

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y**  
**Formales**  
**Escuela Profesional de Ingeniería Industrial**



**“PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA REACTIVACIÓN  
DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIA HIDALGO E HIJOS EIRL.  
AREQUIPA 2021”**

Tesis presentada por el Bachiller:

**García Pardo Figueroa, Bruno Alejandro**

Para optar por el título profesional de:

**Ingeniero Industrial**

Asesor:

**Ing. Pérez Gómez, Ayme Mirtha**

**Arequipa – Perú**  
**2021**

## DICTAMEN DE APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS

UCSM-ERP

### UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 29 de Mayo del 2021

**Dictamen: 002144-C-EPII-2021**

Visto el borrador del expediente 002144, presentado por:

**2012221121 - GARCIA PARDO FIGUEROA BRUNO ALEJANDRO**

Titulado:

**PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIO PARA LA REACTIVACION DE LA EMPRESA  
AGROINDUSTRIA HIDALGO E HIJOS EIRL. AREQUIPA 2021**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**1341 - TICSE VILLANUEVA EDWING JESUS  
DICTAMINADOR**



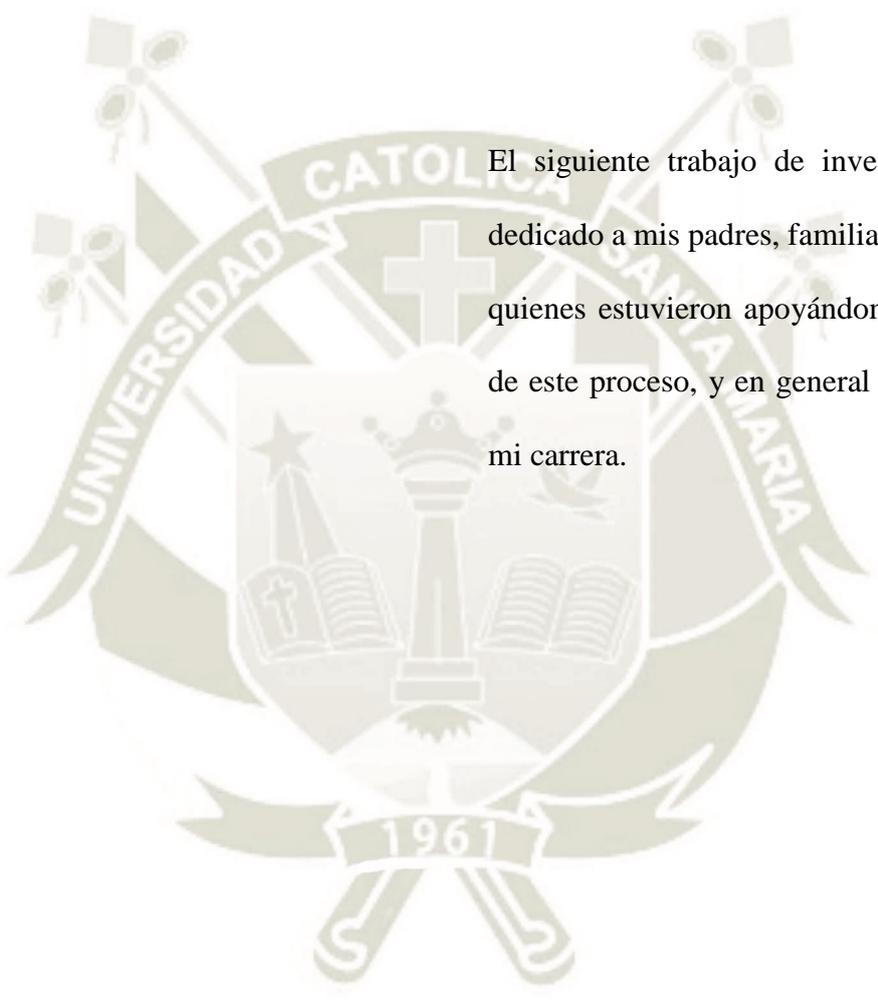
**1987 - VALDIVIA PORTUGAL CESAR  
DICTAMINADOR**



**2433 - VALDIVIA LLERENA CESAR ALONSO RENATO  
DICTAMINADOR**



## DEDICATORIA



El siguiente trabajo de investigación, va dedicado a mis padres, familiares y amigos, quienes estuvieron apoyándome a lo largo de este proceso, y en general a lo largo de mi carrera.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por sobre todas las cosas, a mis padres, por haberme brindado tantas oportunidades y haber sido fundamentales en mi formación como profesional.

A mis asesores universitarios, por haber cumplido su función con ética, moral y profesionalismo.

A la Universidad Católica de Santa María y a los catedráticos de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, quienes me brindaron sus conocimientos e hicieron de mi formación profesional una experiencia gratificante.

Al dueño de la empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” quién me brindó el apoyo necesario para elaborar esta investigación con la mejor información posible.

## RESUMEN

La siguiente investigación trata sobre la propuesta de un Plan de Negocio aplicado a una empresa del rubro agro - industrial, la misma que produce piscos y vinos de forma artesanal, la cual está dada como baja de oficio ante la SUNAT.

El objetivo de este Plan de Negocio es lograr la reactivación de la empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL”.

Para lograr dicho objetivo es necesario realizar, según la estructura de un plan de negocio, el análisis situacional de la empresa, un estudio de mercado, un plan operacional, un plan comercial y la evaluación financiera.

Mediante el plan de negocio propuesto se busca lograr la reactivación de la empresa, aplicando la metodología SCOR, como principal referencia, que servirá como una herramienta de gestión para mejorar el rendimiento de las operaciones y trabajar de manera integrada, se desarrolló estratégicamente un plan comercial usando el “Marketing Mix” de McCarthy, Por último se realizó un presupuesto de 67798 nuevos soles, además de una proyección financiera para los próximos cinco años, obteniendo como resultado una Tasa de Interés de Retorno de 42% y un Valor Actual Neto del proyecto de 26663.99 nuevos soles, que determina que el proyecto será altamente viable, se concluye que antes del plan de negocio la empresa tenía una salida promedio de 2654 litros al mes, es decir 5308 botellas de 500 ml. luego de haber analizado correctamente la capacidad productiva de la empresa, se determinó que las salidas anuales de la misma serían de 15755 botellas de 500 ml., triplicando las ventas estimadas.

**Palabras Clave:** *Plan de Negocio, Plan Operacional, Plan Comercial, Evaluación Financiera, Agroindustria, Reactivación.*

## ABSTRACT

The following research deals with the proposal of a Business Plan applied to a company in the agro-industrial sector, the same one that produces piscos and wines in an artisanal way, which is registered as ex officio to the SUNAT.

The objective of this Business Plan is to achieve the reactivation of the company “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL”.

To achieve this objective, it is necessary to carry out, according to the structure of a business plan, a company's situational analysis, a market study, an operational plan, a business plan and a financial evaluation.

Through the proposed business plan, it is sought to achieve the reactivation of the company, applying the SCOR methodology, as the main reference, which will serve as a management tool to improve the performance of operations and work in an integrated manner, a business plan was strategically developed Using McCarthy's “Marketing Mix”, Finally, a budget of 67798 soles was made, in addition to a financial projection for the next five years, obtaining as a result a Return Interest Rate of 42 % and a Net Present Value of the project of 26663.99 “Nuevos soles”, which determines that the project will be highly viable, it is concluded that before the business plan the company had an average output of 2654 liters per month, that is, 5308 500 ml bottles. After having correctly analyzed the productive capacity of the company, it was determined that its annual outputs would be 15,755 bottles of 500 ml. tripling the estimated sales.

**Key Words:** *Business Plan, Operational Plan, Marketing Plan, Financial Evaluation, Agroindustry, Reactivation.*

## ÍNDICE

DICTAMEN DE APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	2
1. Planteamiento Teórico y Operacional .....	3
1.1. Identificación del Problema .....	3
1.2. Descripción del Problema .....	3
1.3. Formulación del Problema .....	4
1.3.1. Interrogante Principal .....	4
1.4. Sistematización del problema .....	5
1.4.1. Interrogantes Secundarias .....	5
1.5. Objetivos .....	5
1.5.1. Objetivo general .....	5
1.5.2. Objetivos específicos .....	5
1.6. Justificación del proyecto .....	6
1.6.1. Justificación Teórica .....	6
1.6.2. Justificación Práctica .....	6
1.7. Campo de Verificación .....	6
1.7.1. Ubicación Espacial .....	6
1.7.2. Ubicación Temporal .....	6
1.7.3. Unidad de Estudio .....	7
1.8. Hipótesis .....	7
1.9. Variables .....	7
1.9.1. Variable Independiente .....	7
1.9.2. Variable Dependiente .....	7
1.9.3. Operacionalización de Variables .....	7
1.10. Diseño de la Investigación .....	8
1.10.1. Tipo de Investigación .....	8

1.10.2.	Métodos de Investigación .....	9
1.10.3.	Técnicas de investigación .....	9
1.10.4.	Instrumentos de investigación .....	9
1.10.5.	Plan Muestral .....	10
1.11.	Aspectos metodológicos para la propuesta de mejora .....	11
1.11.1.	Métodos y/o Técnicas de ingeniería a aplicarse .....	11
1.11.2.	Herramientas de Análisis, planificación, desarrollo y evaluación.....	11
CAPITULO II.....		13
2.	Marco Referencial .....	14
2.1.	Antecedentes del tema de investigación .....	14
2.1.1.	Antecedentes Investigativos .....	14
2.1.2.	Antecedentes Nacionales .....	14
2.1.3.	Antecedentes Internacionales .....	15
2.2.	Marco Conceptual.....	16
2.3.	Marco Teórico.....	20
2.3.1.	Plan de Negocios .....	20
2.3.2.	Análisis de la Situación Actual de la Empresa .....	21
2.3.3.	Descripción de la Empresa .....	21
2.3.4.	Estudio de Mercado .....	22
2.3.5.	Plan de Operaciones .....	22
2.3.6.	Plan Comercial .....	29
2.3.7.	Plan Financiero .....	43
2.3.8.	Proyecto de Reactivación .....	50
CAPITULO III .....		52
3.	Situación Actual de la Empresa.....	53
3.1.	Descripción de la empresa .....	53
3.1.1.	Rubro de la empresa .....	53
3.1.2.	Breve reseña histórica de la organización .....	53
3.1.3.	Organigrama .....	53
3.1.4.	Principales procesos y operaciones .....	54
3.1.5.	Principales productos o servicios .....	63
3.2.	Análisis Macro entorno.....	64
3.2.1.	Análisis PESTEL.....	64

3.3.	Análisis Micro entorno .....	69
3.3.1.	Análisis del Diamante de Porter .....	69
3.3.2.	Análisis FODA .....	80
3.4.	Análisis de Mercado .....	94
3.4.1.	Estimación del Mercado .....	94
3.4.2.	Investigación del Mercado.....	96
CAPITULO IV .....		122
4.	Propuesta de Mejora .....	123
4.1.	Plan Operacional.....	123
4.1.1.	Proceso de Planeación .....	125
4.1.2.	Proceso Fuente.....	133
4.1.3.	Proceso de Producción .....	136
4.1.4.	Proceso de Entrega .....	152
4.1.5.	Proceso de Logística Inversa .....	154
4.1.6.	Proceso de Gestión .....	156
4.2.	Plan Comercial.....	157
4.2.1.	Objetivos SMART.....	157
4.2.2.	Estrategias de Marketing .....	160
4.2.3.	Producto.....	160
4.2.4.	Precio.....	171
4.2.5.	Promoción.....	178
4.2.6.	Plaza .....	185
CAPITULO V .....		191
5.	Plan financiero del Plan de Negocio.....	192
5.1.	Beneficio de la propuesta del Plan de Negocio .....	192
5.2.	Presupuesto de inversión para la reactivación de la empresa .....	194
5.3.	Análisis de costos de la propuesta .....	194
5.3.1.	Costos de Producción .....	195
5.3.2.	Costos Variables .....	196
5.3.3.	Gastos Administrativos y de ventas .....	197
5.4.	Ventas esperadas .....	198
5.5.	Cronograma de la propuesta .....	201
5.6.	Proyección financiera de los beneficios.....	203

5.6.1. Flujo de caja .....	203
5.6.2. Periodos de Recuperación de la Inversión.....	205
5.6.3. Tasa Interna de Retorno.....	205
5.6.4. Valor Actual Neto.....	205
5.6.5. Análisis Costo-Beneficio .....	206
5.6.6. Resumen de los resultados.....	206
CONCLUSIONES.....	208
RECOMENDACIONES .....	210
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	211
ANEXOS.....	215



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de Variables</i> .....	8
Tabla 2 <i>Estrategias, según calidad y precio</i> .....	34
Tabla 3 <i>Ejemplo de obtención de capital de trabajo</i> .....	47
Tabla 4 <i>Listado de Clientes</i> .....	62
Tabla 5 <i>Demanda por Mes</i> .....	62
Tabla 6 <i>Matriz FODA</i> .....	81
Tabla 7 <i>Población por departamento en Perú</i> .....	94
Tabla 8 <i>Población por Edad según departamento</i> .....	95
Tabla 9 <i>Población para la Muestra</i> .....	96
Tabla 10 <i>Datos para cálculo de la Muestra</i> .....	97
Tabla 11 <i>Encuestados según Rango de Edad</i> .....	99
Tabla 12 <i>Resultados de encuestados según Género</i> .....	101
Tabla 13 <i>Resultados de consumo de Pisco</i> .....	103
Tabla 14 <i>Resultados de Frecuencia de consumo</i> .....	104
Tabla 15 <i>Resultados de Rango de Ingresos</i> .....	106
Tabla 16 <i>Resultados de Lugar de Compra</i> .....	108
Tabla 17 <i>Resultados de Preferencia de Marcas</i> .....	110
Tabla 18 <i>Resultados de Criterios Importantes</i> .....	112
Tabla 19 <i>Resultados de tipo de Pisco consumido</i> .....	114
Tabla 20 <i>Resultados de disponibilidad de consumo</i> .....	116
Tabla 21 <i>Resultados de disponibilidad de Precio a pagar</i> .....	117
Tabla 22 <i>Resultados de Frecuencia de Compra</i> .....	119
Tabla 23 <i>Resultados de Consumo de Pisco</i> .....	125
Tabla 24 <i>Resultado de tipo de Pisco consumido</i> .....	126

Tabla 25 <i>Resultado de disponibilidad de consumo de Pisco Artesanal</i> .....	127
Tabla 26 <i>Resultados de frecuencia de compra</i> .....	127
Tabla 27 <i>Botellas consumidas por mes</i> .....	128
Tabla 28 <i>Capacidad de Planta Real</i> .....	130
Tabla 29 <i>Capacidad Productiva de la Empresa</i> .....	131
Tabla 30 <i>Mantenimiento y Depreciación de Maquinaria</i> .....	132
Tabla 31 <i>Cuadro Comparativo de Proveedores de Uva</i> .....	136
Tabla 32 <i>Rango de Ingresos por Género</i> .....	163
Tabla 33 <i>Nivel socioeconómico por género</i> .....	164
Tabla 34 <i>Frecuencia de consumo según Rango de Ingresos en Varones</i> .....	165
Tabla 35 <i>Frecuencia de Consumo según Rango de Ingresos en Varones</i> .....	166
Tabla 36 <i>Frecuencia de consumo según rango de Ingresos en Mujeres</i> .....	167
Tabla 37 <i>Frecuencia de Consumo según rango de ingresos en Mujeres</i> .....	167
Tabla 38 <i>Preferencia según tipo de Pisco</i> .....	169
Tabla 39 <i>Porcentaje por tipo de Uva</i> .....	170
Tabla 40 <i>Costo de Producción por Botella</i> .....	172
Tabla 41 <i>Costo de Producción Unitario</i> .....	173
Tabla 42 <i>Precios de Venta de Competidores</i> .....	174
Tabla 43 <i>Precio dispuesto a Pagar por encuestados</i> .....	175
Tabla 44 <i>Precio promedio</i> .....	175
Tabla 45 <i>Punto de Equilibrio</i> .....	176
Tabla 46 <i>Lugares de Compra según encuestados</i> .....	186
Tabla 47 <i>Evaluación de Posibles Intermediarios</i> .....	187
Tabla 48 <i>Población según distrito</i> .....	188
Tabla 49 <i>Bazares o tiendas atendidas por distrito</i> .....	189

Tabla 50 <i>Beneficios del Plan de Negocios Propuesto</i> .....	193
Tabla 51 <i>Presupuesto de Inversión</i> .....	194
Tabla 52 <i>Costos de Producción</i> .....	195
Tabla 53 <i>Costos Fijos</i> .....	196
Tabla 54 <i>Costos Variables</i> .....	196
Tabla 55 <i>Salarios de los trabajadores de la empresa</i> .....	197
Tabla 56 <i>Costos de Promociones</i> .....	197
Tabla 57 <i>Costos de Útiles de Oficina</i> .....	198
Tabla 58 <i>Gastos Administrativos y de Ventas</i> .....	198
Tabla 59 <i>Salidas de la Empresa en Litros</i> .....	199
Tabla 60 <i>Estimación de Ventas mensuales en Botellas</i> .....	200
Tabla 61 <i>Flujo de Caja</i> .....	204
Tabla 62 <i>Indicadores Económicos</i> .....	207

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura del Plan de Operaciones</i> .....	23
Figura 2 <i>Proceso de desarrollo de un producto o servicio</i> .....	24
Figura 3 <i>Marketing como relación entre la empresa y los mercados</i> .....	30
Figura 4 <i>Niveles del Producto</i> .....	32
Figura 5 <i>Relación Precio - Cantidad</i> .....	35
<b>Figura 6</b> <i>Modelo AIDA de Comunicación</i> .....	39
Figura 7 <i>Costos de Producción</i> .....	45
Figura 8 <i>Presupuestos requeridos para elaborar el flujo de caja</i> .....	49
<b>Figura 9</b> <i>Organigrama de la empresa</i> .....	54
<b>Figura 10</b> <i>Flujograma de Recepción</i> .....	54
<b>Figura 11</b> <i>Flujograma de Despallado y estrujado</i> .....	55
Figura 12 <i>Flujograma de Maceración y Prensado</i> .....	55
Figura 13 <i>Flujograma de Fermentación</i> .....	56
<b>Figura 14</b> <i>Flujograma de Destilación</i> .....	56
<b>Figura 15</b> <i>Flujograma de Guarda</i> .....	57
<b>Figura 16</b> <i>Flujograma de Afinado y embotellado</i> .....	58
Figura 17 <i>Producto ofrecido por la Empresa</i> .....	64
Figura 18 <i>Fórmula de Muestreo Aleatorio</i> .....	97
Figura 19 <i>Resultados de Rango de Edad</i> .....	100
Figura 20 <i>Resultados de encuestados según Género</i> .....	101
Figura 21 <i>Resultados de consumo de Pisco</i> .....	103
Figura 22 <i>Resultados de Frecuencia de consumo</i> .....	104
Figura 23 <i>Resultados de Rango de Ingresos</i> .....	106
Figura 24 <i>Resultados de Lugar de Compra</i> .....	108

Figura 25 <i>Gráfico de Resultados de Preferencia de Marcas</i> .....	111
Figura 26 <i>Resultados de Criterios Importantes</i> .....	113
Figura 27 <i>Resultados de tipo de Pisco consumido</i> .....	114
Figura 28 <i>Resultados de disponibilidad de consumo</i> .....	116
Figura 29 <i>Resultados de disponibilidad de Precio a pagar</i> .....	118
Figura 30 <i>Resultados de Frecuencia de Compra</i> .....	120
Figura 31 <i>Diagrama Actual de Actividades según Áreas de la Empresa</i> .....	124
Figura 32 <i>Despalilladora</i> .....	141
Figura 33 <i>Prensadora</i> .....	142
Figura 34 <i>Alambiques</i> .....	143
Figura 35 <i>Filtradora</i> .....	143
Figura 36 <i>Embotelladora</i> .....	144
Figura 37 <i>Tapadora</i> .....	145
Figura 38 <i>Encapsuladora</i> .....	145
Figura 39 <i>Pozo de Maceración</i> .....	146
Figura 40 <i>Pozo de Filtrado de Juego de Uva</i> .....	146
Figura 41 <i>Pozo de Condensación</i> .....	147
Figura 42 <i>Tanque de Gas Estacionario</i> .....	148
Figura 43 <i>Tanque de Guarda o Reposo</i> .....	148
Figura 44 <i>Datos según normativa</i> .....	152
Figura 45 <i>Diagrama Propuesto de Actividades según el Área de la Empresa</i> .....	159
Figura 46 <i>Presentación del Producto</i> .....	169
Figura 47 <i>Certificación para pisco</i> .....	171
Figura 48 <i>Ciclo de vida del Producto</i> .....	177
<b>Figura 49</b> <i>Plataforma virtual de PromPerú</i> .....	181

<b>Figura 50</b> <i>Medios de Difusión</i> .....	183
Figura 51 <i>Formato de Anuncio</i> .....	185
<b>Figura 52</b> <i>Intermediario Bazares o tiendas</i> .....	190
Figura 53 <i>Cronograma de la Propuesta</i> .....	202



## INTRODUCCIÓN

Agroindustrias Hidalgo e Hijos E.I.R.L. es una empresa dedicada a la producción de Piscos y Vinos, siendo el primer producto su mayor fuente de ingresos, actualmente la empresa se encuentra inactiva y dada de baja de operaciones ante la SUNAT.

Uno de los principales motivos de la inactividad de la empresa es que esta se maneja de forma empírica, por lo cual no se han definido qué actividades y procedimientos deben realizarse en cada área de la misma.

Es por este motivo que esta investigación propone elaborar un Plan de Negocio que contemple los distintos requerimientos para la continuidad de operaciones.

Dentro de estos requerimientos se encuentra elaborar un Estudio de Mercado que permita conocer qué cantidad y a qué precio está la gente dispuesta a consumir de dicho producto que actualmente se encuentra almacenado, posteriormente se busca presupuestar la reactivación propiamente dicha para contrastar si hay la cantidad de Pisco necesaria para llevar a cabo este proyecto, posteriormente se plantea realizar un Plan de Operaciones que defina concretamente cuáles son las actividades que deben llevarse a cabo para ser sostenible en el tiempo y seguir produciendo el producto en base a la demanda previamente analizada, finalmente se propone elaborar un Plan Financiero, dónde se proyecten los ingresos y egresos que se dan en la empresa, así como Indicadores Financieros cómo el VAN, el TIR, el ROE, entre otros.



## **1. Planteamiento Teórico y Operacional**

### **1.1. Identificación del Problema**

La empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” fue dada de baja de oficio por la SUNAT en el año 2018, debido a que no gestionaba de manera adecuada sus principales áreas (Operacional, Comercial y Financiera). Es por esto que se propone realizar un Plan de Negocio que, al ser ejecutado, permita la reactivación operacional, comercial y financiera de la misma, permitiéndole reanudar sus actividades productivas de manera óptima y reposicionarse en el mercado local.

### **1.2. Descripción del Problema**

Tomando en cuenta la caída de la economía peruana debido a la coyuntura sanitaria originada por la enfermedad COVID 19, es que todas las empresas productoras requieren ajustar sus actividades a las características del mercado originadas por este suceso.

La empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” era una empresa dedicada a la producción de piscos y vinos de forma artesanal, la cual se daba una sola vez al año, durante los meses de febrero, marzo y abril, correspondientes a la época de la vendimia.

Actualmente la empresa se encuentra como baja de oficio ante la SUNAT desde el año 2018, es decir que la misma se encuentra inoperativa a todos los niveles, no produce pisco, no vende el producto que se encuentra actualmente almacenado ni realiza algún tipo de actividad que genere ingresos. El principal motivo de la inactividad de la misma es que esta se manejaba de forma empírica, es decir que no se tenían bien definidas las actividades que debían llevarse a cabo en cada una de las principales áreas de la empresa, las cuales no estaban claramente estructuradas, no tenía un plan de producción basado en la demanda del mercado, políticas de inventario establecidas, un correcto proceso de

almacenamiento, o un adecuado plan de distribución, por lo que la empresa era poco rentable.

Sin embargo, aún ante esta coyuntura sanitaria adversa, la empresa cuenta con los activos necesarios como maquinaria y equipos para seguir produciendo, se toma también cuenta que para dicho proceso sólo participa una materia prima, siendo esta la variedad de uva sobre la cual se quiere producir pisco, lo cual facilita un posible retorno a las actividades productivas.

Otro punto a tomar en cuenta es la cantidad de pisco que se tiene almacenada, siendo producto por terminar que sólo requiere ser etiquetado y embalado, suponiendo los menores costos del proceso productivo, para saber qué cantidad de pisco se puede vender y a qué precio, se realizará un estudio de mercado, permitiendo obtener dicha información a través de la evaluación y análisis de los resultados de una encuesta. Dichos ingresos serían invertidos en la reactivación de la empresa.

Es por esto que se precisa realizar el levantamiento de la información del objeto de estudio, el análisis interno y externo de la empresa, la obtención del diagnóstico de la situación actual de la empresa, que permitan diseñar un plan de negocio logrando definir las estrategias en los niveles: operacional, comercial y financiero, dando como resultado la reactivación de la empresa de manera exitosa, dicha reactivación no sólo está enfocada en el proceso productivo, sino también en las actividades comerciales necesarias para generar mayores ingresos y la evaluación financiera de la misma.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Interrogante Principal**

¿Con el Plan de Negocio propuesto, se logrará la reactivación de la empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL”?

## **1.4. Sistematización del problema**

### **1.4.1. Interrogantes Secundarias**

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.”?
- ¿Cuál es el resultado del Estudio de Mercado para determinar la demanda y el precio del producto?
- ¿Cuáles son las Estrategias Operacional, Comercial y Financiera que deben llevarse a cabo para la Reactivación de la Empresa?
- ¿Cuál es el Presupuesto Requerido y la Proyección Financiera para el Proyecto de Reactivación, en los próximos 5 años?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Diseñar un Plan de Negocio para la Reactivación de la Empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.”

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar la situación actual de la empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.”
- Realizar un Estudio de Mercado para determinar qué cantidad de Pisco y a qué precio puede ser vendida.
- Definir las Estrategias en las áreas Operacional, Comercial y Financiera que deben llevarse a cabo para la reactivación de la empresa.
- Elaborar el Presupuesto y la Proyección Financiera requeridos para el Proyecto de Reactivación.

## **1.6. Justificación del proyecto**

### **1.6.1. Justificación Teórica**

La presente tesis se realizó con la finalidad aplicar las herramientas y metodología adquiridas en la escuela Profesional de Ingeniería Industrial como son: Investigación de Mercados, Logística y Cadena de Suministros, Proyectos Industriales, Diagnóstico y Evaluación Financiera.

### **1.6.2. Justificación Práctica**

#### **1.6.2.1. Justificación Económica y Social**

- Económica: Para la elaboración de dicha investigación se tiene como principal objetivo brindarle a la empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL”. una propuesta que le permita lograr la reactivación de la misma, al mismo tiempo que tenga un reposicionamiento económico sostenido los primeros años de la puesta en marcha.
- Social: Con la implementación de la propuesta se generarán oportunidades laborales para personas de la ciudad de Arequipa.

## **1.7. Campo de Verificación**

### **1.7.1. Ubicación Espacial**

El proyecto de investigación se realizará en las instalaciones de la empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” que está situada en la calle Grau S/N a dos cuadras de la Iglesia de Characato en la ciudad de Arequipa, perteneciente a la provincia de Arequipa en Perú.

### **1.7.2. Ubicación Temporal**

El tiempo estimado para el desarrollo de la tesis, que comprende el levantamiento de información, análisis de datos, elaboración y evaluación de la propuesta de mejora es

de 5 meses, tomando como referencia inicial al mes de enero del año 2021, finalizando así en el mes de mayo del mismo año.

En cuanto al proyecto, este se encuentra planificado para el año 2022 en adelante.

### **1.7.3. Unidad de Estudio**

La delimitación temática es el análisis para la formulación del plan de negocios que conduce a la reactivación de la empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.”

### **1.8. Hipótesis**

Es factible que al ejecutar el Plan de Negocio se logre la Reactivación de la Empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.”

### **1.9. Variables**

#### **1.9.1. Variable Independiente**

Propuesta de Plan de Negocio.

#### **1.9.2. Variable Dependiente**

Reactivación de la empresa

#### **1.9.3. Operacionalización de Variables**

**Tabla 1**

*Operacionalización de Variables*

Variable	Dimensión	Indicador	Unidad de Medida	
<b>Variable Independiente:</b> Plan de Negocio	Diagnóstico de la Empresa	Balance General de la Empresa: Valor de los Activos = Valor de las Cuentas Pasivas + Patrimonio.	Nuevos Soles	
		Estado de Resultados: Utilidad Neta = Ventas Netas - Costo de Fabricación - Gastos Administrativos y de Ventas - Gastos Financieros - Impuesto a la Renta (30%)	Nuevos Soles	
	Estudio de Mercados	Demanda Mensual = Cantidad de Pisco que el Cliente esté dispuesto a consumir en un mes.	Litros / Mes	
		Precio del Producto = Precio por Botella que el cliente esté dispuesto a pagar	Nuevos Soles / Botella	
	Presupuesto de Reactivación	Costo de la Reactivación: Cantidad de dinero necesaria para llevar a cabo la continuidad de operaciones en los próximos 5 años	Nuevos Soles	
	Plan de Operaciones	Ciclo de Producción: Tiempo que demora el Proceso Productivo del Pisco	Días	
		Productividad: Unidades Obtenidas en un Ciclo de Producción	Botellas / Ciclo	
	<b>Variable Dependiente:</b> Reactivación de la Empresa	Indicadores Financieros	VAN: Valor Actual Neto, valor presente de los flujos de caja netos originados por una inversión.	Nuevos Soles
			TIR : Tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión	-
			Flujo de Caja: Ingresos y Egresos a través del tiempo	Nuevos Soles / Año

*Nota:* Elaboración Propia

## 1.10. Diseño de la Investigación

El Diseño de esta Investigación es no experimental debido a que las variables presentadas no son manipuladas, sólo se observará el comportamiento de las mismas en un momento determinado para su posterior evaluación (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

### 1.10.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es transversal a nivel descriptiva, debido a que se evaluarán los datos e información en un momento dado y se realizará una descripción de las variables en dicho momento con la finalidad de elaborar una propuesta de mejora para las variables analizadas (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

### **1.10.2. Métodos de Investigación**

El método de investigación es mixto, debido a que las técnicas, herramientas y métodos a aplicar y considerar para el desarrollo de la investigación son de carácter cuantitativo, es decir que mide cantidades numéricas en función a un sistema y cualitativo, referente a un aspecto que no puede ser medido ya que está definido en base a características subjetivas (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

### **1.10.3. Técnicas de investigación**

Las técnicas consideradas para el levantamiento de información son:

- Encuesta: Se aplicó una encuesta a los clientes de la empresa para poder determinar su nivel de satisfacción frente a los servicios que ofrece la empresa, enfocado al proceso de distribución.
- Entrevista: Con la finalidad de obtener mayor información de las actividades que forman parte del proceso de distribución de productos terminados de la empresa, así como los responsables y sus funciones, se realizó una entrevista semiestructurada a los jefes directos.
- Revisión documental: Para evaluar el proceso de distribución de productos terminado se realizó una revisión documental de la gestión, manipulación y despacho de pedidos y manejo de inventarios, información que será de utilidad para la formulación de la propuesta.

### **1.10.4. Instrumentos de investigación**

Los instrumentos considerados según las técnicas descritas en el punto anterior son:

- Cuestionario: La aplicación de la encuesta se dio mediante un cuestionario que se basa en el modelo Servqual, que permite medir la calidad del servicio y brinda información a nivel cualitativo y cuantitativo sobre las expectativas y percepción

del cliente. Los aspectos a evaluar son: Fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles.

- Registro de documentos: Se elaboró un formato sencillo que permita registrar los datos necesarios de cada uno de los documentos evaluados y que influyen en el proceso de distribución de productos terminados.

#### **1.10.5. Plan Muestral**

La población considerada para este proyecto de investigación son todas aquellas personas que viven en la ciudad de Arequipa en la provincia de Arequipa perteneciente al país Perú, que sean mayores a 18 años y preferentemente menores a 60 años, debido a que el producto está clasificado como bebida alcohólica, además se consideran las personas que pertenecen a los niveles Socio-Económicos B y C, ya que este sector de la población podrá adquirir este producto sin ningún problema.

Respecto a la aplicación de instrumentos, se considera una muestra no probabilística por conveniencia, debido a que se aplicarán a personas que tengan las mismas probabilidades de ser escogidas (Arellano, 2010).

##### **1.10.5.1. Población Objetivo**

Será aquella población que cumpla con los requisitos de la segmentación que además pueda ser abastecida en función de la productividad máxima de la empresa.

##### **1.10.5.2. Determinación de la muestra**

Para la determinación de la muestra se utilizaron páginas de estadística que brindan información sobre la población actual, así como también proyecciones realizadas en años anteriores tomando en cuenta ciertos factores como la tasa de mortalidad, natalidad, entre otros, dentro de las principales se encuentran INEI e IPSOS.

Se buscó reducir la población seleccionando personas por su ubicación geográfica, posteriormente de este grupo se seleccionará aquellas que cumplan con las características más adecuadas para consumir dicho producto, como edad y género, finalmente se elegirán a aquellas que pertenezcan a los Niveles Socio-Económicos convenientes para el consumo de dicho producto.

## **1.11. Aspectos metodológicos para la propuesta de mejora**

### **1.11.1. Métodos y/o Técnicas de ingeniería a aplicarse**

Desde el aspecto de la ingeniería industrial se considera la aplicación de herramientas como investigación de mercado, realización de flujogramas, para analizar la situación actual de la empresa, así como herramientas de análisis interno y externo.

#### **1.11.1.1. Investigación de mercado**

Se realizó una estructuración de la encuesta, siguiendo la metodología de investigación según Hernandez, Fernandez y Baptista (2014), en la que inicialmente se aplica una encuesta dirigida al público general, se utiliza una fórmula de muestreo aleatorio simple debido a las características requeridas para hacer la encuesta para determinar a cuántas personas debe aplicarse dicho cuestionario, cuyas características serán descritas posteriormente.

#### **1.11.1.2. Flujogramas**

Se realizaron flujogramas para describir los procesos actuales de la empresa en las áreas operacional, comercial y financiera.

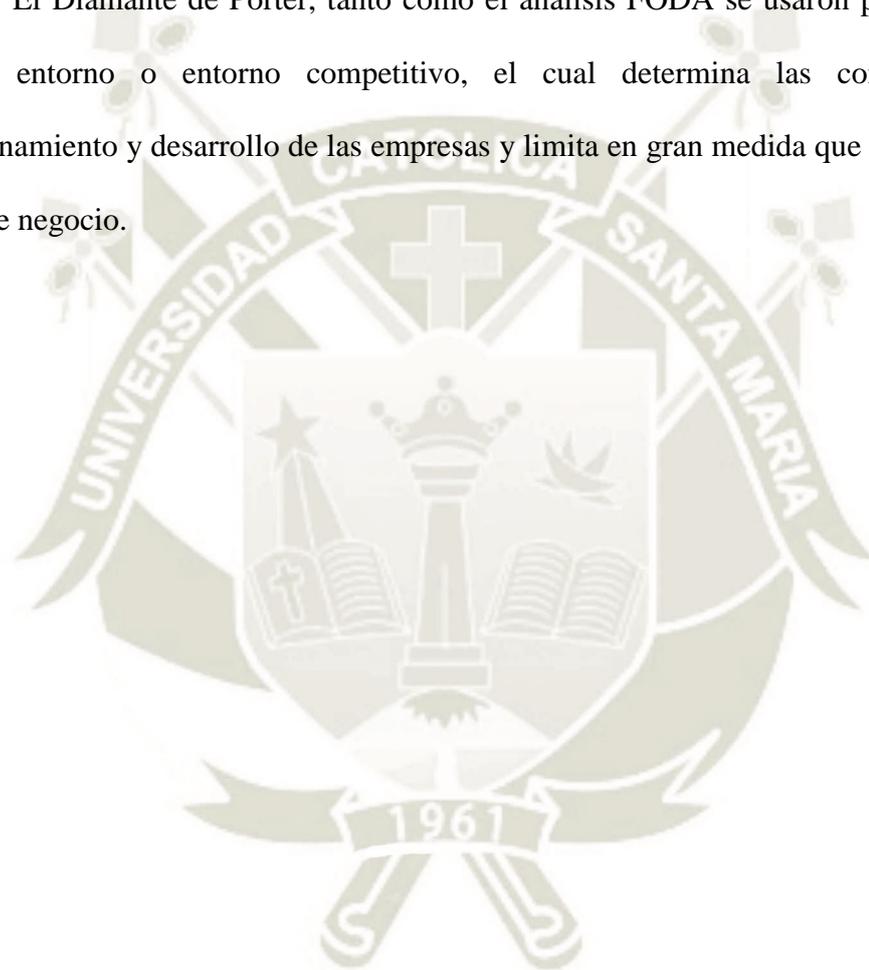
### **1.11.2. Herramientas de Análisis, planificación, desarrollo y evaluación**

Para la presente investigación se tomaron en cuenta aquellas herramientas usadas en ingeniería industrial como son: análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa en base a indicadores financieros, el uso de un cuestionario para determinar la demanda y el precio que el cliente esté dispuesto a consumir y pagar respectivamente por

el producto, se analizó la empresa utilizando las herramientas de Diamante de Porter, Análisis FODA y Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL se usó para evaluar el macro entorno, el cual consiste considera aquellos factores que pueden afectar de manera positiva o negativa al desarrollo de actividades de la empresa

El Diamante de Porter, tanto como el análisis FODA se usaron para evaluar el micro entorno o entorno competitivo, el cual determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita en gran medida que contribuyan al plan de negocio.





## CAPITULO II

## **2. Marco Referencial**

### **2.1. Antecedentes del tema de investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes Investigativos**

Según Sánchez (2018) en su investigación se pretende alcanzar una rentabilidad económica, debido a que la empresa atraviesa una crisis.

Dicha crisis es originada por diversos factores, dentro de los cuales destacan los factores internos, dentro de ellos la falta de un correcto manejo en las distintas áreas de la Empresa, para esto el autor propone elaborar un Plan de Negocio que le permita a la empresa alcanzar dicha rentabilidad.

Los factores clave que permitieron realizar este Plan de Negocio son: Análisis de Mercado, dónde se definirá el segmento de mercado al que se aplicaran las estrategias, se realizará también un Análisis Interno de la Empresa, que permitirá definir la situación actual de la empresa, el Análisis Operativo mediante el cual se definirán los nuevos procedimientos para alcanzar la Rentabilidad de la misma y finalmente un Análisis Financiero que permitirá proyectar el flujo de caja la empresa, el VAN, el TIR, entre otros indicadores.

#### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

En el segundo antecedente investigativo, según Argüelles (2018) es necesario elaborar un Plan de Negocio para Empresa Inmobiliaria y Constructora Coprisa EIRL que le permita volver a la continuidad de operaciones ya que esta se encuentra en baja de Oficio ante la SUNAT.

Para esto el autor propone realizar un Estudio de Mercado que le permita obtener datos sobre la demanda insatisfecha en el mercado inmobiliario, luego genera una Propuesta de Valor, la cual consiste en definir el nuevo Modelo de Negocio sobre el cuál se regirá la Empresa, para esto se analizan los datos obtenidos previamente en el estudio

de mercado, es aquí donde se define qué Sector del Mercado cubrirá concretamente, posteriormente plantea un Plan Comercial donde se definirán las estrategias para posicionar debidamente su Servicio en el Mercado Inmobiliario, después elabora un Plan de Operaciones dónde se definirá cuáles son las actividades que debe cumplir cada Área para que la empresa sea sostenible en el tiempo, así como los procedimientos que hay que tener en cuenta para la Continuidad de Operaciones, finalmente concluye con un Plan Financiero en el que se proyectarán los ingresos y egresos que tendrá la empresa a lo largo de 6 años, se tomarán en cuenta 3 escenarios distintos y se analizarán los principales Indicadores Financieros para dichos escenarios.

### **2.1.3. Antecedentes Internacionales**

El tercer antecedente investigativo, según Rodríguez (2014), trata sobre la empresa Dignnova SA la cual es una empresa dedicada a innovar servicio que ya existen en el mercado, esta misma tuvo complicaciones para desarrollar su emprendimiento, como por ejemplo la falta de estrategias de marketing para captar clientes, no tener un modelo organizacional bien establecido ni las operaciones que debían llevarse a cabo para una sostenibilidad, y por último no contar con un plan financiero que le permita conseguir fondos para su funcionamiento.

Para solucionar la problemática planteada desarrolló un Plan de Negocios que le permita redireccionar el rumbo de la empresa, para esto planteó un procedimiento que le ayudaría a mejorar la situación actual de la empresa.

Esta investigación se divide en dos capítulos, siendo el primero de ellos la metodología usada y el segundo el desarrollo del trabajo de investigación, el cual contempla un Plan Estratégico para reposicionar la empresa en el mercado, un Estudio de Mercado que le permitirá definir la demanda insatisfecha del mercado y así posteriormente definir el segmento que atacará directamente, un Estudio Técnico del

Proyecto de Reactivación de la empresa y finalmente un Estudio Financiero el cual le permitirá proyectar económicamente los ingresos y egresos que se den en la Empresa.

## 2.2. Marco Conceptual

- Artesanal.

Proceso que ejercita un arte u oficio meramente mecánico o modernamente para referirse a quien hace por su cuenta objetos de uso doméstico imprimiéndoles un sello personal, a diferencia del obrero fabril (Real Academia Española, 2019).

- Baja de Oficio.

Estado de un contribuyente, atribuido por la SUNAT, cuando se presume que podría haber dejado de realizar actividades generadoras de obligaciones tributarias (SUNAT, 2020).

- Capacidad Logística.

La definición de capacidad, es la cantidad que un sistema (de producción, logístico o de prestación de servicios) puede producir, mantener, recibir, almacenar, despachar o atender en un determinado período de tiempo con los recursos disponibles (Saldarriaga, 2018).

- Capital de Trabajo.

El capital de trabajo es la cantidad necesaria de recursos para una empresa o institución financiera para realizar sus operaciones con normalidad. Es decir, los activos para que una compañía, sea capaz de hacer sus funciones y actividades a corto plazo (Blank & Tarquin, 2002).

- Cliente Fidelizado.

La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica (Arellano, 2010).

- Demanda.

Cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico (BANREP CULTURAL, 2012).

- Investigación de Mercados.

La investigación de mercados es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing. Estas actividades incluyen la definición de oportunidades y problemas de marketing, la generación y evaluación de ideas, el monitoreo del desempeño y la comprensión del proceso de marketing (Zikmund & Babin, 2009).

- Oferta.

Hace referencia a la cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en un mercado bajo unas determinadas condiciones (BANREP CULTURAL, 2012).

- Periodo de Recuperación de Inversión (PRI).

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial (Didier Vaquiro, 2006).

- Pisco

Es el aguardiente obtenido exclusivamente por destilación de mostos frescos de “Uvas Pisqueras” recientemente fermentados, utilizando métodos que mantengan el principio tradicional de calidad establecido en las zonas de producción reconocidas (Normas Técnicas Peruanas, 2006).

- Planificación

Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria (Real Academia Española, 2019).

- Plaza

Viene del inglés Placement, que, en una libre traducción para nuestra área, puede entenderse como Colocación en el mercado, que es básicamente donde busca vender el producto (Arellano, 2010).

- Precio

El precio en el marketing se define generalmente como la cantidad de dinero que un cliente está dispuesto a pagar para obtener los beneficios de un producto (Arellano, 2010).

- Producto

El Producto en el marketing se refiere a los atributos que el bien tangible proporcionado por la empresa ofrece para los consumidores. Algunas de sus principales características son tamaño, colores, aspecto físico (Kotler & Keller, 2012).

- Producto pre-terminado

Se define como producto pre-terminado o producto por terminar a aquel que no ha sido alcanzado en su totalidad por la cadena de suministro, es decir que hay procesos pendientes para la finalización del mismo (Montanez, Granada , Rodriguez , & Veverka, 2015).

