UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO "BODEGA MOQUILLAZA S.A.C."

Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

PAUL ANTONIO BORJA CALLE

RICARDO GASTON CHAVEZ CAJALEON

JORGE LUIS LESCANO VARGAS

CLAUDIA MOQUILLAZA ROBATTY

Asesor:
José Antonio Chou Flores

Lima – Perú
2019

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo de tesis se ha desarrollado el planeamiento estratégico para la empresa Bodega Moquillaza S.A.C. la cual se dedica a la elaboración y comercialización de pisco, para el periodo que va desde el 2017 al 2021.

El pisco tiene una larga historia en el mercado peruano ya es un producto originario del Perú y además, que durante los años ha recibido el nombre de producto bandera con lo cual ha ganado una aceptación que va creciendo sostenidamente en el tiempo, ello se debe principalmente al boom gastronómico peruano no solo a nivel nacional sino a nivel internacional. La industria del pisco se encuentra en la etapa de crecimiento, sin embargo, viene creciendo año tras año.

El presente trabajo inicia describiendo los antecedentes y la estructura organizacional actual de la empresa, así como el negocio y el ciclo de vida del producto terminando con la presentación de la situación del mercado y la industria en la actualidad, seguido de la visión, misión y valores de la Bodega; y propone nuevos en base al análisis de sus componentes.

Continuando con el análisis de las tendencias de las variables que rodean a la empresa y como estas influyen en los clientes, proveedores y las oportunidades y amenazas que generan. Además complementamos con el análisis de la industria a través de las 5 fuerzas competitivas de la industria con lo cual se elabora la matriz de atractividad de cada una de ellas y se analiza el grado de atractividad de la industria pisquera y finaliza con la matriz MPC.

En cuanto al análisis interno se describe las actividades de la cadena de valor, sus indicadores y las oportunidades de mejora; se realiza un benchmarking con los líderes de la industria en cada una de las actividades de la cadena de valor y en base a ello se determina las competencias de la empresa y sus ventajas competitivas.

Habiendo realizado el análisis externo e interno, continuamos con el análisis estratégico con el objetivo de desarrollar estrategias a partir de las matrices anteriormente elaboradas: Matriz FODA, Matriz PEYEA, IE, Matriz BCG y Matriz GE a fin de seleccionar la estrategia a implementar.

Finalmente se describe y argumenta la aplicación de las estrategias seleccionadas, considerando los objetivos, iniciativas, responsables, presupuesto, cronogramas y meta para cada uno de ellos, con su respectiva evaluación financiera.

TABLA DE CONTENIDOS

Capítulo I. Generalidades 1

1.1. Antecedentes 1

1.2. Determinación del problema y oportunidad 4

1.3. Justificación del proyecto 6

1.4. Objetivos generales y específicos 7

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 8

Capítulo II. La Empresa 9

2.1. Antecedentes de la empresa 9

2.2. Descripción del negocio 9

2.3. Ciclo de vida del producto 10

2.4. Estructura organizacional de la empresa 13

2.5. Situación del mercado y financiera actual de la industria 14

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa 22

3.1. Visión 22

3.1.1. Visión actual de la empresa. 22

3.1.2. Análisis de la visión actual. 22

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa. 22

3.1.4. Visión propuesta. 23

3.2. Misión 24

3.2.1. Misión actual de la empresa. 24

3.2.2. Análisis de la misión actual. 24

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa. 25

3.2.4. Misión propuesta. 26

3.3. Valores 26

3.3.1. Valores actuales de la empresa. 27

3.3.2. Análisis de los valores actuales. 27

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa. 27

3.3.4. Valores propuestos. 28

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa 29

Capítulo IV. Análisis Externo 31

4.1. Tendencias de las variables del entorno 31

4.1.1. Análisis político-gubernamental. 31

4.1.2. Análisis económico. 35

4.1.3. Análisis legal. 41

4.1.4. Análisis cultural. 44

4.1.5. Análisis tecnológico. 46

4.1.6. Análisis ecológico. 53

4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno ... 54

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno 56

4.4. Oportunidades y Amenazas 58

4.5. Matriz de Evaluaciones de los Factores Externos EFE 61

Capítulo V. Análisis de la Industria 64

5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta) 64

5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria 77

5.2.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores. 77

5.2.2. Rivalidad entre los competidores. 78

5.2.3. Poder de negociación de los clientes. 79

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores. 80

5.2.5. Amenaza de productos sustitutos. 81

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas 82

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria 89

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC 93

Capítulo VI. Análisis Interno 97

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura..... 97

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor 113

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor 113

6.4. Determinar las competencias de la empresa 117

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa .. 118

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI 120

Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias..... 123

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos 123

7.1.1. Objetivos estratégicos. 124

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos. 125

7.2. Diseño y formulación de estrategias 126

7.2.1. Modelo océano azul. 126

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa..... 129

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria. 130

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear). 132

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada 134

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias. 135

7.2.2.1. Matriz foda 137

7.2.2.2. Matriz peyea 139

7.2.2.3. Matriz Interna Externa (IE) 142

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group 143

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia 145

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas 149

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia 151

8.1. Método Factores Estratégico Claves 151

8.1.1. Criterios de selección. 151

8.1.2. Matriz de selección. 153

8.2. Método de Escenarios 154

8.2.1. Descripción de escenarios considerados. 154

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios. 155

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC 155

8.4. Descripción de estrategia seleccionada 157

8.5. Descripción de estrategia contingente 159

Capítulo IX. Implantación de la Estrategia 160

9.1 Mapa de la estrategia 162

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia 162

9.3. Alineamiento Objetivos Estratégicos Vs Objetivos específicos 165

9.4. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos 167

9.5. Meta para cada uno de los objetivos específicos 168

9.6. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)

Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento 171

9.7. Responsable de cada una de las iniciativas 173

9.8. Presupuesto de cada una de las iniciativas 175

9.9. Cronograma de cada una de las iniciativas 178

Capítulo X. Evaluación 180

10.1 Evaluación Cualitativa 180

10.1.1. Criterios de evaluación. 181

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios. 181

10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia 184

10.2.1. Determinación del COK. 186

10.2.2. Estados de resultados (situación actual y con la nueva estrategia). 192

10.2.3. Estado de situación financiera (situación actual y con la nueva estrategia). 209

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia). 212

10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia). 214

10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y Ratios Financieros). 217

10.2.7. Evaluación financiera (Flujo de Caja Incremental o Diferencial). 222

10.3 Análisis de Riesgos 226

10.3.1. Matriz de Riesgos. 226

10.3.2. Análisis de Matriz. 227

10.4 Análisis de sensibilidad 227

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 229

Conclusiones 229

Recomendaciones 231

Referencias 234

ANEXOS 236

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de destilados - Piscos.....2

Tabla 2. Listado de productos con denominación de origen. 3

Tabla 3. Ventas de bebidas alcohólicas por categoría: Volumen total 2010-2015 18

Tabla 4. Venta bebidas espirituosas por categoría: % Valor total Crecimiento 2010-2015 19

Tabla 5 Perspectiva de crecimiento de bebidas espirituosas por categoría: % Valor total Crecimiento 2015-2020.....20

Tabla 6 Estructura de Costos Estimado para producir 100 litros de Uva.....21

Tabla 7. Matriz de la Visión propuesta para la Bodega Moquillaza Robatty S.A.C.....23

Tabla 8. Elementos de la misión propuesta para la empresa.....25

Tabla 9. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.....30

Tabla 10. Impacto de clientes / proveedores en cada una de las variables de entorno...55

Tabla 11. Impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno 57

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) 63

Tabla 13. Relación de productos por región.....78

Tabla 14. Matriz de Atractividad: Amenaza nuevos Competidores (Mcdo Nacional) ..83

Tabla 15. Matriz de Atractividad: Rivalidad entre competidores (Mcdo Nacional).....85

Tabla 16. Matriz de Atractividad: Poder negociación de los clientes (Mcdo Nacional)86

Tabla 17. Poder de negociación de los proveedores (Mercado Nacional) 88

Tabla 18. Amenaza de productos sustitutos (Mercado Nacional).....89

Tabla 19. Resumen de las fuerzas de Porter.....90

Tabla 20. Atractividad del mercado de la industria.....91

Tabla 21. Atractividad de la posición competitiva 92

Tabla 22. Factores críticos de éxito propuestos por los expertos 94

Tabla 23. Matriz MPC Factores claves de Empresas Pisqueras 96

Tabla 24. Producción 2016 – 2021 106

Tabla 25. Estructura de costos por Litro/ Botella 107

Tabla 26. Benchmarking: Comparación con los líderes de la industria 115

Tabla 27. Competencias: Bodega Moquillaza Robatty 117

Tabla 28. Matriz VRIO 119

Tabla 29. Matriz EFI 121

Tabla 30. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos 123

Tabla 31. Esquema analítico para la formulación de la estrategia. 136

Tabla 32. Matriz FODA 138

Tabla 33. Calificación de Fuerzas para Matriz PEYEA 139

Tabla 34. Participación del mercado y relativa de las principales empresas del sector 144

Tabla 35. Resumen de Estrategias 149

Tabla 36. Matriz de Selección. 153

Tabla 37. Previsión de venta del Pisco proyectado escenario optimista. 154

Tabla 38. Previsión de ventas del pisco proyectado del escenario conservador. 154

Tabla 39. Previsión de ventas del pisco proyectado del escenario pesimista. 155

Tabla 40. Comparación Estratégica con Escenarios 155

Tabla 41. Matriz MPEC – Debilidades y Fortalezas 156

Tabla 42. Matriz MPEC – Amenazas y Oportunidades 157

Tabla 43. Objetivos estratégicos 162

Tabla 44. Alineamiento Objetivos Estratégicos vs Objetivos específicos 166

Tabla 45. Indicadores 167

Tabla 46. Meta para cada uno de los objetivos específicos.....169

Tabla 47. Iniciativas - Objetivos Estratégicos al 2021 171

Tabla 48. Responsables de cada una de las iniciativas.....173

Tabla 49. Presupuesto de cada una de las iniciativa.....176

Tabla 50. Cronograma de cada una de las Iniciativas 178

Tabla 51. Cuadro de resumen para hallar el COK del accionista, expresado en porcentajes y valor absoluto. 187

Tabla 52. Cuadro de COK Costo de oportunidad.....189

Tabla 53. Estructura del WACC (Expresa en %) 191

Tabla 54. Estado de Resultado proyectado – Situación actual 192

Tabla 55. Ventas proyectadas por Canal en S/– Situación actual 193

Tabla 56. Ventas proyectadas por Canal en Número de Botellas – Situación actual..194

Tabla 57. Estado Resultado proyectado con nueva estrategia (Escenario Pesimista)..195

Tabla 58 Ventas proyectadas por Canal en S/ – Situación pesimista.....196

Tabla 59 Ventas proyectadas por Canal Número de Botellas – Situación pesimista.197

Tabla 60 Estado de Resultado proyectado con la nueva estrategia (Escenario Moderado) 198

Tabla 61 Ventas proyectadas por Canal en S/ – Situación moderado.....199

Tabla 62 Ventas proyectadas por Canal Número de Botellas – Situación moderado 200

Tabla 63 Estado de Resultado proyectado con la nueva estrategia (Escenario Optimista).....201

Tabla 64 Ventas proyectadas por Canal en S/ – Situación optimista.....202

Tabla 65 Ventas proyectadas por Canal Número de Botellas – Situación optimista 203

Tabla 66. Lista de precios Proyectados por Canal 204

Tabla 67. Producción 2016 – 2021.....205

Tabla 68. Participación por Canal – Licorería y Supermercado 206

Tabla 69. Participación por Canal – HORECA.....207

Tabla 70. Participación por Canal – Venta On Line 208

Tabla 71. Estado de Situación Financiera proyectado - Situación actual (No incluye iniciativas estratégicas).....209

Tabla 72. Estado de Situación Financiera proyectado con la nueva estrategia (Incluye iniciativas estratégicas).....210

Tabla 73. Flujo de caja– Situación actual Pesimista - (No incluye iniciativas estratégicas) 212

Tabla 74. Flujo de caja - Situación actual Moderado - (No incluye iniciativas estratégicas) 213

Tabla 75. Flujo de caja– Situación actual Optimista - (No incluye iniciativas estratégicas) 213

Tabla 76 Flujo de caja con la nueva estrategia – Escenario Pesimista.....213

Tabla 77 Flujo de caja con la nueva estrategia – Escenario Moderado.....214

Tabla 78 Flujo de caja con la nueva estrategia – Escenario Optimista 214

Tabla 79 Flujo de Caja proyectado – Situación actual Pesimista - (No incluye iniciativas estratégicas).....215

Tabla 80. Flujo de Caja proyectado – Situación actual Moderado - (No incluye iniciativas estratégicas).....215

Tabla 81. Flujo de Caja proyectado – Situación actual Optimista - (No incluye iniciativas estratégicas).....216

Tabla 82 Flujo de Caja proyectado con la nueva estrategia – Escenario Pesimista....216

Tabla 83 Flujo de Caja proyectado con la nueva estrategia – Escenario Moderado...217

Tabla 84 Flujo de Caja proyectado con la nueva estrategia – Escenario Optimista....217

Tabla 85 Evaluación financiera con la nueva estrategia (VAN, TIR, B/C) – Escenario Pesimista....218

Tabla 86 Evaluación financiera con la nueva estrategia (VAN, TIR, B/C) – Escenario Moderado....219

Tabla 87 Evaluación financiera con la nueva estrategia (VAN, TIR, B/C) – Escenario Optimista....220

Tabla 88 Evaluación de ratios sin estrategia....221

Tabla 89 Evaluación de ratios con estrategia....222

Tabla 90 Flujo de Caja, situación actual - Escenario Pesimista....223

Tabla 91 Flujo de Caja, con la nueva estrategia - Escenario Pesimista....223

Tabla 92 Flujo de Caja Incremental o Diferencial - Escenario Pesimista....223

Tabla 93 Flujo de Caja, situación actual - Escenario Moderado....224

Tabla 94 Flujo de Caja, con la nueva estrategia - Escenario Moderado....224

Tabla 95 Flujo de Caja Incremental o Diferencial - Escenario Moderado....224

Tabla 96 Flujo de Caja, situación actual - Escenario Optimista....225

Tabla 97 Flujo de Caja, con la nueva estrategia - Escenario Optimista....225

Tabla 98 Flujo de Caja Incremental o Diferencial - Escenario Optimista....225

Tabla 99 Matriz de Riesgos....226

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de Vida, Bodega Moquillaza Robatty SAC. 11

Figura 2. Producción estimada de Pisco, 2007- 2016 12

Figura 3. Estructura Organizacional de Bodega Moquillaza Robatty SAC. 13

Figura 4. Exportación del Pisco. 15

Figura 5. Exportación del Pisco. 15

Figura 6. Exportación del Pisco. 16

Figura 7. Acuerdos Comerciales Bilaterales. 34

Figura 8. Perú Inflación Anual 2010 – 2015 (%). 36

Figura 9. Tasa de Interés % 2014 – 2016. 37

Figura 10. Tasa de Desempleo al 2014. 39

Figura 11. Tasa de Desempleo Urbano en la Alianza del Pacifico. 39

Figura 12. Proyecciones Económicas 2016 – 2017 del PBI. 41

Figura 13. Actividades de Personas en Internet. 51

Figura 14. Actividades de Personas en Internet. 51

Figura 15. Precios de Bebidas elaboradas por destilación 68

Figura 16. Consumo de bebidas alcohólicas espirituosas 69

Figura 17 Evolución de empresas productoras de Pisco según regiones 2014-2015 75

Figura 18. Número de empresas productoras de pisco y recaudación de ISC 75

Figura 19. Exportación Pisco 2016. FOB %. 76

Figura 20. Grado de atractividad de la industria Nacional – Las cinco fuerzas de Porter 90

Figura 21. Matriz G.E. 92

Figura 22. Cadena de Valor Bodega Moquillaza Robatty SAC. 98

Figura 23. Fundo Bodega Moquillaza Robatty SAC.....99

Figura 24. Proceso de cosecha Bodega Moquillaza Robatty SAC.....101

Figura 25. Elaboración de Bodega Moquillaza Robatty SAC.....101

Figura 26. Tinas para el proceso de chanca de uva, Bodega Moquillaza Robatty SAC. 102

Figura 27. Proceso de fermentación de Pisco.....102

Figura 28. Cubas de fermentación de Bodega Moquillaza Robatty SAC. 103

Figura 29. Proceso de destilado de Pisco. 103

Figura 30. Tanques para almacenamiento de pisco de Bodega Moquillaza SAC.....105

Figura 31. Proceso de fermentación de Bodega Moquillaza Robatty SAC. 106

Figura 32. Control de calidad para el proceso de fermentación y almacenamiento de Pisco 108

Figura 33. Gráfico de los océanos azules y rojos 128

Figura 34. Lienzo de la Bodega Moquillaza Robatty SAC 130

Figura 35. Lienzo de Bodega Moquillaza Robatty SAC versus La Industria. 132

Figura 36. Matriz ERIC.....133

Figura 37. Lienzo de la Nueva Estrategia 135

Figura 38. Matriz PEYEA 141

Figura 39. Matriz Interna Externa. 142

Figura 40. Matriz BCG Bodega Moquillaza Robatty SAC.....144

Figura 41. Matriz de la Gran Estrategia – Bodega Moquillaza Robatty SAC. 146

Figura 42. Mapa Estratégico 2017 – 2021.....162

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de tesis se ha desarrollado el planeamiento estratégico para la empresa Bodega Moquillaza S.A.C. la cual se dedica a la elaboración y comercialización de pisco, para el periodo que va desde el 2017 al 2021.

El pisco tiene una larga historia en el mercado peruano ya es un producto originario del Perú y además, que durante los años ha recibido el nombre de producto bandera con lo cual ha ganado una aceptación que va creciendo sostenidamente en el tiempo, ello se debe principalmente al boom gastronómico peruano no solo a nivel nacional sino a nivel internacional. La industria del pisco se encuentra en la etapa de crecimiento, sin embargo, viene creciendo año tras año.

El presente trabajo inicia describiendo los antecedentes y la estructura organizacional actual de la empresa, así como el negocio y el ciclo de vida del producto terminando con la presentación de la situación del mercado y la industria en la actualidad, seguido de la visión, misión y valores de la Bodega; y propone nuevos en base al análisis de sus componentes.

Continuando con el análisis de las tendencias de las variables que rodean a la empresa y como estas influyen en los clientes, proveedores y las oportunidades y amenazas que generan. Además complementamos con el análisis de la industria a través de las 5 fuerzas competitivas de la industria con lo cual se elabora la matriz de atractividad de cada una de ellas y se analiza el grado de atractividad de la industria pisquera y finaliza con la matriz MPC.

En cuanto al análisis interno se describe las actividades de la cadena de valor, sus indicadores y las oportunidades de mejora; se realiza un benchmarking con los líderes de la industria en cada una de las actividades de la cadena de valor y en base a ello se determina las competencias de la empresa y sus ventajas competitivas.

Habiendo realizado el análisis externo e interno, continuamos con el análisis estratégico con el objetivo de desarrollar estrategias a partir de las matrices anteriormente elaboradas: Matriz FODA, Matriz PEYEA, IE, Matriz BCG y Matriz GE a fin de seleccionar la estrategia a implementar.

Finalmente se describe y argumenta la aplicación de las estrategias seleccionadas, considerando los objetivos, iniciativas, responsables, presupuesto, cronogramas y meta para cada uno de ellos, con su respectiva evaluación financiera.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

El Pisco es el aguardiente de uva peruano obtenido de la destilación de los caldos frescos de la fermentación exclusiva del mosto de uva (jugo de uva), siguiendo las prácticas tradicionales establecidas en las zonas, productoras previamente reconocidas y declaradas como tales por la legislación nacional. Las únicas zonas productoras de Pisco son la costa de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los valles de Locumba, Sama y Caplina del departamento de Tacna.

Diversos cronistas como Guamán Poma de Ayala, Pedro Sarmiento de Gamboa, Fray Martín de Murúa, Guillermo Torres Lira, Moisés Cueva, Bernabé Cobo y Pedro Cieza de León acreditan la existencia de este referente geográfico desde inicios de la colonia, destacando, además, el cultivo de la vid así como la elaboración de vinos y aguardientes en dicha zona. Asimismo, Miguel Cabello de Balboa, en sus "Misceláneas Antárticas" escritas en 1586 menciona expresamente los valles de Ica, Yumay y Pisco al describir la costa sur del Perú.

A partir del siglo XVII, como dan cuenta diversos cronistas y otras fuentes históricas, se produce la interacción de una tierra propicia para la uva, con una cultura tecnológica desarrollada en los valles del sur peruano, de donde nace el aguardiente de Pisco. La historia del Pisco es pues la historia de un mestizaje que enriquece nuestra cultura y que todos reconocemos como parte de nuestra identidad nacional dentro y fuera de las fronteras del Perú. (Peru, 2010).

En la costa del Perú se ubican un valle, un río, un puerto y una ciudad llamado, desde inicios de la colonia, Pisco. La vinculación del pisco con la geografía y la toponimia peruana es indiscutible. El aguardiente de Pisco, bebida tradicional del Perú, y "producto bandera" ofrece hoy al mundo su calidad de larga estirpe y raíces propias.

El pisco no sólo es una bebida única por su sabor, adicionalmente tiene variedades o sub-tipos de pisco que la convierten en un deleite para quienes desean probar nuevas experiencias.

Tabla 1

Clasificación de destilados - Piscos

PISCO PURO	PISCO AROMÁTICO
Elaborado De Uvas No Aromatizadas, Quebranta, Mollar O Negra Corriente	Elaborados Con Uvas Italia Y Moscatel Que Son Aromáticas Y Existen Sub-Tipos Como La Italia, Moscatel De Alejandría. Torontel O Albilla.
PISCO MOSTO VERDE	PISCO ACHOLADO
Obtenido De La Destilación De Caldos Incompletamente Fermentados	Proveniente De La Mezcla De Caldos De Distintas Variedades De Uva

Nota. Elaboración propia

La promesa de los productos bandera

Según INDECOPI, los productos bandera son aquellos “productos o expresiones culturales cuyo origen o transformación han ocurrido en el territorio peruano, con características que representan la imagen del Perú fuera de este país”. Es decir, son productos que destacan nuestra cultura ante los demás países.

Pero ¿cómo se determina qué producto es bandera? Existe un organismo llamado Comisión Nacional de Productos Bandera (COPROBA), que tiene como fin posicionar a estos productos en los mercados internacionales y, por lo tanto, también le ha sido asignada la tarea de elegirlos.

Para ello, se ponderan ciertos criterios, tales como el origen del producto (debe ser peruano); la posibilidad de generarle algún tipo de protección legal; no ser producido ni comercializado intensamente en otros países; contar con calidad susceptible de ser normada, estandarizada o certificada; generar un efecto multiplicador; tener capacidad para generar empleo y responder a la demanda nacional e internacional. (MINCENTUR, s.f.)

Tabla 2

Listado de productos con denominación de origen.

Productos Banderas	
Productos	Año de designación
Gastronomía	2005
Pisco	2005
Maca	2005
Algodón peruano	2005
Lúcuma	2005
Cerámica de Chulucanas	2005
Café	2008
Espárrago peruano	2008
Joyería de plata	2011
Caballo peruano de paso	2012
Quinua	2013
Cacao	2013

Nota. Elaboración propia

1.2. Determinación del problema y oportunidad

1.2.1. Problemática.

- **Bodega Moquillaza Robatty S.A.C.** enfrenta una problemática en el orden interno como externo debido que no cuenta con una estrategia de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Principales problemas:

- La empresa no cuenta actualmente con un plan estratégico que le permita definir claramente su mercado, sus perspectivas de crecimiento y los clientes potenciales donde se desea llegar.
- Falta de una estructura organizacional adecuada a la situación actual.
- Desarrollo de una cartera de nuevos clientes.
- Actualmente no se ha identificado los riesgos potenciales, como la aparición de nuevos competidores, cambio constante (ciclos en la industria), como también las tendencias de este mercado como innovar en productos premium, etc.

1.2.2. Oportunidad.

- Debido al boom gastronómico de la comida peruana, se han incrementado los restaurantes gourmet, y hoteles cinco estrellas, lo cual da pie a diversificar los canales actuales.
- Los supermercados a nivel nacional han venido creciendo notoriamente, siendo éste un canal muy potencial para Bodega Moquillaza Robatty S.A.C.

- Existe la posibilidad de incrementar los productos premium, según los resultados de una encuesta realizada a los consumidores finales de pisco y canal Horeca.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas a expertos del canal e-commerce se puede concluir que el canal e-commerce es un potencial canal de ventas para la venta de pisco premium, tiene todos los atributos necesarios para que sea un canal rentable y de preferencia de los consumidores.
- Según estudio de mercado, el potencial para vender localmente en segmentos A-B es grande, así mismo según análisis externo se muestra favorable la posibilidad de expandir las ventas en mercados internacionales, para ello se debe considerar en primer lugar la curva de aprendizaje y experiencia en el mercado local.
- INDECOPI en su informe denominado "Observatorio de Mercados Año 10, Nº 33, septiembre 2016" , muestra como fuente secundaria que el Pisco ocupa el segundo lugar en el consumo de bebidas espirituosas luego del Ron.
- El Perú muestra un bajo nivel de consumo de pisco, comparado con otros países de la región (consumo per cápita de pisco es de un litro anual, a diferencia del mercado Chileno que es de 22 litros por habitante), sin embargo existe un crecimiento de su consumo gracias al apoyo del gobierno, principalmente al impulso mediante campañas e incentivo que se viene dando, mediante ferias nacionales e internacionales, fechas festivas, como la semana del chilcano, así mismo Promperú ha hecho un excelente trabajo con el

tema de la marca Perú mostrando al pisco como un producto bandera

- Con el pasar de los años se refleja un mayor poder adquisitivo en la economía peruana. Hay un aumento de ingresos de los peruanos en los últimos diez años, la incorporación de más gente con empleo formal, el acceso a labores con mayor sueldo y al avance de la clase media, es uno de los logros más relevantes del crecimiento económico sostenido del país según informa RPP.
- Según una nota de Claudia Paan en el diario el comercio (05.06.2017), expone que el consumo de pisco actualmente se encuentra en constante crecimiento debido que es reconocido como un producto símbolo del Perú. Por ello Bodega Moquillaza S.A.C. tiene como una gran oportunidad poder expandir sus productos a los mercados nacionales debido a que estos mercados muestran una tendencia de crecimiento según fuentes secundarias como Euromonitor, para lo cual debe desarrollar sus ventajas competitivas.

1.3. Justificación del proyecto

1.3.1. Empresarial.

A través de la elaboración de un plan estratégico definir las bases para el desarrollo y crecimiento de la empresa, que permita brindar soluciones a los problemas identificados, como también implementar estrategias de mejora a futuro, aprovechando las oportunidades encontradas.

1.3.2. Académico.

Aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración de Negocios, haciendo uso de las herramientas que ofrecen para poder plasmarlo en el presente trabajo de investigación.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivos generales del proyecto.

- Se tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico, para el período 2017-2021, que permita asegurar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

1.4.2. Objetivos específicos del proyecto.

- Identificar las principales características que definan la industria de pisco.
- Investigar los mercados nacionales para poder determinar donde se obtiene una mayor rentabilidad para la empresa y los accionistas.
- Determinar los antecedentes y la situación actual de la empresa para poder formular estrategias y definir objetivos organizacionales.
- Realizar un análisis interno y externo para el desarrollo y crecimiento en función a la visión, misión y objetivos estratégicos.
- Realizar un análisis económico y financiero de la empresa.
- Evaluar la eficiencia de los procesos para poder determinar la capacidad instalada y definir el costo de producción para sus diferentes presentaciones.

- Desarrollar matrices para el análisis operativo, a su vez de implementar un sistema de producción para mejorar el desempeño y productividad de la empresa.
- Determinar mercados objetivos para poder conseguir crecimiento en las ventas.
- Realizar el estudio de la competencia como también la oferta actual de la industria.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances.

- Alcance geográfico: Mercado nacional, esto será definido según los resultados que muestre el análisis de entorno.
- Alcance de la investigación: Elaboración del plan estratégico para la empresa Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. para el periodo 2017-2021.

1.5.2. Limitaciones.

- Escasa información primaria de la empresa, ya que sólo se cuenta con información secundaria de la industria.
- Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de pisco. Existirá cierta limitación en la búsqueda y uso de información de las empresas del rubro pisquero.
- El estudio y análisis del consumidor final estará limitado a la percepción y valoración que le dan al pisco peruano.

Capítulo II. La Empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

La empresa se fundó en el año 2015, iniciando sus operaciones en el 2016. El accionista principal es Reynaldo Augusto Moquillaza Orellana y la Gerente General es Carmen Lisbeth Robatty Abrill. Actualmente la empresa sólo cuenta con un área administrativa conformada por tres trabajadores y los operarios (15) que se encuentran en la ciudad de Ica, quienes se encargan de los procesos de la poda, cosecha, siembra y destilación del pisco artesanal.

2.2. Descripción del negocio

BODEGA MOQUILLAZA ROBATTY S.A.C. se dedica actualmente a la producción de uva y elaboración del pisco. El Fundo Doña Carmen, ubicado en el distrito de Santiago a 15 minutos de la Bodega. Es ahí donde se realizan los procesos de siembra y cosecha de la uva, dentro de las cuales encontramos dos tipos: uva quebranta y torontel.

La bodega está ubicada en la región de Ica, distrito de Tate (Km 314 de la Panamericana Sur) / Barrio de los Mendoza. En ella se elabora y procesa el pisco "Don Reynaldo", "Etelvina" para la marca Premium y Mistela "Rosa Victoria".

Tomando como objeto de estudio para la presente Tesis, la Línea de Pisco "Don Reynaldo", ya que las dos últimas marcas mencionadas saldrán al mercado con el desarrollo de un nuevo proyecto de investigación en los años posteriores. Las presentaciones son las siguientes:

- Pisco Puro Torontel "Don Reynaldo"
- Pisco Puro Quebranta "Don Reynaldo"
- Pisco Acholado "Don Reynaldo"

Pisco Don Reynaldo es un producto 100% natural debido que no cuentan con ningún tipo de preservantes, azúcares, agua, químicos, entre otros. El mercado al cual va dirigido el Pisco “Don Reynaldo” es el segmento A y B (Hombres y mujeres de Lima Metropolitana que fluctúan entre los 35 y 55 años).

Al entrar recientemente al mercado mediante distribuidores (canal HORECA) y puntos de venta, hoteles entre 4 y 5 estrellas como: Belmond Monasterio, Hotel Country Club, Belmond Rio Sagrado; restaurantes, bares, restobares como: Maido, Central, Costanera 700, La Mar, Astrid & Gastón, El Perroquet, Rafael, La Gloria entre otros, y las licorerías “El Pozito”, lo que se busca es posicionar la marca en el público objetivo.

2.3. Ciclo de vida del producto

El pisco peruano viene elaborándose desde el siglo XVI , en aquella época era 100% artesanal y para su propio consumo, actualmente el pisco se elabora de manera industrial , y se comercializa desde varios lugares del Perú , posteriormente se ha venido exportando a muchos países gracias al apoyo de entidades gubernamentales que auspician el consumo del mismo.

El crecimiento de la demanda interna, así como el crecimiento de las exportaciones justifican un aumento de la producción del país. Y con ello se inicia

la fabricación a gran escala, se incorporan de nuevos equipos que permiten pasar a una producción cada vez más intensiva. La demanda se vuelve más elástica ante las variaciones de los precios, debido al mayor número de competidores que hay en el sector.

El pisco peruano como producto nacional se encuentra en nivel de crecimiento**,** toda vez que sigue buscando la legalidad de su identidad en la relación Pisco-Perú como origen.

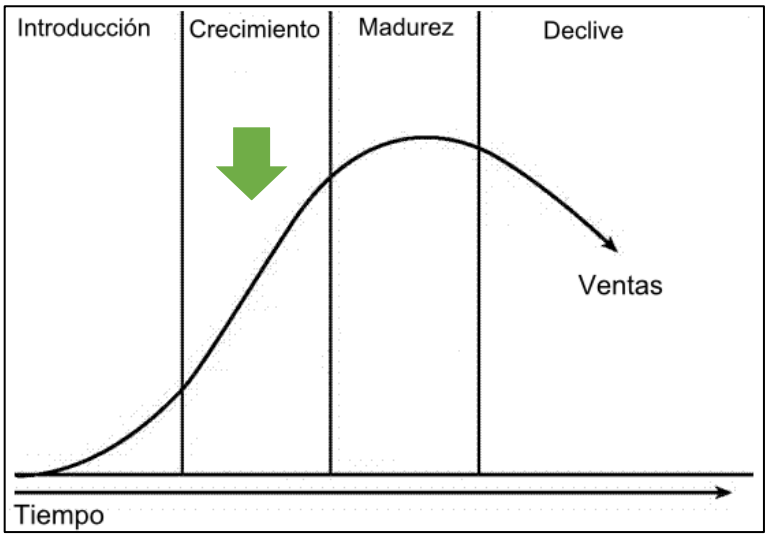

Figura 1. Ciclo de vida, Bodega Moquillaza Robatty SAC. Tomado de "Las cuatro etapas y sus consideraciones" por Gestiopolis. com, 2016. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/como-lograr-un-manejo-efectivo-de-los-portafolios-de-producto/

Sin embargo, se observa que el consumo de pisco en el país es menor a un litro por habitante. Esto es muy por debajo de otros países de la región. Un claro ejemplo es Chile, que tiene un consumo de 22 litros de pisco por habitante. La producción de pisco en el Perú ha mostrado una tendencia positiva en los últimos años y se desarrolla principalmente en cinco regiones.

Entre el 2011 y el 2015 el volumen de producción del pisco se incrementó en 87% y el monto FOB en 108%. En ese resultado, es innegable el aporte de la gastronomía que se complementa con la coctelería.

Por ello, asociarse es importante para salir con mayores volúmenes y trabajar en una economía de escala. Existe la necesidad de realizar un censo para saber cuántos empresarios pisqueros existen y las áreas de producción.

Crecimiento del pisco:

El pisco se encuentra en una etapa de crecimiento.

Figura 2. Producción estimada de pisco, 2007- 2016. Tomado de "Situación real del Pisco en el Perú" por el Comercio.pe, 2016. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/negocios/situacion-real-pisco-peru-analisis-428825-noticia/

De acuerdo al cuadro mostrado la producción del pisco se ha incrementado en los últimos años en un 10% anual , siendo el año 2014 el que más crecimiento

ha tenido respecto al año anterior , producción estimada para el 2016 se sigue manteniendo en un 10% .

El pisco podría ser incluido como un destilado local más que llena el orgullo de los lugareños y es ofrecido a los visitantes.

Es importante resaltar que la definición de producto bandera, es la puesta en valor de un producto oriundo en el cual el país tenga ventaja competitiva.

2.4. Estructura organizacional de la empresa

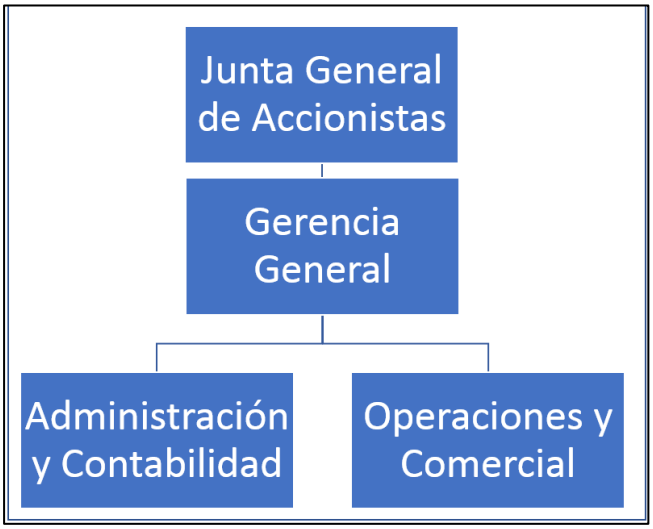

*Figura 3. E*structura organizacional de bodega Moquillaza Robatty SAC.

Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. está conformada bajo una estructura organizacional que se soporta bajo cuatro actividades principales, las cuales son: administrativa, comercial, operaciones y logística.

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos para las áreas correspondientes y así como descripciones de puestos que precisen las funciones a

realizar. Se ha elaborado una descripción en base al estudio de los puestos. A continuación, se detallan:

Gerencia General

Tiene la responsabilidad de guiar la empresa y es el representante legal, este puesto es quien le rinde cuentas directamente a la Junta General de Accionistas.

Administración y Contabilidad

El área de administración tiene como jefatura directa a la gerencia general, esta área es la encargada de realizar las funciones administrativas, financieras y contables de la empresa.

Operaciones y Comercial

El área de operaciones es la encargada de la producción y calidad del producto buscando siempre el mejor resultado en sus procesos y la parte comercial tiene como principal función la generación de ventas y nuevos negocios, así como también funciones relacionadas con el trade marketing, manejo de medios digitales y planes de ventas.

2.5. Situación del mercado y financiera actual de la industria

Exportaciones por País

Según Agro data Perú, Chile fue el principal destino del pisco, concentrando el 32% del total de los despachos, con un Valor FOB Total de US$ 2.8 millones. El segundo destino es EE.UU. con un Valor FOB de US$ 2.3 millones ocupando el 27% del mercado y con una caída de -17% respecto al año anterior, le siguen España con US$ 432 Mil mostrando un crecimiento de 27%, y

Reino Unido con US$ 271 Mil mostrando una caída del - 33%, tanto Chile y EE.UU. Tienen el 59% de participación del mercado. Siendo otros países aún muy pequeños destinos para poder iniciar exportaciones.

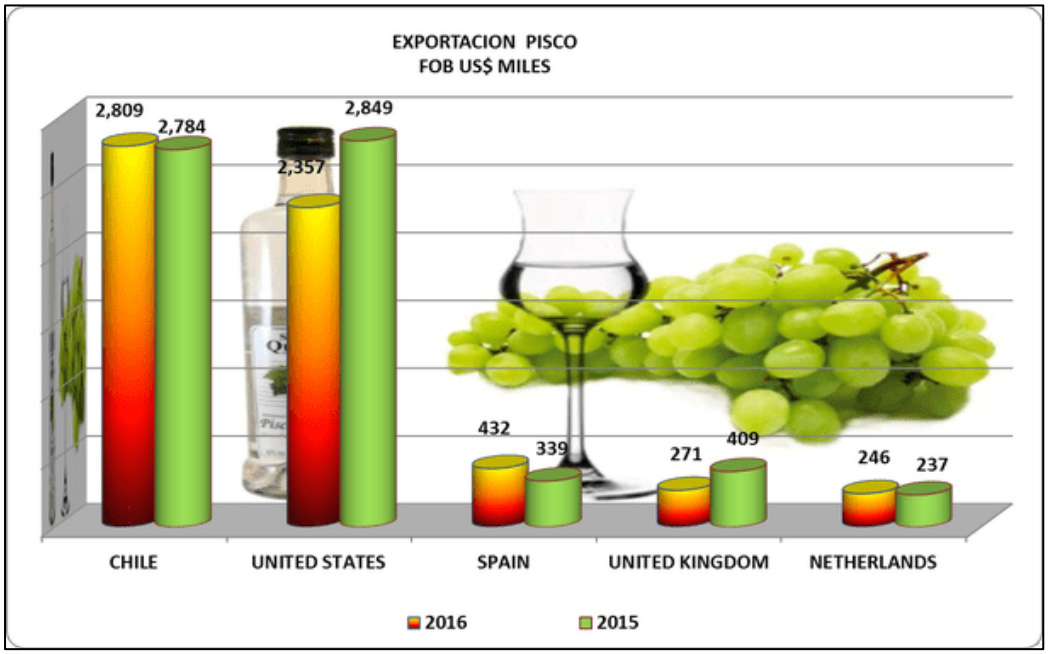

Figura 4. Exportación del pisco. Tomado de Agrodata Perú. Recuperado de: http://www.agrodataperu.com/2016/12/pisco-peru-exportacion-2016-diciembre.html

Evolución de Exportaciones de Pisco

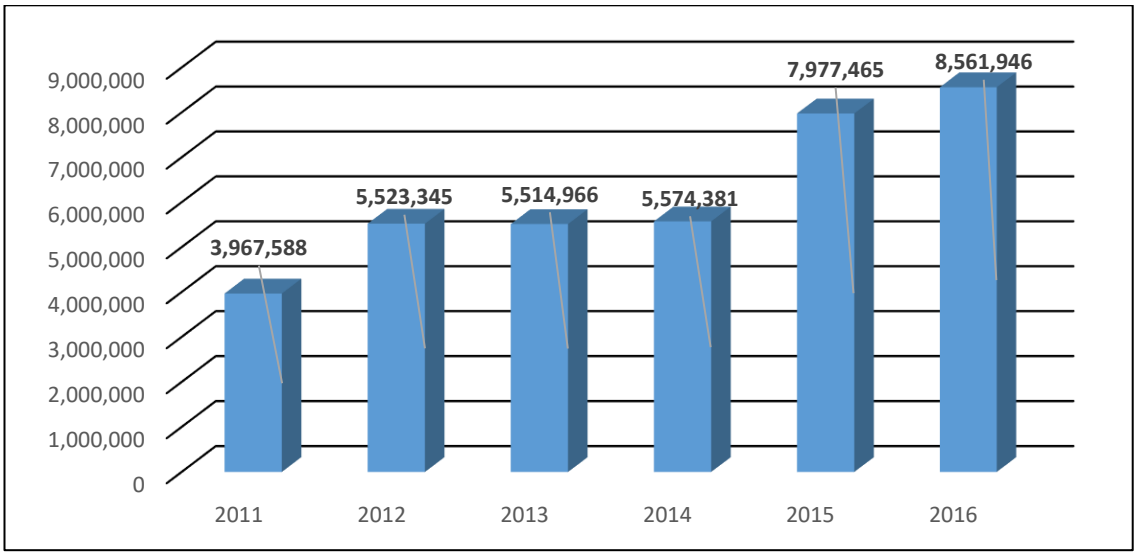

Figura 5. Exportación del pisco. Tomado de Adex Data Trade.

Según la información extraída de Adex Data Trade se ve una evolución desde el año 2011, denotando un crecimiento notorio en el año 2015, en el año 2016 se registra un crecimiento del 7.3% de exportaciones.

Principales exportadores

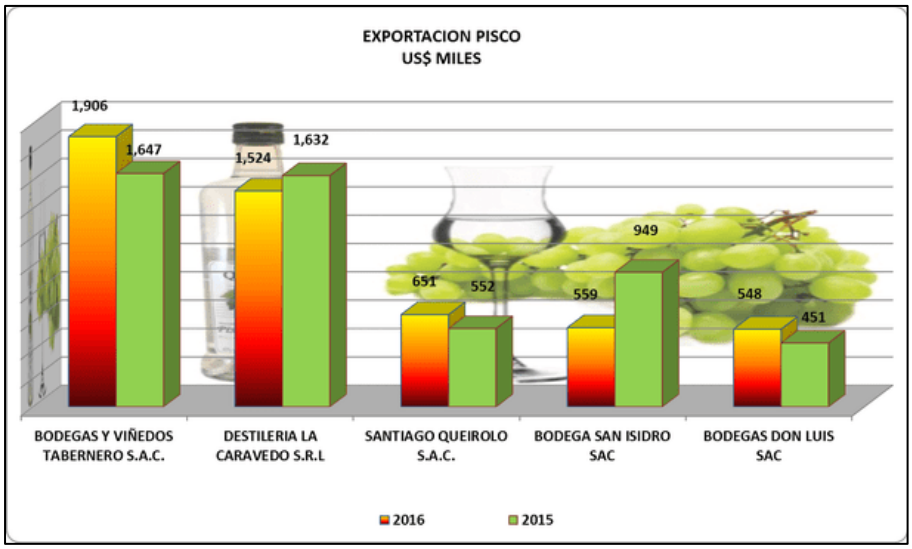

Figura 6. Exportación del Pisco. Tomado de Agrodata Perú. Recuperado de: http://www.agrodataperu.com/2016/12/pisco-peru-exportacion-2016-diciembre.html

Entre las principales exportadoras de pisco tenemos a las empresas Bodegas y Viñedos Tabernero, Destilería la Caravedo, Bodegas San Isidro, Santiago Queirolo y Bodegas Don Luis, que en conjunto representan el 60.6% del total exportado en términos de valor.

La Gerente de Agro de ADEX, Giannina Denegri, agregó que la tendencia general en EE. UU sigue siendo positiva para las “nuevas” bebidas alcohólicas. “Después del periodo de recesión, los consumidores más jóvenes empezaron a optar, cada vez más, por productos alcohólicos diversificados, mientras que en el pasado eran más leales a la cerveza. Por ello, el pisco aún tiene mercado por ganar”, afirmó.

Situación del mercado Local

Según Euromonitor Internacional la categoría Espirituosas tiene para el 2015 un crecimiento en volumen total del 12% llegando a los 25MM de litros.

- Las marcas nacionales de bebidas espirituosas han logrado un alto nivel de penetración, liderando en las categorías más importantes, el ron y el pisco. El ron es muy demandado en el Perú por su sabor y diferentes bandas de precios que permiten que diferentes segmentos socioeconómicos lo disfruten. Pisco es preferido por los individuos de ingresos medios y altos por la asociación emocional con el patriotismo, como es la bebida alcohólica nacional.
- Durante el período de pronóstico se espera que las bebidas alcohólicas registren un CAGR total de 7%, una ligera disminución con respecto al desempeño registrado durante el período de revisión. En comparación con los países vecinos de la región, Perú todavía tiene un bajo consumo per cápita de bebidas alcohólicas, y con la expansión del canal moderno a través de centros comerciales en todo el país y la expansión de los servicios alimenticios de consumo, el desarrollo natural de bebidas espirituosas irá en aumento
- La priorización del consumo debido a un mayor ingreso disponible entre los consumidores peruanos hará que algunas categorías crezcan más que otras, como whisky escocés mezclado, whiskies y pisco. Las opciones premium de la mayoría de las categorías experimentarán un mayor crecimiento a medida que la economía peruana crezca y los consumidores estén más expuestos a los medios de comunicación y campañas de marketing internacional y viajes, haciendo que busquen en Perú los productos experimentados en el extranjero.
- En el caso del pisco según las estadísticas mostradas por Euromonitor entre el 2014/2015 hay un crecimiento en volumen en 14% (ver Tabla 3)

Tabla 3.

Ventas de bebidas alcohólicas por categoría: Volumen total 2010-2015

'000 litros	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
Brandy y coñac	10	0%	10	0%	13	0%	13	0%	12	0%	12	0%
Brandy	8	81%	8	83%	11	86%	12	89%	11	89%	11	87%
Coñac	2	19%	2	17%	2	14%	1	11%	1	11%	2	13%
Licores	313	2%	430	3%	439	2%	459	2%	472	2%	530	2%
Bitters	20	6%	37	9%	54	12%	100	22%	122	26%	138	26%
Licores a base de crema	196	63%	297	69%	285	65%	270	59%	276	58%	320	60%
Otros Licores	96	31%	96	22%	100	23%	89	19%	74	16%	72	14%
Ron	8,631	60%	9,531	58%	10,960	59%	12,108	57%	12,905	57%	13,900	55%
Ron oscuro	8,010	93%	8,886	93%	10,229	93%	11,369	94%	12,117	94%	13,052	94%
Ron blanco	622	7%	645	7%	730	7%	739	6%	787	6%	848	6%
Tequila (y Mezcal)	82	1%	121	1%	134	1%	124	1%	128	1%	137	1%
Whiskeys	2,139	15%	2,852	17%	3,151	17%	3,955	19%	3,829	17%	4,692	19%
Bourbon / Otros US Whisky	16	1%	19	1%	21	1%	24	1%	27	1%	30	1%
Whisky canadiense	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Whisky irlandés	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Whisky japonés	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Whisky escoces mezclado	2,088	98%	2,795	98%	3,095	98%	3,906	99%	3,788	99%	4,655	99%
Single Malt Scotch Whisky	35	2%	39	1%	35	1%	25	1%	14	0%	8	0%
Otros Whiskies	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Espíritus Blancos	700	5%	789	5%	805	4%	1,100	5%	1,204	5%	1,311	5%
Ginebra	54	8%	58	7%	64	8%	71	6%	78	6%	106	8%
Vodka	646	92%	730	93%	741	92%	1,028	93%	1,126	94%	1,205	92%
Otros Espíritus	2,601	18%	2,842	17%	3,126	17%	3,565	17%	4,044	18%	4,637	18%
Pisco	2,601	100%	2,842	100%	3,126	100%	3,565	100%	4,044	100%	4,637	100%
Espíritu	14,476	100%	16,573	100%	18,627	100%	21,323	100%	22,594	100%	25,220	100%

Fuente: Euromonitor International de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, investigación de empresas, cheques de tiendas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales.

- Asimismo, la venta en soles se ha incrementado en el periodo 2014/2015 en un 20%, y a nivel de CAGR 17.5%, siendo superado por el Ginebra y el Whisky (ver Tabla 4)

Tabla 4

Ventas de bebidas espirituosas por categoría: % Valor total Crecimiento 2010-2015.

% Moneda local, Crecimiento del Valor Actual	2014/15	2010-15 CAGR	2010/15 Total
Brandy y coñac	6.4	6.1	34.3
Brandy	1.3	9.8	59.5
Coñac	16.3	1.1	5.8
Licores	17.2	17.3	122.5
Bitters	16.5	51.1	687.2
Licores a base de crema	21.5	14.1	93.7
Otros Licores	0.9	-2.6	-12.5
Ron	14.7	14.8	99.4
Ron oscuro	14.6	14.9	100.5
Ron blanco	16.5	12.3	78.5
Tequila (y Mezcal)	10.6	13.1	84.8
Whiskeys	27.1	20.9	158.7
Bourbon / Otros US Whisky	13.6	16.1	111
Whisky canadiense	-	-	-
Whisky irlandés	-	-	-
Whisky japonés	-	-	-
Whisky escoces mezclado	27.5	21.4	163.7
Single Malt Scotch Whisky	-41.9	-22.9	-72.7
Otros Whiskies	-	-	-
Espíritus Blancos	12.9	17.7	125.5
Ginebra	41.6	17.7	125.5
Vodka	10.8	17.7	125.5
Otros Espíritus	20	17.5	123.7
Pisco	20	17.5	123.7
Espíritu	20.3	17.8	126.4

Fuente: Euromonitor International de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, investigación de empresas, cheques de tiendas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales

- Las perspectivas de crecimiento proyectadas según Euromonitor Internacional en el periodo 2015/2016 es 10.6% y en CAGR (2017/2020) es un poco más moderada esperando alcanzar un 7.9% (ver Tabla 5), siendo el whisky la bebida alcohólica con más perspectiva de crecimiento 9.8 en CAGR (2015/2020)

Tabla 5

Perspectiva de crecimiento de bebidas espirituosas por categoría: % Valor total Crecimiento 2015-2020

% Moneda local, Crecimiento del Valor Constante	2015/2016	2015-20 CAGR	2015/20 TOTAL
Brandy y coñac	1.9	1,6	8,4
Brandy	1.2	1.1	5,7
Coñac	3.3	2,5	12,9
Licores	7,0	5,8	32,8
Bitters	14,3	11,0	68,4
Licores a base de crema	3,4	2,8	14,8
Otros Licores	2.1	2.1	10,7
Ron	7,4	6,2	34,8
Ron oscuro	7,5	6,3	35,5
Ron blanco	6,3	4	21,9
Tequila (y Mezcal)	5	5.1	28,1
Whiskeys	11,7	9,8	59,5
Bourbon / Otros US Whisky	8.5	8,2	48,1
Whisky canadiense	-	-	-
Whisky irlandés	-	-	-
Whisky japonés	-	-	-
Whisky escoces mezclado	11,8	9,8	59,7
Single Malt Scotch Whisky	-18,9	-3,0	-14.1
Otros Whiskies	-	-	-
Espíritus Blancos	8,3	6,6	37,4
Ginebra	8	6,9	39,3
Vodka	8,4	6.5	37,2
Otros Espíritus	10,6	7,9	46,3
Pisco	10,6	7,9	46,3
Espíritu	9,7	8	46,9

Fuente: Euromonitor International de estadísticas oficiales, asociaciones comerciales, prensa especializada, investigación de empresas, cheques de tiendas, entrevistas comerciales, fuentes comerciales

Costo Promedio de Pisco

Según fuente de Indecopi en Observatorio de Mercados, año 10, Nº 33, Septiembre 2016, se hace un análisis de costo de producción estándar indicando que el costo promedio por litro para la elaboración de un pisco quebranta es de 18.96 soles, teniendo como principal costo el de la uva a 1.10 soles (ver Tabla 6)

Tabla 6

Estructura de Costos Estimado para producir 100 litros de Uva

Descripción	Unidad de Medida	Precio Unitario	Cantidad	Sub Total
Uva Quebranta	Kg.	1.10	7,000	7,700.00
Elaboración por Litro	Litro	5.36	1,000	5,356.94
Despallado	Litro	0.07	7,000.00	490.00
Macerado	Litro	0.15	6,880.00	1,032.00
Prensado	Litro	0.12	6,722.00	806.24
Fermentación	Litro	0.15	6,722.00	1,008.30
Destilación	Litro	2.02	1,000.00	2,020.00
Envasado	Botella 500 ml	0.75	2,000	1,493.33
Filtración	Litro	0.20	1,000	200.00
Embotellado	Bot. 500 ml	0.22	2,000	440.00
Encorchado	Bot. 500 ml	0.27	2,000	540.00
Encapsulado	Bot. 500 ml	0.07	2,000	140.00
Etiquetado	Bot. 500 ml	0.07	2,000	140.00
Encajado	Bot. 500 ml	0.20	167	33.33
Materiales para Envasado	Botella 500 ml	1.98	2,000	3,964.00
Botellas	Unidad	1.18	2,000	2,360.00
Corcho Aglomerado	Unidad	0.24	2,000	472.00
Capsula	Unidad	0.07	2,000	142.00
Cajas	Unidad	3.54	167	590.00
Etiquetas	Unidad	0.20	2,000	400.00
Costo Total de Producción				18,514.27
Costo de Producción por Botella de 500 ml				9.26
Costo de Producción por Litro				18.51

Fuente: Indecopi, Setiembre 2016.

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

3.1. Visión

Según (David, 2013), considera que es de vital importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo con la visión, debido a que muestra lo que se desea alcanzar en el largo plazo (el futuro deseado). Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: ¿En qué queremos convertirnos?, por ello es importante el enfoque en el largo plazo basado en el estudio de la situación actual y futura de la empresa. (p.45)

3.1.1. Visión actual de la empresa.

"Ser reconocido como grupo líder en la producción artesanal del Pisco peruano, contando con más de 150 años de apoyo".

3.1.2. Análisis de la visión actual.

La visión actual contiene algunos de los elementos necesarios según lo citado por (David, 2013), por ejemplo tiene definido que quiere llegar a ser y cuál es el lugar que desea tener en el futuro, sin embargo debe corregirse algunos puntos importantes como: se debe cambiar la palabra "grupo" por "empresa" ya que un grupo empresarial puede tener varios negocios no necesariamente referentes a Pisco artesanal, y como segundo punto no es necesario indicar en la visión la justificación del porque si puede llegar a serlo, se debe omitir "contando con 150 años de respaldo". Por otro lado no indica el alcance geográfico ni el tiempo para alcanzarlo.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.

De acuerdo a lo definido por (David, 2013), una declaración de visión bien definida debe responder a esta pregunta: ¿En qué queremos convertirnos?, aquello que se desea alcanzar en el futuro. Por todo ello se debe tomar en cuenta los siguientes componentes que se menciona a continuación.

Tabla 7.

Matriz de la Visión propuesta para la Bodega Moquillaza Robatty S.A.C.

COMPONENTES	ANÁLISIS
¿En qué queremos convertirnos?	Consolidarnos como una empresa líder del sector, mediante la implementación de procesos eficientes y canales importantes de distribución.
¿Qué resultados queremos alcanzar?	Liderar el mercado de pisco premium, mediante la distribución omnicanal que permita contar con una participación importante en el mercado nacional, asegurando el crecimiento sostenible de la empresa, permitiendo la creación de valor para sus accionistas.
¿Cómo queremos vernos en el futuro?	En una empresa referente en el sector por su excelente calidad y sabor, logrando para ello la aceptación y el reconocimiento en la elaboración del pisco de la más alta pureza a nivel nacional e internacional.

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (14va. ed.), David (2013). México. Pearson Educación.

3.1.4. Visión propuesta.

"Ser reconocidos por nuestro pisco premium y líderes en la industria por su excelente calidad y sabor, mediante procesos eficientes y

con los canales de distribución más importantes del sector. Asegurando con ello la creación de valor para los accionistas".

3.2. Misión

Según (David, 2013), para el desarrollo de una misión se debe responder a la siguiente pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, la declaración de la misión debe establecer una clara diferenciación con otras empresas de la misma industria, debido que es la expresión perdurable de la "razón de ser" de una organización. (p.45). Por otra parte, la misión debe definir y satisfacer las necesidades de los consumidores antes de poder ofrecer los productos o servicios.

3.2.1. Misión actual de la empresa.

"Con más de 150 años de producción, desarrollar de manera netamente artesanal Pisco Peruano de excelente calidad, ofreciendo además una experiencia de tradiciones y sensaciones."

3.2.2. Análisis de la misión actual.

La misión actual de la empresa contiene algunos de los nueve componentes para poder evaluar una misión citados por (David, 2013), como por ejemplo toma en cuenta que es lo que ofrece el negocio, hace mención de los productos y servicios a ofrecer, como también su ventaja competitiva, por ello describe elementos importantes que el cliente valora. Por otra parte, uno de los criterios que no se hace mención en la misión actual es el ámbito geográfico (mercados), debido que no específica y a su vez no incorpora a todo su grupo de interés, sólo hace

referencia al crecimiento de un producto de excelente calidad en forma general.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.

Para la elaboración de cada misión se debe considerar la extensión, especificaciones, contenido y formato. La redacción de la presente misión se encuentra alineada con su visión, esto quiere decir pensando en lo que se desea llegar a hacer en el futuro, para ello se considera acciones necesarias para poder alcanzar la visión futura de la empresa. Por tal razón es de vital importancia poder hacer el análisis de los elementos que la conforman, debido que su éxito será establecido por los nueve elementos indicados por (David, 2013), (p.51).

Tabla 8.

Elementos de la misión propuesta para la empresa

COMPONENTE	ANÁLISIS
Clientes-consumidores	Son todas las personas que gusten el de saborear y disfrutar los beneficios de un buen pisco.
Productos: Bienes o servicios	Se desea ofrecer pisco de la más alta pureza, elaborado con insumos de excelente calidad y por profesionales reconocidos.
Mercados	Se desea competir en los canales de distribución más importantes del mercado local.
Tecnologías	La planta cuenta con un proceso acorde a la industria, por otra parte, el proceso de elaboración es netamente artesanal. Sin menospreciar su infraestructura funcional adecuada para la producción de pisco de excelente calidad.
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Se enfoca en la creación de valor para los accionistas, por ello se realiza un arduo trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales del negocio, como el crecimiento económico y financiero.
Filosofía de la organización	Como grupo multidisciplinario se resalta la elaboración de pisco, compartiendo sabor y tradición para todo el mundo.

COMPONENTE	ANÁLISIS
Auto concepto de la organización	Para ello se menciona a la empresa como una organización que garantiza la calidad, buen sabor y tradición.
Preocupación por la imagen pública	Se indica que la empresa se encuentra comprometida con la sociedad y el medio ambiente.
Preocupación por los empleados	Se indica que en la empresa se encuentra comprometida con los colaboradores de forma profesional como económica. Debido que los empleados representan un activo muy valioso para la organización.

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (14va. ed.), David (2013). México. Pearson Educación.

3.2.4. Misión propuesta.

Ofrecer un producto de alta pureza con sabor homogéneo, satisfaciendo con ello los paladares más exigentes a nivel mundial. Contamos con personal altamente especializado en los procesos y elaboración del pisco. Estamos comprometidos con nuestros clientes, comunidad y accionistas de la empresa. Mantenemos también una infraestructura funcional adecuada para cada proceso, garantizando la calidad del destilado.

3.3. Valores

Los valores establecen el sentido que debe seguir la empresa puesto que será la base para la toma de grandes decisiones, teniendo como consecuencia el perfilamiento de objetivos y propósitos así como la elaboración de las políticas bajo los cuales se regirán la organización.

Según (D'Alessio, 2013), indica lo siguiente "los valores de una empresa son las políticas y directrices más relevantes debido que norman el desempeño de los trabajadores, así como delinear el patrón de actuación y la toma de decisiones". (p.61)

3.3.1. Valores actuales de la empresa.

Los valores vigentes en Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. son los siguientes:

- Honestidad
- Puntualidad
- Compromiso
- Respeto
- Conciencia Ambiental

3.3.2. Análisis de los valores actuales.

Los valores de la empresa solo están descritos, pero no se profundiza, creemos que algunos de los valores como honestidad y puntualidad se podrían tomar como parte de un valor mayor que encierre ambos, los conceptualice y realce, en una economía globalizada como la que vivimos es importante encuadrar cada punto a fin de no dejar ningún concepto como subjetivo o relativo. Por consiguiente, no permite analizar a profundidad el alcance de actuación de sus colaboradores en los procesos de toda la empresa.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.

Dentro de los elementos que se busca que tenga la empresa y que sea reconocida por ello tenemos:

- El cuidado y respeto por el medio ambiente.
- La calidad de su producto y de todos sus procesos.
- La importancia que damos a los empleados, clientes y proveedores.
- Mantener vivo el legado familiar y cultural a través de la elaboración de todas las líneas de producción.

Es por esta razón que los valores propuestos de acuerdo a lo que indica (D'Alessio, 2013) deben expresar de forma clara lo siguiente:

- Creencias
- Actitudes
- Tradiciones
- Personalidad

3.3.4. Valores propuestos.

A continuación, se procede a profundizar y conceptualizar los valores vigentes, como también el propuesto por el equipo de investigación:

- Integridad

  Se actúa con honestidad y transparencia en lo que se hace, cumpliendo con las promesas y compromisos. La integridad es una directriz compartida por todo el personal de la empresa tanto administrativo, operativo y de apoyo, quienes tendrán como objetivo la mejora continua de la organización.

- Conciencia Ambiental

El pisco está elaborado de manera artesanal y por ende es natural, por ello el compromiso de ser amigables con el del medio ambiente y con toda su comunidad. Se tiene muy en claro que es de vital importancia incluir esta directriz debido que guiará las actividades de la empresa en sus procesos productivos.

- Compromiso

  Los colaboradores se sienten comprometidos con lo que hacen, debido que esto impactará de forma positiva en los grupos de interés a quienes se debe la empresa.

- Ética

  La moral y ética guían la toma de decisiones de la empresa, teniendo como base los valores compartidos por todos los colaboradores de la empresa. Ésta directriz es muy importante para la buena gestión del negocio.

3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa

Para la estrategia de alineamiento, se toma en cuenta las bases de los valores que servirán como directrices a la organización, para poder sincronizar las actividades para el logro de los objetivos.

En consecuencia, las directrices a continuación deben enmarcar los parámetros esenciales de control, que inspiran a cambiar la actitud de todo el personal, para convertirlos en un equipo humano que demuestre creer en sus valores.

Tabla 9

Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa

Alineamiento estratégico con la visión	Alineamiento estratégico con la misión	Valores
De acuerdo a la excelente calidad de sus productos, se espera lograr el reconocimiento esperado de ser los líderes en la industria del Pisco Premium.	Directamente relacionado con el producto elaborado de manera artesanal, también en los servicios ofrecidos y a sus clientes y resaltando la importancia para ellos. Así mismo asegurar la presencia en los principales canales de distribución.	Integridad
Desarrollo eficiente en todos los procesos productivos, cuidando siempre el medio donde se desarrolla las actividades del negocio.	Resalta el compromiso de los profesionales que conforman el equipo en todos los procesos productivos de la empresa y en los productos que se brindarán.	Conciencia Ambiental
Orientado hacia los clientes, el entorno, sus accionistas y todos los agentes involucrados. Respaldando con ello un producto de calidad.	En el uso y aplicación de los conocimientos y herramientas brindados por la empresa, como también en la capacitación de los colaboradores y la permanente integración de infraestructura y tradición.	Compromiso
Por parte de todos los trabajadores que forman parte de la empresa. Para asegurar el uso permanente de la producción artesanal de la mano con excelentes profesionales.	Asegura que el equipo de profesionales está orientado hacia la moral y al servicio, generando bienestar para todos los agentes involucrados.	Ética

Fuente: Elaboración propia

Bodega Moquillaza Robatty S.A.C., tiene como visión estratégica comercializar productos de calidad superior, para ello su visión, misión y valores están alineados a brindar a sus clientes una experiencia en sabor y aromas cumpliendo con los estándares de calidad y contribuyendo al consumo del buen pisco.

Capítulo IV. Análisis Externo

3.5. Tendencias de las variables del entorno

Ante un entorno cambiante y globalizado, es de mucha importancia el poder realizar con frecuencia un estudio de factores externos con información actualizada y relevante para una oportuna y efectiva toma de decisiones. Por ello se debe identificar las variables del entorno claves que puedan afectar a la industria del pisco, tanto en la oferta como en la demanda.

El objetivo del presente análisis es mostrar un panorama más claro, que permita tomar acciones para poder aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno.

3.5.1. Análisis político-gubernamental.

Perú ha gozado de estabilidad democrática en las últimas 2 décadas pero es aún frágil, esto es propio de la región en la cual se practica la democracia, sin embargo muchos de los gobiernos son acusados de corrupción, es un mal generalizado y que sobrevive a lo largo de los gobiernos a pesar que los mandatarios se van renovando, esta situación se consolida ya que las instituciones públicas que deben garantizar la estabilidad política, económica y social son las que generalmente están involucradas en casos de corrupción y esto conlleva que la sociedad pierda confianza y seguridad en estas instituciones.

Perú este año eligió un nuevo presidente, el ganador fue Pedro Pablo Kuczynski, de 77 años de edad, fue elegido por un período presidencial de cinco años con sólo el 50,1% de los votos en la segunda vuelta. El partido Frente Popular, dirigido por la Keiko Fujimori Higushi, con una mayoría suficiente en el Congreso unicameral de 130 asientos, seguirá siendo una fuerza política clave. El nuevo gobierno hereda una economía integrada económicamente creciendo a un ritmo de 4% anual y se espera que este crecimiento se mantenga en los próximos 3 a 4 años, normalmente en Perú luego de las elecciones presidenciales y congresales deviene un periodo de inestabilidad y desconfianza, esto ocasiona en mayor o menor medida que las decisiones de inversión privada se vea afectada.

En el ámbito empresarial, el gobierno ha suscrito acuerdos comerciales logrando diversos beneficios para las empresas importadoras y exportadoras, con lo cual se logra ser más competitivo. Entre los principales acuerdos comerciales se mencionan:

Acuerdos Regionales (Turismo, 2011)

Comunidad Andina (CAN):

Perú participa en la CAN, que son acuerdos relacionados con la desgravación arancelaria al comercio de bienes, normas comunitarias referidas a propiedad intelectual, transporte terrestre, aéreo y acuático, telecomunicaciones y una gama amplia de otros temas de comercio.

Mercosur-Perú:

Con este acuerdo se busca formar un área de libre comercio entre el Perú y los cuatro países integrantes del Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), mediante la diversificación del intercambio comercial y la eliminación de restricciones arancelarias y no arancelarias que afectan el intercambio recíproco de bienes y servicios.

Acuerdos Multilaterales

Organización Mundial de Comercio (OMC):

Es el foro de negociación en el que se discuten las normas que rigen el comercio en los países de todo el mundo. La OMC es esencialmente el lugar al que acuden los estados miembros para tratar de arreglar los problemas comerciales. El Perú es miembro de la OMC desde su conformación en 1995.

Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC):

Perú es miembro del APEC desde 1998 y el ingreso a este foro responde al deseo de afianzar los vínculos económicos existentes y generar mayores relaciones económicas con la región que, en los últimos años, ha presentado el mayor dinamismo en términos de crecimiento económico.

Figura 7. Acuerdos comerciales bilaterales. Tomado de Acuerdos Comerciales del Perú. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

EEUU, país con el cual Perú firmó el tratado de libre comercio, es el segundo destino de exportación del pisco; con la comunidad andina se resalta a Chile como el principal destino de exportación del pisco.

Actualmente el gobierno se apoya en distintas entidades con el fin de regular el desempeño de las empresas privadas, las principales instituciones son:

- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, tiene como finalidad administrar los tributos del gobierno nacional y los conceptos tributarios y no tributarios, también tiene como finalidad la implementación, el control e inspección de la política aduanera.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, tiene como finalidad formular, concertar, proponer, supervisar y evaluar la política nacional del empleo y de formulación profesional así como investigar y evaluar la dinámica ocupacional del país.

- Servicio Nacional de Sanidad Agraria, es un organismo técnico especializado con autoridad oficial en materia de sanidad agraria, calidad de insumos, producción orgánica e inocuidad agroalimentaria.
- Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, es la autoridad nacional responsable en el aspecto técnico, normativo, vigilancia y fiscalización en materia de salud ambiental, los factores de riesgo físicos, químicos y biológicos extornos a la persona y también la inocuidad alimentaria de los alimentos destinados al consumo humano.

3.5.2. Análisis económico.

- **Patrones de Consumo (Canasta Básica)**

Según un estudio de CCR, estas serían las categorías de mayor consumo por parte de los peruanos.

Según un reciente reporte de CCR, compañía de investigación de mercado, reveló que las bebidas crecieron en su valor un 31 %, seguido por los alimentos con un 22 %, lácteos 18%, cuidado personal 17 % y por último, cuidado del hogar con un 12 %.

En los alimentos, compuesto por: pan envasado, margarinas-mantequillas, aceites, fideos, galletas, chocolates, snacks y antojos; hubo un crecimiento en S/ 5 soles este año y en 2% en volumen. El supermercado estaría tomando relevancia debido a que su mix de marcas es diferente y por ello su precio es mayor.

Las margarinas y mantequillas presentan contracción tanto en el canal tradicional como moderno. Sin embargo, son los snacks, chocolates, galletas, pan envasado y antojos, aquellos que presentan mayor incremento de precios.

Los fideos y aceites se mantienen en ambos canales en S/ 4 y S/ 6.50 soles, respectivamente. En los lácteos, compuesto por leches y yogurt, crecieron en 2 % en soles y 1 % en volumen. El canal tradicional presentó mayor crecimiento con 65 % frente al 35 % del moderno.

El yogurt aumentó su precio en el tradicional en S/ 0.30 céntimos, pero en los supermercados el monto sigue igual. (Comercio E. , 2015).

- **Inflación y Devaluación**

La inflación del Perú al año 2013 fue de 3.5% anual y respecto al año 2014, que se produjo una aceleración es que se alcanzó a 4.4% ante el incremento de los precios de los alimentos y una depreciación de la moneda local, el sol. En tanto para el año 2016 los analistas estiman una inflación de un 3,4 por ciento al cierre del año y de un 2,9 por ciento para el 2017. (Económica, 2016).

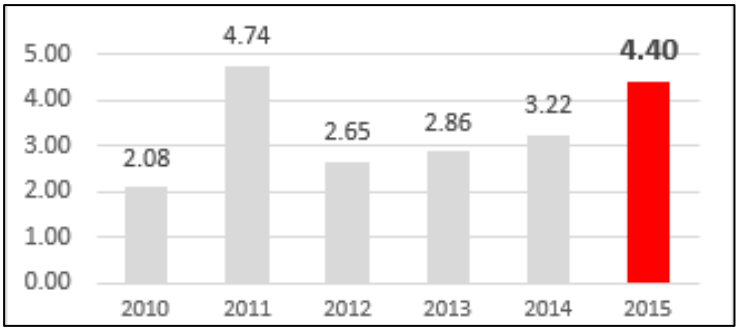

Figura 8. Perú inflación anual 2010 – 2015 (%). Fuente: INEI-Desarrollo Peruano. Elaborado: Desarrollo Peruano.

- **Tasas de interés (activa y pasiva)**

Las tasas de interés se distribuyen para M.N entre el 15% al 28% y en M.E. entre el 11% al 20%, en el año 2012. En tanto la Tasa de interés del Sistema financiero entre el año 2014 y 2016 ha mostrado una tendencia creciente, ejerciendo presión a las entidades bancarias y crediticias a elevar también sus tasas de interés en MN y ME así como su encaje para poder cobertura sus provisiones.

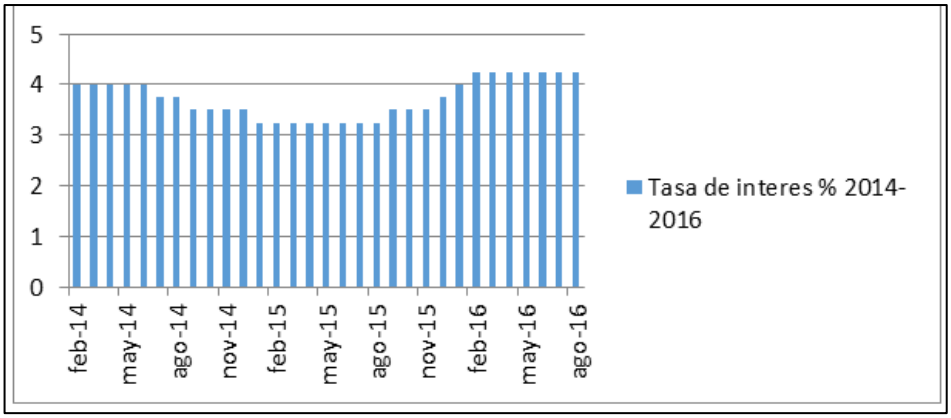

Figura 9. Tasa de interés % 2014 – 2016. Recuperado de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html#no-back-button

En los últimos meses se observó que la tasa de interés del sistema financiero ha permanecido constante o la variación ha sido muy poca, manteniéndose en el orden entre 4% y 4.5%.

- **Desempleo**

En el trimestre móvil de febrero-marzo-abril del 2015, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana llegó a 6.8%, (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). En cifras absolutas,

unas 340,200 personas buscan un empleo activamente. De este total, el 56.9% (193,400) son mujeres y el 43.1% (146,700) son hombres. En cuanto al empleo adecuado, este creció 2.3% en el trimestre móvil. En tanto, el subempleo cayó 4% en el mismo periodo, disminuyendo en 70,000 personas. En tanto el Empleo adecuado aumentó en 67,300 personas. En este trimestre, la población adecuadamente empleada en la ciudad capital asciende a 2, 968,800 personas, lo que representa el 59.4% de la Población Económicamente Activa (PEA). La población ocupada de Lima Metropolitana asciende a 4, 656,500 personas.

En cuanto al desempleo del año 2013 y 2014 a nivel nacional este reportó el 5.5% y esta se ha incrementado al año 2016 con una elevación del desempleo al 7% el cual es muy peligroso, pues genera alteración en el orden interno y estabilidad del país. “La tasa de desempleo urbano en el país fue de 6.9% durante el primer semestre del año, manteniéndose igual que en similar periodo del 2015, según el informe Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe, elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Ambas instituciones respecto a sus socios de la Alianza del Pacífico (AP), el Perú se mostró como el tercer país con mayor tasa de desempleo, después de México (4.4%) y Chile (6.6%). En el caso de Colombia, este continuó en último lugar con una tasa de 10.9%.

Cabe resaltar que en el caso de Chile y Colombia, ambos presentaron un incremento en sus tasas; mientras que México una reducción.

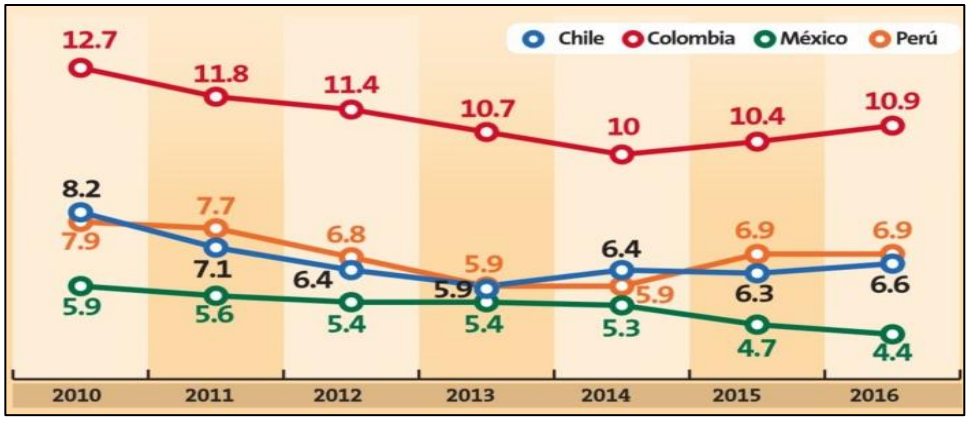

Figura 10. Tasa de desempleo al 2014. Tomado de "Organización Internacional del Trabajo (OIT)" por Revista Asesor Empresarial, 2016. Recuperado de https://www.asesorempresarial.com/web/novedad.php?id=18873

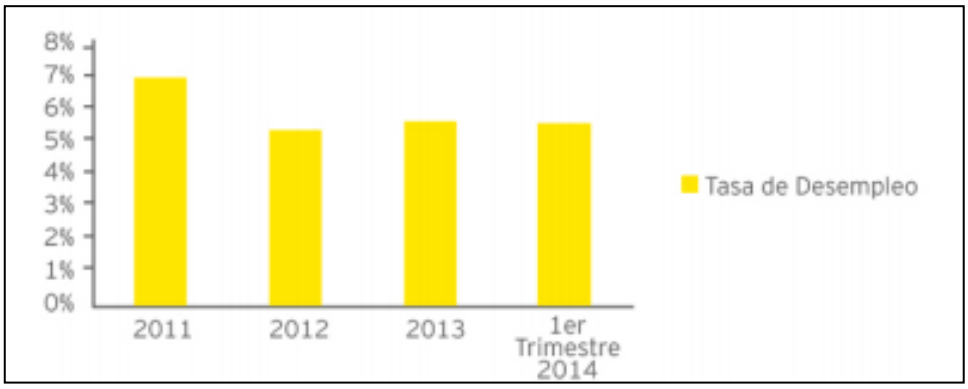

Figura 11. Tasa de desempleo urbano en la alianza del pacifico. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932017000100010

- **Producto Bruto Interno del Perú**

El crecimiento del Perú desde el año 2002 al 2016 ha tenido una variabilidad muy expresiva y su análisis es mejor por escenarios. En un primer escenario tenemos entre 2002 al 2008 en que de 5.5%,

tuvo una baja en el año 2003 a 4.2% y luego empieza gradualmente a incrementarse a 5% en el año 2004, 6.3% en el año 2005 y así hasta el año 2008 en que logra el pico más alto con 9.1%. Este crecimiento gradual obedece en gran medida a la oxigenación y mejora de la demanda agregada que tuvo nuestra economía (fue el último ajuste que se hizo a la economía popular) pues se estaba en la salida de la recesión que heredamos del régimen anterior.

Luego el escenario quizá más crítico se produce entre el año 2009 con PBI de 1% para luego subir en el año 2010 a 8.5% y luego se empezó a declinar en forma volátil a ritmo decreciente hasta el 2013 que se tuvo un PBI de 5.8%. En este escenario se tuvo, los problemas de la crisis financiera internacional que golpeó a la economía norteamericana. Este último escenario del 2014 es el más crítico del país porque sus índices son muy bajos con el 2.4% se pasó al 3.3% en el 2015 y se proyecta que al 2016 se cierra con el 4%. Ni el TLC ayudó al Perú con las 19 naciones que se tiene suscrito, el crecimiento se ha sostenido más por la Minería, construcción y comercio-servicios. (República, 2016)

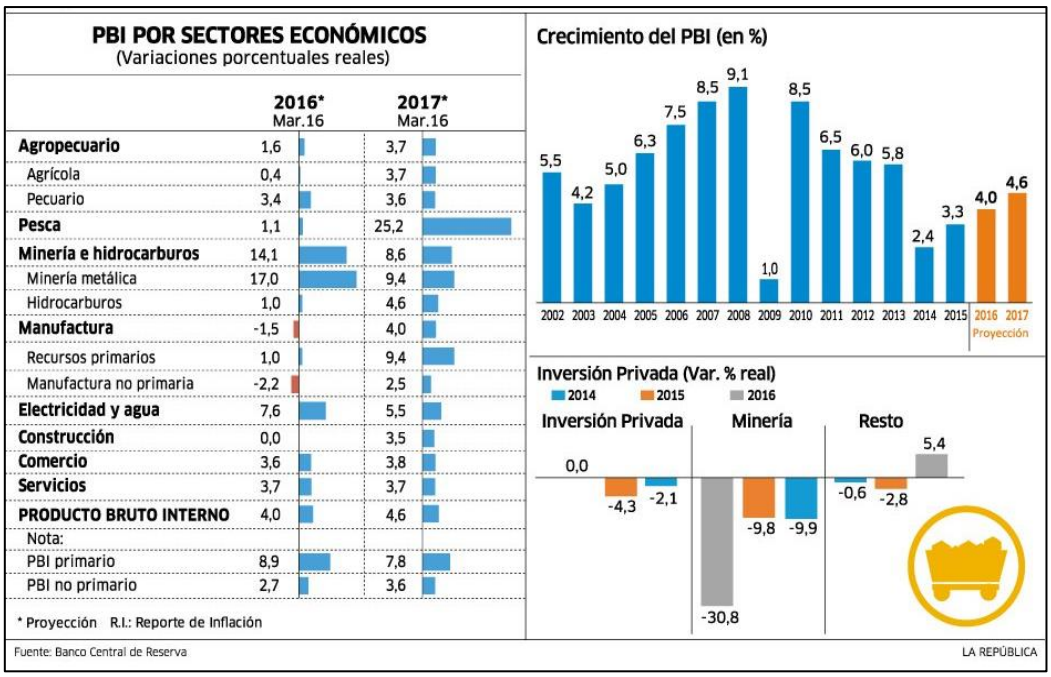

Figura 12. Proyecciones económicas 2016 – 2017 del PBI. Fuente: BCRP, 2016

3.5.3. Análisis legal.

En el aspecto legal existen leyes que tienen como objetivo la prevención y protección de la salud pública, regulación y control de la producción de pisco, así como la importación y exportación del mismo, dentro de este marco se destacan a continuación los siguientes puntos:

- **Cambios en la denominación de Origen de Pisco**

Según la resolución N° 002378-2011 DSD/INDECOPI, Autoriza a la ASOCIACION NACIONAL DE PRODUCTORES DE PISCO como consejo regulador de la denominación de origen de pisco de conformidad con del Art 5° la ley N° 28331, ley marco de los consejos reguladores de denominaciones de origen. En ese sentido el consejo regulador e Indecopi están trabajando en la modificación

reglamento de la denominación para garantizar su calidad. El diario el comercio con fecha 2 de febrero del 2016 pública lo siguiente:

Indecopi ha solicitado al Consejo Regulador de la Denominación de Origen Pisco empezar a trabajar modificaciones al reglamento con el objetivo de garantizar su producción de calidad y comercialización en el mercado nacional e internacional.

Indecopi indicó que recogerán propuestas de los productores de pisco, quienes deben ser los más interesados en contar con esta herramienta comercial que es la denominación de origen.

"Hay que recordar que los principales enemigos del pisco son la adulteración y la falsificación, por ello la autoridad y los productores, organizados en su Consejo Regulador emprenderán acciones para contrarrestarlas, empleando todos los medios que tengan a su alcance", indicó el Indecopi. (Comercio E. , 2016)

Asimismo, esta entidad viene trabajando en inspecciones logrando decomisar e inmovilizar miles de botellas de pisco ya que no cumplen con las regulaciones actuales, existen alrededor de 471 productores autorizados para utilizar la denominación de pisco, que se encuentran siendo inspeccionadas con la finalidad de garantizar la imagen de esta emblemática bebida.

- **Certificación HACCP**

HACCP significa Hazard Analysis and Critical Control Points - Análisis de peligros y puntos críticos de control.

El sistema HACCP aplica para toda aquella industria enfocada a la producción de alimentos y para aquellas empresas dedicadas a producir insumos y/o materiales que estén en contacto con los alimentos; así como también es aplicable a la industria farmacéutica.

El objetivo de esta certificación es identificar riesgos potenciales en el proceso de producción de alimentos dentro del cual se encuentra el pisco, así como tomar las medidas necesarias para poder prevenir dichos riesgos. La unión europea y EEUU solicita como parte de la documentación de exportación contar con dicha certificación a manera de asegurar la calidad de los productos que comercializa.

Sanciones aplicables prevista por la ley general de Aduanas

El artículo 189 del Decreto Legislativo Nº 1053, Decreto Legislativo que aprueba la Ley General de Aduanas, establece que por Decreto Supremo se aprobará la Tabla de Sanciones que la Administración Aduanera aplicará por la comisión de infracciones.

Existen sanciones que pueden afectar la rentabilidad de los productos, por ello es muy importante como exportador evitar esas sanciones por un tema de imagen de la marca y prestigio en la calidad de producto que se desea potenciar.

- **Ley general de Aduanas**

Con fecha 3 de diciembre del 2015, Peru21 publicó:

LEY GENERAL DE ADUANAS

> Por su parte, Eduardo Gonzáles, socio senior en comercio exterior del Estudio Muñiz, Ramírez, Pérez-Taiman & Olaya, explicó las modificaciones principales de la Ley General de Aduanas a través del Decreto Legislativo N°1235 para el próximo año, las cuales buscan facilitar las operaciones de importación y exportación y establecer medidas de seguridad, así como migrar al despacho anticipado como mecanismo rápido de entrega de mercancías en el caso de importación. Recomendó, además, conocer la nueva normativa, las obligaciones y derechos en términos de comercio. (21, 2015)

3.5.4. Análisis cultural.

- **Religión**

Sigue siendo predominante la religión católica, Evangélica y protestante con los 55%, 35% y 10% respectivamente. Este dato nos indica que no existe oposición por parte de los grupos que profesan credos similares respecto al 5% que no son cristianos. El problema es solo en el nivel de consumo, en tanto no hay porque publicitarlo negativamente.

- **Deportes**

Adultos como jóvenes han salido a las calles a realizar actividades deportivas por salud y muestra de ello es la demanda de Fitness y GYMs donde se reencuentran buscando el cuerpo ideal. Esto no es contrario a su consumo de bebidas espirituosas, sobre todo en invierno. La juventud actual no se encuentra integrada a nivel deportivo desde la etapa primaria, Secundaria y Superior, por cual los resultados son negativos para el deporte en el Perú.

Relación: Es importante saber que los espacios de disciplinas deportivas le asignan en forma diaria a su consumo sea Ron, Cerveza, Pisco y/o vinos. Los deportistas saben que el consumo es limitado pero no rehúyen al sabor y aroma sobre todo del pisco y vino.

- **Seguridad Ciudadana**

Está en el nivel más bajo en distritos como San Borja que tienen una ocurrencia delictiva de 11 asaltos/robos por día. Y a nivel nacional las mafias organizadas como los Marcas, Sicariatos y otros se consolidan en forma agresiva al II trimestre 2016. A nivel de Lima Metropolitana se registra robo de vehículos de 20 unidades diarias y cada hora en promedio. Relación: En la medida que se agrave la seguridad ciudadana mayor dificultad para que se realicen inversiones en distritos más cercanos a los NSE A, B y C para el expendio de Bebidas espirituosas. En este sentido es materia de mejorar las condiciones de seguridad con el

objeto de no ir de compras sales y hayan atentado contra tu vehículo o asaltos.

- **Estilos de Vida y Hábitos de compra**

Como estilos de Vida: La población actual entre 15 a 30 años de edad tienden a un estilo de vida de alimentos light y dietéticos que acompañan al consumo de GYM y actividades deportivas cercano a sus domicilios. Los hábitos de compra se realizan en función a productos farmacéuticos (1) De marca y (2) Genéricos. Es gravitante para el Pisco porque se le reconoce su poder de calentar los bronquios y las amas de casa siempre tienen un pisco guardadito o aguardiente para con una cucharada mejorar los problemas asmáticos de los niños o de las personas adultas sobre todo en horas nocturnas.

3.5.5. Análisis tecnológico.

La tecnología es uno de los elementos más importantes que puede generar beneficios a cualquier tipo de empresa, se pueden realizar inversiones en tecnología para: automatizar procesos, incrementar ventas, aumentar rentabilidad, reducir gastos. La tecnología puede ser a corto, mediano o largo plazo un factor diferenciador en un mercado tan competitivo como el pisco. Las oportunidades de mejora se pueden resumir en las siguientes iniciativas:

- Integración como proveedores de almacenes, deben realizarse integraciones con proveedores en general para que puedan funcionar de manera sincronizada.

La tecnología es cambiante en el tiempo, se debe estar a la vanguardia y buscar dentro de las tendencias mundiales aquellas que puedan aplicar al negocio y que puedan beneficiarse dentro de las tendencias actuales, se puede citar las siguientes:

- **Crecimiento del comercio electrónico**:

  Un punto de vista es que el comercio electrónico es una herramienta de ventas que beneficia a cualquier negocio, se abre un nuevo canal interactivo con el usuario final. Actualmente el 39% de los internautas peruanos realizan compras online. “Cada vez son más las empresas peruanas de turismo, Retail, entretenimiento, tecnología, y servicios, que apuestan por abrir sus propios canales de eCommerce para que más shoppers realicen sus compras online.

  Para (Berastain, 2016), quien fue Gerente Senior de Categoría en el gigante del eCommerce Amazon (Estados Unidos) y Directora Gerente de Operaciones en Linio (Perú), el mercado del comercio electrónico en Perú se encuentra en una fase clave para su desarrollo, con un crecimiento anual de 8.2% (según IDC).

“Pese a que el mercado del eCommerce peruano ocupa el sexto lugar en tamaño en la región, hoy sus oportunidades de crecimiento son exponenciales. Los principales jugadores del mercado están preocupándose por ganar la confianza del público con un mejor servicio de inicio a fin, empezando por grandes mejoras en los métodos de pago; asimismo, hay mayor respaldo de las empresas que dan soporte al sector, como los procesadores de pago, proveedores de software y los distribuidores”, afirma.

Al respecto, la Cámara de Comercio de Lima y Visa esperan ventas por US$ 2,500 millones de dólares a través del canal digital en el Perú en el 2018, el último año fueron de 1,700 millones de dólares.

“Actualmente el 39% de los internautas peruanos compran online; sin embargo, en menos de dos años la cifra será del 46%, y este nuevo impulso vendrá por el ingreso masivo al eCommerce del sector Pyme y la penetración de los dispositivos móviles, entre otros factores”, comenta la experta.

En la medida que más empresas peruanas descubran el potencial en costos y beneficios que ofrece el eCommerce como catálogos ilimitados, baja inversión en inventarios, y audiencias virtualmente ilimitadas aparecerán nuevos jugadores que ayudarán a expandir este mercado en beneficio del público peruano. Hoy en día, la competencia por las compras ha dejado de jugarse exclusivamente

en un espacio tangible para saltar a las tiendas online donde proveedores y clientes confluyen para desarrollar el comercio electrónico. (PeruRetail, 2016)

- **Incremento de usuarios en redes sociales**

Otro tema de gran importancia hoy en día son las redes sociales las que están logrando un acercamiento entre las empresas y los usuarios finales, las empresas reciben información acerca de las preferencias y gustos que pueden ayudar a mejorar los productos en beneficio de sus consumidores.

Se evidencia que la principal razón de acceso a Internet de las personas es conectarse a las redes sociales. “La gente prefiere postear cosas que le han pasado, subir fotos, escribirse con amigos o comentar una noticia. La función social ahora es muy importante”, dice Torrado.

Según un estudio de (Datum, 2015), actualmente el 52% de los peruanos accede a Internet y el porcentaje presenta una tendencia creciente. Se estima que un usuario peruano ingresa a las redes sociales 6.8 horas al mes, de las cuales 5.9 horas las usa para revisar información de empresas, 3.5 horas para consumir servicios online y 3.2 para ver información diversa de entretenimiento.

Según la investigación Comportamiento digital del consumidor peruano, de Arellano Marketing, el 99% de los internautas cuenta con una red social y el 65% utiliza entre tres y seis de estas redes. Facebook lidera las preferencias de los internautas, con el 99%. Ana Lucía Navarro, directora de la división Soluciones en Línea de Arellano Marketing, comentó que el posicionamiento de las redes sociales se debería a que estas herramientas cubren las necesidades de pertenencia y estima del consumidor. “El internauta peruano quiere mostrarse, que los demás lo puedan ver y escuchar, y las redes sociales de alguna manera le permiten llamar la atención y ser escuchado por todos”, manifestó.

Torrado agregó, además, que el 15% de los internautas suele usar sus redes sociales para compartir sus malas experiencias y el alcance de estas puede tener un gran efecto multiplicador, pero lo más importante es que influye en las decisiones de las personas. “Hoy en día para escoger un hotel mucha gente suele consultar lo que han posteado otras personas y basa su decisión en la opinión de estas. Esto empodera a la gente y da a las redes sociales poder en la toma de decisiones”, manifestó. (Perú21, www.peru21.pe, 2015)

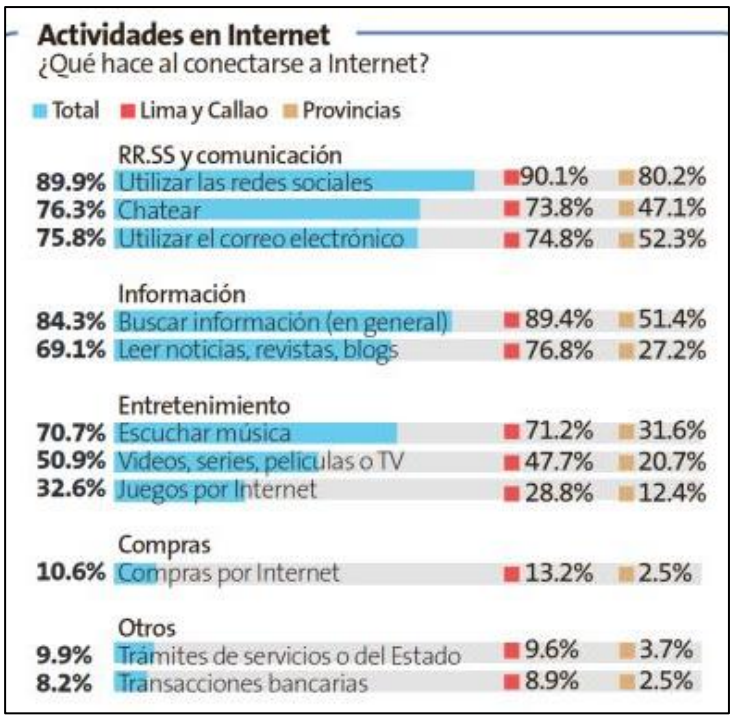

Figura 13. Actividades de personas en internet. Tomado de Perú21.pe, 2015. Recueprado de http://peru21.pe/actualidad/44-internautas-peruanos-se-conecta-red-todos-dias-2225806

- **<u>Incremento de e-Mobile</u>**

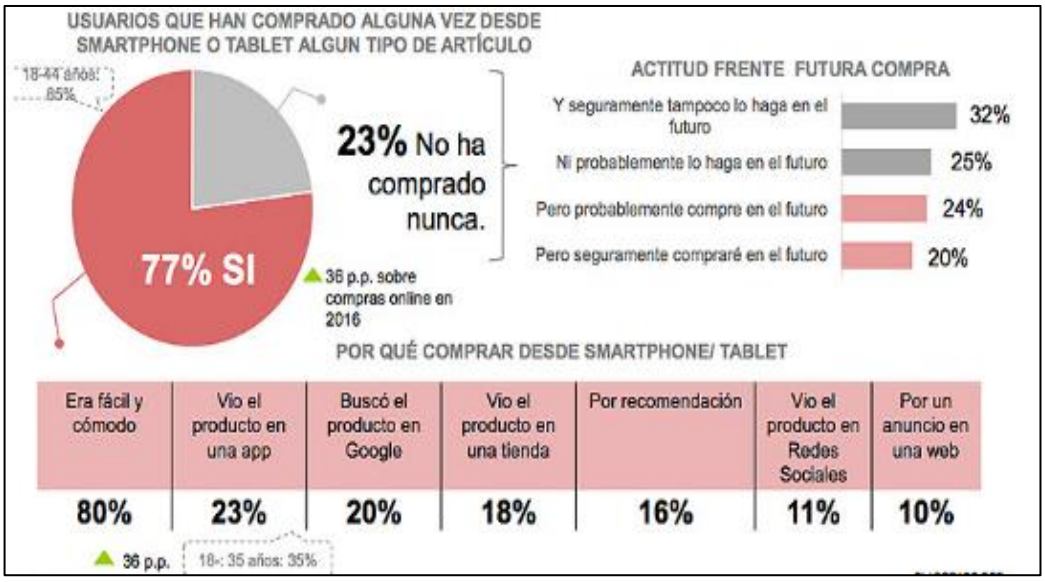

Figura 14. Uso de mobile commerce. Tomado de https://www.4webs.es/blog/mobile-commerce-la-tendencia-la-compra-movil-sigue-creciendo

Las aplicaciones móviles que facilitan los procesos de actividades de negocios han logrado un incremento de 63% en la productividad del personal de las empresas, 50% en la satisfacción del cliente y 13% en ventas, según estadísticas manejadas por Telefónica del Perú.