- Promoción

La promoción en la mezcla de marketing se refiere a la comunicación con el objetivo específico de informar, persuadir y recordar una audiencia objetivo (Arellano, 2010).

- Propuesta Comercial

Documento en el que una persona (ya sea física o jurídica) propone a otra (también física o jurídica), algún plan u oferta de los productos y servicios que tiene a la venta (Rodríguez, 2014).

- Proyecto de Reactivación de la Empresa

Proyecto: Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva (Real Academia Española, 2019).

Reactivación: Volver a activar, Hacer que se ponga en funcionamiento un mecanismo (Real Academia Española, 2019).

Proyecto de Reactivación: Proyecto cuyo objetivo tiene como finalidad determinar los recursos que serán necesarios para la reactivación económica de la empresa (Rodríguez, 2014).

- Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio de una empresa, también conocido como Break Even es cuando los ingresos cubren los gastos fijos y variables. Esto quiere decir que logras vender lo mismo que gastas, no se gana ni se pierde (Blank & Tarquin, 2002).

- Reactivación de empresas

La reactivación del RUC es el procedimiento mediante el cual se habilita el número de RUC que se encontraba en baja de inscripción. Los sujetos inscritos que hubieran solicitado la baja de inscripción de su RUC por traspaso de empresa

unipersonal, cierre o cese definitivo o quiebra en el caso de personas naturales, o cuya inscripción hubiera sido dada de baja de oficio por la SUNAT (SUNAT, 2020).

- **Sostenibilidad**

Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente (Real Academia Española, 2019).

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno o TIR nos permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo.

La TIR es un porcentaje que mide la viabilidad de un proyecto o empresa, determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión (Blank & Tarquin, 2002).

- **Valor Actual Neto (VAN)**

El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión (Blank & Tarquin, 2002).

## **2.3. Marco Teórico**

### **2.3.1. Plan de Negocios**

La autora que redacta el principal documento a tomar en cuenta para la elaboración de esta investigación define lo siguiente:

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es

combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán amigable es, y en cuanto a contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado (Weinberger, 2009).

Debido a que el objetivo principal de este Plan de Negocio es la Reactivación de la empresa, la estructura del plan será la siguiente:

### **2.3.2. Análisis de la Situación Actual de la Empresa**

Dentro del Análisis de la Situación Actual de la Empresa se tendrá en consideración todos aquellos datos relevantes que permitan describirla de la mejor manera (Weinberger, 2009).

### **2.3.3. Descripción de la Empresa**

- **Rubro de la Empresa**

El Rubro de la Empresa se refiere al tipo de actividad que esta realiza en el mercado, las actividades de las empresas suelen estar clasificadas respecto al tipo de producto o el tipo de servicio que se brinda.

- **Breve Reseña Histórica**

Se detallarán datos importantes sobre la empresa sobre su fundación, fundadores, hitos importantes que hayan ocurrido dentro de la misma y que hayan cambiado aspectos importantes dentro de ella, se tendrán en cuenta los datos más importantes desde su creación hasta la actualidad (Weinberger, 2009).

- **Organigrama**

El organigrama de una empresa es un esquema gráfico que representa la estructura interna de una organización, reflejando las relaciones jerárquicas y las competencias de la misma.

- **Principales Procesos y Operaciones**

Dentro de los principales Procesos y Operaciones se consideran aquellos que están directamente relacionados con el rubro de la empresa, que detallan la elaboración de sus productos o servicios principales.

- **Principales Productos y Servicios**

Son aquellos Productos y/o Servicios que suponen los mayores beneficios para la empresa ya sea en cuanto a volumen de ventas como precios (Arellano, 2010).

#### **2.3.4. Estudio de Mercado**

Es la recolección y análisis de datos que una empresa u organización realiza para determinar su posicionamiento en la industria con respecto a sus competidores con el fin de mejorar sus estrategias de negocios aumentando así su competitividad (Arellano, 2010).

#### **2.3.5. Plan de Operaciones**

El plan de operaciones, también conocido como plan operativo por otros autores es “una herramienta de gestión representada por un documento escrito el cual detalla la planificación de las acciones que una empresa debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos, en este caso de estudio el objetivo es la reactivación de la empresa” (Weinberger, 2009).

##### **2.3.5.1. Objetivos del Plan de Operaciones:**

Para determinar los objetivos del proceso productivo es necesario tomar en cuenta la demanda estimada, como la capacidad productiva de la empresa.

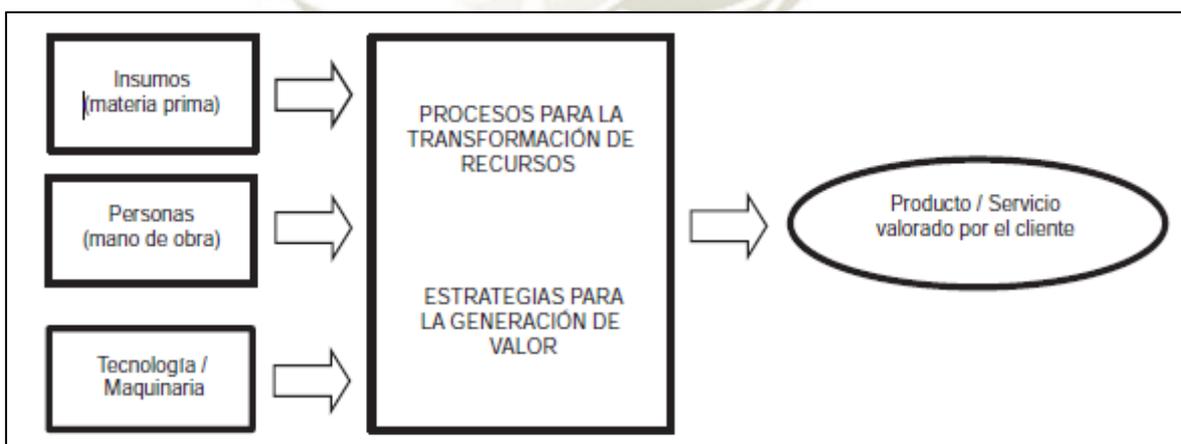
- Desarrollar el producto o brindar el servicio en base a las necesidades detectadas y el segmento de la población al cual se ofrecerán.
- Estimar la capacidad y tamaño de la producción.
- Estimar costos y gestionar de forma adecuada la mano de obra, los materiales

y la energía necesaria para lograr mayor eficiencia y productividad.

- Determinar estándares de calidad que permitan controlar que se den de mejor manera las características principales del producto o servicio.
- Establecer las normas, procesos y actividades de producción, que garanticen que el proceso productivo se lleve a cabo de forma ordenada y eficiente.
- Ubicar y disponer las instalaciones y los procesos para un flujo productivo ordenado y eficiente.
- Garantizar las herramientas, maquinarias y equipos, asegurando que se encuentren las cantidades y funcionalidad adecuadas, para que el proceso productivo se cumpla en los plazos determinados.
- Gestionar el control de inventarios de materia prima, productos pre terminados y productos terminados para lograr un correcto abastecimiento tanto interno como externo.

**Figura 1**

*Estructura del Plan de Operaciones*



*Nota:* Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio

### 2.3.5.2. Actividades previas al inicio de la producción

Es importante para la empresa planear las actividades que deben llevarse a cabo antes de comenzar con el proceso productivo de los bienes y servicios.

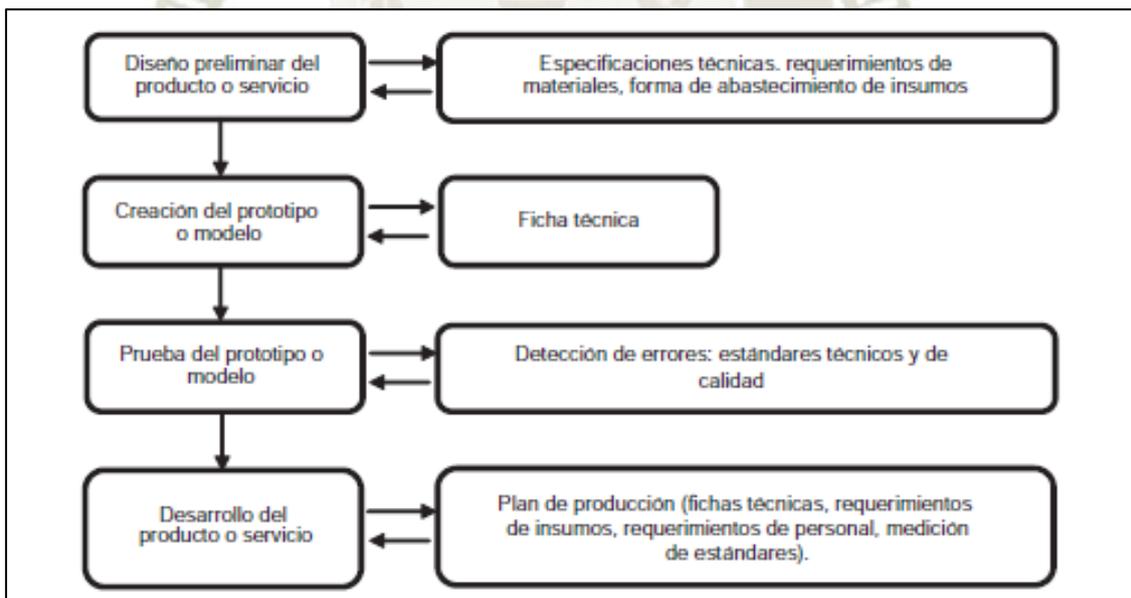
Dentro de estas destacan:

- **Diseño y prueba de producto o servicio**

Consiste en realizar un diseño preliminar del producto, posteriormente se crean prototipos, luego se realizan las pruebas y ensayos necesarios para determinar cuáles son los estándares técnicos y de calidad., finalmente se elaborará el producto o servicio que será usado para realizar el plan de producción (Weinberger, 2009).

**Figura 2**

*Proceso de desarrollo de un producto o servicio*



*Nota:* Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio

- **Aspectos técnicos del producto o servicio**

Se entiende como aspecto técnico de un producto al conjunto de especificaciones de producción y presentación inherentes a este (Weinberger, 2009). Estos aspectos son:

- **Especificaciones técnicas del producto:** Estas se refieren a las características físicas del producto, como la fórmula que se usa para la obtención del mismo, dimensiones físicas como peso, altura, longitud, en caso se trate de un producto para consumo humano se toma en cuenta información nutricional, los ingredientes, entre otros.
- **Marca del producto:** En cuanto a la marca del producto se toma en cuenta el nombre del mismo, el logotipo para el producto, el diseño y algún signo que sea visible.
- **Características del envase:** En este punto se toma más en cuenta cómo es que será envasado el producto, es decir el recubrimiento que tendrá el producto y algunas características como la forma del mismo, la cual permitirá que estos sean apilados, cuenten con protección especial, si hay instrucciones para su uso, entre otros.
- **Lugar de fabricación, distribuidora, dirección, teléfono:** Referente a cualquier forma de comunicarse con el productor, distribuidor o importador.
- **Registros y permisos legales:** Registro Único del Contribuyente (RUC), Registros Sanitarios, entre otros.
- **Certificaciones de calidad,** Este punto hace referencia a los documentos formales que respaldan el buen accionar de las empresas sobretodo en productos de consumo humano.

- **Determinación de la ubicación de la empresa**

Para determinar la ubicación óptima de la empresa es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Los costos de instalación y los recursos del entorno.
- La cercanía a los clientes.
- La proximidad a los proveedores de materiales e insumos.
- La distancia geográfica de la competencia.
- La accesibilidad para operarios y clientes.
- La cercanía a organismos e instituciones de relevancia para la empresa: municipalidad, bancos, entre otros.
- La facilidad para acceder a servicios: suministro de agua, recojo de basura, vigilancia y seguridad, estacionamiento, entre otros.
- La disponibilidad de mano de obra.
- El marco legal en la zona escogida.
- El apoyo fiscal, económico, formativo o de asesoramiento que existan en la zona para promover inversiones.

- **Diseño y distribución de las instalaciones**

Para el diseño y distribución de las instalaciones se tomará en cuenta la adecuación y orden de los procesos productivos.

Una correcta distribución permite reducir costos como el transporte de insumos y materiales, almacenamiento, proceso de entrada y salida del producto, entre otros.

Aspectos a tomar en cuenta para una correcta distribución de las instalaciones:

- Orden y supervisión: ordenar eficientemente el área de producción para

que las actividades fluyan libremente e integrar todos los elementos para mantener el control sobre el proceso productivo.

- Tiempos de producción: utilizar cronogramas y planes de trabajo para que la producción se realice en los plazos establecidos.
- Circulación: el área de producción debe tener libre circulación, tanto de materiales como de personas, de esta manera no se interrumpirá el flujo productivo.
- Seguridad e higiene, el área donde se produce debe ser agradable, cómoda y segura, para tener un ambiente en el que todos los trabajadores se sientan a gusto y seguros, es decir, un lugar donde no se produzcan accidentes.
- Flexibilidad: lograr que el área de producción pueda adaptarse a los cambios, ya sea porque hay que incrementar máquinas o personal, o cualquier circunstancia que obligue a realizar modificaciones.

**a) Proceso de producción del bien o servicio**

Se denomina proceso de producción a todas aquellas actividades necesarias para llevar a cabo la creación o fabricación de un bien o servicio en un determinado periodo de tiempo (Weinberger, 2009).

Para establecer un proceso de producción es necesario:

- Flujo de producción del bien o servicio

También conocido como diagrama de flujo, este permite representar de forma gráfica un proceso, siguiendo un orden estructurado, conectándolos y permitiendo su análisis como parte de un todo, las actividades presentadas responden a un orden secuencial.

- Estándares de calidad

Son aquellos puntos de referencia que serán tomados en cuenta para medir los problemas que pudieran presentarse durante el proceso de producción, estos determinaran la mejor forma de solucionar dichos problemas.

“Estos indicadores se basan en criterios de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y de gestión” (Weinberger, 2009, p.85). A continuación, se muestran los principales:

- Indicadores de cumplimiento: Aquellos relacionados al grado de logro de las tareas, actividades o trabajos.
- Indicadores de evaluación: Son aquellos que comparan los resultados con los objetivos previamente planeados referentes a una tarea, actividad o proceso, en este caso se toma en cuenta los recursos utilizados para dicho fin.
- Indicadores de eficiencia: Se entiende por eficiencia a la capacidad para cumplir con una tarea o actividad haciendo uso óptimo de los recursos, estos están relacionados con los datos referentes a la cantidad de materia prima, insumos, tiempos y que papel desarrollan siendo comparados a una referencia estandarizada.
- Indicadores de eficacia: Eficacia es aquello que está relacionado con criterios que determinan logro o cumplimiento en la realización de tareas y actividades. Es decir, se mide las cosas que se completaron. A diferencia de los indicadores de eficiencia, no se considera el tiempo o la cantidad de recursos empleados para hacer las tareas encomendadas.

- Indicadores de gestión: Se comprende como indicadores de gestión a los valores o criterios que miden el desempeño de las actividades en todas las áreas de la empresa tomando como referencia un criterio base o estándar. Los indicadores de gestión están relacionados con los índices que permiten administrar realmente un proceso (Weinberger, 2009).

### **2.3.6. Plan Comercial**

El plan comercial, también conocido como plan de marketing, es aquella parte del plan de negocios principalmente encargada de hacer que la empresa se posicione en el mercado de manera adecuada de acuerdo a la etapa en la que esta se encuentre (Weinberger, 2009).

#### **2.3.6.1. Objetivos del plan comercial**

Lo que se espera obtener a partir de la ejecución del plan comercial o de marketing es lograr determinar los siguientes puntos:

- Establecer la meta de ventas en función de la demanda estimada en el estudio de mercado, capacidad de producción de la empresa y la capacidad de endeudamiento de la misma.
- Promocionar la diversificación de productos o mercados.
- Lograr un alto nivel de satisfacción en los clientes.
- Posicionarse de manera adecuada en el mercado, mediante uso de estrategias dirigidas a un segmento de mercado específico.
- Obtener un nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

Los objetivos deben ser claros, sencillos, precisos, medibles y realizables, deben también tener indicadores que ayuden a evaluar el desempeño de la empresa

para su evaluación y control, y finalmente deben expresarse en términos cuantitativos tomando en cuenta un periodo de tiempo determinado (Weinberger, 2009).

### 2.3.6.2. Mezcla de Marketing

El marketing sirve de nexo entre las funciones internas de la empresa (como producción o finanzas) con los clientes y consumidores. Para cumplir con esta función de relacionamiento, el marketing debe intervenir en todos aquellos aspectos en los que la empresa tiene influencia directa sobre el mercado.

“Analizando la situación en los años ‘60 Jerome McCarthy propuso la existencia de lo que llamó las ‘4P del Marketing’ que incluían las variables de Producto, Precio, Punto de venta (pipe line en inglés) y Publicidad (comunicación)” (Arellano, 2010, p. 121).

**Figura 3**

*Marketing como relación entre la empresa y los mercados*



*Nota:* Marketing: enfoque américa latina - Arellano

En los siguientes puntos se analizará cada uno de estos puntos:

### 2.3.6.3. Producto

Continuando con la mezcla de marketing o marketing mix, el primer elemento es la P de producto, “este implica todo aquello que la empresa produce y entrega para la satisfacción de las necesidades del consumidor o usuario, puede ser un bien, un servicio o una mezcla de ellos” (Arellano, 2010, p. 121).

Para dar a conocer de mejor forma el producto y sus características se desarrollarán los siguientes conceptos:

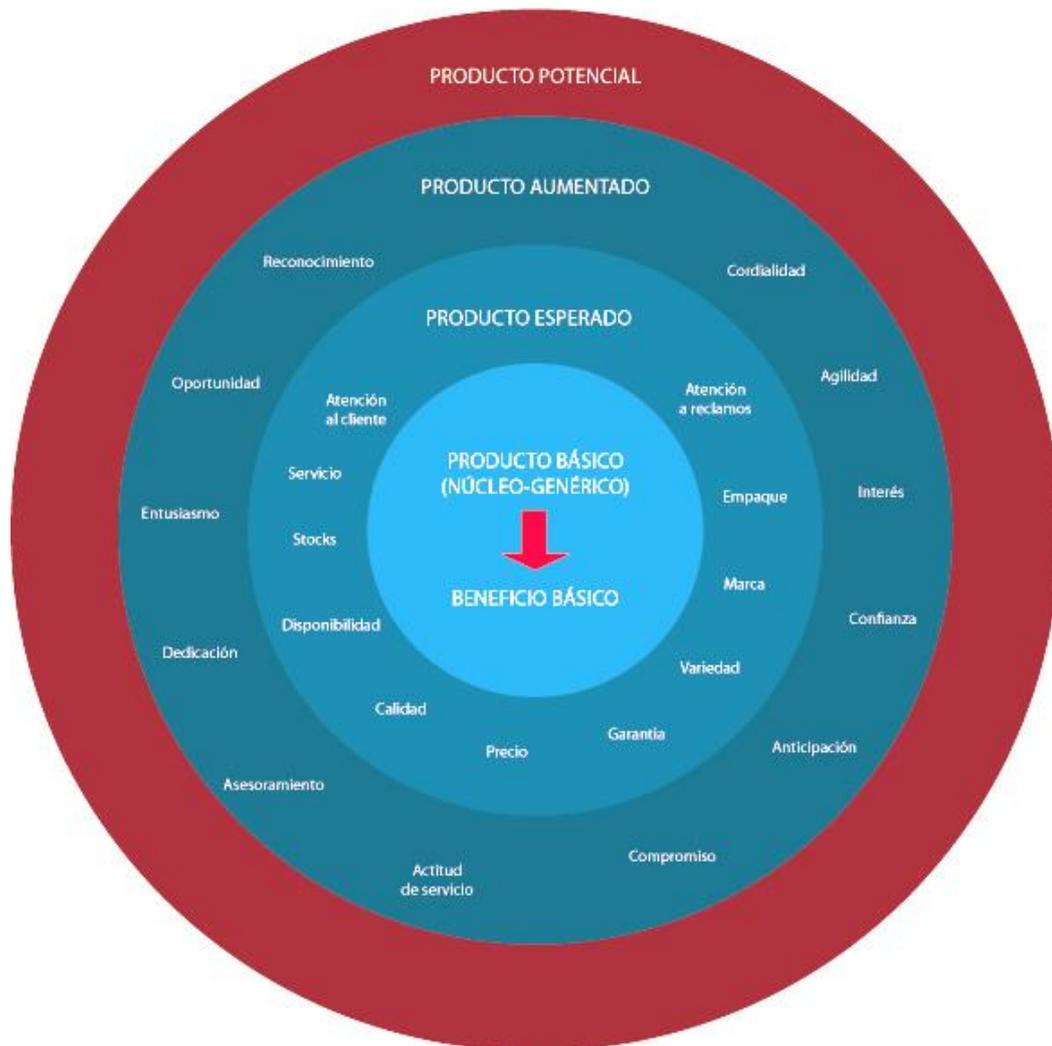
- **Definición del Producto:** En este punto se da a conocer las características básicas del producto, la elaboración del mismo y su uso.

Niveles del Producto: “Desde el punto de vista funcional, un producto tiene múltiples componentes que desempeñan roles diferentes para la satisfacción de las necesidades de los usuarios” (Arellano, 2010, p. 134).

Así existen al menos cuatro niveles funcionales de un producto:

**Figura 4**

*Niveles del Producto*



*Nota:* Imagen tomada de Marketing Holístico – Página Web

Como se puede observar en la imagen anterior los cuatro niveles son:

- **Producto básico**

Arellano define el producto básico como “aquel que cubre las necesidades primarias de la categoría. Por ejemplo, un teléfono celular debe servir para hacer y recibir llamadas” (2010, p. 134).

- **Producto esperado**

“Es aquel que otorga algunas facilidades adicionales para el uso del producto intrínseco. Por ejemplo, tener aparatos telefónicos cómodos y de poco peso” (Arellano, 2010, p. 134).

- **Producto aumentado**

Se puede definir un producto aumentado como:

Aquel que no tiene relación directa con el servicio base, pero que mejora mucho la satisfacción del cliente. Así, disponer de teléfonos celulares que a la vez sirvan de cámara fotográfica o de grabadoras de alta calidad añade mucho valor a un servicio telefónico común. (Arellano, 2010, p. 134)

- **Producto potencial**

Según lo indica Arellano (2010):

El producto potencial es aquel que aporta una serie de valores que no tienen relación directa con el producto físico, sino que le dan fuerza emotiva. Tener una atención amable del personal de contacto o el hecho de poseer una marca prestigiosa o que apoya a la comunidad, son ejemplos de este nivel funcional para una empresa de telefonía celular. (Arellano, 2010, p. 134).

- *Nombre de la marca:* En este punto se describe cómo es que se decidió optar por el nombre de la marca, si hubo algún nombre anterior a ese, cuántos años lleva portando dicho nombre, y toda información relevante respecto a ella.
- *Presentación del producto:* Aquí se incluye todo respecto a la forma física o tangible del producto o servicio, como pueden ser, etiquetas, diseños, envases, empaques, y todas las características físicas como volumen, peso,

color, entre otras.

- *Variedades del producto*: Se conoce como línea de productos a todos los modelos y variedades de un solo producto intrínseco de una misma empresa. La cantidad de productos de una misma línea se llama profundidad de línea.
- *Garantías del producto*: En este punto se mencionan algunas de las ventajas que conlleva optar por la elección de este producto, como por ejemplo certificación especial, garantías referentes al ciclo de vida, entre otros.

#### 2.3.6.4. Estrategias de Precio

En cuanto a estrategias de precio, es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario (Arellano, 2010).

**Tabla 2**

*Estrategias, según calidad y precio*

Precio	Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
Precio alto	<i>Estrategia de recompensa</i>	<i>Estrategia de margen excesivo</i>	<i>Estrategia de robo</i>
Precio medio	<i>Estrategia de calidad alta</i>	<i>Estrategia de valor medio</i>	<i>Estrategia de falsa economía</i>
Precio bajo	<i>Estrategia de súper valor</i>	<i>Estrategia de buen valor</i>	<i>Estrategia de economía</i>

*Nota:* Dirección estratégica de marketing Kotler

- **Costos**

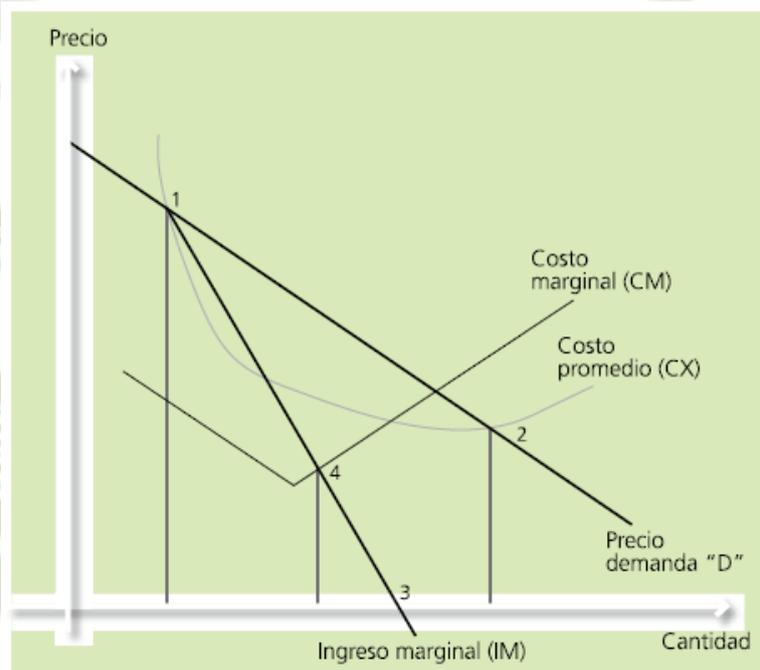
“Los costos son las variables que las empresas toman más en consideración para la fijación del precio” (Arellano, 2010, p. 184).

Así, muchas empresas utilizan estrategias de fijación de precio usando la fórmula siguiente:

$$\text{Precio Unitario} = \text{Costo Unitario} + \text{Utilidad empresarial utilizada para el periodo.}$$

**Figura 5**

*Relación Precio - Cantidad*



*Nota:* Fuente: Arellano (2010).

En la descripción que indica el autor para la figura presentada:

Se observan las curvas de demanda, de costo promedio, de costo marginal, de ingreso marginal y de ingreso total. La curva de demanda (D) corresponde a la cantidad de consumidores que estarían dispuestos a pagar un precio X por el producto. (Arellano, 2010, p. 184)

La “teoría económica tradicional” expresa que hay una relación inversamente proporcional entre el precio y la cantidad de consumidores

que tenga el producto, ya que un menor precio se verá reflejado en una mejor captación de clientes.

Se tiene entonces que la curva de demanda corresponde a la curva del precio máximo al que se puede llegar para dicha cantidad de consumidores ( $D = P$  a una cantidad dada).

Por otro lado, el costo unitario de producir una cantidad  $X$  de artículos se ve reflejado en la curva de costo promedio ( $CX$ ). Pudiéndose verificar que esta curva desciende rápidamente conforme se producen más unidades). Se observa, también, que, a un cierto nivel de producción, comienzan a aumentar los costos promedio.

La curva de costo marginal ( $CM$ ) muestra las variaciones de costo producidas por la fabricación de una unidad más (costo total de  $X$  unidades menos el costo total de  $X-1$ ). Por ello, la curva de  $CM$  va a ser descendente al inicio (cuando el costo promedio desciende cada vez más rápido) y luego ascendente (cuando el costo promedio, aun cuando continúa descendiendo, lo hace de manera cada vez más lenta que el costo anterior y, evidentemente también, cuando empieza a aumentar). La curva del costo total ( $CT$ ) muestra el total de los costos, por lo cual está siempre aumentando, aunque a ritmos diversos.

También se observan las curvas de los ingresos. Así, la curva del ingreso total ( $IT$ ) corresponde a la curva de la demanda (precio unitario) multiplicada por el número de unidades vendidas a dicho precio. La curva del ingreso marginal ( $IM$ ), corresponde a la variación del ingreso total conforme se vende una unidad más.

Contrariamente a la curva de IT, la curva IM es descendente siempre, y se vuelve negativa cuando la venta de una unidad más ocasiona pérdidas en lugar de ganancias. (Arellano, 2010).

○ **Estrategias usadas para la fijación de Precios**

Las estrategias generales más usadas son las siguientes:

- Precios en función de los costos más un porcentaje de utilidad por producto vendido.
- Precios en función de los costos totales más un monto correspondiente al objetivo empresarial de rendimiento sobre la inversión.
- Precios en función de los precios de los competidores.
- Precios en función de la demanda.

○ **Variables de fijación de precios que afectan al consumidor**

“El consumidor es quien dirá la última palabra sobre la fijación de los precios. Es él quien decidirá, mediante la compra, si este ha sido correctamente fijado o no” (Arellano, 2010, p. 190).

Según lo indican Kotler y Keller (2012) las variables que afectan al consumidor son:

- Indicador de calidad. Este resultado muestra que el precio es un indicador de calidad y que, por lo tanto, un precio muy bajo puede hacer pensar a los consumidores que se trata de un producto malo o de calidad inferior.
- Precios Psicológicos. Debido a que los consumidores no son máquinas para razonar de manera aritmética exacta, sino más bien que ellos razonan en términos de saltos, es que se decide usar precios que se

mantengan dentro de un rango sin llegar ha dicho límite. Por ejemplo, Una lata de gaseosa a 5.99 dólares será tomada como más barata que una de 6 dólares por el consumidor.

- Precios relativos. Existen percepciones de precio diferentes para artículos similares en función de la calidad, lealtad o utilidad que los productos tienen para los consumidores. Por ejemplo, una lata de gaseosa Coca Cola no es percibida como mucho más cara de una botella del mismo producto de la marca Kola Real, debido a la calidad que se asocia a la primera marca.

#### **2.3.6.5. Estrategias de Promoción o Comunicación.**

La comunicación de marketing o promoción, es la función empresarial que tiene como objetivos informar a los clientes y consumidores sobre los productos de la empresa, y persuadirlos de comprarlos.

“Al momento de verse confrontado a la necesidad de comunicar sus productos, el mercadólogo debe seguir un proceso lógico para lograr los mejores resultados con la maximización de recursos” (Arellano, 2010).

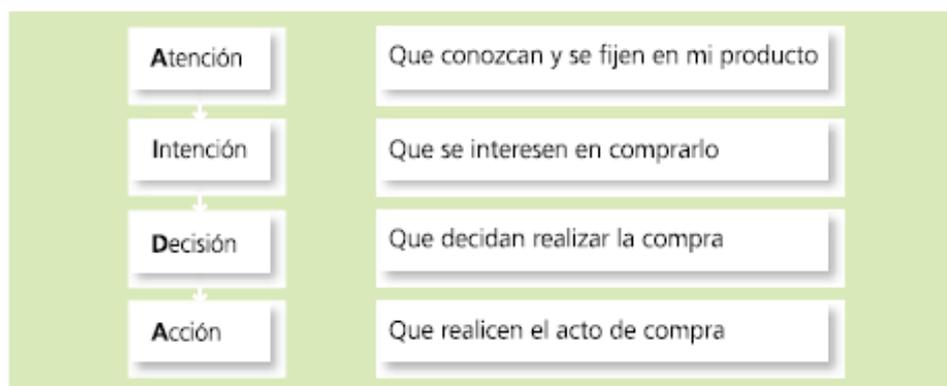
Es así que se tomarán una serie de decisiones tomando como base a los objetivos de la empresa, así como los recursos con los que cuenta esta para lograrlos, dentro de los que destacan:

- Definición de los objetivos empresariales: El primer paso consiste en definir los objetivos de la empresa dentro de la mezcla de marketing.
- Identificación del público objetivo: Una vez procesados los objetivos empresariales se deberá definir los grupos o personas a las cuales se considera se debe dirigir la comunicación. En otras palabras, se elige un subsegmento del segmento global de clientes potenciales de la empresa.

- Definición de los objetivos de comunicación: Sabiendo cuánto usa, conoce o quiere el producto el público objetivo, es posible determinar los objetivos de comunicación mediatos e inmediatos. Así, por ejemplo, si se trata de un producto nuevo o poco conocido, quizás sea necesario plantearse objetivos iniciales de información sobre el mismo (Arellano, 2010).

**Figura 6**

*Modelo AIDA de Comunicación*



*Nota:* Marketing enfoque américa latina

- Definición de la mezcla de comunicación: Dados los objetivos de comunicación, se pasa a definir la mezcla de comunicación más adecuada. Tal como se ha visto ya, cada medio de comunicación tiene ventajas y desventajas según los objetivos empresariales, y se buscará una mezcla que consiga los mejores resultados totales.
- Definición del presupuesto de comunicación: Puede parecer poco práctico dejar la definición del presupuesto de comunicación a un momento tan avanzado del proceso, puesto que los objetivos estarán condicionados a la cantidad de dinero disponible para comunicación. Sin embargo, definir primero el presupuesto de comunicación sin saber

qué es lo que se quiere lograr es mucho menos lógico, puesto que eso equivaldría a decidir un monto para comprar algo que no se sabe qué es.

- Definición de los mensajes a transmitir: En este punto se definen los contenidos de la comunicación.
- Elección de los canales de difusión: Luego de definir el tipo de mensaje que se desea transmitir a los consumidores potenciales, se pasa a la elección de los canales de difusión que mejor pueden transmitir dichos contenidos. (Arellano, 2010).

#### **2.3.6.6. Estrategia de Plaza o Distribución**

Es la variable de marketing que se encarga de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores.

##### **a) Canales de Distribución**

“El nombre de cadena de distribución viene del hecho que los distribuidores están organizados uno detrás de otro en la tarea distributiva, constituyendo cada uno de ellos un eslabón de dicha cadena” (Arellano, 2010, p. 241).

##### **b) El Comercio**

“Intercambio de bienes o servicios entre dos partes que actúan por beneficio individual y mutuo” (Arellano, 2010, p. 242).

##### **- Utilidades del comercio**

- Utilidad de variedad: Se refiere a la ventaja que aporta el comercio que le permite al comprador comparar de forma rápida las diferentes calidades, modelos y precios de los productos, facilitándole así la elección del bien o servicio que le sea más conveniente de acuerdo a sus necesidades.

- Utilidad de tiempo: Este punto se refiere a la facilidad que les brinda el comerciante a los consumidores al comprar grandes cantidades de productos que un grupo de clientes similares pueda necesitar, siendo esta una necesidad de corto o largo plazo.
- Utilidad de Forma: En algunas ocasiones el producto es transformado una vez que llega al comerciante, siendo este adaptado de mejor manera a las necesidades del consumidor. Por ejemplo, un comerciante de telas puede cortar, limpiar o empaquetar la tela según los pedidos que pueda hacer el cliente. (Arellano, 2010).

**c) Organización de la cadena de distribución.**

Según lo indica Arellano (2010):

La cadena de distribución está formada por múltiples actores, cada uno de los cuales cumple funciones diferentes dentro de ella. Estas funciones están delimitadas por la manera en que las cadenas están estructuradas y por el grado de facilidad o de dificultad de pertenecer a ellas. (p. 256)

- Tipos de distribución según nivel de flexibilidad
  - Cadena de distribución jerárquica es aquella en la que los miembros respetan el orden de preeminencia de sus miembros. Así, el productor solamente venderá a los mayoristas; estos, a los minoristas, y estos, a su vez, a los consumidores.
  - Cadena de distribución flexible es aquella en la que pueden darse todo tipo de relaciones entre los miembros. Aquí nada impide a cada uno de los miembros saltar etapas para acortar el canal (Arellano, 2010).

**d) Organización según la cantidad relativa de miembros**

- Cadena de distribución exclusiva: Esta se refiere a la participación de un intermediario escogido por cada sección de mercado. Generalmente se trata de productos de alto valor y de intermediarios que tienen características de servicio indispensables para el tipo de producto señalado.
- Cadena de distribución selectiva: Aquella que permite varios intermediarios en un mismo sector, siempre que cumplan con determinadas características. Así, algunas empresas de automóviles otorgan varias concesiones de venta en un mismo territorio (en número limitado), con el fin de generar competencia entre sus concesionarios.
- Cadena de distribución intensiva: Esta permite ingresar en el circuito a todo aquel que quiera hacerlo. En general, se trata aquí de artículos de bajo precio y que no requieren de apoyo especial de los distribuidores (Arellano, 2010).

**e) Marketing Directo**

- Marketing puerta a puerta: Es una forma de marketing directo usada para algunos productos de mediano valor. Es clásico el ejemplo de los vendedores de lustradoras eléctricas que visitan las casas puerta a puerta.
- Marketing de redes de venta: Se basa en un sistema de vendedores que reciben directamente el producto del fabricante y que se organizan –y controlan– mediante diversos niveles de coordinación.
- Telemarketing es el marketing que utiliza los medios de comunicación social para llegar a sus clientes. El marketing por internet (e-marketing) utilizará estos medios tanto para la promoción de los productos, como para

la realización del pedido. El envío físico del producto se hará por un sistema de distribución especial (Arellano, 2010).

### 2.3.7. Plan Financiero

Este Plan contempla todas aquellas medidas financieras que deben tomarse a cabo para el correcto funcionamiento de empresa, utilizando los principales indicadores económicos.

#### 2.3.7.1. Objetivos del Plan Financiero.

- Determinar los recursos económicos que son necesarios para realizar el plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, dentro de los que se encuentran los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el valor de la inversión inicial necesario para dar inicio a dicho plan.
- Determinar las fuentes de financiamiento, también las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar estados financieros necesarios para guiar las actividades de la empresa cuando se encuentre en marcha.

#### 2.3.7.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

- **Datos:** Información relevante para realizar las proyecciones financieras, los principales datos a considerar son:
  - Volumen de ventas estimado: Cantidad estimada de los productos que serán vendidos.
  - Precio de Venta: El pago por el cual el cliente podrá adquirir el producto.
  - Volumen de descuentos estimados: Sumatoria de los descuentos que se realizarán a clientes importantes, o como parte de una promoción inicial,

entre otros motivos.

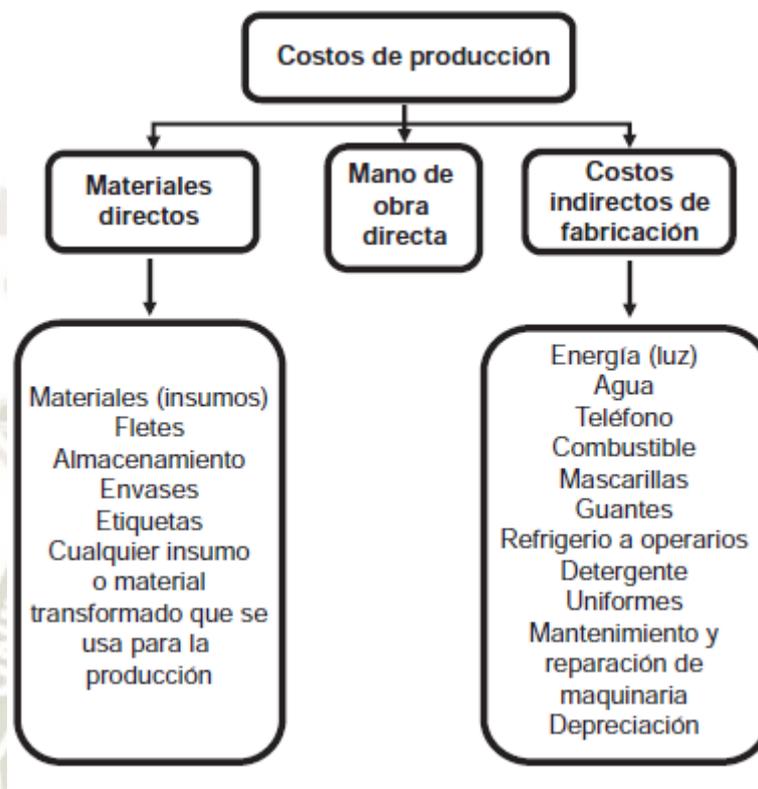
- Costos Unitarios: El costo de producir una unidad, obtenido de dividir el total de los costos entre la cantidad producida.
- Costos Totales: Sumatoria de Costos Fijos, Costos Variables.
- Costos Fijos: Aquellos costos que no varían en función de la cantidad a producir.
- Costos Variables: Aquellos que varían en función de la cantidad a producir.
- Gastos administrativos y de ventas: Aquella cantidad de dinero invertida que no están relacionados directamente con el proceso productivo.
- **Supuestos:** Información que tiene gran probabilidad de que ocurra en caso el escenario se mantenga.
- **Políticas Financieras:** Son aquellas normas, o reglas que maneja la empresa respecto al ámbito financiero, algunas de las más frecuentes son:
  - Crédito a Clientes: Postergación del pago por el producto, generalmente se toma en cuenta un mes o dos para dicha postergación.
  - Descuentos a Clientes: Reducción del precio de venta a ciertos clientes por diversos motivos que serán definidos en el plan de Marketing.
  - Pago a proveedores: Definir de qué manera se pagará a los proveedores, ya sea al contado o a crédito.
  - Manejo de Inventarios: Qué nivel de inventarios manejará la empresa.

### 2.3.7.3. Análisis de Costos

Para el análisis de costos se tendrá en cuenta a todos los ingresos y egresos de la empresa que han sido considerados a lo largo del plan de negocios, los cuales permitirán proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio.

**Figura 7**

*Costos de Producción*



*Nota:* Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio

- **Costos de Producción:** Los costos de producción son aquellos que están directamente relacionados al proceso productivo, dentro de los que se encuentran:
  - Materiales Directos.
  - Mano de obra directa.
  - Costos Indirectos de Fabricación.
  - Costos Variables.
  - Costos Fijos.
- **Gastos Administrativos y de Ventas:** Son aquellos costos que no están

involucrados directamente en la fabricación del producto.

#### **2.3.7.4. Punto de Equilibrio de la unidad de negocio**

Una vez conocidos los costos fijos y variables se define el punto de equilibrio, el cual está definido cómo el número mínimo de productos o servicios que deben ser vendidos para que la empresa no pierda dinero.

El punto de equilibrio puede ser expresado en unidades físicas o unidades monetarias, y es usado para conocer cuánto es lo mínimo que se debe vender, ya sean unidades o montos, para que los costos fijos y variables de la empresa estén cubiertos.

Para calcular el punto de equilibrio, es importante definir el margen de contribución, siendo este la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y los costos unitarios variables de producción.

Expresándose en la fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio en unidades físicas} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribución}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en unidades monetarias} = \text{P.E. Unidades físicas} \times \text{Precio de Venta}$$

#### **2.3.7.5. Inversión Inicial**

Es aquel presupuesto que considera los activos fijos, tangibles e intangibles, que son necesarios para iniciar el proceso productivo.

Algunos Activos Fijos pueden ser terrenos, unidades de transporte, maquinarias, mobiliario, herramientas, en cuanto a los intangibles, se tienen, licencias de software, tecnología digital, patentes, entre otros.

#### **2.3.7.6. Capital de trabajo**

Es aquel recurso económico necesario para poner en marcha la empresa, este servirá para para financiar el primer ciclo productivo de la empresa antes de recibir los primeros ingresos por ventas.

Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos durante un periodo de tiempo, que puede ser semanal, quincenal o mensual.

Por ejemplo: Una empresa percibe ingresos menores a sus egresos durante los cinco primeros meses generando un déficit económico, dicho déficit debe estar comprendido en el capital de trabajo.

**Tabla 3**

*Ejemplo de obtención de capital de trabajo*

Detalle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	100	120	140	170	200	250	300	350	400	460	520	600
Egresos	150	180	190	200	210	230	260	290	330	360	400	450
Flujo de fondos netos	(50)	(60)	(50)	(30)	(10)	20	40	60	70	100	120	150
Déficit acumulado	50	110	160	190	200							

*Nota:* Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.

En este ejemplo, el déficit acumulado es de 200, siendo considerado el monto de capital de trabajo requerido para financiar el proceso productivo de la empresa durante los cinco primeros meses.