Asimismo, estas soluciones empresariales han permitido la reducción de costos operativos con ahorros de hasta 63% en uso de papel y 31% en tiempos de viaje. Según Eduardo Vélez, director del marketing del segmento B2B de Telefónica, "En el primer semestre del 2017, hemos logrado un crecimiento del 30% en ingresos por las ventas de este servicio. Además, hasta fin de año, esperamos sobrepasar nuestra meta". Los resultados por áreas son:

En el área de logística, las aplicaciones móviles han permitido reducir en 60% las pérdidas de productos, al contar con un seguimiento de la mercadería; y aumentar en más de 50% la productividad, al mejorar la eficiencia en la operación midiendo los tiempos de cada fase del proceso de despacho.

En cuanto a las empresas que gestionan pedidos, hay un 50% de reducción de costos en el proceso de facturación, al suprimir el trabajo manual y aumentar en 60% la productividad, al pasar de 15 a 20 pedidos en promedio por día por vendedor. Esto incluye la integración del proceso de venta con la emisión de facturas electrónicas.

En empresas con fuerza de ventas, los aplicativos de gestión comercial permitieron un aumento de 40% en el cumplimiento de los indicadores de servicio (llamadas, citas, cierres), al realizar un seguimiento en tiempo real de estas labores. Adicionalmente, hubo un incremento de 20% en la productividad, eliminando el tiempo dedicado a los reportes de ventas. (Gestión, 2015).

Se debe saber que las estadísticas muestran que el 40% de los usuarios optará por comprar en la competencia después de haber tenido una mala experiencia de compras en el móvil. Lo que es peor, un 84% de los compradores móviles han experimentado problemas para completar una transacción desde su dispositivo móvil (retail, 2015).

3.5.6. Análisis ecológico.

En la producción del pisco sí tiene efecto en la parte ambiental siendo los siguientes:

- En el Perú y en el mundo enfrentamos el cambio climático como efecto del incremento de gases de invernadero, esto trae como consecuencia la alteración de ecosistemas o la de sus componentes, que es en otras palabras el cambio climático.
- El fenómeno del niño se presenta en intervalos irregulares cada 2 a 7 años, puede ser de menor o mayor intensidad y está compuesta por 2 componentes: oceánico y atmosférico. En Perú normalmente se muestra con el incremento en las lluvias que se refleja en la subida en el caudal de los ríos.

3.6. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

El impacto en clientes y proveedores consiste en analizar y revisar cada variable de entorno, las cuales se resumen en la siguiente Tabla:

Tabla 10

Impacto de clientes / proveedores en cada una de las variables de entorno

TENDENCIA	IMPACTO	
	CLIENTES	PROVEEDORES
Político - gubernamental		
Inestabilidad por el cambio de gobierno	Consumo controlado de pisco por parte de clientes	Baja inversión por riesgo de políticas de gobierno
Acuerdos Multilaterales	Más variedad de productos y mejores precios	Mayor demanda de productos
Apoyo del estado en difusión de la marca Perú	Confianza en los productos de marca Perú	Mayor demanda de producción de pisco, favorece a proveedor
Económico		
Tasa de desempleo constante con tendencia a crecer	Cambios en el estilo de vida	Disminución en la demanda de productos
Mejor Distribución de Ingresos, crecimiento de la clase media	Crecimiento de la capacidad adquisitiva	Mayor demanda de productos
Cambio en los Patrones de Consumo	Incremento de ventas de producto secundarios	Mayor demanda de productos
Variación Positiva de la Inflación	Mejorar en su capacidad adquisitiva	Confianza en la moneda local
Incremento de la capacidad de consumo	Mayor demanda de pisco	Mayor demanda de materiales e insumos
Legal		
Cambios en denominación de origen		Mayor control de calidad en los insumos y/o empaques
Certificación HASCCP	No podrán importar el producto sino se cumple con la certificación	Mayor control de calidad en los insumos y/o empaques
Sanciones según la ley general de aduanas	Restricción de compra de producto	
Cultural		
Evolución del consumo interno	Mayor demanda de pisco nacional	Mayor demanda de materiales e insumos
Reconocimiento mundial por la calidad de pisco	Mayor demanda de pisco internacional	Mayor demanda de materiales e insumos para exportación
TENDENCIA	IMPACTO	

	CLIENTES	PROVEEDORES
Tecnológico		
Crecimiento del comercio electrónico	Nuevos canales de atención disponibles	Mayor demanda de materiales e insumos
Aumento de tráfico en las redes sociales	Recepción de información mediante redes sociales, así como promociones	Mayor demanda de materiales e insumos
Incremento de aplicativos para móviles	Nuevo canal de servicio	Mayor demanda de materiales e insumos
Ecológico		
Implementación de programas de protección ambiental	Seguridad ambiental por parte de consumidores	Demanda de productos que favorezcan el medio ambiente
Recursos naturales insuficientes tales como el agua	Posible desabastecimiento de pisco	Proveer agua en la zona
Riesgos climatológicos	Posible desabastecimiento de pisco	Daños en la producción

Fuente: Elaboración propia

3.7. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

Las tendencias analizadas nos brindan una perspectiva actual del entorno y cómo éstas variables influyen en mayor o menor medida a la industria del pisco desde la perspectiva de la oferta y la demanda.

Tabla 11

Impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno

TENDENCIA	IMPACTO EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Político - gubernamental		
Inestabilidad por el cambio de gobierno	Retraso en las inversiones por la incertidumbre en las nuevas políticas del gobierno.	AMENAZA
Acuerdos Multilaterales	Mejora del control de los productos que se exportan, mejora de la calidad del producto.	OPORTUNIDAD
Apoyo del estado en difusión de la marca Perú	Oportunidad para incrementar las ventas y dar a conocer los beneficios y atributos de producto a través de los diversos medios de comunicación.	OPORTUNIDAD
Económico		
Tasa de desempleo constante con tendencia a crecer	Menores ingresos por ventas	AMENAZA
Mejor Distribución de Ingresos, crecimiento de la clase media	Crecimiento de market share	OPORTUNIDAD
Cambio en los Patrones de Consumo	Crecimiento de market share	OPORTUNIDAD
Variación Positiva de la Inflación	Generación de menor demanda	AMENAZA
Incremento de la capacidad de consumo	Incremento de ventas, incremento de competidores.	OPORTUNIDAD
Legal		
Cambios en denominación de origen		OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Certificación HASCCP		OPOR/ AMENAZA
Sanciones según la ley general de aduanas		OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Cultural		
Evolución del consumo interno	Incremento de la demanda.	OPORTUNIDAD
Reconocimiento mundial por la calidad de pisco	Permite ingresar a nuevos mercados y continuidad del negocio a largo plazo.	OPORTUNIDAD
Tecnológico		
Crecimiento del comercio electrónico	Incremento de ventas a nuevos mercados y nuevo canal de ventas.	OPORTUNIDAD
Aumento de tráfico en las redes sociales	Nuevo canal de atención para venta y postventa.	OPORTUNIDAD
Incremento de aplicativos para móviles	Nuevo canal de atención para venta y postventa.	OPORTUNIDAD
Ecológico		
Implementación de programas de protección ambiental	Asegurar la calidad del producto y mejora en el riesgo reputacional de la empresa.	OPORTUNIDAD
Recursos naturales insuficientes tales como el agua	Pérdida de los cultivos por falta de riego. Pérdida de la producción o disminución de la producción.	AMENAZA
Riesgos climatológicos	Posible pérdida de los cultivos de uva.	AMENAZA

Fuente: Elaboración propia

3.8. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- El gobierno promociona y busca revalorizar el pisco a través de PromPerú y otras entidades estatales como producto bandera y patrimonio gastronómico.
- Actualmente el consumo de pisco en el Perú es muy bajo en compasión con su país vecino Chile. Por ello existe gran potencial del incremento de en su consumo.
- La cantidad de pisco artesanal que se produce en la industria es bajo, por lo tanto hay un enorme potencial de crecimiento.
- Según el BCRP hay un incremento del poder adquisitivo ya que la economía peruana ha atravesado un crecimiento constante en las últimas dos décadas.
- El pisco está siendo reconocido a nivel mundial gracias al enorme esfuerzo que está haciendo el gobierno en conjunto con diferentes productores y asociaciones internacionales.
- A nivel mundial desde la última década el comercio electrónico ha crecido vertiginosamente permitiendo reducir los costos logísticos y operacionales, además se tiene un alcance mayor a los mercados globales.
- Cada vez son más las empresas que buscan optimizar sus procesos mediante software especializado para obtener un mayor control de sus operaciones productivas y logísticas.
- Las redes sociales se han vuelto un canal en la cual todas las empresas que busquen llegar a su consumidor deben estar presentes, en ellos además de promocionar sus productos también tienen la ventaja de realizar ventas y tener un servicio post venta.

- Dado que la producción del pisco es totalmente natural, esto permite la conservación del medio ambiente ya que para su proceso productivo no utiliza químicos ni preservantes.
- Ritmo creciente del Producto Bruto Interno que se prevé al año 2017 sea de 4.6% y al año 2021 sea de 7% los cuales permiten poder invertir en proyectos y la seguridad del recupero.
- Que el ingreso per cápita se eleve de U$ 13,563 al 2017 y este alcance a $17,709 al 2021 con el cual se logra asegurar la capacidad de gasto por consumo primario, secundario y terciario.
- Que la pobreza disminuya al año 2021 a 6% dejando atrás el 15.48% y 24.3% de pobreza lo que expone a problema sociales en el país y no permite realizar las inversiones privadas.
- A fin de preservar el medio ambiente se están implementando como medida de conservación por el gobierno programas de protección ambiental.
- La mezcla entre deporte y Pisco, deporte y Vino; y deporte-Cerveza son altamente positivo y permite que el producto llegue desde la juventud y perdura hasta la edad adulta mayor como cultura de consumo.
- La tendencia de consumo per cápita de pisco crecería 100% en los próximos cinco años, lo que significa superar largamente los 25 mililitros actuales.
- Existe aún gran expectativa de la relación Pisco-Salud, e incluso los médicos la recomiendan como desintoxicante y sobre todo para los bronquios rígidos por cucharadas.
- Las reuniones familiares y sociales son cada vez más predominantes respecto a ir a los clubes, discotecas, etc. por los servicios deliverys que haya en servicios de toldos y sillas, servicios musicales, y servicios de bebidas espirituosas.

- En la medida que haya la mayor cantidad de siembre-cosecha de uva se registra mayor aporte al medio ambiente porque paralelamente, se tiene alternativas con otros productos como el higo.
- De los deshechos de la producción de Pisco, hay quienes desarrollan inversiones nuevas a partir de los desechos.
- Gran parte de las empresas pisqueras como de otras menciones cumplen con las rigurosidades del PAMA (Programa de Adecuación del medio Ambiente).

Amenazas:

- En el entorno político se vive una desconfianza por corrupción, este mal generalizado afecta de manera directa la parte social y económica del país, generando malos hábitos e inseguridad en la gestión de instituciones públicas y privadas.
- Incertidumbre por cambio de gobierno que hubo recientemente, implicando con ello estancamiento en el sector económico, bajo grado de inversión y un posible incremento de precio por aumento en los costos.
- La incorrecta manipulación de desechos y residuos industriales por parte de las empresas, ocasionará un impacto negativo y el descontento de la población en la zona, al ver afectado su hábitat.
- Posible pérdida de cultivos ante la falta de agua en la zona o riesgos climatológicos, ocasionando una disminución en la producción de pisco.
- Que la Inflación no vaya con el debido control del crecimiento económico del país como lo muestra el PBI al año 2021 y los grupos económicos están sacando provecho generando inflación al incrementar los precios en forma desmedida.

- Que los impuestos se eleven como es el caso del Tabaco, cuyos productos están sobrevalorados a los que fuman restándoles libertad de consumo. Esto puede orientarse en forma riesgosa a las bebidas espirituosas.
- Que el desempleo se incremente y se produzcan conflictos sociales en ciudades e interior del país, generando caos a las inversiones y prolongar el recupero del mismo.
- Riesgo de integración de proveedores (Hacia adelante) o clientes (Hacia atrás).
- Incremento de participación de otros licores como Whisky, Tequila, Cerveza.
- Las tasas bancarias en vez de estabilizarse o disminuir para alentar las inversiones se incrementen el encaje y las provisiones con el cual el costo financiero de las empresas que impulsen proyectos se hace más complicado.
- Que la producción de Pisco altere con sus desechos al medioambiente en la región y se produzca limitaciones en la producción del producto.
- Que las empresas informales de Pisco alteran al medioambiente y las autoridades tomen medidas drásticas.

3.9. Matriz de Evaluaciones de los Factores Externos EFE

Según Fred R. David (2013), "Una Matriz de evaluación de factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva". (p.80)

La definición de los factores externos claves como también la asignación de pesos para cada factor, fue tratado mediante la validación por juicio de expertos (ver

anexo 14). Muestra que tan importante es para que la empresa tenga éxito en su sector. A su vez la suma de todos los pesos definidos es de 1.0.

A su vez en la tabla 12, se le asigna una calificación a cada factor (del 1 al 4), mostrando de esta manera la eficacia de las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde “4” quiere decir que responde de manera excelente y “1” responde de forma deficiente.

En otras palabras 4.0 es el peso ponderado más alto que significa que la empresa responde a las oportunidades y amenazas que presenta el sector de manera excelente, el ponderado promedio es 2.5 que significa que las estrategias de la empresa no tiene mucha eficacia y por ende son débiles y el ponderado de 1.0 significa que las estrategias de la empresas no aprovecha muy bien las oportunidades que le ofrece el sector ni tampoco evita las amenazas que se presenta.

Gracias a la elaboración de ésta matriz, se ha identificado principales oportunidades y amenazas que enfrenta Bodega Moquillaza Robatty S.A.C., apreciándose a continuación en la tabla 12.

Como se observa en el resultado de la matriz de evaluación EFE, la empresa se ubica sobre de la media, por ello se esfuerza por desarrollar y aplicar estrategias que se adecuen a las oportunidades que ofrece el mercado y responder ante las posibles amenazas que puede enfrentar. Sin embargo este resultado puede

mejorar si la empresa enfoca correctamente sus estrategias, replanteando las actividades claves para poder aprovechar de forma oportuna sus oportunidades.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

		FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
OPORTUNIDADES	1	Mayor consumo de pisco a nivel local como internacional. Gracias al impulso del gobierno en mostrar al pisco como un producto bandera y patrimonio gastronómico.	6%	3	0.18
	2	Importante potencial de crecimiento en el consumo de pisco.	9%	3	0.27
	3	Mayor poder adquisitivo de las personas por crecimiento constante de la economía.	9%	4	0.36
	4	Reconocimiento a nivel mundial del pisco gracias a la promoción por parte del gobierno y productores.	8%	4	0.32
	5	Mayores alcances a mercados globales, gracias al aumento en el uso del comercio electrónico.	10%	3	0.3
	6	Crecimiento en el uso de redes sociales como canales de promoción y comercialización.	10%	3	0.3
AMENAZAS	1	Riesgo de integración de proveedores (Hacia adelante) o clientes (Hacia atrás).	6%	1	0.06
	2	Posibles cambios en políticas económicas ante el nuevo gobierno.	6%	2	0.12
	3	Tipo de cambio muy volátil.	6%	2	0.12
	4	Deterioro del cultivo por desechos industriales producidos por empresas ubicadas en la zona.	6%	3	0.18
	5	Impacto negativo en la economía (Incremento de costos de productos).	6%	3	0.18
	6	Incremento de participación de otros licores como Wisky , Tequila , Cerveza	10%	3	0.3
	7	Proliferación de licores "Pisco" adulterados.	8%	3	0.24
			100%		2.48

Nota. 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V. Análisis de la Industria

En base al análisis de la industria se identificarán a los principales actores y cuál es su poder de negociación en el sector, ello servirá para definir el marco para establecer las estrategias que optimicen las relaciones con estos factores.

4.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

4.1.1. Análisis de la demanda.

4.1.1.1. investigación de mercado.

Para poder definir el mercado de pisco premium (clientes y consumidores potenciales), se desarrolla para el presente trabajo un estudio de mercado con el objetivo de conocer y cuantificar la demanda de pisco premium, así mismo determinar el perfil del consumidor, evaluar la intención de compra y aceptación. Con los resultados obtenidos se pasará a establecer la participación que tiene la empresa Bodegas Moquillaza dentro del mercado.

Para determinar la demanda se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa al canal Horeca, supermercado, online y al consumidor final (ver anexo 4). Los clientes estarán definidos por los siguientes canales (Horeca, supermercado y el canal online) siendo estos canales los más importantes para la distribución de los productos. Después de sistematizar las

respuestas obtenidas del estudio de mercado se procede a construir las conclusiones siguientes:

- El canal que tendrá mayor impacto para la rotación de los productos será el canal supermercados, por el nivel de ingreso que generará para el proyecto, seguido del canal Horeca y por último el canal online. Así mismo se llegó a conocer gracias al proceso de investigación los clientes potenciales por cada canal.
- Se concluye que existe una penetración importante de las bebidas alcohólicas en el Sector A y B. Esto es favorable para el pisco Premium objeto de estudio, pero también es favorable para otras bebidas alcohólicas en general.
- Se pudo observar en el estudio que los consumidores de hoy están en busca de nuevos sabores y experiencias de acuerdo a sus estilos de vida. En consecuencia el consumo de pisco Premium ha ido creciendo significativamente en el país. Ante esta necesidad se reflejó en el estudio que el pisco Don Reynaldo puede consolidar su posicionamiento en este sector, debido que no busca ser masivo, busca lo excepcional y ser reconocido como un pisco Premium.
- Se preguntó de qué manera relacionan el nombre Don Reynaldo con el pisco, respondiendo de forma inmediata que denota grandeza, fortaleza y pureza. Características de un pisco en este sector de alta gama.

- Con ello se concluye que el pisco Don Reynaldo nombre del producto tiene mucho potencial de posicionamiento, debido que ya refleja calidad y gran pureza en la mente del consumidor. Este posicionamiento será la base para poder direccionar y reforzar los beneficios y características del producto.
- Existe una buena aceptación sobre el pisco premium, esto está reflejado en la intención de compra, la cantidad de veces que están dispuestos a comprar y además el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.
- Las personas muestran el cuidado que tiene con su salud al preferir productos premium para el consumo.
- En base a los resultados de la encuesta del canal Horeca, demuestra una buena aceptación del Pisco Premium.
- Después del análisis del estudio de mercado mediante la investigación Cualitativa-Exploratoria (Focus Group) y Cuantitativa-Descriptiva (Método de Encuestas), los resultados obtenidos son muy favorables para la implementación de estrategias del presente planeamiento estratégico.

De acuerdo a las entrevistas realizadas podemos concluir los puntos siguientes:

- El canal e-commerce es un potencial canal de ventas para la venta de pisco premium, tiene todos los atributos necesarios para que sea un canal rentable y de preferencia de nuestros clientes.
- El canal permitirá llegar a potenciales clientes de manera directa, permitirá ofrecerle a nuestros clientes una nueva experiencia de compra y además conocerlo de manera directa y sin intermediarios.
- Las principales ofertas de valor a entregar deben ser entrega rápida (Express) y contar con una página dinámica y fácil de usar.
- Los medios digitales son la principal herramienta publicitaria en este canal.
- Es importante activar nuestro producto a través de eventos de cata de pisco, publicitar la calidad de los productos, los premios ganados y comentarios de gente que conoce el pisco y que pueda garantizar del mismo.
- Este nuevo canal busca incrementar nuestros clientes de manera masiva, acercarlos hacia la marca.
- El canal No debe canibalizar los otros canales, se deben trabajar estrategias de precios omnicanal , se deben realizar pautas publicitarias que ayuden a crecer el canal on line, pero también los otros canales a través de alianzas estratégicas que ayuden a incrementar las ventas, uniendo clientes para llevarlos a una promoción de alguna licorería o supermercado, hacer publicidad digital omnicanal, asimismo se pueden hacer alianzas estratégicas para que por ejemplo el recojo en tiendas lo hagan en las licorerías o supermercados a falta de un canal de tienda física.

4.1.1.2. precio.

INDECOPI realizó una investigación de precios en el 2016 buscando precios máximos y mínimos por cada tipo de Pisco

Bebida	Precio máximo	Precio mínimo	Precio promedio
Pisco	129,90	19,90	73,99
Acholado	96,90	19,90	51,02
Mosto Verde	129,90	78,50	108,32
Puro	126,90	32,99	54,18
Whisky	979,90	23,90	159,28
Ron	899,00	11,50	82,60
Vodka	219,90	17,90	72,28
Gin	184,00	41,99	105,39
Tequila	269,90	56,70	91,96

Nota: Los precios tomados son los precios de lista (no incluyen ofertas) de las páginas web de los supermercados Wong, Plaza Vea y Tottus el 27 septiembre de 2016. Solo se ha considerado marcas con presentaciones de 750 ml.
En el caso del Pisco, se han incluido las marcas que se comercializan bajo dicho nombre: Bernardo Roca Rey, Bernina, Bianca, Biondi, Carral, Cascajal, Cepas de Loro, Chacra Maestra, Cortijo del Alto, Cuatro Gallos, De Carral, Demonio de los Andes, Demonio de los Andes – Tacama, Don Esteban, Don Santiago, El Sarcay de Azpitia, Ferreyros, Finca Rotondo, Gran Cruz, Gran Demonio de los Andes – Tacama, Huamaní, Inca Pisco, Intipalka, Kusi, La Caravedo, Lablanco, Majes Tradición, Montesierpe, Najar, Ocucaje, Paca, Pago de los Frailes, Panaka, Pancho Fierro, Pedro Manuel, Portón, Qollqe, Santiago Queirolo, Tabernero, Tres Generaciones, Vargas, Vargas Viña Vieja, Viejo Tonel y Viñas de Oro.
Fuente: Páginas web de los supermercados Wong, Plaza Vea y Tottus.
Elaboración Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi.

Figura 15. Precios de Bebidas elaboradas por destilación tomado de informe de Indecopi "Observatorio de Mercados Año 10, Nº 33, septiembre 2016"

Como se puede apreciar los precios son muy variables y eso es debido a que existen varias calidades de pisco donde el precio mínimo es 19 soles y el máximo es 129.90, el promedio precio del pisco es 73.99 soles.

4.1.1.3. consumo de pisco.

INDECOPI en su informe denominado "Observatorio de Mercados Año 10, Nº 33, septiembre 2016" , muestra como fuente secundaria que el Pisco ocupa el segundo lugar en el consumo de

bebidas espirituosas luego del Ron , denota en el 2015 cierta baja en el consumo pero no significativa.

BEBIDA	2011	2012	2013	2014	2015
Ron	7 672 500	8 239 500	8 662 500	9 002 700	9 310 500
Pisco	8 108 550	8 858 250	8 939 250	9 258 750	9 074 250
Whisky	3 321 000	3 908 250	4 506 750	4 763 250	5 870 250
Vodka	920 250	1 084 500	1 233 000	1 570 500	1 656 000
Tequila	139 500	157 500	148 500	182 250	168 750
Aguardiente de Caña	67 500	81 000	99 000	110 250	119 250
Gin	65 250	78 750	74 250	85 500	114 750
Cognac/Armagnac	2 250	2 430	2 340	2 700	2 250

Nota: No se conoce la metodología empleada por IWSR para estimar el consumo en el Perú.
Fuente: International Wine & Spirits Research (IWSR).
Elaboración: Comité Vitivinícola - SNI.

Figura 16. Consumo de bebidas alcohólicas espirituosas tomado de informe de Indecopi "Observatorio de Mercados Año 10, Nº 33, septiembre 2016"

Por ello el pisco peruano se posiciona cada vez más en el consumo habitual de licores, a su vez va ganando terreno en los mercados internacionales debido al boom gastronómico que viene ocurriendo actualmente. Sin embargo, existen algunos obstáculos que aún debe enfrentar para que pueda ubicarse de manera contundente entre los licores de mayor preferencia por los consumidores.

Una entrevista realizada al gerente de exportaciones de Santiago Queirolo, Giancarlo Cassinelli, y el gerente general de Finca Rotondo, Alfredo Rotondo; relataron sobre cómo se encuentra actualmente el mercado del pisco y los esfuerzos que se están haciendo para que pueda ubicarse como una bebida de mayor consumo en el mercado (Perú21, www.peru21.pe, 2016).

- El mercado de pisco ha sufrido un crecimiento importante en varios puntos como es la producción, cantidad de marcas, calidad, alternativas, falsificación, etc. Es decir, ha crecido lo bueno y lo malo. Concentrándonos en los puntos buenos creo que lo más resaltante es el crecimiento interno, las exportaciones y la calidad del pisco.
- Como todo mercado emergente, han ingresado muchas marcas con diferentes estrategias de precio. Sin embargo, tenemos que tener en cuenta la abundante falsificación que tenemos hoy en día, esto no ayuda para nada al pisco y es de suma urgencia que las autoridades tomen cartas en el asunto.
- La calidad, el packaging y la comercialización han mejorado mucho y todo esto el consumidor lo aprecia y reconoce al pisco como un producto premium.

Evolución del consumo interno:

Es importante destacar el crecimiento sostenible que ha venido teniendo el consumo de pisco en el Perú, principalmente al impulso mediante campañas e incentivo que se viene dando, mediante ferias nacionales e internacionales, fechas festivas, como la semana del chilcano del 13 al 24 de enero, día del Pisco Sour, que se celebra el primer sábado del mes de febrero de cada año, desde el 22 de abril de 2004, En dicho acto participaron entidades y organizaciones que conforman Conapisco, como la Cofradía Nacional de Catadores, el Comité Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias, el Consejo

Regulador de la Denominación de Origen Pisco y representantes de gremios de productores de pisco de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna.

Otra fecha festiva es el día del pisco, que se celebra el cuarto domingo del mes de julio. A su vez Promperú ha hecho un excelente trabajo con el tema de la marca Perú mostrando al pisco como un producto bandera, generando un sentido de pertenencia hacia los peruanos. El consumo per cápita de pisco es de un litro anual, a diferencia del mercado Chileno que es de 22 litros por habitante.

Tendencia en el consumo de licores:

Con el aumento de los ingresos disponibles, los consumidores están cambiando a opciones mejoradas. El consumo aspiratorio hace que los consumidores compren productos que antes no estaban acostumbrados a comprar. Las empresas aprovechan esta tendencia lanzando frecuentes promociones que llevan a los consumidores a elegirlas por conveniencia y / o precio. Los puntos de venta fuera del comercio como los supermercados y el especialista en bebidas / tabaco venden paquetes que podrían ser de ron y un refresco oscuro o un pisco y ginger ale, ya que esto mejorará el precio del boleto y le dará al consumidor un ligero descuento en comparación con los artículos individuales.

Los peruanos celebran cada vez más eventos importantes como bodas, graduaciones, cumpleaños o simplemente reuniones sociales

donde siempre hay bebidas alcohólicas. Bebidas como el ron y el pisco son los más preferidos por los consumidores por su conveniencia de preparación y asequibilidad, mientras que el whisky es consumido más por los hogares de ingresos medios a altos. Por ello el Pisco tuvo una ligera disminución de ventas en 2014 y un aumento en 2015, lo que demuestra que el pisco se consume independientemente El entorno económico del país como la bebida alcohólica nacional, y que los peruanos todavía lo elegirán sobre otras opciones.

En 2015, las ventas off-trade representaron el 87% del volumen total de ventas de bebidas espirituosas, convirtiéndolo en el canal preferido debido al hecho de que los peruanos están acostumbrados a beber licores en reuniones de familiares y amigos. El consumo de bebidas alcohólicas en el canal de la hostelería sigue siendo baja debido a los altos precios de las bebidas en este canal, sin embargo, con el aumento del poder adquisitivo de los peruanos y su fascinación por intentar cosas nuevas y hace pasar el canal de la hostelería aumentará participación en futuro.

Micro destiladores y espíritus artesanales son insignificantes en el país. La informalidad en la categoría lo hace muy susceptible a la falsificación y el contrabando, lo cual es dañino no sólo para las empresas, sino también para el gobierno, que no puede cobrar impuestos, y también para los consumidores que pueden enfrentar problemas de salud como resultado del consumo de alcohol informal.

En el ron, el espíritu más preferido; Hay dos variedades, el ron oscuro que representa el 94% y el ron blanco que representa el 6% del volumen total. Del total de ron oscuro, el 92% estuvo representado por marcas de precio medio en 2015, 5% de economía y 4% de primas. En el ron blanco, el 68% era precio medio, 26% economía y 6% economía. Es importante destacar que existe una tendencia hacia el ron oscuro sobre blanco, ya que en 2010 la división entre estas dos variedades fue de 93% de oscuridad frente al 7% de ron blanco.

Alcoholes apuntan a consumidores, hombres y mujeres, a partir de los 25 años de edad, de todos los niveles socioeconómicos. El ron es el más popular, precisamente porque ofrece una buena gama de marcas en cada segmento de precios. Algunos espíritus como los whiskies son más elitistas. Los espíritus se consumen generalmente en casa, o con la familia y amigos en reuniones sociales.

En conclusión el mercado de pisco ha sufrido un crecimiento importante en varios puntos como es la producción, cantidad de marcas, calidad, alternativas, etc. Generando con ello un potencial crecimiento en el consumo a nivel nacional como internacional.

Tendencias del consumo global:

Según (Rotondo), gerente general de Finca Rotondo, indica que el pisco no es muy conocido a nivel mundial, en consecuencia es de vital importancia realizar un trabajo integral y coordinado entre las empresas

productoras y el gobierno para mostrar al mundo la historia, elaboración, la coctelería, el cómo tomarlo, etc. Es decir, una estrategia integral sobre qué es el Pisco. Actualmente las empresas realizan estrategias que ellos consideran conveniente, con el objetivo de poder ingresar a los diferentes países donde actualmente se exporta (Perú21, www.peru21.pe, 2016). Por ejemplo en EEUU el canal al cual se destina el pisco (Horeca), en el caso de los bares, los barman no se encuentran capacitados para llevar a cabo la preparación de tragos a base de pisco (pisco sour, chilcano y macerados).

En consecuencia el consumo de pisco poco a poco está logrando su espacio, hay un reconocimiento mundial de calidad, a favor del pisco peruano, por ejemplo restaurantes en Europa y Estados Unidos están incluyendo como bebida al pisco, la estrategia de presentación que le dan para promocionarlo tiene un enfoque más moderno como de coctelería, siguiendo cierto parámetros para mantenerse al día, estando de esta manera en los más reconocidos restobares del mundo. A su vez el mercado extranjero prioriza a calidad y la entrega a tiempo del producto dejando en segundo plano el precio del mismo.

4.1.2. Análisis de la oferta.

Según CONAPISCO existen 453 productores de Pisco debidamente inscritos en el 2015, la cantidad de productoras del 2013 al 2015 no ha variado significativamente.

Departamento	Nº empresas		
	2013	2014	2015
Lima	177	205	201
Ica	164	178	174
Arequipa	44	46	46
Moquegua	17	18	18
Tacna	12	12	14
Total	**414**	**459**	**453**

Tomado de Produce (2013), Directorio de Productores de Pisco 2013. Disponible en el siguiente enlace: <http://observatorioempresarial.produce.gob.pe/document/directorio%20de%20productores%20pisco%202013.pdf>, accedido el 16 de agosto de 2016, y tomado de la página web de la Conapisco (información 2014 y 2015). <http://www.conapisco.org.pe/estadisticas.html>, accedido el 15 de agosto de 2016.

Figura 17 Evolución de empresas productoras de Pisco según regiones 2014-2015 tomado de informe de Indecopi "Observatorio de Mercados Año 10, Nº 33, septiembre 2016 "

Se ha extraído información a través de SUNAT y el impuesto selectivo al consumo que la cantidad de empresas comercializadoras se mantiene con poca variación, pero el impuesto recaudado es mayor en el mismo periodo, podríamos deducir por este incremento que existe mayor demanda de pisco. En la figura 20 se observa que el 90% de los productores son microempresas cuya producción es relativamente baja.

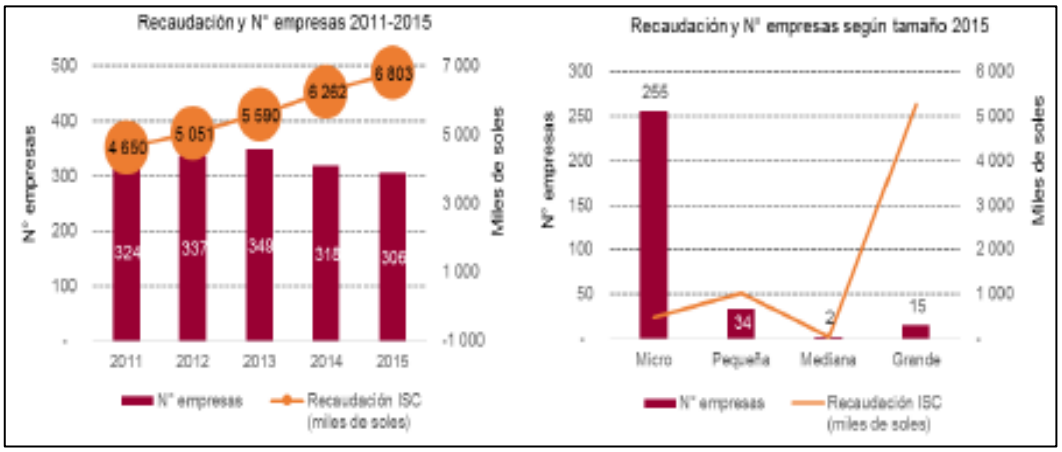

Figura 18. Número de empresas productoras de pisco y recaudación de ISC tomado de informe de Indecopi "Observatorio de Mercados Año 10, Nº 33, septiembre 2016 "

Exportadoras

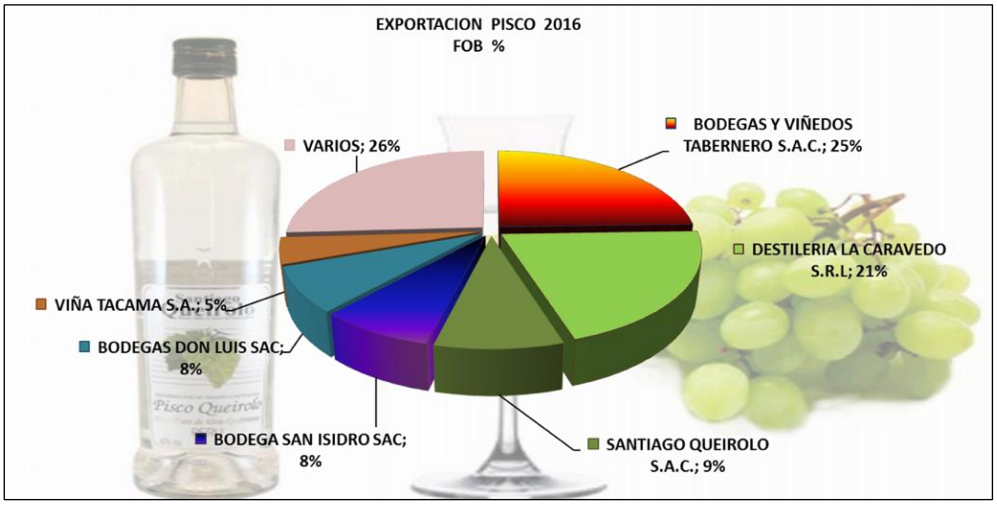

Figura 19. Exportación Pisco 2016. FOB %. Tomado de Agro Data Perú.

La principal empresa exportadora de pisco es Bodega Tabernero con un 25% del total de las exportaciones, su principal producto es pisco La Botija; en el ranking le sigue Destilería Caravedo con el 21% de las exportaciones siendo su principal producto pisco Portón en sus distintas variedades acholado, quebranta y torontel; las empresas exportadoras que le siguen desde la 3era a 6ta posición tienen un porcentaje de exportaciones bastante similar, las empresas son Santiago Queirolo, Viña Tacama, Bodegas Don Luis y Bodega San Isidro; un 26% de las exportaciones está dispersa en pequeños exportadores que poco a poco siguen ganando mercado.

En conclusión los datos que se desean obtener es que mediante investigación secundaria evaluar rango de precios para el pisco premium, tendencia de consumo de pisco en comparación de otros licores, cantidad de proveedores de pisco en la industria e identificar los líderes de la industria.

4.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria

Las cinco fuerzas competitivas de la industria fueron postuladas por Michael Porter en el año 1979, este modelo establece lineamientos para analizar el grado de competitividad de la industria; y en base a ello gestionar y desplegar estrategias de negocios. En la industria del pisco se ha identificado las siguientes:

4.2.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Según el análisis económico, político y regulatorio. El mercado nacional presenta un nivel medio de amenaza de ingreso de nuevos competidores.

La existencia de una Norma Técnica del Pisco (NTP) instrumento legal donde se define los parámetros de calidad del pisco para la utilización denominación de origen peruana (DO) de alguna forma protege a la industria. Hacer pisco de calidad es caro, se usa mucha materia prima (entre 7 kg y 14 kg de uva), también su elaboración es compleja (se debe usar alambique de cobre), adicionalmente las grandes bodegas, quienes son las que tienen casi el 90% del mercado, cuentan con sus propias tierras con lo cual además de controlar la calidad del producto y generar economías de escala para la empresa. La inversión para posicionarse como una bodega importante es elevada y se debe contar con el know how necesario para la elaboración del pisco.

Finalmente, hay un alto consumo por parte de la población peruana que compra pisco de bajo precio y por ende de una menor calidad. Con la gran cantidad de marcas existente en el mercado nacional

se sacrifica calidad por precio debido que el objetivo va más por el lado comercial que fomentar la marca “pisco” como un producto bandera.”

4.2.2. Rivalidad entre los competidores.

La competencia en la industria del pisco se da a nivel de productores, siendo su clasificación en cuatro categorías según su volumen de producción: bodegas industriales, bodegas intermedias, bodegas artesanales y bodegas de productores.

En el mercado local se comercializa más de 500 marcas de pisco, sin embargo el consumidor promedio reconoce principalmente cuatro marcas (Tacama, Queirolo, Ocucaje y Biondi), todas ellas bodegas industriales y es en estas marcas donde recae la mayor participación del mercado. Por ello, se afirma que la rivalidad entre los competidores del pisco peruano está de una manera concentrada en empresas que producen tanto para la venta local, así como para su exportación. En el segmento al cual se está apuntando que es la categoría Premium, los piscos más reconocidos son: Cepas de Loro, Campo del Encanto, Viejo Tonel, Paca Paca y Sarcay de Azpitia. A continuación, se muestra a detalle la cantidad de productores de pisco por región:

Tabla 13.

Relación de productos por región.

Departamento	N° Empresa 2014	N° Empresa 2015	Variación
Lima	205	201	-2.0
Ica	178	174	-2.2
Arequipa	46	46	0.0
Moquegua	18	18	0.0
Tacna	12	14	16.7
Total	459	453	-1.3

Fuente: INDECOPI - SUNAT

Esta información oficial considera sólo a empresas formales, sin embargo, se estima que al menos existen 900 productores de pisco a nivel nacional los cuales escapan a los registros siendo en su mayoría productores de pisco artesanal, sin embargo, la diversificación de producto es baja en comparación con productos sustitutos.

Es por esta razón que Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. busca posicionarse como una marca referente del sector, en base a la calidad de su producto. Todo ello manifiesta que la rivalidad de competidores en el sector nacional sea media.

4.2.3. Poder de negociación de los clientes.

Dado que Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. busca posicionarse como una marca referente del sector tanto en el mercado se han encontrado que los clientes son los intermediarios (mayoristas y minoristas), teniendo ellos un alto poder de negociación, ya que se busca trabajar con el segmento Horeca, es decir: hoteles, restaurantes y casinos, representantes o agentes, Supermercados, empresas mayoristas, entre otros.

Nuestros clientes se encuentran altamente concentrados en nuestros puntos de destino y tienen un alto poder de negociación. Ellos se encargan de llevar los productos al cliente final y exigen ciertos términos y condiciones para vender el pisco, como precios, fechas de pago, promociones y descuentos. “Estos clientes tienen las siguientes condiciones de compra:

- Determinan los volúmenes de compra.
- Dictaminan los plazos para el pago de facturas.
- Tienen poder de decisión sobre el ingreso y salida de los productos de sus establecimientos.
- Tienen el poder de desviar los gustos y preferencias de los consumidores finales a quienes les puedan dar mayor rentabilidad.

4.2.4. Poder de negociación de los proveedores.

En la industria del pisco se identifican dos clases de proveedores: los de materia prima (Uva) y los de insumos. Los proveedores de la uva son los más importantes debido que proporcionan la materia básica para la elaboración del pisco, por otro lado los proveedores de insumos son aquellas empresas productoras de las botellas, etiquetas, corchos, etc.

Por lo general las bodegas actúan como acopiadores de uva, comprándoles a pequeños agricultores, encargándose únicamente del proceso de producción. En el caso particular de las bodegas industriales, están integradas verticalmente hacia atrás, contando con sus propios fundos de uva (ensayos, 2013).

A su vez, la atomización de los proveedores hace que el costo de cambiar de proveedor sea bastante bajo, dando con ello que los proveedores de materia prima tengan un bajo poder de negociación en la industria pisquera.

Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. cuenta con su propia producción de materia prima, elaboración del producto final, envasado y etiquetado. Es decir, cubre el proceso crítico y no tiene dependencia de terceros para tener el producto final. Cabe precisar que las botellas y etiquetas si las compras pero para estos insumos son fáciles de encontrar proveedores, por todo esto se concluye que el poder de negociación con los proveedores es bajo.

4.2.5. Amenaza de productos sustitutos.

El pisco se encuentro dentro de la categoría de bebidas espirituosas y dentro de sus principales productos sustitutos tenemos los siguientes:

- Ron blanco o Ron oscuro.
- Whisky.
- Brandy & Cognac.
- Tequila.
- Gin.
- Vodka.

Dentro de las bebidas espirituosas de mayor crecimiento además del pisco está el Whisky, Ron (ver Tabla 5). Aunque no esté presente dentro de las bebidas espirituosas también se debe considerar a la cerveza como producto sustituto debido a que el consumo en el mercado local es masivo debido a dos factores: precio y costumbre. El ron está presente como bebida importante ya que ofrece diversos rangos de

precio lo cual lo hace muy atractivo, el whisky tiene una importante participación aunque está dirigido a un segmento más alto y elitista. En consecuencia, se define que para el mercado nacional la amenaza de productos sustituto es alta.

En el mercado internacional los productos que podrían sustituir al Pisco, que son los destilados que se comercializan a nivel mundial, son normalmente más caros que nuestro producto bandera. Y esto, debido a que son productos que están cotizados durante un buen tiempo en los mercados mundiales, con marcas que son reconocidas por la calidad de las mismas. Dichos productos son sustitutos difíciles de poder reemplazar ya que entra a tallar los gustos y preferencias del consumidor según su nacionalidad , por ejemplo el mexicano opta por consumir un tequila y será difícil cambiar ese gusto por el mismo. Dado las diversas bebidas que se encuentran en el mercado y los diferentes rangos de precios se deduce que hay un alto impacto en esta fuerza competitiva.

4.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

En función al análisis de la industria en los últimos años, y tal como se observa el capítulo 2.5 que habla acerca de la situación del mercado de pisco, se observa un crecimiento constante a nivel nacional e internacional. En consecuencia, el grado de atractividad de la industria enfocado en los mercados nacionales donde pretende competir la empresa, se ha determinado mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter, en función a la rentabilidad del negocio.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Tabla 14.

Matriz de Atractividad: Amenaza de nuevos Competidores (Mercado Nacional)

Amenaza de ingresos de nuevos competidores	INTENSIDAD				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Economías de escala			3		
Diferenciación del producto: Atributos				2	
Inversión de capital			3		
Acceso a los canales de distribución		4			
Know - How		4			
Reacción del sector				2	
Política Gubernamental			3		
PROMEDIO			3		
Calificación: 5 muy alto - 1 muy bajo			MEDIA		

Fuente: Elaboración propia

Las economías de escala desde el enfoque productivo son importantes ya que te permitirá tener un menor costo de producción por unidad y manejar mejor tus precios de cara a la competencia directa teniendo en cuenta que son productores de pisco premium y que se diferencias por su calidad.

Amenaza de ingreso que tiene la diferenciación de productos y reacción del sector ; la industria del pisco ya cuenta con presentaciones estándares , pero con varios tipos de empaques , una amenaza grande es entrar con otro tipo de presentación del pisco como por ejemplo, cócteles listos para servir, esto irá relacionado con la reacción del sector ya que al ser un producto innovador la reacción del sector será positiva si el producto es exitoso y algunos que ya son líderes podrían convertirse en seguidores de este tipo de presentaciones.

La inversión de capital tendrá un impacto directo en el incremento de publicidad y marketing pero considerando que nuestro mercado es compacto ya que su segmentación es alta la efectividad sería alta pero de medio impacto comparada con todo el mercado de piscos.

Los canales de distribución normalmente trabajan con empresas a plazos fijos la única manera de acceder a ellos es por precio y calidad, respecto al Know How, debido a que existen ya 453 bodegas trabajando muchos años para la producción de pisco va a tener que pasar por una curva de aprendizaje bastante larga que no los ayudará lograr sus objetivos a corto plazo.

Las políticas implementadas por el gobierno en las últimas décadas han sido decisivas ya que implementó acciones favorables que han permitido que el pisco sea reconocido con la bebida de bandera, así como la denominación de origen sea reconocida a nivel internacional y su labor en la promoción tanto a nivel local como internacional es destacada y acompaña a la estrategia de marca Perú.

Rivalidad entre los competidores

Tabla 15.

Matriz de Atractividad: Rivalidad entre los competidores (Mercado Nacional)

Rivalidad entre los competidores	INTENSIDAD				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Concentración de competidores		4			
Tamaño relativo de los competidores		4			
Crecimiento de la industria			3		
Relación costos fijos/variables			3		
Diferenciación de productos				2	
Diversidad de competidores			3		
Barreras de salida					1
Grado de innovación					1
Identificación de marca		4			
PROMEDIO			3		
Calificación: 5 muy alto - 1 muy bajo			MEDIA		

Fuente: Elaboración propia

Podemos encontrar que el grado de concentración de competidores es medio, sin embargo, su grado de intensidad (precio a nivel nacional se considera como factor de mayor presión, con impacto en los márgenes de rentabilidad).

El tamaño relativo de los competidores tiene un impacto alto, está asociado al grado de acceso que hay a los canales de distribución y ventas. El crecimiento de la industria tiene un impacto alto, debido que hay una tendencia creciente tanto a nivel nacional. La relación costos fijos / variables ofrece un impacto medio, debido que los costos fijos son relativamente bajos en comparación a los costos variables.

La diferenciación de productos tiene un impacto medio debido que la producción del pisco mantiene un estándar de preparación. A excepción del

pisco artesanal y reconocimiento de marca. La diversidad de competidores tiene un impacto medio debido que el número de competidores es regular, sin embargo hay un gran número de empresas informales.

Las barreras de salida en esta industria tienen un impacto bajo o nulo debido a que en el Perú no existen leyes que pueden ayudar a la empresa que resultados negativos a reflotarse, en el mercado internacional tampoco ya que solo se exporta pero no se produce fuera del Perú.

El grado de innovación ofrece un impacto bajo debido que sus procesos son de forma artesanal; por ello no hay uso intensivo de tecnología. La identificación de marca tiene un impacto medio, debido que el desarrollo de la marca y la promoción de los productos puede hacer marcar la diferencia.

Poder de negociación de los clientes

Tabla 16.

Matriz de Atractividad: Poder de negociación de los clientes (Mercado Nacional)

Poder de negociación de los clientes	INTENSIDAD				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Volumen de ventas	5				
Diferenciación de productos			3		
Márgenes de rentabilidad		4			
Condiciones de compra		4			
Publicidad y promociones		4			
Costos por cambiar de proveedor				2	
PROMEDIO			4		
Calificación: 5 muy alto - 1 muy bajo			ALTA		

Fuente: Elaboración propia

El volumen de ventas impacta de forma importante en el negocio, debido a que son los canales horecas , supermercados y otros distribuidores quienes pueden llegar de manera directa al consumidor final. La variable diferenciación de productos tiene un impacto medio debido que en la industria no se encuentran productos diferenciados.

Los márgenes de rentabilidad tienen un impacto alto debido que está en función a los costos que ocasiona la elaboración y distribución del producto; los clientes (canal horeca y supermercados) afectan la rentabilidad del producto. Las condiciones de compra tiene un impacto alto debido que el poder de negociación de los canales de distribución es fuerte, por lo generalmente imponen sus condiciones.

La publicidad y promociones tienen un impacto medio debido que no se requiere de mucha publicidad. El impacto más va por la promoción del producto para darlo a conocer. Los costos por cambiar de proveedor tiene un impacto media, debido que para poder llegar a los consumidores finales se hace de forma indirecta, mediante distribuidores, representando costos adicionales por punto de venta.

Poder de negociación de los proveedores

Tabla 17. *Poder de negociación de los proveedores (Mercado Nacional)*

Poder de negociación de los proveedores	INTENSIDAD				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Concentración de proveedores					1
Disponibilidad de sustitutos			3		
Diferenciación del producto				2	
Importancia de la industria para el proveedor			3		
PROMEDIO			2		
Calificación: 5 muy alto - 1 muy bajo			BAJO		

Fuente: Elaboración propia

La concentración de proveedores, es baja debido que Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. no depende de proveedores para suministrar el insumo principal (La Uva). La disponibilidad de sustitutos y diferenciación de productos tiene un impacto bajo y medio respectivamente debido que la materia principal lo provee la misma bodega. Gracias a que maneja toda la cadena de abastecimiento tiene un mayor control de sus insumos.

La importancia de la industria para el proveedor tiene un impacto bajo debido que cuenta con varios clientes para poder ofrecer sus productos e incluso para diferentes sectores.

Amenaza de productos sustitutos

Tabla 18.

Amenaza de productos sustitutos (Mercado Nacional)

Amenaza de productos sustitutos	INTENSIDAD				
	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Precios			3		
Calidad		4			
Diversidad de sustitutos	5				
Acceso a las cadenas de distribución		4			
PROMEDIO			4		
Calificación: 5 muy alto - 1 muy bajo			ALTA		

Fuente: Elaboración propia

La amenaza de sustitutos enfocado a mercados nacionales en el negocio es alta, en términos de precios, calidad diversidad de productos sustitutos y acceso a las cadenas de distribución.

En conclusión, el poder de negociación de los clientes es alto y la amenaza de productos sustitutos tiene un poder alto, en el contexto actual del negocio de pisco de Bodega Moquillaza Robatty S.A.C.

4.4. Análisis del grado de atractividad de la industria

De acuerdo a lo descrito en el modelo de Porter y según el análisis para el mercado nacional, se identifica a continuación:

Mercado nacional: El poder de negociación de los clientes y la amenaza de los productos sustitutos es alta en el sector, por otro lado, la amenaza de ingresos de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores es de intensidad media,

siendo el poder de negociación de los proveedores de intensidad baja, la amenaza de productos sustitutos es alta y debido al efecto de que el pisco peruano en especial el pisco premium es un producto bandera hay una oportunidad de poder reemplazar nuestro producto por los de otros sustitutos , el mercado es bastante Atractivo para Bodega Moquillaza Robatti . Tal como se aprecia en la tabla N° 19.

Tabla 19.

Resumen de las fuerzas de Porter

	INTENSIDAD				
Resumen	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Amenaza de ingresos de nuevos competidores			3		
Rivalidad entre los competidores			3		
Poder de negociación de los clientes		4			
Poder de negociación de los proveedores				2	
Amenaza de productos sustitutos		4			
PROMEDIO			3		
Calificación: 5 muy alto - 1 muy bajo			MEDIA		

Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Grado de atractividad de la industria Nacional – Las cinco fuerzas de Porter

En conclusión vemos que el mercado nacional es favorable para Bodega Moquillaza teniendo como principales ventajas que la amenaza de productos sustitutos es alta y el ingreso de nuevos competidores tiene una barrera de entrada difícil por el know how ya ganado por años por las bodegas que hoy operan.

El modelo ayuda a consolidar un mejor análisis del entorno de Bodega Moquillaza Robatty S.A.C., ofreciendo con ello un mejor panorama para tomar decisiones en el futuro, que aprovechen las oportunidades actuales y hagan frente a las amenazas identificadas. Permitiendo conocer el nivel de competencia que existe en la industria en la que se desenvuelve, y el grado de atractividad. De manera complementaria, se diseña la matriz de General Electric (GE), también conocida como Matriz de Mckinsey, con el objetivo de medir el grado de atractividad de la industria y la posición competitiva.

Para ello se otorgarán ponderaciones y calificaciones a variables que tienen impacto en el tamaño de mercado y la intensidad de la competencia en el negocio, determinando con ello el grado de atractividad de la industria en la que se desenvuelve Bodega Moquillaza Robatty S.A.C.

Tabla 20.

Atractividad del mercado de la industria

Atractivo del mercado de la industria	Peso	Calificación	Valor
Tamaño del mercado	40%	4	1.6
Precio / Rentabilidad	25%	4	1
Intensidad de la competencia	25%	3	0.75
Diversidad del mercado	10%	4	0.4
Calificación: 5 muy alto - 1 muy bajo	100%		3.75

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21.

Atractividad de la posición competitiva

Posición competitiva	Peso	Calificación	Valor
Participación del mercado	30%	1	0.3
Crecimiento de participación de mercado	20%	2	0.4
Canales de distribución	40%	2	0.8
Capacidad de los proveedores	10%	4	0.4
Calificación: 5 muy alto - 1 muy bajo	100%		1.9

Fuente: Elaboración propia

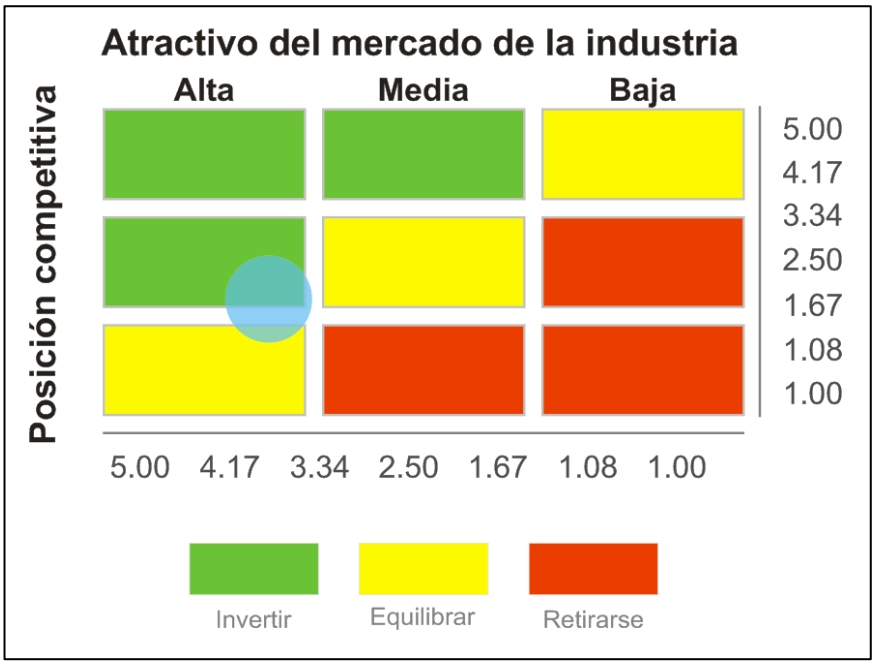

Figura 21. Matriz G.E. Tomado de "Estrategias de crecimiento", por Crecimiento Empresarial Estratégico. Recuperado de https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---general-electric

En función al análisis de resultados de variables de las matrices de atractividad de cada una de las cinco fuerzas y el análisis del grado de atractividad de la industria, se concluye que Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. tiene oportunidades para crecer en el sector.

Se puede destacar como principales puntos de atractividad de mercado de que existe un tamaño de mercado que cubre las expectativas de bodega Moquillaza Robatti, la relación de precio / rentabilidad también es atractiva debido que puede manejar escala de precios en los canales de Horeca y supermercados con fácil maniobrabilidad sin caer en competencia de precios, el segmento al cual apunta no compite por precio ya que su principal ventaja competitiva es la calidad del producto.

Respecto a la atractividad de posición competitiva aún hay por desarrollar un plan que nos ayude o poder lograr una penetración de mercado óptima. Dependemos mucho de los canales de distribución y para ellos debemos plantear estrategias que ayuden a lograr efectividad en las ventas requerida con urgencia. En base al resultado de la matriz de General Electric (GE), su posición cae entre los cuadrantes de equilibrar / invertir, por ello el grado de atractividad (crecimiento de mercado y potencial de utilidades) es rentable para el accionista.

4.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Para el desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se realizará de la siguiente manera: Una matriz con competidores directos, dirigidos a los mismos segmentos, capacidad de planta (envergadura de producción), similares canales de distribución, etc.

Para los factores clave de éxito se ha seleccionado aquellos que pueden marcar la diferencia en el ambiente de competencia. Para la definición de los

factores claves de éxito como también la asignación de pesos para cada factor, fue tratado mediante la validación por juicio de expertos (ver anexo 14).

Los expertos que definieron los factores críticos de éxito fueron tres y son:

- José Moquillaza, experto en pisco y referente de la industria pisquera, vinos, mistelas y otros.
- Everson Leyva, supervisor de bares del Hotel Hilton, además de ser docente en Inteci.
- Claudia Versa, labora en ADEX en el área de desarrollo comercial PYME y también se ha trabajado en MINCETUR en el área de desarrollo competitivo del sector artesanal.

En la entrevista tuvieron recomendaciones en común y con ellas hemos elaborado un cuadro resumen:

Tabla 22.

Factores críticos de éxito propuestos por los expertos

Factores Críticos de Éxito Propuestos	José Moquillaza Experto en Pisco	Everson Leyva Hoteles Hilton	Claudia Vera ADEX
Precio del Producto	X	X	X
Desarrollo e Inversión en Tecnología	X	X	X
Ventas y Distribución	X		X
Calidad del servicio al Cliente		X	X
Diversificación del Producto	X		X
Calidad del Producto	X	X	X
Apertura de nuevos canales de ventas	X	X	x
Publicidad	X	X	X
Experiencia en el rubro.	X		X

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en el cuadro superior en la entrevista a profundidad a los expertos, cinco de los factores críticos de éxito tuvieron tres coincidencias en los entrevistados y cuatro de ellos al menos tuvieron dos coincidencias, debido a ello, se integraron como variables en la matriz MPC.

Bodega Moquillaza se compara con sus competidores directos como Sarcay de Aspitia, Viejo Tonel y Cepas de Loro, por ser las que tienen una ubicación y características logísticas y de servicio a clientes similares a las de Bodegas Moquillaza, así como los mismos mercados. Cuenta con nueve factores claves de éxito, un número adecuado de factores que deberán ser observados para desarrollar la competitividad de Bodegas Moquillaza.

Tabla 23.

Matriz MPC Factores claves de Empresas Pisqueras

FACTORES DE ÉXITO	PESO	Bodega Moquillaza SAC		Sarcay de Azpitia		Bodega Viejo Tonel		Bodega Cepas de Loro	
		Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado
Margen de Ganancia	14%	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.42
Desarrollo e inversión en tecnología.	7%	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Ventas y Distribución	12%	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Calidad del servicio al cliente.	9%	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
diversificar productos	10%	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Calidad de productos.	14%	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
Apertura de nuevos canales de ventas	14%	2	0.28	2	0.28	3	0.42	2	0.28
Publicidad	10%	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Experiencia en el rubro.	10%	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
TOTAL	100%		1.95		2.91		3.29		3.08

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la Bodega Moquillaza Robatty obtuvo una puntuación de 1.95, lo que significa que se encuentra por debajo del mercado en relación a los factores líneas arriba mencionados. Esto se debe a que la empresa Bodega Moquillaza Robatty está recién incursionando en esta industria, es una empresa nueva.

Quien lidera en el cuadro de factores claves con una puntuación de 3.29 es la Bodega Viejo Tonel, con una estrategia de diferenciación lo que le permite manejar un precio alto en el mercado y mantener a su vez la lealtad de sus consumidores, a esto se le añade la excelente calidad de su destilado.

Capítulo VI. Análisis Interno

Ante un entorno muy competitivo es de suma importancia la evaluación interna de todas las áreas que conforman la empresa, con el fin de desarrollar ventajas competitivas.

El presente capítulo describirá cada proceso interno de la empresa, con el fin de identificar fortalezas y debilidades para desarrollar estrategias que aprovechen las oportunidades y reduzcan las amenazas. Para el desarrollo se toma en cuenta la cadena de valor de Porter. Para poder tener un mejor detalle de la parte interna de la empresa se elaboró una entrevista a profundidad al gerente general (ver anexo 14) Carmen Lisbeth Robatty abril y al jefe de planta (Ing. Jimmy Peña) de la empresa Bodega Moquillaza Robatty S.A.C.

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadotecnia, Servicios, Adquisiciones, Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura

En el siguiente gráfico muestra las actividades de la cadena de valor que se dividen en dos grupos: las actividades primarias que se encuentran en la parte inferior y las secundarias en la parte superior.

Las actividades primarias están relacionadas a la logística de entrada que está relacionada a la siembra y cosecha de la uva que es la materia prima más importante para la producción de pisco; posteriormente las actividades de operación relacionadas a la elaboración del pisco y el control de calidad, seguido

de la parte comercial como ventas y marketing, y termina con la post-venta, mientras que las actividades de apoyo están comprendidas por actividades de soporte tales como adquisiciones, tecnología, recursos humanos e infraestructura , dichas actividades complementan el óptimo funcionamiento de las actividades primarias.

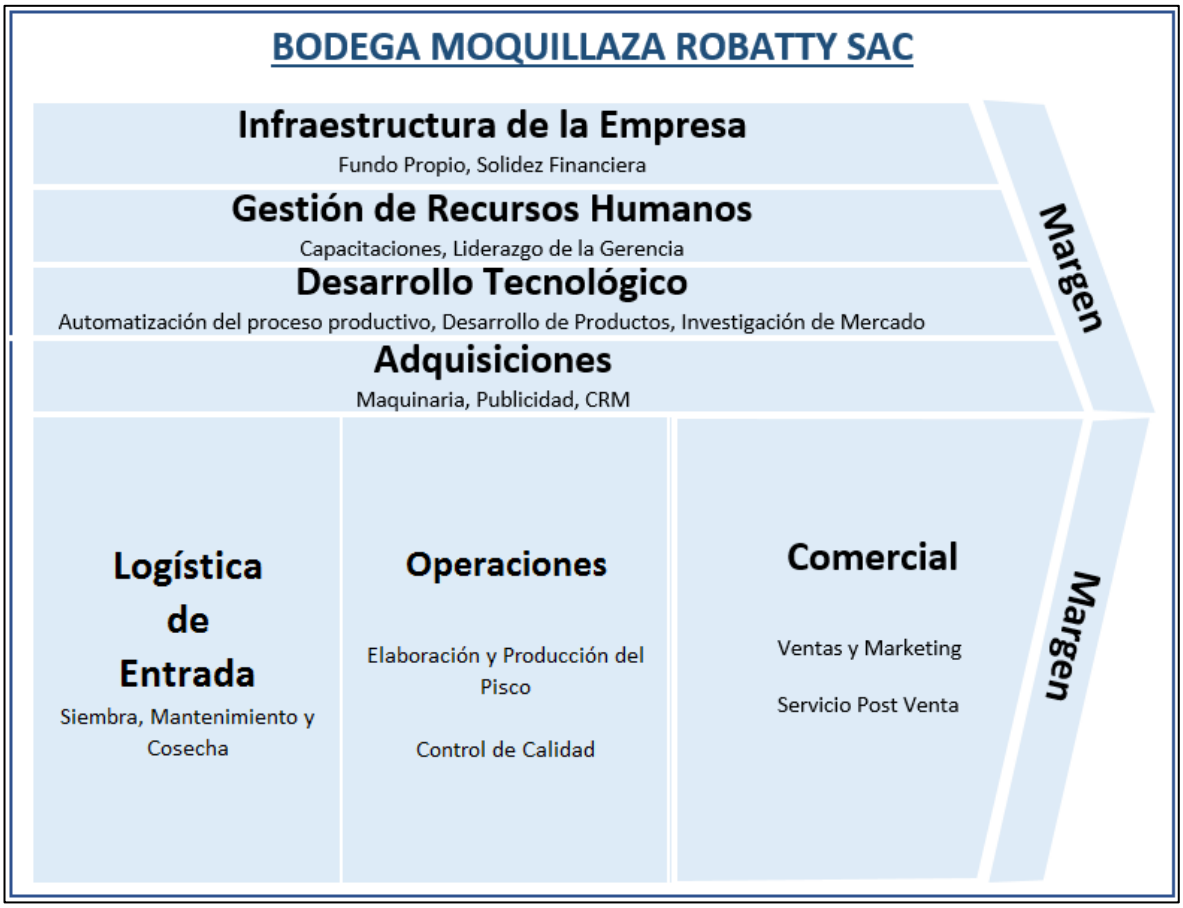

Figura 22. Cadena de Valor Bodega Moquillaza Robatty SAC. Tomado de "Representación y actividades de la Cadena de Valor", por Economipedia. Recuperado de https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html

6.1.1. Actividades primarias.

6.1.1.1. logística de entrada.

Siembra y cosecha de la uva

Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. cuenta con un fundo propio, siendo su Logística de entrada la siembra, mantenimiento y cosecha de la uva, el periodo que actualmente se maneja estas tres actividades es de un año:

Figura 23. Fundo Bodega Moquillaza Robatty SAC.

- Siembra. - La siembra se debe realizar luego de culminada la cosecha, esto se hace una sola vez cuando la tierra es nueva en el caso de la Bodega hay áreas pendientes de sembrar semillas. La bodega cuenta con 23 Ha de las cuales se usan solo 7, se debe esperar 2 años para que se formen las parras y se empiece a aprovechar las mismas , la revisión del estado de las parras de uva que comprenden la rama principal y el ordenamiento de los

brazos que puedan llegar hasta un segundo nivel., en algunos casos hasta un tercer nivel

- Mantenimiento: Comprende desde la poda y el riego de los cultivos de uva, el riego se realiza hasta 3 veces al año, asimismo se realizan las labores de supervisión del fundo durante todo el proceso de crecimiento de la uva realizando actividades de prevención de plagas, limpieza de terreno y las plantas de uva mismas donde crecen hojas que deben ser extraídas durante el mismo.
- Cosecha de la uva. - Se realiza en el mes de marzo donde se procede a recolectar las uvas para iniciar el proceso de producción de pisco. A este proceso se le denomina vendimia. La recolección de la uva se realiza por sectores y son depositadas en recipientes (Jabas) que son trasladados a la bodega para el inicio de operaciones de elaboración del pisco.

Oportunidades de mejoras:

- Se debe buscar el mejor aprovechamiento de la capacidad instalada (zona de parras donde ya se producen las uvas) incrementando para ello las ventas de pisco.
- Falta tecnificar el sistema de riego mediante canaletas, impactando de manera directa en la óptima producción de pisco.
- Durante la cosecha se contrata a personal de la zona (lugareños) que no cuentan con algún tipo de recibo para el sustento de gasto,

sería una mejor opción formalizarlos o buscar alguna otra alternativa tercerizando el proceso con una empresa que brinde el servicio.

Figura 24. Proceso de cosecha Bodega Moquillaza Robatty SAC.

6.1.1.2. Operaciones.

6.1.1.2.1. Elaboración del pisco.

a) Zona Vendimia

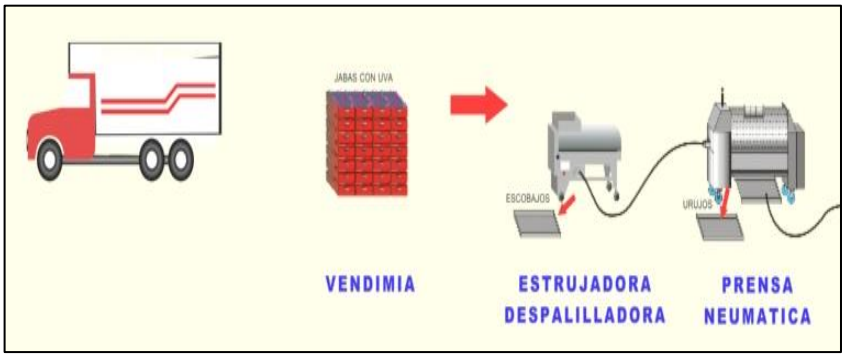

Figura 25. Elaboración de Bodega Moquillaza Robatty SAC.

La uva es transportada a la bodega y es depositada en unos recipientes grandes denominado lagar desde allí pasa por un proceso de estrujado a través de despalilladora, prensado y pre colado y maceración de la uva.

Figura 26. Tinas para el proceso de chanca de uva, Bodega Moquillaza Robatty SAC.

b) Zona de fermentación

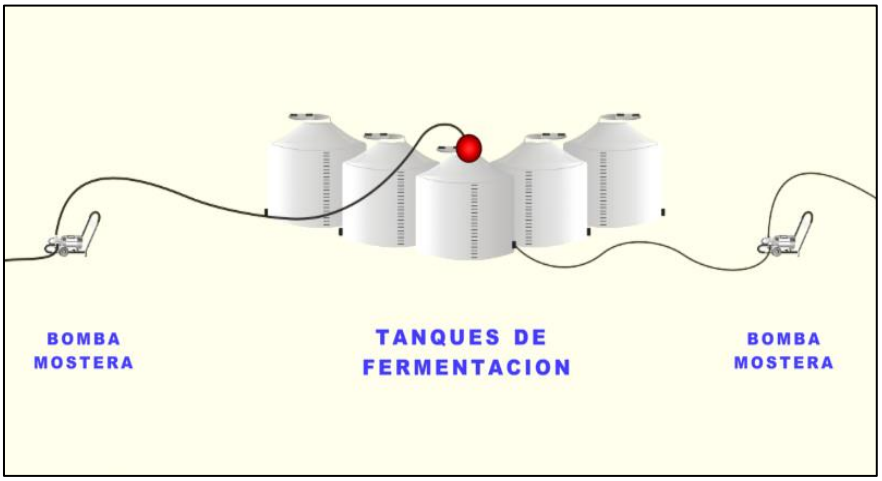

Figura 27. Proceso de fermentación de Pisco Bodega Moquillaza Robatty SAC.

Una vez que la uva es macerada pasa a un proceso de fermentación que consiste llevar el jugo de la uva a tanques de fermentación los cuales están compuestas por cubas de concreto, las mismas que deben controlarse 3 veces al día y mientras dure este proceso, el cual puede demorar de 3 a 30 días, con este proceso se convierte el azúcar en alcohol es vital el control del mismo para asegurar la calidad de este proceso.

Figura 28. Cubas de fermentación de Bodega Moquillaza Robatty SAC.

c) Zona de destilación

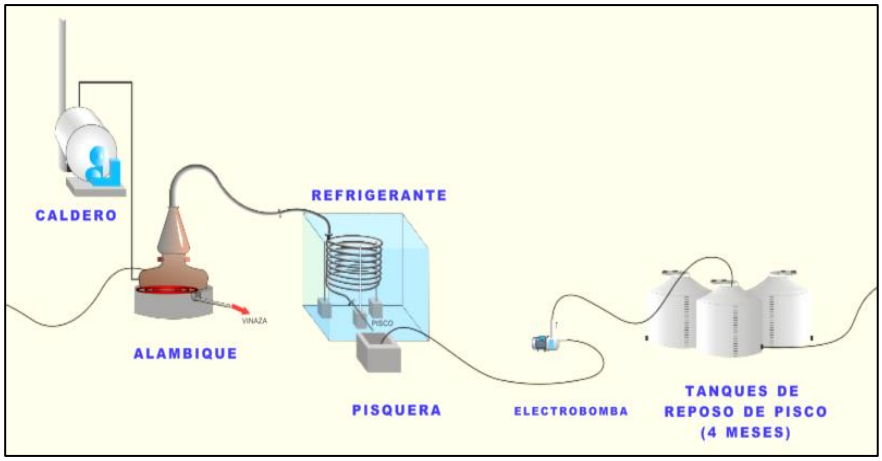

Figura 29. Proceso de destilado de Pisco Bodega Moquillaza Robatty SAC.

En este proceso se realiza el quemado de mosto, para ello debe controlarse que el pisco no se acelere en su proceso en todo momento, el mosto es quemado a 100°C aproximadamente, pasa por el serpentín y termina en el pisco destilado, “El proceso de quemado incluye tipos de destilado tales como la cabeza, el cuerpo y la cola, la cabeza siempre se separa ,ya que es dañino para consumo humano por el alto contenido de alcohol; y la cola también porque su contenido de alcohol es menor al requerido”.

Figura 30. Tanques para almacenamiento de pisco de Bodega Moquillaza Robatty SAC.

d) Embotellado

Una vez que se obtiene el pisco y después de pasar por el proceso de reposo, se inicia el proceso de embotellado y

etiquetado, posteriormente se da inicio al proceso de distribución.

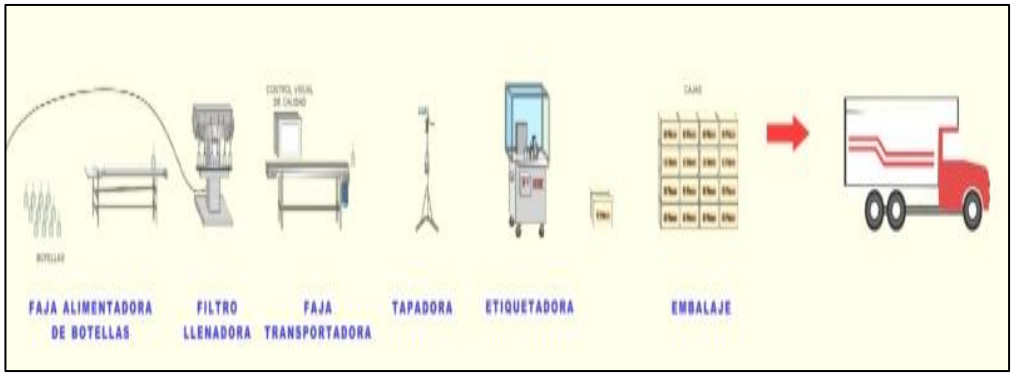

Figura 31. Proceso de fermentación de Bodega Moquillaza Robatty SAC.

Producción de Pisco en la Bodega.

La producción de Pisco en la bodega ha ido incrementándose luego de la primera producción en el 2016 se tuvo una producción de 3,800 Litros, en el 2017 4,500 litros, se espera que en los años siguientes la producción de pisco se duplique debido a que ya se cuenta con más parras de uvas listas para cosechas, la producción esperada para los próximos años es la siguiente:

Tabla 24.

Producción 2016 – 2021

Producción 2016 -2021		
Año	Litros	Botellas
2016	3,800	7,600
2017	4,500	9,000
2018	7,500	15,000
2019	15,000	30,000

2020	15,000	30,000
2021	15,000	30,000

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el costo de producción teórico calculado para producir 1,000 litros es el siguiente:

Tabla 25.

Estructura de costos por Litro/ Botella

Litros		1000
Botellas		2000
Descripción		Costo
Materia Prima (UVA)	S/	-
Mantenimiento y Cosecha	S/	6,870.54
Envases y Embalajes	S/	7,590.85
Mano de Obra Directa	S/	9,890.90
Gastos Indirectos	S/	6,680.80
Total Producción	S/	31,033.09
Costo por Litro	S/	15.52
Costo por Botella de 1/2 Litro	S/	7.76

Fuente: Elaboración propia

La razón de los costos bajos es gracias a que la bodega cuenta con las tierras alquiladas para cosechar la uva, el costo es bajo gracias a que la propiedad pertenece al grupo.

Oportunidades de mejoras:

- Revisión de los costos de envases y embalajes hay oportunidad de negociar con los proveedores mejores precios.

6.1.1.2.2. control de calidad.

El proceso de control de calidad se realiza durante los procesos de fermentación, destilado y embotellado en cada uno de ellos hay procesos que deben asegurar que el proceso sea exitoso, asimismo se siguen las buenas prácticas de calidad exigidas por las entidades gubernamentales a fin de asegurar un producto de alta calidad y que sea del agrado del público final.

Figura 32. Control de calidad para el proceso de fermentación y almacenamiento de Pisco

Durante el proceso de control de calidad se tiene mucho cuidado de obtener el grado de alcohol correcto

para todas las presentaciones de pisco, esto es exigido por la norma técnica del pisco. Por ello se mantiene dicho control durante todo el proceso productivo del mosto. La técnica de destilación se inicia desde la fermentación donde se genera las reacciones bioquímicas del alcohol a su vez consiste en regular un ritmo lento y constante del destilado para mantener sus propiedades aromáticas del mosto.

6.1.1.3. Logística de salida

6.1.1.3.1. Canales de venta y distribución

Contamos un número reducido de canales de ventas debido lo cual no permite poder expandir nuestra distribución

6.1.1.4. Comercial.

6.1.1.4.1. Ventas y marketing

Bodega Moquillaza Robatty tiene 2 personas que están buscando nuevos clientes y visitando los actuales, la gerencia general también apoya en el caso de ventas estratégicas, estas mismas personas realizan la labor de publicidad, coordinación y presentación en eventos y ferias de pisco, en mucho de los casos también realizan labores administrativas, actualmente se encuentran

buscando oportunidades de venta en los canales de Hoteles y Restaurantes.

Respecto al tema de publicidad lo realiza a través de su página web, redes sociales y brochures de publicidad acerca de los productos que comercializa. Aún falta por desarrollar un buen plan de marketing dirigido a sus potenciales clientes.

Oportunidades de mejoras:

- No existe personal 100% enfocado en la venta y tampoco una planificación comercial, esto en parte justifica las bajas ventas, generando un grave problema de liquidez en la empresa se sugiere incorporar a 2 personas que puedan generar mayor volumen de ventas con una cartera de clientes que impulse a generar ventas de inmediato. Este punto es uno de los más críticos de la compañía y debe ser atacado rápidamente.
- El Canal de ventas de Horeca es muy pequeño, se debe buscar un canal masivo donde se pueda manejar mayor volumen de ventas, para ello debe sacrificar margen de contribución.
- Se debe contar con una estrategia de marketing y ventas muy agresiva para poder generar ingresos, reducir los gastos de inventario y poder generar capital de trabajo.

6.1.1.4.2. Servicio post-venta.

No se cuenta con un canal de servicio al cliente definido actualmente la comunicación se hace a través de las líneas de la bodega, pero no hay evidencias de quejas y reclamos hasta el momento.

6.1.2. Actividades secundarias.

6.1.2.1. Adquisiciones.

Las compras y adquisiciones se realizan a través de la gerencia general y administrativa y se van adquiriendo según la necesidad de la bodega.

Es por ello que falta desarrollar un plan maestro donde se muestre y detalle todos los requerimientos fijos para poder abastecer tanto el fundo como la bodega.

Oportunidades de mejoras:

- Se debe buscar negociar con los proveedores de envases y embalajes oportunidades de compra por volumen.

6.1.2.2. Desarrollo tecnológico.

Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. cuenta con computadoras personales y con un servicio de internet la contabilización es realizada a través del estudio Moquillaza que forma parte del grupo donde utilizan un sistema contable del grupo.

Oportunidades de mejoras:

- Se recomienda hacer una página web de venta por internet al público con ofertas omnicanal (diferenciadas).
- Se recomienda publicar sus productos a través de páginas de marketplace como Linio y Mercado Libre.

6.1.2.3. Administración de Recursos Humanos.

La Gerencia General se encarga de las contrataciones del personal, la mayoría de colaboradores son contratados a destajo, las únicas personas fijas contratadas son: el quemador, Jefe de planta, Gerente general.

6.1.2.4. Infraestructura de la empresa.

El área financiera y contable es tercerizada a través del estudio Moquillaza que son parte del grupo, por el momento no se cuenta con un área de planificación. Durante nuestra revisión de información contable se observó que no se cuenta con información financiera y contable al 100% y que nos ayude a ver la situación real de la empresa.

Oportunidades de mejoras:

- Se recomienda contar con análisis detallados contables y financieros con ratios que ayuden a conocer el estado de salud financiero de la empresa.

- Reuniones periódicas para la revisión de la información financiera contable.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

A la fecha no se cuenta con indicadores de gestión definidos por la organización.

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

El concepto benchmarking nació en los años 80´s con la empresa Xerox, el principal gestor fue su CEO de aquella época David Kerns quien lo definió como "El proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector". Así pues a través de esta herramienta se busca identificar las principales fortaleza en comparación con las de la competencia.

Con el análisis de grupos estratégicos se busca agrupar a las empresas por la forma en que estas compiten en el sector de producción y comercialización de pisco. La forma en que compiten dependerá de los atributos de los procesos productivos – operativos, servicio al cliente, aplicación de estrategias de marketing, precios, condiciones de infraestructura y equipos que las empresas brindan a sus clientes.

Realizando un análisis comparativo de acuerdo a las actividades que se plantean en la cadena de valor, se considera un puntaje cuya escala va de uno a cinco, para lo cual se procede a ponderar las actividades más representativas de los procesos que se enfocan en la cadena de valor, los criterios de valoración se han tomado en base al conocimiento que se tiene del análisis de los competidores y tratado mediante la validación por juicio de expertos (ver anexo 14). Los resultados reflejan en cierto sentido las debilidades que tiene la Bodega Moquillaza Robatty y también las fortalezas de los competidores directos y ello permite concluir el porque son líderes en la industria, una de las características principales es la antigüedad que tienen las bodegas. La capacitación al personal y la renovación y/o modernización de la maquinaria es una de las debilidades que presenta Bodega Moquillaza Robatty; sin embargo, en los competidores se cuenta con una mayor ponderación.

Bodega Moquillaza Robatty cuenta con un fundo propio en el cual se cosecha la uva que después se utilizará para la producción del pisco, es en la bodega donde el producto cobra vida de forma natural sin agregarle ningún tipo de químico y donde pasa por un alto control de calidad para asegurar su pureza y sabor. Luego de tener el producto terminado es embotellado, etiquetado y puesto en caja para su distribución. Hasta este punto las bodegas de la competencia mantienen procesos similares, es decir que cuentan con sus propios fundos y ponen especial cuidado en la elaboración del pisco. El recabar información de la competencia es sumamente complicado ya que esta información es altamente sensible y restringida para el público, sin embargo, a raíz de entrevistas y fuentes secundarias se ha logrado identificarlas.

Tabla 26.

Benchmarking: Comparación con los líderes de la industria

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR	PESO	Bodega Moquillaza SAC		Bodega y Viñedos Tabernero SAC		Destilería La Caravedo SRL		Santiago Queirolo SAC	
		Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado
Cobertura: Lima / Provincia / Extranjero	0.15	2	0.30	5	0.75	4	0.60	5	0.75
Desarrollo Tecnológico	0.10	3	0.30	5	0.50	4	0.40	4	0.40
Logística de Entrada: Nivel de Conservación, Stock, Cosecha de Uva	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Operaciones (Producción y Calidad): Elaboración del pisco	0.15	3	0.45	5	0.75	4	0.60	5	0.75
Logística de Salida: Canal de Distribución, Canal Horizontal	0.15	2	0.30	5	0.75	4	0.60	4	0.60
Comercial: Nuevos Clientes, Nuevos Canales	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Servicio Post-Venta: Nivel de atención a requerimientos de clientes luego de la venta	0.10	2	0.20	5	0.50	5	0.50	5	0.50
Recursos Humanos: Personal Motivado	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
TOTAL	100%		2.35		4.50		4.00		4.25
CALIFICACIÓN:	*1: Muy Malo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Muy Bueno*								

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 26 se puede observar la comparación de las actividades de la cadena de valor de Bodega Moquillaza Robatty SAC versus los líderes de la industria, en tal sentido se puede concluir lo siguiente para cada actividad:

***Cobertura*:** No existen campañas dirigidas a nivel nacional, es una debilidad que no está siendo bien analizada debido que la empresa recién está ingresando al mercado. Por ello debe concentrar en captar clientes mediante los canales de distribución.

***Desarrollo Tecnológico*:** Falta implementar un mejor nivel de infraestructura para el desarrollo potencial de sus operaciones. Básicamente para sus operaciones de producción, almacenamiento y distribución. Es por ello que manifiesta una gran debilidad en el orden y control de información sobre la elaboración de costos de producción.

Logística de Entrada: Al contar con un fundo propio Bodega Moquillaza Robatty tiene la posibilidad de tener un mejor control de sus operaciones internas llámese el nivel de conservación, stock, cosecha de Uva, etc.

Operaciones: En la actualidad Bodega Moquillaza Robatty se encuentra en la etapa de culminación de la bodega. En base a ello se espera mejorar los procesos internos de producción. A su vez para la elaboración de pisco mantiene un sistema de producción tradicional.

***Logística de Salida*:** No es una fortaleza que Bodega Moquillaza Robatty se encuentre trabajando muy bien, por el momento sus esfuerzos están enfocados solo al canal corporativo, teniendo un gran potencial de distribuidores para la venta de sus productos.

***Comercial*:** No se está dando la debida importancia al desarrollo de nuevos clientes, ni tampoco a generar nuevos canales de ventas.

Servicio Post-Venta: El nivel de atención a requerimientos de clientes luego de la venta no se está manejando con fuerza, dado como resultados que las ventas no se vuelvan a dar.

***Recursos Humanos*:** Hay muchas mejoras para implementar en la parte de RRHH, como la capacitación, motivación, clima de labora, etc.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Las competencias de la empresa son las siguientes:

Tabla 27.

Competencias: Bodega Moquillaza Robatty

COMPETENCIAS: BODEGA MOQUILLAZA ROBATTY	
1. Liderazgo	a) De la Alta Gerencia
2. Contactos Clave	a) Proveedores y Clientes
3. Solidez Financiera	a) Sujeto de Crédito
4. Calidad en sus Procesos	a) Productos de Alta Calidad
5. Clima Laboral	a) Personal Comprometido

Fuente: Elaboración Propia

Liderazgo

Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. nace bajo el auspicio del Grupo Moquillaza, el cual es un grupo familiar que ha tenido un desarrollo y crecimiento debido a la visión y planificación del Gerente General, además quienes lideran las diferentes áreas son personas preparadas en sus respectivas especialidades.

Solidez Financiera y Contactos Clave

El grupo además cuenta con otras empresas lo cual ha permitido desarrollar sinergias entre ellas y contar con diferentes contactos empresariales, está claro que el objetivo del grupo es crecer, generar rentabilidad y el trabajo en equipo como grupo.

Calidad en sus Procesos y Clima Laboral

Bodega Moquillaza Robatty destaca porque en sus empleados se observa un alto grado de compromiso con la calidad del producto y siempre respetar los estándares de calidad. Además de ello los empleados viven cerca de la bodega con lo cual el grado de compromiso y pertenencia se incrementa. En Ica muchas de las bodegas son informales no solo en el proceso productivo sino también en cómo se vincula con el trabajador con lo cual se perjudica al empleado ya que al ser formal obtienen ventajas como por ejemplo ser sujeto de crédito.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

A fin de determinar las ventajas competitivas de la empresa se elabora la matriz VRIO la cual ayuda a analizar los recursos internos de la empresa que otorgan ventaja competitiva.

Bodega Moquillaza Robatty cuenta con recursos importantes que aún no han sido aprovechadas y que podrían darle un crecimiento sostenido en el mercado.

Aprovechar estos recursos le permitirá implementar estrategias adecuadas para la consecución de sus objetivos. Se han considerado 4 recursos como los principales para determinar si Bodega Moquillaza Robatty cuenta actualmente con ventajas competitivas, se realizó el análisis VRIO para determinar las mismas.

Tabla 28.

Matriz VRIO

RECURSOS	VALOR	RARO	DIFICIL DE IMITAR	ORGANIZACIÓN	IMPLICACIÓN ESTRATÉGICA
RESPALDO ECONOMICO	SI	NO	SI	SI	Igualdad Competitiva
CALIDAD EN SUS PROCESOS	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
EXPERIENCIA EN EL RUBRO	SI	NO	SI	SI	Igualdad Competitiva
RED DE CONTACTOS	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Elaboración Propia

Respaldo Económico

Al ser parte del Grupo Moquillaza contamos con solidez financiera, pero se determina que este recurso también lo tiene la competencia por lo que hay una igualdad competitiva.

Calidad en sus Procesos

La empresa cuenta con procesos de calidad como resultado nos da un producto de calidad y esta no es fácil de encontrar en sus competidores, sin embargo, no es difícil de imitar por lo que nos da ventaja competitiva pero temporal.

Experiencia en el Rubro

La experiencia en el rubro es importante para destacar que aprovechar, pero nuestra competencia también por lo que también determinamos que hay una igualdad competitiva.

Red de Contactos

La empresa tiene una importante red de contactos que le permite acceder a nuevos e importantes clientes a diferencia de otras bodegas, esto nos da una ventaja competitiva temporal.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

Según (David, 2013) considera que la Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI), "constituye un breve resumen la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica". Ello permite al estratega hacer un análisis a todas las áreas funcionales de la empresa, como resultado se obtiene las fortalezas y debilidades más importantes de la organización.

El peso asignado a cada factor indica la relevancia que representa dicho factor para la empresa ayudando a identificar su factor crítico de éxito (0.0 sin importancia – 1.0 muy importante), la ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. La suma de todos los pesos asignados es 1.0.

A cada factor se asigna una calificación (del 1 al 4) para identificar si representa una debilidad importante (1 y 2) o una fortaleza importante (3 y 4) por ello la clasificación está basada en la empresa, donde "4" responde de manera excelente y "1" responde de forma deficiente.

El peso ponderado más alto es 4.0 que caracteriza a las empresas fuertes internamente, el ponderado promedio es 2.5 que significa que la empresa aún le

falta mejorar algunos aspectos internos, y el ponderado más bajo es 1.0 que caracteriza a una empresa débil internamente. (p.122)

Tabla 29.

Matriz EFI

		FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION PONDERADA
FORTALEZAS	1	Contamos con personal altamente especializado y con amplia experiencia.	6%	3	0.18
	2	Se cuenta con fundo propio, integración vertical.	5%	4	0.2
	3	Respaldo financiero del grupo Moquillaza.	5%	4	0.2
	4	Capacidad instalada actual en crecimiento	8%	3	0.24
	5	Materia prima (Uva) procedente de fundos propios.	8%	3	0.24
	6	Presencia en eventos de pisco.	10%	4	0.4
	7	Producto hecho de manera artesanal y con estándares de calidad.	9%	4	0.36
DEBILIDADES	1	Dependencia de clientes (intermediarios) para la rotación de nuestros productos.	5%	1	0.05
	2	No hay una adecuada organización administrativa.	5%	1	0.05
	3	Infraestructura poco aprovechada, no hay una correcta distribución física de las instalaciones.	5%	2	0.1
	4	Ausencia de indicadores operativos y financieros.	5%	1	0.05
	5	Carecen de un Planeamiento Estratégico.	6%	2	0.12
	6	Carecen de un plan de desarrollo del área de marketing.	5%	2	0.1
	7	Reducida participación en el mercado por ser una empresa nueva.	8%	1	0.08
	8	No se cuenta con Certificaciones nacionales e internacionales.	5%	2	0.1
	9	No se cuenta con suficiente personal de ventas.	5%	2	0.1
			1.00		2.57

Nota. 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la Matriz EFI se puede apreciar, que la empresa obtuvo una calificación de 2.57, por ello debe desarrollar esfuerzos por aplicar estrategias internas.

Por otra parte el valor de la puntuación ponderada puede optimizarse si enfoca correctamente sus actividades a las necesidades de mejora interna y del mercado, estructurando su cadena valor e identificando actividades en pro de aprovechar correctamente sus fortalezas y disminuir sus debilidades.

Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias

En el presente capítulo se muestran los objetivos estratégicos de la empresa, para ello se toma en cuenta el desarrollo de investigación de mercado, información de fuentes secundarias y el análisis de los capítulos desarrollados anteriormente.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

Para el desarrollo de los objetivos estratégicos se formularon en base a la visión y misión de Bodegas Moquillaza, la misma que se planteó en el capítulo III del presente plan estratégico. A continuación, se muestra la tabla 29, donde se establecen y formulan los objetivos estratégicos, considerando en satisfacer las expectativas de los accionistas.

Tabla 30.

Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos

VISIÓN	
"Ser reconocidos como una empresa Omnicanal referente en la industria por su excelente calidad y sabor, mediante procesos eficientes y canales de distribución más importantes del sector. Asegurando con ello la creación de valor para sus accionistas".	
MISIÓN	
Ofrecer un producto de alta pureza con sabor homogéneo e insuperable, satisfaciendo con ello los paladares más exigentes a nivel mundial. Contamos con personal altamente especializado en los procesos y elaboración del pisco. Estamos comprometidos con nuestros clientes, comunidad y accionistas de la empresa. Mantenemos también una infraestructura funcional adecuada para cada proceso, garantizando la calidad del destilado.	
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
VISIÓN	Crecimiento en ventas, mediante mayor participación de mercado.
	Mantener una rentabilidad bruta promedio.
	Controlar gastos Administrativos y de ventas.
MISIÓN	Optimizar procesos internos para responder a tiempo los requerimientos.
	Posicionar a la empresa mediante su alta calidad.

Nota. Elaboración Propia

En función al desarrollo de la visión, misión y objetivos estratégicos, éstas proponen un rumbo sobre el cual se plantearán en los capítulos siguientes iniciativas que se llegarán a concretar en el horizonte de cinco años establecidos en el presente plan.

Por otro lado las acciones que se sugieren tienen como fin mejorar aspectos internos de la organización incluyendo la productividad para mejorar su performance y desarrollo en los siguientes años.

7.1.1. Objetivos estratégicos.

Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. es una empresa que se encuentra por debajo del promedio de sus competidores, es necesario que maneje metas a corto y mediano plazo que los ayude a crecer por encima del mercado, su factor de diferenciación de calidad superior será las más importante para dicho crecimiento y sustentabilidad , asimismo es necesario que cada uno de estos objetivos tengan estrategias e iniciativas que ayuden a que los objetivos sean alcanzables, asimismo se propone objetivos estratégicos por los próximos 5 años los cuales deben ser revisados y modificados periódicamente para su respectivo afinamiento. Los objetivos Estratégicos propuestos son los siguientes:

- Crecimiento en ventas, mediante mayor participación de mercado.
- Optimizar margen bruto.
- Optimizar gastos Administrativos y de ventas.

- Optimizar procesos internos para responder a tiempo los requerimientos.
- Posicionar a la empresa mediante su alta calidad.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

- ***Crecimiento en las ventas***

Dadas las tendencias revisadas en el análisis de la industria vemos a nivel interno como externo, un crecimiento sostenido durante los últimos 5 años que hace posible una previsión optimista de los ingresos para los próximos años a nivel nacional e internacional. Se pronostica un crecimiento en participación de 3.5% promedio para los siguientes periodos, para ellos se deben aplicar estrategias de ventas y marketing que puedan ayudar a lograr ese crecimiento. Asimismo esos ingresos deben darse en el mercado interno, ya que las capacidades de producción son bastante limitadas y la demanda internacional debería ser mucho mayor, se recomienda concentrarse en el sector interno hasta lograr reconocimiento de marca y evidenciar la calidad del pisco producido.