### 2.3.7.7. Fuentes de Financiamiento

Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios para poner en marcha la empresa es necesario determinar las fuentes económicas y así financiar las operaciones de la empresa. Estas pueden ser

- Redes personales: Pueden ser ahorros personales, prestamos de familiares o amigos.
- Financiamiento de terceros: Dentro de los que se encuentran financiamiento

de proveedores o Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFI).

- Sistema Financiero: Créditos bancarios, leasing, cajas de ahorro y crédito, EDYPYMES.
- Ayuda del estado: Ministerio de Trabajo, PROPPERU, Banco de la Nación.

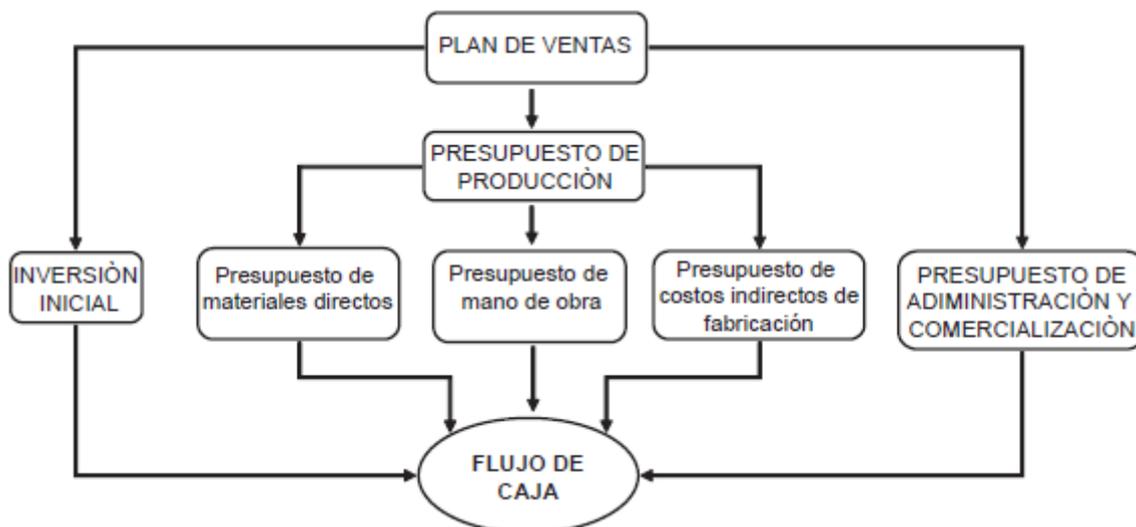
#### 2.3.7.8. Proyección de flujo de caja

- **Flujo de caja:** Herramienta de planificación financiera de evaluación de proyectos que muestra los ingresos y egresos en efectivo a lo largo de un periodo determinado de tiempo. El flujo de caja permite:
  - Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa durante un periodo de tiempo.
  - Verificar la disponibilidad de la empresa para cumplir con los compromisos en las fechas programadas.
  - Evaluar la gestión de un posible financiamiento adicional.
  - Evaluar las condiciones de pago para los proveedores y cobro a los clientes (crédito o en efectivo).
  - Determinar la rentabilidad del proyecto.
  - Presupuestos necesarios para la elaboración del flujo de caja:
    1. Presupuesto de ventas.
    2. Presupuesto de producción.
    3. Presupuesto de materiales directos.
    4. Presupuesto de mano de obra directa.
    5. Presupuesto de costos indirectos de fabricación.
    6. Presupuesto de gastos administrativos y de ventas.
    7. Inversión inicial.

8. Tabla de amortizaciones de préstamos.

**Figura 8**

*Presupuestos requeridos para elaborar el flujo de caja*



*Nota:* Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio

9. Impuesto General a las Ventas: Es un impuesto que grava todas las fases del ciclo de producción y distribución, está orientado a ser asumido por el consumidor final, encontrándose normalmente en el precio de compra de los productos que adquiere.

10. Impuesto a la Renta: es un tributo que se determina anualmente, gravando las rentas que provengan del trabajo y de la explotación de un capital, ya sea un bien mueble o inmueble.

El flujo de caja debe estar dimensionado tomando en cuenta las unidades monetarias en base al lugar donde se hace la investigación, por ejemplo, en Perú, se deberá considerar usar los nuevos soles.

Para determinar el valor del proyecto en el presente se aplica una tasa de interés que permitirá estimar el Valor Actual Neto (VAN).

Si el VAN es un valor positivo, quiere decir que el proyecto es viable, por lo cual es recomendable invertir en el mismo.

### 2.3.7.9. Análisis de Rentabilidad

El análisis de rentabilidad es expresado como aquella tasa a la que se espera que el dinero rinda en la empresa, normalmente dicha rentabilidad debería ser superior a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, pues esta alternativa de inversión tiene un mínimo riesgo (Weinberger, 2009).

Fórmula:

$$Rentabilidad = \frac{Utilidad\ Neta}{Costo\ de\ Inversión} \times 100$$

Los índices generalmente utilizados para determinar la rentabilidad del plan de negocios son:

1. La relación Beneficio Costo: que deberá ser mayor a 1.
2. La Tasa Interna de Retorno: que deberá ser mayor a la tasa de interés a largo plazo del mercado.
3. El Valor Actual Neto: que debe ser positivo.

Sin embargo, el índice de rentabilidad más utilizado es el VAN.

### 2.3.8. Proyecto de Reactivación

El proyecto de reactivación consta en visualizar los posibles escenarios futuros y en base a eso especificar un presupuesto que comprenda los costos de la continuidad de operaciones de manera sostenible en el tiempo, el principal objetivo de dicho proyecto es determinar los recursos económicos, materiales, personal requerido y el tiempo que demorará la aplicación de cada una de las actividades de manera precisa vistas en el planeamiento de actividades (Argüelles Macedo, 2018).





## CAPITULO III

### **3. Situación Actual de la Empresa**

#### **3.1. Descripción de la empresa**

##### **3.1.1. Rubro de la empresa**

El rubro de la empresa a analizar, “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” es Producción y Mezcla de bebidas alcohólicas.

##### **3.1.2. Breve reseña histórica de la organización**

La empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” inició sus operaciones el año 2008, dedicándose a la elaboración de bebidas alcohólicas provenientes de uvas aromáticas como son el Pisco y el Vino.

En el año 2012, luego de haber operado durante cuatro años, participó en el XIX Concurso Nacional de Pisco realizada en Tacna, donde obtuvo la Gran Medalla de Oro por ser Ganador de la región Arequipa de Pisco Puro de uva Quebranta, luego de obtener dicha distinción fue vendida un año después al suceso mencionado anteriormente, siendo el señor Juan Carlos Morales el nuevo propietario de la empresa hasta la actualidad.

Desde entonces la empresa ha distribuido piscos y vinos a distintos destinos como Coliseos de Gallos de la ciudad de Arequipa, una empresa de catering, un restaurante turístico y un club.

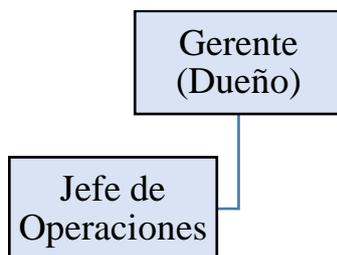
Sin embargo, debido a la falta de tiempo por parte del dueño y motivos personales, la empresa se encontró como dada de baja de oficio en la SUNAT, estando inoperativa desde el año 2018.

##### **3.1.3. Organigrama**

Actualmente la empresa está dada de baja de operaciones, por lo que sólo queda el Dueño de la empresa y el Jefe de Operaciones.

**Figura 9**

*Organigrama de la empresa*

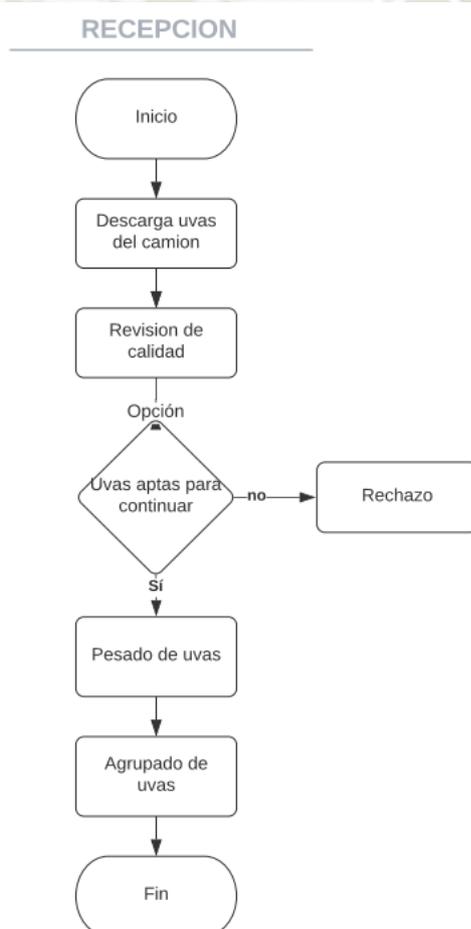


*Nota: "Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL."*

### 3.1.4. Principales procesos y operaciones

**Figura 10**

*Flujograma de Recepción*



*Nota: Elaboración Propia*

**Figura 11**

*Flujograma de Despalillado y estrujado*

**DESPALILLADO Y ESTRUJADO**

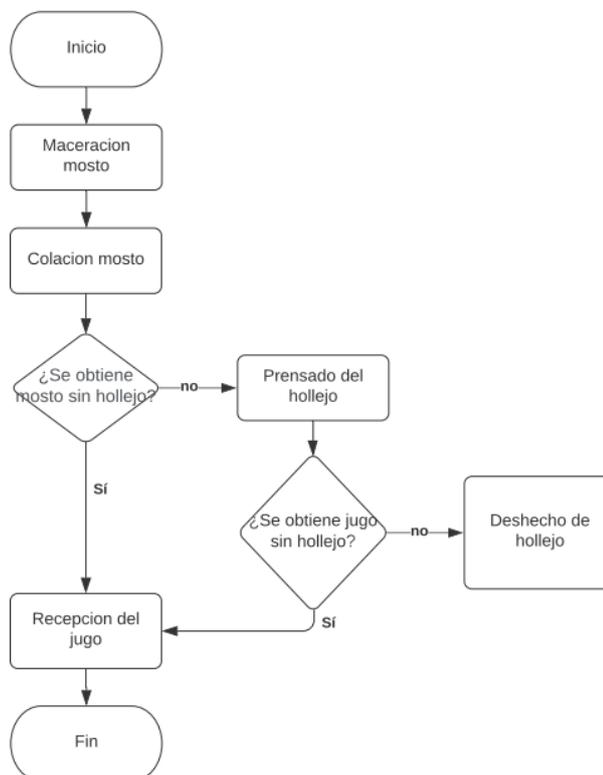


*Nota: Elaboración Propia*

**Figura 12**

*Flujograma de Maceración y Prensado*

**MACERACION Y PENSADO**



*Nota: Elaboración Propia*

**Figura 13**

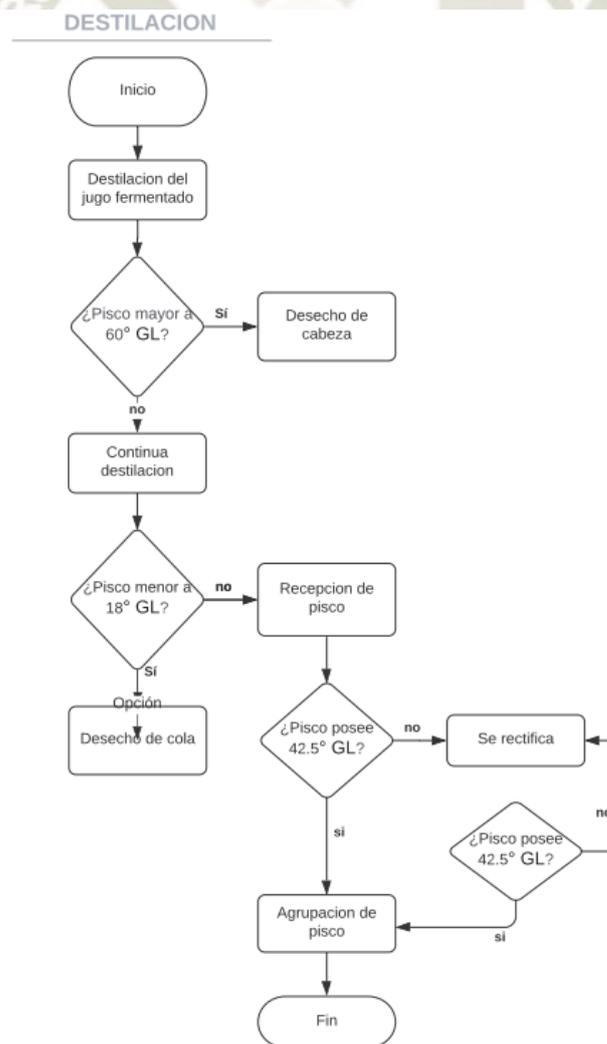
*Flujograma de Fermentación*



*Nota: Elaboración Propia*

**Figura 14**

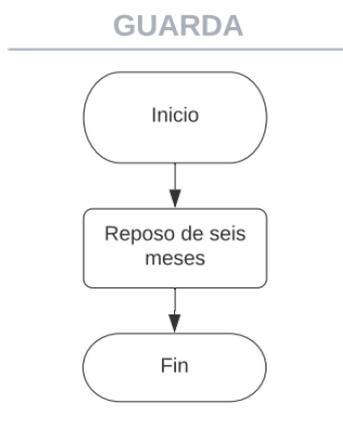
*Flujograma de Destilación*



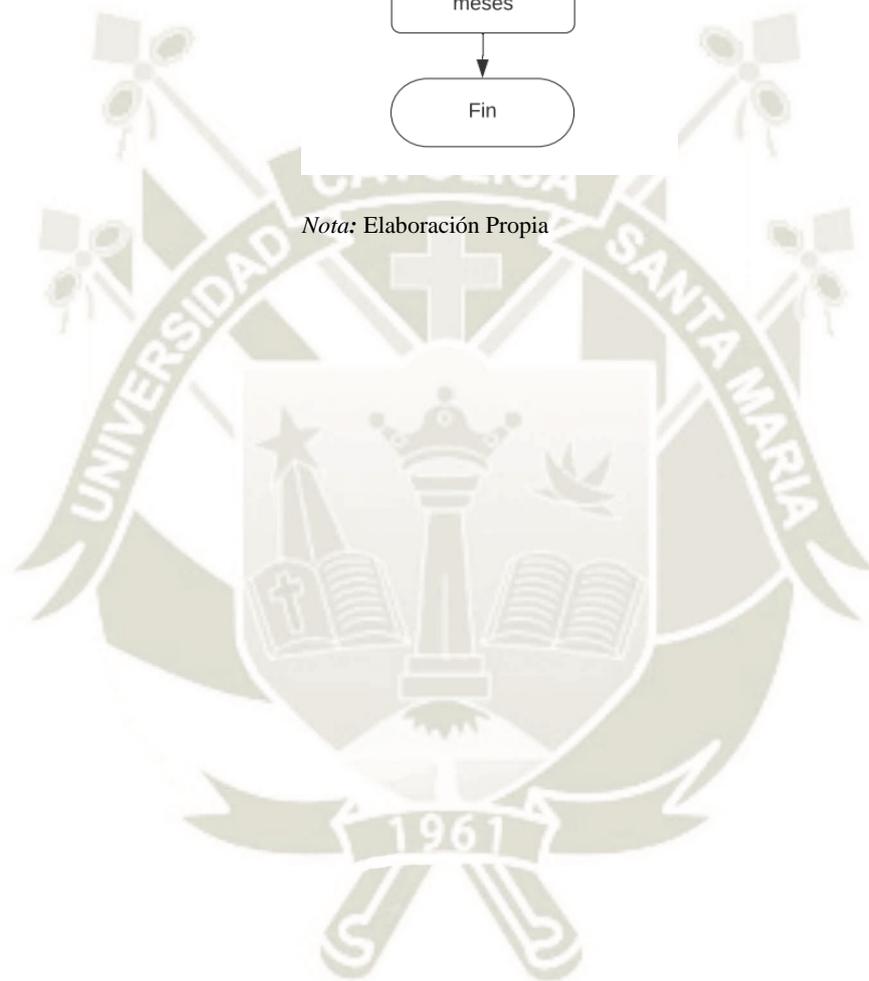
*Nota: Elaboración Propia*

**Figura 15**

*Flujograma de Guarda*



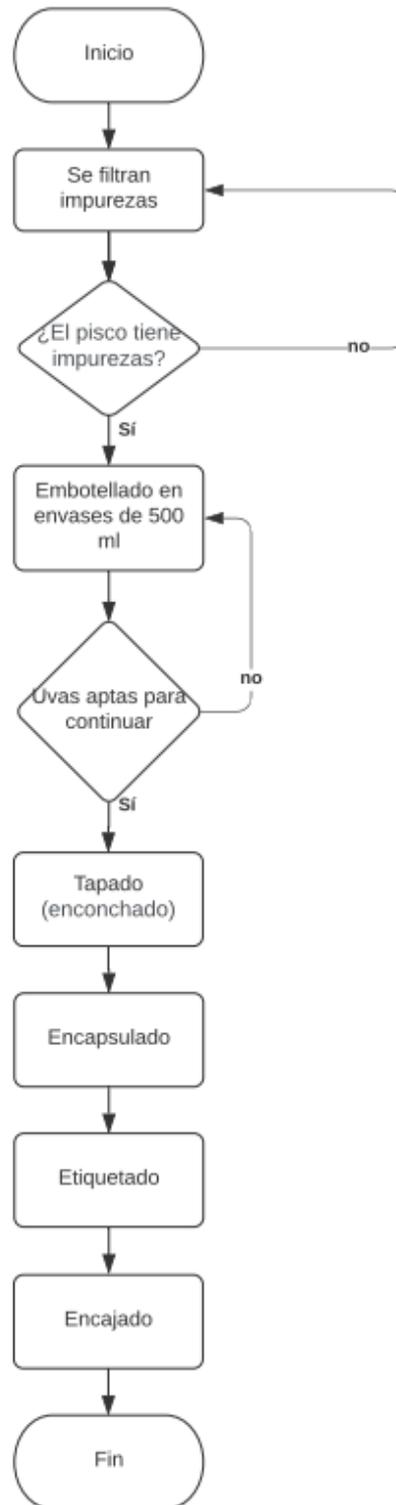
*Nota:* Elaboración Propia



**Figura 16**

*Flujograma de Afinado y embotellado*

**AFINADO Y EMBOTELLADO**



*Nota: Elaboración Propia*

### 3.1.4.1. Proceso Productivo

Los principales procesos dentro de la empresa son la elaboración de bebidas alcohólicas, cómo son Pisco y Vino, sin embargo, la que supone mayor cantidad de beneficios para la organización es la elaboración de Pisco Artesanal.

El proceso inicia durante la época de la Vendimia, la cual tiene lugar entre los meses de febrero y abril, estos son los meses en los que se produce la cosecha de los distintos tipos de uva pisquera, la empresa trabajaba principalmente con tres tipos de uva, las cuales determinaban el tipo de Pisco que se producía, estas eran Italia Torontel y Moscatel.

Los principales procesos para la elaboración de Pisco son:

- a) Recepción: El traslado de la uva se da en cajas de plástico de aproximadamente 25 kg de capacidad, en camiones que transportan en promedio 10 toneladas, una vez que llegan a la planta de producción seis operarios proceden a descargar y recepcionar la materia prima, donde se verifica la calidad de la uva, posteriormente se pesan las uvas y son llevadas a la maquina despalladora para seguir con el proceso.
- b) Despallado y Estrujado: Luego de la recepción la materia prima, las uvas son trasladadas a la maquina despalladora, la cual tiene una capacidad de 2500 kilogramos por hora, es en esta máquina donde se separa el escobajo para luego proceder con el estrujado de la uva y obtener el mosto, este proceso reemplaza al tradicional el cual es conocido como la “pisa de uva”.
- c) Maceración y Prensado: El líquido obtenido es trasladado a los pozos de maceración utilizando una manguera, es en estos pozos donde se macera en un tiempo de seis días por medio de escurrimiento gravitacional, en la parte inferior del pozo se sedimentan las partes sólidas llamadas también hollejo, el

cual es separado del proceso para luego ser prensado manualmente, luego se cuele el mosto utilizando mallas para ser transportado a las cubas de fermentación.

- d) Fermentación: El mosto previamente obtenido reposa en las cubas logrando la fermentación en un lapso de tiempo de aproximadamente 20 días, es en este proceso donde el azúcar del mosto se vuelve alcohol, para dicha conversión es necesario regular la temperatura a 20°.
- e) Destilación: Una vez culminada la fermentación del mosto, este es transportado utilizando bombas a dos falcas cuyas capacidades son de 1500 y 1600 litros, es en estas falcas donde se efectúa la destilación, proceso que tiene una duración aproximada de tres días, las falcas trabajan en un rango de temperaturas que va de 30°C a 65°C, posteriormente por ebullición el vino es transformado en vapor de pisco, después este vapor pasa por serpentines de cobre llegando a un pozo de condensación, para este proceso es necesario que el agua usada como refrigerante se encuentre a 18°C, entonces por la diferencia de temperatura el vapor vuelve a un estado líquido y se obtiene el pisco, finalmente se divide en tres partes: la cabeza, que son los primeros alcoholes en ebullición (80°GL a 60°GL), la cual es desechada; el cuerpo, que es el pisco propiamente dicho (60°GL a 18°GL) y por último la cola, siendo una mezcla de alcoholes con agua, dañinos para la salud y por ende desechados. Una de las características propias de esta bebida la obtención de 42.5°GL, para esto dos de los operarios verifican los grados alcohólicos.
- f) Guarda: El pisco obtenido pasa a los contenedores de guarda o reposo donde permanece seis meses, adquiriendo así cualidades organolépticas
- g) Afinado y embotellado: Una vez que el pisco ha reposado durante seis meses

se transporta mediante el uso de bombas a la máquina filtradora, la cual está ubicada cerca a la máquina embotelladora, en ella son filtrados las impurezas y los cuerpos extraños que puedan encontrarse en el líquido, posteriormente una vez afinado al pisco se procede a usar la máquina embotelladora, la cual tiene una capacidad de cuatro botellas de 500 ml y finalmente se efectúan el enconchado, encapsulado, etiquetado y encajado.

#### **3.1.4.2. Proceso Comercial**

El proceso comercial inicia cuando el dueño de la empresa o el jefe de planta se ponen en contacto con el proveedor de materia prima, el jefe de la asociación de productores de uva de Majes, debido a que la empresa no cuenta con un plan comercial o plan de marketing se hace el pedido vía telefónica, no hay un documento previo que asegure la compra, simplemente es un compromiso verbal el cuál termina cuando la empresa, por medio de un encargado, entrega el dinero en efectivo a cambio de la materia prima, cabe resaltar que no existe un plan crediticio, por lo que el pago se efectúa en un solo plazo.

Esta interacción se da una sola vez al año debido a que el proceso productivo se da dentro de los meses de febrero y abril durante de la época de la vendimia.

Posteriormente una vez el producto esté terminado el dueño de la empresa contacta a sus principales clientes y les ofrece una cantidad del mismo, al igual que en la interacción con los proveedores sólo se da un compromiso verbal sin un documento que valide dicho acuerdo, actualmente cuenta con 30 principales clientes, lo cuales son:

**Tabla 4**

*Listado de Clientes*

<b>Tipo de Cliente</b>	<b>Cantidad de Clientes</b>
Coliseo de Gallos en Arequipa	7
Coliseo de Gallos en Lima	3
Coliseo de Gallos en Cañete	3
Coliseo de Gallos en El Pedregal	2
Coliseo de Gallos en Camaná	1
Coliseo de Gallos en Viraco	1
Restaurantes	3
Personas Particulares	9
Clubes	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

*Nota:* Tomado de la empresa

La demanda anual es de aproximadamente 4000 botellas de 500 ml alcanzando un promedio mensual de 333 unidades como se muestra a continuación.

**Tabla 5**

*Demanda por Mes*

<b>Mes</b>	<b>Demanda</b>
Enero	357
Febrero	333
Marzo	317
Abril	300
Mayo	373
Junio	318
Julio	329
Agosto	265
Septiembre	294
Octubre	365
Noviembre	353
Diciembre	396
<b>Demanda Total</b>	<b>4000</b>
<b>Demanda Promedio</b>	<b>333</b>

*Nota:* Tomado de la empresa

La interacción con los clientes finaliza una vez pagado el monto correspondiente a los productos consumidos, el pago se hace una sola y en vez en efectivo, al igual que con los proveedores. A diferencia de los proveedores la interacción con el cliente puede darse de manera mensual, bimestral, trimestral, cuatrimestral, entre otros.

Los costos de transporte son asumidos por la empresa y no siguen un plan estructurado, se realiza un compromiso verbal con el transportista y se hace un pago único en efectivo, el costo de transporte se trata en función de la distancia recorrida y del peso de la carga.

#### **3.1.4.3. Proceso Financiero**

Debido a que la empresa marcha de forma empírica no se maneja información financiera, es decir la empresa no cuenta actualmente con un balance financiero, ni con un estado de resultados.

No lleva un control de costos fijos, variables, o gastos administrativos y financieros, tampoco cuenta con un flujo de caja económico.

Las ganancias se dan para cubrir los costos de fabricación que son la materia prima, la mano de obra y costos indirectos de fabricación, el saldo sirve para pagarle al jefe de producción y el dinero obtenido no se vuelve a invertir.

En cuanto a financiamiento, el capital de trabajo es obtenido de las cuentas del dueño de la empresa, que cuenta con otras ocupaciones en distintas empresas.

#### **3.1.5. Principales productos o servicios**

Dentro de los principales productos o servicios que ofrece la empresa se encuentra el Pisco y el Vino, ambos son procedentes de la uva, dependiendo de la variedad de la misma es que se dará el nombre al producto, en la empresa se manejaban tres variedades, Italia Torontel y Moscatel.

**Figura 17**

*Producto ofrecido por la Empresa*



*Nota:* Toma Propia Empresa Agroindustria Hidalgo e Hijos

### **3.2. Análisis Macro entorno**

El análisis Macro entorno consiste en evaluar aquellos factores que pueden afectar de manera positiva o negativa al desarrollo de actividades de la empresa. La principal herramienta usada para este tipo de evaluación es el análisis PESTEL.

#### **3.2.1. Análisis PESTEL**

Esta herramienta permitirá analizar los factores a) Políticos, b) Económicos, c) Sociales, d) Ecológicos y d) Legales, que influirán en la realización de las actividades de la empresa.

##### **3.2.1.1. Factor Político (P)**

El primer factor tomado en cuenta es la inestabilidad política que viene atravesando el país debido a las numerosas vacancias ocurridas durante el periodo 2016 – 2021, dejando como resultado cuatro diferentes mandatarios durante este lapso de tiempo, un hecho sin precedentes cuyo impacto resulta negativo para la

empresa debido a la incertidumbre que genera la fragilidad del poder ejecutivo en el país.

En medio de la coyuntura sanitaria actual originada por el virus COVID 19, se han tomado medidas de seguridad, según el decreto supremo N° 002-2021 PCM permite a restaurantes y ciertos centros culturales su funcionamiento al 50 % del aforo máximo en la ciudad de Arequipa, siendo clasificada como una de las ciudades con nivel de alerta alto, medida que permitirá una lenta recuperación de aquellas empresas que dejaron de funcionar debido a la situación previamente mencionada (El Peruano, 2021).

El día seis de enero del año 2021, el Presidente de la Nación Francisco Sagasti ofreció un mensaje a la nación dónde confirmaba la compra de vacunas a las empresas Sinopharm y Astra Zeneca, por cantidades de 38 millones y 14 millones de dosis respectivamente, destinando para enero un millón de dosis de la primera empresa, la llegada de la segunda estaría programada para septiembre del mismo año (El Peruano, 2021).

#### **3.2.1.2. Factor Económico (E)**

En cuanto a los factores económicos se considera según el Fondo Monetario Internacional la mejora de la proyección del PBI (FMI, 2020), indicando un crecimiento estimado de 7.3% para el año 2021, siendo el país latinoamericano con el porcentaje de recuperación más alto, excediendo al doble de la media de los países ubicados en este grupo geográfico, originando así una mayor capacidad de adquisición para los peruanos y por ende mayor posibilidad de que el producto sea comprado.

Otro factor a considerar es el reporte del Ministerio de Economía y Finanzas, dirigido por el Ministro (Mendoza, 2020), el cual especifica que el

Estado peruano logrará un crecimiento del PBI de 10%, siendo esta la tasa más alta desde el año 1994, estimando además una recuperación en la inversión tanto pública como privada, considerando también un mayor consumo por parte de las familias siendo desde su punto de vista el soporte de la recuperación económica, de ser una proyección acertada, la empresa estaría frente a una considerable oportunidad para que su producto sea consumido.

En cuanto al departamento de Arequipa, según la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA, 2020), la actividad productiva se contrajo en 10.6% en el tercer trimestre del año 2020, en comparación con el mismo periodo del año 2019.

Sin embargo, uno de los sectores que menor caída tuvo respecto al año anterior es el sector Agropecuario, sufriendo una contracción de 3%, más de tres veces menor a la media del departamento, esto significa que la recuperación que tendrá este sector tiene un panorama favorable lo cual beneficia a la empresa ya que el mayor costo que tiene es la materia prima, que, por lo analizado, no sufrirá mayores cambios económicos.

### **3.2.1.3. Factor Social (S)**

Analizando el aspecto social del macro entorno, se toma en cuenta la adquisición de las vacunas contra el virus COVID 19, desencadenando una posible regularización de actividades sociales y de entretenimiento, siendo muchas de estas acompañadas por el consumo de bebidas alcohólicas, resultando un aspecto sumamente positivo para la empresa ya que la demanda será mucho mayor en esta circunstancia, comparada con un escenario donde no se reanuden dicho tipo de eventos.

Otro de los aspectos sociales es el incentivo por parte de La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), que, para promocionar el consumo de pisco, presentó una nueva plataforma digital, con el objeto de fortalecer el conocimiento sobre el origen, su versatilidad y calidad, posicionando así en la mente de los peruanos y extranjeros esta bebida de bandera (PROMPERU, 2020).

#### **3.2.1.4. Factor Tecnológico (T)**

En cuanto a factores tecnológicos se observa el notable crecimiento de uso de redes sociales, siendo el 61% de la población personas con acceso a internet en la ciudad de Arequipa (INEI, 2019), originando una alternativa considerablemente menos costosa respecto a Publicidad y Marketing, permitiendo competir de manera directa con empresas que siguen haciendo uso métodos tradicionales. Esto le permite a la empresa mitigar costos publicitarios enfocándose en el uso de medios virtuales para promocionar el producto.

Otro de los factores influyentes para la empresa es la utilización de herramientas de Google, en este caso específico se hará uso de Google Trends, que permitirá reconocer cuales son las tendencias de búsqueda respecto al producto en el departamento de Arequipa.

Arequipa se encuentra en tercer lugar dentro de las regiones del Perú, en cuánto a búsqueda de Pisco, siendo la búsqueda más frecuente la preparación de Pisco Sour, sin embargo, en comparación con Ica y Lima, ubicados en la cima de este ranking, el interés por el producto es más bajo (Google Trends, 2021).

#### **3.2.1.5. Factor Ecológico o Ambiental (E)**

En cuanto al Factor Ambiental o Ecológico se observa el impacto que tiene la empresa respecto al uso de agua, debido a que no se tiene un control riguroso

con el tratamiento de la misma, aun siendo una proporción menor la que es desechada junto con otros alcoholes en la cola del pisco, puede originarse algún percance con entidades encargadas de dichos aspectos.

Sin embargo, debido a que en la elaboración del producto sólo se usa materia prima natural, uva, y no se usan químicos las mermas pueden ser destinadas a la elaboración de otro tipo de productos, reduciendo así la cantidad de desperdicios finales.

#### **3.2.1.6. Factor legal (L)**

Dentro de los principales factores legales se tomaron en cuenta los criterios que establecen las Normas Técnicas Peruanas, cada una de ellas referente a diversos temas respectivos a la elaboración de pisco, cultivo de uvas y buenas prácticas vitivinícolas.

Las principales normas que regulan la industria del pisco directamente son:

Denominación de Origen: Reglamento vigente desde el año 1991, un año después de su aprobación. Establece los requisitos que debe cumplir la materia prima y las condiciones medio ambientales para la elaboración de pisco.

NTP 211.001:2006 Pisco: Requisitos. “Es una de las normas obligatorias del sector, donde se establecen los requisitos necesarios que debe presentar el pisco” (Normas Técnicas Peruanas, 2006).

NTP 212.033:2007 Bebidas alcohólicas: Pisco. Buenas Prácticas Vitivinícolas. “Establece las buenas prácticas agrícolas en la producción de uvas pisqueras con la finalidad de asegurar un producto inocuo y saludable para el consumo, asimismo especifica términos sobre la protección del medio ambiente, seguridad y bienestar de los trabajadores” (Normas Técnicas Peruanas, 2007).

### **3.3. Análisis Micro entorno**

El micro entorno o entorno competitivo determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita en gran medida que contribuya al plan de negocio.

Es el sector en el cual las empresas actúan, es decir, el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios.

#### **3.3.1. Análisis del Diamante de Porter**

El análisis del diamante de Porter es también conocido como “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”, este permite determinar cómo se desenvuelve la empresa en su sector para luego definir las medidas que permitan mitigar las amenazas y cubrir las principales debilidades de la misma, conduciendo la empresa hacia un balance de fuerzas positivas favoreciendo en este caso la reactivación de la empresa y su continuidad de operaciones.

Las fuerzas que la componen son:

##### **3.3.1.1. Poder de Negociación de los Proveedores**

En cuanto al poder negociación de los proveedores, se determina que tienen un poder bajo ya que al ser un producto artesanal no interfieren otro tipo de insumos, la materia prima principal es la uva y la empresa maneja tres variedades de esta, sin embargo, existe otro proveedor que es quien brinda los materiales de empaque como son, tapas, botellas de vidrio, etiquetas personalizadas y cápsulas para botellas de vidrio de 500 ml.

Durante los últimos cinco años de funcionamiento de la empresa se ha trabajado con el mismo proveedor de uva que es la empresa productora de uva Utaca (Ver Anexo Número 2).

En cuanto a los materiales de empaque el proveedor fue la empresa Latinoamericana de Envases (Ver Anexo Número 1).

Debido a la grata relación existente entre los gerentes de las empresas proveedoras con el dueño de la empresa, se determina que son factores positivos que ayudarán a lograr la reactivación de la empresa y su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

### **3.3.1.2. Poder de negociación de los clientes**

Debido a que la demanda de la empresa era compuesta mayormente por clientes específicos cómo son los galpones, y se pretende lanzar el producto a la población en general, los potenciales clientes adquieren un gran poder de negociación, debido a la numerosa cantidad de productos sustitutos existentes en el mercado. Sin embargo, debido a que es una empresa pequeña, la oferta será también limitada, en función de la productividad máxima de la maquinaria de la empresa, mitigando así el poder adquirido antes mencionado.

Para esto se realizará un estudio de mercado que permita concluir en base al análisis de los datos arrojados por una encuesta, que precio están dispuestos a pagar y que cantidad están dispuestos a consumir los clientes respecto al producto, la encuesta permitirá saber qué aspectos son más tomados en cuenta por los consumidores, ya sea calidad, precio, facilidad de compra, entre otros.

### **3.3.1.3. Amenaza de los productos sustitutos**

Existen diversos productos sustitutos que pueden satisfacer las mismas necesidades cubiertas por la empresa, dentro de los que se encuentran distintos tipos de pisco de acuerdo a la variedad de la uva, bebidas alcohólicas destiladas y bebidas alcohólicas no destiladas (Indecopi, 2016).

Dentro de las variedades de pisco no cubiertas por la empresa, se encuentran:

- Pisco puro de uva Negra Criolla

- Pisco puro de uva Mollar
- Pisco puro de uva Albilla
- Pisco puro de uva Uvina

Dentro de las principales bebidas alcohólicas destiladas, se destacan:

- Tequila: Bebida alcohólica obtenida por fermentación y destilación del jugo de una variedad de maguey; es originaria de México.
- Whisky: Bebida alcohólica de alta graduación que se obtiene por destilación de cebada y otros cereales.
- Coñac: Bebida alcohólica de alta graduación que se obtiene mediante la destilación del vino y se reposa en toneles de roble; la denominación de origen del licor es la región francesa donde se encuentra la ciudad de Cognac.
- Vodka: Bebida alcohólica de alta graduación obtenida por destilación de cereales, especialmente centeno.
- Ron: Bebida alcohólica obtenida de la fermentación y destilación del jugo de caña o de melaza.
- Anisado: Licor o aguardiente elaborado con la semilla del anís.

En cuanto a bebidas alcohólicas no destiladas, se tienen:

- Cerveza.
- Sidra.

#### **3.3.1.4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores define un límite al potencial para competir de una empresa, mientras las barreras de entrada a un tipo de negocio sean menores, las probabilidades de que la competencia potencial no permita que las empresas que operaban desde antes puedan mantener precios que superen los

niveles competitivos impuestos a causa de un aumento en la oferta se hacen mayores.

Esta competitividad desencadena una reacción innovadora por parte de las empresas, que les permita reducir costos, aumentar el valor del producto y cumplir con los estándares de calidad exigidos por el mercado.

En tal sentido, al evaluar las cifras indicadas por Indecopi (2020), se registraron 453 empresas autorizadas a producir pisco en el Perú.

### **3.3.1.5. Rivalidad entre los competidores actuales**

Actualmente la rivalidad entre las empresas productoras de pisco se ha visto afectada debido a la situación sanitaria que representa una amenaza global, siendo afectadas también las empresas pertenecientes al rubro.

Se consideran como competidores a todas aquellas empresas productoras de pisco que tengan gran aceptación en la ciudad de Arequipa, dentro de las cuales se encuentran:

### **3.3.1.6. Información de empresas competidoras**

#### **a) Majes Tradición**

##### **Breve Reseña Histórica**

“El legado permanece intacto. Los secretos fueron heredados y detenidos en el tiempo para transformarse en el espíritu de la vid. Para nuestra familia el hacer de la uva un Vino o un Pisco no fue una tarea, fue un privilegio.

De generación en generación nuestros ancestros aprendieron y disfrutaron de la riqueza del terruño. Las tazmías, escritos de la época, de la colonia fueron testigos de nuestra primera generación y desde entonces se proclaman DIEZ GENERACIONES de manera ininterrumpida desde el año

1775. Lo que nos hace la familia productora de Piscos y Vinos más antigua del Perú” (Majes Tradición, 2018).

### **Misión**

“Garantizar la calidad en nuestros productos y servicios manteniendo tradiciones familiares, con altos estándares de calidad e innovación y conseguir satisfacer las expectativas de nuestros clientes otorgando productos y servicios con identidad regional y responsabilidad ambiental” (Majes Tradición, 2018).

### **Visión**

“Nos consolidaremos como la empresa vitivinícola emblemática y líder de la región Arequipa, brindando nuestros productos y servicios con eficiencia, valor agregado y diferenciación, teniendo como soporte la calidad en todos los niveles de nuestra organización” (Majes Tradición, 2018).

### **Principales productos**

Es una línea de Piscos para halagar un selecto paladar. Cada Pisco “destilado a leña” como lo hicieron nuestros ancestros desde el siglo XVII, es el fino resultado de una cuidadosa selección de racimos y procesos estrictamente controlados. Son Piscos con una maduración mínima de 03 años. El mejor patrón de calidad para degustar y educar al paladar pisquero.

- Pisco Clásico Acholado.
- Pisco Clásico Negra Criolla.
- Pisco Clásico Quebranta.
- Pisco Clásico Italia.

## Línea Premium

Presentamos nuestra línea Premium de Piscos para halagar un selecto paladar. Cada Pisco “destilado a leña”, como lo hicieron nuestros ancestros desde el siglo XVII, son el fino resultado de una cuidadosa selección de racimos y procesos estrictamente controlados. Son Piscos con una maduración mínima de 03 años. El mejor patrón de calidad para degustar y educar al paladar pisquero.

- Pisco Premium Acholado.
- Pisco Premium Negra Criolla.
- Pisco Premium Mollar.
- Pisco Premium Quebranta.

### b) Santiago Queirolo

#### Breve Reseña Histórica

“En el año 1877 la familia Queirolo llega al Perú procedente de Génova, Italia y se establece en el histórico distrito de Pueblo Libre en Lima, posteriormente en 1880, se inicia la historia de nuestra taberna: la fundación de la Bodega Queirolo. Don Santiago Queirolo se encarga, personalmente, de la elaboración de vinos y piscos y se sumerge en este nuevo negocio, así en 1906, Viñas Queirolo lanza al mercado los primeros vinos embotellados: "Borgoña" y "Vino de la Magdalena", en 1962 Lima se ve envuelta en un vertiginoso crecimiento urbano, por lo que la familia decide mudarse al valle de Cañete, al sur del Perú, donde ya poseían los viñedos, para el año 2000, con la asesoría de Jaques Blouin y Edmundo Bordeu, reconocidos enólogos, la tercera generación de la familia Queirolo inicia la renovación de la Bodega, en el año 2002 Se adquieren los viñedos en el Valle de Ica,

los que en la actualidad, resultan vitales para nuestra gran producción, al llegar el 2009 Viñas Queirolo lanza al mercado peruano los vinos INTIPALKA.

Los enólogos Ernesto Jiusan y Jorge Queirolo, nieto del fundador, son responsables de la producción de nuestras bebidas espirituosas, las que revelan la personalidad de las tierras del Perú. Finalmente, en el año 2012 Entra en funcionamiento el nuevo centro de distribución que, junto con la bodega, tiene una superficie mayor a 40 mil m<sup>2</sup> además de salir al mercado la primera cosecha de nuestro vino Gran Reserva N° 1 de Intipalka” (Santiago Queirolo, 2020).

### **Misión**

"Ser una empresa líder en la importación y distribución de vinos de carácter, y de mayor reconocimiento por la alta calidad de sus productos, su gente y sus servicios, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con gran eficiencia" (Santiago Queirolo, 2020).

### **Visión**

“Convertirnos en una empresa sólida, de gran crecimiento buscando siempre el liderazgo en nuestro sector, comprometiéndonos con nuestros clientes para lograr así estabilidad y permanencia en el mercado nacional e internacional con lealtad y ética gracias a la motivación superior de nuestro grupo humano y profesional comprometido en lograr las metas" (Santiago Queirolo, 2020).

### **Principales Productos**

“Elaborado con uvas pisqueras, seleccionadas de nuestros viñedos ubicados en los valles de Cañete e Ica. Estas son prensadas para luego ser fermentadas

en tanques de acero inoxidable a temperaturas controladas con la finalidad de obtener el mejor mosto que, destilado en nuestros alambiques de cobre, dan como resultado un sabor apreciado y reconocido por los conocedores” (Santiago Queirolo, 2020).

- Pisco Puro Italia.
- Pisco Puro Quebranta.
- Pisco Acholado.

#### **Línea Premium Don Santiago**

- Pisco Don Santiago Quebranta.
- Pisco Don Santiago Italia.
- Pisco Don Santiago Torontel.
- Pisco Don Santiago Brandy.

#### **c) Tabernero**

##### **Breve Reseña Histórica**

“En el año 1897, Se funda Bodegas y Viñedos Tabernero en el Valle de Chincha, provincia de Ica, 200 Km. al sur de Lima, capital del Perú.

En 1930, la empresa es adquirida por la familia Rotondo, con una larga tradición y técnica para la producción de vinos, producto de su ascendencia italiana. El crecimiento fue constante logrando tener una infraestructura con tecnología pionera en el Perú.

Posteriormente en 1960, un gobierno militar expropia las tierras de todos los empresarios agrícolas. Desbaratando todo el esfuerzo y experiencia obtenida a lo largo de más de 70 años de trayectoria.