- ***Optimizar el margen bruto.***

Para los próximos periodos se espera mejorar la rentabilidad, en base a incrementar la eficiencia en cada proceso y/o en los costos de producción.

Estos costos comparados con los que maneja la industria son bastante elevados, se debe buscar mayor eficiencia en los costos sin

perder los valores estratégicos de calidad, se debe hacer una evaluación de la estructura de costos y buscar optimizarla al máximo.

- ***Optimizar Procesos y recursos***

  Existen oportunidades de mejora referente al control y optimización de procesos que deben ayudar a medir los costos fijos y poder reducirlos, por ello se plantearán iniciativas estratégicas en función a este punto. A su vez se debe ser eficiente en la asignación de recursos y en la gestión de las operaciones. Se tiene como objetivo reducir costos de producción para poder lograr mejor rendimiento en la utilidad bruta por cada litro de pisco.

- ***Optimizar gastos de ventas y administrativos***

  La proyección de gastos se debe controlar con el fin de optimizar los recursos de la empresa. Si bien los gastos tendrán ciertos ajustes anuales, los cuales serán en función al año anterior pero no a las ventas, tomando en cuenta gastos que se van incrementando en el tiempo tales gastos de personal, gastos de marketing, etc. Debemos buscar optimizar y controlar los gastos a través de herramientas informáticas que ayuden a no exceder el presupuesto.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo océano azul.

La estrategia del Océano Azul fue desarrollo por W. Chan Kim y Renee Mauborgne en su libro “Blue Ocean Strategy”, aquí se destaca la

necesidad imperativa de dejar los mercados saturados por la competencia y buscar nuevos horizontes el cual se consigue a través de la generación de valor por medio de la diferenciación e innovación.

Los mercados saturados los denominan Océano Rojo haciendo referencia a la sangre ya que en estos mercados la competencia es feroz y muchas empresas no logran sobrevivir, por otro lado tenemos el Océano Azul, se trata de un mercado en el cual no hay competidores o son muy escasos porque es un nuevo mercado. El modelo consiste en elaborar un cuadro estratégico describiendo las principales variables de los competidores, este cuadro también se puede tomar como un diagnóstico interno, este diagnóstico ayudará a la empresa a crear la estrategia del Océano Azul.

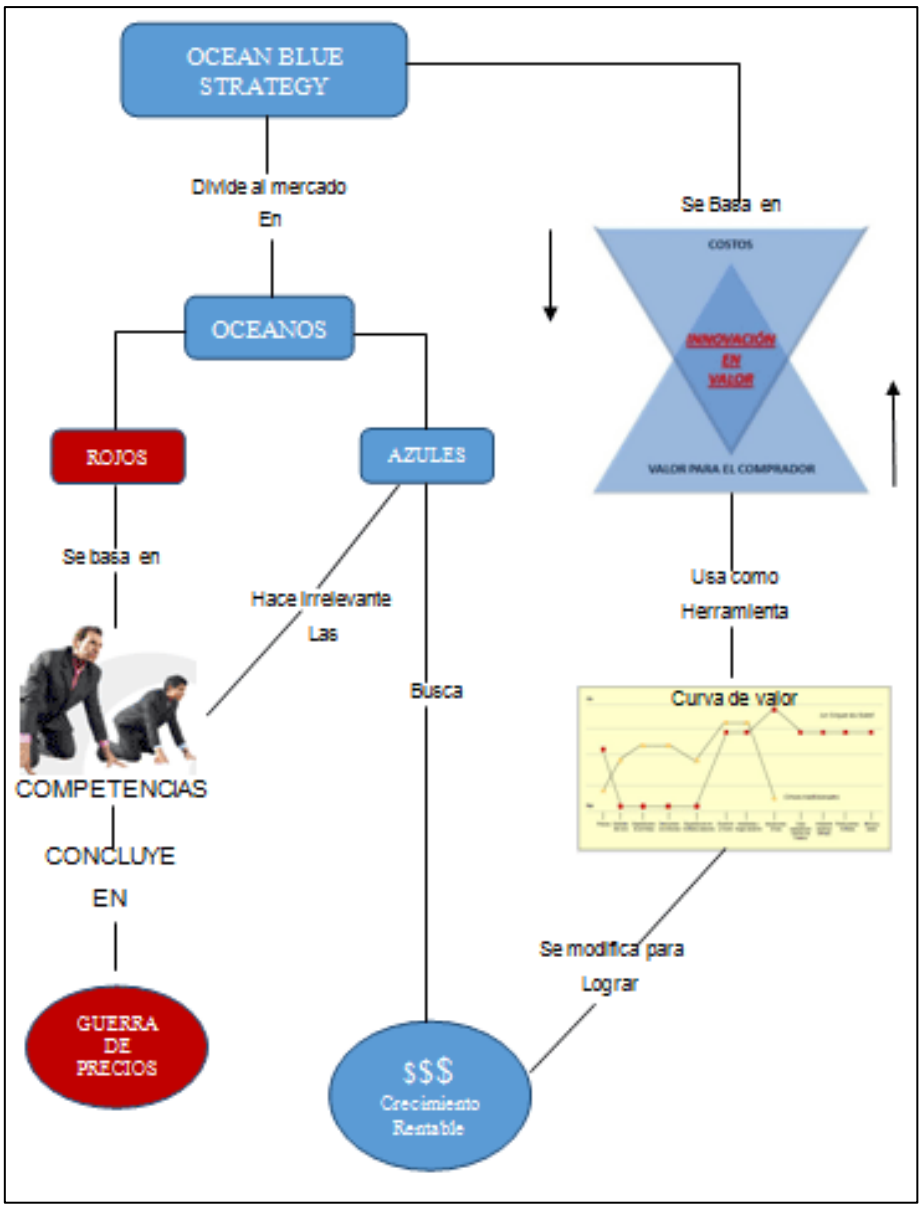

Figura 33. Gráfico de los Océanos azules y rojos. Tomado de "Análisis del libro la estrategia del océano azul", por Gestiopolis.com. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/analisis-del-libro-la-estrategia-del-oceano-azul/

A continuación, se detalla las principales variables que presenta Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. frente a la industria, los cuales ya se han visto en la matriz MPC, los cuales son críticos para la Bodega en la industria, sin embargo agregamos uno adicional que es la Infraestructura la cual ayudará a desarrollar mejor los proceso operativos.

- Margen de Ganancia
- Desarrollo e inversión en tecnología.
- Ventas y Distribución
- Calidad del servicio al cliente.
- diversificar productos
- Calidad de productos.
- Apertura de nuevos canales de ventas
- Publicidad
- Experiencia en el rubro.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.

Bodega Moquillaza Robatty cuenta con diferentes atributos que se establecieron gracias a la opinión de expertos, estos atributos definen parte de su estrategia actual en donde los aspectos que valoran los clientes lo encontraremos en el eje X y el valor que obtiene la empresa lo encontraremos en el eje Y.

En el lienzo de la Bodega Moquillaza Robatty podemos apreciar el resultado que obtiene la empresa, si miramos a detalle podemos apreciar que destaca ampliamente en la calidad del producto debido al meticuloso control de calidad y el proceso productivo con el que la Bodega cuenta reflejando resultados positivos en este aspecto, el precio es uno de los aspectos en los cuales también está a la par de la competencia pero en los demás puntos se nota una marcada desventaja de la Bodega Moquillaza

Robatty frente a su competencia; en el aspecto posicionamiento de marca, lealtad del cliente y participación de mercado la bodega tiene un puntaje mínimo, esto debido a su reciente ingreso al mercado; en el caso de la Infraestructura de la Bodega tenemos un puntaje algo mejor y esto es debido a la integración vertical que tiene sin embargo debido a que sus procesos productivos no son del todo eficientes; en cuanto al aspecto Experiencia en el Rubro tiene una puntuación media ya que la Bodega si bien es cierto tiene años produciendo, ésta producción no se comercializaba a nivel empresarial y este nuevo enfoque que la Bodega le está dando es positivo pero recién empieza su camino.

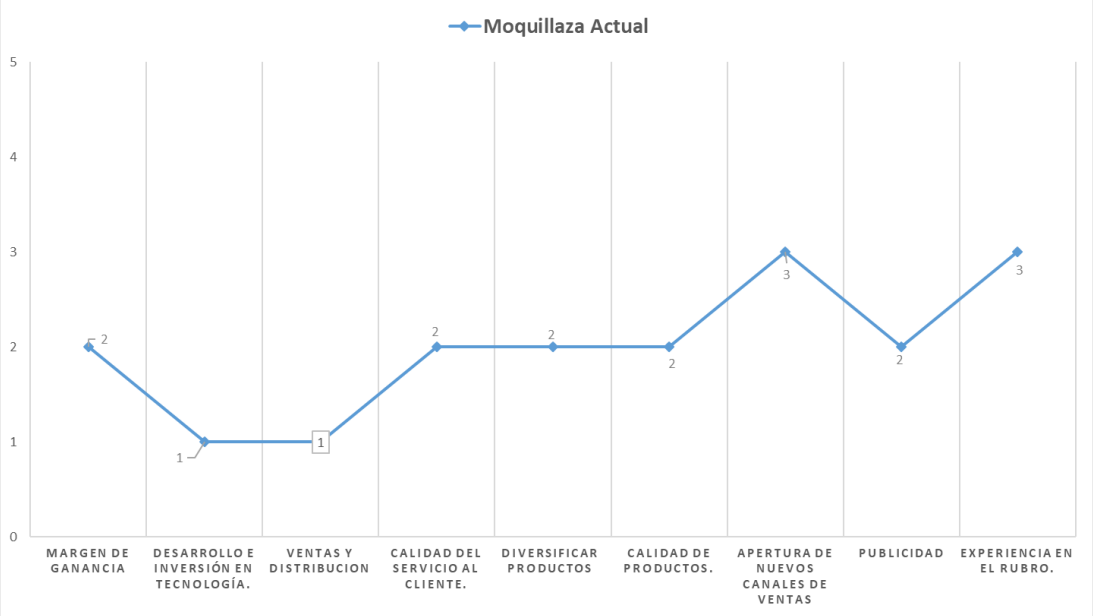

Figura 34. Lienzo de la Bodega Moquillaza Robatty SAC

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.

La industria del pisco peruano está en auge debido a diferentes factores los cuales ya se han mencionado con anterioridad en el

trabajo, este momento que atraviesa ha hecho que los competidores líderes inviertan más y ganen más participación de mercado, Bodega Moquillaza Robatty dada su reciente entrada al mercado no busca competir con los líderes por ahora sino posicionarse como una marca que se diferencia por brindar productos de calidad debido al proceso de elaboración de su producto. Según la opinión de expertos consultados los principales competidores del sector son 3: Viejo Tonel, Cepas de Loro y Sarcay de Azpitia, quienes buscan diferenciarse también por su producto de calidad por su proceso de elaboración libre de químicos.

Es importante destacar que tanto las empresas líderes que tienen mayor rotación en ventas pero menor margen obtienen rentabilidad, en el caso de Bodega Moquillaza Robatty y sus competidores principales no buscan generar un alto volumen de ventas, ya que su foco es generar valor por medio de un margen mayor de ganancia por botella. Estos tres competidores mencionados ya tienen sus productos posicionados en el mercado ya que llevan años en el sector, este tiempo en el mercado les da ventajas no solo porque han logrado tener un público cautivo que reconoce su calidad sino que también este tiempo en el mercado le ha otorgado valiosa experiencia lo cual los ayudará a ser más prácticas y certeros en la toma de decisiones.

Es importante mencionar que Bodega Moquillaza Robatty como su competencia está integrado verticalmente lo cual les permite el control de todo su proceso productivo.

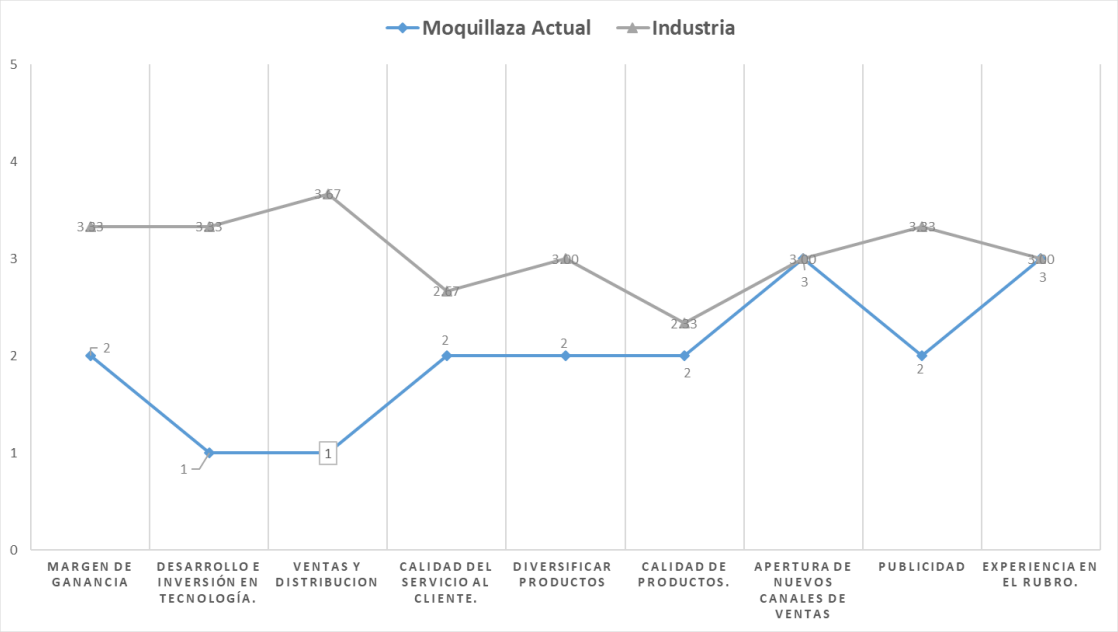

Figura 35. Lienzo de Bodega Moquillaza Robatty SAC versus La Industria.

Este análisis servirá para elabora la matriz principal de la estrategia océano azul llamada “eliminar – reducir – incrementar – crear” con la cual podremos identificar sobre que variables tomaremos acción para incrementar la competitividad de la empresa.

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).

En el siguiente gráfico mostramos un resumen del análisis realizado sobre las variables identificadas.

REDUCIR - Costos de producción - Gastos administrativos innecesarios	**CREAR** - Nuevos canales de ventas digitales (ecommerce) - Nuevos productos
ELIMINAR - Gastos de personal temporal sin sustento. - procesos productivos manuales (etiquetado y embotellado)	**INCREMENTAR** - Canales de ventas tradicionales (supermercados). - Publicidad en redes - presencia en concursos y eventos de pisco - personal de ventas

Figura 36. Matriz ERIC. Tomado de "Esquema de cuatro acciones" por Gestiopolis.com. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/estrategia-del-oceano-azul-blue-ocean/

De acuerdo a la información mostrada en la matriz, podemos decir que Bodega Moquillaza Robatty debe **reducir** costos de producción a fin de obtener mejores márgenes y capacidad de competencia, hay gastos administrativos que son innecesarios se debe cuidar que estos costos se optimicen en el caso sea necesario. Además debe **eliminar** los gastos de personal sin sustento a fin de que forme parte del costo productivo a nivel contable, por otro lado en proceso de etiquetado y embotellado es totalmente manual y se hace según la necesidad

La Bodega también debe de **incrementar** sus canales de ventas tradicionales, si bien es una inversión participar de algunos supermercados nos dará presencia en el público final, la

publicidad digital también debe incrementarse a fin de dar a conocer mejor el producto que estamos comercializando, Asimismo es muy importante contar con personal de ventas y que colabore con mayores ingresos a la compañía.

Debemos crear también un nuevo canal de ventas por internet, los clientes finales están cambiando sus preferencias y la entrega a domicilio es una de las cosas que los clientes exigen debemos utilizar canales tradicionales para la entrega como por ejemplo licorerías, asimismo es necesario contar con nuevos productos como mistelas o vinos que ayuden a tener un mejor mix de productos.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Como consecuencia del análisis realizado del punto anterior el lienzo de la nueva estrategia considera los puntos bajos a mejorar con respecto a la industria.

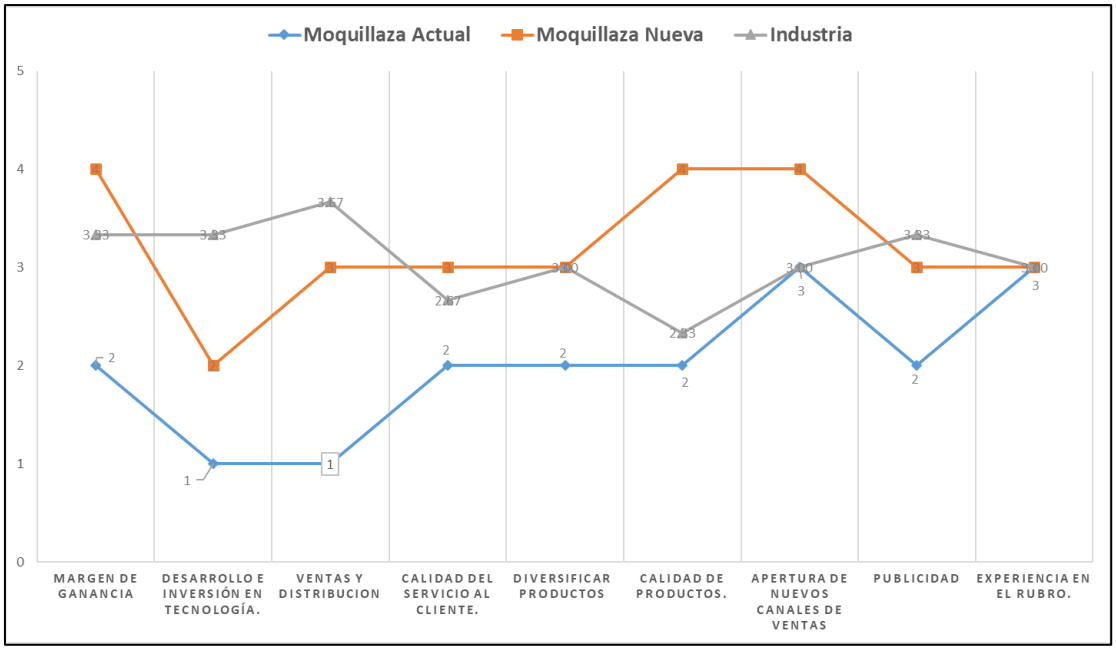

Figura 37. Lienzo de la Nueva Estrategia

Se concluye que no se puede aplicar la estrategia de océano azul a pesar de las mejoras que se podrían realizar a la Bodega ya que las diferencias son amplias, esto porque la Bodega no está en la capacidad de aplicar estas mejoras por encima de lo planteado ya que recién está empezando, también se considera que los estándares de la industria es elevada esto debido al momento que vive la industria tan positivo.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.

Bajo la premisa de la declaración de la visión y misión, se desarrolla el presente punto, considerando para ello el análisis de la situación interna y externa de la empresa. En base a lo descrito en las matrices de los capítulos previos como: “Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE”, “Matriz de Perfil Competitivo MPC” y “La Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI”, etapa que se

denomina según Fred R. David (2013); como “La etapa de aportación de información”, para pasar a la “La etapa de ajuste”. Por lo tanto es preciso determinar las ventajas, las disyuntivas, los costos y los beneficios que dichas estrategias conllevan, por ello se plantea un adecuado análisis en base al modelo analítico para la formulación de estrategias, con el objetivo de llevar a la organización de la posición que ocupa en la actualidad a la que se desea tener en el futuro. (p.173)

Tabla 31. *Esquema analítico para la formulación de la estrategia.*

ETAPA 1: ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN				
Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE		Matriz de Perfil Competitivo MPC		Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI
ETAPA 2: ETAPA DE AJUSTE				
Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz Interna Externa	Matriz BCG	Matriz Gran Estrategia
ETAPA 3: ETAPA DE DECISION				
Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC				

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (14va. ed.), David (2013). México. Pearson Educación.

La segunda etapa denominada “La etapa de ajuste” señala cinco maneras que pueden ser empleadas: La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA, también conocida por DAFO), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz interna y externa (IE), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), y la matriz de la estrategia principal o también conocida como la matriz de la gran estrategia.

En consecuencia para el desarrollo de las matrices en mención se considera la información que proviene de la etapa de aportación de información, para poder diseñar de manera analítica e interrelacionada entre las oportunidades y las amenazas de la industria con las fortalezas y las debilidades internas de la empresa.

7.2.2.1. Matriz foda

Según Fred R. David (2013); “Las empresas deben responder a los factores del entorno de manera tanto ofensiva como defensiva, esto es mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales”. (p.176)

Es por ello que esta herramienta será de vital importancia al proporcionar información relevante para el desarrollo de dichas estrategias. Adicionalmente, para poder realizar un análisis y diagnóstico de las diferentes áreas de Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. es vital identificar variables que afecten a la organización para el logro de las metas, así como fortalezas que permitan evitar o reducir impactos negativos o aprovechar impactos positivos en la organización.

Tabla 32.

Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1 Contamos con personal altamente especializado y con amplia experiencia. 2 Se cuenta con fundo propio, integración vertical. 3 Respaldo financiero del grupo Moquillaza. 4 Capacidad instalada actual en crecimiento 5 Materia prima (Uva) procedente de fundos 6 Presencia en eventos de pisco. 7 Producto hecho de manera artesanal y con estándares de calidad	1 Dependencia de clientes (intermediarios) para la rotación de nuestros productos. 2 No hay una adecuada organización administrativa. 3 Infraestructura poco aprovechada, no hay una correcta distribución física de las instalaciones. 4 Ausencia de indicadores operativos y financieros. 5 Carecen de un Planeamiento Estratégico. 6 Carecen de un plan de desarrollo del área de marketing. 7 Reducida participación en el mercado por ser una empresa nueva. 8 No se cuenta con Certificaciones nacionales e internacionales. 9 No se cuenta con suficiente personal de ventas.
OPORTUNIDADES (O)	F O Estrategia FO	D O Estrategia DO
1 Mayor consumo de pisco a nivel local como internacional. Gracias al Impulso del gobierno en mostrar al pisco como un producto bandera y patrimonio gastronómico. 2 Importante potencial de crecimiento en el consumo de pisco. 3 Mayor poder adquisitivo de las personas por crecimiento constante de la economía. 4 Reconocimiento a nivel mundial del pisco gracias a la promoción por parte del gobierno y productores. 5 Mayores alcances a mercados globales, gracias al aumento en el uso del comercio electrónico. 6 Crecimiento en el uso de redes sociales como canales de promoción y comercialización.	FO 1 Penetración de mercado a través de aumento de demanda primaria y participación de mercado, mostrando al público nuestras ventajas competitivas (F1,F2,F4,F5,F6,F7,03,04)	DO 1 Desarrollo de mercado a través de nuevos canales de venta al público final como supermercados - Ecommerce (D1,03,05,06)
AMENAZAS (A)	F A Estrategia FA	D A Estrategia DA
1 Riesgo de integración de proveedores (hacia adelante) o clientes (hacia atrás) 2 Posibles cambios en políticas económicas ante el nuevo gobierno. 3 Tipo de cambio muy volátil. 4 Deterioro del cultivo por desechos industriales producidos por empresas ubicadas en la zona. 5 Impacto negativo en la economía (incremento de costos de productos). 6 Incremento de participación de otros licores como Wisky , Tequila , Cerveza 7 Proliferación de licores "Pisco" adulterados.	FA 1 Desarrollo de nuevos productos derivados de la uva para ampliar el Mix (A6, F4,F2)	DA 1 Desarrollar una estrategia de mejorar experiencia de clientes a través de planes de fidelización (D7,D6,D9,A6)

Nota. Elaboración propia.

7.2.2.2. Matriz peyea

De acuerdo a David (2013), esta matriz describe la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) considerando variables que describe la posición de la empresa. Se trata de un modelo que se divide en cuatro cuadrantes que indica cual es la estrategia más adecuada para una organización determinada (intensiva, conservadora, defensiva o competitiva). (p.178, 179).

Para la elaboración de la siguiente herramienta se consideran los factores que integran los ejes de la matriz PEYEA (David, 2013).

Tabla 33.

Calificación de Fuerzas para Matriz PEYEA

	Estabilidad del Entorno (EE)										
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-3
2	Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-2
4	Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	-5
5	Barreras para entrar en el mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	-3
6	Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-4
7	Elasticidad de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	-3
8	Presión de productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-2
										Promedio	-3.4
	Fuerza de la Industria (FI)										
1	Potencial de crecimiento en ventas	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
2	Potencial de utilidades	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
4	Conocimientos tecnológicos	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Aprovechamiento de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Facilidad para entrar al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9	Poder de negociación - proveedores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
										Promedio	3.8

	Ventaja Competitiva (VC)										
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	grande	-1
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	superior	-4
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	temprano	-2
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	fijo	-5
5	Lealtad de los clientes	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	-1
6	Utilización de la capacidad de competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	-2
7	Conocimientos tecnológicos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alto	-1
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	-5
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	rápida	-1
										Promedio	**-2.4**
	Fuerza Financiera (FF)										
1	Rendimiento sobre la inversión	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	balanceado	5
3	Liquidez	Débil	0	1	2	3	4	5	6	solida	2
4	Capital de trabajo	Alto	0	1	2	3	4	5	6	bajo	2
5	Flujo de caja	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6	Facilidad para salir del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	fácil	5
7	Riesgo implícito del negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	bajo	3
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápido	1
9	Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
										Promedio	**2.6**

Valor X (3.8-2.4)	1.3
Valor Y (2.6-3.4)	-0.8

Nota. Elaboración propia.

Una vez determinado los valores internos y externos y a su vez definidos las variables críticas, se identifican los puntos en el eje correspondiente en la matriz y se traza el vector direccional para cada uno de ellos. Dando como resultado una posición estratégica CONSERVADOR, el cual indica que debe permanecer cauto en el mercado objetivo, aún no se debe asumir riesgos excesivos.

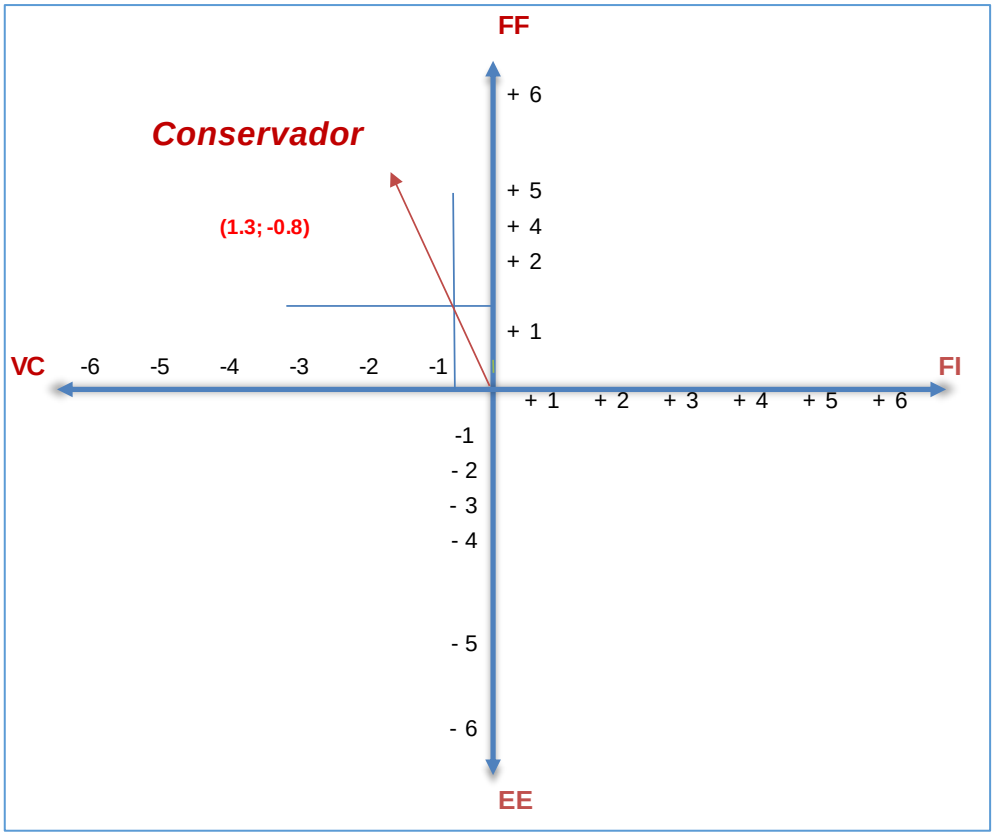

Figura 38. Matriz PEYEA. Tomado de "Conceptos de administración estratégica", por David Fred R. Recuperado de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat

Después de obtener las puntuaciones de la calificación de fuerzas, se llena las coordenadas (1.3,-0.8).

Según el análisis del gráfico anterior, Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. cuenta con respaldo financiero promedio pero aún no ha desarrollado una ventaja competitiva importante para el crecimiento de la empresa, los principales puntos a valorar en el gráfico es que la calidad del producto es un factor clave en la ventaja competitiva , en la parte de fuerza financiera el apoyo del grupo Moquillaza en las inversiones también juega un papel importante, el entorno y la industria

se encuentran en crecimiento constante controlado. Las estrategias resultantes de esta evaluación son:

- Penetración y desarrollo de mercado.
- Desarrollo de nuevos productos diferenciándolos de la competencia por su calidad.

7.2.2.3. Matriz Interna Externa (IE)

La siguiente herramienta registra diferentes divisiones de una empresa en un esquema que consta de nueve cuadrantes sustentado en dos dimensiones. Para el desarrollo de la matriz (IE) se toma en cuenta el total de los valores obtenidos de la matriz EFE y de la matriz EFI.

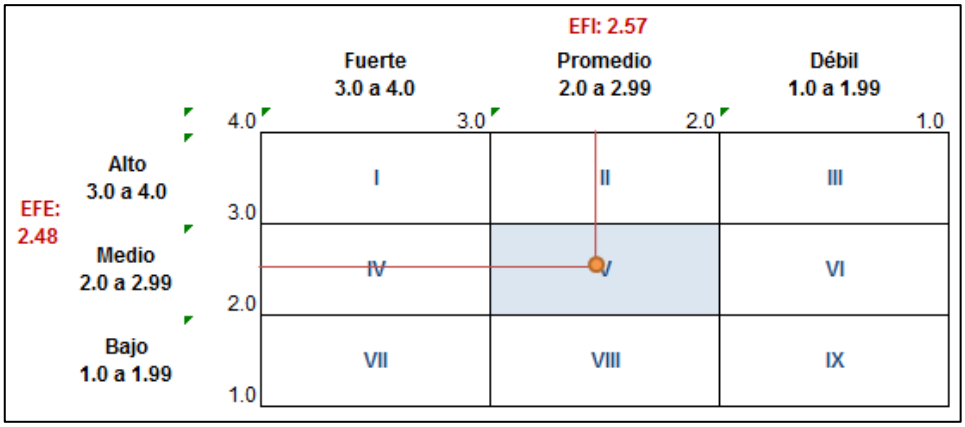

Figura 39. Matriz Interna Externa. Tomado de "Conceptos de administración estratégica", por David Fred R. Recuperado de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz EFE (2.48) y EFI (2.57) se determina la posición de Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. en el cuadrante V, por ello debe desarrollar una cartera de negocio en base a estrategias de conservar y mantener, enfocado en:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group

Según Fred R. David (2013), la matriz de Boston Consulting Group BSG (conocida también como matriz de crecimiento – participación) y la matriz interna y externa (IE) están diseñadas para ofrecer un mejor resultado en los esfuerzos realizados por las empresas para la formulación de estrategias. (p.182)

Los cuadrante que consta la matriz BCG se enfoca en términos de posición de la participación relativa en el mercado (representado por el eje x) y de la tasa de crecimiento industrial (representado por el eje y). Estos cuadrantes son:

- Cuadrante I: Interrogantes
- Cuadrante II: Estrellas
- Cuadrante III: Vacas
- Cuadrante IV: Perros

En el siguiente cuadro se muestra la participación de mercado y la participación relativa de las principales empresas del sector que están por encima de Bodega Moquillaza Robatty S.A.C.

Tabla 34.

Participación del mercado y relativa de las principales empresas del sector

	Ingreso 2015	Participación de Mercado	Participación Relativa
Bodega Tabernero	2,375,000	25.00%	100%
Destilería la Caravedo	1,995,000	21.00%	84%
Bodega San Isidro	1,140,000	12.00%	48%
Santiago Queirolo	665,000	7.00%	28%
Viñas de Oro	570,000	6.00%	24%
Bodega San Nicolas	570,000	6.00%	24%
Bodega Don Luis	570,000	6.00%	24%
Macchu Pisco	475,000	5.00%	20%
Viña Tacama	285,000	3.00%	12%
Bodega Moquillaza	32,660	0.34%	1%

Nota. Elaboración propia.

En función a la posición relativa de Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. (1%) en la Matriz (BCG) se concluye que se encuentra en el cuadrante de Interrogante, debido a su baja participación en un mercado que actualmente se encuentra en constante crecimiento (7.9%).

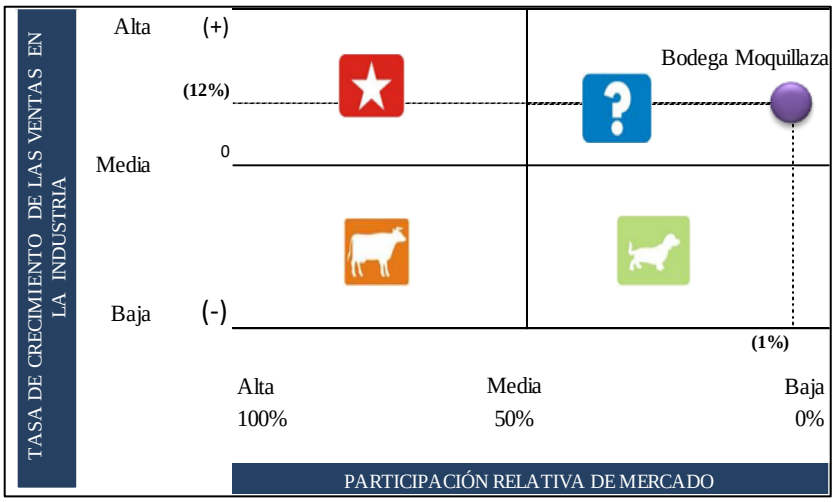

Figura 40. Matriz BCG Bodega Moquillaza Robatty SAC. Tomado de "Conceptos de administración estratégica", por David Fred R. Recuperado de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat

El círculo morado representa la posición competitiva de Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. en la Matriz Boston Consulting Group (BCG). Por otra parte el mercado ofrece un gran potencial de crecimiento haciendo que las estrategias están orientadas a captar una mayor cuota de mercado, representando de esta manera oportunidades de largo plazo para la empresa.

En conclusión para esta matriz la estrategia recomendada será de penetración de mercado y desarrollo de mercado, basado en mejorar la calidad de sus productos y fortalecer la fuerza de ventas.

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

La presente matriz sirve para generar estrategias alternas. En consecuencia Bodega Moquillaza Robatty debe posicionarse en uno de los cuatro cuadrantes, trazando para ello dos ejes: la posición competitiva (eje x) y el crecimiento de mercado (eje y). Después del análisis en la siguiente matriz, de los cuales cada uno tiene un diagnóstico y una lista de estrategias sugeridas que la empresa debe seguir:

- Las empresas que se ubican en el cuadrante I están en una excelente posición.
- Las empresas situadas en el cuadrante II deben evaluar urgentemente su enfoque de mercado.

- Las empresas en el cuadrante III tienen una posición competitiva débil, además de un lento crecimiento de mercado.
- Las empresas ubicadas en cuadrante IV si tienen una posición competitiva fuerte, sin embargo su industria es de lento crecimiento.

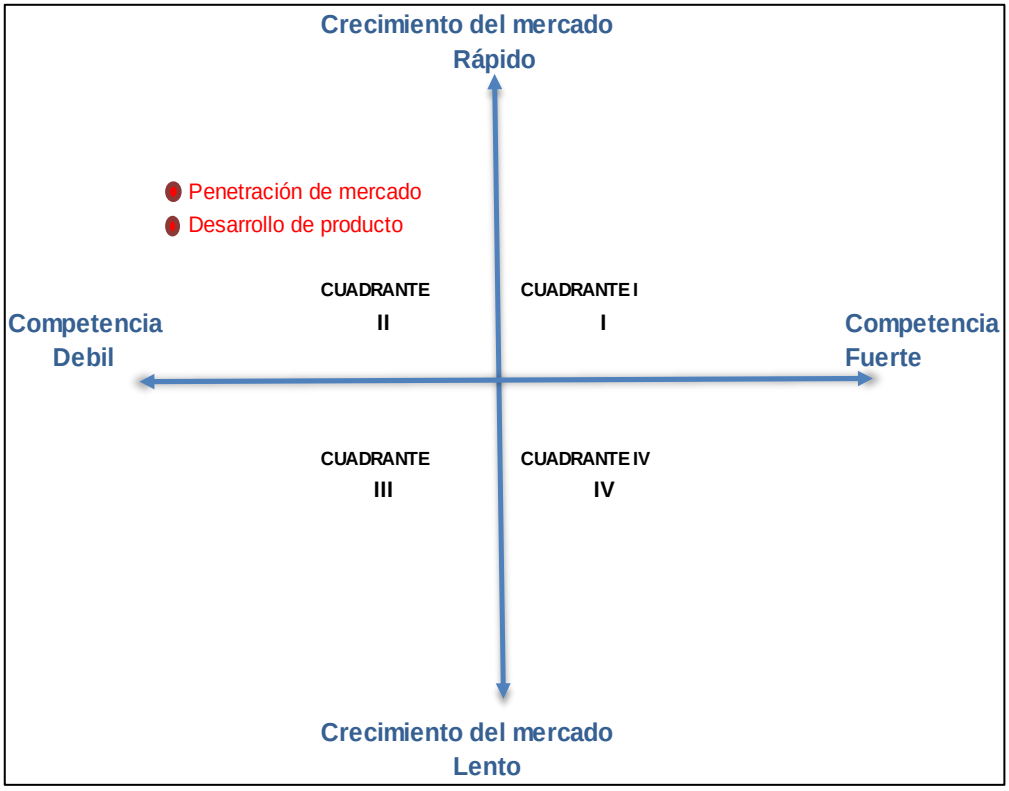

Figura 41. Matriz de la Gran Estrategia – Bodega Moquillaza Robatty SAC. Tomado de "Conceptos de administración estratégica", por David Fred R. Recuperado de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estrat

En función a la información mostrada en el gráfico anterior, se observa que Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. se encuentra en el cuadrante II (posición competitiva débil – crecimiento rápido del mercado), por lo tanto las estrategias a desarrollar será: "Penetración de Mercado" y "Desarrollo de Producto".

Otro punto a remarcar según Según Fred R. David (2013), considera que “una empresa ubicada en el cuadrante II, debe de evaluar seriamente su enfoque actual de acercamiento al mercado. Aunque su industria está creciendo, son incapaces de competir con efectividad, por lo tanto necesitan definir por qué su enfoque actual es inefectivo y de qué manera pueden cambiar para mejorar su competitividad”. (p.190)
A continuación se describe las estrategias a desarrollar:

Penetración de Mercado:

Puesto que el mercado es muy competitivo y a su vez muestra un alto índice de crecimiento, el consumidor de ahora busca obtener un valor agregado a la hora de optar por un producto o servicio determinado. Es así que llega “Bodega Moquillaza Robatty S.A.C.” al mercado como la oportunidad perfecta para satisfacer esta necesidad. Con el fin de quedarse con una gran cuota de mercado actual.

- Impulso del producto mediante el obsequio de muestras de esta manera el cliente conocerá el producto y se fomentará la compra.
- Distribución de flyers y catálogos en hoteles, restaurantes, Supermercados, etc.
- Participación en festivales nacionales.
  - ✓ Uso de convenios con mercados corporativos.
  - ✓ Utilización de página Web, redes sociales, entre otros medios.
  - ✓ Descuentos promocionales, por introducción de mercado.

- ✓ Auspiciar eventos, donde se dará a conocer el producto debido que será motivo de premio.

Desarrollo de Producto:

Otro punto importante donde se enfocará la empresa será en el desarrollo de producto, con el objetivo obtener una mayor cuota de mercado y ser reconocidos por su calidad y tradición. Este desarrollo de producto debe realizarse en mercados actuales donde podemos aprovechar nuestras ventajas competitivas que es la calidad de sus productos y factor de gran relevancia para la aceptación del consumidor, todo ello para generar y aumentar valor al producto.

- Desarrollar nuevas presentaciones conforme se logre llegar a otros segmentos de mercado interno. Ejemplo: Cocteles, Macerados, Frutado, etc.
- Actualización de nuestros productos actuales.
- Usar metodologías como design thinking para el desarrollo de nuevos productos.

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

Tabla 35.

Resumen de Estrategias

Modelo Océano Azul	Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz Interna Externa	Matriz BCG	Matriz de la Gran Estrategia
Desarrollo de mercado	Penetración de mercado	Penetración de mercado	Penetración de mercado	Penetración de mercado	Penetración de mercado
Desarrollo de productos	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado		Desarrollo de mercado	
	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos		Desarrollo de productos
		Diversificación concéntrica			

Estrategias más destacadas	Coincidencias
Penetración de mercado	6
Desarrollo de mercado	5
Desarrollo de productos	4
Diversificación concéntrica	1

Nota. Elaboración propia.

Tal como se visualiza en el resumen de estrategias vemos que todas las matrices coinciden en que la penetración de mercado es la principal estrategia a seguir, esto debido a que Bodega Moquillaza Robatty se encuentra en etapa de crecimiento en un mercado que se encuentra en etapa de crecimiento en el mercado nacional. Se sugiere alcanzar esta penetración de mercado a través del desarrollo de la demanda, asimismo el desarrollo de productos es la segunda estrategia a seguir esto a través de iniciativas de productos de calidad en diferentes segmentos, finalmente el desarrollo de mercados buscando

principalmente mercados nuevos o donde el mercado no está totalmente cubierto.

Otros de los puntos importantes son que a través de integración vertical buscando lograr eficiencias en los costos de adquisición de la uva y buscando un canal de distribución del producto

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia

8.1. Método Factores Estratégico Claves

Para el desarrollo del presente capítulo se realiza un análisis estratégico con el objetivo de desarrollar estrategias a partir de las matrices anteriormente elaboradas: Matriz FODA (Fortaleza, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), IE (Interna – Externa), Matriz BCG (Boston Consulting Group) y Matriz GE (la Gran Estrategias).

8.1.1. Criterios de selección.

Para determinar cuáles son las estrategias a implementar, utilizaremos la matriz de Rumelt y poder establecer los criterios sobre se sustentarán nuestras recomendaciones, los cuales se basan en las siguientes características:

- Consistencia: las alternativas seleccionadas no deben presentar objetivos y políticas inconsistentes.
- Consonancia: las alternativas seleccionadas deben ser una respuesta adaptativa a cualquier cambio en el entorno.
- Ventaja: las alternativas seleccionadas deben presentar ventajas competitivas.
- Factibilidad: las alternativas seleccionadas no deben originar sobrecostos ni problemas sin solución.

El criterio de selección utilizado será la frecuencia en coincidencia de las estrategias más destacadas de las matrices elaboradas en los capítulos

anteriores, con el objetivo de seleccionar la estrategia o las estrategias que aparezcan con mayor grado de frecuencia. Las estrategias a evaluar serán:

Estrategia 1 (E1) - Penetración de mercado, para el aumento de las ventas se deberá realizar lo siguiente a nivel local o internacional:

- Desarrollo de planes de marketing que impulsen la marca del producto, mediante promociones de ventas.
- Mejorar y fortalecer la red de distribución en los distintos canales (mayorista, minorista y/o tradings) mediante incremento en la fuerza de ventas.
- Mayor presencia en festivales y ferias a nivel nacional.
- Presencia mediante omnicanal (Horeca, supermercados y online)

Estrategia 2 (E2) - Desarrollo de mercado, desarrollar ventas para ello se deberá introducir los productos a nuevos mercados mediante:

- Desarrollo intensiva a nuevos canales de distribución (directa, indirecta o mixta) en Lima tradicional y distritos emergentes.
- Ingresos a nuevos segmentos, mediante distribuidores locales (canal mayorista y/o minorista) y/o tradings.

Estrategia 3 (E3) - Desarrollo de productos, con el objetivo de aumentar las ventas, se deberán mejorar o desarrollar productos en los mercados actuales.

- Desarrollo de nuevas presentaciones (nuevos envases)
- Nuevas versiones en sabores y aromas.
- Otro tipo de productos derivados de la uva.

- Innovación para el desarrollo nuevos productos resaltando sus principales atributos deseado por los consumidores.

8.1.2. Matriz de selección.

Utilizando la matriz de Rumelt, vemos que las tres estrategias seleccionadas pueden ser aceptadas, toda vez que cumplen lo establecido en las consideraciones.

Tabla 36.

Matriz de Selección.

	Matriz de Rumelt Selección de Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E-1	Penetración de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
E-2	desarrollo de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
E-3	Desarrollo de producto	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

La penetración de mercados es una alternativa estratégica que buscar aumentar de atracción de nuevos clientes e incrementar la venta directa al consumidor final a través de los diferentes canales B2B y B2C.

El Desarrollo de mercado busca abrir un canal de venta on line a través de Market place y/o página de comercio electrónico abriendo con esto un océano azul para la comercialización de pisco.

Finalmente, el desarrollo de productos busca aprovechar la capacidad instalada para poder producir otro tipo de productos, esta alternativa aún no ha sido desarrollada al 100% ya que se busca producir otras derivadas de uvas como vino, mistela, etc.

8.2. Método de Escenarios

Con este método se busca construir escenarios que facilite la toma de decisiones futura, también puede considerarse como un ejercicio prospectivo cuyo objetivo es la definición de situaciones que podrían suceder tomando como variables la situación actual y sus tendencias. Para el actual análisis se ha tomado la información puesta en la matriz de factores internos y externos; y para las proyecciones se ha considerado el estudio realizado por Euromonitor, Previsión de Bebidas Espirituosas categoría pisco, como también el estudio de mercado desarrollado para el presente trabajo. El horizonte temporal analizado es la duración del planeamiento estratégico del actual trabajo y el horizonte espacial incluye a Perú y la industria del pisco. Se ha asumido el último año para el estudio de Euromonitor ya que la proyección era solo hasta el 2020. Por último, las variables consideradas nos permiten tener una visión global del entorno.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

- **Escenario Optimista**

Tabla 37.

Previsión de venta del Pisco proyectado escenario optimista.

VARIABLES	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS PISCO	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%	17.50%

Fuente: Euromonitor – Documento: Previsión de Ventas Proyectado, Bebidas Espirituosas, Categoría pisco.

- **Escenario Conservador**

Tabla 38.

Previsión de ventas del pisco proyectado del escenario conservador.

VARIABLES	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS PISCO	7.90%	7.90%	7.90%	7.90%	7.90%

Fuente: Euromonitor – Documento: Previsión de Ventas Proyectado, Bebidas Espirituosas, Categoría pisco.

- **Escenario Pesimista**

Tabla 39.

Previsión de ventas del pisco proyectado del escenario pesimista.

VARIABLES	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS PISCO	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%

Fuente: Euromonitor – Documento: Previsión de Ventas Proyectado, Bebidas Espirituosas, Categoría pisco.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.

En la siguiente comparación de los escenarios con las 2 estrategias obtenidas se ha buscado determinar cuáles son las de más factible realización, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 40.

Comparación Estratégica con Escenarios

ESTRATEGIAS	Escenario Optimista	Escenario Conservador	Escenario Pesimista
(E1) Penetración de Mercado.	Muy Favorable	Favorable	Desfavorable
(E2) Desarrollo de Mercado	Muy Favorable	Favorable	Favorable

Fuente: Elaboración propia

8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Se ha tomado como base para la matriz de planeación estratégica en análisis de factores internos y externos los cuales serán evaluados según los pesos anteriormente definidos, con la finalidad de poder conocer el grado de atractividad que tiene cada uno de ellos en los diferentes escenarios propuestos, cada uno de estos factores internos y externos deben ser evaluados dándole un puntaje del 1 al 4 donde:

1. No Atractivo
2. Algo Atractivo

3. Razonablemente Atractivo
4. Altamente Atractivo

Dichos pesos serán ponderados y luego se obtendrá subtotales de factores externos y luego de factores internos, los cuales posteriormente serán promediados para obtener un puntaje final, el de mayor puntaje será nuestra estrategia principal y el segundo será la secundaria.