Luego en 1979, al final del gobierno militar, empieza un largo proceso de reconstrucción que comienza con la adquisición de tierras para sus viñedos,

ampliación de infraestructura de Bodega y tecnología acorde a las nuevas exigencias del mercado.

Finalmente, en el año 2017, Bodegas y Viñedos Tabernero cuenta con más de 300 hectáreas cultivadas; además, cuenta con una Bodega con más de 20.000 m<sup>2</sup>, que trabaja con tecnología de punta garantizando la calidad de sus procesos y productos” (Tabernero, 2020).

### **Misión**

“Elaborar licores derivados de la uva, la misma que cosechados en nuestros propios viñedos en equilibrio con el medio ambiente incrementa la calidad de vida de nuestros trabajadores al mismo tiempo que genera valor a nuestros accionistas” (Tabernero, 2020).

### **Visión**

“Consolidarnos como la industria vitivinícola líder del mercado peruano en ventas y exportaciones, desarrollando productos de calidad reconocidos a nivel nacional e internacional” (Tabernero, 2020).

### **Principales Productos**

La línea de piscos que presenta la empresa Tabernero, tiene como nombre Pisco La Botija, presentando las siguientes variedades:

- Pisco La Botija Italia
- Pisco La Botija Acholado
- Pisco La Botija Quebranta

### **Línea Premium**

En cuanto a línea Premium la empresa ofrece dos presentaciones y son:

Edición Limitada: Con las siguientes variedades:

- Pisco Edición Limitada Italia.

- Pisco Edición Limitada Acholado.
- Pisco Edición Limitada Quebranta.

Colección Privada: Brindando los siguientes tipos de pisco

- Pisco Mosto Verde Colección Privada Totontel.
- Pisco Mosto Verde Colección Privada Italia.
- Pisco Mosto Verde Colección Privada Quebranta.

#### **d) La Caravedo**

##### **Breve Reseña Histórica**

“Las primeras escrituras del viñedo La Caravedo datan de 1563, año en que se fundó la ciudad de Ica.

Doña Guiomar de Sosa y Francisco Sánchez de Revata fueron los dueños de lo que hoy conocemos, como la Antigua Hacienda La Caravedo.

Entre los productos recibidos por la ciudad estaban los vinos fragantes y los destilados de uva de Ica, algunos de los cuales fueron producidos por el viñedo que luego se conocería como la Antigua Hacienda La Caravedo.

La venta del viñedo por Juan Facundo a Roque Caravedo fue registrada el 14 de octubre de 1684. Caravedo renovó toda la maquinaria utilizada en la producción e instaló una oficina, jerga utilizada para denotar el lugar donde se fabrica el pisco, para hacer destilado de uva.

Fue bajo la administración de Roque Caravedo, que la hacienda alcanzó su máximo potencial y fue nombrada como hoy se le conoce: La Caravedo.

La propiedad de la Hacienda cambió de manos de generación en generación, a través de la herencia o la venta. En el siglo XXI, fue adquirido por la familia Peschiera, para luego pasar a las manos del empresario estadounidense William Kallop, junto a la representación de Johnny

Schuler, el principal experto en pisco de Perú, después de más de 300 años de producción ininterrumpida de uvas finas en las mismas tierras mágicas” (La Caravedo, 2021)

### **Misión**

“Poner en alto el nombre del Pisco y convertirlo en una fuente de orgullo a través de un producto de altísima calidad, elaborado con tecnología de punta, pero honrando su noble tradición. Respetando el medioambiente y a todos los integrantes de nuestra gran familia” (La Caravedo, 2021).

### **Visión**

“Lograr que nuestro producto bandera sea reconocido en el mundo entero por su calidad, singularidad y excelencia” (La Caravedo, 2021).

### **Principales Productos**

En honor a la destilería más antigua de América.

Pisco Puro La Caravedo reúne todas las características tradicionales que hicieron de esta bebida, un orgullo nacional.

- Pisco Puro Acholado.
- Pisco Puro Quebranta.
- Pisco Puro Torontel.

### **Línea Premium**

Pisco Portón es un Mosto Verde Premium elaborado en la destilería más antigua de toda América. Portón cuenta con 8 cepas diferentes las cuales son:

- Mosto Verde Acholado.
- Mosto Verde Quebranta.
- Mosto Verde Torontel.

- Mosto Verde Italia.
- Mosto Verde Negra Criolla.
- Mosto Verde Moscatel.
- Mosto Verde Mollar.
- Mosto Verde Albilla.

### 3.3.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una conocida herramienta de análisis de la situación actual de la empresa, esta analiza las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que pueden llegar a impactar en la empresa, pero que aún no lo han hecho, es decir se evalúa cómo estos aspectos pueden influir en el futuro, permitiendo elaborar estrategias tanto internas como externas que permitirán la sostenibilidad de la empresa a través del tiempo (D'Alessio, 2015).

El resultado del emparejamiento entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es la generación de estrategias en cuatro cuadrantes: estrategias FO, que permitirán explotar oportunidades con fortalezas; estrategias FA, permitiendo confrontar amenazas con fortalezas; las estrategias DO, cuyo objetivo es buscar oportunidades para mejorar debilidades; y estrategias DA, que logren evitar amenazas al reducir debilidades (D'Alessio, 2015).

**Tabla 6**

Matriz FODA

	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Disponibilidad, calidad y bajo precio de la Materia Prima.                  F2. Calidad del producto terminado.                  F3. Variedad de productos de pisco.                  F4. Bajo costo de Mano de Obra, ya que es un proceso que se hace una vez al año, permitiendo la posibilidad de invertir en otras áreas de la empresa.                  F5. Clientes Fidelizados que aseguran una demanda fija mensual</p>	<p>Debilidades.</p> <p>D1. Baja tecnología respecto a la competencia.                  D2. El producto no es conocido, ya que antes no estaba a la venta para el público en general.                  D3. Baja inversión en, Marketing, Control de Calidad, Gestión empresarial.                  D4. Baja producción en comparación con los competidores.                  D5. Empresa está dada como baja de oficio ante la SUNAT.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Recuperación proyectada del 10 % del PBI en la economía peruana para el año 2021                  O2. Mayor porcentaje de acceso a internet a nivel nacional.                  O3. Campañas publicitarias a favor del pisco reconociéndolo como máximo exponente de bebidas alcohólicas en el Perú.                  O4. Llegada de vacunas contra el Virus Covid-19, que respaldan la posibilidad de reanudar eventos Socio - Culturales                  O5. Gran cantidad del Producto almacenado, a los cuales les falta aplicar sólo las actividades de empaque.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>FO1. Realizar alianzas con empresas de Catering, Bares, Restaurantes, Clubes Sociales que puedan vender nuestro producto puro o sus derivados y así lograr que se haga conocido. (F2, F3, F4, O1, O3, O4).                  FO2. Hacer uso de redes sociales para promocionar el producto y sus variedades, además crear una página web activa donde el cliente pueda hacer pedidos directos. (F2, F3, F5, O2)                  FO3. Introducir el producto a los grandes supermercados con la finalidad que la gente considere este producto como sofisticado (F2, F3, O1, O3, O4, O5)</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>DO1. Realizar una campaña publicitaria haciendo uso de redes sociales haciendo énfasis en la diferenciación artesanal que brinda la empresa al realizar operaciones menos automatizadas (D1, D2, D3, O2, O3)                  DO2. Desarrollar productos premium diferenciados, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población estimados para el año 2021 (D2, D4, O1, O5)                  DO3. Realizar un estudio de mercado para conocer qué cantidad de producto almacenado se puede vender y reinvertir las ganancias para la continuidad de actividades.                  (D5, O5)</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Inestabilidad Política generada por el cambio constante de presidentes en el Perú.                  A2. Incertidumbre sobre la reanudación de actividades socio culturales debido a la posibilidad de evolución del Virus Covid - 19                  A3. Presencia de otro tipo de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa.                  A4. Alto grado de comercialización de productos adulterados y de contrabando.                  A5. Incertidumbre respecto a la estabilidad económica por la segunda ola de contagios del Virus Covid – 19.</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>FA1. Crear un plan de contingencia que permita hacer frente a la posibilidad de una caída en la estabilidad política, un desarrollo del Virus Covid-19 u otra situación externa que atente contra la reanudación de actividades socio-culturales (F1, F2, F4, A1, A2, A3, A5)                  FA2. Elaborar una alianza con principales empresas de Delivery en caso de la evolución del Virus Covid – 19 (F1, F2, F3, F4, A2, A5)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>DA1. Invertir en nuevas tecnologías que permitan una mayor producción y mejore aún más la calidad de los productos para hacer frente a la competencia de productos sustitutos y competidores informales (D1, D3, D4, A3, A4)                  DA2. Realizar promociones de lanzamiento que permitan a la empresa ganar un lugar en el mercado. (D2, D3, A3, A4)                  DA3. Invertir en las otras áreas no relacionadas directamente a la producción, con la finalidad de obtener mayores ganancias, gestionar mejor las relaciones tanto con los proveedores y clientes para así poder ser una empresa altamente competitiva y flexible. (D2, D3, D5, A1, A2, A3, A4, A5)</p>

Nota: Elaboración propia

### 3.3.2.1. Estrategias FO

Las estrategias FO son aquellas que consideran las Fortalezas y Oportunidades de la empresa, y son:

FO1. Realizar alianzas con empresas de catering, bares, restaurantes, clubes sociales que puedan vender nuestro producto puro o sus derivados y así lograr que se haga conocido.

Esta estrategia considera las siguientes fortalezas:

- La calidad del producto terminado: Ya que si el producto es bueno será más probable que los clientes de dichas empresas vuelvan a consumirlo una vez lo hayan probado.
- Variedad de productos de pisco que manejará la empresa en base al análisis de las encuestas: Permitiendo a estas empresas ofrecer distintos productos elaborados por la misma, evitando caer en la monotonía.
- Bajo costo de mano de obra en el proceso productivo debido a que dicho proceso se da una sola vez al año: Brindándole a la empresa la posibilidad de invertir más dinero en otras áreas o en la ejecución de una estrategia como es el caso de estas alianzas.

Considera también las oportunidades mencionadas a continuación:

- La recuperación de la economía proyectada para el año 2021: Ya que desencadenará un aumento en el poder adquisitivo de las personas dándoles la oportunidad de consumir productos que no son de primera necesidad, dentro de ellos la variedad de piscos ofrecidos por la empresa.
- Las campañas publicitarias realizadas por Promperu u otros organismos nacionales: Que ayudarán a persuadir a dichas empresas de que incluyan este producto dentro de sus menús, tomando como referencia este tipo de fuentes

que cuentan con gran prestigio a nivel nacional.

- Llegada de vacunas contra el Virus Covid-19, que respaldan la posibilidad de reanudar eventos Socio – Culturales: Como es el caso del tipo de actividad en las que están clasificadas las empresas con las que se pretenden realizar estas alianzas.

FO2. Hacer uso de redes sociales, principalmente Facebook, para promocionar el producto y sus variedades, además crear una página web activa dónde el cliente pueda hacer pedidos directos.

Considerando así las siguientes fortalezas de la empresa:

- Calidad del producto terminado: Ya que, al igual que en la anterior estrategia, si el producto es bueno facilitará que los usuarios de dichas redes que hayan probado el mismo vuelvan a consumirlo o recomienden su consumo.
- Variedad de productos de pisco: Al contar con diversos sabores o tipos de pisco en base al tipo de uva utilizado en el proceso productivo, la empresa cuenta con la posibilidad de hacer énfasis en dicha diversidad mediante el uso de las redes sociales.
- Clientes Fidelizados que aseguran una demanda fija mensual: Al mantener satisfechos a dichos clientes, la empresa puede pedirles que recomienden el consumo de este producto mediante el uso de redes sociales, ya que es gratuito y se trata de un proceso de muy corta duración.

Abordando la siguiente oportunidad:

- Mayor porcentaje de acceso a internet a nivel nacional: Al considerar una población con mayor acceso a internet, se toma en cuenta la cantidad de gente de todas las edades que hacen uso de redes sociales como, Facebook, Twitter, WhatsApp, entre otros, dónde se ofrecerán dichos productos y se

proporcionarán enlaces a una página web que permita realizar pedidos en línea.

FO3. Introducir el producto a los grandes supermercados con la finalidad que la gente considere dicho producto como sofisticado.

Para esta estrategia se tomaron en cuenta las siguientes fortalezas:

- Calidad del producto terminado: se puede considerar como la fortaleza más importante al tomar en cuenta que se toma en consideración para las tres estrategias y posibilitará que el producto vuelva a ser comprado por aquellos clientes que ya lo adquirieron una vez.
- Variedad de productos de pisco: Permitiendo ofrecer a los súper mercados un portafolio de productos basados en la variedad de uva utilizada para la elaboración del pisco.

Se consideraron también las siguientes oportunidades:

- Recuperación proyectada del 10 % del PBI en la economía peruana para el año 2021: Al igual que en la primera estrategia se considera un aumento en el poder adquisitivo de las personas, permitiendo el consumo de productos como bebidas alcohólicas, o aquellos que no son considerados como productos de primera necesidad.
- Campañas publicitarias a favor del pisco reconociéndolo cómo máximo exponente de bebidas alcohólicas en el Perú: Dichas campañas permitirán llegar a convencer a los supermercados que el pisco tiene gran potencial de crecimiento en cuanto a consumo.
- Llegada de vacunas contra el Virus Covid-19, que respaldan la posibilidad de reanudar eventos Socio – Culturales: Considerando las compras en súper mercados una actividad social bastante popular en la ciudad de Arequipa.
- Gran cantidad del Producto almacenado, a los cuales le falta aplicar sólo las

actividades de empaque: Permitiendo reducir los costos de un gran lote de producción a costos de empaque, permitiendo ofrecer promociones en súper mercados o algún tipo de incentivo económico a los mismos para promocionar dicho producto.

### 3.3.2.2. Estrategias FA

FA1. Crear un plan de contingencia que permita hacer frente a la posibilidad de una caída en la estabilidad política, económica, un desarrollo del Virus Covid-19 u otra situación externa que atente contra la reanudación de actividades socio-culturales.

Esta estrategia toma en cuenta las fortalezas descritas a continuación:

- Disponibilidad, calidad y bajo precio de la Materia Prima: Al contar con materia prima de bajo costo y de buena calidad ofrecida por parte del principal proveedor, el cuál es el principal y más grande costo de producción, se cuenta con mayor capital para invertir en otras áreas de la empresa o estrategias emergentes como el caso de la propuesta de dicho plan de contingencia.
- Calidad del producto terminado: El hecho de contar con un producto de calidad facilita bastante la ejecución de cualquier medida que se tome en el plan de contingencia, ya que ayudará a que los clientes apoyen el consumo del producto aún en situaciones poco favorables.
- Bajo costo de Mano de Obra: Permite la posibilidad de invertir en distintas áreas de la empresa, debido a que es un costo que se da una sola vez al año, gracias a la naturaleza productiva del pisco.

Considera también las siguientes amenazas:

- Inestabilidad Política generada por el cambio constante de presidentes en el Perú: Al atravesar un periodo de inestabilidad política en el Perú, se tiene poca

incertidumbre respecto a las normas legislativas que puedan surgir respecto al producto, es por esto que se planea elaborar un plan de contingencia que le brinde mayor flexibilidad a la empresa respecto a estos posibles escenarios poco favorables.

- Incertidumbre sobre la reanudación de actividades socio culturales debido a la posibilidad de evolución del Virus Covid – 19: Al tratarse de una enfermedad sin precedentes amplios, es poca la información que se tiene actualmente sobre el desarrollo de nuevas cepas en el virus, lo cual puede generar problemas que afecten al desarrollo de actividades socio – culturales, siendo estos eventos la mayor causa del consumo de este tipo de productos.
- Presencia de otro tipo de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa: Existen diversos tipos de bebidas alcohólicas que tienen gran aceptación en la ciudad de Arequipa, este tipo de bebidas fueron incluidas como amenaza de producto sustituto en el análisis de las fuerzas de Porter previamente elaborado, lo cual hace que la competencia no sólo se vea enfocada en el mercado del pisco, sino el en el rubro de bebidas alcohólicas en general.
- Incertidumbre respecto a la inestabilidad económica por la segunda ola de contagios del Virus Covid – 19: Al darse una cuarentena total o al considerarse Arequipa dentro de las ciudades con alto riesgo de contagio, se tendrá una considerable caída en la economía regional, afectando a todas las empresas en general. Es por esto que se busca mitigar los problemas que puedan surgir con dicho plan de contingencia.

FA2. Elaborar una alianza con principales empresas de Delivery en caso de la evolución del Virus Covid – 19

Para la elaboración de esta estrategia se aprovecharon las siguientes fortalezas:

- Disponibilidad, calidad y bajo precio de la Materia Prima: Como se mencionó previamente un bajo costo de materia prima facilita la inversión en diversas áreas de la empresa, o estrategias como es el caso de esta posible alianza o la contratación de los servicios de empresas de delivery.
- Calidad del producto terminado: Un producto de calidad permitirá un crecimiento positivo en cuanto a consumo del mismo, permitiendo a los usuarios de este tipo de empresas conocer más sobre el producto con el paso del tiempo de este producto dentro de estas empresas.
- Variedad de productos de pisco: Permitirá ofrecer diversas opciones a los consumidores de pisco de acuerdo al gusto o preferencia de los mismos.
- Bajo costo de Mano de Obra, ya que es un proceso que se hace una vez al año: Para este tipo de estrategias en las que se busca mitigar amenazas, es una fortaleza considerable ya que todas estas requieren inversión, al disminuir el costo de producción se puede destinar este capital para otras opciones.

Además, se buscó mitigar las amenazas mencionadas a continuación:

- Incertidumbre sobre la reanudación de actividades socio culturales debido a la posibilidad de evolución del Virus Covid – 19: Debido a la incertidumbre que genera dicha enfermedad, es que se toma en cuenta las empresas que realizan delivery como una alternativa a reducir aglomeraciones y en parte a colaborar con las medidas impuestas por el Estado.
- Incertidumbre respecto a la estabilidad económica por la segunda ola de contagios del Virus Covid – 19: Debido a la posibilidad de una caída económica, se toma en cuenta este tipo de empresas que realizan delivery,

porque son un buen medio para hacer llegar promociones a los usuarios de las mismas.

### 3.3.2.3. Estrategias DO

DO1. Realizar una campaña publicitaria haciendo uso de redes sociales haciendo énfasis en la diferenciación artesanal que brinda la empresa al realizar operaciones menos automatizadas.

Esta estrategia toma en cuenta las siguientes debilidades de la empresa:

- Baja tecnología respecto a la competencia: Al no contar con tecnología sofisticada que usa la competencia para la producción masiva, se toma en cuenta la realización de campañas publicitarias haciendo uso de las redes sociales, destacando así características del producto relacionadas a su origen artesanal, siendo un proceso productivo relativamente lento y de baja producción.
- El producto no es conocido, ya que antes no estaba a la venta para el público en general: Previamente a que la empresa se haya dado como baja de oficio ante la SUNAT, la empresa tenía como principales clientes centros sociales o culturales, como son coliseos de gallos, empresas de catering, restaurantes, bares y un club social, por lo que el público en general tiene poco conocimiento a este producto.
- Baja inversión en, Marketing, Control de Calidad, Gestión empresarial: Debido a que la empresa tiene baja inversión en Marketing se propone hacer uso de dichas redes sociales para dar a conocer el producto a los usuarios de los mismos.

A continuación, se detallarán las oportunidades que busca aprovechar esta estrategia:

- Mayor porcentaje de acceso a internet a nivel nacional: Según datos de INEI, el 65 % de la población de Arequipa tiene acceso a internet, lo que aumenta el consumo de redes sociales por los habitantes de esta misma ciudad y permite que sea más fácil promocionar el producto mediante el uso de las mismas.
- Campañas publicitarias a favor del pisco reconociéndolo como máximo exponente de bebidas alcohólicas en el Perú: Al tratarse de un medio en general, se pueden colocar enlaces de páginas web que dirijan a los usuarios a páginas que promueven el consumo de pisco, como es la plataforma digital de PromPerú: Pisco Spirit of Perú, donde se muestra información sobre el origen del pisco, principales sucesos y recetas elaboradas a base del mismo.

DO2. Desarrollar productos Premium diferenciados, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población estimado para el año 2021.

Para dicha estrategia se consideraron las siguientes debilidades:

- El producto no es conocido, ya que antes no estaba a la venta para el público en general: Permitiendo ingresar al mercado como un producto diferenciado por su proceso productivo, hecho con las medidas de salubridad necesarias y de forma artesanal.
- Baja producción en comparación con los competidores: Al ser un producto artesanal de alta calidad no se cuenta con un gran volumen de producción, por lo cual no se puede satisfacer una gran demanda.
- Además, se buscaron abordar las oportunidades descritas a continuación:
- Recuperación proyectada del 10 % del PBI en la economía peruana para el año 2021: Permitiendo que los clientes, al contar con mayor poder adquisitivo, puedan comprar estos productos.
- Gran cantidad del Producto almacenado, a los cuales le falta aplicar sólo las

actividades de empaque: reduciendo así los costos y dando pie a la posibilidad de crear dichos productos Premium debido al tiempo que se encuentran en reposo.

DO3. Realizar un estudio de mercado para conocer qué cantidad de producto almacenado se puede vender y reinvertir las ganancias para la continuidad de actividades.

En la elaboración de esta estrategia se tomaron en cuenta debilidades como:

- Empresa está dada como baja de oficio ante la SUNAT: Ya que la empresa está dada como baja de oficio, se necesita reactivar la continuidad de operaciones, aprovechando la maquinaria con la que se cuenta y la experiencia adquirida a lo largo de los años para la elaboración de dicho producto.

Las oportunidades que se buscaron aprovechar para la elaboración de esta estrategia fueron:

- Gran cantidad del Producto almacenado, a los cuales le falta aplicar sólo las actividades de empaque: Se pretende realizar un estudio de mercado que permita conocer el precio y la cantidad que puede ser vendida de dicho producto, considerando esos ingresos como nuevo capital para invertir en la reactivación de la empresa.

#### **3.3.2.4. Estrategias DA**

DA1. Invertir en nuevas tecnologías que permitan una mayor producción y mejore aún más la calidad de los productos para hacer frente a la competencia de productos sustitutos y competidores informales.

Para la estrategia DA1, se tomaron en cuenta las siguientes debilidades:

- Baja tecnología respecto a la competencia: Al invertir en nueva maquinaria, se

originará mejoras en el proceso de producción en calidad y en cantidad del producto.

- Baja inversión en, Marketing, Control de Calidad, Gestión empresarial: Con esta estrategia se mitigará la baja inversión en control de calidad y gestión empresarial en general.
- Baja producción en comparación con los competidores: Al invertir en este tipo de tecnología como nueva maquinaria o equipos, la capacidad productiva de la empresa aumentará y se podrá satisfacer una mayor demanda del mercado.

Las Amenazas que influyeron para la elaboración de esta estrategia fueron:

- Presencia de otro tipo de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa: Al aumentar la calidad del producto ganará preferencia por parte de los clientes respecto a la competencia ofrecida por los productos sustitutos.
- Alto grado de comercialización de productos adulterados y de contrabando: Se podrá hacer frente a la amenaza que conforman este tipo de productos adulterados y de bajo costo debido al respaldo que ofrecerá la calidad del producto.

DA2. Realizar promociones de lanzamiento que permitan a la empresa ganar un lugar en el mercado.

Las debilidades tomadas en cuenta para dicha estrategia fueron:

- El producto no es conocido, ya que antes no estaba a la venta para el público en general: Al tratarse de un producto no muy conocido se busca incurrir en estrategias de ingreso al mercado como son promociones por lanzamiento.
- Baja inversión en, Marketing, Control de Calidad, Gestión empresarial: Se realizará una inversión en el área de Marketing que rendirá beneficios con el paso del tiempo.

Estas fueron las amenazas consideradas en esta estrategia:

- Presencia de otro tipo de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa: Estas promociones permitirán que una proporción de clientes consumidores de bebidas alcohólicas en general tomen en consideración el producto ofrecido por la empresa debido al bajo precio que se encontrará por lanzamiento.
- Alto grado de comercialización de productos adulterados y de contrabando: Al reducir los precios al menos por un periodo de tiempo determinado como es el lanzamiento, se podrán hacer frente a las amenazas originadas por este sector informal del rubro de bebidas alcohólicas.

DA3. Invertir en las otras áreas no relacionadas directamente a la producción, con la finalidad de obtener mayores ganancias, gestionar mejor las relaciones tanto con los proveedores y clientes para así poder ser una empresa altamente competitiva y flexible.

Para dicha estrategia se consideraron las siguientes debilidades:

- El producto no es conocido, ya que antes no estaba a la venta para el público en general: Al invertir en otra área como comercial y financiera se desarrollarán estrategias que permitan que la empresa sea más rentable, para hacer conocido dicho producto se necesita incurrir en costos de marketing que posteriormente generarán beneficios mayores a la inversión.
- Baja inversión en, Marketing, Control de Calidad, Gestión empresarial: Al invertir en el resto de áreas como el área comercial y administrativa, se logrará mayor flexibilidad antes las amenazas que serán descritas posteriormente.
- Empresa está dada como baja de oficio ante la SUNAT: Esta baja de oficio se dio por falta de conocimiento y una mala gestión en el área administrativa de la empresa, ya que antes la empresa se preocupaba únicamente por la

producción, sin seguir ningún tipo de planificación previamente establecida.

Tomando en cuenta también las siguientes amenazas:

- Inestabilidad Política generada por el cambio constante de presidentes en el Perú: Lo que se busca es invertir en áreas de la empresa con la finalidad de que la empresa logre ser flexible ante las normas legales y políticas que puedan surgir en un periodo de inestabilidad política.
- Incertidumbre sobre la reanudación de actividades socio culturales debido a la posibilidad de evolución del Virus Covid – 19: Al invertir en el área de marketing se mitigará la incertidumbre que pueda generar el Virus Covid – 19, ya que se incursionará en la promoción del producto por medio de redes sociales u otras alternativas como deliverys.
- Presencia de otro tipo de bebidas alcohólicas en la ciudad de Arequipa: Para mitigar esta amenaza lo que se busca es generar una conciencia de diferenciación en los clientes por medio de inversión en el área comercial principalmente.
- Alto grado de comercialización de productos adulterados y de contrabando: Al considerar estrategias de lanzamiento se podrán hacer frente a las empresas informales del rubro y a los bajos precios que ofrecen las mismas.
  - Incertidumbre respecto a la estabilidad económica por la segunda ola de contagios del Virus Covid – 19: Se consideran principalmente los costos de Marketing, como pueden ser, descuentos, promociones, entre otros.

### 3.4. Análisis de Mercado

#### 3.4.1. Estimación del Mercado

La población estimada para el Departamento de Arequipa en el año 2020 es de 1 358 108 habitantes, donde el 75.3% de dicha población pertenece a la Provincia de Arequipa, es decir 1 022,655 habitantes.

**Tabla 7**

*Población por departamento en Perú*

CUADRO N° 3.1  
PERÚ: POBLACIÓN TOTAL AL 30 DE JUNIO DE CADA AÑO, SEGÚN DEPARTAMENTO, 1995-2025

Departamento	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2025
Perú	23 926 300	25 983 588	27 810 540	29 461 933	31 151 643	32 824 358	34 412 393
Amazonas	364 367	385 241	400 668	413 314	422 629	427 202	428 603
Áncash	1 012 624	1 049 379	1 084 038	1 116 265	1 148 634	1 177 080	1 201 465
Apurímac	405 285	419 585	433 256	446 813	458 830	467 707	472 737
Arequipa	996 389	1 084 725	1 155 267	1 218 168	1 287 205	1 358 108	1 427 001

*Nota:* Tomado de INEI

#### Segmentación del Mercado

Para la Segmentación del Mercado se consideraron los siguientes factores:

- Se escogieron habitantes que se encuentren en un rango de edad legal para consumir bebidas alcohólicas, es decir personas con edades entre 18 y 60 años.

**Tabla 8**

*Población por Edad según departamento*

Departamento	Total	0 - 4	5 - 9	10 - 14	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 - 79	80 y más
<b>Total</b>	<b>32 824 358</b>	<b>2 790 779</b>	<b>2 833 530</b>	<b>2 904 717</b>	<b>2 885 868</b>	<b>2 840 069</b>	<b>2 773 941</b>	<b>2 606 333</b>	<b>2 359 594</b>	<b>2 207 519</b>	<b>1 927 155</b>	<b>1 672 880</b>	<b>1 428 919</b>	<b>1 140 825</b>	<b>892 389</b>	<b>650 782</b>	<b>452 993</b>	<b>456 065</b>
Amazonas	427 202	39 720	42 437	43 363	36 660	30 552	27 041	39 288	32 824	29 643	26 890	22 183	17 720	13 579	10 150	7 021	4 486	3 645
Áncash	1 177 080	103 029	107 694	109 828	101 691	96 652	95 150	96 052	81 706	74 072	69 722	59 650	49 609	40 220	31 913	24 604	17 703	17 785
Apurímac	467 707	46 333	48 747	49 268	40 437	33 370	32 356	45 033	34 465	29 160	26 718	20 761	16 568	14 111	11 224	8 576	5 820	4 760
Arequipa	1 358 108	103 285	105 068	106 998	112 995	117 239	112 159	106 053	100 384	96 141	83 884	75 824	66 523	52 802	41 511	30 841	22 256	24 145

*Nota:* Tomado de INEI

- Se seleccionaron habitantes que pertenecen al Nivel Socio Económico B y C, es decir que su ingreso mensual se encuentra en el rango entre 930 nuevos soles y 4500 nuevos soles. Se escoge este segmento ya que se considera que cuentan con poder adquisitivo suficiente para comprar dicho producto.

### 3.4.2. Investigación del Mercado

Para la investigación de Mercado se toma cómo unidad de muestra a las personas que se encuentren dentro de los requisitos previamente descritos en la Segmentación de Mercado.

#### 3.4.2.1. Muestra

El cálculo de la muestra se determina en base a la población proyectada para el año 2020 en la provincia de Arequipa, posteriormente se seleccionan personas en el rango de edad de 18 a 60 años y finalmente aquellos que pertenecen a un Nivel Socioeconómico B o C.

**Tabla 9**

*Población para la Muestra*

Año	Población Provincia de Arequipa	Personas entre 18 y 60 años	Nivel Socio Económico B o C	Total de la Población
2020	1022655	55.83%	48.10%	153319

*Nota:* Elaboración Propia

Según la tabla, se puede observar que la población a usar para la muestra es de  $N = 153,319$  personas. Para el cálculo de la muestra usaremos la siguiente formula de muestreo:

**Figura 18**

Fórmula de Muestreo Aleatorio

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

*Nota:* Método Probabilístico con Población Limitada (Arellano, 2010).

Debido a las dificultades para realizar encuestas presenciales, se tomarán los siguientes parámetros para el cálculo de la muestra, para una confiabilidad del 90% y un error de 10%.

Se utiliza la fórmula de forma referencial para saber cuántas encuestas como mínimo se deben realizar para tomar una muestra representativa, posteriormente se toma en cuenta un número considerable de personas a quienes se puede hacer llegar el link de la encuesta de forma virtual, y se escogen proporciones de acuerdo a las características que deban cumplir dichos encuestados. El motivo porque se tomó este tipo de muestreo es porque la encuesta se realizó durante el primer pico de contagios de la enfermedad producida por el virus COVID 19, por lo cual había posibilidades nulas de realizar encuestas presenciales.

**Tabla 10**

*Datos para cálculo de la Muestra*

<b>Z</b>	1.65
<b>E</b>	0.1
<b>N</b>	153319
<b>p</b>	0.5
<b>Q</b>	0.5

*Nota:* P: probabilidad a favor, Q: Probabilidad en contra, N: Tamaño de la población, Z: Nivel de confianza, E: precisión o error.

Al aplicar la fórmula para los datos previamente especificados se obtiene que se deben realizar 68 encuestas a personas que vivan en la provincia de Arequipa, mayores de 18 años, menores de 60 y pertenecientes a un Nivel Socioeconómico B o C.

#### **3.4.2.2. Encuestas**

Las encuestas a realizar serán cerradas, es decir presentarán 10 preguntas cada una de opción múltiple, dirigidas hacia los potenciales clientes finales.

Debido a la coyuntura sanitaria COVID – 19 las encuestas serán realizadas de forma virtual, utilizando la aplicación de Google Forms.

El objetivo principal de la Encuesta será conocer la demanda y el precio del Producto que los clientes que estén dispuestos a consumir y pagar respectivamente.

Para ello las encuestas se realizarán de manera anónima, con la finalidad de que los clientes potenciales respondan de manera que se sientan en confianza y así obtener los datos más certeros y fieles a la realidad posibles.

La fase inicial de la encuesta servirá para poder clasificar a los clientes en base a su edad y género, lo cual permitirá un análisis en base a rangos de datos, simplificando el manejo de información.

Posteriormente se realizarán preguntas sobre preferencias de bebidas alcohólicas, frecuencia de consumo, variedad de productos consumidos, el precio que suelen pagar, entre otros (Ver Anexo Número 4)

El alcance a esta encuesta se dará por medio de redes sociales y se procurará una obtención de datos lo más certera posible.

Finalmente, una vez obtenidos los datos serán analizados en Microsoft Excel utilizando las herramientas estadísticas que brinda dicho programa.

### 3.4.2.3. Codificación, tabulación y resultados

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de las 160 encuestas realizadas pobladores que cumplen con los requisitos de la segmentación en la ciudad de Arequipa.

Estos resultados servirán para poder inferirlos a toda la población de hogares de la ciudad de Arequipa.

#### **Rangos de edad:**

Primero se analizarán los rangos de edad de los participantes de la encuesta.

**Tabla 11**

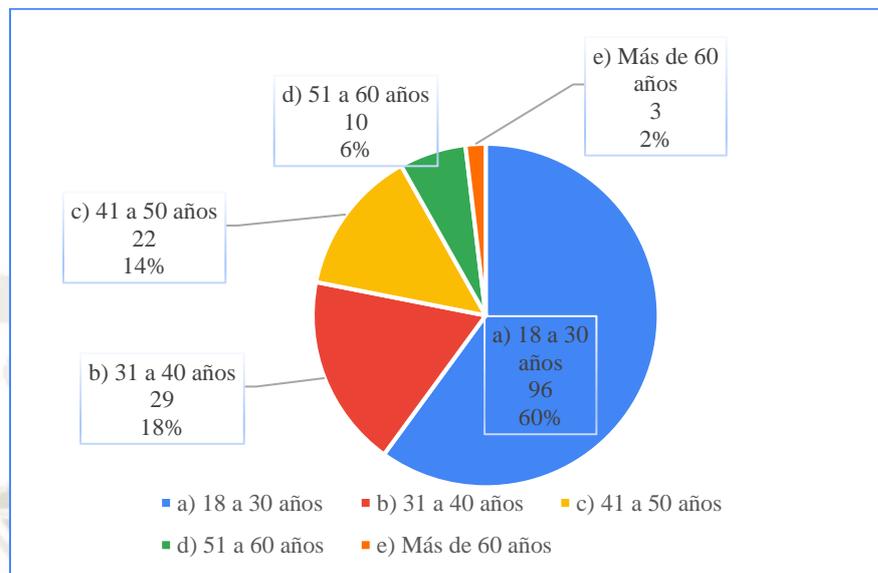
*Encuestados según Rango de Edad*

<b>Rangos de Edad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) 18 a 30 años	96	60.00%
b) 31 a 40 años	29	18.13%
c) 41 a 50 años	22	13.75%
d) 51 a 60 años	10	6.25%
e) Más de 60 años	3	1.88%
<b>Total</b>	160	100.00%

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 19**

*Resultados de Rango de Edad*



*Nota:* Elaboración Propia

Cómo se puede observar la mayoría de personas que participaron pertenecen al rango de edades de 18 a 30 años, siendo 96 personas y representando al 60% de la población encuestada.

Posteriormente se encuentran las personas ubicadas en el rango de edades de 31 a 40 años, las cuales llegan a la cantidad de 29 personas, representando así al 18.13% de la población encuestada.

Seguidamente se tiene a la población perteneciente al rango de edades de 41 a 50 años, los cuales alcanzan una cantidad de 21 personas, para este caso, la diferencia con la categoría anterior es baja en relación con la primera y las siguientes, este grupo representa al 13.75% del total.

Siguiendo con el análisis se encuentran las personas que pertenecen al rango de edades de 51 a 60 años, estas alcanzan el número de 10 personas, representado al 6.25% de la población analizada.

Finalmente se cuenta a la población mayor a 60 años, siendo la menor de las categorías en cuanto a número, para este caso se tomaron a 3 personas las cuales representan el 1.88% de la población.

**Género:**

Para fines analíticos se decidió tomar en cuenta los géneros de la población, para posteriormente relacionar algunas respuestas.

**Tabla 12**

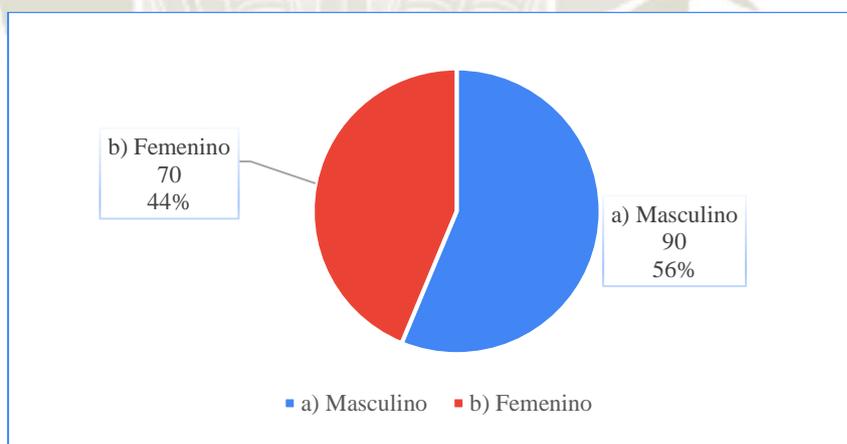
*Resultados de encuestados según Género*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Masculino	90	56.25%
b) Femenino	70	43.75%
<b>Total</b>	160	100.00%

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 20**

*Resultados de encuestados según Género*



*Nota:* Elaboración Propia

Cómo se puede observar no hay una gran diferencia en cuanto a la cantidad de participantes que pertenezcan a uno de ambos géneros.

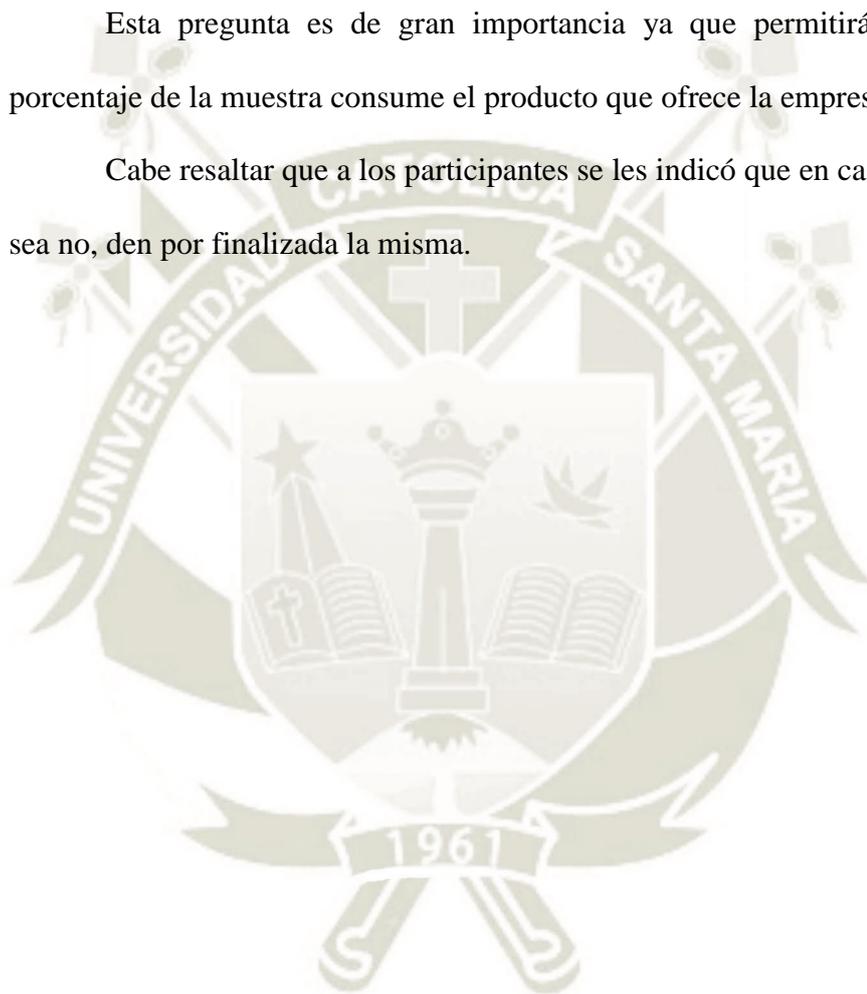
La mayoría de los participantes son varones, alcanzando la cantidad numérica de 90 personas representando al 56% de la población total encuestada.

Seguidamente se observa que las damas representan una cantidad menor de personas siendo 70 personas y representado al 44% restante de la muestra.

### **Primera Pregunta: ¿Usted consume pisco?**

Esta pregunta es de gran importancia ya que permitirá conocer qué porcentaje de la muestra consume el producto que ofrece la empresa.

Cabe resaltar que a los participantes se les indicó que en caso la respuesta sea no, den por finalizada la misma.



**Tabla 13**

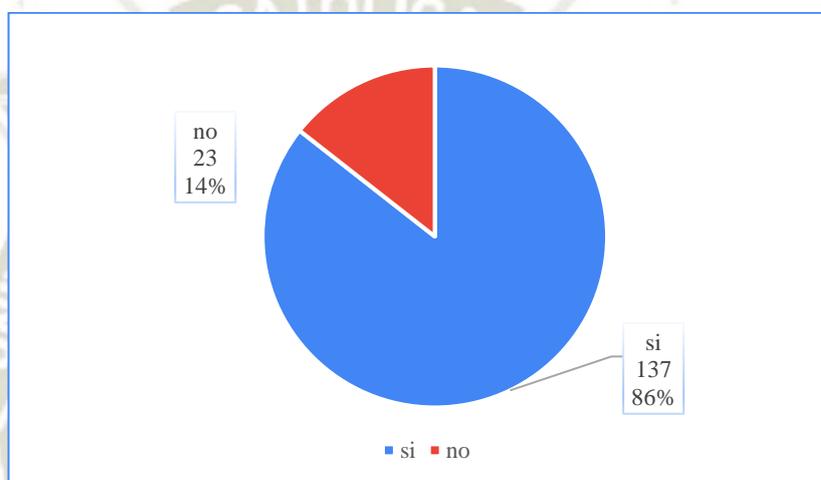
*Resultados de consumo de Pisco*

¿Usted consume Pisco?,	Cantidad	Porcentaje
si	137	85.63%
no	23	14.38%
<b>Total</b>	160	100.00%

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 21**

*Resultados de consumo de Pisco*



*Nota:* Elaboración Propia

Cómo se puede observar la gran mayoría de los participantes indicó que sí consume pisco, siendo un resultado bastante favorable porque permite continuar con la evaluación del resto de respuestas, fueron 137 personas las que indicaron que consumían dicho producto, representado al 86% de la población encuestada.

Por otra parte, las otras 23 personas indicaron que no consumían dicho producto, representando el 14 % de la población total.

**Segunda Pregunta: ¿Con qué frecuencia suele consumir este Producto?**

Esta pregunta permitirá conocer la frecuencia con la que las personas consumen dicho producto, sin necesidad de considerar si fue esta persona quien adquirió este producto.

**Tabla 14**

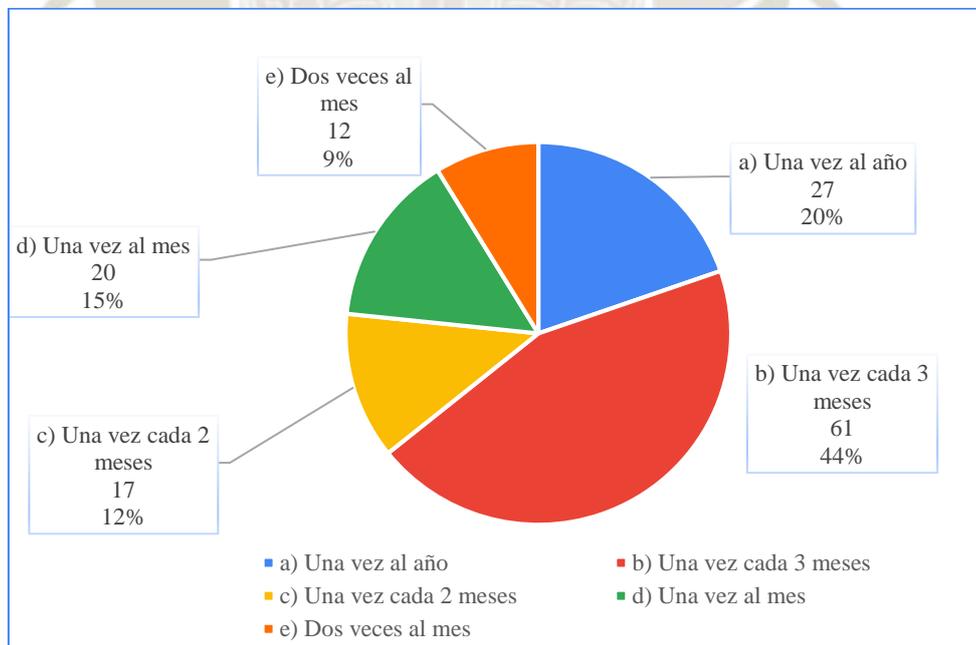
*Resultados de Frecuencia de consumo*

<b>¿Con qué frecuencia suele consumir este Producto?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Una vez al año	27	19.85%
b) Una vez cada 3 meses	60	44.12%
c) Una vez cada 2 meses	17	12.50%
d) Una vez al mes	20	14.71%
e) Dos veces al mes	12	8.82%
f) Una vez por semana	1	0.74%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 22**

*Resultados de Frecuencia de consumo*



*Nota:* Elaboración Propia

De los datos obtenidos se puede concluir que:

La mayoría de personas encuestadas consumen pisco una vez cada tres meses, siendo 66 personas las que optaron por esta opción, representando el 44% de la población.

Se observa que 27 personas, respondieron que consumen este producto una vez al año, representando 19.71% del total.

Posteriormente se obtiene que el 14.61% de la población representada por 20 personas indicó que consume pisco una vez al mes.

Seguidamente 17 personas, representado al 12.5% de la población, indicaron que consumen este producto una vez cada dos meses.

Continuando con el análisis, una pequeña parte de la población, es decir 12 personas indicaron que consumían este producto dos veces al mes, representando al 8.82% de la población.

Finalmente, una persona indicó que consumía pisco una vez a la semana, siendo la menor proporción de la población, representando al 0.75% de los encuestados.

**Tercera Pregunta: ¿Cuál es el rango promedio de ingresos en su hogar?**

Esta pregunta sirve para poder determinar el poder adquisitivo de los potenciales clientes, para luego analizar el comportamiento de aquellos individuos que están en el rango de Nivel Socio Económico objetivo.

**Tabla 15**

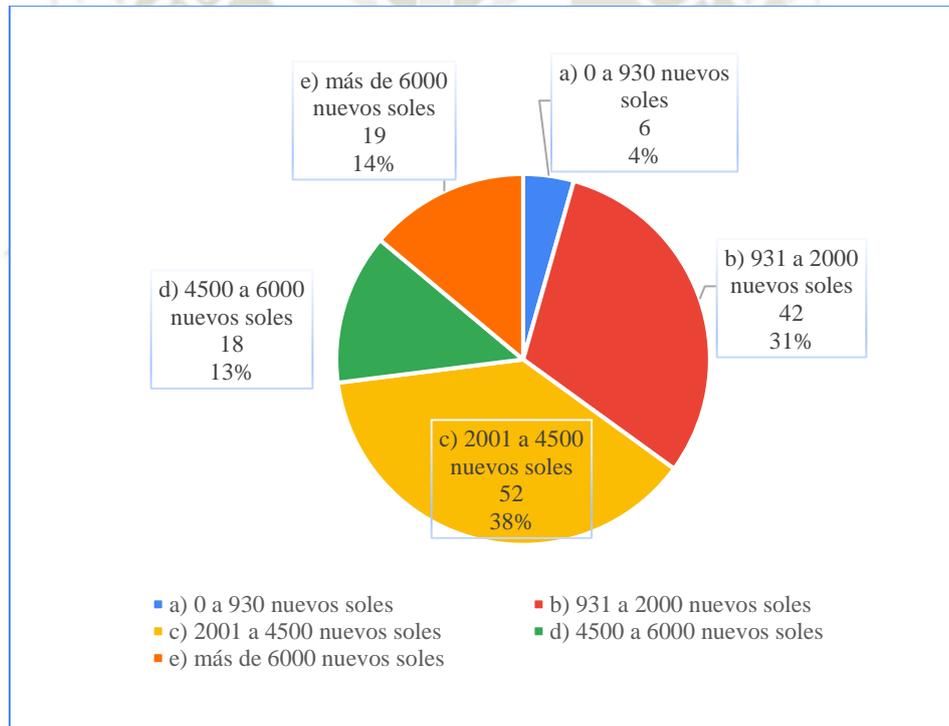
*Resultados de Rango de Ingresos*

¿Cuál es el rango promedio de ingresos en su hogar?	Cantidad	Porcentaje
a) 0 a 930 nuevos soles	6	4.38%
b) 931 a 2000 nuevos soles	42	30.66%
c) 2001 a 4500 nuevos soles	52	37.96%
d) 4500 a 6000 nuevos soles	18	13.14%
e) más de 6000 nuevos soles	19	13.87%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 23**

*Resultados de Rango de Ingresos*



*Nota:* Elaboración Propia

Observando el resultado se puede concluir que seis personas se encuentran en el rango más bajo de promedio de ingresos, comprendido entre 0 y 930 nuevos soles, representando el porcentaje más bajo de toda la muestra, alcanzando la

proporción de 4.38%, lo cual quiere decir que la economía de la población encuestada que consume pisco es superior al sueldo básico nacional.

Luego, dentro del segundo rango de ingresos en el hogar, que va desde 931 a 2000 nuevos soles, se incluyen 42 personas de la muestra, representando al 30.66% del total.

Posteriormente se encuentra el tercer grupo de ingresos en el hogar, cuyo rango va desde 2001 a 4500 nuevos soles, conformado por 52 personas, este grupo es el más numeroso, representado al 37.96% de la población encuestada.

Se observa también que el siguiente grupo está conformado por 18 personas, el cual se encuentra dentro del rango de 4500 a 6000 nuevos soles respecto a ingresos en su hogar, conformando el 13.14% de la población encuestada que consume pisco.

Por último, se observa que el grupo final de rango de ingresos en el hogar conformado por 19 personas, goza de ingresos mayores a 6000 nuevos soles, representando el 13.87% de la muestra total, siendo bastante similar al grupo anterior.

#### **Cuarta Pregunta: ¿En qué lugar suele comprar este producto?**

Al igual que la pregunta anterior esta pregunta está dirigida a aquellas personas que consumen pisco, la finalidad de esta es determinar cuál o cuáles serán los canales de distribución apropiados para ser considerados dentro del plan de Marketing.

**Tabla 16**

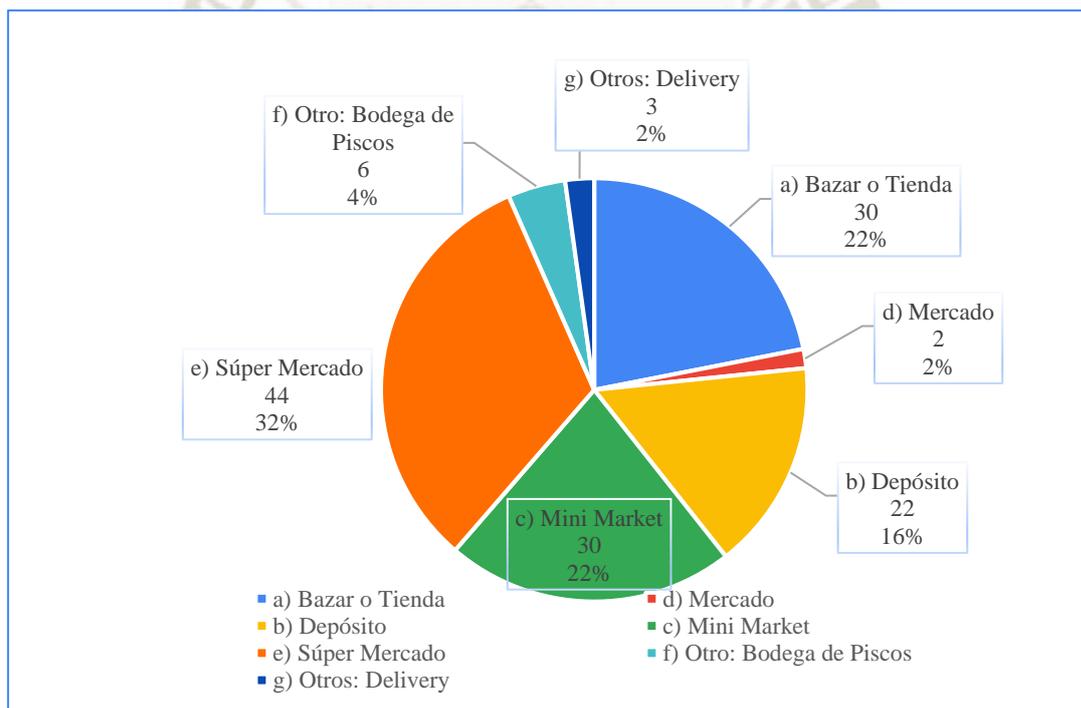
*Resultados de Lugar de Compra*

¿En qué lugar suele comprar este producto?	Cantidad	Porcentaje
a) Bazar o Tienda	30	21.90%
d) Mercado	2	1.46%
b) Depósito	22	16.06%
c) Mini Market	30	21.90%
e) Súper Mercado	44	32.12%
f) Otro: Bodega de Piscos	6	4.38%
g) Otros: Delivery	3	2.19%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Elaboración Propia*

**Figura 24**

*Resultados de Lugar de Compra*



*Nota: Elaboración Propia*

Se puede observar que los resultados de la pregunta son los siguientes:

El 21.90% de la población encuestada que consume pisco, representada por 30 personas, afirmó que prefiere comprar dicho producto en un bazar o tienda, es decir buscan una opción cercana a su hogar para la adquisición de pisco.

Sólo 1.46% de la población que consume pisco, conformada por 2 personas, considera los mercados como lugar preferente de compra, lo cual quiere decir que aun siendo uno de los destinos más baratos, las personas prefieren otras opciones que ofrezcan mayor confianza respecto a la originalidad del producto.

Se observa también que el 16.06% de la muestra, compuesta por 22 personas, muestra preferencia por depósitos, debido a que es una opción que cuenta con varias características positivas, como cercanía, confianza, y precios económicos respecto a otros lugares de compra.

Otro 21.9% de la población, es decir, 30 personas concuerdan en que la mejor opción para comprar pisco es hacerlo en un mini market, esta proporción de los consumidores de pisco es igual a la que prefiere un bazar o tienda en cuanto a cantidad, esta opción es más difícil de encontrar dependiendo de la zona de Arequipa en la que vive el encuestado.

Por otro lado, la mayoría de la población consumidora de pisco, afirmaron que el mejor lugar para comprar este producto son los súper mercados, alcanzando la cifra de 44 personas y representado el 32.12% del total de consumidores, es decir aproximadamente la tercera parte del total de la muestra, lo cual permite concluir que la mayoría de las personas prefieren un lugar muy confiable donde comprar los productos, colocando como prioridad esta característica por encima de cercanía o precios bajos.

Finalmente se concluye que existen otras opciones especificadas por la población como son bodega de piscos y delivery conformando sólo 6.57% de la

población o 9 personas, sin embargo, estas opciones son preferidas al consumo en mercados.

**Quinta Pregunta: ¿Cuál de las siguientes marcas suele considerar al momento de comprar Pisco?**

Esta pregunta considera como muestra a las personas consumidoras de pisco, y sirve para determinar qué empresas serán consideradas como competencia directa, permitirá analizar el comportamiento de estas empresas, el precio que manejan para sus productos, promociones o el dinero que invierten en publicidad, información relevante para ser tomada en cuenta en el plan de marketing.

**Tabla 17**

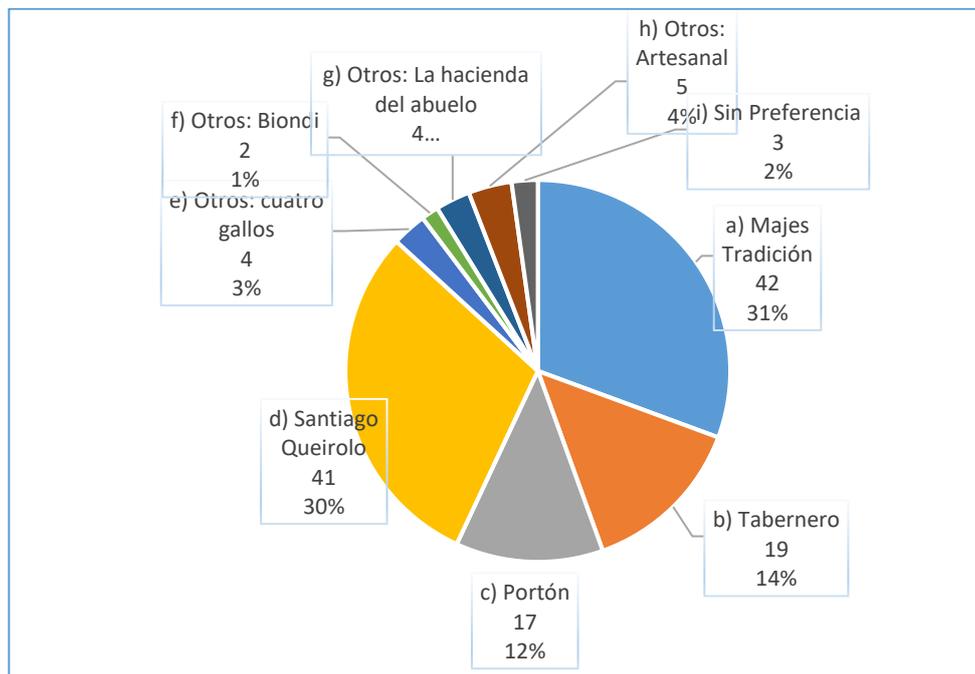
*Resultados de Preferencia de Marcas*

<b>¿Cuál de las siguientes marcas suele considerar al momento de comprar Pisco?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Majes Tradición	42	30.66%
b) Tabernero	19	13.87%
c) Portón	17	12.41%
d) Santiago Queirolo	41	29.93%
e) Otros: cuatro gallos	4	2.92%
f) Otros: Biondi	2	1.46%
g) Otros: La hacienda del abuelo	4	2.92%
h) Otros: Artesanal	5	3.65%
i) Sin Preferencia	3	2.19%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 25**

*Gráfico de Resultados de Preferencia de Marcas*



*Nota:* Elaboración Propia

Una vez obtenidos los datos se puede concluir lo siguiente:

Actualmente hay dos empresas que dominan el mercado del pisco en la ciudad de Arequipa, estas son Majes Tradición y Santiago Queirolo, siendo elegidas por un total de 42 y 41 personas respectivamente y representando cada una al 30.66% y 29.93% en ese orden, posteriormente se analizará la información disponible sobre dichas empresas y se realizarán estrategias a partir de dichos datos.

Las siguientes marcas consideradas por la muestra tienen una preferencia mucho menor a las dos primeras, estas son Tabernero y Portón, los encuestados que respondieron por estas opciones fueron 19 y 17 personas para cada una correspondientemente, representando al 13.87% y 12.87% de la muestra respectivamente.

Se observa también que la población mencionó otras marcas como son La Hacienda del Abuelo, Biondi y diversas marcas de pisco artesanal, alcanzando la proporción de 10.95%, es decir 15 personas.

Finalmente 3 personas, representado el 2.19% de la muestra afirmó que no tiene ningún tipo de preferencias.

**Sexta Pregunta: ¿Cuál de los siguientes criterios considera que es el más importante a la hora de comprar este producto?**

Para el análisis de esta pregunta se consideró como muestra a aquellas personas que consumen pisco, dicho análisis permitirá enfocar la atención de la empresa a las distintas áreas de la misma en función de la preferencia de los clientes, dicho enfoque se dará por encima de los requerimientos básicos para ofrecer un producto rentable y de calidad, es decir no se descuidarán el resto de áreas.

**Tabla 18**

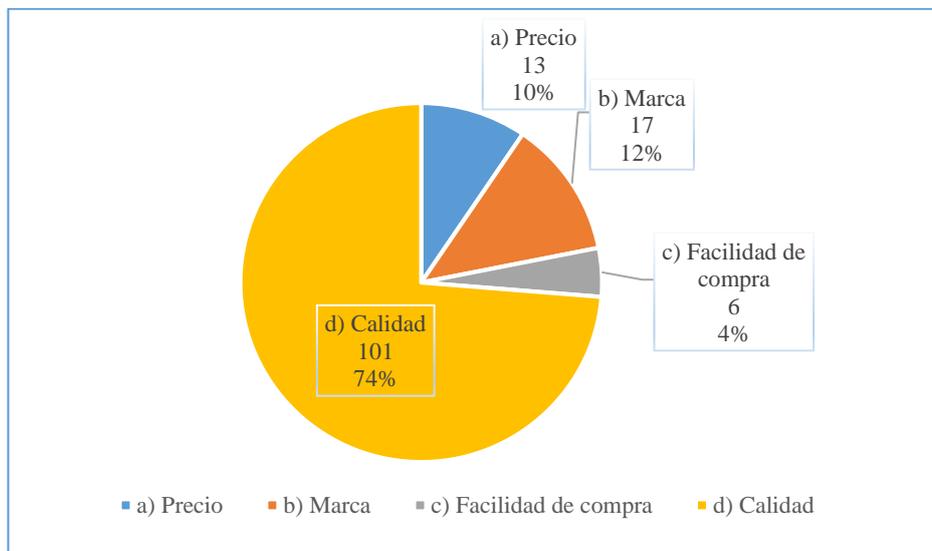
*Resultados de Criterios Importantes*

<b>¿Cuál de los siguientes criterios considera que es el más importante a la hora de comprar este producto?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Precio	13	9.49%
b) Marca	17	12.41%
c) Facilidad de compra	6	4.38%
d) Calidad	101	73.72%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 26**

*Resultados de Criterios Importantes*



*Nota:* Elaboración Propia

De los resultados obtenidos se observa:

La gran mayoría de la población encuestada que consume pisco, destacó la calidad del producto como característica principal al momento de comprarlo, esta mayoría se ve expresada en 101 personas, con una proporción respectiva del 73.72% del total

Luego de la calidad, lo que las personas encuestadas prefirieron fue la marca, alcanzando la proporción de 12.41% representada por 17 personas, esta proporción es aquella que está fuertemente fidelizada a alguna de las marcas existentes, por lo que será difícil acceder a ese sub-segmento de la población.

El siguiente grupo de encuestados expresó su preferencia en cuanto al precio, siendo 13 personas y representado el 9.49% de la población, este es un factor positivo ya que permite establecer un margen de variación para el precio de venta del producto.

Finalmente, sólo el 4.38% de la población encuestada equivalente a 6 personas priorizaron la facilidad de compra del producto.

**Séptima pregunta: ¿Qué tipo de Pisco suele consumir?**

Esta pregunta al igual que las anteriores, toma en cuenta la población que consume pisco, y sirve para determinar que variedad de uva debería considerar la empresa para la elaboración de dicho producto.

**Tabla 19**

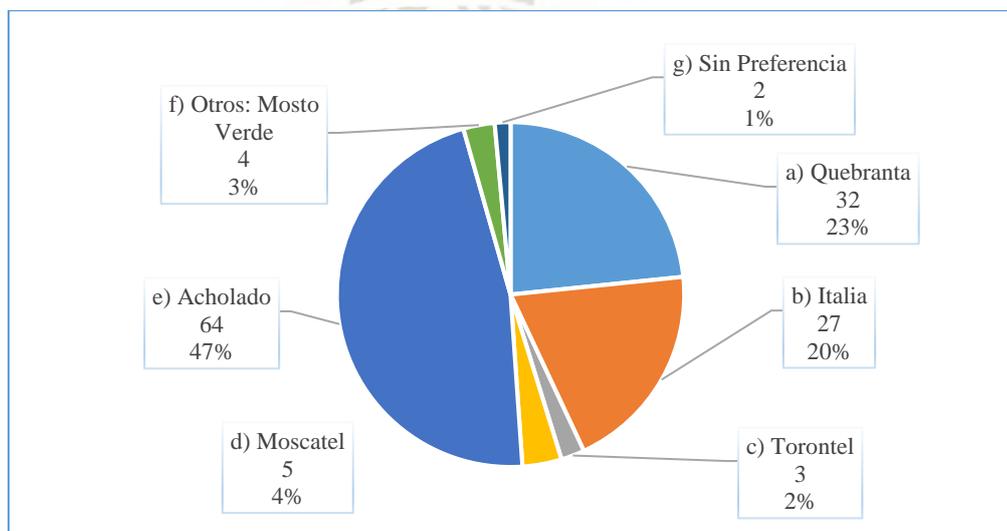
*Resultados de tipo de Pisco consumido*

¿Qué tipo de Pisco suele consumir?	Cantidad	Porcentaje
a) Quebranta	32	23.36%
b) Italia	27	19.71%
c) Torontel	3	2.19%
d) Moscatel	5	3.65%
e) Acholado	64	46.72%
f) Otros: Mosto Verde	4	2.92%
g) Sin Preferencia	2	1.46%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Elaboración Propia*

**Figura 27**

*Resultados de tipo de Pisco consumido*



*Nota: Elaboración Propia*

De los datos obtenidos se pudo rescatar la siguiente información:

La mayoría de la población indico que tienen preferencia por el pisco Acholado, siendo un poco menos de la mitad, es decir 46.72% de las personas que consumen pisco, llegando a la cifra de 64 personas, lo cual ofrece un margen de variación para el tipo de materia prima que se debe comprar.

El 23.36% de la población consumidora de pisco representada por 32 personas afirmaron que el pisco Quebranta es de su preferencia.

Una cantidad similar indicó que prefiere el pisco Italia, dicho grupo está conformado por 27 personas y representa el 19.71% de los encuestados que consumen dicho producto.

Posteriormente se observó que las personas que mostraron preferencia por variedades como Torontel, Moscatel o Mosto Verde, llegan tan sólo a representar al 8.76% de la población encuestada consumidora de pisco, siendo su equivalente numérico 12 personas.

Finalmente, tan sólo 2 personas indicaron que no tienen preferencia algún tipo de pisco, por lo que se puede interpretar que 1.46% de la población no toma en cuenta la variedad de uva sobre la que está realizada el producto.

**Octava Pregunta: ¿Estaría dispuesto a consumir Pisco Artesanal de alta calidad?**

Esta pregunta está realizada sobre una muestra de 137 personas, que fueron las que indicaron que consumían pisco en el inicio, esta pregunta es bastante simple, pero a la vez aporta información valiosa sobre la disposición de la población a consumir un producto como el que elabora la empresa.

**Tabla 20**

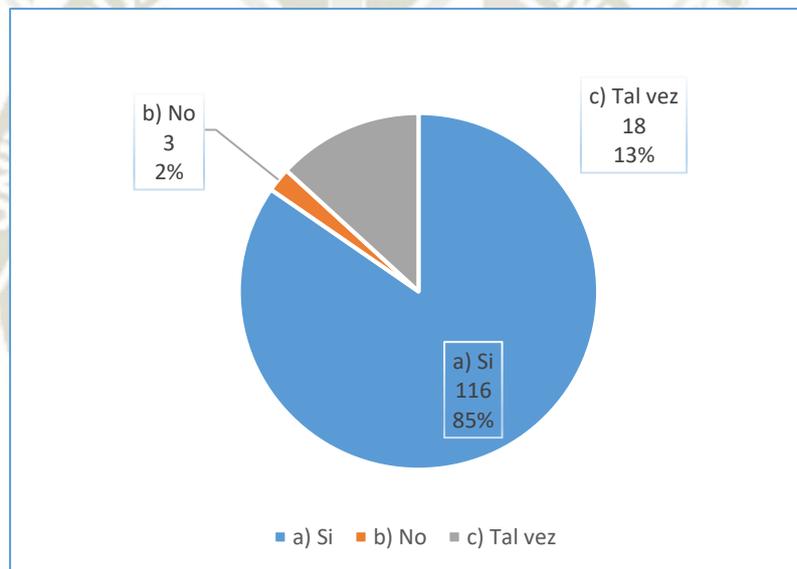
*Resultados de disponibilidad de consumo*

¿Estaría dispuesto a consumir Pisco Artesanal de alta calidad?	Cantidad	Porcentaje
a) Si	116	84.67%
b) No	3	2.19%
c) Tal vez	18	13.14%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 28**

*Resultados de disponibilidad de consumo*



*Nota:* Elaboración Propia

Como se puede observar la gran mayoría de la población se mostró a favor del consumo de pisco artesanal de alta calidad, como ofrece la empresa, esta proporción alcanzó la cifra numérica de 116 personas, representado al 84.67% de la población, siendo un resultado sumamente favorable a los fines de la investigación.

Posteriormente, 18 personas indicaron no estar seguras sobre la adquisición del producto, es decir que el 13.14% de la población encuestada que consume pisco se mantiene neutral ante esta premisa.

Finalmente, sólo el 2.19% de la población se negó a dicha proposición, lo cual es favorable ya que se trata de una proporción ínfima en comparación al total.

**Novena Pregunta: ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una botella de 500 ml de dicho Producto?**

Esta es una de las preguntas con mayor relevancia dentro de la investigación, ya que permitirá el precio que la población consumidora de pisco está dispuesta a pagar, dicho precio se tomaría como base y será analizado a detalle en el plan de marketing.

**Tabla 21**

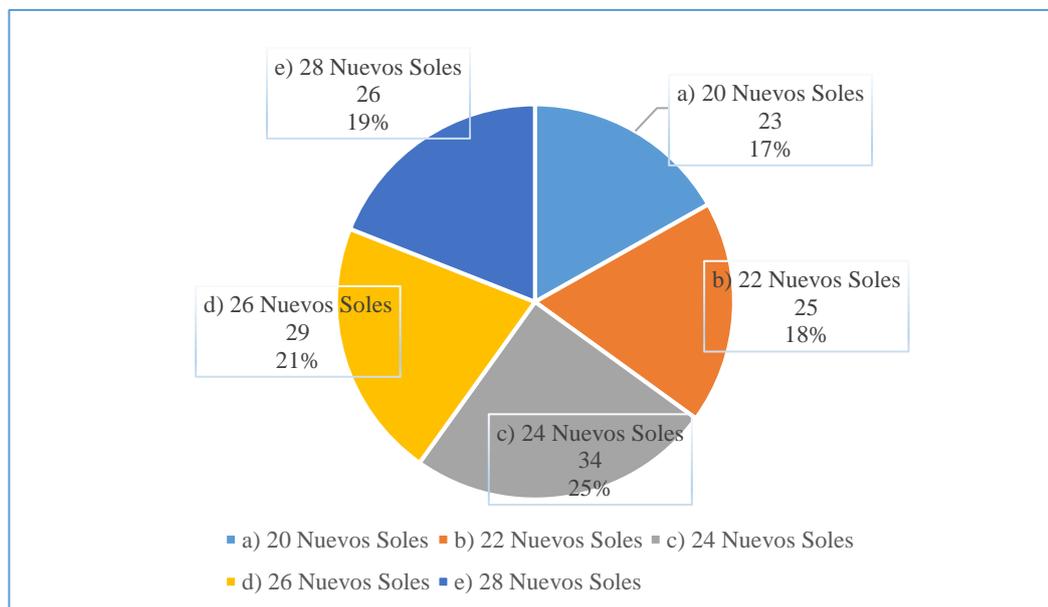
*Resultados de disponibilidad de Precio a pagar*

<b>¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una botella de 500 ml de dicho Producto?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) 20 Nuevos Soles	23	16.79%
b) 22 Nuevos Soles	25	18.25%
c) 24 Nuevos Soles	34	24.82%
d) 26 Nuevos Soles	29	21.17%
e) 28 Nuevos Soles	26	18.98%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 29**

*Resultados de disponibilidad de Precio a pagar*



*Nota:* Elaboración Propia

De los resultados se puede concluir lo siguiente:

Del total de personas que consumen pisco, sólo 23 de ellas estarían dispuestas a pagar 20 nuevos soles por una botella de 500 ml, representando al 16.79% de la muestra.

El 18.25% de la población consumidora de pisco, indicó que estaría dispuesto a pagar 22 nuevos soles por unidad de dicho producto, alcanzando la cifra numérica de 25 personas.

El grupo con mayor número de personas, es decir 34 consumidores de pisco, afirmó que estaría dispuesto a pagar 24 nuevos soles por cada botella de pisco, conformando el 24.82% de la población que afirmó consumir pisco.

Posteriormente, 29 personas confirmaron que el precio indicado para una botella de este producto es de 26 nuevos soles, el equivalente a 21.17% de los consumidores de pisco encuestados.

Finalmente, 26 personas, representando el 18.98% del total de personas que consumen pisco, indicaron que estarían dispuestos a pagar 28 nuevos soles por un ejemplar de 500 ml.

**Décima Pregunta: ¿Con que frecuencia estaría dispuesto a comprar este Producto?**

Esta última pregunta permitirá conocer cuál será la demanda mensual aproximada para la empresa, siendo probablemente la pregunta de mayor relevancia para desarrollar el plan operacional.

**Tabla 22**

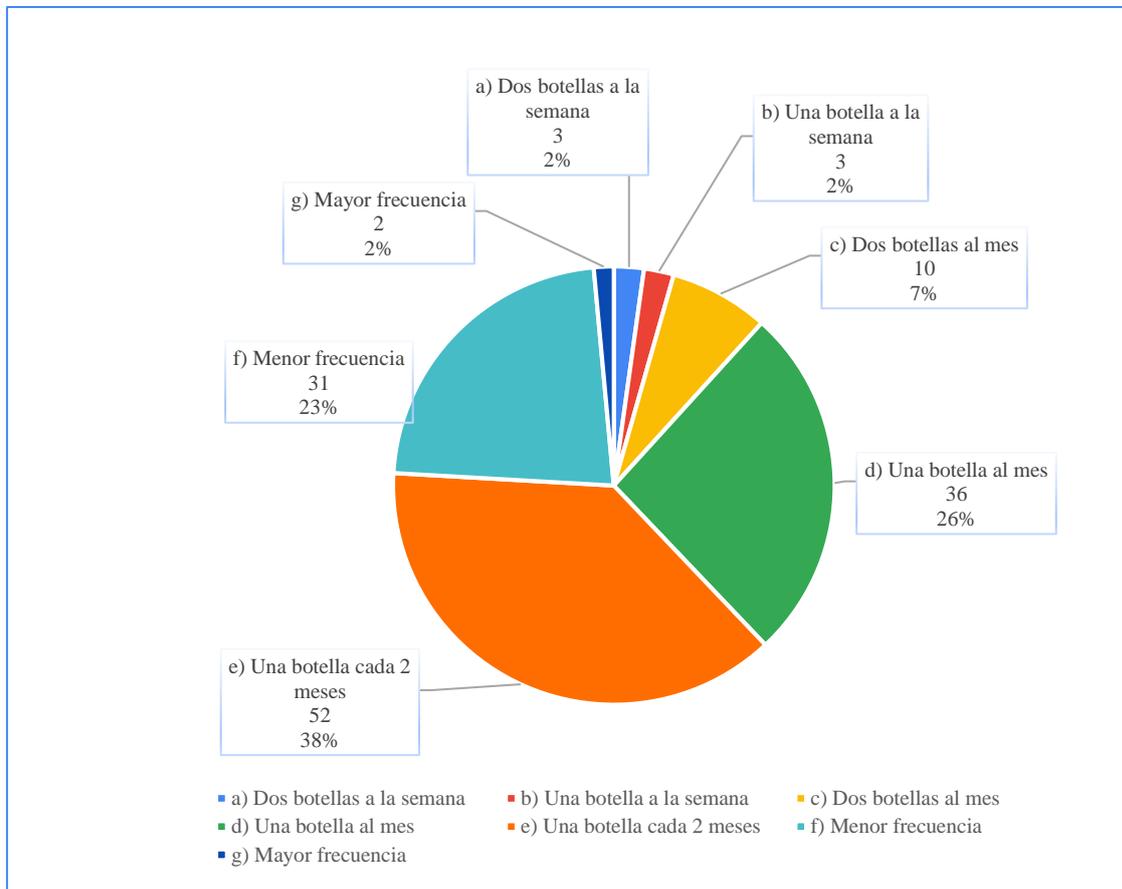
*Resultados de Frecuencia de Compra*

<b>¿Con que frecuencia estaría dispuesto a comprar este Producto?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Dos botellas a la semana	3	2.19%
b) Una botella a la semana	3	2.19%
c) Dos botellas al mes	10	7.30%
d) Una botella al mes	36	26.28%
e) Una botella cada 2 meses	52	37.96%
f) Menor frecuencia	31	22.63%
g) Mayor frecuencia	2	1.46%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

**Figura 30**

*Resultados de Frecuencia de Compra*



*Nota:* Elaboración Propia

De la última pregunta se puede observar:

El grupo más grande de consumidores, conformado por 52 personas, indicó que compraría una botella cada dos meses, alcanzando la proporción de 37.96% del total de la muestra para esta pregunta.

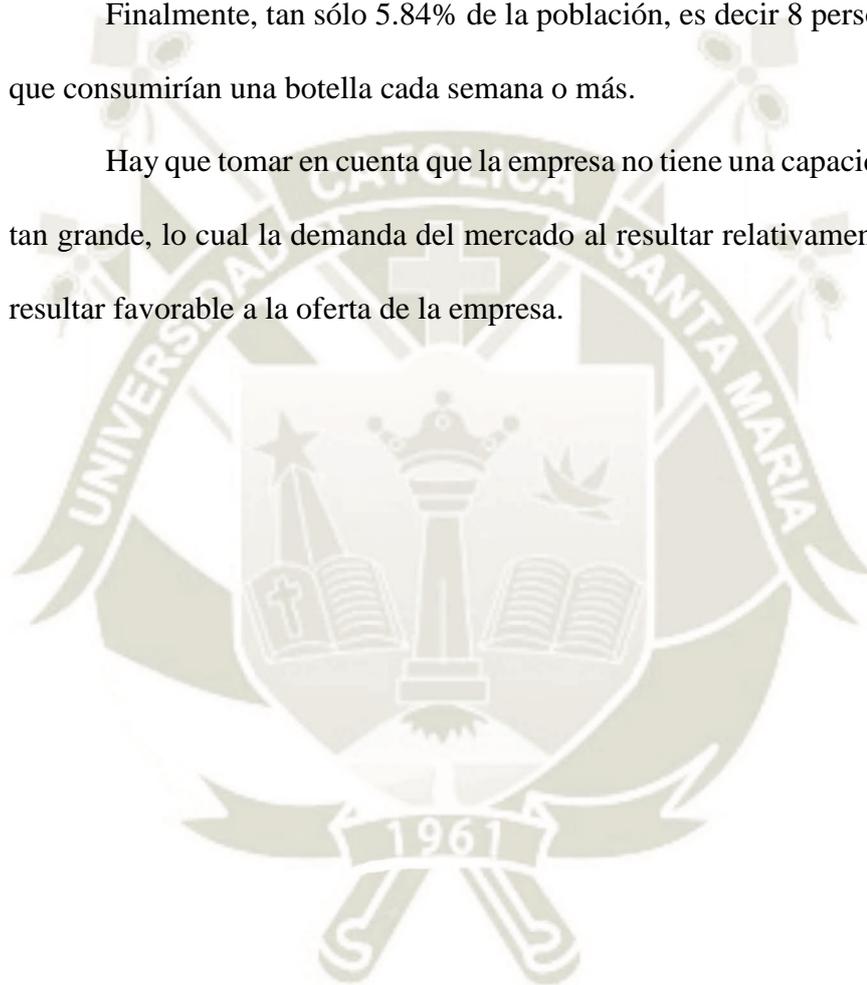
El 26.28% de la población encuestada que afirmó consumir pisco, representada por 36 personas, indicó que compraría una botella al mes.

Seguidamente, 31 personas indicaron que comprarían este producto con menor frecuencia a las propuestas de la pregunta, representado el 22.63% de la muestra.

Posteriormente, 10 personas dieron a conocer que comprarían dos botellas de pisco al mes, representando el 7.3% de los consumidores de pisco encuestados.

Finalmente, tan sólo 5.84% de la población, es decir 8 personas indicaron que consumirían una botella cada semana o más.

Hay que tomar en cuenta que la empresa no tiene una capacidad productiva tan grande, lo cual la demanda del mercado al resultar relativamente baja, puede resultar favorable a la oferta de la empresa.





## **CAPITULO IV**

## 4. Propuesta de Mejora

### 4.1. Plan Operacional

El plan operacional o plan de operaciones, es una parte importante del Plan de Negocios, ya que, no sólo se tomará en cuenta el proceso de producción del producto, sino también todas aquellas actividades involucradas en la cadena de suministro.

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de operaciones establecido, por lo cual las actividades se llevan a cabo sin tomar en cuenta la cadena de suministro de la empresa.

Actualmente la empresa sólo consigue la materia prima mediante un acuerdo verbal sin un documento previo que lo respalde, más allá de facturas o boletas de venta, produce en base a una meta aproximada anual, y ofrece sus productos a los clientes previamente mencionados en el capítulo tres, en el punto 3.1.4.2. Proceso Comercial.

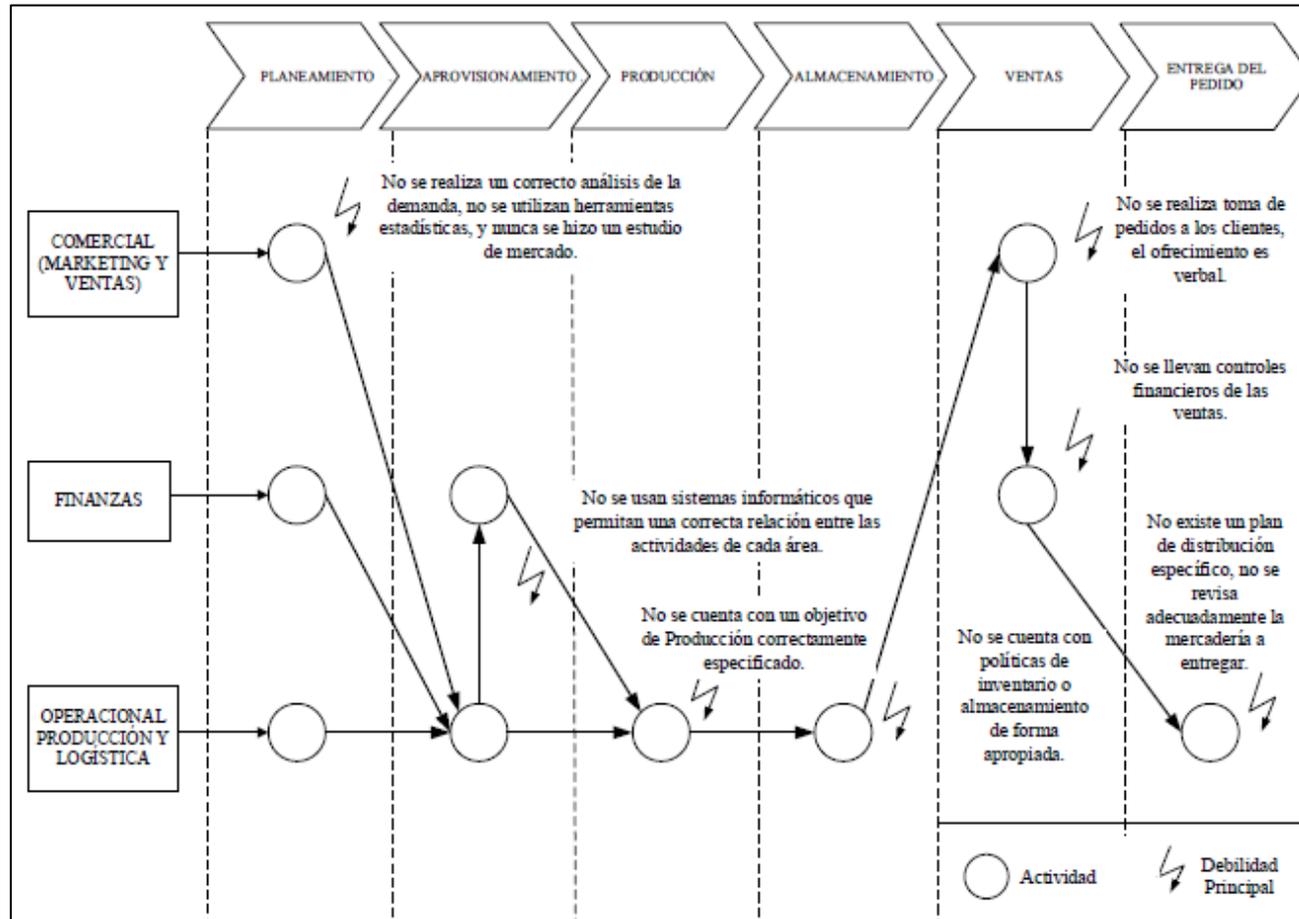
No realiza un análisis de la demanda, no genera un estimado de ventas, no tiene un modelo de inventarios estructurado para materia prima, producto por terminar, o producto terminado, no toma pedidos de los clientes y la distribución se realiza de una manera no planificada.

Es por esto que el Plan de Operaciones para la empresa desde el año 2022, plantea una estructura basada en el modelo SCOR, ya que dicho modelo comprende los aspectos necesarios para evaluar las actividades necesarias para reactivar la empresa y que esta opere de forma continua en un periodo de tiempo determinado.

La estructura es la siguiente:

**Figura 31**

*Diagrama Actual de Actividades según Áreas de la Empresa*



*Nota:* Elaboración Propia

#### 4.1.1. Proceso de Planeación

##### 4.1.1.1. Análisis de la demanda

El análisis de la demanda será el punto de partida para la producción en la empresa, es necesario dicho análisis para evaluar qué cantidad de pisco se debe producir exactamente, así como sus variedades.

Para el análisis de la demanda se analizarán las respuestas de la encuesta que se consideren relevantes para dicho propósito, además permitirá establecer una base de datos que podrá ser utilizada a futuro evaluando pronósticos basados en el comportamiento estadístico de la información mencionada.

El primer paso para el análisis de la demanda es evaluar los resultados de las preguntas número uno, siete, ocho y diez de la encuesta realizada previamente, los resultados son los siguientes:

**Tabla 23**

*Resultados de Consumo de Pisco*

¿Usted consume Pisco?, En caso la respuesta sea No, dé por finalizada esta encuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	137	85.63%
No	23	14.38%
<b>Total</b>	160	100.00%

*Nota:* Elaboración Propia

Esta pregunta permite evaluar qué porcentaje de la población consume el producto ofrecido por la empresa, teniendo en cuenta que la población resultante de la segmentación del mercado “N” es de 153,319 personas (Ver Capítulo tres, en el punto 3.5.2.1. Muestra), y que el porcentaje de personas que consumen el producto, se obtiene:

$$153319 \times 85.63\% = 131279$$

Es decir que hay aproximadamente 131,279 personas que consumen pisco en la ciudad de Arequipa.