Tabla 41.

Matriz MPEC – Debilidades y Fortalezas

		FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	E1 Penetración de Mercado		E2 Desarrollo de mercado		E3 Desarrollo de Producto	
				PA	PAT	PA	PAT	PA	PAT
FORTALEZAS	1	Contamos con personal altamente especializado y con amplia experiencia.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
	2	Se cuenta con fundo propio, integración vertical.	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
	3	Respaldo financiero del grupo Moquillaza.	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15
	4	Capacidad instalada actual en crecimiento.	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
	5	Materia prima (Uva) procedente de fundos propios.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
	6	Presencia en eventos de pisco.	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
	7	Producto hecho de manera artesanal y con estándares de calidad.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
DEBILIDADES	1	Dependencia de clientes (intermediarios) para la rotación de nuestros productos.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1
	2	No hay una adecuada organización administrativa.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
	3	Infraestructura poco aprovechada, no hay una correcta distribución física de las instalaciones.	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
	4	Ausencia de indicadores operativos y financieros.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
	5	Carecen de un Planeamiento Estratégico.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
	6	Carecen de un plan de desarrollo del área de marketing.	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15
	7	Reducida participación en el mercado por ser una empresa nueva.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
	8	No se cuenta con Certificaciones nacionales e internacionales.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	9	No se cuenta con suficiente personal de ventas.	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
		Sub Total	1		3.09		2.71		2.69

1.- No Atractivo 2.- Algo Atractivo 3.- Razonablemente atractivo 4.- Altamente Atractivo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42.

Matriz MPEC – Amenazas y Oportunidades

		FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	E1 Penetración de Mercado		E2 Desarrollo de mercado		E3 Desarrollo de Producto	
				PA	PAT	PA	PAT	PA	PAT
OPORTUNIDADES	1	Mayor consumo de pisco a nivel local como internacional. Gracias al impulso del gobierno en mostrar al pisco como un producto bandera y patrimonio gastronómico.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
	2	Importante potencial de crecimiento en el consumo de pisco.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
	3	Mayor poder adquisitivo de las personas por crecimiento constante de la economía.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
	4	Reconocimiento a nivel mundial del pisco gracias a la promoción por parte del gobierno y productores.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
	5	Mayores alcances a mercados globales, gracias al aumento en el uso del comercio electrónico.	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
	6	Crecimiento en el uso de redes sociales como canales de promoción y comercialización.	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2
AMENAZAS	1	Riesgo de integración de proveedores (Hacia adelante) o clientes (Hacia atrás).	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	2	Posibles cambios en políticas económicas ante el nuevo gobierno.	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
	3	Tipo de cambio muy volátil.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
	4	Deterioro del cultivo por desechos industriales producidos por empresas ubicadas en la zona.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	5	Impacto negativo en la economía (Incremento de costos de productos).	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
	6	Incremento de participación de otros licores como Wisky, Tequila, Cerveza.	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
	7	Proliferación de licores "Pisco" adulterados.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
		Sub Total	1		2.73		2.65		2.16
		1.- No Atractivo 2.- Algo Atractivo 3.- Razonablemente atractivo 4.- Altamente Atractivo							
		TOTAL:			2.91		2.68		2.43

Fuente: Elaboración propia

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada es la de **Penetración de mercado (E-1)**, las cuales sus principales acciones serán:

- **Incrementar la venta mediante el desarrollo de planes de Marketing que impulsen la marca del producto.**

Bodega Moquillaza Robatty debe buscar promocionar sus productos a través de herramientas de Marketing que ayuden a impulsar su producto , estos planes de marketing deben definir un público objetivo y buscar fidelizarlos, se debe contemplar marketing digital a través de redes sociales y marketing directo dirigidos personas de influencia tales como sommeliers y jefe de bares de los hoteles y conocidos establecimientos donde se preparan los tragos relacionados al pisco, a la ventaja competitiva más importante es la calidad del producto se debe buscar mediante relaciones con empresas privadas, Hoteles , restaurantes y bares impulsar los productos, asimismo se debe buscar incrementar la tasa de penetración incrementando el mayor consumo por cliente, por otro lado buscar incrementar la tasa de ocupación buscando atraer nuevos clientes a través de promociones y ofertas.

- **Apertura de canal de venta a través de supermercados y consolidación de canales tradicionales de venta indirecta.**

Es muy importante consolidar nuestros canales indirectos como HORECA y Licorerías, debemos contar con un equipo de ventas altamente calificado con conocimiento de la industria y una amplia red de contactos, los mismos que deben ser capacitados acerca de las bondades del pisco, Asimismo debemos iniciar la apertura de canal supermercados, los mismos que deben estar catalogados como establecimientos con presencia en los sectores donde se encuentra nuestro público objetivo.

- **Presencia en Festivales y ferias**

La participación en festivales, ferias y eventos nacionales relacionados al pisco son muy importantes para poder incrementar la participación de mercado. Asimismo, los concursos deben ser una estrategia de reconocimiento de la marca, se debe buscar presentar nuestras variedades de pisco y obtener los máximos reconocimientos posibles.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia contingente es el **desarrollo de mercado (E-2)**, para los cuales se debe tomar en cuenta la acción tomando en cuenta nuevos atributos como beneficios que satisfaga al consumidor.

- **Creación de Nuevo Canal de venta On Line**

Se busca aperturar un nuevo canal de venta On Line que busca una mejor experiencia al cliente a través de plataformas tecnológicas de e-commerce y Market place para ofertar un catálogo de productos, de esa manera conocer mejor los gustos y preferencias de nuestros consumidores finales, asimismo hacer venta cruzada en nuestros diferentes canales (Ominicanalidad)

Capítulo IX. Implantación de la Estrategia

La implementación del Balanced Scorecard está basada en cuatro pilares:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Estos pilares permitirán hacer una evaluación de que las estrategias de crecimiento y penetración de mercado se vean logradas a través de la determinación y cumplimiento de objetivos, indicadores, metas a corto y mediano plazo, asimismo evaluar que los mismos se vean alineados a la misión y visión corporativa.

Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

Perspectiva financiera.

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente.

Como parte de un modelo de negocio, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.[1]

[1] http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

9.1 Mapa de la estrategia

El presente mapa estratégico tiene como principal objetivo es lograr penetración de mercado y logrando una utilidad operativa atractiva para el accionista, buscando controlar los gastos de ventas y administrativos y sobre todo incrementando las ventas. Asimismo, identificar las acciones necesarias con el propósito de atraer clientes y mejorar su experiencia de compra. Asimismo, la era digital está cobrando un espacio muy importante, por ello se debe aprovechar el máximo esta tendencia para que acompañe el crecimiento. Los objetivos irán acompañados de lograr un incremento en participación de mercado, y finalmente y no menos importante se debe contar con el talento humano apropiado para este crecimiento.

Figura 42. Mapa Estratégico 2017 – 2021. Tomado de "El Mapa Estratégico y las 4 Perspectivas del Balanced Scorecard", por gestión.pensemos.com. Recuperado de https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Tabla 43.

Objetivos estratégicos

Perspectiva		Objetivos Estratégicos
Finanzas	F1	Incrementar la utilidad operativa en 1.2 MM al 2021.
	F2	Optimizar gastos de ventas y administrativos en 14% al 2021
	F3	Incrementar la facturación de la empresa en 1700K al 2021.
Clientes	C1	Mejorar la experiencia de los clientes con un índice de Satisfacción de 4.5
	C2	Posicionar la marca con un enfoque de calidad a través del incremento de Market Share al 14.5% al 2021.
Procesos	P1	Incrementar la cartera de clientes de venta indirecta en 100 clientes adicionales al 2021 (Canales Horeca , Supermercados y Licorerías)
	P2	Optimizar Gestión de inventarios, reduciendo los días de inventario a 135 días al 2021
	P3	Potenciar el desarrollo de la venta On Line logrando incrementar la facturación en 261k soles al 2021.
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Mantener al personal capacitado cumpliendo al 100% el programa de capacitación anual

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 43 se observan los objetivos estratégicos, extraídos del mapa estratégico donde podemos apreciar que cada uno de ellos se encuentran relacionados y puedan ayudar al crecimiento de la empresa, dicho mapa contempla los puntos donde se debe poner especial énfasis, asimismo estos objetivos se traducirán en iniciativas e indicadores que puedan otorgar la información de toma decisiones estratégicas, por otro lado es necesario hacer un seguimiento a estos resultados y pueden ser optimizados en el tiempo que dure el plan estratégico, a continuación se explican cada uno de los objetivos según su perspectiva:

Perspectiva financiera.

Dentro de la perspectiva financiera de Bodegas Moquillaza está poniendo énfasis en tres objetivos estratégicos de gran relevancia para medir la estrategia propuesta. La principal de todas es lograr el incremento de la utilidad operativa, esto debido a que Bodegas Moquillaza Robatty se encuentra aún por debajo de las ganancias o utilidades deseadas, por lo que aún se encuentra en etapa de crecimiento, asimismo no se cuenta con un control de gastos apropiado a lo que se venda, es necesario que en esta etapa se cuente con una herramienta de seguimiento de los gastos (flujo de caja para evaluar la liquidez de la empresa), como reuniones mensuales para revisar los estados financieros de la compañía.

Finalmente, el objetivo más relevante es el de incrementar la facturación donde está focalizado el plan y desencadenará el poder obtener la utilidad operativa y poder cumplir con el presupuesto de gastos establecido.

Perspectiva de Cliente

Dentro de esta perspectiva creemos que el cliente es lo más importante , se debe sentir cómodo y feliz recibiendo los productos y servicios otorgados por la Bodega , fidelizarlos y hacerlos parte de la comunidad, , de esa manera lograr penetración de mercado e incrementar nuestra participación en este nicho de mercado.

Perspectiva de procesos

Dentro de las perspectiva de procesos un tema trascendental es el control de los días de inventario, actualmente la bodega tiene mucho inventario no vendido, se deben buscar estrategias adecuadas para que ese inventario sobrante sea liquidado rápidamente, el contar con inventario obsolescente genera gastos de almacenamiento e impide que el capital de trabajo se mantenga inmovilizado, no generando el rendimiento esperado.

Asimismo se debe buscar desarrollar una plataforma de venta on line que nos ayude a poder conocer a nuestros clientes finales, facilitando con ello programas de fidelización que los haga identificarse con la marca

Finalmente se debe contar con la fuerza humana de ventas para incrementar la cartera de clientes a nivel de supermercados, Licorerías y Horeca

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Dentro de esta perspectiva se está tomando como un tema bastante estratégico la evaluación de talento humano, actualmente Bodegas Moquillaza Robatty cuenta con personal en mucho de los casos multifuncional, no existe una organización aún clara, no se sabe si las personas que se encuentren actualmente soportan el crecimiento que se avecina.

9.3. Alineamiento Objetivos Estratégicos Vs Objetivos específicos

A continuación, se muestra la relación entre objetivos estratégicos vs específicos con la finalidad de poder evidenciar que hay una relación directa entre los mismos.

Tabla 44.

Alineamiento Objetivos Estratégicos vs Objetivos específicos

Perspectiva		Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
Finanzas	F1	Incrementar la utilidad operativa en 1.2 MM al 2021.	Incrementar la utilidad operativa en miles de soles.
			Incrementar la utilidad operativa en (%)
	F2	Optimizar gastos de ventas y administrativos en 14% al 2021	Mantener los gastos administrativos y ventas en % aceptable con respecto a las ventas
	F3	Incrementar la facturación de la empresa en 1700K al 2021.	Incrementar la facturación de la empresa en miles de soles.
			Incrementar el margen Bruto en (%)
Clientes	C1	Mejorar la experiencia de los clientes con un índice de Satisfacción de 4.5	Buscar la mejora continua a través de encuestas periódicas de satisfacción y calidad de nuestros clientes.
	C2	Posicionar la marca con un enfoque de calidad a través del incremento de Market Share al 14.5% al 2021.	Incrementar el Market Share de Bodegas Moquillaza posicionando la marca como calidad superior.
Procesos	P1	Incrementar la cartera de clientes de venta indirecta en 100 clientes adicionales al 2021 (Canales Horeca, Supermercados y Licorerías)	Incrementar la cartera de clientes en canal SUPERMERCADOS Y LICORERIAS.
	P2	Optimizar Gestión de inventarios, reduciendo los días de inventario a 135 días al 2021	Reducir el número de días de inventario.
	P3	Potenciar el desarrollo de la venta On Line logrando incrementar la facturación en 261k soles al 2021.	Potenciar el desarrollo de la venta On Line en miles de S/.
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Mantener al personal capacitado cumpliendo al 100% el programa de capacitación anual	Contar con un plan de capacitación del personal, respecto al producto que comercializa.

Fuente: Elaboración propia

9.4. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Tabla 45.

Indicadores

	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Indicador
F1	Incrementar la utilidad operativa en 1.2 MM al 2021.	Incrementar la utilidad operativa en miles de soles.	Utilidad Operativa en S/
		Incrementar la utilidad operativa en (%)	Utilidad Operativa en (%)
F2	Optimizar gastos de ventas y administrativos en 14% al 2021	Mantener los gastos administrativos y ventas en % aceptable con respecto a las ventas	Gastos Administrativos y Ventas en S/
F3	Incrementar la facturación de la empresa en 1700K al 2021.	Incrementar la facturación de la empresa en miles de soles.	Ventas en S/
		Incrementar el margen Bruto en (%)	Margen en (%)
C1	Mejorar la experiencia de los clientes con un índice de Satisfacción de 4.5	Buscar la mejora continua a través de encuestas periódicas de satisfacción y calidad de nuestros clientes.	Encuestas de Satisfacción
C2	Posicionar la marca con un enfoque de calidad a través del incremento de Market Share al 14.5% al 2021.	Incrementar el Market Share de Bodegas Moquillaza posicionando la marca como calidad superior.	Market Share (%)
P1	Incrementar la cartera de clientes de venta indirecta en 100 clientes adicionales al 2021 (Canales Horeca, Supermercados y Licorerías)	Incrementar la cartera de clientes en canal SUPERMERCADOS Y LICORERIAS.	Número de clientes
P2	Optimizar Gestión de inventarios, reduciendo los días de inventario a 135 días al 2021	Reducir el número de días de inventario.	Días de inventario
P3	Potenciar el desarrollo de la venta On Line logrando incrementar la facturación en 261k soles al 2021.	Potenciar el desarrollo de la venta On Line en miles de S/.	Venta On Line en S/
A1	Mantener al personal capacitado cumpliendo al 100% el programa de capacitación anual	Contar con un plan de capacitación del personal, respecto al producto que comercializa.	Evaluación culminada

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 45 se puede apreciar los indicadores asociados a los objetivos específicos, los cuales tendrán metas e iniciativas que puedan ayudar a medir los resultados de los mismos, estos deben ser continuamente revisados y analizados, asimismo se pueden modificar las metas e indicadores pero no los objetivos, se recomienda que estos indicadores sean revisados en un comité por lo menos una vez al

mes a fin de poder ir afinando los resultados y tal vez buscar nuevas iniciativas que puedan complementar los objetivos o en su defecto sean eliminadas porque ya no se encuentra generando valor por temas externos o internos propios del negocio.

9.5. Meta para cada uno de los objetivos específicos

Se evaluaron los objetivos específicos y los indicadores planteados ya que se hace necesario poder llevar un indicativo de cuál es el avance logrado de los objetivos pero a su vez para ello se necesita una forma de medirlo y para ello es que se desarrolla una fórmula para cada uno de los indicadores con su respectiva unidad de medida y la meta que se desea lograr en cada uno de los años de la vida del presente planeamiento estratégico.

Tabla 46.

Meta para cada uno de los objetivos específicos

Perspectiva		Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Finanzas	F1	Incrementar la utilidad operativa en 1.2 MM al 2021.	Incrementar la utilidad operativa en soles.	Utilidad Operativa S/	16.70	73.40	261.14	584.97	1039.94	1244.39
			Incrementar la utilidad operativa en (%)	Utilidad Operativa	30%	43%	46%	58%	69%	71%
	F2	Optimizar gastos de ventas y administrativos en 14% al 2021	Mantener los gastos administrativos y ventas en % aceptable con respecto a las ventas	Gastos Administrativos y Ventas en S/	21%	30%	34%	24%	16%	14%
	F3	Incrementar la facturación de la empresa en 1700K al 2021.	Incrementar la facturación de la empresa en miles de soles.	Ventas en S/	56.76	170.20	561.96	1011.53	1517.3	1744.89
			Incrementar el margen Bruto en (%)	Margen en (%)	85%	85%	85%	84%	86%	86%
Clientes	C1	Mejorar la experiencia de los clientes con un índice de Satisfacción de 4.5	Buscar la mejora continua a través de encuestas periódicas de satisfacción y calidad de nuestros clientes.	Encuestas de Satisfacción	0	0	0	4.5	4.5	4.5
	C2	Posicionar la marca con un enfoque de calidad a través del incremento de Market Share al 14.5% al 2021.	Incrementar el Market Share de Bodegas Moquillaza posicionando la marca como calidad superior.	Market Share (%)	0.5%	1.6%	5.2%	9.5%	13.1%	14.5%
Procesos	P1	Incrementar la cartera de clientes de venta indirecta en 100 clientes adicionales al 2021 (Canales Horeca, Supermercados y Licorerías)	Incrementar la cartera de clientes en canal HORECA.	Número de clientes	3	11	22	40	52	65
			Incrementar la cartera de clientes en canal SUPERMERCADOS Y LICORERIAS.	Número de clientes	1	2	10	15	22	35
	P2	Optimizar Gestión de inventarios, reduciendo los días de inventario a 135 días al 2021	Reducir el número de días de inventario.	Días de inventario	2,191	1,439	134	156	166	135
	P3		Potenciar el desarrollo de la venta On Line en miles de S/.	Venta On Line en S/	0.0	17.0	84.3	151.7	227.6	261.7

		Potenciar el desarrollo de la venta On Line logrando incrementar la facturación en 261k soles al 2021.			
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Mantener al personal capacitado cumpliendo al 100% el programa de capacitación anual	Contar con un plan de capacitación del personal, respecto al producto que comercializa.	Evaluación culminada	100%

Fuente: Elaboración propia

9.6. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento

Tabla 47.

Iniciativas - Objetivos Estratégicos al 2021

Perspectiva		Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Detalle
Finanzas	F1	Incrementar la utilidad operativa en 1.2 MM al 2021.	Realizar un seguimiento mensual de los márgenes brutos y operativos por canal	Se debe contar con una herramienta se seguimiento de los principales indicadores financieros y hacer un seguimiento mensual de los mismos
	F2	Optimizar gastos de ventas y administrativos en 14% al 2021		
	F3	Incrementar la facturación de la empresa en 1700K al 2021.	Contratar 2 representantes de ventas con experiencia en el sector.	La empresa debe contar con personal con conocimientos de ventas y que cuenten con contactos en pisco.
			Desarrollar nuevos productos similares al Pisco en producción.	Bodegas Moquillaza debe buscar aprovechar su capacidad instalada para poder producir otros productos con los mismos márgenes
Clientes	C1	Mejorar la experiencia de los clientes con un índice de Satisfacción de 4.5	Implementar de herramienta de fidelización de clientes.	Se debe contar con una herramienta CRM que pueda segmentar a nuestros clientes según sus preferencias, así como recompensarlos por su preferencia a través de cupones de descuento.
			Implementar Herramienta de Marketing Digital, e-mailing.	Se debe contar con una herramienta tecnológica de mailing donde se puedan mandar promociones hacia nuestros clientes finales
	C2	Posicionar la marca con un enfoque de calidad a través del incremento de Market Share al 14.5% al 2021.	Participar activamente de concursos, ferias y eventos relacionados al pisco.	Bodegas Moquillaza debe promocionar sus productos participando activamente de eventos, ferias y ganando concursos nacionales, promocionando así su calidad
			Potenciar Fan Page para Bodegas Moquillaza.	Se debe potenciar el fan page de Bodegas Moquillaza, donde se debe vender la imagen de producto de calidad y acompañado de promociones en los diferentes canales de ventas

Perspectiva		Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Detalle
Procesos	P1	Incrementar la cartera de clientes de venta indirecta en 100 clientes adicionales al 2021 (Canales Horeca, Supermercados y Licorerías)	Visita y Tour a somiliers y clientes potenciales a la bodega 2 veces al año	Bodegas Moquillaza debe convocar a sus principales clientes y/o referentes a visitas guiadas a las instalaciones de la Bodega
			Participar en campañas organizadas por Hoteles y restaurantes.	Participar en campañas organizadas por Hoteles y restaurantes 2 veces al año
			Participar en revistas especializadas de Pisco.	Se debe promocionar la línea de pisco en revistas especializadas, medios de prensa digitales que puedan promocionar la calidad del pisco en HORECA
			Implementar Bar Móvil para degustadoras de Pisco.	Se debe contar con Bares Móviles de degustación de pisco para ubicarlos en supermercados o licorerías
			Contratar degustadoras para supermercados y licorerías	Se debe contratar degustadoras para que vayan a diferentes supermercados y licorerías
			Participar de expo vinos y eventos organizados por supermercados	Se debe participar activamente en eventos organizados por los supermercados 4 eventos al año
			Participar de encartes de Supermercados y Licorerías, promociones exclusivas	Se debe contar con la participación de los productos en los encartes de los supermercados y licorerías, inclusive en promociones digitalizadas a fin de que nuestros productos puedan ser promocionados
	P2	Optimizar Gestión de inventarios, reduciendo los días de inventario a 135 días al 2021	Liquidaciones anuales por exceso de inventarios.	Se debe llevar un control de los saldos de los inventarios y optimizarlo de tal manera de que se hagan liquidaciones anuales de saldos a fin de que el gasto de almacenaje no se incremente y mover el flujo de caja
	P3	Potenciar el desarrollo de la venta On Line logrando incrementar la facturación en 261k soles al 2021.	Desarrollo de un sistema e-commerce	Se requiere un sistema ventas on line, donde nuestros clientes finales puedan acceder a la línea de piscos con descuentos exclusivos y entrega a domicilio
			Promocionar productos a través de Market Places	Se desde promocionar las líneas de pisco a través de Market places como Linio, Llamingo, Juntos, Facebook
			Pautas publicitarias de ofertas por Facebook	Se deben promocionar los productos vía Facebook y llevarlos al carrito de compras del Ecommerce
			Pautas en Google AdWords	Se requiere contratar los servicios de Google Edwards para poder priorizar la página web dentro de Google
Aprendizaje y Crecimiento	A1	Mantener al personal capacitado cumpliendo al 100% el programa de capacitación anual	Diseñar la estructura organizativa óptima.	Se debe realizar una evaluación de la estructura organizativa de la organización con la finalidad de que pueda soportar el crecimiento esperado

Fuente: Elaboración propia

9.7. Responsable de cada una de las iniciativas

La asignación de los responsables de cada iniciativa responde las funciones propias de las responsabilidades de su puesto, salvo en el caso de la implementación del Proyecto de Mejora de Infraestructura puesto que dado que este proyecto se desarrollará en la misma bodega y por la cercanía geográfica esto optimiza el proceso de control y seguimiento.

Tabla 48.

Responsables de cada una de las iniciativas

Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Detalle	Responsable
Incrementar la utilidad operativa en 1.2 MM al 2021.	Realizar un seguimiento mensual de los márgenes brutos y operativos por canal	Se debe contar con una herramienta se seguimiento de los principales indicadores financieros y hacer un seguimiento mensual de los mismos	Finanzas
Optimizar gastos de ventas y administrativos en 14% al 2021			
Incrementar la facturación de la empresa en 1700K al 2021.	Contratar 2 representantes de ventas con experiencia en el sector.	La empresa debe contar con personal con conocimientos de ventas y que cuenten con contactos en pisco.	Ventas
	Desarrollar nuevos productos similares al Pisco en producción.	Bodegas Moquillaza debe buscar aprovechar su capacidad instalada para poder producir otros productos con los mismos márgenes	Ventas
Incrementar la cartera de clientes de venta indirecta en 100 clientes adicionales al 2021 (Canales Horeca, Supermercados y Licorerías)	Visita y Tour a somiliers y clientes potenciales a la bodega 2 veces al año	Bodegas Moquillaza debe convocar a sus principales clientes y/o referentes a visitas guiadas a las instalaciones de la Bodega	Marketing
	Implementar Bar Móvil para degustadoras de Pisco.	Se debe contar con Bares Móviles de degustación de pisco para ubicarlos en supermercados o licorerías	Ventas

Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Detalle	Responsable
Mejorar la experiencia de los clientes con un índice de Satisfacción de 4.5	Implementar de herramienta de fidelización de clientes.	Se debe contar con una herramienta CRM que pueda segmentar a nuestros clientes según sus preferencias, así como recompensarlos por su preferencia a través de cupones de descuento.	Marketing
Posicionar la marca con un enfoque de calidad a través del incremento de Market Share al 14.5% al 2021.	Participar activamente de concursos, ferias y eventos relacionados al pisco.	Bodegas Moquillaza debe promocionar sus productos participando activamente de eventos, ferias y ganando concursos nacionales, promocionando así su calidad	Ventas
	Potenciar Fan Page para Bodegas Moquillaza.	Se debe potenciar el fan page de Bodegas Moquillaza, donde se debe vender la imagen de producto de calidad y acompañado de promociones en los diferentes canales de ventas	Marketing
Optimizar Gestión de inventarios, reduciendo los días de inventario a 135 días al 2021	Liquidaciones anuales por exceso de inventarios.	Se debe llevar un control de los saldos de los inventarios y optimizarlo de tal manera de que se hagan liquidaciones anuales de saldos a fin de que el gasto de almacenaje no se incremente y mover el flujo de caja	Logística
Potenciar el desarrollo de la venta On Line logrando incrementar la facturación en 261k soles al 2021.	Desarrollo de un sistema e-commerce	Se requiere un sistema ventas on line, donde nuestros clientes finales puedan acceder a la línea de piscos con descuentos exclusivos y entrega a domicilio	Sistemas
Mantener al personal capacitado cumpliendo al 100% el programa de capacitación anual	Diseñar la estructura organizativa óptima.	Se debe realizar una evaluación de la estructura organizativa de la organización con la finalidad de que pueda soportar el crecimiento esperado	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

9.8. Presupuesto de cada una de las iniciativas

Para la realización del presupuesto estimado se ha realizado partiendo del desarrollo y/o puesta en marcha de las iniciativas que surgieron de los objetivos estratégicos.

Los responsables de la implementación de las iniciativas estarán representados por la gerencia administrativa, gerente comercial y el gerente de operaciones, encargados también de administrar el presupuesto de la misma, dedicarán parte de su tiempo habitual a la ejecución de estas iniciativas.

Por otra parte, la inversión requerida será realizada mediante recursos propios, como también financiada por entidad bancaria.

Tabla 49.

Presupuesto de cada una de las iniciativa

Objetivos Estratégicos	Iniciativas	Detalle	Responsable	2017	2018	2019	2020	2021	
Incrementar la utilidad operativa en 1.2 MM al 2021.	Realizar un seguimiento mensual de los márgenes brutos y operativos por canal	Se debe contar con una herramienta se seguimiento de los principales indicadores financieros y hacer un seguimiento mensual de los mismos	Finanzas	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	**NA**
Optimizar gastos de ventas y administrativos en 14% al 2021									
Incrementar la facturación de la empresa en 1700K al 2021.	Contratar 2 representantes de ventas con experiencia en el sector.	La empresa debe contar con personal con conocimientos de ventas y que cuenten con contactos en pisco.	Ventas	S/ -	S/ -	S/ 43,200	S/ 43,200	S/ 43,200	**G. Ventas**
	Desarrollar nuevos productos similares al Pisco en producción.	Bodegas Moquillaza debe buscar aprovechar su capacidad instalada para poder producir otros productos con los mismos márgenes	Ventas	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	**NA**
Incrementar la cartera de clientes de venta indirecta en 100 clientes adicionales al 2021 (Canales Horeca, Supermercados y Licorerías)	Visita y Tour a somiliers y clientes potenciales a la bodega 2 veces al año	Bodegas Moquillaza debe convocar a sus principales clientes y/o referentes a visitas guiadas a las instalaciones de la Bodega	Marketing	S/ -	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	**G. Ventas**
	Implementar Bar Móvil para degustadoras de Pisco.	Se debe contar con Bares Móviles de degustación de pisco para ubicarlos en supermercados o licorerías	Ventas	S/ -	S/ 8,000				**Inversión**
Mejorar la experiencia de los clientes con un índice de Satisfacción de 4.5	Implementar de herramienta de fidelización de clientes.	Se debe contar con una herramienta CRM que pueda segmentar a nuestros clientes según sus preferencias, así como recompensarlos por su preferencia a través de cupones de descuento.	Marketing	S/ -	S/ -	S/ 15,000	S/ -	S/ -	**Inversión**
Posicionar la marca con un enfoque de calidad a través del incremento de Market Share al 14.5% al 2021.	Participar activamente de concursos, ferias y eventos relacionados al pisco.	Bodegas Moquillaza debe promocionar sus productos participando activamente de eventos, ferias y ganando	Ventas	S/ -	S/ 40,000	S/ 40,000	S/ 40,000	S/ 40,000	**G. Ventas**

		concursos nacionales, promocionando así su calidad														
	Iniciativas	Detalle	Responsable	2017		2018		2019		2020		2021				
	Potenciar Fan Page para Bodegas Moquillaza.	Se debe potenciar el fan page de Bodegas Moquillaza, donde se debe vender la imagen de producto de calidad y acompañado de promociones en los diferentes canales de ventas	Marketing	S/	-	S/	14,500	S/	14,500	S/	14,500	S/	14,500			**G. Ventas**
Optimizar Gestión de inventarios, reduciendo los días de inventario a 135 días al 2021	Liquidaciones anuales por exceso de inventarios.	Se debe llevar un control de los saldos de los inventarios y optimizarlo de tal manera de que se hagan liquidaciones anuales de saldos a fin de que el gasto de almacenaje no se incremente y mover el flujo de caja	Logística	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-			**NA**
Potenciar el desarrollo de la venta On Line logrando incrementar la facturación en 261k soles al 2021.	Desarrollo de un sistema e-commerce	Se requiere un sistema ventas on line, donde nuestros clientes finales puedan acceder a la línea de piscos con descuentos exclusivos y entrega a domicilio	Sistemas	S/	-	S/	-	S/	40,000	S/	-	S/	-			**Inversión**
Mantener al personal capacitado cumpliendo al 100% el programa de capacitación anual	Diseñar la estructura organizativa óptima.	Se debe realizar una evaluación de la estructura organizativa de la organización con la finalidad de que pueda soportar el crecimiento esperado	Recursos Humanos	S/	-	S/	-	S/	10,000	S/	-	S/	-			**G. Ventas**
				S/	-	S/	150,000	S/	251,200	S/	187,200	S/	188,200	S/	776,600	

Fuente: Elaboración propia

9.9. Cronograma de cada una de las iniciativas

En la siguiente tabla se detalla mediante un calendario la implementación de todas las actividades planificadas por año, según a las iniciativas propuestas.

Tabla 50.

Cronograma de cada una de las Iniciativas

			CRONOGRAMA				
Iniciativas	Detalle	Responsable	2017	2018	2019	2020	2021
Realizar un seguimiento mensual de los márgenes brutos y operativos por canal	Se debe contar con una herramienta se seguimiento de los principales indicadores financieros y hacer un seguimiento mensual de los mismos	Finanzas					
Contratar 2 representantes de ventas con experiencia en el sector.	La empresa debe contar con personal con conocimientos de ventas y que cuenten con contactos en pisco.	Ventas					
Desarrollar nuevos productos similares al Pisco en producción.	Bodegas Moquillaza debe buscar aprovechar su capacidad instalada para poder producir otros productos con los mismos márgenes	Ventas					
Implementar de herramienta de fidelización de clientes.	Se debe contar con una herramienta CRM que pueda segmentar a nuestros clientes según sus preferencias, así como recompensarlos por su preferencia a través de cupones de descuento.	Marketing					
Implementar Herramienta de Marketing Digital, e-mailing.	Se debe contar con una herramienta tecnológica de mailing donde puedan mandar promociones hacia nuestros clientes finales	Marketing					
Participar activamente de concursos, ferias y eventos relacionados al pisco.	Bodegas Moquillaza debe promocionar sus productos participando activamente de eventos, ferias y ganando concursos nacionales, promocionando así su calidad	Ventas					
Potenciar Fan Page para Bodegas Moquillaza.	Se debe potenciar el fan page de Bodegas Moquillaza, donde se debe vender la imagen de producto de calidad y acompañado de promociones en los diferentes canales de ventas	Marketing					
Visita y Tour a somiliers y clientes potenciales a la bodega 2 veces al año	Bodegas Moquillaza debe convocar a sus principales clientes y/o referentes a visitas guiadas a las instalaciones de la Bodega	Marketing					
Participar en campañas organizadas por Hoteles y restaurantes.	Participar en campañas organizadas por Hoteles y restaurantes 2 veces al año	Marketing					
Participar en revistas especializadas de Pisco.	Se debe promocionar la línea de pisco en revistas especializadas, medios de prensa digitales que puedan promocionar la calidad del pisco en HORECA	Marketing					

Iniciativas	Detalle	Responsable	2017	2018	2019	2020	2021
Implementar Bar Móvil para degustadoras de Pisco.	Se debe contar con Bares Móviles de degustación de pisco para ubicarlos en supermercados o licorerías	Ventas					
Contratar degustadoras para supermercados y licorerías	Se debe contratar degustadoras para que vayan a diferentes supermercados y licorerías	Ventas					
Participar de expo vinos y eventos organizados por supermercados	Se debe participar activamente en eventos organizados por los supermercados 4 eventos al año	Ventas					
Participar de encartes de Supermercados y Licorerías, promociones exclusivas	Se debe contar con la participación de los productos en los encartes de los supermercados y licorerías, inclusive en promociones digitalizadas a fin de que nuestros productos puedan ser promocionados	Ventas					
Liquidaciones anuales por exceso de inventarios.	Se debe llevar un control de los saldos de los inventarios y optimizarlo de tal manera de que se hagan liquidaciones anuales de saldos a fin de que el gasto de almacenaje no se incremente y mover el flujo de caja	Logística					
Desarrollo de un sistema e-commerce	Se requiere un sistema ventas on line, donde nuestros clientes finales puedan acceder a la línea de piscos con descuentos exclusivos y entrega a domicilio	Sistemas					
Promocionar productos a través de Market Places	Se desde promocionar las líneas de pisco a través de Market places como Linio, Llamingo, Juntos, Facebook	Ventas					
Pautas publicitarias de ofertas por Facebook	Se deben promocionar los productos vía Facebook y llevarlos al carrito de compras del Ecommerce	Marketing					
Pautas en Google AdWords	Se requiere contratar los servicios de Google Adwards para poder priorizar la página web dentro de Google	Marketing					
Diseñar la estructura organizativa óptima.	Se debe realizar una evaluación de la estructura organizativa de la organización con la finalidad de que pueda soportar el crecimiento esperado	Recursos Humanos					

Fuente: Elaboración propia

Capítulo X. Evaluación

A continuación, se presentan los criterios de la evaluación cualitativa, cuantitativa y financiera de la estrategia.

10.1 Evaluación Cualitativa

Es de suma importancia el desarrollo de la evaluación cualitativa, debido que muestra los resultados cuya toma de decisiones serán importantes y perdurables en el tiempo. A su vez las matrices diseñadas representan partes subjetivas, por ello deberán evaluarse de forma minuciosa con la finalidad de advertir posibles situaciones que pongan en riesgo el desarrollo del presente plan estratégico y el bienestar de la empresa.

Según Fred R. David (2013); establece las estrategias aún mejor formuladas e implementadas pueden volverse obsoletas cuando los entornos (interno y externo) de una empresa cambian, por ello es de vital importancia que las empresas puedan revisar de manera periódica el desarrollo de sus estrategias en función de su entorno, por ello la evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: (1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, (2) comparar los resultados esperados contra los reales y (3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado. La retroalimentación adecuada y oportuna es la base para una evaluación efectiva de las estrategias. La evaluación de las estrategias es esencial para asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos. (p.287)

10.1.1. Criterios de evaluación.

Para poder identificar los criterios de evaluación de la estrategia de Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. se realiza considerando los cuatro criterios generales por Richard P. Rumelt: congruencia, consonancia, viabilidad y ventaja, estos criterios se encuentran citados por Fred R. David (2013) en su libro Administración Estratégica. La consonancia y la ventaja se encuentran basadas en la evaluación externa de la empresa, mientras que la congruencia y la viabilidad se encuentran basadas, en la evaluación interna de una empresa.

(a) Consistencia: Para ello se define que la estrategia debe ser congruente con las políticas de la organización integrando las áreas de la empresa.

(b) Consonancia: la estrategia debe ser flexible, adaptándose a un entorno altamente cambiante, dando respuesta tanto a los factores internos y externos.

(c) Viabilidad: Define que la estrategia debe ser objetiva, medible y factible.

(d) Ventaja: La implementación de la estrategia debe apuntar a desarrollar y mantener ventajas competitivas para la sostenibilidad de la organización.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.

Considerando los criterios anteriormente desarrollados, se expone y analiza el panorama para la empresa Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. en función al plan estratégico.

a) Congruencia.

En cuanto a la estrategia seleccionada “Penetración de Mercado”, como también la estrategia de contingencia “Desarrollo de Producto”, se encuentran alineados a la visión de la organización. A su vez la empresa dirige sus productos a clientes que valoren el buen sabor, una excelente presentación y pureza insuperable. En consecuencia, estarían dispuestos a pagar un buen precio por el producto ofrecido. Con todo lo mencionado líneas arriba se espera que al 2021, se pueda llegar a las metas propuestas según el plan estratégico (ver Tabla 40).

b) Consonancia.

La empresa Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. interactúa con su entorno adaptándose a las exigencias del mercado, a fin de lograr posicionamiento y reconocimiento de marca, busca satisfacer necesidades de sabor y aroma insuperable y mantener un buen servicio hacia sus clientes, mediante productos innovadores y de reconocida calidad, a su vez de una buena gestión y trabajo en equipo. Aplicando la estrategia, se podría incrementar la participación de mercado, mejorando los márgenes de utilidad operativa, mayores. Por otro lado, la estrategia guarda relación con la realidad de su industria, basándose para ello en las proyecciones y tendencias del mercado anteriormente analizadas.

c) Viabilidad.

En base al crecimiento actual de la industria pisquera (7.9%) y la proyección de crecimiento que manifiesta Bodega Moquillaza Robatty en

participación de mercado para los siguientes periodos (promedio en crecimiento de cuota de mercado 3.5%), se desarrolla las estrategias alineado a la visión, misión y valores. Para ello se ejecutarán iniciativas desarrolladas en el presente plan. La inversión y gastos necesarios para la implementación de estas iniciativas son totalmente viables, partiendo por la etapa de crecimiento en que se encuentra que viene mostrando la industria, sería importante pensar en invertir en Infraestructura, sin que ello represente un riesgo operativo para la empresa, por el contrario, se formará un patrimonio sólido que será la base a los nuevos cambios en el transcurso del tiempo.

Por otro lado en el presente capítulo se muestran que las estrategias a implementar son viables económica y financieramente gracias a las proyecciones de flujos. A su vez se sostiene que los colaboradores de la empresa se encuentran en la capacidad de poder ejecutarlas.

d) Ventaja.

La implementación de la estrategia desarrollada fortalecerá la confianza de todos los colaboradores de la empresa. Cabe mencionar que Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. cuenta con la infraestructura para poder ejecutar e incorporar las iniciativas de manera efectiva, generando con ello desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y un ambiente propicio de trabajo, mejorando con ello el clima laboral e incrementando la productividad de todas las áreas relacionadas.

10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia

La evaluación financiera de la estrategia elegida es de vital importancia debido que será la que guiará mediante las iniciativas desarrolladas acciones que permita lograr objetivos estratégicos planteados en el presente plan. A su vez tiene como finalidad demostrar que las actividades desarrolladas mejorarán la situación organizacional y financiera de la empresa (incremento de valor para el accionista), por ello para los periodos 2020 y 2021, se harán la distribución de utilidades según cronograma que se aprecia en el anexo 9 (cálculo para distribución de utilidades que generará el proyecto).

Por tratarse de un horizonte de largo plazo (2017 – 2021), deberá evidenciar que se cumplirá con la maximización de los resultados, logrando con ello las metas planteadas. Por ello, Gitman y Zutter (2012) describen que es relevante considerar en la evaluación financiera de la presente propuesta.

- **Estado de Situación Financiera:** El Estado de Situación Financiera muestra de forma resumida la situación financiera de una empresa, esto es para un periodo específico. Se consideran los activos a modo de inversión; lo que posee la empresa, los pasivos; que puede ser deuda a corto y largo plazo, y el patrimonio; que son aporte de los dueños u socios.
- **Estado de Resultado:** También llamado estado de resultados o estado de rendimiento económico. Este estado financiero muestra de manera ordenada y detallada un resumen de los resultados de operación y de cómo se obtuvieron

dichos resultados. El estado de resultado que muestra la empresa es para un periodo específico.

- **Estado de flujos de efectivo:** Es el estado financiero básico que muestra el resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa. El desarrollo del flujo de caja en una empresa puede ser utilizado para poder determinar: Problemas de liquidez y solvencia de una empresa. Hay que tener en cuenta que el ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Y también para poder analizar la viabilidad de un proyecto de inversión, los flujos de fondos generados por el proyecto es la base para el cálculo del valor actual neto, como también la tasa interna de retorno del proyecto.
- **El valor del dinero en el tiempo:** Es un concepto económico básico debido que es una evaluación financiera muy importante que permite poder evaluar la viabilidad de proyectos. Todo se resume al hecho que es mejor recibir dinero ahora que en una fecha futura.
- **Riesgo:** Mide el grado de incertidumbre de una inversión en base al rendimiento que esta generará. Toda inversión tiene un riesgo asociado, por ello se cumple el principio que las inversiones con un mayor rendimiento esperado, tiene mayor riesgo asociado.
- **Tasa de rendimiento total:** Es una evaluación donde muestra la ganancia o pérdida total que experimenta una inversión en un periodo específico. Es un porcentaje que se espera percibir durante un periodo en base a la inversión realizada.

Para poder realizar la evaluación financiera de las estrategias e iniciativas del presente plan estratégico, se debe obtener en primera instancia el COK (costo de

oportunidad: es la rentabilidad a la que renuncia el inversionista para poder invertir en un proyecto de riesgo similar), para posteriormente poder calcular WACC, esta tasa será utilizada como la tasa de descuento que posteriormente servirá para poder hallar el VAN y TIR de la inversión, buscando con ello que la empresa sea rentable. A continuación, se muestra el cálculo del COK y la tasa de descuento llamada WACC:

10.2.1. Determinación del COK.

Para el cálculo del Valor Actual Neto se realiza mediante la tasa del costo de capital obtenido por el modelo del CAPM (Capital Asset Pricing Model) o Modelo de Fijación de Precios de Activos de Capital; el mismo que es calculado en base a la información de Estados Unidos, considerando algunos ajustes para ser aplicado en la empresa Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. como COK (Costo de Oportunidad del Accionista). Según este modelo, el rendimiento de capital es igual a una tasa libre de riesgo más el premio (recompensa) por riesgo que conlleva la inversión.

Fórmula de CAPM:

$$\mathbf{Ke = Rf + \beta^* (Rm - Rf)}$$

Siendo:

Ke: Costo de capital propio

Rf: Tasa Libre de Riesgo / T Bonds / Bonos del tesoro

Rm: Rendimiento esperado del mercado

β: Índice del propio riesgo de la acción en particular.

Para poder determinar su valor, se necesitarán los siguientes datos:

Tabla 51.

Cuadro de resumen para hallar el COK del accionista, expresado en porcentajes y valor absoluto.

Sector Licores Datos para el Costo de Oportunidad del Accionista (COK)	
Prima de riesgo histórica en EE.UU.	10.75%
Beta no apalancada	1.12
Rendimiento de mercado (EE.UU.)	13.20%
Tasa libre de riesgo (EE.UU. T-Bond)	2.45%
Riesgo País PERÚ (2016)	1.62%
Inflación (Perú)	2.60%
Inflación (EE.UU.)	2.50%

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del modelo (CAPM) primeramente se necesita apalancar el Beta, con la estructura de capital de la empresa e incorporando el riesgo financiero. Se determina de la siguiente manera:

$$\beta a = \beta d * (1+ (1-T) * (D/C))$$

Dónde:

βa = Beta Apalancada

βd = Beta Desapalancada

D = Deuda

C = Capital Propio

T = Impuesto (30%)

$$\beta a = 1.12 * (1+ (1-0.3) * (0.45/0.55))$$

$$\beta a = 1.75$$

Luego, reemplazando en la fórmula del modelo CAPM con los datos presentados anteriormente se determina la tasa de rendimiento del capital sobre el activo en términos nominales de %:

$$\mathbf{Ke = Rf + \beta a^* (Rm - Rf)}$$

$$Ke = 2.45 + 1.75^* (13.20 - 2.45)$$

$$\mathbf{Ke = 21.29\%}$$

Esta sería la tasa de descuento (en términos nominales) si el proyecto estuviera en EEUU.

Posteriormente se transforma a tasa real, para ello se incorpora la tasa de inflación en EEUU.

$$\textbf{Cok real (EE.UU.)} = \frac{\textbf{Cok nominal – Inflación Estados Unidos}}{\textbf{1+Inflación Estados Unidos}}$$

$$\text{Cok real (EEUU)} = \frac{0.2129 - 0.025}{1.025}$$

$$\textbf{Cok real (EEUU)} = \textbf{18.33\%}$$

Esta sería la tasa de descuento (en términos reales) si el proyecto estuviera en EEUU.

Luego, a la tasa de descuento Real (EE.UU.) se incorpora el Riesgo País del Perú, determinando el Costo de Oportunidad Real (Perú).

Cok real (Perú) = COK real (EE.UU.) + Riesgo País Perú

Cok real (Perú) = 18.33% + 1.62%

Cok real (Perú) = 19.95%

La tasa de descuento se encuentra en moneda extranjera (dólares). A continuación se realizará la conversión de la tasa de descuento de Dólares corrientes a Soles corrientes:

Tabla 52.

Cuadro de COK Costo de oportunidad

Conversión de la tasa de descuento de $ corrientes a Soles corrientes	
Previsión de inflación en el 2018 (BCR Perú)	2.00%
Previsión de inflación en el 2018 (FED EE.UU.)	1.70%
COK Costo de Oportunidad	20.0%

Fuente: Elaboración propia

El COK del accionista (Costo de Oportunidad) en moneda nacional (soles) sería:

COK = 20.0%

Determinación del WACC:

El Promedio Ponderado del Costo de Capital (WACC) es utilizado debido que la inversión que se requiere para poder implementar las iniciativas requerirá financiamiento por parte del inversionista y con deuda bancaria. Se ha considera financiar con una entidad financiera el valor de S/ 300,000. Otorgando como garantía

para el financiamiento los bienes muebles bajo concepto de embargo. Los datos negociados para el financiamiento con deuda son:

- Capital financiado = S/. 300,000
- T.E.A. = 15% anual
- Plazo de amortización = 60 meses

Según cronograma de pago determinado por el Banco (ver anexo 7), se genera un total de intereses de S/. 119,369, que origina que la deuda total a pagar por el financiamiento (Principal + Interese) ascienda a S/ 419,369.

Es por ello que existirá tanto capital propio como capital de terceros. El WACC será considerado para este proyecto como la tasa de descuento, debido que pondera los costos de cada una de las fuentes de capital.

Fórmula del WACC:

$$\mathbf{WACC = Ke*(C/D+C) + Kd*(1-t)*(D/D+C)}$$

Dónde:

WACC: Promedio Ponderado del Costo de Capital

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas

C: Capital aportado por los accionistas

D: Deuda financiera contraída

Kd: Costo de la deuda financiera

T: Tasa de impuesto

Con los datos que se muestran a continuación en una tabla resumen, se procederá a hallar el WACC:

Tabla 53.