**Tabla 24**

*Resultado de tipo de Pisco consumido*

<b>¿Qué tipo de Pisco suele consumir?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Quebranta	32	23.36%
b) Italia	27	19.71%
c) Torontel	3	2.19%
d) Moscatel	5	3.65%
e) Acholado	64	46.72%
f) Otros: Mosto Verde	4	2.92%
g) Sin Preferencia	2	1.46%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Esta pregunta permite conocer qué tipo de pisco se debe producir.

Debido a que hay la predominancia de los tipos: Acholado, Quebranta e Italia, se toma la siguiente decisión: La empresa producirá inicialmente sólo esos tres tipos de pisco.

Se toma en cuenta que el pisco acholado es la combinación de dos o más tipos de pisco, lo cual favorece a la facilidad de compra de materia prima, dicha información será evaluada más adelante en el proceso fuente.

c) Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a consumir Pisco Artesanal de alta calidad?

**Tabla 25**

*Resultado de disponibilidad de consumo de Pisco Artesanal*

¿Estaría dispuesto a consumir Pisco Artesanal de alta calidad?	Cantidad	Porcentaje
a) Si	116	84.67%
b) No	3	2.19%
c) Tal vez	18	13.14%
<b>Total</b>	137	100.00%

*Nota:* Elaboración Propia

El análisis de esta pregunta tiene el objetivo de conocer qué cantidad de personas que consumen pisco, están dispuestas a consumir el producto que ofrece la empresa.

Tomando en cuenta que el nuevo tamaño de la población “N1” es 131,279 personas y que el porcentaje de personas que afirmaron estar dispuestas a consumir pisco artesanal es de 84.67%, se determina:

$$131279 \times 84.67\% = 111156$$

Es decir que hay aproximadamente 111,156 personas que están dispuestas a consumir el tipo de producto que ofrece la empresa.

d) Pregunta 10: ¿Con que frecuencia estaría dispuesto a comprar este Producto?

**Tabla 26**

*Resultados de frecuencia de compra*

¿Con que frecuencia estaría dispuesto a comprar este Producto?	Cantidad	Porcentaje
a) Dos botellas a la semana	3	2.19%
b) Una botella a la semana	3	2.19%
c) Dos botellas al mes	10	7.30%
d) Una botella al mes	36	26.28%
e) Una botella cada 2 meses	52	37.96%
f) Menor frecuencia	31	22.63%
g) Mayor frecuencia	2	1.46%
<b>Total</b>	137	100.00%

*Nota:* Elaboración Propia

El análisis de esta pregunta permitirá a la empresa, conocer el promedio de consumo de botellas de pisco mensual por persona.

Para dicho análisis es necesario expresar cada una de las alternativas en su equivalente a botellas por mes, dando como resultado la siguiente tabla:

**Tabla 27**

*Botellas consumidas por mes*

<b>Botellas al mes</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Ponderación</b>
a) 8.57 botellas al mes	2.19%	0.19
b) 4.29 botellas al mes	2.19%	0.09
c) 2.00 botellas al mes	7.30%	0.15
d) 1.00 botella al mes	26.28%	0.26
e) 0.50 botellas al mes	37.96%	0.19
f) 0.08 botellas al mes	22.63%	0.02
g) 12.86 botellas al mes	1.46%	0.19
<b>Demanda Mensual</b>		<b>1.09</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Posteriormente como se observa en la tabla se multiplica cada una de estas cantidades por el porcentaje obtenido en el análisis de los datos, dando como resultado la ponderación de cada alternativa que, al ser sumado, permite conocer en promedio cuántas botellas consume cada una de estas personas al mes, obteniendo como resultado 1.09 botellas por persona al mes.

Considerando el tamaño de población que toma pisco y está dispuesto a consumir el producto es de 111,156 personas, se concluye:

$$111156 \times 1.09 = 120786$$

Es decir que la demanda mensual promedio será de 120,786 botellas o su equivalente 60,393 litros.

Son embargo el record de producción máximo alcanzado en el año 2013 por la empresa fue de 6000 litros anuales, es decir 12000 botellas al año,

traduciéndose en una producción mensual de 500 litros, por lo que se concluyó que la empresa abastecía menos del 1 % de la demanda actual de pisco en la ciudad de Arequipa.

#### **4.1.1.2. Aprovisionamiento**

Dentro de la planeación de aprovisionamiento se tomarán en cuenta todas aquellas actividades relacionadas a la obtención de material e insumos necesarios.

Una vez conocida la demanda es necesario determinar cómo es que se realizará la adquisición de materia prima y los materiales necesarios para llevar a cabo el proceso productivo.

El primer punto a tomar en cuenta será la evaluación de los proveedores, es decir para cada tipo de material se evaluará y cotizará el precio de cada uno, también se tomará en cuenta las distancias y por consiguiente los costos de transporte que serán evaluados posteriormente en el plan financiero.

Otro punto a tomar en cuenta será la modalidad de pago con los proveedores. Se sugerirá realizar un contrato que brinde facilidades crediticias, donde se establezcan los términos acordados por parte de ambas empresas.

Finalmente se tomará en cuenta el lead time o tiempo que demora en llegar la materia prima o los insumos una vez hecho el pedido.

#### **4.1.1.3. Producción**

Luego de haber conocido la demanda del mercado, el primer punto a tomar en cuenta en el planeamiento de la producción será la oferta, es decir la cobertura que brinda la empresa ante esta demanda. Para esto es necesario conocer la productividad de la maquinaria y equipos, hallar el “cuello de botella” y en base éste, calcular la capacidad productiva de la empresa.

Para esto se mostrará la siguiente tabla mostrando la capacidad productiva de la planta, detallando la productividad que ofrece cada máquina, equipo o actividad.

**Tabla 28**

*Capacidad de Planta Real*

Proceso - Maquina	Productividad	Unidad de medida	Horas al día	Tipo
Recepción - Operarios	3000	Kg/Hora	8	Lineal
Despalillado y estrujado	2500	Kg/Hora	8	Lineal
Maceración - Pozo de Maceración	250	Kg/hora	24	Lineal
Prensado - Prensadora	200	Kg/Hora	8	Lineal
Fermentación - Tanques de Fermentación	104.17	L/Hora	24	Paralelo
Destilación - Alambiques de Cobre	106.25	L/Hora	8	Lineal
Guarda y Reposo - Tanques de Guarda	11.38	L/Hora	24	Paralelo
Afinado - Filtradora	500	L/Hora	8	Lineal
Embotellado – Embotelladora	300	L/Hora	8	Lineal

*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” – Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el proceso que supone el cuello de botella, o la productividad lineal menor es la destilación, siendo de 106.25 Litros por Hora, durante ocho horas al día.

En base al cuello de botella se calculará la capacidad anual de producción de la planta, para ello se tomarán en cuenta los días disponibles para la producción durante la época de la Vendimia.

Considerando que este proceso dura tres meses, febrero, marzo y abril, y tomando en cuenta que los domingos son días no laborables, se tiene un total de 78 días, como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 29**

*Capacidad Productiva de la Empresa*

<b>Capacidad Productiva de la empresa</b>	
Días Disponibles	78 Días
Cuello Botella	850 Kg/día
Requerimiento de Uva x Litro	7.58 Kg/litro
Uva Requerida al año	66300 Kg
Producción Anual Litros	8752.5 L al año
Prod. Mensual Litros	729.4 L al mes
Producción Mensual Botellas	1459 Botellas al mes
Producción Anual Botellas	17505 Botellas al año

*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” – Elaboración Propia

De la tabla anterior se puede determinar que la capacidad productiva de la empresa es de 17,505 botellas al año, para este cálculo se multiplicó el número de días disponibles por la capacidad productiva del cuello de botella, obteniendo la uva requerida al año de 66,300Kg., luego considerando que para cada litro de pisco se requieren 7.58 Kg de uva se dividió la uva requerida entre el requerimiento de uva por litro de pisco, obteniendo 8,752.5 litros por año como capacidad máxima anual o las 17,505 botellas de 500 ml descritas anteriormente

Posteriormente en necesario evaluar el estado actual de la maquinaria y equipo, en base a esto determinar el costo de mantenimiento que debe aplicarse de ser necesario, además de evaluar la posibilidad de implementar un modelo de mantenimiento que sea más adecuado para este tipo de empresa.

**Tabla 30***Mantenimiento y Depreciación de Maquinaria*

<b>Equipo</b>	<b>Valor de la maquinaria</b>	<b>Costo de Mantenimiento</b>	<b>Vida Útil años</b>	<b>Vida Útil meses</b>	<b>Valor Residual</b>	<b>Depreciación Mensual</b>	<b>Meses de Funcionamiento</b>	<b>Depreciación Anual</b>
<b>Despalilladora</b>	S/ 5,500.00	S/ 500.00	5	60	S/ 550.00	S/ 82.50	3	S/ 247.50
<b>Prensadora</b>	S/ 2,500.00	S/ 60.00	5	60	S/ 250.00	S/ 37.50	3	S/ 112.50
<b>Alambiques</b>	S/ 25,000.00	S/ 4,000.00	10	120	S/ 2,500.00	S/ 187.50	3	S/ 562.50
<b>Filtradora</b>	S/ 3,800.00	S/ 720.00	5	60	S/ 380.00	S/ 57.00	12	S/ 684.00
<b>Embotelladora</b>	S/ 5,000.00	S/ 400.00	6	72	S/ 500.00	S/ 62.50	12	S/ 750.00
<b>Tapadora</b>	S/ 800.00	S/ 50.00	5	60	S/ 80.00	S/ 12.00	12	S/ 144.00
<b>Encapsuladora</b>	S/ 700.00	S/ 100.00	5	60	S/ 70.00	S/ 10.50	12	S/ 126.00
<b>Bombas</b>	S/ 1,500.00	S/ 400.00	4	48	S/ 150.00	S/ 28.13	12	S/ 337.50
<b>Transformadores</b>	S/ 450.00	S/ 100.00	5	60	S/ 45.00	S/ 6.75	12	S/ 81.00
<b>Pozo Maceración</b>	S/ 2,000.00	S/ 200.00	10	120	S/ 200.00	S/ 15.00	3	S/ 45.00
<b>Pozo Destilación</b>	S/ 3,000.00	S/ 500.00	10	120	S/ 300.00	S/ 22.50	3	S/ 67.50
<b>Total</b>	S/ 50,250.00	S/ 7,030.00			S/ 5,025.00	S/ 521.88		S/ 3,157.50

*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” – Elaboración Propia

Es necesario también definir los horarios de trabajo en todas las áreas, y el cronograma de actividades respectivo a cada una de ellas.

Por último, se debe tomar en cuenta las políticas de inventarios en la empresa que eviten la suspensión de actividades de forma repentina en la empresa.

#### **4.1.1.4. Distribución**

Para la distribución del producto es necesario definir quién será el cliente directo de la empresa, que canales de distribución se tomarán en cuenta.

Se debe tomar en cuenta también la toma de pedidos para los clientes, evaluar la posibilidad de aplicar un software que integre las áreas necesarias para lograr una atención óptima hacia el cliente.

Se evaluarán las distancias y los costos de transporte al igual que se hizo con los proveedores.

Por último, se evaluará la modalidad de pago con los clientes, en caso de los grandes clientes analizar qué beneficios crediticios pueden brindarse en respuesta de gratitud por elegir a la empresa, sin que esta se vea afectada de manera económica.

#### **4.1.2. Proceso Fuente**

Dentro del proceso fuente se especificarán únicamente aquellas actividades relacionadas a la adquisición de materia prima e insumos necesarios para el proceso productivo.

Cabe resaltar que hay dos tipos de insumos claves que hay que tener en cuenta al momento de evaluar a los proveedores estos son:

**Materia Prima Inmediata:** En el caso de la producción de pisco la uva es la única materia prima que se necesita para la elaboración del mismo, para este proceso específico se necesita que la uva sea procesada de forma inmediata, posterior a la descarga de esta.

Insumos no Inmediatos: En esta clasificación se encuentran aquellos insumos secundarios que no se encuentran dentro del producto como tal, sin embargo, son necesarios para la funcionalidad de ciertas maquinas.

Este es el caso del gas utilizado como combustible para aquellas operaciones que requieren mayor temperatura como la destilación, cabe resaltar que éste puede ser almacenado durante un tiempo considerable sin que sus características se vean afectadas, a diferencia de la uva.

Es importante mencionar que el agua y luz requeridos no forman parte de estos materiales o insumos debido a que son servicios con los que cuenta la empresa, y se pueden obtener de manera continua.

Una vez mencionada la clasificación de materiales, es necesario evaluar a los proveedores de los mismos. Para esto se tendrán en cuenta distintos criterios ordenados de manera ascendente.

**a) Para la uva:**

1. Calidad de la uva: Este criterio evalúa las principales características propias de esta fruta como son: tamaño, color, dulzura, si son jugosas, dependiendo del tipo de uva que se requiera.
2. Costo de la uva por kilogramo: En este punto se evaluará el precio propiamente dicho de esta materia prima esencial para el proceso productivo.
3. Distancia entre las instalaciones del proveedor y la empresa (Costo de Transporte): Este criterio es importante al momento de decidir por un proveedor, ya que, por más barata que se pueda obtener la uva, no servirá de mucho si el costo de transporte es considerable en relación al costo de la misma.

4. Modalidad de Pago: Por último, aquí se evaluará si el proveedor ofrece beneficios crediticios, como por ejemplo pagar el 50% en efectivo en el momento en el que se realice la compra y el saldo (50%), después de 1 mes con 10% de interés.

**b) Para los materiales e insumos:**

1. Disponibilidad de productos: Se considerará si el proveedor dispone de los materiales necesarios como son:

- Botellas de 500 ml.
- Etiquetas personalizadas
- Tapas para la botella.
- Cápsulas

Es necesario mencionar que se considera un paquete completo, en caso el proveedor no cuente con todos estos productos será descartado a menos que suponga un costo mucho más bajo en comparación a sus competidores.

2. Precio total de los productos: En este punto se considerará la suma de los precios de los insumos especificados anteriormente.

3. Tiempo de espera de la orden (Order Lead Time): Este criterio evaluará el tiempo que demora cada proveedor en entregar el producto tomando como referencia base el momento en el que se hizo el pedido, es importante mencionar que, a diferencia de la uva, estos productos serán adquiridos constantemente y no una sola vez por año.

**Tabla 31**

*Cuadro Comparativo de Proveedores de Uva*

Criterio	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
	Asociación de Productores de uva "Utaca"	Viñedo Mascapampa	Viñedo Lucy Caraveli
Calidad de la uva	Uva dulce, tamaño, regular, poca pepa, jugosa.	Uva muy dulce, tamaño pequeño, poca pepa, poco jugo.	Uva agridulce, tamaño grande, mucha pepa, jugosa.
Costo de uva por kilogramo	1.6	2.3	2.1
Costo de Transporte	1477	2830	2780
Modalidad de Pago	Efectivo	Efectivo	80% Efectivo - 20% a dos meses

*Nota:* Tomado de "Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL." – Elaboración Propia

#### **4.1.3. Proceso de Producción**

Para comprender mejor el proceso productivo en la empresa es necesario dividirlo en dos etapas, estas son:

##### **4.1.3.1. Etapa de Producción de Pisco**

Es importante mencionar que dicha etapa se da una sola vez al año durante la vendimia, explicada anteriormente.

Esta etapa está compuesta por los siguientes procesos:

- a) **Recepción:** El traslado de la uva se da en cajas de plástico de aproximadamente 25 kg de capacidad, en camiones que transportan en promedio 10 toneladas, una vez que llegan a la planta de producción seis operarios proceden a descargar y recepcionar la materia prima, donde se verifica la calidad de la uva, posteriormente se pesan las uvas y son llevadas a la maquina despalladora para seguir con el proceso.
- b) **Despallado y Estrujado:** Luego de la recepción la materia prima, las uvas son

trasladadas a la máquina despalilladora, la cual tiene una capacidad de 2500 kilogramos por hora, es en esta máquina donde se separa el escobajo para luego proceder con el estrujado de la uva y obtener el mosto, este proceso reemplaza al tradicional el cual es conocido como la “pisa de uva”.

- c) Maceración y Prensado: El líquido obtenido es trasladado a los pozos de maceración utilizando una manguera, es en estos pozos donde se macera en un tiempo de seis días por medio de escurrimiento gravitacional, en la parte inferior del pozo se sedimentan las partes sólidas llamadas también hollejo, el cual es separado del proceso para luego ser prensado manualmente, luego se cuela el mosto utilizando mallas para ser transportado a las cubas de fermentación.
- d) Fermentación: El mosto previamente obtenido reposa en las cubas logrando la fermentación en un lapso de tiempo de aproximadamente 20 días, es en este proceso donde el azúcar del mosto se vuelve alcohol, para dicha conversión es necesario regular la temperatura a 20°.
- e) Destilación: Una vez culminada la fermentación del mosto, este es transportado utilizando bombas a dos falcas cuyas capacidades son de 500 y 600 litros, es en estas falcas donde se efectúa la destilación, proceso que tiene una duración aproximada de tres días, las falcas trabajan en un rango de temperaturas que va de 30°C a 65°C, posteriormente por ebullición el vino es transformado en vapor de pisco, después este vapor pasa por serpentines de cobre llegando a un pozo de condensación, para este proceso es necesario que el agua usada como refrigerante se encuentre a 18°C, entonces por la diferencia de temperatura el vapor vuelve a un estado líquido y se obtiene el pisco, finalmente se divide en tres partes: la cabeza, que son los primeros

alcoholes en ebulir (80°GL a 60°GL), la cual es desechada; el cuerpo, que es el pisco propiamente dicho (60°GL a 18°GL) y por último la cola, siendo una mezcla de alcoholes con agua, dañinos para la salud y por ende desechados. Una de las características propias de esta bebida la obtención de 42.5°GL, para esto dos de los operarios verifican los grados alcohólicos.

- f) Guarda: El pisco obtenido pasa a los contenedores de guarda o reposo donde permanece seis meses, adquiriendo así cualidades organolépticas

#### 4.1.3.2. Etapa de Envasado

Es importante mencionar que esta etapa es ejecutada a lo largo del año, es decir que se da de forma continua.

Estas son las actividades comprendidas en la etapa de envasado.

- a) Afinado y embotellado: Una vez que el pisco ha reposado durante seis meses se transporta mediante el uso de bombas a la maquina filtradora, la cual está ubicada cerca a la máquina embotelladora, en ella son filtrados las impurezas y los cuerpos extraños que puedan encontrarse en el líquido, posteriormente una vez afinado al pisco se procede a usar la máquina embotelladora, la cual tiene una capacidad de cuatro botellas de 500 ml.
- b) Encorchado y encapsulado: Posteriormente al embotellado se procede a tapar las botellas y encapsularlas con la maquina tapadora, realizando un sello de seguridad que evita que el producto pueda ser filtrado.
- c) Etiquetado: Una vez el producto está debidamente sellado se continua con el etiquetado del mismo, estas etiquetas muestran qué tipo de pisco contiene, el nombre y el logo de la empresa, se coloca también en la parte posterior a la etiqueta un cuadro incluyendo las normas de sanidad y permisos necesarios para la venta del mismo.

- d) Encajado: En esta etapa se agruparán los productos en cajas de 12 unidades, listas para ser almacenadas hasta que sean vendidas.

#### 4.1.3.3. Cronograma de Producción

El cronograma de producción según las distintas etapas previamente explicadas será:

Etapa de Producción de Pisco:

Inicio: Primero de febrero de cada año, a partir del año 2022.

Fin: 31 de octubre de cada año, a partir del año 2022

Etapa de Envasado

Inicio: Primero de febrero del año 2022.

Primero de enero de cada año, a partir del año 2023.

Fin: 31 de diciembre de cada año, a partir del año 2022.

#### 4.1.3.4. Horario durante fase de producción

Durante esta etapa se trabajará de lunes a viernes de 8:00 am a 8:00 pm, sábado de 8:00 am a 2:00 pm a nivel empresarial, es decir que los horarios para cada tipo de trabajador estarán comprendidos dentro de ese rango de horarios, más no trabajaran durante 12 horas.

- Gerente:

Enero a diciembre.

Lunes, miércoles y viernes: 2:00 pm a 6:00 pm, remoto.

- Jefe de Planta:

Enero a diciembre.

Lunes a viernes: 9:00 am a 7:00 pm, presencial.

Sábado: 9:00 am a 1:30 pm, presencial.

- Operarios:

Enero a marzo.

Lunes a viernes: 8:00 am a 6:00 pm, presencial.

Sábado: 8:00 am a 1:30 pm, presencial.

#### 4.1.3.5. Horario durante fase de envasado

Durante esta etapa se trabajará de lunes a viernes de 8:00 am a 6:00 pm, sábado de 8:00 am a 2:00 pm a nivel empresarial

- Gerentes:

Enero a diciembre.

Lunes, miércoles y viernes: 2:00 pm a 6:00 pm, remoto.

- Jefe de Planta:

Enero a diciembre.

Lunes a viernes: 9:00 am a 7:00 pm, presencial.

Sábado: 9:00 am a 1:30 pm, presencial.

- Operarios:

Enero a diciembre.

Lunes a viernes: 8:00 am a 6:00 pm, presencial.

Sábado: 8:00 am a 1:30 pm, presencial.

#### 4.1.3.6. Tipo de Local

- Tamaño

La empresa tiene un área de 1241 metros cuadrados.

- Ubicación

El local de la empresa está ubicado en la calle Grau sin número, en el distrito de Characato, en la ciudad de Arequipa, departamento Arequipa – Perú.

#### 4.1.3.7. Activos de la empresa

La empresa requiere de los siguientes activos para llevar a cabo su proceso productivo:

- **Maquinaria**

Actualmente la empresa cuenta con toda la maquinaria necesaria para llevar a cabo las operaciones productivas, sin embargo, muchas de estas requieren mantenimiento, el costo de mantenimiento será analizado posteriormente a detalle en el Plan Financiero

- 1) Despalilladora: Esta máquina conocida también como Despalilladora – Moledora, es aquella encargada de separar las ramas, también llamadas escobajo de las uvas, en esta máquina las uvas son molidas permitiendo la obtención de jugo para su posterior maceración y fermentación.

**Figura 32**

*Despalilladora*



*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.

- 2) Prensadora: Esta máquina funciona en base a el jugo que no terminó de ser exprimido del hollejo, que viene a ser la parte sólida precipitada en la parte inferior del pozo de maceración, esta operación tiene la finalidad de exprimir de forma eficiente todo el jugo de la uva.

**Figura 33**

*Prensadora*



*Nota: "Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL." - Toma Propia.*

- 3) Alambiques: Estos alambiques son la parte más importante del proceso de elaboración de pisco, ya que estos permiten destilar el mosto y posteriormente condensarlo en el pozo de condensación, esta maquinaria requiere de calor, por lo que está conectada directamente al tanque de gas.

**Figura 34**

*Alambiques*



*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.

- 4) Filtradora: Esta se encarga de separar el pisco de las impurezas que puedan existir en los tanques de guarda o reposo, contiene placas filtradoras por donde pasa sólo el pisco, listo para ser embotellado y en condiciones para el consumo humano.

**Figura 35**

*Filtradora*



*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.

- 5) Embotelladora: Esta es una máquina semiautomática que cuenta con cuatro válvulas donde se pueden llenar las botellas con pisco, esta misma cuenta con control automático de reposición de líquidos.

**Figura 36**

*Embotelladora*



*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.

- 6) Tapadora: Esta máquina tiene la funcionalidad de colocar las tapas con la presión necesaria para que no ocurran filtraciones o problemas asociados a las mismas.

**Figura 37**

*Tapadora*



*Nota:* Figura tomada de Internet

- 7) Encapsuladora: Esta última permite colocar las cápsulas de aluminio a las botellas ya encorchadas con la finalidad de brindar una especie de sello de seguridad que le permita al consumidor final que el producto no ha sido manipulado.

**Figura 38**

*Encapsuladora*



*Nota:* "Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL." - Toma Propia.

- **Equipos**

- 1) Pozo de maceración: Es en este espacio dónde el jugo de uva se dejará macerando preparándolo así para bombearlo a cubas de fermentación y se realice dicho proceso.

**Figura 39**

*Pozo de Maceración*



*Nota: “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.*

- 2) Pozo de Filtrado de Jugo de uva: Este se encuentra debajo del pozo de maceración y es aquí donde cae la parte líquida del orujo, la parte sólida queda precipitada en el pozo de maceración.

**Figura 40**

*Pozo de Filtrado de Jugo de Uva*



*Nota: “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.*

- 3) Pozo de Condensación: Este pozo tiene conexión directa a los alambiques, éste cuenta con serpentines que permiten la condensación del vapor de vino, obteniendo finalmente el pisco, externamente cuenta con caños donde se pueden conectar manueras que dirijan este pisco a los tanques de guarda o reposo donde finalmente el producto adquirirá sus propiedades finales.

**Figura 41**

*Pozo de Condensación*



*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.

- 4) Tanque de Gas Estacionario: Este tanque de Gas estacionario es el que provee de este material a las marmitas de los alambiques.

**Figura 42**

*Tanque de Gas Estacionario*



*Nota: “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.*

- 5) Tanques de guarda o reposo: Son tanques Rotoplas para línea agro industrial, que no interfieren en las características principales del producto.

**Figura 43**

*Tanque de Guarda o Reposo*



*Nota: “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.*

- **Software**

Actualmente la empresa no cuenta con algún software que integre las principales tareas en las que están involucradas las tres principales áreas de la empresa.

Debido a que es una empresa pequeña y por consiguiente no cuenta con una gran cantidad de ítems a los que se le tenga que hacer seguimiento, es que se propone la utilización de un software sencillo como es Microsoft 360, el cual permitirá que las distintas áreas de la empresa compartan información de forma constante en la nube, ya sean documentos de Word, hojas de cálculo en Excel, entre otros.

También se propone utilizar un sistema de facturación muy simple y básica, como lo es Odoo, el cual se adapta de manera perfecta a las características de la empresa.

#### **4.1.3.8. Política de Inventarios**

En cuanto a los inventarios de la empresa se propone los siguientes.

**Inventario de Materia Prima e Insumos:** Debido a que es necesario procesar la materia prima lo antes posible es que se decide no almacenar la uva durante periodos de tiempo excedentes a dos semanas.

En cuanto a los insumos necesarios como el caso del gas, será sustituido constantemente en función a su tiempo de duración, el cual es de aproximadamente un mes.

**Inventario de producto por terminar:** Se considera producto por terminar al pisco que se encuentra en la etapa de guarda o reposo, en tanques Rotoplas de línea agroindustrial, el cuál cumple con los requisitos básicos que son no interferir en el olor, color o sabor del producto.

Cada uno de estos tanques tiene una capacidad de 2500 litros, y actualmente hay 20 tanques llenos en almacén, producto de procesos anteriores desde el año 2014, lo cual, debido a las características del producto, puede ser considerado como: “Línea de Producto Premium” gracias al tiempo de guarda de cada uno de ellos.

**Inventario de producto terminado:** Se considera como producto terminado al pisco envasado, este es agrupado en cajas que contienen 12 unidades.

Se recomienda tener siempre un stock equivalente al 50% del promedio mensual de ventas estimadas.

De este modo, cada vez tendrá que envasarse la diferencia entra las ventas correspondientes a este periodo y el stock de seguridad.

#### **4.1.3.9. Talento Humano**

En cuanto a talento humano se propone la siguiente lista:

##### **Dirección**

**Gerente General:** Encargado de reunir a todos los demás jefes y tomar decisiones en función al comportamiento del mercado.

**Jefe de Planta:** Encargado de supervisar todas las acciones que se llevan en la planta, quien se encuentra la mayor parte del tiempo en la empresa y verifica el estado de la maquinaria, equipos, talento humano, entre otros.

##### **Área Operativa**

**Jefe de Planta.** Brinda información relevante al Gerente general en función a la productividad de la empresa, encargado de: solucionar problemas que se den en la planta, proponer inversión correspondiente a nueva maquinaria correspondiente a la demanda, verificar la calidad del producto, mejorar los

índices de producción basados en tiempo, capacidad de maquinaria, eficiencia de trabajadores.

Seguir todos los procesos referentes a la cadena de suministros, llevar a cabo un correcto control en el aprovisionamiento de materiales e insumos, y distribución del producto.

Operarios: Serán ocho personas en total, sus funciones serán realizar el trabajo básico para la producción de pisco, actividades físicas como descargar la materia prima, accionar las máquinas, envasar el producto y almacenarlo debidamente.

Cabe mencionar que se realizará una capacitación previa, y se establecerá como requisito experiencia en el rubro.

### **Área Comercial**

Jefe comercial: Encargado de gestionar la parte comercial de la empresa, reunir información con ayuda del asistente de marketing, para colaborar en la toma de decisiones por parte del Gerente General.

Además de analizar el comportamiento de las ventas a lo largo del tiempo dentro de la empresa, apoyar con pronósticos y colaborar con el asistente de Marketing para generar diversas propuestas a los gerentes ubicados en rangos superiores.

Asistente de Marketing: Analizar toda la información relevante al producto, como el precio, el lugar de venta o distribución, promociones que permitan fidelización de clientes, entre otras actividades referentes al plan comercial detallado posteriormente.

## Área Financiera

Gerente General: Será aquel que analice todos los ingresos y egresos monetarios de la empresa, sus funciones serán: analizar el presupuesto con el que cuenta la empresa para posteriormente colaborar en la toma de decisiones junto al jefe de planta, evaluar la factibilidad de implementar nueva tecnología, analizar la rentabilidad de la empresa, brindar reportes financieros como flujo de caja, balances económicos y estado de resultados.

### 4.1.3.10. Normativa

En cuanto a normativa la empresa cumple con las siguientes normas para la elaboración, envasado y venta de pisco.

Registro Sanitario: R.S. P6700109N – DAARHO

Denominación de Origen Número: 00000541

Marca Registrada – Producto Peruano

**Figura 44**

*Datos según normativa*



*Nota: “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.*

### 4.1.4. Proceso de Entrega

Para el proceso de entrega se tendrán en cuenta aquellas actividades comprendidas dentro del proceso de distribución que inicia cuando la empresa toma los pedidos de los

clientes hasta que el producto llega hasta el mismo, ya sea usando un canal de distribución o entrega al consumidor final de forma directa.

Este proceso está compuesto por las siguientes actividades las cuales serán aplicadas siguiendo el orden mostrado a continuación.

- a) Toma de pedido del cliente: Una persona se encargará de recepcionar los pedidos confrontando el stock de cada uno de los diferentes productos.
- b) Facturación: La toma del pedido se finaliza una vez el cliente haya cancelado el costo correspondiente al pedido, se usará un sistema que permita generar facturas, recibos o boletas electrónicas dependiendo del volumen de la compra.
- c) Preparación del pedido: Una vez el pedido esté pagado se procederá a preparar el mismo, tomando como referencia la cantidad de productos envasados que se encuentren disponibles. Es importante mencionar que el proceso de envasado demora muy poco en comparación al proceso productivo en sí, además las actividades de envasado no requieren que sus actividades predecesoras sean acabadas en su totalidad, es decir, pueden ser trabajadas por lotes pequeños.
- d) Distribución de pedidos: Finalmente, una vez los pedidos estén listos para ser entregados se planea realizar una ruta que permita entregar los productos a sus destinos de manera eficaz y en corto tiempo.

Es importante mencionar que las entregas se darán de forma semanal, se darán los días jueves de cada semana, se escoge este día de forma estratégica ya que las personas suelen consumir mayor cantidad de alcohol los fines de semana (viernes, sábado y domingo).

Se le hará saber al cliente que en caso requiera una entrega urgente dentro de la semana se cobrará un pequeño costo adicional en función a la distancia al punto de entrega.

Para el cumplimiento de este punto, la empresa dispone de movilidad propia, una camioneta lo suficientemente espaciosa para transportar 40 cajas en un solo viaje.

El plan de distribución se observará con mayor profundidad en el capítulo 4.2.6.3. Análisis de canal de distribución.

#### **4.1.5. Proceso de Logística Inversa**

En cuanto a logística inversa, las devoluciones serán gestionadas en función al stock de la empresa, en este caso, si el pedido supone una cantidad considerable, se disminuirá el envasado de ese tipo de producto hasta que cierta cantidad del mismo sea vendida.

Afortunadamente por las características del producto, el paso del tiempo beneficia a la calidad del mismo, lo cual es contrario a la mayoría de productos agro-industriales, ya que estos mismos suelen tener fecha de vencimiento.

Sin embargo, es importante mantener el producto almacenado con las condiciones de temperatura y humedad óptimas de modo que sus características no se vean afectadas.

En caso la devolución del producto se dé por motivos de mala gestión por parte de la empresa, esta misma se hará cargo de los costos.

Para evitar este tipo de problemas se revisarán los pedidos antes que sean cargados a la unidad de transporte.

Se realizó un listado considerando las posibles causas de devolución tomando en cuenta ejemplos de otras empresas de la competencia y sus respectivas soluciones, como se muestra a continuación.

- **Etiquetas dañadas o manchadas:** Este punto se refiere a cualquier problema referente a la etiqueta del producto, para evitar este tipo de inconvenientes la empresa agrupa las botellas en cajas de 12 unidades que tienen pliegues que separan a cada una de ellas, evitando así que las etiquetas puedan dañarse por

fricción, para esto se tendrá especial cuidado al momento de subir estas cajas a la unidad de transporte distribuidora.

- Botellas dañadas dentro de las cajas: Este punto considera a posibles daños que puedan sufrir las botellas al momento del traslado, sin embargo, como se explicó en el punto anterior, el producto está protegido por cajas que los agrupan en docenas y hay separaciones que evitan el contacto entre las botellas. Cabe mencionar que en la unidad de transporte sólo se llevarán estas cajas, por lo que no se encontrarán otro tipo de objetos que puedan hacer contacto brusco con las mismas.
- Cápsulas mal puestas. Como se analizó previamente las cápsulas son el sello de seguridad que le permite saber al cliente que la botella se encuentra perfectamente cerrada y que por ende el producto no ha sido manipulado o falsificado. Para evitar dicho problema se hará una revisión previa del producto antes que este sea cargado a la unidad de transporte, los productos que cuenten con este defecto serán corregidos y considerados como prioridad para las siguientes ventas.
- Error de despacho: Este punto se refiere a una posible diferencia numérica entre el pedido del cliente y la entrega del mismo, este error es atribuido a la empresa y le quita credibilidad en cuanto a la gestión de su proceso logístico. Este error tiene bajas probabilidades de suceder, ya que la empresa produce una cantidad relativamente baja de botellas, lo que permite tener un mayor control de los despachos, sin embargo, en caso de suceder se propone contar con una política de recompensa al cliente en caso de error, esta puede verse reflejada en un descuento o en productos de bonificación, dependiendo del tamaño de la venta.
- Error de pedido: En este punto se analiza aquellos casos en los que el cliente comete algún tipo de error en el pedido. Para esto la empresa se comunicará

previamente con los clientes para confirmar las entregas.

#### **4.1.6. Proceso de Gestión**

##### **4.1.6.1. Necesidades básicas de reactivación**

Para reactivar la empresa ante la SUNAT es necesario seguir el procedimiento mostrado a continuación:

“La reactivación del RUC es el procedimiento mediante el cual se habilita el número de RUC que se encontraba en baja de inscripción. Los sujetos inscritos que hubieran solicitado la baja de inscripción de su RUC por traspaso de empresa unipersonal, cierre o cese definitivo o quiebra en el caso de personas naturales, o cuya inscripción hubiera sido dada de baja de oficio por la SUNAT, podrán solicitar su reactivación.

La reactivación del registro, se realizará de manera personal por el titular del RUC o su representante legal.

De efectuarse por un tercero, adicionalmente, éste exhibirá su documento de identidad original, así como el formulario 2119 "Solicitud de inscripción o comunicación de Afectación de tributos".

El tercero facultado expresamente para realizar el trámite de Reactivación del RUC mediante carta poder con firma legalizada notarialmente o autenticada por fedatario de la SUNAT, no está obligado a exhibir el documento de identidad original del titular del RUC o su representante legal exigido como requisito general.” (SUNAT, 2020)

##### **4.1.6.2. Preparación del local para reinicio de actividades**

Referente a la reanudación de actividades tanto productivas, comerciales, y financieras de la empresa se toman en cuenta los siguientes factores.

- **Reactivación Legal:** Este punto considera las gestiones necesarias que deben ser llevadas a cabo para que la empresa se encuentre operativa de forma legal.
- **Limpieza del Local:** Es necesario considerar limpiar el local ya que este se encuentra en desuso desde el año 2018, por lo cual la maquinaria está llena de polvo y suciedad, este proceso puede demorar en promedio de un mes a tres meses.
- **Mantenimiento de Maquinaria y Equipo:** Es necesario que tanto el Gerente de Operaciones como el Jefe de Planta realicen una evaluación anual de la maquinaria y equipo, cómo se realizó anteriormente. Esta operación se puede llevar de forma paralela a la limpieza del local.
- **Contrato de Personal:** Para lo cual se establecerán perfiles de puestos de trabajo según los requerimientos para cada función a desempeñar.
- **Reanudar interacción con Proveedores y Clientes fidelizados:** De esta forma se les planteará la opción de incluir contratos que respalden los intereses de ambas partes (empresa – proveedor, empresa – cliente), según corresponda.

## **4.2. Plan Comercial**

El plan comercial es importante ya que permite establecer objetivos y desarrollar las estrategias previamente obtenidas a partir del análisis del entorno mediante el uso de herramientas como PESTEL, PORTER y FODA, para esto se utilizará una estructura basada en Marketing Mix, debido a que esta misma se ajusta de manera adecuada a las necesidades de la empresa respecto al área comercial.

### **4.2.1. Objetivos SMART**

Dentro de los Objetivos SMART se encuentran los siguientes:

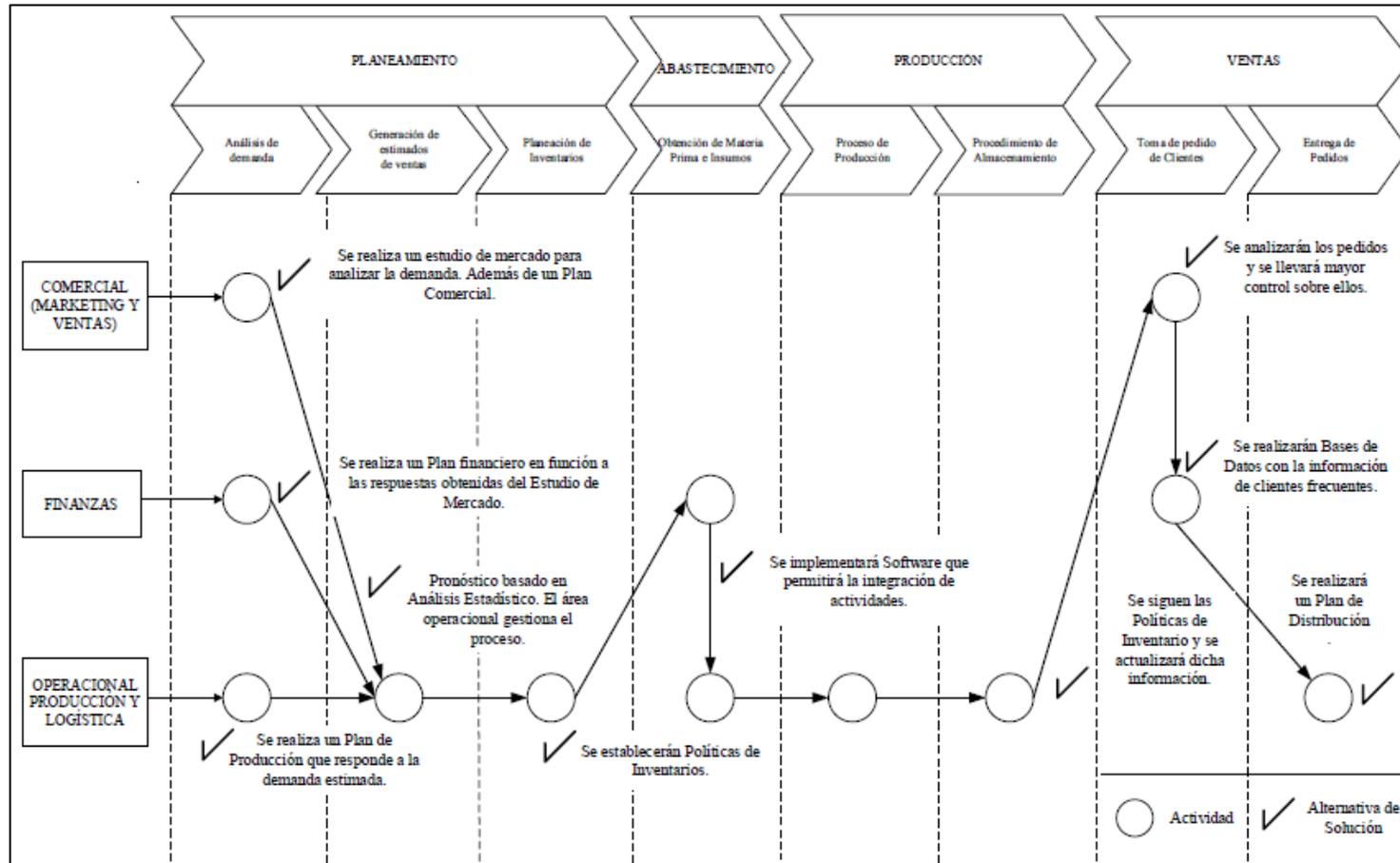
- Aumentar el nivel de ventas que se tenía antes de la baja de oficio de 333 botellas a 1164 botellas vendidas al mes, en un lapso de 3 meses (octubre, noviembre y

diciembre del 2021), utilizando estrategias de Marketing, generando así mayores ingresos.

- Aumentar la producción de pisco, de 4000 a 8700 litros anuales, a lo largo del año 2022, evaluando la capacidad de la maquinaria, logrando así mayor disponibilidad del producto para su envasado y venta.
- Disminuir retornos de pedidos a inicios del año 2022, durante el primer trimestre, una vez la empresa este reactivada, fijando como límite mensual 10 pedidos rechazados, logrando una mayor satisfacción del cliente.
- Obtener nuevos clientes, aumentando la cartera de consumidores de 20 a 50 clientes mensuales, invirtiendo en campañas publicitarias mediante el uso de redes sociales, en los dos primeros meses del año 2022.
- Obtener una rentabilidad de 15% sobre la inversión, la cual es mayor a la ofrecida por los bancos, invirtiendo el capital de la empresa de forma óptima y responsable, demostrando la importancia de la inversión en el área comercial, durante el primer año de reanudación de actividades.

**Figura 45**

*Diagrama Propuesto de Actividades según el Área de la Empresa*



*Nota:* Elaboración Propia

#### 4.2.2. Estrategias de Marketing

- Hacer uso de redes sociales para promocionar el producto y sus variedades, además crear una página web activa dónde el cliente pueda hacer pedidos directos haciendo énfasis en la diferenciación artesanal que brinda la empresa al realizar operaciones menos automatizadas.
- Introducir el producto por medio de tiendas de interés como Franco Retail, con la finalidad que la gente considere este producto como sofisticado.
- Elaborar una alianza con principales empresas de Delivery en caso de la evolución de la enfermedad Covid – 19.
- Invertir en las otras áreas no relacionadas directamente a la producción, con la finalidad de obtener mayores ganancias, gestionar mejor las relaciones tanto con los proveedores y clientes para así poder ser una empresa altamente competitiva y flexible.

#### 4.2.3. Producto

“Generalmente se reconoce al producto como el centro de la estrategia de marketing y que todas las otras variables giran alrededor de él. En efecto, desde el punto de vista del consumidor, el producto es la razón de su compra, aun cuando, como se verá más adelante, las otras variables puedan en algún momento tener una importancia relativa muy grande.” (Arellano, 2010)

Para definir toda la información respecto al producto se desarrolló la siguiente estructura.

##### 4.2.3.1. Definición del producto

Pisco Artesanal: Es un producto a base de uvas, que sigue un proceso de maceración, fermentación y fermentación, que cuenta con distintas variedades que se analizarán posteriormente en la parte de variedades de producto.

Se considera artesanal debido a que cuenta con procesos manuales como es el prensado, también se considera la baja producción con la que cuenta la empresa a comparación de la competencia, la cual cuenta con maquinaria y tecnología especializada en la producción en masa.

#### 4.2.3.2. Niveles del producto

Desde el punto de vista funcional, un producto tiene múltiples componentes que desempeñan roles diferentes para la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Así existen cinco niveles funcionales de un producto:

Dentro de los niveles del producto se encuentran:

- 1) Producto Básico: Bebida alcohólica espirituosa, utilizada para brindar, compartir momentos agradables en eventos sociales, o para el disfrute del cliente en la comodidad de su hogar.
- 2) Producto Genérico: Pisco Palenke es un pisco artesanal presentado en botellas de vidrio de 500 mililitros.
- 3) Producto Esperado: Los aspectos o características que el consumidor espera obtener cuando adquiera dicho producto son:
  - Porcentaje de alcohol adecuado.
  - Que el producto posea cuerpo.
  - Producto incoloro.
  - Aroma y sabor adecuados dependiendo del tipo de uva.
  - Producto libre de impurezas.
- 4) Producto Aumentado: En cuanto en producto aumentado se cuenta con un número telefónico para consultas o quejas respecto al producto, también se habilitará un correo electrónico y se gestionarán redes sociales que permitan una correcta atención al cliente.

5) Producto Potencial: En cuanto a producto potencial se presentará una línea de productos Premium que contará con características especiales, dentro de las más resaltantes el tiempo de reposo con el que cuenta dicha parte de la producción.

#### **4.2.3.3. Nombre de la marca**

El nombre de la marca del producto es “Palenke”, se pensó en este nombre debido a que el dueño de la empresa cuenta con diversos negocios, dentro de ellos un coliseo de gallos con el mismo nombre, es así que, en los inicios de la empresa, el coliseo era el único lugar donde se comercializaba este producto.

Debido a la gran respuesta favorable por parte de los asistentes es que se decidió expandir el producto a otros coliseos y otro tipo de empresas, ganando buena reputación y reconocimiento dentro de dicho círculo social.

#### **4.2.3.4. Público Objetivo**

Para determinar el público objetivo hacia el cual va dirigido el producto se analizarán diferentes preguntas de la encuesta, analizando la relación entre ellas mediante el uso de la herramienta de tablas dinámicas en Excel.

Primero se determinará la relación que hay entre el género, edad y nivel socioeconómico de la muestra participante, tomando como requisitos el consumo de pisco artesanal, y una elevada frecuencia del mismo, por lo que se verán involucradas las siguientes preguntas:

- Indique a que rango de edad pertenece
- Indique su género
- Pregunta 3: ¿Cuál es el rango promedio de ingresos en su hogar?
- Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a consumir Pisco Artesanal de alta calidad?
- Pregunta 10: ¿Con que frecuencia estaría dispuesto a comprar estas botellas?

Para relacionar la información proporcionada por estas preguntas se cruzará la información para su análisis de la siguiente forma:

Primero se realizará un cuadro donde las columnas serán los rangos de edad de los clientes, las filas se dividirán en dos niveles, el género y el rango de ingresos del cliente, los valores serán el conteo de personas que se encuentran dentro de cada rango de ingresos, se aplicará un filtro que tome únicamente como muestra a las personas que están dispuestas a consumir pisco artesanal.

Obteniendo la siguiente tabla:

**Tabla 32**

*Rango de Ingresos por Género*

Rango de Ingresos por género	Rangos de Edad					Total general
	a) 18 a 30 años	b) 31 a 40 años	c) 41 a 50 años	d) 51 a 60 años	e) Más de 60 años	
<b>Masculino</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>63</b>
a) 0 a 930 nuevos soles	0	1	0	0	0	<b>1</b>
b) 931 a 2000 nuevos soles	7	3	1	1	0	<b>12</b>
c) 2001 a 4500 nuevos soles	10	6	5	2	2	<b>25</b>
d) 4500 a 6000 nuevos soles	6		2	3	0	<b>11</b>
e) más de 6000 nuevos soles	7	6	1	0	0	<b>14</b>
<b>Femenino</b>	<b>38</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>53</b>
a) 0 a 930 nuevos soles	3	1	0	0	0	<b>4</b>
b) 931 a 2000 nuevos soles	19	1	5	0	0	<b>25</b>
c) 2001 a 4500 nuevos soles	12	1	2	3	0	<b>18</b>
d) 4500 a 6000 nuevos soles	2	1	0	0	0	<b>3</b>
e) más de 6000 nuevos soles	2	0	1	0	0	<b>3</b>
<b>Total general</b>	<b>68</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>116</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Para un mejor análisis de cada rango de edad se transforman los datos a porcentaje, tomando como 100 % el total de varones, o el total de mujeres, según corresponda, con la finalidad de identificar qué proporción de la población responde a los niveles socioeconómicos según sus edades y géneros.

**Tabla 33**

*Nivel socioeconómico por género*

Nivel Socioeconómico por Género	Rango de Edades					Total general
	a) 18 a 30 años	b) 31 a 40 años	c) 41 a 50 años	d) 51 a 60 años	e) Más de 60 años	
<b>a) Masculino</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
a) 0 a 930 nuevos soles	0.00%	6.25%	0.00%	0.00%	0.00%	1.59%
b) 931 a 2000 nuevos soles	23.33%	18.75%	11.11%	16.67%	0.00%	19.05%
c) 2001 a 4500 nuevos soles	33.33%	37.50%	55.56%	33.33%	100.00%	39.68%
d) 4500 a 6000 nuevos soles	20.00%	0.00%	22.22%	50.00%	0.00%	17.46%
e) más de 6000 nuevos soles	23.33%	37.50%	11.11%	0.00%	0.00%	22.22%
<b>b) Femenino</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>		<b>100.00%</b>
a) 0 a 930 nuevos soles	7.89%	25.00%	0.00%	0.00%		7.55%
b) 931 a 2000 nuevos soles	50.00%	25.00%	62.50%	0.00%		47.17%
c) 2001 a 4500 nuevos soles	31.58%	25.00%	25.00%	100.00%		33.96%
d) 4500 a 6000 nuevos soles	5.26%	25.00%	0.00%	0.00%		5.66%
e) más de 6000 nuevos soles	5.26%	0.00%	12.50%	0.00%		5.66%

*Nota:* Elaboración Propia

Se tomaron como relevantes aquellos porcentajes superiores al 33 %, según cada rango de edad, por lo que finalmente se puede interpretar que de la población tomada en cuenta los varones tienen mayores ingresos que las mujeres, sin embargo, la mayoría de la población femenina está comprendida dentro de los rangos de ingresos objetivos para la empresa.

En conclusión, la mayoría de personas que están dispuestas a consumir pisco artesanal en cada uno de los rangos de edad, pertenecen también a un rango

de ingresos entre 931 a 6000 soles para hombres y de 930 a 4500 nuevos soles en mujeres.

Tomando en cuenta dicha relación existente entre edad, género y nivel de ingresos y disposición al consumo de pisco artesanal, se evaluará la frecuencia de consumo para los grupos más representativos.

Para esto se evaluará primero a la población masculina como se muestra a continuación:

**Tabla 34**

*Frecuencia de consumo según Rango de Ingresos en Varones*

Frecuencia de consumo según rango de ingresos en varones	Rango de Edades				Total general
	a) 18 a 30 años	b) 31 a 40 años	c) 41 a 50 años	d) 51 a 60 años	
<b>931 a 2000 nuevos soles</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>
Dos botellas a la semana	1	0	0	0	1
Dos botellas al mes	2	0	1	1	4
Una botella al mes	0	1	0	0	1
Una botella cada 2 meses	1	1	0	0	2
Menor frecuencia	3	1	0	0	4
<b>2001 a 4500 nuevos soles</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>23</b>
Dos botellas a la semana	1	0	0	0	1
Dos botellas al mes	2	0	0	0	2
Una botella al mes	4	1	1	1	7
Una botella cada 2 meses	3	5	2	1	11
Menor frecuencia	0	0	2	0	2
<b>4500 a 6000 nuevos soles</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
Una botella a la semana	0	0	0	1	1
Una botella al mes	1	0	2	0	3
Una botella cada 2 meses	3	0	0	1	4
Menor frecuencia	2	0	0	1	3
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>46</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Para analizar mejor los datos según cada rango de edad se procederá a transformar las proporciones, tomando como 100% el total de personas pertenecientes a cada rango de ingresos como se muestra a continuación.

**Tabla 35**

*Frecuencia de Consumo según Rango de Ingresos en Varones*

Frecuencia de consumo según rango de ingresos en varones	Rango de Edades				Total general
	a) 18 a 30 años	b) 31 a 40 años	c) 41 a 50 años	d) 51 a 60 años	
<b>931 a 2000 nuevos soles</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Dos botellas a la semana	14.29%	0.00%	0.00%	0.00%	8.33%
Dos botellas al mes	28.57%	0.00%	100.00%	100.00%	33.33%
Una botella al mes	0.00%	33.33%	0.00%	0.00%	8.33%
Una botella cada 2 meses	14.29%	33.33%	0.00%	0.00%	16.67%
Menor frecuencia	42.86%	33.33%	0.00%	0.00%	33.33%
<b>2001 a 4500 nuevos soles</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Dos botellas a la semana	10.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.35%
Dos botellas al mes	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	8.70%
Una botella al mes	40.00%	16.67%	20.00%	50.00%	30.43%
Una botella cada 2 meses	30.00%	83.33%	40.00%	50.00%	47.83%
Menor frecuencia	0.00%	0.00%	40.00%	0.00%	8.70%
<b>4500 a 6000 nuevos soles</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Una botella a la semana	0.00%	0.00%	0.00%	33.33%	9.09%
Una botella al mes	16.67%	0.00%	100.00%	0.00%	27.27%
Una botella cada 2 meses	50.00%	0.00%	0.00%	33.33%	36.36%
Menor frecuencia	33.33%	0.00%	0.00%	33.33%	27.27%

*Nota:* Elaboración Propia

De las tablas se puede concluir que la población masculina que se encuentra dentro del rango de edades de 18 a 30 años, si bien es la más numerosa en la muestra tomada, es la que consume el producto con menor frecuencia.

Por otro lado, al evaluar la población femenina perteneciente al rango de ingresos de 931 a 4500 nuevos soles, según los rangos de edades se obtiene:

**Tabla 36**

*Frecuencia de consumo según rango de Ingresos en Mujeres*

Frecuencia de consumo según rango de ingresos en mujeres	Rango de Edades				Total general
	a) 18 a 30 años	b) 31 a 40 años	c) 41 a 50 años	d) 51 a 60 años	
<b>931 a 2000 nuevos soles</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>25</b>
Dos botellas al mes	1	0	0	0	1
Una botella al mes	4	0	4	0	8
Una botella cada 2 meses	8	1	0	0	9
Menor frecuencia	6	0	1	0	7
<b>2001 a 4500 nuevos soles</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>18</b>
Una botella al mes	5	0	0	2	7
Una botella cada 2 meses	5	1	2	0	8
Menor frecuencia	2	0	0	1	3
<b>Total general</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>43</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Al igual que con el grupo de varones, para interpretar los datos de mejor forma se mostrarán los porcentajes para cada rango de edad, tomando como 100 % para cada uno de los casos el total de personas pertenecientes al rango de ingresos, obteniendo la siguiente tabla.

**Tabla 37**

*Frecuencia de Consumo según rango de ingresos en Mujeres*

Frecuencia de consumo según rango de ingresos en mujeres	Rango de Edades				Total general
	a) 18 a 30 años	b) 31 a 40 años	c) 41 a 50 años	d) 51 a 60 años	
<b>931 a 2000 nuevos soles</b>	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	100.00%
Dos botellas al mes	5.26%	0.00%	0.00%	0.00%	4.00%
Una botella al mes	21.05%	0.00%	80.00%	0.00%	32.00%
Una botella cada 2 meses	42.11%	100.00%	0.00%	0.00%	36.00%
Menor frecuencia	31.58%	0.00%	20.00%	0.00%	28.00%
<b>2001 a 4500 nuevos soles</b>	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Una botella al mes	41.67%	0.00%	0.00%	66.67%	38.89%
Una botella cada 2 meses	41.67%	100.00%	100.00%	0.00%	44.44%
Menor frecuencia	16.67%	0.00%	0.00%	33.33%	16.67%

*Nota:* Elaboración Propia

De las tablas anteriores se puede concluir que la población femenina consume con menor frecuencia el producto respecto a la población masculina, es por esto que el público dirigido al que irán dirigidas las estrategias de marketing de la empresa será:

Varones en un rango de edad de 30 a 60 años de edad, pertenecientes a los niveles socio – económicos B y C, que vivan en la ciudad de Arequipa.

#### **4.2.3.5. Presentación del producto**

El producto será presentado en botellas transparentes de 500 mililitros, con su etiqueta, tapa y una cápsula de seguridad que le ofrecerá la garantía de que el producto no ha sido alterado para el cliente.

- Etiqueta

La etiqueta es simple, es de color negra y está compuesta del nombre de la marca, el tipo de pisco y el logo, el cual es un gallo blanco con algunas plumas de colores, la descripción del logo será analizada posteriormente.

- Envase

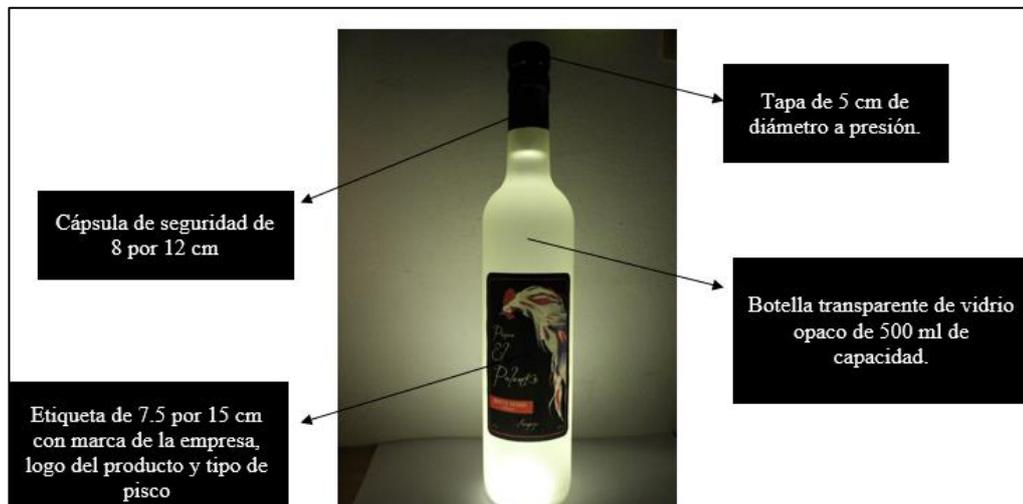
El recipiente donde se encontrará contenido el producto es una botella de vidrio transparente opaca de 500 mililitros con una tapa de 5 cm de diámetro a presión.

- Empaque

Los productos serán apilados en cajas rectangulares de 30 por 50 centímetros de base y altura de 30 centímetros, serán agrupados por docenas, cada una de las cajas tendrá separadores de cartón cuya finalidad es evitar daños en la etiqueta o en la misma botella.

**Figura 46**

*Presentación del Producto*



*Nota:* Elaboración Propia – “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.”

#### 4.2.3.6. Variedades del producto

Para determinar las variedades del producto con las que contará la empresa es necesario analizar la pregunta número 7 de la encuesta, la cual tiene como finalidad determinar qué tipo de pisco prefieren los potenciales clientes, como se muestra a continuación

Pregunta 7: ¿Qué tipo de pisco suele consumir?

**Tabla 38**

*Preferencia según tipo de Pisco*

¿Qué tipo de Pisco suele consumir?	Cantidad	Porcentaje
a) Quebranta	32	23.36%
b) Italia	27	19.71%
c) Torontel	3	2.19%
d) Moscatel	5	3.65%
e) Acholado	64	46.72%
f) Otros: Mosto Verde	4	2.92%
g) Sin Preferencia	2	1.46%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Como se puede observar los tipos de pisco predominantes en cuanto a los gustos de la población son Quebranta, Italia y Acholado, siendo este último la combinación de dos o más variedades de uva, tomando como base los tipos Quebranta e Italia.

Considerando que el pisco acholado combinará aproximadamente el 50 % de cada variedad se tiene la siguiente tabla de variedad de uva:

**Tabla 39**

*Porcentaje por tipo de Uva*

<b>Variedad de Uva</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Quebranta	64	68.82%
Italia	29	31.18%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Es decir que de la producción total de la empresa 68.82% será a base de uva Quebranta y el restante 31.18% de uva Italia.

#### **4.2.3.7. Certificados**

Registro Sanitario: R.S. P6700109N – DAARHO

Denominación de Origen Número: 00000541

Marca Registrada – Producto Peruano

**Figura 47**

*Certificación para pisco*



*Nota: “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Toma Propia.*

#### **4.2.3.8. Posicionamiento en el mercado**

Teniendo establecido el público objetivo y todos los detalles relevantes al análisis del producto es que se concluye que la empresa se posicionará en el mercado de bebidas alcohólicas de la ciudad de Arequipa, estableciendo campañas dirigidas mayormente hacia adultos varones de 30 a 60 años de edad.

#### **4.2.4. Precio**

Para determinar el precio al cual se venderá el producto se tendrá en cuenta los siguientes puntos

##### **4.2.4.1. Demanda**

Realizando la evaluación del público objetivo luego de aplicar la encuesta hay una demanda existente de 1449432 botellas al año, sin embargo, la capacidad productiva máxima de la empresa es el 1.2% de la demanda del mercado, es decir 17505 botellas al año, tomando en cuenta el producto almacenado que consta de aproximadamente 18000 litros de pisco (36000 botellas), es decir 2.06 veces la capacidad máxima de producción al año, es que se decide que la primera venta se realizará a partir del último trimestre del año 2021. Por lo que inicialmente se planea vender el equivalente al 80% de producción máxima, estimando una salida

de 7001.5 litros al año o 14003 botellas de 500 ml., concluyendo que la demanda mensual promedio será de 1166 botellas.

#### 4.2.4.2. Fijación de Precios

Para la fijación de precios es necesario determinar cuál es el costo de producción por botella, posteriormente determinar las variables de fijación de precios que afectan al consumidor, luego desarrollar las estrategias de fijación de precios y, por último, las tácticas de fijación de precios.

##### a) Costo de producción por botella

Para hallar el costo de producción por botella primero es necesario evaluar el costo de la materia prima directa tomando como periodo un año.

**Tabla 40**

*Costo de Producción por Botella*

<b>Producción</b>		14004 botellas al año		
<b>Costo de Materia Prima</b>				
<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad requerida por producto</b>	<b>Costo por unidad de medida</b>	<b>Costo Variable del Producto</b>
Uva	Kg	3.73	S/ 1.60	S/ 83,575.64
Botella	Unidad	1	S/ 2.20	S/ 30,808.71
Corchos	Unidad	1	S/ 0.50	S/ 7,001.98
Cápsulas	Unidad	1	S/ 0.20	S/ 2,800.79
Etiquetas	Unidad	1	S/ 0.40	S/ 5,601.58
			<b>Total</b>	<b>S/ 129,788.70</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Una vez determinado el costo de la materia prima, se procede a sumar el costo de la mano de obra directa, la depreciación de los equipos productivos, el mantenimiento de los equipos, necesario para la reactivación, la limpieza y desinfección, servicios básicos y el sueldo del jefe de planta como mano de obra indirecta.

**Tabla 41**

*Costo de Producción Unitario*

<b>Cantidad a Producir</b>	14004
<b>Costos de Producción</b>	Monto
Materia prima directa	S/ 129,788.70
Mano de obra Directa	S/ 26,640.00
Transporte	S/ 1,477.20
Depreciación de equipos	S/ 3,157.50
Mantenimiento maquinarias	S/ 7,030.00
Limpieza y desinfección	S/ 1,000.00
Servicios básicos	S/ 2,514.96
Mano de obra indirecta	S/ 6,000.00
<b>Total</b>	<b>S/ 177,608.36</b>
<b>Costo de Producción Unitario</b>	<b>S/ 12.68</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Se concluye entonces que el costo unitario para 14003.96 unidades al año es de S/ 12.68.

#### **b) Variables de Fijación de Precios que afectan al consumidor**

Percepción de Precios: Al ser un producto que se está volviendo a lanzar al mercado se espera que los clientes perciban el precio como justo para un producto nuevo para ellos.

Al mismo tiempo se busca que los clientes no perciban el precio como muy barato, ya que usualmente se suele relacionar este concepto con un producto de mala calidad.

#### **c) Estrategias de fijación de precios usadas**

##### **Precio de Venta Actual**

Tomando en cuenta la baja producción de la empresa y que anualmente se venderán tan solo 14003 botellas a comparación de los grandes volúmenes de venta de las empresas establecidas, y tomando también en cuenta los altos costos

administrativos y de ventas con la finalidad de mejorar otras áreas de la empresa, es que se plantea mantener el precio de venta actual de 25 nuevos soles.

### **Precios en función de los competidores**

A continuación, se mostrará una pequeña tabla con los precios de venta de competidores por un producto igual o similar.

**Tabla 42**

*Precios de Venta de Competidores*

<b>Marca</b>	<b>Precio</b>
Majes Tradición	S/ 30.00
Santiago Queirolo	S/ 32.00
Hacienda del abuelo	S/ 28.00
Tabernero	S/ 28.00

*Nota:* Depósito Tatto

Cabe mencionar que los precios mostrados anteriormente corresponden al precio de venta del intermediario, por lo cual es difícil calcular con exactitud el precio de venta que ofrece la misma empresa, ya que ese precio es manejado sólo entre los distribuidores.

### **Precios en función de la demanda**

Para este punto se evaluará la pregunta 9 de la encuesta: ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una botella de 500 ml de dicho Producto?

**Tabla 43**

*Precio dispuesto a Pagar por encuestados*

<b>¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una botella de 500 ml de dicho Producto?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) 20 Nuevos Soles	23	16.79%
b) 22 Nuevos Soles	25	18.25%
c) 24 Nuevos Soles	34	24.82%
d) 26 Nuevos Soles	29	21.17%
e) 28 Nuevos Soles	26	18.98%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia.

Para evaluar qué precio está dispuesto a pagar la población según la encuesta se multiplicará cada precio por su porcentaje obteniendo:

**Tabla 44**

*Precio promedio*

<b>Precio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Total</b>
S/ 20.00	16.79%	S/ 3.36
S/ 22.00	18.25%	S/ 4.01
S/ 24.00	24.82%	S/ 5.96
S/ 26.00	21.17%	S/ 5.50
S/ 28.00	18.98%	S/ 5.31
<b>Total</b>		<b>S/ 24.15</b>

*Nota:* Elaboración Propia.

Como se puede observar el precio promedio que está dispuesto a pagar la población según la encuesta realizada es de 24.15 nuevos soles.

#### **4.2.4.3. Punto de Equilibrio**

En economía, el punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero.

**Tabla 45**

*Punto de Equilibrio*

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Precio de Venta	25.37
Costo Variable Unitario	12.67
Costos Fijos	3,987.16
<b>Punto de equilibrio unidades</b>	<b>247.63</b>
<b>Punto de equilibrio en unidades monetarias</b>	<b>6,282.21</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Como se puede observar el punto de equilibrio en unidades es de 247.63 botellas de pisco al mes, para que el beneficio sea cero.

Esta cantidad equivale a 6282.21 nuevos soles en venta.

#### **4.2.4.4. Tácticas de fijación de precios usadas**

**Precio fijo:** Este punto es referente a que en algunos casos los precios pueden variar en función al tipo de consumidor, sin embargo, debido a que la empresa se encuentra en un proceso de reactivación es que se recomienda establecer un precio fijo.

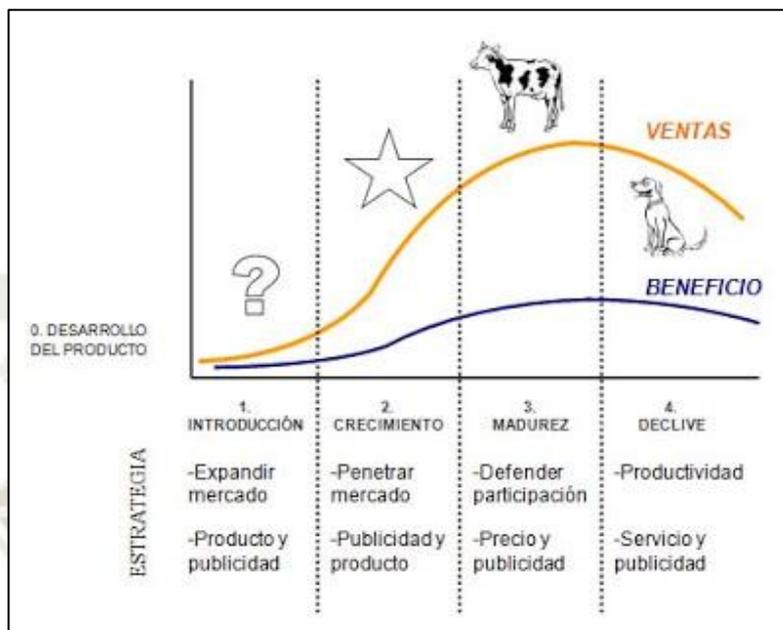
**Liderazgo o seguimiento de precios:** Se busca que al inicio la marca sea se posicione como una buena marca de calidad, de un precio accesible y exclusiva en cuanto al número de productos en el mercado.

#### **4.2.4.5. Precio en función al ciclo de vida de los productos**

Debido a que el producto se considera como un nuevo producto, se concluye que este se encuentra en la etapa de introducción por lo que la empresa tiene libertad para modificar los precios (Arellano, 2010).

**Figura 48**

*Ciclo de vida del Producto*



*Nota:* Marketing enfoque américa latina. Arellano (2010).

#### 4.2.4.6. Precio Final

En conclusión, el precio al que se vendrá el producto será de 24 nuevos soles hacia los distribuidores de bebidas alcohólicas, tomando en cuenta que los mismos cobran una comisión de aproximadamente 15 %, es decir el producto tendrá un precio final hacia el cliente de 27.50 nuevos soles.

Según la tabla 43 Precio dispuesto a pagar por los encuestados, el 18.98% de la población encuestada afirmó que pagaría 28 nuevos soles por el producto.

Por lo cual tomando en cuenta la población final a la que va dirigida el producto establecida en el Capítulos 4.1.1.1 Análisis de la demanda, la cual alcanza la cifra de 111156 habitantes, se tiene un nuevo número de clientes potenciales resultantes de multiplicar dicha población y la proporción de personas dispuestas a pagar 28 nuevos soles por el producto.

$$111156 \times 18.92\% = 20663 \text{ personas}$$

Tomando en cuenta también la Tabla 27 Botellas consumidas al mes por los encuestados, la cual sirvió para determinar la demanda promedio mensual por persona, siendo 1.09 botellas por persona.

Por consiguiente, la nueva demanda sería de

$$20663 \times 1.09 = 22523.6 \text{ botellas mensuales}$$

Considerando que la capacidad productiva de la empresa es de 1459 botellas al mes, se concluye que es un precio adecuado ya que la producción ofrecida por la empresa es mucho menor a la demanda de dicho segmento mercado.

#### **4.2.5. Promoción**

Para la promoción o comunicación con el cliente se consideraron los siguientes puntos.

##### **4.2.5.1. Objetivo de Promoción**

El objetivo de promoción para este producto en particular es atraer y dar a conocer las características, nivel de calidad y el precio del mismo, a los potenciales clientes, siendo de preferencia varones en un rango de edad de 30 a 60 años de edad, pertenecientes a los niveles socio – económicos B y C, que vivan en la ciudad de Arequipa.

Para esto es necesario identificar los elementos diferenciadores que le agregan valor al producto tomando en cuenta los siguientes aspectos.

- Producto exclusivo debido a la baja cantidad del mismo en el mercado.
- Producto artesanal debido a que no se utiliza maquinaria con tecnología avanzada como lo hacen los competidores.
- Producto tradicional, ya que cumple con todos los lineamientos por las

Normas Técnicas Peruanas NTP, para ser considerado pisco peruano.

- Producto de alta calidad, ya que se tiene especial cuidado en el proceso de producción, medida facilitada por la baja cantidad de producto a elaborar.

Es importante resaltar que el producto puede ser consumido, y está dirigido hacia cualquier otra persona mayor de edad, sin embargo, se le hace mayor seguimiento y se presta mayor atención al grupo descrito anteriormente.

#### **4.2.5.2. Mensaje del Producto**

El mensaje del producto debe estar relacionado con la etiqueta, debido a que esta misma presenta un gallo, animal relacionado a una tradición peruana, y tomando en cuenta el tipo de cliente hacia el cual va dirigido el producto es que se propone utilizar un mensaje relacionado a las tradiciones arequipeñas, y al hecho de pasar un momento grato con amigos o familiares.

El mensaje del producto sería: Pisco Palenke, ¡“Tradicional y bravo como los gallos arequipeños!”.

Frase relacionada fuertemente a las tradiciones peruanas, destacando el lugar de origen con la finalidad de que los consumidores arequipeños encuentren en este un sentimiento de identificación.

#### **4.2.5.3. Estrategias de Promoción**

Las estrategias de promoción propuestas para dar a conocer el producto están basadas en las características del segmento de mercado objetivo.

“Cuando se trata de personas naturales o individuos, el mercado suele ser segmentado en función a variables como edad, género, nivel de educación, profesión, lugar de residencia, lugar de nacimiento, nivel de ingreso, consumo promedio, disposición de compra, hábitos de consumo, estilos de vida, entre otras” (Weinberger, 2009). Es por eso que a continuación se dará una descripción general

sobre el cliente potencial perteneciente al segmento de mercado al que se dirige la empresa.

Por este motivo es que se describirá el perfil actualizado del tipo de cliente al que se quiere llegar.

Descripción general: Persona adulta trabajadora, que antes de la pandemia solía compartir momentos libres con sus familiares y amigos, persona conservadora y pegada a las tradiciones del lugar, sin embargo, debido al avance de la tecnología hace uso de redes sociales básicas.

Edad: De 30 a 60 años.

Género: Masculino.

Educación: Superior.

Consumo de bebidas alcohólicas: Aproximadamente dos veces al mes, o cada dos semanas.

Uso de redes sociales: Adaptación regular hacia la tecnología, uso de WhatsApp, mayor uso de Facebook en los últimos años, bajo uso de Instagram.

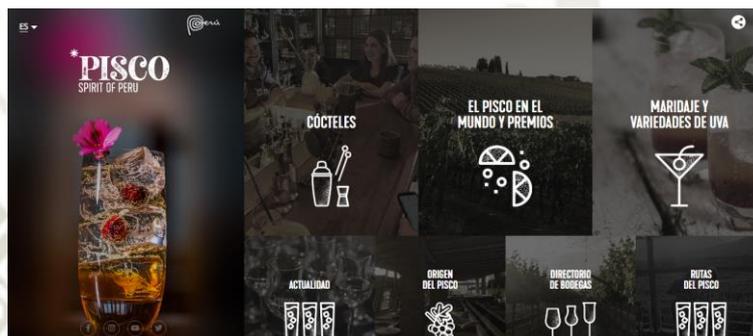
Una vez descrito el perfil del cliente potencial, se determinan las estrategias para llegar al mismo.

- Aprovechando que el perfil del consumidor arequipeño promedio según Aguirre (2017) gerente de cuentas de la empresa Arellano Marketing, se caracteriza por ser conservador, tradicionalista y progresista, es que se propone aprovechar la ventana de oportunidad creada, para un producto emblema del Perú como es el Pisco.
- Se utilizará una página de Facebook donde una persona estará constantemente subiendo publicaciones, donde se destaquen los principales atributos del producto mencionados anteriormente.

- Mediante el uso de redes sociales se enviarán links que permitan a los consumidores acceder a la plataforma virtual de PromPerú: <https://peru.info/es-pe/piscospiritofperu>.

**Figura 49**

*Plataforma virtual de PromPerú*



*Nota:* Promperú: Plataforma virtual de Pisco Spirit of Perú

Donde, como se observa en la imagen anterior, se puede encontrar información sobre la misma bebida, su producción, las noticias actuales referentes a la misma, los cocteles que se pueden elaborar a base de este producto, las variedades de uva, entre otros.

- Se utilizará la herramienta de Facebook “Market Place”, dónde se publicarán los precios de cada botella y algunas promociones que se verán más adelante.
- Se aprovechará el creciente interés que causa el Pisco Sour, bebida a base de pisco, jugo de limón, jarabe de goma, clara de huevo y cubos de hielo, mediante publicidad difundida vía Facebook.

#### **4.2.5.4. Ofertas**

Dentro de las ofertas se pensaron en alternativas que beneficien el lanzamiento del producto hacia el público en general.

Ya que el precio obtenido es de 25 soles por producto es que se evalúa una promoción de dos productos por el precio de 45 soles, durante los dos primeros meses, lo cual se considera un costo variable comercial de 2.5 soles por producto.

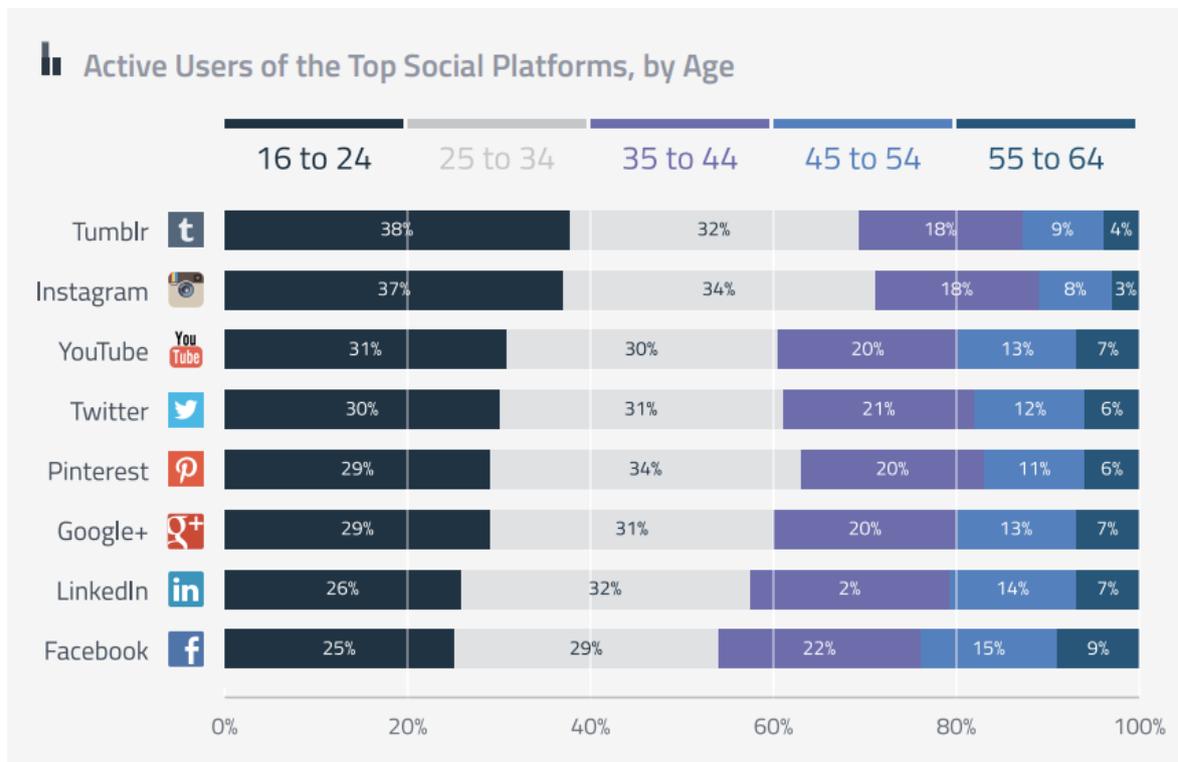
#### **4.2.5.5. Medios de Difusión**

Los medios elegidos para la difusión de las ofertas, y la información relevante al producto serán Facebook y un diario local de nombre “El Pueblo”.



**Figura 50**

*Medios de Difusión*



*Nota:* Tomado de Mediaclick.

Como se observa en la imagen anterior, un estudio realizado por Media Click, una agencia de Marketing Online de Barcelona, desvela que las redes sociales más utilizadas por personas adultas mayores, (sector de la población de interés para la empresa), son Facebook y LinkedIn, concluyendo:

“La clasificación parece un poco injusta porque otorga a LinkedIn y a Facebook el público de más edad, aunque este se encuentre entre los 45 y 64 años, que no es ni mucho menos un público anciano. Pero sí es cierto que Facebook agrupa más usuarios entre los 55 y 64 años (9 %), también entre los 45 y 54 años (15 %), y entre los 35 y 44 años (22 %). Incluso en la suma de cualquiera de estos grupos es mayor en Facebook que en las demás redes sociales. Esto puede darse

por ser la red social más asentada, por ser la más popular y por ser sencilla de usar y entender” (Santin, 2020).

Una vez explicado el motivo de la elección de Facebook como principal medio de difusión, se procederá a mencionar los pasos necesarios.

Primero, es necesario elegir el objetivo publicitario adecuado, para identificar cuál es el resultado más importante que se quiere obtener con este anuncio. Puede ser ventas en un sitio web, descargas de una aplicación o un mayor reconocimiento de la marca.

Luego, se elige al público, se aprovecha la información sobre las personas a las que se quiere llegar (como la edad o dónde viven, entre otros detalles) y se elige los datos demográficos, intereses y comportamientos que representen mejor al público objetivo.

A continuación, se elige dónde se quiere publicar el anuncio: en Facebook, Instagram, Messenger, Audience Network o en todas estas plataformas. En este paso, también se puede elegir publicar anuncios en determinados dispositivos móviles.

Indicar el presupuesto diario o del conjunto de anuncios, así como el período durante el cual se busca que se publiquen los anuncios de la empresa. Estos datos fijan unos límites que garantizan que no se gastará más de lo que se acomode a las circunstancias.

Es necesario también elegir un formato de anuncio entre seis opciones muy versátiles diseñadas para funcionar a la perfección en cualquier dispositivo y con todas las velocidades de conexión. En el anuncio, se puede mostrar un solo video o una sola imagen, o elegir un formato más amplio que incluya varias imágenes.

Finalmente, una vez publicado el anuncio, se podrá realizar un seguimiento de su rendimiento y editar la campaña en el administrador de anuncios. Con esta opción es posible comprobar si una versión del anuncio funciona mejor que otra, o si este no se entrega de forma eficaz, para así realizar las modificaciones oportunas (Facebook Business, 2019).

**Figura 51**

*Formato de Anuncio*



*Nota:* Elaboración Propia

En la imagen anterior se muestra un ejemplo del tipo de publicidad que se aplicaría usando Facebook.

#### 4.2.6. Plaza

La plaza o distribución es la variable de marketing encargada de lograr que los productos de la empresa estén disponibles para los consumidores.

#### 4.2.6.1. Canales de Distribución.

Los canales de distribución son los intermediarios que se encargarán de esta tarea entre la empresa productora y los clientes.

Para este punto se analizará la pregunta 4: ¿En qué lugar suele comprar este producto?

**Tabla 46**

*Lugares de Compra según encuestados*

<b>¿En qué lugar suele comprar este producto?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Bazar o Tienda	30	21.90%
d) Mercado	2	1.46%
b) Depósito o Retail	22	16.06%
c) Mini Market	30	21.90%
e) Súper Mercado	44	32.12%
f) Otro: Bodega de Piscos	6	4.38%
g) Otros: Delivery	3	2.19%
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Por lo que en este caso los intermediarios posibles son:

- Súper Mercados.
- Depósitos o Retails.
- Mini Markets.
- Bazares o Tiendas.

#### 4.2.6.2. Elección del Canal

A continuación, se mostrará una tabla evaluando cada uno de los intermediarios posibles, la tabla contendrá las ventajas y desventajas que ofrece cada opción.

**Tabla 47**

*Evaluación de Posibles Intermediarios*

Opción	Ventaja	Desventaja
Súper Mercados	Tiene gran aceptación por parte de la gente, los productos vendidos por este canal son percibidos como productos de alta calidad.	Se requiere de una alta demanda para abastecer cada punto de distribución, ya que los supermercados tienen sucursales en todo el país.
Depósitos o Retail	Buena aceptación por parte del público, buena percepción de los productos vendidos, demanda regular y fácil distribución.	No se encuentra en varios puntos de la ciudad, por lo que no tiene gran alcance hacia los clientes, altos precios de comisión.
Mini Markets	Se encuentra en muchos lugares, mayormente en zonas residenciales, por lo que tiene buen alcance para los clientes.	Difícil distribución debido a que se encuentran en varios puntos de la ciudad, elevada demanda, precios un poco más elevados de lo usual.
Bazares o Tiendas	Esta opción es la que mayor alcance tiene a los clientes, hay muy corta distancia entre estos puntos y los hogares.	Gran demanda, la alternativa que supone la distribución más compleja.

*Nota:* Elaboración Propia

Luego de evaluar las ventajas y desventajas que ofrece cada opción es que se propone elegir los Bazares o Tiendas, debido a que en una fase inicial el producto no contará con gran demanda al tratarse de un producto nuevo para el público en general.

#### **4.2.6.3. Análisis del canal de distribución**

Para el canal de distribución elegido es decir bazares o tiendas en la ciudad de Arequipa es necesario tener en cuenta lo siguiente.

Se debe planificar una distribución en base a la cantidad de población de cada distrito, se debe tomar en cuenta también la capacidad productiva mensual de la empresa.

Se tomará en cuenta también la distancia que hay entre la empresa y los distintos distritos.

Para esto se muestra a continuación una tabla con el número de personas por distrito en la ciudad de Arequipa.

**Tabla 48 Población según distrito**

<b>Distrito según provincia</b>	<b>2020</b>	<b>Distancia en Km</b>
Arequipa	54400	11.8
Cayma	103140	29.9
Cerro Colorado	229142	21.9
Characato	16263	-
Jacobo Hunter	51848	10.8
Mariano Melgar	64442	10.3
Miraflores	63632	13.4
Paucarpata	134099	10.6
Socabaya	80977	7.2
Jose Luis Bustamante y Ribero	82642	7.2

Nota: Tomado de INEI

Para la tabla anterior se tomaron en cuenta los distritos con mayor población en la provincia de Arequipa con la finalidad de conocer la proporción de habitantes que hay en cada distrito y distribuir así la capacidad productiva de la empresa en función de dicha proporción, es decir que a mayor proporción de habitantes más bazares o tiendas serán tomadas en cuenta.

Se establece que cada tienda realizará pedidos de 2 cajas de 12 unidades en promedio.

La capacidad productiva de la planta es de 122 cajas mensuales, por lo que se puede abastecer en total 61 bazares o tiendas en promedio.

**Tabla 49 Bazares o tiendas atendidas por distrito**

Distrito según provincia	2020	Proporción	Referencia	Distancia en Km	Resultado Ajustado
Arequipa	54400	0.06	3.77	11.8	4
Cayma	103140	0.12	7.14	29.9	4
Cerro Colorado	229142	0.26	15.87	21.9	8
Characato	16263	0.02	1.13	2	10
Jacobo Hunter	51848	0.06	3.59	10.8	5
Mariano Melgar	64442	0.07	4.46	10.3	5
Miraflores	63632	0.07	4.41	13.4	4
Paucarpata	134099	0.15	9.29	10.6	8
Socabaya	80977	0.09	5.61	7.2	5
Jose Luis Bustamante y Ribero	82642	0.09	5.72	7.2	8
	<b>880585</b>	<b>1</b>			<b>61</b>

Nota: Elaboración Propia

La tabla anterior fue realizada tomando en cuenta la proporción de habitantes por distrito multiplicando el total de tiendas a atender según la capacidad productiva de la empresa, es decir 61, posteriormente se ajustó el resultado tomando en cuenta la distancia de forma inversamente proporcional, es decir para los distritos que se encuentran más alejados se les redujo la cantidad de tiendas o bazares a ser atendidos.