Estructura del WACC (Expresa en %)

Deuda	S/.	27,800
Capital propio	S/.	34,441
Inversión Total	S/.	62,241
Costo de la Deuda		19.40%
Impuesto a la Renta		30.00%
COK Costo de Oportunidad		20.01%
WACC		17.1%

Fuente: Elaboración Propia

Entonces el WACC sería:

WACC = (0.2001) * (34,441/62,241) + (0.1940) * (1- 0.30) * (27,800/62,241)

WACC = 17.1%

En los siguientes puntos se analizará la situación financiera de la empresa Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. comparando de forma objetiva la actual situación financiera con la implementación de la estrategia propuesta en el horizonte de tiempo (2017 al 2021).

A su vez el desarrollo de la presente evaluación financiera tiene por objetivo proyectar los estados financieros en los escenarios descritos anteriormente y poder lograr describir las acciones propuestas en este estudio. Bajo la perspectiva descrita en el presente plan, se obtendrá como resultado muchos beneficios a la empresa, redituando de esta forma la inversión.

10.2.2. Estados de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).

El análisis de situación actual de la empresa se realiza con una captación de mercado de 1.6% para el 2017, siendo un porcentaje conservador. Se procedió a proyectar los periodos de operaciones comprendidos entre los años 2017-2021, determinando la tendencia actual y real del estado de resultados. En base a la evaluación se obtendrán los márgenes resultantes, identificando los costos y gastos dentro de los resultados de la empresa.

Tabla 54.

Estado de Resultado proyectado – Situación actual

Años	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Venta Total	56,764	100%	170,292	100%	221,380	100%	254,587	100%	292,775	100%	351,329	100%
Costo Total	-8,319	15%	-26,205	15%	-35,424	16%	-40,738	16%	-42,825	15%	-49,162	14%
Utilidad Bruta	48,445	85%	144,087	85%	185,955	84%	213,849	84%	249,949	85%	302,168	86%
Gastos Adm. y Ventas	-11,920	21%	-50,870	30%	-55,957	25%	-63,231	25%	-70,819	24%	-77,901	22%
Depreciación y Amortizaciones	-19,739	35%	-19,739	12%	-19,739	9%	-19,739	8%	-19,739	7%	-19,739	6%
Utilidad Operativa	16,785	30%	73,478	43%	110,259	50%	130,878	51%	159,391	54%	204,528	58%
Gastos Financieros	-2,744	5%	-42,647	25%	-41,490	19%	-31,444	12%	-20,537	7%	-8,763	2%
Utilidad antes de Impuesto	14,041	25%	30,831	18%	68,770	31%	99,434	39%	138,854	47%	195,764	56%
Impuesto a la Renta	-4,142	7%	-9,095	5%	-20,287	9%	-29,333	12%	-40,962	14%	-57,751	16%
Utilidad Neta	**9,899**	**17%**	**21,736**	**13%**	**48,483**	**22%**	**70,101**	**28%**	**97,892**	**33%**	**138,014**	**39%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55.

Ventas proyectadas por Canal en S/– Situación actual

	REAL				PROYECCIÓN							
Ventas S/ por Canal	**2016**	**%**	**2017**	**%**	**2018**	**%**	**2019**	**%**	**2020**	**%**	**2021**	**%**
					221,380		**254,587**		**292,775**		**351,329**	
SUPERMERCADOS	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**43,916**	**15%**	**87,832**	**25%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	-	30%	-	30%	-	30%	13,175	30%	26,350	30%
Pisco Puro Torontel	-	0%	-	27%	-	27%	-	27%	11,857	27%	23,715	27%
Pisco Acholado	-	0%	-	43%	-	43%	-	43%	18,884	43%	37,768	43%
LICORERIA	**39,735**	**70%**	**119,204**	**70%**	**154,966**	**70%**	**178,211**	**70%**	**175,665**	**60%**	**193,231**	**55%**
Pisco Puro Quebranta	26,622	67%	79,867	67%	103,827	67%	119,401	67%	117,695	67%	129,465	67%
Pisco Puro Torontel	3,179	8%	9,536	8%	12,397	8%	14,257	8%	14,053	8%	15,458	8%
Pisco Acholado	9,934	25%	29,801	25%	38,741	25%	44,553	25%	43,916	25%	48,308	25%
HORECA	**17,029**	**30%**	**51,088**	**30%**	**66,414**	**30%**	**76,376**	**30%**	**73,194**	**25%**	**70,266**	**20%**
Pisco Puro Quebranta	9,536	56%	28,609	56%	37,192	56%	42,771	56%	40,988	56%	39,349	56%
Pisco Puro Torontel	1,873	11%	5,620	11%	7,306	11%	8,401	11%	8,051	11%	7,729	11%
Pisco Acholado	5,620	33%	16,859	33%	21,917	33%	25,204	33%	24,154	33%	23,188	33%
VENTA ON LINE	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**-**	**0%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	-	0%	-	0%	-	56%	-	56%	-	56%
Pisco Puro Torontel	-	0%	-	0%	-	0%	-	11%	-	11%	-	11%
Pisco Acholado	-	0%	-	0%	-	0%	-	33%	-	33%	-	33%
TOTALES	**S/ 56,764**	**100%**	**S/ 170,292**	**100%**	**S/ 221,380**	**100%**	**S/ 254,587**	**100%**	**S/ 292,775**	**100%**	**S/ 351,329**	**100%**

CUOTA DE MERCADO	0.5%	1.6%	2.1%	2.5%	2.6%	3.0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56.

Ventas proyectadas por Canal en Número de Botellas – Situación actual

	REAL				PROYECCIÓN							
Botellas por Canal	**2016**	**0**	**2017**	**0**	**2018**	**0**	**2019**	**0**	**2020**	**0**	**2021**	**0**
SUPERMERCADOS	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**-**	**60%**	**-**	**57%**	**853**	**55%**	**1,624**	**52%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	-	30%	-	30%	-	30%	256	30%	487	30%
Pisco Puro Torontel	-	0%	-	27%	-	27%	-	27%	230	27%	438	27%
Pisco Acholado	-	0%	-	43%	-	43%	-	43%	367	43%	698	43%
LICORERIA	**753**	**70%**	**2,494**	**70%**	**3,242**	**18%**	**3,728**	**18%**	**3,341**	**18%**	**3,500**	**18%**
Pisco Puro Quebranta	517	67%	1,671	67%	2,172	67%	2,498	67%	2,238	67%	2,345	67%
Pisco Puro Torontel	55	8%	200	8%	259	8%	298	8%	267	8%	280	8%
Pisco Acholado	181	25%	623	25%	810	25%	932	25%	835	25%	875	25%
HORECA	**320**	**30%**	**884**	**30%**	**1,324**	**23%**	**1,523**	**23%**	**1,327**	**23%**	**1,213**	**23%**
Pisco Puro Quebranta	185	56%	495	56%	741	56%	853	56%	743	56%	679	56%
Pisco Puro Torontel	32	11%	97	11%	146	11%	167	11%	146	11%	133	11%
Pisco Acholado	102	33%	292	33%	437	33%	502	33%	438	33%	400	33%
VENTA ON LINE	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**-**	**3%**	**-**	**5%**	**-**	**8%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	-	0%	-	0%	-	56%	-	56%	-	56%
Pisco Puro Torontel	-	0%	-	0%	-	0%	-	11%	-	11%	-	11%
Pisco Acholado	-	0%	-	0%	-	0%	-	33%	-	33%	-	33%
TOTAL UNIDADES	**1,072**	**100%**	**3,378**	**100%**	**4,566**	**100%**	**5,251**	**100%**	**5,520**	**100%**	**6,337**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección con la nueva estrategia se ha estimado captar 1.6% del mercado para el periodo 2017, teniendo en consideración la distribución del mercado actual de bebidas espirituosas de gama premium y la capacidad de producción. Logrando incrementar la cuota de mercado durante los periodos del presente plan (5.2% para el 2018, 9.5% para el 2019, 13.1%, para el 2020 y 14.5% para el 2021. Siendo porcentajes moderados lo cual permite tener resultados certeros y cercanos a la realidad. Lo cual se estima generará impacto positivo tanto en la administración de los costos y gastos, así como en los resultados netos.

Tabla 57.

Estado de Resultado proyectado con la nueva estrategia (Escenario Pesimista)

Años	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Ingresos	**56,764**		**170,292**		**495,379**		**871,868**		**1,364,473**		**1,589,611**	
IGV Ventas Productos (18%)	10,218		30,653		89,168		156,936		245,605		286,130	
ISC Ventas Productos	804		2,533		7,381		13,178		18,947		21,144	
Ingreso con Impuesto	**67,786**		**203,478**		**591,929**		**1,041,982**		**1,629,026**		**1,896,885**	
Venta Total	**56,764**	**100%**	**170,292**	**100%**	**495,379**	**100%**	**871,868**	**100%**	**1,364,473**	**100%**	**1,589,611**	**100%**
Costo Total	-8,319	15%	-26,205	15%	-26,205	5%	-76,352	9%	-136,313	10%	-195,999	12%
Utilidad Bruta	48,445	85%	144,087	85%	469,174	95%	795,516	91%	1,228,160	90%	1,393,612	88%
Gastos Adm. y Ventas	-11,920	21%	-50,870	30%	-192,870	39%	-247,070	28%	-238,070	17%	-239,070	15%
Depreciación y Amortizaciones	-19,739	35%	-19,739	12%	-21,339	4%	-21,339	2%	-21,339	2%	-21,339	1%
Utilidad Operativa	16,785	30%	73,478	43%	254,965	51%	527,107	60%	968,751	71%	1,133,203	71%
Gastos Financieros	-2,744	5%	-42,647	25%	-54,606	11%	-58,749	7%	-45,319	3%	-26,766	2%
Utilidad antes de Impuesto	14,041	25%	30,831	18%	200,359	40%	468,358	54%	923,432	68%	1,106,438	70%
Impuesto a la Renta	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Utilidad Neta	**9,899**	**17%**	**21,736**	**13%**	**141,253**	**29%**	**330,193**	**38%**	**651,020**	**48%**	**780,039**	**49%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58

Ventas proyectadas por Canal en S/ – Situación pesimista

PESIMISTA	REAL				PROYECCIÓN							
Ventas S/ por Canal	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
					495,379		**871,868**		**1,364,473**		**1,589,611**	
SUPERMERCADOS	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**326,950**	**66%**	**575,433**	**66%**	**900,552**	**66%**	**1,049,143**	**66%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	-	30%	98,085	30%	172,630	30%	270,166	30%	314,743	30%
Pisco Puro Torontel	-	0%	-	27%	88,277	27%	155,367	27%	243,149	27%	283,269	27%
Pisco Acholado	-	0%	-	43%	140,589	43%	247,436	43%	387,237	43%	451,132	43%
LICORERIA	**39,735**	**70%**	**102,175**	**60%**	**64,399**	**13%**	**113,343**	**13%**	**177,382**	**13%**	**206,649**	**13%**
Pisco Puro Quebranta	26,622	67%	68,457	67%	43,148	67%	75,940	67%	118,846	67%	138,455	67%
Pisco Puro Torontel	3,179	8%	8,174	8%	5,152	8%	9,067	8%	14,191	8%	16,532	8%
Pisco Acholado	9,934	25%	25,544	25%	16,100	25%	28,336	25%	44,345	25%	51,662	25%
HORECA	**17,029**	**30%**	**51,088**	**30%**	**29,723**	**6%**	**52,312**	**6%**	**81,868**	**6%**	**95,377**	**6%**
Pisco Puro Quebranta	9,536	56%	28,609	56%	16,645	56%	29,295	56%	45,846	56%	53,411	56%
Pisco Puro Torontel	1,873	11%	5,620	11%	3,270	11%	5,754	11%	9,006	11%	10,491	11%
Pisco Acholado	5,620	33%	16,859	33%	9,809	33%	17,263	33%	27,017	33%	31,474	33%
VENTA ON LINE	**-**	**0%**	**17,029**	**10%**	**74,307**	**15%**	**130,780**	**15%**	**204,671**	**15%**	**238,442**	**15%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	9,536	56%	41,612	56%	73,237	56%	114,616	56%	133,527	56%
Pisco Puro Torontel	-	0%	1,873	11%	8,174	11%	14,386	11%	22,514	11%	26,229	11%
Pisco Acholado	-	0%	5,620	33%	24,521	33%	43,157	33%	67,541	33%	78,686	33%
TOTALES	**S/ 56,764**	**100%**	**S/ 170,292**	**100%**	**S/ 495,379**	**100%**	**S/ 871,868**	**100%**	**S/ 1,364,473**	**100%**	**S/ 1,589,611**	**100%**
CUOTA DE MERCADO	**0.5%**		**1.6%**		**4.6%**		**8.2%**		**11.8%**		**13.2%**	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59

Ventas proyectadas por Canal en Número de Botellas – Situación pesimista

	REAL				PROYECCIÓN							
Botellas por Canal	**2016**	**%**	**2017**	**%**	**2018**	**%**	**2019**	**%**	**2020**	**%**	**2021**	**%**
SUPERMERCADOS	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**6,840**	**60%**	**12,288**	**57%**	**17,482**	**55%**	**19,397**	**52%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	-	30%	2,052	30%	3,686	30%	5,245	30%	5,819	30%
Pisco Puro Torontel	-	0%	-	27%	1,847	27%	3,318	27%	4,720	27%	5,237	27%
Pisco Acholado	-	0%	-	43%	2,941	43%	5,284	43%	7,517	43%	8,341	43%
LICORERIA	**753**	**70%**	**2,138**	**70%**	**1,347**	**18%**	**2,371**	**18%**	**3,374**	**18%**	**3,743**	**18%**
Pisco Puro Quebranta	517	67%	1,432	67%	903	67%	1,589	67%	2,260	67%	2,508	67%
Pisco Puro Torontel	55	8%	171	8%	108	8%	190	8%	270	8%	299	8%
Pisco Acholado	181	25%	534	25%	337	25%	593	25%	843	25%	936	25%
HORECA	**320**	**30%**	**884**	**30%**	**593**	**23%**	**1,043**	**23%**	**1,484**	**23%**	**1,646**	**23%**
Pisco Puro Quebranta	185	56%	495	56%	332	56%	584	56%	831	56%	922	56%
Pisco Puro Torontel	32	11%	97	11%	65	11%	115	11%	163	11%	181	11%
Pisco Acholado	102	33%	292	33%	196	33%	344	33%	490	33%	543	33%
VENTA ON LINE	**-**	**0%**	**356**	**0%**	**1,062**	**0%**	**1,868**	**3%**	**2,924**	**5%**	**3,406**	**8%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	200	0%	594	0%	1,046	56%	1,637	56%	1,908	56%
Pisco Puro Torontel	-	0%	39	0%	117	0%	206	11%	322	11%	375	11%
Pisco Acholado	-	0%	118	0%	350	0%	617	33%	965	33%	1,124	33%
TOTAL UNIDADES	**1,072**	**100%**	**3,378**	**100%**	**9,841**	**100%**	**17,570**	**100%**	**25,263**	**100%**	**28,192**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60

Estado de Resultado proyectado con la nueva estrategia (Escenario Moderado)

Años	2016		2017	230%	2018	80%	2019	50%	2020	15%	2021	
Ingresos	**56,764**		**170,292**		**561,964**		**1,011,534**		**1,517,302**		**1,744,897**	
IGV Ventas Productos	10,218		30,653		101,153		182,076		273,114		314,081	
ISC Ventas Productos	804		2,533		8,373		15,289		21,070		23,210	
Ingreso con Impuesto	**67,786**		**203,478**		**671,490**		**1,208,899**		**1,811,486**		**2,082,188**	
Venta Total	**56,764**	**100%**	**170,292**	**100%**	**561,964**	**100%**	**1,011,534**	**100%**	**1,517,302**	**100%**	**1,744,897**	**100%**
Costo Total	-8,319	15%	-26,205	15%	-86,614	15%	-158,150	16%	-217,952	14%	-240,091	14%
Utilidad Bruta	48,445	85%	144,087	85%	475,350	85%	853,385	84%	1,299,350	86%	1,504,806	86%
Gastos Adm. y Ventas	-11,920	21%	-50,870	30%	-192,870	34%	-247,070	24%	-238,070	16%	-239,070	14%
Depreciación y Amortizaciones	-19,739	35%	-19,739	12%	-21,339	4%	-21,339	2%	-21,339	1%	-21,339	1%
Utilidad Operativa	16,785	30%	73,478	43%	261,141	46%	584,976	58%	1,039,941	69%	1,244,397	71%
Gastos Financieros	-2,744	5%	-42,647	25%	-54,606	10%	-58,749	6%	-45,319	3%	-26,766	2%
Utilidad antes de Impuesto	14,041	25%	30,831	18%	206,534	37%	526,227	52%	994,622	66%	1,217,632	70%
Impuesto a la Renta	-4,142	7%	-9,095	5%	-60,928	11%	-155,237	15%	-293,414	19%	-359,201	21%
Utilidad Neta	**9,899**	**17%**	**21,736**	**13%**	**145,607**	**26%**	**370,990**	**37%**	**701,209**	**46%**	**858,430**	**49%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61

Ventas proyectadas por Canal en S/ – Situación moderado

MODERADO	REAL				PROYECCIÓN							
Ventas S/ por Canal	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
					561,964		**1,011,534**		**1,517,302**		**1,744,897**	
SUPERMERCADOS	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**370,896**	**66%**	**667,613**	**66%**	**1,001,419**	**66%**	**1,151,632**	**66%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	-	30%	111,269	30%	200,284	30%	300,426	30%	345,490	30%
Pisco Puro Torontel	-	0%	-	27%	100,142	27%	180,255	27%	270,383	27%	310,941	27%
Pisco Acholado	-	0%	-	43%	159,485	43%	287,073	43%	430,610	43%	495,202	43%
LICORERIA	**39,735**	**70%**	**102,175**	**60%**	**73,055**	**13%**	**131,499**	**13%**	**197,249**	**13%**	**226,837**	**13%**
Pisco Puro Quebranta	26,622	67%	68,457	67%	48,947	67%	88,105	67%	132,157	67%	151,981	67%
Pisco Puro Torontel	3,179	8%	8,174	8%	5,844	8%	10,520	8%	15,780	8%	18,147	8%
Pisco Acholado	9,934	25%	25,544	25%	18,264	25%	32,875	25%	49,312	25%	56,709	25%
HORECA	**17,029**	**30%**	**51,088**	**30%**	**33,718**	**6%**	**60,692**	**6%**	**91,038**	**6%**	**104,694**	**6%**
Pisco Puro Quebranta	9,536	56%	28,609	56%	18,882	56%	33,988	56%	50,981	56%	58,629	56%
Pisco Puro Torontel	1,873	11%	5,620	11%	3,709	11%	6,676	11%	10,014	11%	11,516	11%
Pisco Acholado	5,620	33%	16,859	33%	11,127	33%	20,028	33%	30,043	33%	34,549	33%
VENTA ON LINE	**-**	**0%**	**17,029**	**10%**	**84,295**	**15%**	**151,730**	**15%**	**227,595**	**15%**	**261,735**	**15%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	9,536	56%	47,205	56%	84,969	56%	127,453	56%	146,571	56%
Pisco Puro Torontel	-	0%	1,873	11%	9,272	11%	16,690	11%	25,035	11%	28,791	11%
Pisco Acholado	-	0%	5,620	33%	27,817	33%	50,071	33%	75,106	33%	86,372	33%
TOTALES	**S/ 56,764**	**100%**	**S/ 170,292**	**100%**	**S/ 561,964**	**100%**	**S/ 1,011,534**	**100%**	**S/ 1,517,302**	**100%**	**S/ 1,744,897**	**100%**

CUOTA DE MERCADO	**0.5%**	**1.6%**	**5.2%**	**9.5%**	**13.1%**	**14.5%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62

Ventas proyectadas por Canal en Número de Botellas – Situación moderado

	REAL				PROYECCIÓN							
Botellas por Canal	**2016**	**%**	**2017**	**%**	**2018**	**%**	**2019**	**%**	**2020**	**%**	**2021**	**%**
SUPERMERCADOS	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**7,759**	**60%**	**14,256**	**57%**	**19,440**	**55%**	**21,292**	**52%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	-	30%	2,328	30%	4,277	30%	5,832	30%	6,387	30%
Pisco Puro Torontel	-	0%	-	27%	2,095	27%	3,849	27%	5,249	27%	5,749	27%
Pisco Acholado	-	0%	-	43%	3,337	43%	6,130	43%	8,359	43%	9,155	43%
LICORERIA	**753**	**70%**	**2,138**	**70%**	**1,528**	**18%**	**2,751**	**18%**	**3,751**	**18%**	**4,109**	**18%**
Pisco Puro Quebranta	517	67%	1,432	67%	1,024	67%	1,843	67%	2,513	67%	2,753	67%
Pisco Puro Torontel	55	8%	171	8%	122	8%	220	8%	300	8%	329	8%
Pisco Acholado	181	25%	534	25%	382	25%	688	25%	938	25%	1,027	25%
HORECA	**320**	**30%**	**884**	**30%**	**672**	**23%**	**1,210**	**23%**	**1,650**	**23%**	**1,807**	**23%**
Pisco Puro Quebranta	185	56%	495	56%	376	56%	678	56%	924	56%	1,012	56%
Pisco Puro Torontel	32	11%	97	11%	74	11%	133	11%	181	11%	199	11%
Pisco Acholado	102	33%	292	33%	222	33%	399	33%	544	33%	596	33%
VENTA ON LINE	**-**	**0%**	**356**	**0%**	**1,204**	**0%**	**2,168**	**3%**	**3,251**	**5%**	**3,739**	**8%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	200	0%	674	0%	1,214	56%	1,821	56%	2,094	56%
Pisco Puro Torontel	-	0%	39	0%	132	0%	238	11%	358	11%	411	11%
Pisco Acholado	-	0%	118	0%	397	0%	715	33%	1,073	33%	1,234	33%
TOTAL UNIDADES	**1,072**	**100%**	**3,378**	**100%**	**11,164**	**100%**	**20,385**	**100%**	**28,093**	**100%**	**30,946**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63

Estado de Resultado proyectado con la nueva estrategia (Escenario Optimista)

Años	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Ingresos	**56,764**		**170,292**		**597,214**		**1,074,985**		**1,612,478**		**1,878,537**	
IGV Ventas Productos (18%)	10,218		30,653		107,499		193,497		290,246		338,137	
ISC Ventas Productos	804		2,533		8,898		16,248		22,391		24,987	
Ingreso con Impuesto	**67,786**		**203,478**		**713,611**		**1,284,730**		**1,925,115**		**2,241,661**	
Venta Total	**56,764**	**100%**	**170,292**	**100%**	**597,214**	**100%**	**1,074,985**	**100%**	**1,612,478**	**100%**	**1,878,537**	**100%**
Costo Total	-8,319	15%	-26,205	15%	-92,047	15%	-168,070	16%	-231,624	14%	-258,479	14%
Utilidad Bruta	48,445	85%	144,087	85%	505,167	85%	906,915	84%	1,380,854	86%	1,620,058	86%
Gastos Adm. y Ventas	-11,920	21%	-50,870	30%	-192,870	32%	-247,070	23%	-238,070	15%	-239,070	13%
Depreciación y Amortizaciones	-19,739	35%	-19,739	12%	-21,339	4%	-21,339	2%	-21,339	1%	-21,339	1%
Utilidad Operativa	16,785	30%	73,478	43%	290,958	49%	638,506	59%	1,121,445	70%	1,359,649	72%
Gastos Financieros	-2,744	5%	-42,647	25%	-54,606	9%	-58,749	5%	-45,319	3%	-26,766	1%
Utilidad antes de Impuesto	14,041	25%	30,831	18%	236,352	40%	579,757	54%	1,076,127	67%	1,332,883	71%
Impuesto a la Renta	-4,142	7%	-9,095	5%	-69,724	12%	-171,028	16%	-317,457	20%	-393,201	21%
Utilidad Neta	**9,899**	**17%**	**21,736**	**13%**	**166,628**	**28%**	**408,729**	**38%**	**758,669**	**47%**	**939,683**	**50%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 64

Ventas proyectadas por Canal en S/ – Situación optimista

OPTIMISTA	REAL				PROYECCIÓN							
Ventas S/ por Canal	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%
					597,214		**1,074,985**		**1,612,478**		**1,878,537**	
SUPERMERCADOS	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**394,161**	**66%**	**709,490**	**66%**	**1,064,235**	**66%**	**1,239,834**	**66%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	-	30%	118,248	30%	212,847	30%	319,271	30%	371,950	30%
Pisco Puro Torontel	-	0%	-	27%	106,424	27%	191,562	27%	287,344	27%	334,755	27%
Pisco Acholado	-	0%	-	43%	169,489	43%	305,081	43%	457,621	43%	533,129	43%
LICORERIA	**39,735**	**70%**	**102,175**	**60%**	**77,638**	**13%**	**139,748**	**13%**	**209,622**	**13%**	**244,210**	**13%**
Pisco Puro Quebranta	26,622	67%	68,457	67%	52,017	67%	93,631	67%	140,447	67%	163,621	67%
Pisco Puro Torontel	3,179	8%	8,174	8%	6,211	8%	11,180	8%	16,770	8%	19,537	8%
Pisco Acholado	9,934	25%	25,544	25%	19,409	25%	34,937	25%	52,406	25%	61,052	25%
HORECA	**17,029**	**30%**	**51,088**	**30%**	**35,833**	**6%**	**64,499**	**6%**	**96,749**	**6%**	**112,712**	**6%**
Pisco Puro Quebranta	9,536	56%	28,609	56%	20,066	56%	36,120	56%	54,179	56%	63,119	56%
Pisco Puro Torontel	1,873	11%	5,620	11%	3,942	11%	7,095	11%	10,642	11%	12,398	11%
Pisco Acholado	5,620	33%	16,859	33%	11,825	33%	21,285	33%	31,927	33%	37,195	33%
VENTA ON LINE	**-**	**0%**	**17,029**	**10%**	**89,582**	**15%**	**161,248**	**15%**	**241,872**	**15%**	**281,781**	**15%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	9,536	56%	50,166	56%	90,299	56%	135,448	56%	157,797	56%
Pisco Puro Torontel	-	0%	1,873	11%	9,854	11%	17,737	11%	26,606	11%	30,996	11%
Pisco Acholado	-	0%	5,620	33%	29,562	33%	53,212	33%	79,818	33%	92,988	33%
TOTALES	**S/ 56,764**	**100%**	**S/ 170,292**	**100%**	**S/ 597,214**	**100%**	**S/ 1,074,985**	**100%**	**S/ 1,612,478**	**100%**	**S/ 1,878,537**	**100%**

CUOTA DE MERCADO	**0.5%**	**1.6%**	**5.5%**	**10.1%**	**14.0%**	**15.6%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65

Ventas proyectadas por Canal en Número de Botellas – Situación optimista

	REAL				PROYECCIÓN							
Botellas por Canal	**2016**	**%**	**2017**	**%**	**2018**	**%**	**2019**	**%**	**2020**	**%**	**2021**	**%**
SUPERMERCADOS	**-**	**0%**	**-**	**0%**	**8,246**	**55%**	**15,150**	**55%**	**20,660**	**55%**	**22,922**	**55%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	-	30%	2,474	30%	4,545	30%	6,198	30%	6,877	30%
Pisco Puro Torontel	-	0%	-	27%	2,226	27%	4,091	27%	5,578	27%	6,189	27%
Pisco Acholado	-	0%	-	43%	3,546	43%	6,515	43%	8,884	43%	9,857	43%
LICORERIA	**753**	**70%**	**2,138**	**70%**	**1,624**	**18%**	**2,924**	**18%**	**3,987**	**18%**	**4,423**	**18%**
Pisco Puro Quebranta	517	67%	1,432	67%	1,088	67%	1,959	67%	2,671	67%	2,964	67%
Pisco Puro Torontel	55	8%	171	8%	130	8%	234	8%	319	8%	354	8%
Pisco Acholado	181	25%	534	25%	406	25%	731	25%	997	25%	1,106	25%
HORECA	**320**	**30%**	**884**	**30%**	**714**	**23%**	**1,286**	**23%**	**1,753**	**23%**	**1,946**	**23%**
Pisco Puro Quebranta	185	56%	495	56%	400	56%	720	56%	982	56%	1,089	56%
Pisco Puro Torontel	32	11%	97	11%	79	11%	141	11%	193	11%	214	11%
Pisco Acholado	102	33%	292	33%	236	33%	424	33%	579	33%	642	33%
VENTA ON LINE	**-**	**0%**	**356**	**0%**	**1,280**	**5%**	**2,304**	**5%**	**3,455**	**5%**	**4,025**	**5%**
Pisco Puro Quebranta	-	0%	200	56%	717	56%	1,290	56%	1,935	56%	2,254	56%
Pisco Puro Torontel	-	0%	39	11%	141	11%	253	11%	380	11%	443	11%
Pisco Acholado	-	0%	118	33%	422	33%	760	33%	1,140	33%	1,328	33%
TOTAL UNIDADES	**1,072**	**100%**	**3,378**	**100%**	**11,864**	**100%**	**21,663**	**100%**	**29,855**	**100%**	**33,317**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66.

Lista de precios Proyectados por Canal

Precios S/ por Canal	2016	0	2017	0	2018	0	2019	0	2020	0	2021	0
SUPERMERCADOS	-											
Pisco Puro Quebranta	51.5		47.8		47.8		46.8		51.5		54.1	
Pisco Puro Torontel	57.8		47.8		47.8		46.8		51.5		54.1	
Pisco Acholado	55.0		47.8		47.8		46.8		51.5		54.1	
LICORERIA											-	
Pisco Puro Quebranta	51.5		47.8		47.8		47.8		52.6		55.2	
Pisco Puro Torontel	57.8		47.8		47.8		47.8		52.6		55.2	
Pisco Acholado	55.0		47.8		47.8		47.8		52.6		55.2	
HORECA											-	
Pisco Puro Quebranta	51.5		57.8		50.2		50.2		55.2		57.9	
Pisco Puro Torontel	57.8		57.8		50.2		50.2		55.2		57.9	
Pisco Acholado	55.0		57.8		50.2		50.2		55.2		57.9	
VENTA ON LINE											-	
Pisco Puro Quebranta	-		47.8		70.0		70.0		70.0		70.0	
Pisco Puro Torontel	-		47.8		70.0		70.0		70.0		70.0	
Pisco Acholado	-		47.8		70.0		70.0		70.0		70.0	

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla 66 , Los precios de productos para supermercados y licorerías tendrán una variación no significativa de acuerdo al Benchmark de cada una de ellas ambos son canales B2B , es decir son intermediarios con los clientes finales , a esos precios les deben sumar su margen que está en un 45% aprox. , en lo referente al canal Horeca el cual es utilizado para cocteles en el Hotel hay un reconocimiento de marca pero a través de los Barman de los Hoteles, y no hay una recordación de

marca propiamente dicha , la Venta On Line es una Venta B2C , la cual es la que interesa que crezca ya que proporcionará ventas por conveniencia a nivel de márgenes y además permitirá conocer a nuestros clientes directamente.

Tabla 67.

Producción 2016 – 2021

Año	Producción en Lts	Ventas en Lts	Saldo Final en Lts	Saldo Inicial en Lts
2016	3,800	536	3,264	-
2017	5,175	1,689	6,750	3,264
2018	7,500	5,582	8,668	6,750
2019	8,500	10,192	6,976	8,668
2020	12,000	14,046	4,929	6,976
2021	12,000	15,473	1,456	4,929

Costo por Litro	S/	15.52
Costo por Botella de 1/2 Litro	S/	7.76

Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la Tabla 67; existe sobre stock en los años 2016, 2017 y 2018, En el 2019 se logra vender el stock acumulado y se empieza a vender la producción realizada en ese mismo periodo, Asimismo se culmina con un stock de seguridad de 1,456 Lts de Pisco al 2021

Tabla 68.

Participación por Canal – Licorería y Supermercado

Litros												
Canal Supermercado y Licorerías	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Ventas S/ por Canal	Unid	(%)	Venta	(%)	Venta	(%)	2019	(%)	2020	(%)	2021	(%)
Bodega Moquillaza SAC	753	1%	2,138	2%	9,288	8%	17,007	12%	23,192	16%	25,400	16%
Sarcay de Azpitia	28,600	28%	30,316	28%	32,135	26%	34,063	25%	36,107	24%	38,273	24%
Bodega Viejo Tonel	25,400	25%	27,178	25%	29,080	24%	31,116	23%	33,294	22%	35,625	22%
Bodega Cepas de Loro	12,400	12%	13,268	12%	14,197	12%	15,191	11%	16,254	11%	17,392	11%
Campo del Encanto	8,900	9%	9,345	9%	9,719	8%	9,913	7%	10,012	7%	10,213	6%
Otros	25,300	25%	26,565	24%	27,893	23%	29,288	21%	30,752	21%	32,290	20%
TOTALES	101,353	100 %	108,810	100%	122,312	100%	136,578	100%	149,611	100%	159,192	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 69.

Participación por Canal – HORECA

Litros

HORECA	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Ventas S/ por Canal	Unid	(%)	Venta	(%)	Venta	(%)	2019	(%)	2020	(%)	2021	(%)
Bodega Moquillaza SAC	320	2%	884	5%	672	4%	1,210	7%	1,650	10%	1,807	11%
Sarcay de Azpitia	3,400	21%	3,060	19%	3,091	19%	2,782	17%	2,503	15%	2,478	15%
Bodega Viejo Tonel	4,300	27%	4,300	27%	4,386	27%	4,561	28%	4,698	28%	4,839	29%
Bodega Cepas de Loro	1,700	11%	1,802	11%	1,874	11%	1,949	12%	1,988	12%	2,028	12%
Campo del Encanto	1,800	11%	1,818	11%	1,873	11%	1,966	12%	1,986	12%	2,006	12%
Otros	4,530	28%	4,347	27%	4,477	27%	4,068	25%	3,876	23%	3,711	22%
TOTALES	16,050	100%	16,211	100%	16,373	100%	16,536	100%	16,702	100%	16,869	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 70.

Participación por Canal – Venta On Line

Litros

VENTA ON LINE	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Ventas S/ por Canal	Unid	(%)	Venta	(%)	Venta	(%)	2019	(%)	2020	(%)	2021	(%)
Bodega Moquillaza SAC	-	0%	356	3%	1,204	8%	2,168	13%	3,251	18%	3,739	19%
Sarcay de Azpitia	3,850	31%	4,004	30%	4,164	28%	4,331	26%	4,504	24%	4,684	24%
Bodega Viejo Tonel	2,780	22%	2,975	22%	3,183	21%	3,406	20%	3,644	20%	3,899	20%
Bodega Cepas de Loro	1,470	12%	1,558	12%	1,652	11%	1,751	11%	1,856	10%	1,967	10%
Campo del Encanto	1,980	16%	2,039	15%	2,101	14%	2,164	13%	2,229	12%	2,295	12%
Otros	2,300	19%	2,461	18%	2,633	18%	2,818	17%	3,015	16%	3,226	16%
TOTALES	6,420	100%	6,998	100%	7,628	100%	8,314	100%	9,062	100%	9,878	100%

Fuente: Elaboración propia

10.2.3. Estado de situación financiera (situación actual y con la nueva estrategia).

Tabla 71

Estado de Situación Financiera proyectado - Situación actual (No incluye iniciativas estratégicas)

	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	S/.	(%)	S/.	(%)	S/.	(%)	S/.	(%)	S/.	(%)	S/.	(%)
ACTIVO CORRIENTE												
Efectivo y equivalentes de efectivo	18,247	5%	14,440	3%	10,108	3%	7,076	2%	4,953	1%	3,467	1%
Cuentas por cobrar comerciales	14,191	4%	14,191	3%	18,448	5%	21,216	5%	34,157	8%	58,555	12%
Inventarios	50,640	13%	95,979	22%	122,905	30%	158,210	38%	178,887	40%	197,532	39%
Crédito Fiscal - IGV	3,208	1%	6,608	2%	2,272	1%	5,217	1%	13,199	3%	34,689	7%
Total activo corriente	**86,286**	23%	**131,219**	30%	**153,734**	38%	**191,719**	45%	**231,195**	52%	**294,243**	59%
ACTIVO NO CORRIENTE												
Instalaciones, mobiliario y equipo	309,000	82%	309,000	71%	309,000	77%	309,000	73%	309,000	69%	309,000	62%
Activos intangibles	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Depreciacion del ejercicio	-19,739		-19,739		-19,739		-19,739		-19,739		-19,739	
Depreciacion Acumulada	-19,739	-5%	-39,478	-9%	-59,217	-15%	-78,956	-19%	-98,695	-22%	-118,434	-24%
Cargos diferidos	-	0%	31,574	7%	-	0%		0%	6,030	1%	16,905	3%
Total activo no corriente	289,261	77%	301,096	70%	249,783	62%	230,044	55%	216,335	48%	207,471	41%
TOTAL ACTIVO	**375,547**	**100%**	**432,315**	**100%**	**403,517**	**100%**	**421,763**	**100%**	**447,530**	**100%**	**501,714**	**100%**
PASIVO CORRIENTE												
Cuentas por pagar comerciales	1,734	0%	2,254	1%	12,582	3%	18,601	4%	21,413	5%	20,484	4%
Otras cuentas por pagar	1,243	0%	2,544	1%	9,331	2%	16,739	4%	22,623	5%	32,601	6%
Débito Fiscal - IGV	-	0%	23,896	6%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Total pasivo corriente	2,977	1%	28,693	7%	21,913	5%	35,340	8%	44,035	10%	53,085	11%
PASIVO NO CORRÍENTE												
Otros pasivos financieros	27,800	7%	81,679	19%	62,674	16%	41,389	10%	29,123	7%	15,386	3%
Cuentas por Pagar Accionista	300,500	80%	256,091	59%	204,940	51%	161,440	38%	93,580	21%	15,417	3%
Total pasivo no corriente	328,300	87%	337,770	78%	267,614	66%	202,829	48%	122,703	27%	30,803	6%
TOTAL PASIVO	**331,277**	88%	**366,463**	85%	**289,527**	72%	**238,169**	56%	**166,738**	37%	**83,887**	17%
PATRIMONIO												
Capital	34,441	9%	34,441	8%	34,441	9%	34,441	8%	34,441	8%	34,441	7%
Utilidad del ejercicio	9,829	3%	21,582	5%	48,139	12%	69,604	17%	97,198	22%	137,035	27%
Resultados acumulados	-	0%	9,829	2%	31,410	8%	79,549	19%	149,153	33%	246,351	49%
TOTAL PATRIMONIO	**44,270**	12%	**65,851**	15%	**113,990**	28%	**183,594**	44%	**280,792**	63%	**417,827**	83%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**375,547**	**100%**	**432,315**	**100%**	**403,517**	**100%**	**421,763**	**100%**	**447,530**	**100%**	**501,714**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 72

Estado de Situación Financiera proyectado con la nueva estrategia (Incluye iniciativas estratégicas)

	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
	S/.	(%)	S/.	(%)	S/.	(%)	S/.	(%)	S/.	(%)	S/.	(%)
ACTIVO CORRIENTE												
Efectivo y equivalentes de efectivo	18,247	5%	8,878	2%	67,309	10%	195,832	18%	550,906	41%	685,314	44%
Cuentas por cobrar comerciales	14,191	4%	14,191	3%	119,913	17%	256,546	24%	283,598	21%	364,232	23%
Inventarios	50,640	13%	95,979	22%	134,496	19%	108,237	10%	76,483	6%	22,591	1%
Valores negociables	-	0%	-	0%	90,000	13%	68,000	6%	135,000	10%	120,000	8%
Crédito Fiscal - IGV	3,208	1%	6,608	2%	25,284	4%	46,949	4%	78,109	6%	98,793	6%
Total activo corriente	**86,286**	23%	**125,656**	29%	**437,002**	62%	**675,564**	63%	**1,124,096**	84%	**1,290,930**	83%
ACTIVO NO CORRIENTE												
Instalaciones, mobiliario y equipo	309,000	82%	309,000	71%	317,000	45%	317,000	30%	317,000	24%	317,000	20%
Activos intangibles	-	0%	-	0%	-	0%	55,000	5%	-	0%	-	0%
Depreciacion del ejercicio	-19,739		-19,739		-21,339		-21,339		-21,339		-21,339	
Depreciacion Acumulada	-19,739	-5%	-39,478	-9%	-60,817	-9%	-82,156	-8%	-103,495	-8%	-124,834	-8%
Cargos diferidos	-	0%	38,247	9%	9,369	1%	105,877	10%	6,278	0%	78,458	5%
Total activo no corriente	289,261	77%	307,769	71%	265,552	36%	395,721	37%	219,783	16%	270,624	17%
TOTAL ACTIVO	**375,547**	**100%**	**433,425**	**100%**	**702,554**	**99%**	**1,071,285**	**100%**	**1,343,879**	**100%**	**1,561,554**	**100%**
PASIVO CORRIENTE												
Cuentas por pagar comerciales	1,734	0%	2,254	1%	5,717	1%	10,438	1%	14,385	1%	15,846	1%
Otras cuentas por pagar	1,243	0%	3,500	1%	4,025	1%	4,629	0%	5,555	0%	6,943	0%
Débito Fiscal - IGV	-	0%	23,896	6%	109,527	16%	197,365	18%	294,184	22%	337,291	22%
Total pasivo corriente	2,977	1%	29,650	7%	119,268	17%	212,431	20%	314,123	23%	360,080	23%
PASIVO NO CORRÍENTE												
Otros pasivos financieros	27,800	7%	81,679	19%	205,688	29%	297,522	28%	242,515	18%	179,258	11%
Cuentas por Pagar Accionista	300,500	80%	256,091	59%	217,986	31%	180,729	17%	125,913	9%	15,417	1%
Ingresos Diferidos												
Acreedores diversos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Total pasivo no corriente	328,300	87%	337,770	78%	423,674	60%	478,251	45%	368,429	27%	194,675	12%
TOTAL PASIVO	**331,277**	88%	**367,420**	85%	**542,942**	77%	**690,683**	64%	**682,552**	51%	**554,755**	36%
PATRIMONIO												
Capital	34,441	9%	34,441	8%	34,441	5%	34,441	3%	34,441	3%	34,441	2%
Utilidad del ejercicio	9,829	3%	21,736	5%	93,607	13%	220,990	21%	280,725	21%	345,471	22%
Resultados acumulados	-	0%	9,829	2%	31,565	4%	125,171	12%	346,161	26%	626,886	40%
TOTAL PATRIMONIO	**44,270**	12%	**66,006**	15%	**159,612**	23%	**380,602**	36%	**661,327**	49%	**1,006,799**	64%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**375,547**	**100%**	**433,425**	**100%**	**702,554**	**100%**	**1,071,285**	**100%**	**1,343,879**	**100%**	**1,561,554**	**100%**

Fuente: Elaboración propia

- En el balance se puede apreciar que el saldo de débito fiscal aumenta cada año, esto principalmente por el alto incremento de las ventas realizadas por la empresa. Así mismo el crédito fiscal (compras), continuará siendo bajo debido a que la principal materia prima que es la Uva es propia y el resto de gastos que se incurre en la operación tienen un crédito fiscal proporcional al débito fiscal, Así mismo en los años 2016 al 2019 no se vende lo que se produce en ese caso el crédito fiscal.

- En el 2016 para inicio de operaciones, el accionista otorga un préstamo como inversión inicial principalmente para el acondicionamiento de la bodega , necesario para poder iniciar la producción de pisco y contar con oficinas administrativas

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).

Para el cálculo del flujo de caja, se parte de la utilidad neta según escenario, posterior mente se agrega la depreciación en vista que no representa una salida de efectivo. Con todo ello se procede a calcular el flujo de caja generado por las operaciones (FGO). Por último se procede a determinar el flujo de caja operativo, para ello se debe considerar el fondo operativo (capital de trabajo), obteniéndose el flujo de caja operativo (FCO).

Así mismo en un flujo de caja separado (anexo 10, anexo 11 y anexo 12), se muestra el efecto neto del IGV y el ISC, mediante el presupuesto del estado financiero de flujo de efectivo. Donde se aprecia que dichos impuestos modifica los flujos de caja y por ende el valor del proyecto, en vista que el pago representa un egreso e efectivo.

Tabla 73

Flujo de caja– Situación actual Pesimista - (No incluye iniciativas estratégicas)

TOTAL INGRESOS	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
UTILIDAD NETA	21,736	35,453	59,550	79,579	114,466
+ Depreciación	19,739	19,739	19,739	19,739	19,739
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**55,192**	**79,289**	**99,318**	**134,205**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	25,536	26,210	36,189	47,108	56,032
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**15,939**	**28,982**	**43,100**	**52,209**	**78,173**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 74.

Flujo de caja - Situación actual Moderado - (No incluye iniciativas estratégicas)

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	48,483	70,101	97,892	138,014
+ Depreciación	19,739	19,739	19,739	19,739	19,739
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**68,222**	**89,840**	**117,631**	**157,753**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	26,880	27,589	38,094	49,587	58,981
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**14,595**	**40,632**	**51,746**	**68,044**	**98,771**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 75

Flujo de caja– Situación actual Optimista - (No incluye iniciativas estratégicas)

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	59,067	85,957	114,317	167,521
+ Depreciación	19,739	19,739	19,739	19,739	19,739
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**78,806**	**105,696**	**134,056**	**187,260**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	29,031	29,796	41,141	53,554	63,700
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**12,444**	**49,009**	**64,554**	**80,501**	**123,560**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 76

Flujo de caja con la nueva estrategia – Escenario Pesimista

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	141,253	330,193	651,020	780,039
+ Depreciación	19,739	21,339	21,339	21,339	21,339
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**162,592**	**351,532**	**672,359**	**801,378**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	22,067	37,240	51,482	59,230	65,234
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**19,407**	**125,352**	**300,049**	**613,129**	**736,144**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 77

Flujo de caja con la nueva estrategia – Escenario Moderado

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	145,607	370,990	701,209	858,430
+ Depreciación	19,739	21,339	21,339	21,339	21,339
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**166,946**	**392,329**	**722,548**	**879,769**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	22,067	39,200	54,192	62,347	68,667
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**19,407**	**127,746**	**338,137**	**660,201**	**811,102**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 78

Flujo de caja con la nueva estrategia – Escenario Optimista

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	166,628	408,729	758,669	939,683
+ Depreciación	19,739	21,339	21,339	21,339	21,339
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**187,967**	**430,068**	**780,008**	**961,022**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	22,067	40,376	55,818	64,217	70,727
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**- 19,407**	**147,591**	**374,250**	**715,791**	**890,294**

Fuente: Elaboración propia

10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia).

El desarrollo de los escenarios y las proyecciones están basados en función al análisis realizados en los capítulos anteriores y teniendo en cuenta las proyecciones de PBI, crecimiento de mercado, la lectura del mercado (fuente primaria estudio de mercado) y la identificación de canales más importante (estrategia omnicanal). Por todo ello se busca con el presente plan incrementar la cuota de mercado en base a la estrategia penetración de mercado, considerando para ello tres posibles escenarios (pesimista, moderado

y optimista). Así mismo se ha elaborado una matriz de riesgo para poder tener un plan de contingencia que mitigue eventos inesperados futuros y redireccione a la empresa en el logro de sus objetivos estratégicos.

Tabla 79

Flujo de Caja proyectado – Situación actual Pesimista - (No incluye iniciativas estratégicas)

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	35,453	59,550	79,579	114,466
+ Depreciación	19,739	19,739	19,739	19,739	19,739
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**55,192**	**79,289**	**99,318**	**134,205**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	25,536	26,210	36,189	47,108	56,032
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**15,939**	**28,982**	**43,100**	**52,209**	**78,173**
- Compra de activos (Inversión)	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN (F.C.I)	**15,939**	**28,982**	**43,100**	**52,209**	**78,173**
- Amortización de deudas	10,530	30,189	39,473	54,289	62,530
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (F.C.F)	**5,409**	**-1,207**	**3,627**	**-2,079**	**15,643**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 80.