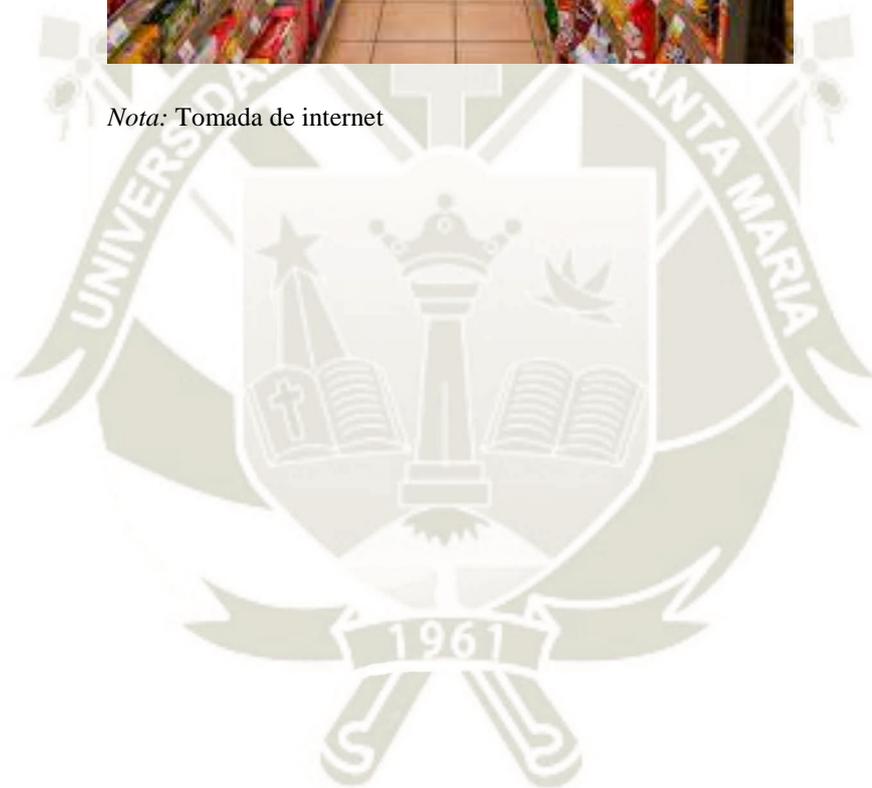
En caso una de estas tiendas realice un pedido que exceda el promedio de dos cajas mensuales, se contará con el producto almacenado como garantía de cumplimiento.

**Figura 52**

*Intermediario Bazares o tiendas*



*Nota: Tomada de internet*





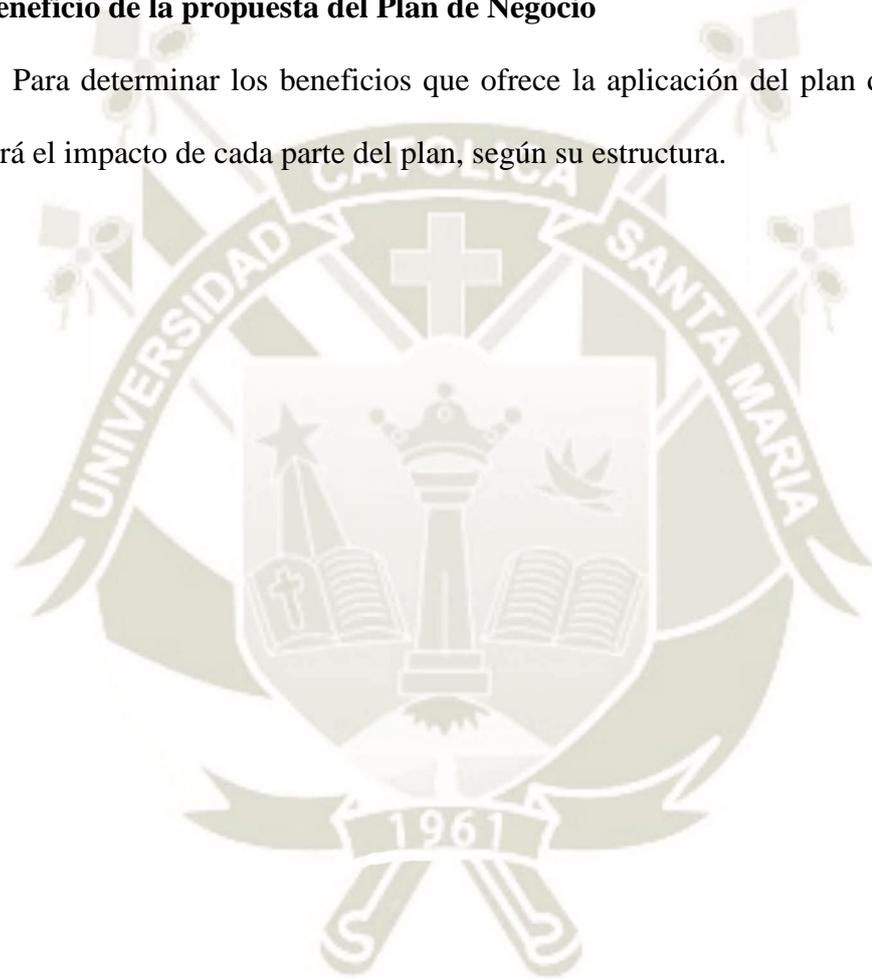
## CAPITULO V

## **5. Plan financiero del Plan de Negocio**

Dentro del plan financiero se contempla el análisis y evaluación de todos los costos de la propuesta, es decir, se expresa de forma monetaria a todas las medidas y estrategias que se han desarrollado en los planes operacional y comercial, de este modo permite evaluar qué tan factible es realizar dichas aplicaciones.

### **5.1. Beneficio de la propuesta del Plan de Negocio**

Para determinar los beneficios que ofrece la aplicación del plan de negocio, se evaluará el impacto de cada parte del plan, según su estructura.



**Tabla 50**

*Beneficios del Plan de Negocios Propuesto*

<b>Parte del Pan de Negocios</b>	<b>Propuesta de mejora</b>	<b>Beneficio identificado de la propuesta</b>
Análisis de Situación Actual de la empresa	Solucionar y organizar de mejor manera la empresa, de modo que se identifiquen tres principales áreas: Operacional, Comercial y Financiera.	Permite conocer información importante de la empresa, como los principales activos, el proceso de producción y los principales errores que se cometían cuando esta funcionaba.
Análisis del Entorno	Determinar estrategias basadas en el entorno actual del mercado de pisco, utilizando las herramientas de PESTEL, para analizar el Macro entorno, y PORTER y FODA para analizar el Micro entorno.	Permite conocer la situación actual del mercado y formular estrategias que posteriormente serán utilizadas en el estudio de mercado, plan operacional, plan comercial y plan financiero. A diferencia de la anterior forma de trabajar se tiene en cuenta los diversos factores que pueden influir de forma positiva o negativa a los intereses de la empresa.
Estudio de Mercado.	Realizar una encuesta determinando la población muestral conveniente para el tipo de producto que se elabora.	Permite calcular el número de personas necesarias para realizar una encuesta a una población representativa, evitando realizar pocas o demasiadas encuestas que conlleven a obtención de información sesgada.
	Analizar los resultados de la encuesta para conocer mejor al público a quien va dirigido la empresa, sus preferencias y frecuencia de consumo.	El análisis de datos de la empresa de forma estadística, permite agrupar la población en diversos grupos según características necesarias para la empresa para un posterior análisis de la demanda, dichas características son: edad, género, nivel socio económico, frecuencia de consumo y preferencias de compra.
Plan Operacional	Estructurar las actividades del área operacional de la empresa en base al modelo SCOR.	Al utilizar el modelo SCOR, la empresa deja de enfocarse únicamente en el proceso de producción y le presta mayor atención a procesos que no consideraba antes como la planeación, aprovisionamiento, distribución y logística inversa. Permite además que la empresa tenga un plan sólido que considere diversos factores, y a la vez determinar la capacidad de producción real de la misma mediante cálculos matemáticos.
Plan Comercial	Estructurar las actividades del área comercial de la empresa en base al mix de marketing de McCarthy.	Al utilizar el Mix de Marketing de McCarthy, la empresa toma en cuenta factores importantes que no tenía considerados como un análisis detallado del producto, las estrategias de precio, las estrategias de comunicación y las estrategias de lugar de venta, es importante mencionar que anteriormente la empresa se manejaba en base a contactos por parte del dueño, es decir la mayoría de sus clientes pertenecían a su círculo social. Este plan permitirá lanzar el producto al mercado tomando en cuenta los datos analizados previamente en los capítulos anteriores.
Plan Financiero	Evaluar los costos de implementación de las propuestas.	Permite conocer de forma monetaria lo que requerirá la empresa para la implementación de dichas propuestas.
	Realizar el presupuesto de inversión para la reactivación de la empresa.	Permite calcular cuál será el monto inicial que debe desembolsar el dueño para que la empresa continúe realizando sus actividades de forma eficiente.
	Proyectar los resultados financieros en un lapso temporal de cinco años.	Permite evaluar qué tan rentable es reactivar la empresa, es decir, si esta misma será sostenible a lo largo del tiempo, tomando como referencia los próximos cinco años.

*Nota: Elaboración Propia*

## 5.2. Presupuesto de inversión para la reactivación de la empresa

El presupuesto de inversión inicial para la reactivación incluye todos los costos en los que incurrirá la empresa antes que la empresa sea reactivada, estos costos serán aplicados una sola vez.

**Tabla 51**

*Presupuesto de Inversión*

<b>Inversión Inicial</b>	<b>Monto</b>
Maquinaria	S/ 50,250.00
Actualización de permisos	S/ 500.00
Limpieza y desinfección	S/ 2,000.00
Recubrimiento de acero Inoxidable para pozo de destilación	S/ 7,000.00
Podado de césped	S/ 500.00
Fumigación	S/ 500.00
Equipos de Oficina	S/ 4,762.47
Software	S/ 666.00
Botiquín primeros auxilios	S/ 450.00
Extintores	S/ 420.00
Lámparas de emergencia	S/ 750.00
<b>Total</b>	<b>S/ 67,798.47</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Como se observa la inversión inicial es de S/ 67,798.47, lo cual comparado con inversiones en otros planes de negocio es baja, esto debido a dos motivos, el primero es que se trata de una pequeña empresa con una capacidad productiva baja comparada con las empresas competidoras, el segundo motivo, se atribuye a que el local es propio del dueño de la empresa y las patentes de la marca u otros permisos sólo requieren algunas actualizaciones.

## 5.3. Análisis de costos de la propuesta

Los costos de la propuesta están clasificados de la siguiente forma:

### 5.3.1. Costos de Producción

Son todos aquellos costos que están directamente relacionados a la elaboración del producto que ofrece la empresa.

A continuación, se mostrará una tabla con el detalle de dichos costos, considerando una producción de 14004 botellas al año, el equivalente al 80% de la capacidad productiva de la empresa para el primer año:

**Tabla 52**

*Costos de Producción*

<b>Cantidad a Producir</b>	<b>14004 botellas al año</b>
Materia prima directa	S/ 129,788.70
Mano de obra Directa	S/ 26,640.00
Transporte	S/ 1,477.20
Depreciación de equipos	S/ 3,157.50
Mantenimiento maquinarias	S/ 7,030.00
Limpieza y desinfección	S/ 1,000.00
Servicios básicos	S/ 2,514.96
Mano de obra indirecta	S/ 6,000.00
<b>Total</b>	<b>S/ 177,608.36</b>
<b>Costo de Producción Unitario</b>	<b>S/ 12.68</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Es importante mencionar que estos costos han sido analizados previamente en el capítulo 4 Propuesta de Mejora, en el punto 4.2.4.2 Plan Comercial - Precio - Fijación de Precios, con la finalidad de hallar el precio indicado para el producto.

#### 5.3.1.1. Costos Fijos

Es necesario hallar los costos fijos de la empresa con la finalidad de poder proyectar dichos costos a los siguientes años, en este caso, los costos fijos, como lo dice su nombre, se caracterizan por no variar en función de la demanda, de este modo los costos fijos serán:

**Tabla 53**

*Costos Fijos*

<b>Descripción</b>	<b>Costo anual</b>
Mano de obra Directa	S/ 26,640.00
Depreciación de equipos	S/ 3,157.50
Mantenimiento maquinarias	S/ 7,030.00
Limpieza y desinfección	S/ 1,000.00
Mano de obra indirecta	S/ 6,000.00
<b>Total</b>	<b>S/ 43,827.50</b>

*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla anterior los costos fijos anuales ascienden a 43827.50 nuevos soles, los cuales representan el 24.68% de los costos totales.

### 5.3.2. Costos Variables

En el caso de los costos variables, es necesario hallar el costo variable para cada unidad producida, con el fin de proyectar futuros costos multiplicando dicho costo variable unitario por la cantidad a producir.

**Tabla 54**

*Costos Variables*

<b>Descripción</b>	<b>Costo anual</b>	<b>Costo unitario</b>
Materia prima directa	S/ 129,788.70	S/ 9.27
Transporte	S/ 1,477.20	S/ 0.11
Servicios básicos	S/ 2,514.96	S/ 0.18
<b>Total</b>	<b>S/ 133,780.86</b>	<b>S/ 9.55</b>

*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla anterior el costo variable unitario es de 9.55 nuevos soles por botella, y un total de 133780.86 nuevos soles, representado el restante

75.32% de los costos totales, esto debido a que el mayor costo de todos es la materia prima para la elaboración de pisco.

### 5.3.3. Gastos Administrativos y de ventas

Dentro de los gastos administrativos y de ventas se consideran los salarios propuestos para los trabajadores, los costos de la estrategia de promoción del producto, y los gastos de útiles de oficina, como se puede observar a continuación.

**Tabla 55**

*Salarios de los trabajadores de la empresa*

<b>Cargo</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Salario Anual</b>
Gerente General	S/ 2,000.00	S/ 24,000.00
Jefe Comercial	S/ 1,500.00	S/ 18,000.00
Asistente de Marketing	S/ 960.00	S/ 11,520.00
<b>Total</b>	<b>S/ 4,460.00</b>	<b>S/ 53,520.00</b>

*Nota:* Elaboración Propia

**Tabla 56**

*Costos de Promociones*

<b>Oferta</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad de botellas</b>	<b>Costo total</b>
Dos piscos por 45 nuevos soles	S/ 2.5	4500	<b>S/ 11250</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Es importante mencionar que la cantidad de botellas consideradas en la promoción de lanzamiento corresponde a las ventas del año 2021 durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, estimación que será desarrollada y explicada más adelante.

**Tabla 57**

*Costos de Útiles de Oficina*

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
Millar de Hojas Bond	S/ 18.88	3	S/ 56.64
Suministros de impresora	S/ 30.00	3	S/ 90.00
Kit de útiles de escritorio	S/ 150.00	3	S/ 450.00
<b>Total</b>			<b>S/ 596.64</b>

*Nota:* Elaboración Propia

**Tabla 58**

*Gastos Administrativos y de Ventas*

Descripción	Costo
Salarios	S/ 53,520.00
Promoción de producto	S/ 11,249.71
Útiles de oficina	S/ 596.64
<b>Total</b>	<b>S/ 65,366.35</b>

*Nota:* Elaboración Propia

#### 5.4. Ventas esperadas

**Tabla 59***Salidas de la Empresa en Litros*

<b>Mes</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Total</b>	<b>Promedio</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Enero</b>	-	28	32	87	-	70	217	54	2.04%
<b>Febrero</b>	-	37	71	377	22	22	529	106	3.99%
<b>Marzo</b>	52	433	326	20	40	18	888	148	5.58%
<b>Abril</b>	30	580	31	80	-	117	838	168	6.31%
<b>Mayo</b>	408	66	163	188	137	338	1301	217	8.17%
<b>Junio</b>	178	251	156	591	358	160	1694	282	10.64%
<b>Julio</b>	354	195	193	111	110	236	1199	200	7.53%
<b>Agosto</b>	354	236	213	275	378	423	1879	313	11.80%
<b>Septiembre</b>	250	593	248	340	405	45	1881	313	11.81%
<b>Octubre</b>	331	205	313	84	354	91	1378	230	8.65%
<b>Noviembre</b>	331	208	36	137	454	399	1565	261	9.83%
<b>Diciembre</b>	758	502	455	93	264	103	2174	362	13.65%
<b>TOTAL</b>	<b>3045</b>	<b>3334</b>	<b>2236</b>	<b>2382</b>	<b>2522</b>	<b>2022</b>		<b>2654</b>	

*Nota:* “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.” - Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla anterior existe una tendencia de estacionalidad en la empresa, para determinar dicho factor de estacionalidad se consideraron los promedios de venta para cada mes y las proporciones de cada mes respecto al total, permitiendo obtener un ponderado listo para aplicarse a una meta de venta anual.

Es importante mencionar que no se tomó en cuenta dicha data histórica para la estimación de ventas de los próximos años, debido a que no presentaba un crecimiento continuo, a causa de no tener un plan establecido de producción y ventas.

Aplicando el factor de estacionalidad a las ventas estimadas previamente en el plan comercial, en la parte de Demanda se obtiene la siguiente tabla:

**Tabla 60**

*Estimación de Ventas mensuales en Botellas*

Mes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Enero</b>	-	286	303	321	339	357
<b>Febrero</b>	-	559	594	628	663	698
<b>Marzo</b>	-	781	830	879	927	976
<b>Abril</b>	-	884	939	995	1050	1105
<b>Mayo</b>	-	1144	1215	1287	1358	1430
<b>Junio</b>	-	1490	1583	1676	1769	1862
<b>Julio</b>	-	1055	1121	1187	1253	1318
<b>Agosto</b>	-	1652	1755	1859	1962	2065
<b>Septiembre</b>	-	1654	1757	1861	1964	2067
<b>Octubre</b>	1212	1212	1287	1363	1439	1514
<b>Noviembre</b>	1376	1376	1462	1548	1634	1720
<b>Diciembre</b>	1912	1912	2032	2151	2271	2390
<b>Total</b>	<b>4500</b>	<b>14004</b>	<b>14879</b>	<b>15755</b>	<b>16630</b>	<b>17505</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Es importante mencionar que para el último trimestre del año 0 y para el año 1, se consideró una proporción de 80% de la capacidad de producción total para la empresa, y luego aumentará en 5% cada año, hasta llegar al 100%.

Para el año 0 y año 1 se utilizará el producto que se encuentra actualmente almacenado, esto debido a que el proceso empieza en febrero y demora aproximadamente 7 meses para que esté listo para su consumo y distribución.

### 5.5. Cronograma de la propuesta

Año 2021:

Octubre - diciembre: Durante el último trimestre del año 2021 se propone realizar todos los trámites legales para la continuidad de operaciones, a la par de utilizar la promoción: oferta de lanzamiento de dos piscos por 45 soles para vender el producto, aprovechando así la gran demanda que caracteriza a estos meses.

Año 2022:

Enero: Se propone empezar el proceso de selección de operarios para el inicio de la actividad productiva de la empresa

Febrero - abril: Durante estos meses inicia el proceso de producción propiamente dicho, donde la maquinaria se pone en funcionamiento.

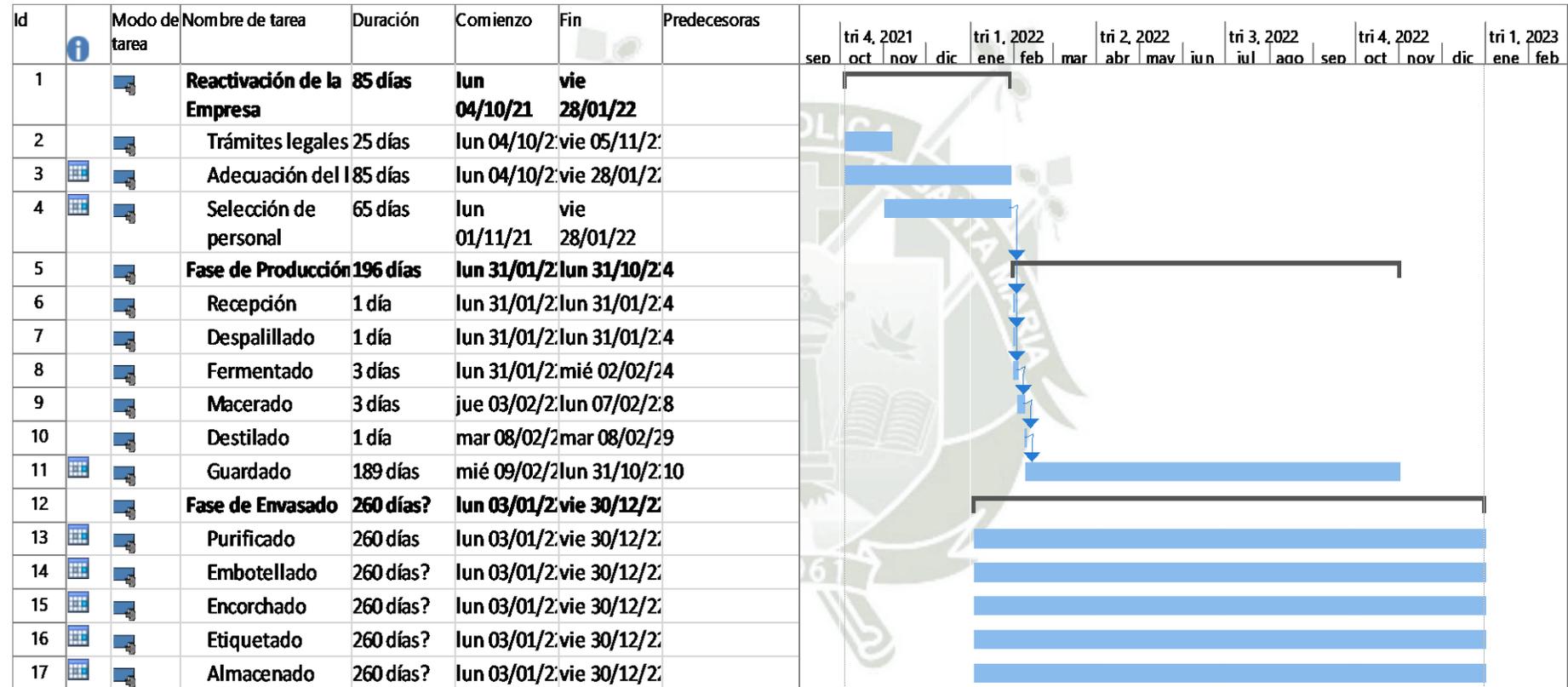
Mayo - Diciembre: Durante estos meses la empresa se dedicará netamente al envasado del producto, se tendrá más tiempo disponible para mejorar las estrategias comerciales y financieras.

Años 2023 - 2026

Durante estos años se repetirá el cronograma para el año 2022 con la diferencia que para abastecer dichas ventas se empezará a utilizar una parte de la producción del año 2022.

Figura 53

Cronograma de la Propuesta



Nota: Elaboración Propia

## 5.6. Proyección financiera de los beneficios

La proyección financiera permitirá evaluar el comportamiento de los ingresos y egresos, para los próximos cinco años dentro de la empresa.

### 5.6.1. Flujo de caja

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas.

En segundo lugar, se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes:

- Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: Suma de costos de fabricación, costos administrativos y costos de comercialización.
- Capital Inicial.

**Tabla 61**

*Flujo de Caja*

	<b>Año 0 - 2021</b>	<b>Año 1 - 2022</b>	<b>Año 2 - 2023</b>	<b>Año 3 - 2024</b>	<b>Año 4 - 2025</b>	<b>Año 5 - 2026</b>
<b>Ventas Estimadas</b>		<b>14004</b>	<b>14879</b>	<b>15755</b>	<b>16630</b>	<b>17505</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>-S/ 67,798.47</b>					
<b>Ingreso Por Ventas</b>		<b>S/ 336,096.00</b>	<b>S/ 357,102.00</b>	<b>S/ 378,108.00</b>	<b>S/ 399,114.00</b>	<b>S/ 420,120.00</b>
<b>Costo de Producción</b>		<b>-S/ 177,608.74</b>	<b>-S/ 185,970.07</b>	<b>-S/ 194,331.40</b>	<b>-S/ 202,692.73</b>	<b>-S/ 211,054.05</b>
<b>Costo Fijo</b>		<b>-S/ 43,827.50</b>				
<b>Costo Variable</b>		<b>-S/ 133,781.24</b>	<b>-S/ 142,142.57</b>	<b>-S/ 150,503.90</b>	<b>-S/ 158,865.23</b>	<b>-S/ 167,226.55</b>
<b>Gastos Financieros</b>		<b>-S/ 149,126.54</b>	<b>-S/ 114,116.64</b>	<b>-S/ 114,116.64</b>	<b>-S/ 114,116.64</b>	<b>-S/ 114,116.64</b>
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-S/ 67,798.47</b>	<b>S/ 9,360.72</b>	<b>S/ 57,015.29</b>	<b>S/ 69,659.96</b>	<b>S/ 82,304.63</b>	<b>S/ 94,949.31</b>
<b>Impuestos</b>		<b>-S/ 2,808.21</b>	<b>-S/ 17,104.59</b>	<b>-S/ 20,897.99</b>	<b>-S/ 24,691.39</b>	<b>-S/ 28,484.79</b>
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-S/ 67,798.47</b>	<b>S/ 6,552.50</b>	<b>S/ 39,910.70</b>	<b>S/ 48,761.97</b>	<b>S/ 57,613.24</b>	<b>S/ 66,464.51</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>-S/ 67,798.47</b>	<b>-S/ 61,245.97</b>	<b>-S/ 21,335.27</b>	<b>S/ 27,426.71</b>	<b>S/ 85,039.95</b>	<b>S/ 151,504.47</b>

*Nota: Elaboración Propia*

Como se puede observar en la tabla anterior se considera una inversión inicial de S/. 67798.54, tomando como año cero el año 2021.

### 5.6.2. Periodos de Recuperación de la Inversión

Como se observa en el flujo de caja al analizar los valores acumulados, los dos primeros años presentan cantidades negativas, por lo que se concluye que la inversión se recuperará entre los años 2 y 3.

### 5.6.3. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno, conocida por sus iniciales como TIR o tasa de rentabilidad interna TRI, se refiere a la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de una inversión, y que implica el supuesto de una oportunidad para reinvertir. En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto VAN o VPN es igual a cero.

Para este caso se calculó que la TIR es del 42%, lo cual es un indicador de que el proyecto es viable, teniendo en cuenta que se considera rentable a partir de 35%.

### 5.6.4. Valor Actual Neto

El VAN corresponde al valor presente de los flujos de caja netos originados por una inversión, su fórmula es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Dónde

“Vt” representa los flujos de caja en cada periodo t. Expresado al final de cada columna del flujo de caja para cada año

“I<sub>0</sub>” es el valor del desembolso inicial de la inversión. En este caso dicho monto es de S/ 67,798.47.

“n” es el número de periodos considerado. La evaluación se dará en un plazo de cinco años.

“k” es la tasa de descuento. Para la tasa de descuento se consideró 25% basado en el rubro del mercado agroindustrial.

Obteniendo el siguiente resultado:

$$VAN = S/ 26663.9$$

Al resultar un valor positivo, se concluye que es un proyecto de inversión viable, por lo cual es recomendable llevarse a cabo.

#### **5.6.5. Análisis Costo-Beneficio**

Esta relación representa el rendimiento de la inversión, ya que se obtiene dividiendo la suma de los flujos futuros descontados por el valor de la inversión inicial, es decir, representa el valor de cada nuevo sol de la inversión inicial.

$$\text{Se tiene: } \frac{16263.05+50228.16+59686.34+69144.52+78602.70}{67798.47} = 3.23$$

Al ser un valor positivo se concluye que por cada nuevo sol de inversión se obtendrá 4.04 nuevos soles de ganancia, concluyendo que se trata de un proyecto viable.

#### **5.6.6. Resumen de los resultados**

La evaluación financiera se realiza de acuerdo con los criterios relevantes del proyecto de reactivación, como el valor actual neto, la tasa interna de retorno y la relación beneficio-costo. Los resultados obtenidos muestran que, el flujo de caja en el primer año es positivo, indicando los siguientes criterios de evaluación del proyecto.

**Tabla 62**

*Indicadores Económicos*

<b>VAN</b>	S/ 26,663.99
<b>TIR</b>	42%
<b>Beneficio Costo</b>	3.23
<b>PRI</b>	3 años

*Nota:* Elaboración Propia



## CONCLUSIONES

**Primera.-** Mediante el plan de negocio propuesto se permitirá la reactivación de la empresa, aplicando un estructurado y adecuado plan operacional basada en el modelo de referencia SCOR, que servirá como una herramienta de gestión para mejorar el rendimiento de las operaciones y trabajar de manera integrada, se desarrolló estratégicamente un plan comercial usando el “Marketing Mix” de McCarthy, y una evaluación financiera que determina que el proyecto será altamente viable, se concluye que antes del plan de negocio la empresa tenía una salida promedio de 2654 litros al mes, es decir 5308 botellas de 500 ml. luego de haber analizado correctamente la capacidad productiva de la empresa, se concluyó que las salidas anuales de la misma serían de 15755 botellas de 500 ml., triplicando las ventas estimadas.

**Segunda.-** Se desarrolló el análisis situacional de la empresa, dónde se verificó en la Sunat que la empresa se encuentra actualmente en estado de baja de oficio, se levantó información relevante y se pudo identificar la falta de un plan a seguir y un manejo empírico, es decir sin objetivos de producción correctamente establecidos, sin un plan de ventas, el estudio realizado determinó que está pronosticado un aumento de 10 % en el PBI para el próximo año, resultado obtenido de la utilización de la herramienta Análisis PESTEL para evaluar el macro entorno, también se concluye que la principal fortaleza de la empresa es la gran aceptación que tiene el producto en el mercado ya que según las encuestas realizadas, el 84% de la población que consume Pisco estaría dispuesto a consumir pisco artesanal.

**Tercera.-** Esta conclusión responde al objetivo de realizar un estudio de mercado, con la aplicación de una herramienta cuantitativa, el cual permitió concluir que la demanda anual del mercado de la empresa es de 130,560 litros o 254,121 botellas de 500 ml, además los

resultados de la misma fueron determinantes para realizar el planeamiento operacional y comercial posteriormente.

**Cuarta.-** Se identificó las estrategias referentes al área operacional, esta comprende las sub áreas logística y producción, del análisis se concluyó que la capacidad productiva real de la empresa es de 17505 botellas al año, comprendiendo abastecer el 1% de la demanda total en la ciudad de Arequipa. Además, el tiempo necesario para cada ciclo de producción dura 6 meses 25 días y 6 horas. Además de identificar las estrategias referentes al área comercial, esta comprende las sub áreas de marketing y ventas, del análisis se concluyó que el perfil del consumidor al que va dirigido la empresa es un público varón de 30 a 60 años de edad, perteneciente a los niveles socio económicos B y C, que radiquen en la ciudad de Arequipa, y que el promedio de consumo de cada uno de estos es de 1.09 botellas al mes.

**Quinta.-** Se realizó un presupuesto para el proyecto de reactivación de la empresa, dónde se concluye que para reactivar la empresa es necesario de un capital inicial de 67798 nuevos soles., un monto relativamente bajo, debido a que la empresa cuenta con todo lo necesario para su reactivación, requiere de algunas actualizaciones en cuanto permisos y de mantenimiento para su maquinaria, además de realizar una proyección financiera para los próximos cinco años, para evaluar si la aplicación del plan de negocios es rentable, obteniendo como resultado una Tasa de Interés de Retorno de 42%, un Valor Actual Neto del proyecto de 26663.9 nuevos soles, un indicador de Beneficio Costo de 3.23, y un Periodo de Recuperación de Inversión de 3 años, demostrando que el proyecto es altamente rentable.

## RECOMENDACIONES

**Primera.-** Se recomienda invertir en maquinaria para aumentar la capacidad productiva de la empresa, con la finalidad de poder satisfacer mayor porcentaje de demanda de pisco en Arequipa, se recomienda evaluar la adquisición de una destiladora nueva, ya que es este equipo el que supone el cuello de botella en el proceso productivo.

**Segunda.-** Se recomienda también realizar alianzas con otras empresas del rubro socio cultural, como restaurantes, discotecas, empresas de catering, con la finalidad de hacer que el producto sea cada vez más conocido derivando en un aumento de la demanda.

**Tercera.-** Se recomienda aprovechar parte del producto almacenado para elaborar una línea Premium de “Mosto Verde”, la cual incrementará considerablemente los ingresos de la empresa.

**Cuarta.-** Se recomienda en invertir en campañas de marketing digital profesionales, inversiones en Facebook Adds, y destinar parte del presupuesto para el funcionamiento de una página web, que permita realizar pedidos en línea y a su vez esté directamente conectada al stock real de la empresa.

**Quinta.-** Se recomienda invertir en alianzas con empresas de delivery como Rappi, permitiéndole al público consumidor acceder a ciertas promociones.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México: Pearson.
- Argüelles Macedo, L. (Octubre de 2018). *Repositorio Institucional PIRHUA*. Obtenido de Plan de negocio para la reactivación de la empresa inmobiliaria y constructora Coprisa E.I.R.L.: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3926>
- BANREP CULTURAL. (2012). *Red Cultural del Banco de la Republica en Colombia*. Obtenido de [https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Oferata\\_y\\_demanda](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Oferata_y_demanda)
- Blank, L., & Tarquin, A. (2002). *Ingeniería Económica* (Sexta ed.). (J. Enriquez, Trad.) México DF: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S. A.
- CCIA. (30 de Diciembre de 2020). *Camara de Comercio e Industria de Arequipa*. Obtenido de <https://camara-arequipa.org.pe/estudios-economicos/indicadores-economicos-diciembre-2020/>
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2015). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros* (Duodécima edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Didier Vaquiro, J. (2006). *Pymes Futuro*. Obtenido de <https://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
- El Peruano. (06 de Enero de 2021). Mensaje de la Nación .
- El Peruano. (14 de Enero de 2021). Normas Legales. *Decreto Supremo N° 002-2021 PCM*, pág. 7 y 8.
- Facebook Business. (2019). *Facebook Business*. Obtenido de Cómo crear un anuncio en Facebook: <https://www.facebook.com/business/ads>
- Google Trends. (Enero de 2021). *Google Trends*. Obtenido de <https://trends.google.es/trends/explore?geo=PE&q=%2Fm%2F0130ck>

- Hernandez, Fernandez, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- INEI. (Septiembre de 2018). *INEI*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- INEI. (Mayo de 2019). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Enfermedades Transmisibles y no Transmisibles: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1734/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1734/libro.pdf)
- INEI. (2019). *Población que accede a Internet*. Obtenido de [www.inei.gob.pe](http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/): <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-access-to-internet/>
- INEI. (Junio de 2020). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Producto Bruto Interno Trimestral: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_pbi\\_trimestral\\_iit\\_2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson.
- La Caravedo. (2021). *Destilería La Caravedo*. Obtenido de <https://piscoporton.pe/>
- Majes Tradición. (2018). *Majes Tradición*. Obtenido de <http://piscomajes.com/inicio/>
- Mazeyra, O. (8 de Noviembre de 2017). ¿Es cierto que los arequipeños son los más orgullosos de Perú? *BBC NEWS MUNDO*.
- Montanez, L., Granada, I., Rodriguez, R., & Veverka, J. (2015). *Guía Logística*. Banco Interamericano de desarrollo.
- Normas Técnicas Peruanas. (2006). *NTP 211.001*. Lima: Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales - INDECOPI.

- Normas Técnicas Peruanas. (2007). *NTP 212.033*. Lima: Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales - INDECOPI.
- Pardo Rodrigues, J. (2012). *Manual de Marketing Internacional*. México DF: Komaconsulting.
- PROMPERU. (Septiembre de 2020). *Pisco Spirit of Peru*. Obtenido de <https://peru.info/es-pe/piscospiritofperu>
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa Libros.
- Rodriguez, C. (Noviembre de 2014). *Repositorio virtual de tesis PUCESE*. Obtenido de Diseño de un plan de negocio para la reactivación de la empresa DIGINNOVA S.A: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/319>
- Saldarriaga, D. (2 de Abril de 2018). *CRP (Capacity Requirement Planning) Planeación de los Recursos de Capacidad*. Obtenido de <https://zonalogistica.com/crp-capacity-requirement-planning-planeacion-de-los-recursos-de-capacidad/>
- Sanchez Diaz, E. (2018). *Repositorio de Tesis Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de Plan de negocios para la rentabilidad en una empresa consultora y constructora de Lambayeque: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21385>
- Santiago Queirolo. (2020). *Santiago Queirolo*. Obtenido de <http://www.santiagoqueirolo.com/santiagoqueirolo/es/pisco.html#portada>
- Santin, L. (29 de Junio de 2020). *¿Cuál es la edad de los usuarios de las redes sociales?* Obtenido de <https://www.mediatick.es/blog/cual-es-la-edad-de-los-usuarios-de-las-redes-sociales/>
- SUNAT. (2020). *SUNAT*. Obtenido de [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe): <https://orientacion.sunat.gob.pe>
- Tabernero. (2020). *Pisco Tabernero*. Obtenido de <https://www.tabernero.com/es/>

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios*. Obtenido de crecemype.pe:

[http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf)

Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de mercados* (Novena ed.). México DF:

Cengage Learning.



## ANEXOS

Anexo 1 Factura de compra de envase del producto.

**LATINOAMERICANA DE ENVASES**  
AV. JOSE ANTONIO TARAPADA 118  
VALLEJUELA - AREQUIPA  
TEL: 011-4497904

R.U.C. N° 20206432692  
**FACTURA**  
N° 005 - 0000554

FECHA: 20 / 3 / 2018

BULTOS	ORDEN	CONTADO	CONDICIONES
--------	-------	---------	-------------

CLIENTE: AGROINDUSTRIA HIDALGO E HIJOS E.I.R.L. R.U.C.: 20454801224  
DIRECCIÓN: CALLE GRAU SIN CHARACATO

Por lo siguiente:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
4200	CORCHOS TIPO CAPSULA T-CORCK	S/ 0.5	S/ 2100
4200	BOTELLAS VIDRIO 500 ML	S/ 2.2	S/ 8820
4200	JUEGO ETIQUETAS PERSONALIZADAS	S/ 0.4	S/ 1680
4200	CÁPSULAS PARA BOTELLAS 500 ML PERSONALIZADAS	S/ 0.2	S/ 840

S/ 11020.80		S/ 2419.2	S/ 13440
TOTAL BRUTO	DESCUENTO	TOTAL NETO	IGV 18% TOTAL

SON: TRECE MIL CUATROCIENTOS CUARENTA Y 00/100 SOLES

L Y B NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES S.A.C. tel. 807777 RUC: 20124823080  
Serie 005 del 00001 al 01500 - F-4-07-05-2017  
N° Aut. 010.3275051 - AREQUIPA

**CANCELADO**  
20 de marzo del 2018  
ADQUIRIENTE / USUARIO

Fuente: ““Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.””

Anexo 2 Boleta de Compra de Uva año 2018

*Productores de uva "Uvaca"*

VENTA DE UVAS EN SUS VARIEDADES PISQUERAS, AROMÁTICAS Y NO AROMÁTICAS

Calle Lopez y Nates s/n Aplao, Castilla

R.U.C. 20533002359  
**BOLETA DE VENTA**  
 001- N° 000924

Señor(es) AGROINDUSTRIA HIDALGO E HIJOS

Dirección: GRU SIN CEMENTO AQP FECHA 

DÍA	MES	AÑO
07	04	18

CANT.	DESCRIPCIÓN	P. UNIT	TOTAL
21,240kg	UVAS ITALI	1.50	31,860.00
D.L CASAS IMPRESIONES E.I.R.L Pl. 306 Of.107 - RUC 20455615187 Sé. 001 del 0501 al 1000, F.J.27-11-2012 N° Aut. SUNAT 1436739053			TOTAL S/ 31,860.00 USUARIO

*CANCELADO*

Fuente: "Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL."



### Anexo 3 Situación Actual de la empresa “Agroindustria Hidalgo e Hijos EIRL.”

CONSULTA RUC: 20454901224 - AGROINDUSTRIA HIDALGO E HIJOS E.I.R.L.			
Número de RUC:	20454901224 - AGROINDUSTRIA HIDALGO E HIJOS E.I.R.L.		
Tipo Contribuyente:	EMPRESA INDIVIDUAL DE RESR. LTDA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	08/07/2008	Fecha Inicio de Actividades:	11/12/2008
Estado del Contribuyente:	BAJA DE OFICIO	Fecha de Baja:	31/07/2018
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	CALIGRAU NRO. S/N (2CDRAS DER IGLESIA DE CHARACATO,CASA BLA) AREQUIPA - AREQUIPA - CHARACATO		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL/COMPUTARIZADO	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	MANUAL/COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 15518 - MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS. Secundaria 1 - 1104 - ELABORACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS; PRODUCCIÓN DE AGUAS MINERALES Y OTRAS AGUAS EMBOTELLADAS Secundaria 2 - 29250 - FAB. MAQUIN. ELAB. ALIMENTOS, BEBIDAS.		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA LIQUIDACION DE COMPRA NOTA DE CREDITO GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones :	NINGUNO		

Fuente: SUNAT - Consulta RUC



**Anexo 4** Formulario de Encuesta para el Estudio de Mercado.

### FORMULARIO DE ENCUESTA PISCO “EL PALENKE”

Esta encuesta es una herramienta utilizada para conocer cuál es la demanda y el precio del producto “PISCO PALENKE”, va dirigido hacia los potenciales consumidores finales.

Instrucciones:

La encuesta se dará de forma anónima para facilitar la confianza que pueda sentir el consumidor a la hora de responder para procurar obtener información confiable y fiel a la realidad.

Resalte o coloque una X en la alternativa que crea conveniente de acuerdo a la pregunta realizada.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

---

#### Indique a que rango de edad pertenece

- a) 18 a 30 años
- b) 31 a 40 años
- c) 41 a 50 años
- d) 51 a 60 años
- e) Más de 60 años

#### Indique su género

- a) Masculino
- b) Femenino

1. ¿Usted consume Pisco?

- a) Si
- b) No

En caso la respuesta sea No, dé por finalizada esta encuesta

2. ¿Con qué frecuencia suele consumir este Producto?

- a) Una vez al año

- b) Una vez cada 3 meses
  - c) Una vez cada 2 meses
  - d) Una vez al mes
  - e) Dos veces al mes
  - f) Una vez por semana
3. ¿Cuál es el rango promedio de ingresos en su hogar?
- a) 0 a 930 nuevos soles
  - b) 931 a 2000 nuevos soles
  - c) 2001 a 4500 nuevos soles
  - d) Más de 4500 nuevos soles
4. ¿En qué lugar suele comprar este producto?
- a) Bazar
  - b) Depósito
  - c) Mini Market
  - d) Mercado
  - e) Súper Mercado
  - f) Otros
5. ¿Cuál de las siguientes marcas suele considerar al momento de comprar Pisco?
- a) Majes Tradición
  - b) Tabernero
  - c) Portón
  - d) Santiago Queirolo
  - e) Otros
6. ¿Cuál de los siguientes criterios considera que es el más importante a la hora de comprar este producto?
- a) Precio
  - b) Marca
  - c) Facilidad de compra
  - d) Calidad
  - e) Otros
7. ¿Qué tipo de Pisco suele consumir?
- a) Quebranta
  - b) Italia
  - c) Torontel
  - d) Moscatel
  - e) Acholado
  - f) Otro

8. ¿Estaría dispuesto a consumir Pisco Artesanal de alta calidad?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Tal vez
  
9. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una botella de 500 ml de dicho Producto?
  - a) 20 Nuevos Soles
  - b) 22 Nuevos Soles
  - c) 24 Nuevos Soles
  - d) 26 Nuevos Soles
  - e) 28 Nuevos Soles
  
10. ¿Con que frecuencia estaría dispuesto a comprar este producto?
  - a) Dos botellas a la semana
  - b) Una botella a la semana
  - c) Dos botellas al mes
  - d) Una botella al mes
  - e) Una botella cada 2 meses
  - f) Menor frecuencia