Flujo de Caja proyectado – Situación actual Moderado - (No incluye iniciativas estratégicas)

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	48,483	70,101	97,892	138,014
+ Depreciación	19,739	19,739	19,739	19,739	19,739
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**68,222**	**89,840**	**117,631**	**157,753**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	26,880	27,589	38,094	49,587	58,981
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**14,595**	**40,632**	**51,746**	**68,044**	**98,771**
- Compra de activos (Inversión)	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN (F.C.I)	**14,595**	**40,632**	**51,746**	**68,044**	**98,771**
- Amortización de deudas	10,530	30,189	39,473	54,289	62,530
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (F.C.F)	**4,065**	**10,443**	**12,273**	**13,755**	**36,241**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 81.

Flujo de Caja proyectado – Situación actual Optimista - (No incluye iniciativas estratégicas)

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	59,067	85,957	114,317	167,521
+ Depreciación	19,739	19,739	19,739	19,739	19,739
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**78,806**	**105,696**	**134,056**	**187,260**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	29,031	29,796	41,141	53,554	63,700
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**12,444**	**49,009**	**64,554**	**80,501**	**123,560**
- Compra de activos (Inversión)	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN (F.C.I)	**12,444**	**49,009**	**64,554**	**80,501**	**123,560**
- Amortización de deudas	10,530	30,189	39,473	54,289	62,530
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (F.C.F)	**1,915**	**18,820**	**25,081**	**26,213**	**61,030**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 82

Flujo de Caja proyectado con la nueva estrategia – Escenario Pesimista

TOTAL INGRESOS		2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA		21,736	141,253	330,193	651,020	780,039
+ Depreciación		19,739	21,339	21,339	21,339	21,339
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)		**41,475**	**162,592**	**351,532**	**672,359**	**801,378**
TOTAL EGRESOS						
- Aumento de capital de trabajo Kw		22,067	37,240	51,482	59,230	65,234
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)		**19,407**	**125,352**	**300,049**	**613,129**	**736,144**
- Compra de activos (Inversión)		-	8,000	55,000	-	-
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN (F.C.I)	**-776,600**	**19,407**	**117,352**	**245,049**	**613,129**	**736,144**
- Amortización de deudas		10,530	52,436	87,305	109,295	125,788
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (F.C.F)	**-476,600**	**8,878**	**64,916**	**157,745**	**503,834**	**610,356**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 83

Flujo de Caja proyectado con la nueva estrategia – Escenario Moderado

TOTAL INGRESOS		2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA		21,736	145,607	370,990	701,209	858,430
+ Depreciación		19,739	21,339	21,339	21,339	21,339
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)		**41,475**	**166,946**	**392,329**	**722,548**	**879,769**
TOTAL EGRESOS						
- Aumento de capital de trabajo Kw		22,067	39,200	54,192	62,347	68,667
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)		**19,407**	**127,746**	**338,137**	**660,201**	**811,102**
- Compra de activos (Inversión)		-	8,000	55,000	-	-
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN (F.C.I)	**-776,600**	**19,407**	**119,746**	**283,137**	**660,201**	**811,102**
- Amortización de deudas		10,530	52,436	87,305	109,295	125,788
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (F.C.F)	**-476,600**	**8,878**	**67,309**	**195,832**	**550,906**	**685,314**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 84

Flujo de Caja proyectado con la nueva estrategia – Escenario Optimista

TOTAL INGRESOS		2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA		21,736	166,628	408,729	758,669	939,683
+ Depreciación		19,739	21,339	21,339	21,339	21,339
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)		**41,475**	**187,967**	**430,068**	**780,008**	**961,022**
TOTAL EGRESOS						
- Aumento de capital de trabajo Kw		22,067	40,376	55,818	64,217	70,727
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**-**	**19,407**	**147,591**	**374,250**	**715,791**	**890,294**
- Compra de activos (Inversión)		-	8,000	55,000	-	-
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN (F.C.I)	**-776,600**	**19,407**	**139,591**	**319,250**	**715,791**	**890,294**
- Amortización de deudas		10,530	52,436	87,305	109,295	125,788
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (F.C.F)	**-476,600**	**8,878**	**87,155**	**231,945**	**606,496**	**764,507**

Fuente: Elaboración propia

10.2.6. Evaluación financiera (VAN, TIR y Ratios Financieros).

Para el cálculo del VAN y TIR del proyecto, como el ROI, se considera el flujo de caja diferencial o incremental.

Tabla 85

Evaluación financiera con la nueva estrategia (VAN, TIR, B/C) – Escenario Pesimista

Años		2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Sin Estrategia		14,440	27,351	40,773	49,166	74,412
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Con Estrategia		19,407	125,352	300,049	613,129	736,144
F de C Diferencial o Incremental		**4,967**	**98,001**	**259,276**	**563,963**	**661,731**
Flujo de la Inversión Incremental	**-776,600**	**4,967**	**98,001**	**259,276**	**563,963**	**661,731**

VAN	**59,914**	**WACC**	**17.14%**
TIR	**19%**		

Años		1	2	3	4	5
Flujo Cja. Finac. Descontado		4,240	71,420	161,305	299,524	300,025
Falta Recuperar	-776,600	-772,360	-700,940	-539,635	-240,111	0.80
PRC =	**4.80**	**Es el tiempo en que se recuperará el capital.**				
Periodo de Recuperación de Capital	4.00	**4 años**				
	9.60	**9 meses**				
	18	**18 días**				

TOTAL FLUJO DE CAJA DIFERENCIAL O INCREMENTAL DESCONTADO	836,514
INVERSION TOTAL	776,600
B/C	**1.08**

Fuente: Elaboración propia

ROI (UN antes de I e I/Inv) = 8%

Para el escenario pesimista el gasto en la inversión muestra un ROI de 8%, ello significa que por cada sol invertido la empresa recupera 1.08 de sol, creando valor para el accionista y la empresa.

Para el escenario pesimista, si justifica la inversión debido que el análisis del flujo de caja diferencial o incremental muestra un VAN positivo de (S/ 59,914) mayor a cero y una tasa interna de retorno (TIR = 19%) mayor a la tasa de descuento que actualmente viene manejado la empresa (WACC = 17.14%). A continuación se muestra el flujo de caja diferencial para el escenario moderado.

Tabla 86

Evaluación financiera con la nueva estrategia (VAN, TIR, B/C) – Escenario Moderado

Años		2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Sin Estrategia		14,440	40,288	51,249	67,349	97,793
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Con Estrategia		19,407	127,746	338,137	660,201	811,102
F de C Diferencial o Incremental		**4,967**	**87,457**	**286,888**	**592,851**	**713,309**
Flujo de la Inversión Incremental	**-776,600**	**4,967**	**87,457**	**286,888**	**592,851**	**713,309**

VAN	**S/. 108,136**	**WACC**	**17.14%**
TIR	**21%**		

Años		1	2	3	4	5
Flujo Cja. Finac. Descontado	-	4,240	63,736	178,483	314,866	323,410
Falta Recuperar	-776,600	-772,360	-708,624	-530,140	-215,274	0.67
PRC =	**4.67**	**Es el tiempo en que se recuperará el capital.**				
Periodo de Recuperación de Capital	4.00	**4 años**				
	7.99	**7 meses**				
	30	**30 días**				

TOTAL FLUJO DE CAJA DIFERENCIAL O INCREMENTAL DESCONTADO	884,736
INVERSION TOTAL	776,600
B/C	**1.14**

Fuente: Elaboración propia

ROI (UN antes de I e I/Inv) = 14%

El gasto en la inversión muestra un ROI de 14%, ello significa que por cada sol invertido la empresa recupera 1.14 de sol, creando valor para el accionista y la empresa.

Para el escenario moderado, la inversión requerida para la implementación de las estrategias si justifica, debido en el análisis del flujo de caja diferencial o incremental muestra un VAN (S/ 108,136) mayor a cero y una tasa interna de retorno (TIR = 21%) superior a la tasa de descuento que actualmente viene manejado la empresa (WACC = 17.14%).

Por ende el resultado se muestra atractivo para los accionistas, para el desarrollo e implementación de iniciativas del presente plan estratégico.

Por último se realiza el análisis del flujo de caja diferencial para el escenario optimista.

Tabla 87

Evaluación financiera con la nueva estrategia (VAN, TIR, B/C) – Escenario Optimista

Años		2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Sin Estrategia		14,440	50,798	66,992	83,657	127,091
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Con Estrategia		19,253	147,591	374,250	715,791	890,294
F de C Diferencial o Incremental		**4,813**	**96,793**	**307,258**	**632,134**	**763,204**
Flujo de la Inversión Incremental	**-776,600**	**4,813**	**96,793**	**307,258**	**632,134**	**763,204**

VAN	**S/. 170,966**	**WACC**	**17.14%**
TIR	**23%**		

Años		1	2	3	4	5
Flujo Cja. Finac. Descontado	-	4,109	70,540	191,156	335,729	346,032
Falta Recuperar	-776,600	-772,491	-701,951	-510,795	-175,066	0.51
PRC =	**4.51**	**Es el tiempo en que se recuperará el capital.**				
Periodo de Recuperación de Capital	4.00	**4 años**				
	6.07	**6 mes**				
	2	**2 días**				

TOTAL FLUJO DE CAJA DIFERENCIAL O INCREMENTAL DESCONTADO	947,566
INVERSION TOTAL	776,600
B/C	**1.22**

Fuente: Elaboración propia

ROI (UN antes de I e I/Inv) = 22%

El gasto en la inversión muestra un ROI de 22%, ello significa que por cada sol invertido la empresa recupera 1.22 de sol, creando valor para el accionista y la empresa.

Para el escenario optimista, la inversión requerida para la implementación de las estrategias se muestra muy atractiva, debido en el análisis del flujo de caja diferencial o incremental muestra un VAN (S/ 170,966) mayor

a cero y una tasa interna de retorno (TIR = 23%) superior a la tasa de descuento que actualmente viene manejado la empresa (WACC = 17.14%).

En conclusión, el resultado que se muestra en el escenario pesimista, moderado y optimista satisface las expectativas de los accionistas y ofrece posibilidades para pensar que en un futuro es posible mirar la manera de llevar los productos de una forma agresiva a los mercados internacionales.

Evaluación de Ratios:

Para el desarrollo de los ratios se proyectó los estados financieros como el Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera, en los dos casos sin estrategia y con estrategia. A continuación se puede apreciar los valores en ambos escenarios.

Tabla 88

Evaluación de ratios sin estrategia

RATIOS	2017	2018	2019	2020	2021
Analisis Financiero					
Liquidez Corriente	4.57	7.13	5.56	5.44	5.82
Prueba Acida	1.23	1.21	0.83	1.05	1.34
Liquidez Seca (Efectivo)	0.50	0.47	0.21	0.12	0.07
Rotación de Inventarios/días	1318.54	1249.03	1398.10	1503.76	1446.48
Rotación de Créditos/veces	12.00	12.00	12.00	8.57	6.00
Analisis Económico					
ROE (UN/PN)	0.33	0.42	0.38	0.35	0.33
ROA (UN/AT)	0.05	0.12	0.17	0.22	0.28
Utilidad Neta/Ventas	0.13	0.22	0.28	0.33	0.39
Análisis Patrimonial					
Solvencia (Activo/Pasivo)	1.18	1.40	1.78	2.71	6.17
Ratio de Endeudamiento	0.85	0.72	0.56	0.37	0.16

Fuente: Elaboración propia

Tabla 89

Evaluación de ratios con estrategia

RATIOS	2017	2018	2019	2020	2021
Analisis Financiero					
Liquidez Corriente	4.24	3.66	3.18	3.58	3.59
Prueba Acida	1.00	2.54	2.67	3.34	3.52
Liquidez Seca (Efectivo)	0.30	0.56	0.92	1.75	1.90
Rotación de Inventarios/veces	0.3	0.6	1.5	2.8	10.6
Rotación de Inventarios/días	1319	559	246	126	34
Rotación de Créditos/veces	12	5	4	5	5
Rotación de Créditos/dias	30	77	91	67	75
Analisis Económico					
ROE (UN/PN)	33%	91%	97%	106%	85%
ROA (UN/AT)	5%	21%	35%	52%	55%
Utilidad Neta/Ventas	13%	26%	37%	46%	49%
Análisis Patrimonial					
Solvencia (Activo/Pasivo)	1.18	1.29	1.55	1.97	2.81
Ratio de Endeudamiento	85%	77%	64%	51%	36%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo observado en los estados e indicadores financieros con la implementación de las estrategias, se puede apreciar que la empresa mejora su liquidez, disminuye su inventario que representaba un gran problema para la Bodega Moquillaza Robatty S.A.C. A su vez el ratio de endeudamiento también disminuye, mostrándose más atractivo y con menor riesgo de recibir financiamiento externo. El ROA y ROE, muestran mayor eficiencia en las operaciones de la empresa incentivando a realizar mayores inversiones en la compañía.

10.2.7. Evaluación financiera (Flujo de Caja Incremental o Diferencial).

A continuación, se pueden apreciar el flujo de caja diferencial que se genera debido a la implementación y ejecución de las iniciativas desarrolladas en el presente plan.

Para poder sincerar el análisis de la inversión se evalúa el incremental de caja que genera las estrategias a nivel operativo. Para ello se resta el flujo

de caja operativo (FCO) con estrategia y sin estrategia para los tres escenarios, obteniendo de esta forma el flujo de caja diferencial o incremental por escenario.

Tabla 90

Flujo de Caja, situación actual - Escenario Pesimista

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	35,453	59,550	79,579	114,466
+ Depreciación	19,739	19,739	19,739	19,739	19,739
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**55,192**	**79,289**	**99,318**	**134,205**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	25,536	26,210	36,189	47,108	56,032
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**15,939**	**28,982**	**43,100**	**52,209**	**78,173**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 91

Flujo de Caja, con la nueva estrategia - Escenario Pesimista

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	141,253	330,193	651,020	780,039
+ Depreciación	19,739	21,339	21,339	21,339	21,339
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**162,592**	**351,532**	**672,359**	**801,378**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	22,067	37,240	51,482	59,230	65,234
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**19,407**	**125,352**	**300,049**	**613,129**	**736,144**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 92

Flujo de Caja Incremental o Diferencial - Escenario Pesimista

Años		2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Sin Estrategia		14,440	27,351	40,773	49,166	74,412
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Con Estrategia		19,407	125,352	300,049	613,129	736,144
F de C Diferencial o Incremental		**4,967**	**98,001**	**259,276**	**563,963**	**661,731**
Flujo de la Inversión Incremental	**-776,600**	**4,967**	**98,001**	**259,276**	**563,963**	**661,731**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 93

Flujo de Caja, situación actual - Escenario Moderado

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	48,483	70,101	97,892	138,014
+ Depreciación	19,739	19,739	19,739	19,739	19,739
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**68,222**	**89,840**	**117,631**	**157,753**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	26,880	27,589	38,094	49,587	58,981
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**14,595**	**40,632**	**51,746**	**68,044**	**98,771**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 94

Flujo de Caja, con la nueva estrategia - Escenario Moderado

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	145,607	370,990	701,209	858,430
+ Depreciación	19,739	21,339	21,339	21,339	21,339
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**166,946**	**392,329**	**722,548**	**879,769**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	22,067	39,200	54,192	62,347	68,667
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**19,407**	**127,746**	**338,137**	**660,201**	**811,102**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 95

Flujo de Caja Incremental o Diferencial - Escenario Moderado

Años		2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Sin Estrategia		14,440	40,288	51,249	67,349	97,793
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Con Estrategia		19,407	127,746	338,137	660,201	811,102
F de C Diferencial o Incremental		**4,967**	**87,457**	**286,888**	**592,851**	**713,309**
Flujo de la Inversión Incremental	**-776,600**	**4,967**	**87,457**	**286,888**	**592,851**	**713,309**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 96

Flujo de Caja, situación actual - Escenario Optimista

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	59,067	85,957	114,317	167,521
+ Depreciación	19,739	19,739	19,739	19,739	19,739
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**78,806**	**105,696**	**134,056**	**187,260**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	29,031	29,796	41,141	53,554	63,700
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**12,444**	**49,009**	**64,554**	**80,501**	**123,560**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 97

Flujo de Caja, con la nueva estrategia - Escenario Optimista

TOTAL INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD NETA	21,736	166,628	408,729	758,669	939,683
+ Depreciación	19,739	21,339	21,339	21,339	21,339
F. C. GENERADO POR OPERACIONES (F.G.O)	**41,475**	**187,967**	**430,068**	**780,008**	**961,022**
TOTAL EGRESOS					
- Aumento de capital de trabajo Kw	22,067	40,376	55,818	64,217	70,727
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (F.C.O)	**- 19,407**	**147,591**	**374,250**	**715,791**	**890,294**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 98

Flujo de Caja Incremental o Diferencial - Escenario Optimista

Años		2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Sin Estrategia		14,440	50,798	66,992	83,657	127,091
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Con Estrategia		19,253	147,591	374,250	715,791	890,294
F de C Diferencial o Incremental		**4,813**	**96,793**	**307,258**	**632,134**	**763,204**
Flujo de la Inversión Incremental	**-776,600**	**4,813**	**96,793**	**307,258**	**632,134**	**763,204**

Fuente: Elaboración propia

10.3 Análisis de Riesgos

10.3.1. Matriz de Riesgos.

Tabla 99

Matriz de Riesgos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
No.	TIPO DE RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD	IMPACTO	SEVERIDAD	TRATAMIENTO DEL RIESGO	RESPONSABLE
1	Riesgo Operacional	Falta de Agua para regar tierras de cultivo de Uva	1. Agua insuficiente para atender a todos los fundos	* Reducción de la producción y calidad del viñedo.	RARO	MODERADO	BAJO	* contar con empresas proveedoras de Agua como contingencia en el caso suceda	EMPRESA
2	Riesgo Operacional	Falta de control en el proceso de fermentación	1.- falta de seguimiento al proceso	* Destilados de baja calidad y posiblemente no aptos para la comercialización. * perdida monetaria por la NO comercialización del producto.	IMPROBABLE	MENOR	MODERADO	* Control minucioso del proceso de fermentación 3 veces al día mientras dure el proceso	EMPRESA
3	Riesgo Operacional	Falta de control durante el proceso de destilación	1. Falta de seguimiento al proceso de destilación la cual debe llevar un estricto control en la temperatura ,tiempos y volumen	* Pisco de baja calidad * Clientes perciben baja calidad del producto y no compran	IMPROBABLE	MENOR	MODERADO	* Control minucioso del este proceso por el maestro quemador	EMPRESA
4	Riesgo Operacional	Dependencia de un solo maestro quemador en edad avanzada	1ª Se cuenta con un solo maestro quemador	* Baja calidad de producto	PROBABLE	CATASTRÓFICO	EXTREMO	* se debe contar con un segundo maestro quemador	EMPRESA
5	Riesgo Social o Político	Impuestos para el consumo de pisco	1. poder legislativo decide colocar un impuesto selectivo al consumo mayor al de otros destilados y/o licores	* aumento del precio de Oferta * disminución de utilidad neta del producto	IMPROBABLE	MODERADO	MODERADO	* conformar agrupaciones de productores de pisco que intervengan en este tipo de regulaciones	TERCEROS
6	Riesgo Financiero	Incremento de Tasas de Interés	1. Aumento del tipo de cambio 2. Caída en la bolsa	* Nivel de endeudamiento mayor * incremento de gastos financieros para préstamos para incrementar capital de trabajo	POSIBLE	MODERADO	ALTO	* Rentabilidad y flujo de efectivo controlado contando con un flujo de efectivo controlado	EMPRESA
7	Riesgo Regulatorio	cambios regulatorios para la autorización de venta de pisco en el Perú	1.medidas regulatorias más exigentes requieren mayores de controles relativas a la fabricación y calidad de los productos	* mayor inversión en temas regulatorios de los actuales	RARO	MODERADO	BAJO	*se debe cumplir con las regulaciones requeridas por la entidad regulatoria	EMPRESA
8	Riesgo Regulatorio	cambios regulatorios para la autorización de venta de pisco en el Perú	1.medidas regulatorias más exigentes requieren mayores de controles relativas a la fabricación y calidad de los productos	* mayor inversión en temas regulatorios de los actuales	RARO	MODERADO	BAJO	*se debe cumplir con las regulaciones requeridas por la entidad regulatoria	EMPRESA
9	Riesgo Económico	Riesgo a la demanda	1. Clientes no responden a las estrategias ni iniciativas desarrolladas	* No hay retorno de inversión de las iniciativas propuestas. * Los ingresos no están de acuerdo a lo proyectado	PROBABLE	MAYOR	EXTREMO	*se debe aplicar escenarios pesimistas donde se puede ofertar los precios con campañas masivas para atraer clientes , promociones exclusivas a través de canales directos	EMPRESA

Fuente: Elaboración propia

10.3.2. Análisis de Matriz.

Dentro de los Riesgos identificados deben ponerse especial énfasis en los riesgos operativos en los procesos de fermentado y destilado que son los que aseguran la calidad del producto, debe ponerse especial seguimiento a cada una de las actividades programadas ya que de no ser así influenciarán en los resultados finales.

Un riesgo potencial y extremo es que se cuenta con un solo maestro quemador, el cual debe ser mitigado lo antes posible ya que de no contar con una segunda persona con la experiencia adquirida podría poner en riesgo toda la producción del año.

A nivel económico se ha hecho énfasis a un riesgo a la demanda debido a que existen iniciativas estratégicas de apertura de nuevos canales los cuales están sujetos a tener éxito en la demanda, de no ser así deben activarse algunas estrategias promocionales que promuevan el consumo masivo con menos margen o utilidad neta. Esto se encuentra dentro de los escenarios esperados.

10.4 Análisis de Sensibilidad

Se ha visto necesario realizar un análisis de sensibilidad financiera, orientado a la participación de mercado, en vista que el proyecto contempla ciertos tipos de riesgos de origen exógenos descritos en el punto anterior.

Para el análisis de sensibilidad, se toma como referencia el escenario pesimista del presente trabajo, donde se evalúa principalmente la participación de mercado en función de los ingresos previstos para los siguientes periodos, en contraste con los competidores directos.

Según análisis bajo este escenario, se recomienda mantener un nivel de cuota de mercado en el canal Supermercado y Licorerias de 5% para el 2018, 8% para el 2019, 11% para el 2020 y 12.2 % para el 2021, en el canal Horeca una participación de 4 % para el 2018, 6 % para el 2019, 9 % para el 2020 y 10 % para el 2021, en el canal Online mantener una participación de 7 % para el 2018, 11 % para el 2019, 16 % para el 2020 y 17 % para el 2018 (ver anexo 16, anexo 17 y anexo 18).

La participación de mercado en los canales mencionados líneas arriba muestra como resultado del flujo de caja, una TIR de 19%, mayor aún a la tasa de descuento de 17.14%, y con un retorno de un 8% sobre la inversión realizada S/ 776,600.
Por otro lado, una menor participación de mercado, generaría pérdida de valor para el accionista, mostrando la inviabilidad en la implantación del proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Como evaluadores del proyecto, creemos conveniente aceptarlo debido a que el análisis financiero indica que la TIR en los escenarios mostrados no está por debajo del WACC. Y a su vez el VAN no se acerca ni a 0. (Siendo 0 ya una recuperación de la inversión junto con su WACC).
2. Creemos conveniente licitar con todos los bancos del medio el financiamiento de la inversión, con el fin de buscar mejores tasas y plazos.
3. Considerando el análisis beneficio costo al flujo de caja descontado, se evidencia para los tres escenarios que el resultado obtenido es mayor que 1 (uno). La resultante es alentador para la aceptación e implementación de las iniciativas desarrolladas en el presente proyecto.
4. La industria del pisco se encuentra en etapa de crecimiento, este crecimiento está ligado a la revaloración que ha tenido en los últimos años debido a diversos factores como el desarrollo de la gastronomía nacional, el crecimiento de la economía y al apoyo que ha tenido del gobierno, además se proyecta un crecimiento sostenido para los próximos años.
5. En el análisis realizado a través de la matriz de atractividad de la industria muestra un resultado ponderado de 3.75 lo que demuestra que la industria del pisco es atractiva ya que además de haber un crecimiento hay rentabilidad entre los competidores y concentración del market share lo que abre un espacio para que Bodega Moquillaza Robatty SAC pueda desarrollarse y crecer.

6. El benchmarking demuestra que se está por debajo del nivel de los líderes de la industria en las actividades de la cadena de valor, esto es entendible ya que las empresas tienen un desarrollo integral en sus actividades debido a sus años en el mercado y acciones orientadas a obtener estos resultados.
7. Con la investigación de mercado se demuestra que existe nichos de mercado no explorados que pueden ayudar al crecimiento de la bodega y con miras al futuro como es la venta online.
8. Los riesgos más críticos identificados en el presente trabajo son: riesgo operacional, orientado a la falta de control en los procesos de fermentación y destilación que son los que aseguran la calidad del producto. Otro riesgo que se puede mencionar es que para los siguientes periodos no se logre contar con la participación de mercado esperada, esto principalmente por una disminución de la demanda proyectada y la falta de efectividad de las estrategias desarrolladas en el presente plan.
9. Se concluye que el mayor riesgo para el proyecto es mantener una participación de mercado no menor de 5% para el 2018, 8% para el 2019, 11% para el 2020 y 12.2 % para el 2021 en el canal Supermercados y Licorerías. Para el canal Horeca, mantener una participación de 4 % para el 2018, 6% para el 2019, 9 % para el 2020 y 10 % para el 2021 y para el canal Online, mantener una participación de 7 % para el 2018, 11 % para el 2019, 16 % para el 2020 y 17 % para el 2021.
10. Según análisis de sensibilidad, considerar como máximo una reducción en porcentaje de la TIR actual (21%) en 9.5%, caso contrario el proyecto no será viable y sostenible económicamente.
11. Así mismo se determina que una participación de mercado por debajo del mínimo recomendado en los diferentes canales resultaría una TIR menor a la tasa de descuento, siendo el proyecto inviable económicamente. La participación de mercado en sus

diferentes canales que haría que la TIR sea menor a la tasa de descuento es: Canal Supermercados y Licorerías de 4% de participación para el 2018, 7% de participación para el 2019, 10% de participación para el 2020 y 11% de participación para el año 2021. Para el Canal Horeca sería de 3% de participación para el 2018, 5% de participación para el 2019, 8% de participación para el 2020 y 9% de participación para el 2021. Y para el Canal Online sería de 6% de participación para el 2018, 10% de participación para el 2019, 15% de participación para el 2020 y 16% de participación para el 2021.

Recomendaciones

1. En base a la evaluación financiera del proyecto, se remienda aceptarlo en vista que se evidencia mejoras en el rendimiento de la operación a nivel de estados de resultados, como también mejoras en el flujo de caja. Creando valor para sus accionistas.
2. En vista que el financiamiento para el proyecto representa el 40% de la inversión, se recomienda tomar una tasa de interés con el menor costo, con el objetivo de mejorar el rendimiento financiero del proyecto.
3. Se recomienda considerar el análisis de los ratios financieros desarrollados durante el trabajo para poder controlar y evaluar las actividades propuestas en el presente plan.
4. Se recomienda monitorear constantemente la industria del pisco, con el fin de identificar futuras oportunidades de mejoras, alineados con el presente plan estratégico.
5. A raíz de las matrices desarrolladas en los capítulos 7 se recomienda implementar como estrategia principal la Penetración de Mercados y como secundaria Desarrollo de Producto. En vista que ello generará incremento en el market share dando oportunidad a Bodega Moquillaza Robatty SAC de desarrollarse y crecer.

6. Para la ejecución de la estrategia de Penetración de Mercado se recomienda incrementar las ventas a través de más presencia en los canales tradicionales y no tradicionales, además de participación en eventos y festivales. Asimismo, potenciar la venta online, el cual contribuirá a conocer más a nuestros clientes y ayudar a promover la venta en los diferentes canales (Ominicanalidad).
7. Para la ejecución de la estrategia de Desarrollo de Producto se recomienda el lanzamiento de nuevas presentaciones y también producto de un menor precio a fin incrementar la rotación de la producción.
8. Los objetivos estratégicos definidos en el Balance Scorecard deben ir acompañados de indicadores a fin de monitorear su ejecución y cumplimiento.
9. En la perspectiva financiera se han propuesto los siguientes objetivos: incrementar participación de mercado, incrementar volumen ventas, mantener margen de contribución y controlar gastos de ventas y administrativos.
10. En la perspectiva cliente se han propuesto los siguientes objetivos: incrementar clientes, implementar plan de marketing, evaluar implementación del canal de ventas implementar servicios post venta
11. En la perspectiva procesos internos se han propuesto los siguientes objetivos: optimizar procesos productivos y administrativos.
12. En la perspectiva aprendizaje y crecimiento se han propuesto los siguientes objetivos: sistematizar procesos y capacitar personal.
13. Las perspectivas descritas en los cuatro puntos anteriores están acompañadas con indicadores, iniciativas y responsables. Todo esto va acompañado de un presupuesto y un cronograma para su ejecución.
14. Tomando en cuenta el análisis de sensibilidad y las proyecciones de participación de mercado por canal, se recomienda tomar en cuenta las iniciativas estratégicas propuestas

especialmente los nuevos canales propuestos de supermercados y Venta On Line, asimismo, para reducir los riesgos se deben tomar especialmente acciones de penetración de mercado claves para ser reconocidos como un producto de calidad tales como: Participación en concursos y ferias de Pisco y lograr introducir con éxito el producto en supermercados con una fuerza de ventas capaz de poder lograr negociaciones con éxito en el canal. Finalmente las iniciativas de marketing y publicidad digital donde se hace pública la calidad del pisco ofertado.

15. Se recomienda realizar las siguientes acciones de mejoras para disminuir los riegos identificados en el presente plan: Para el riesgo en la variabilidad de precios como en la demanda, se definir políticas de precios y créditos que otorgue un nivel de ingreso constante sin afectar el nivel de caja de la empresa, así mismo incrementar las ventas a través de más presencia en los canales tradicionales y no tradicionales, además de participación en eventos y festivales. Para el riesgo de un incremento de los impuestos para el consumo de pisco y cambios regulatorios para la autorización de venta de pisco en el Perú se aplicarán acciones como conformar agrupaciones de productores de pisco que intervengan en este tipo de regulaciones, así mismo cumplir con las regulaciones requeridas por la entidad regulatoria. Para la disminución del riesgo operacional que afecten el desarrollo en la elaboración del producto, tales como: escases de agua para el riego del fundo, falta de control en el proceso de fermentación se aplicaran acciones como contar con empresas proveedoras de agua como contingencia en el caso suceda y control minucioso del proceso de fermentación 3 veces al día mientras dure el proceso.
16. Se recomienda que las iniciativas propuestas en el presente plan sean monitoreadas y medidas en el tiempo, para poder ser ajustadas teniendo como objetivo superar las metas mínimas planteadas.
17. Se recomienda ejecutar el presente plan estratégico.

Referencias

21, P. (03 de 12 de 2015). *www.peru21.pe*. Obtenido de http://peru21.pe/economia/modifican-ley-general-aduanas-promover-comercio-impulsar-empresas-2233515

Adex. (s.f.). *www.adexperu.org.pe*. Obtenido de http://www.adexperu.org.pe/prensa/notas-de-prensa/item/1262-pisco-mantiene-tendencia-de-crecimiento

Berastain, P. F. (20 de 06 de 2016). *www.peru-retail.com.* Obtenido de https://www.peru-retail.com/internautas-peruanos-compras-online/

Comercio, E. (22 de 11 de 2015). *www.elcomercio.pe*. Recuperado el 8 de 12 de 2016, de http://elcomercio.pe/economia/negocios/consumo-interno-pisco-se-duplico-ultimos-cuatro-anos-noticia-1858273

Comercio, E. (02 de 02 de 2016). *www.elcomercio.pe*. Obtenido de http://elcomercio.pe/economia/negocios/se-vienen-cambios-denominacion-origen-pisco-noticia-1875776

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia (2da. ed.).* . México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Datum. (15 de 08 de 2015). *www.peru21.pe.* Obtenido de https://peru21.pe/lima/44-internautas-peruanos-conecta-red-dias-193275

David, F. R. (2013). *Administración estratégica (Decimocuarta edición).*

Económica, A. (04 de 06 de 2016). *www.americaeconomia.com*. Recuperado el 8 de 12 de 2016, de http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/analistas-mantienen-expectativas-de-inflacion-peru-de-34-para-2016

ensayos, C. d. (10 de 10 de 2013). *www.clubensayod.com*. Obtenido de https://www.clubensayos.com/Negocios/ANALISIS-PORTER-PISCO/1124862.html

Gestión. (28 de 05 de 2013). *www.gestion.pe*. Recuperado el 13 de 02 de 2019, de http://gestion.pe/economia/pbi-per-capita-peru-crecera-hasta-us-9045-2016-2067218. Recuperado el 7 de Diciembre del 2016 a las 12:00pm.

MINCENTUR. (s.f.). *www.mincetur.gob.pe*. Recuperado el 15 de 01 de 2019, de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/transparencia/COPROBA_estrategia.pdf

Peru, P. e. (2010). *PiscoesPeru*. Recuperado el 15 de 01 de 2019, de http://www.piscoesperu.com/_que_es_el_pisco_.php

Perú21. (22 de 08 de 2015). *www.peru21.pe*. Obtenido de http://peru21.pe/actualidad/44-internautas-peruanos-se-conecta-red-todos-dias-2225806

Perú21. (10 de 11 de 2016). *www.peru21.pe*. Obtenido de http://peru21.pe/economia/santiago-queirolo-y-finca-rotondo-revelan-evolucion-y-retos-pisco-mercado-interno-internacional-2258915

PeruRetail. (20 de 06 de 2016). *www.peru-retail.com*. Obtenido de http://www.peru-retail.com/internautas-peruanos-compras-online/

República, L. (19 de 03 de 2016). *www.larepublica.pe*. Obtenido de http://larepublica.pe/impresa/economia/749632-proyecciones-economicas-del-pbi-por-sectores

retail, P. (20 de 11 de 2015). *www.peru-retail.com*. Obtenido de http://www.peru-retail.com/moviles-smartphones-2018

Rotondo, S. (s.f.). *www.peru21.pe.* Obtenido de http://peru21.pe/economia/santiago-queirolo-y-finca-rotondo-revelan-evolucion-y-retos-pisco-mercado-interno-internacional-2258915

Turismo, M. d. (2011). *www.acuerdoscomerciales.gob.pe*. Recuperado el 15 de 01 de 2019, de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=82

ANEXOS

Anexo N° 1: Entrevista con Expertos

CLAUDIA CECILIA VERA SALINAS

Edad: 28 años
Teléfono: (+51) 932125258
E-mail: verasalinas.cc@gmail.com

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC. Con experiencia en el sector público y privado, realizando asesorías a empresas peruanas e implementando proyectos estatales y de cooperación internacional.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ASOCIACIÓN DE EXPORTADORES – ADEX
www.adexperu.org.pe

- Docente a tiempo parcial (Instituto ADEX) — Abril 2019 – a la actualidad

  - Curso: Marketing Internacional para Administradores – 6to ciclo
  - Curso: Promoción de productos para Agro Exportación - 4to ciclo

- Coordinadora de la Pequeña y Mediana Empresa — Febrero 2017 – a la actualidad

Funciones:
- Asesoría comercial a empresas PYME.
- Formulación de actividades y proyectos para impulsar la internacionalización de la PYME.
- Organización de Ferias y Eventos Comerciales (ruedas de negocio, showroom, desfile de modas, etc.).

Principales logros:
- Gestión del envío de los productos peruanos promocionados en la Casa Perú del Mundial Rusia 2018.
- Gestión de participación de 42 empresas en 4 ferias internacionales (organización y venta de STAND).
- Organización de 7 Ruedas de Negocio en Lima y provincias (convocatoria de compradores, venta de auspicios, organización logística del evento, venta de entradas, etc.).

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO – MINCETUR
www.mincetur.gob.pe

- Profesional en la Dirección de Comercio Exterior — Mayo 2015 – Enero 2017

Funciones:
- Desarrollo e implementación de acciones enfocadas a facilitar el comercio exterior peruano.

Principales logros:
- Lanzamiento y ejecución del Plan Nacional de Seguridad de la Cadena Logística.
- Publicación del Estudio de las 05 Cadenas Logísticas priorizadas, en apoyo del Banco Mundial.

- Analista Jr. en la Dirección de Artesanía — Mayo 2014 – Diciembre 2014

Funciones:
- Asistencia en la implementación de acciones de mejora a la competitividad del sector artesanal.

Principales logros:
- Aprobación del Programa de Certificación de Competencias Laborales, de las líneas artesanales del Perú.

- Analista Jr. en la Dirección de Comercio Exterior — Febrero 2013 – Abril 2014
- Practicante pre-profesional en la Dirección de Artesanía — Junio 2012 – Enero 2013

ESTUDIOS

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS – UPC
www.upc.edu.pe

- Especialidad: Administración y Negocios Internacionales
  Grado: Licenciatura
  Décimo Superior

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ – PUCP
www.pucp.edu.pe

- Curso de fortalecimiento de capacidades en el manejo de herramientas de desarrollo productivo

CURSOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ – PUCP
PRODUCE

- Curso de fortalecimiento de capacidades en el manejo de herramientas de desarrollo productivo

PROMPERU

- Ruta de la Inocuidad Alimentaria para la Exportación – 03 y 04 de Abril de 2018

CONSULTORÍA GALLIANI

- Desarrollo de Inteligencias para una relación efectiva con el cliente – 24 horas lectivas

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

- Formulación y Gestión de Políticas sobre Logística – 75 horas acreditadas

MINCETUR

- Buenas Prácticas de Manufactura, Aplicación de Sistema HACCP – 8 horas lectivas
- Seminario: Nueva Ley de Contrataciones, Ley N° 30225 y su nuevo Reglamento, D.S. N° 350-2015-EF – 15 horas lectivas

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

IDIOMAS

- Instituto Private Teacher - Inglés: nivel avanzado
- Asociación Cultural Peruano Británica - Inglés: nivel intermedio 9

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA - UNI CENTRO DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL CEPS:

- Curso de Microsoft Excel Producción y Administración – Avanzado

EVERSON LEYVA ALFARO
30 Años
Calle Central de Huincó 154, Pablo Bonner, La Molina
Teléfono: 993425179
E-mail: everleyva@hotmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

2016 Estudiante, carrera Administración de Empresas, Universidad San Ignacio de Loyola - CPEL
2015 Experto en Cata & Sommelier – Le Cordon Bleu Perú
2013 Gestión de Restaurantes – Le Cordon Bleu Perú
2007 Bar & Workshop – Bonavista Training Center

EXPERIENCIA LABORAL

11/12 Team Leader & Bartender, Área Alimentos & Bebidas, Hilton Lima Miraflores, Lima – Perú

- Supervisor del restaurante en turnos asignados; supervisar que todos los aspectos de las operaciones estén en óptimas condiciones, asegurarse que los alientos mantengan una excelente calidad y el servicio de bebidas sean proveídas a los clientes en el tiempo establecido, responsable que las interacciones entre los clientes y huéspedes en el restaurante se manejen correctamente.

  Elaborar las recetas estándar de bebidas. Creación de nuevos cócteles para la carta del hotel y restaurante. Solicitar al gerente de compras de almacén los equipos y suministros faltantes. Participar en el costeo de bebidas y en el cálculo potencial de cada botella en cohesión con el gerente de bar. Revisar sellos de las botellas en el bar. Mantener la limpieza de todo el equipo usado durante los turnos. Mantener la limpieza de la barra y almacén acorde a las normas de higiene de la Salud y la Seguridad. Cumplir con las normas de Salud y Seguridad, la normativa contra incendios y procedimientos. Demostrar un conocimiento perfecto de todas las bebidas que se sirven en el bar, cómo se preparan bebidas (la receta) y presentados, cómo se capacita al personal de la barra de poseer este conocimiento y la aplicación de la misma. Cumplir o exceder la meta mensual margen bebida beneficio. Recibir el pago en efectivo y tarjetas de crédito. Manejo de caja, manejo de MICROS, cobro en efectivo y POS. Además de otras funciones como barista. Capacitación de coctelería a distintas áreas del hotel.

04/15 – 07/15 Profesor, Inteci, Lima – Perú

- Dar a conocer la deontología del bartender, historia, origen y método de elaboración de cada bebida. Enseñar los tipos de bebidas espirituosas y aguardientes. Clasificar los insumos de los cócteles según el tipo de bebida utilizada. Seleccionar los utensilios adecuados y cómo se utilizan en cada preparación. Uso correcto de cristalería de acuerdo a las regularizaciones de la coctelería internacional. Preparación de un adecuado "mise en place". Enología y sumillería. Preparación y características de los diferentes tipos de café. Preparar a los alumnos para una entrevista de trabajo.

06/08 – 03/12 Bartender – Bar Server, Área de Alimentos y Bebidas, Norwegian Cruise Line, Miami – United States of America.

Norwegian Jade (Europa y Mediterráneo)
Norwegian Dawn (Bermuda, Canadá y Nueva Inglaterra)
Norwegian jewel (Islas Bálticas y Transatlántico)
Norwegian Majesty (Caribe, Bahamas y Norte América)

2010 – 2012 Bartender

- Responsable de la preparación de bebidas de acuerdo con las recetas estándar. Asegurar que el área de trabajo se mantenga ordenada, limpia y organizada en todo momento y todas las regulaciones USPH pertinentes, reglamentos SEMS, reglamentos y regulaciones CPH, UPKH se mantengan en vigor en la zona de bar asignado. Asegurar que todos los productos se sirven y se almacenen a las temperaturas adecuadas. Responsable de la adecuada contabilización de las ventas de alimentos y / o bebidas en el terminal MICROS. Responsable del manejo correcto y adecuado de todos los cheques y las transacciones de ventas generadas en la zona del bar asignado. Proporcionar todos los informes a tiempo al Bar Manager y el Contador de inventario. Asegurar que todas las existencias de bebidas en la zona del bar asignado se contabilicen siguiendo las políticas y directrices de la compañía. Seguir el procedimiento de control de llaves y asegurar que la zona del bar asignado sea bloqueado y asegurado durante horas fuera de servicio. Llevar a cabo el inventario al final de cada viaje para zona de bar asignado. Responsable de excedentes y la escasez de productos.

2008 – 2010 Bar Server

- Dar la bienvenida y establecer contacto con los huéspedes del crucero. Responder preguntas, proporcionar información y promover la oferta de bebidas y / o aumentar las ventas para las marcas Premium. Hacer sugerencias alternativas si la solicitud de la bebida no está disponible en el inventario actual. Pedir la identificación adecuada para determinar la edad mínima para consumir alcohol. Entrenar a los nuevos Bar Server de acuerdo a las políticas y normas de la empresa. Promover el trabajo en equipo y proporcionar formación a los bar utilities para fortalecer su desempeño actual.

INFORMÁTICA E IDIOMAS

Idiomas: Inglés (Avanzado) – Italiano (Básico) – Portugués – (Básico)
Informática: Microsoft Office: Word (Avanzado), Excel (Intermedio), Power Point (Intermedio) y Micros (Avanzado)

Certificados y Entrenamientos

- Hilton Worldwide University – 42 cursos online
- Blue Coaching by Hilton Lima Miraflores
- Certificación en Competencias de Habilidades Blandas – Universidad San Ignacio de Loyola 2016
- Emblema Pisco, Comprometidos con la calidad – Consejo Regulador del Pisco 2015
- Seminarios de World Class Perú 2015
- Clase Maestra 2014 – Lima – Peru
- Tales of The Cocktail on Tour Buenos Aires 2014
- Mixologia molecular – Escuela Shaker Bar 2014
- The Elite Bartender Course IBA South America 2012
- Serve Safe Alcohol Certificate – National Restaurant Association – Canadá
- Norwegian Cruise Line Training – Public Health Training Program - Norwegian Cruise Line
- Firefighter Training – Norwegian Cruise Line
- First Aid Training – Norwegian Cruise Line

HABILIDADES E INTERESES

* Facilidad para las relaciones públicas, trabajo en equipo, capacidad de trabajo bajo presión.
* Experiencia Internacional.
* Consultor de bares y restaurantes.

https://peru.info/es-pe/marca-peru/embajadores/jose-moquillaza

Anexo N° 2: Ficha Comercial de empresas exportadoras:

COMERCIO MUNDO

CÓDIGO ARMONIZADO
↳ **220820** AGUARDIENTE DE VINO O DE ORUJO DE UVAS

PRINCIPALES 10 PAÍSES IMPORTADORES

Nº	País	%Var 12-11	%Part 12	Total Imp. 2012 (millon US$)
1	China	34%	19%	741.29
2	Estados Unidos	6%	15%	737.75
3	Singapur	15%	15%	667.60
4	Federación Rusa	29%	9%	366.83
5	Hong Kong	11%	6%	261.27
6	Alemania	-10%	4%	239.25
7	Malasia	27%	3%	138.66
8	Reino Unido	-6%	3%	174.79
9	Francia	81%	2%	61.38
10	Ucrania	1%	2%	100.47
1000	Otros Países (130)	11%	21%	990.28

Fuente: COMTRADE

PRINCIPALES 10 PAÍSES EXPORTADORES

Nº	País	%Var 12-11	%Part 12	Total Exp. 2012 (millon US$)
1	Francia	9%	54%	3,065.39
2	Singapur	17%	16%	817.23
3	Hong Kong	10%	6%	314.74
4	España	18%	5%	287.72
5	Armenia	27%	3%	127.05
6	Estados Unidos	25%	2%	122.99
7	Malasia	4%	2%	110.37
8	Países Bajos	6%	2%	106.90
9	Alemania	-4%	2%	115.34
10	Georgia	27%	1%	45.28
1000	Otros Países (101)	-12%	7%	519.22

Fuente: COMTRADE

GESTIÓN | Portada | Economía | Empresas | Mercados | Tu Dinero

Pisco: Producción alcanzó récord 10.5 millones de litros durante el 2016

Sábado, 04 de febrero del 2017

ECONOMÍA
06:17

Gestion.pe

367
Me gusta
Compartir
Twittear
2
G+1
6
Compartir
0
Pin it
Enviar

La producción de pisco creció 10.2% frente a lo registrado el 2015. En sus diferentes presentaciones, el pisco se ha convertido en la tercera bebida más consumida por los peruanos.

La producción nacional de pisco registró un nuevo récord histórico el 2016, al registrar 10.5 millones de litros. Esto significó un crecimiento de 10.2%, debido a las campañas internas para elevar el consumo y el ingreso a nuevos mercados, señaló el viceministro de Mype e Industria del Produce Juan Carlos Mathews.

"El pisco en sus diferentes presentaciones (pisco sour o chilcano), se ha convertido en la tercera bebida más consumida por los peruanos después de la cerveza y el vino", precisó Mathews en conferencia de prensa en el marco de la celebración del Día del Pisco Sour, como cada primer sábado de febrero.

No obstante, el viceministro señaló que por las condiciones climatológicas podría frenarse el crecimiento de la producción hasta un 3% para este año. Ica, el segundo productor de pisco peruano, viene siendo afectado por condiciones climatológicas adversas.

En los últimos cinco años, la producción de la bebida bandera se incrementó a un ritmo anual de 10.8% en promedio, dijo Mathews, también presidente de la CONAPISCO. Señaló que el 10% de la producción se exportó, lo demás fue destinado al mercado interno.

"La mayor tendencia al alza se ha registrado desde el 2012 y se ha mantenido en los últimos tres años, pero todo indica que esa tendencia positiva se mantendrá durante el 2017", estimó.

Anexo N° 3: Crecimiento de Producción de Pisco 2016

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS

Empresa	%Var 16-15	%Part. 16
BODEGAS Y VIÑEDOS TABERNERO S.A.C.	18%	22%
DESTILERIA LA CARAVEDO S.R.L	1%	19%
BODEGA SAN ISIDRO SOCIEDAD ANONIM...	-6%	10%
SANTIAGO QUEIROLO S.A.C.	38%	9%
BODEGAS DON LUIS SOCIEDAD ANONIMA...	37%	7%
VIÑA TACAMA S.A.	75%	6%
BODEGA SAN NICOLAS SOCIEDAD ANONIMA	-6%	5%
BODEGAS VIÑAS DE ORO S.A.C.	-37%	3%
MACCHU PISCO S.A.C.	-19%	3%
Otras Empresas (51)	--	13%

Fuente: SUNAT

PRINCIPALES MERCADOS

Mercado	%Var 16-15	%Part. 16	FOB-16 (miles US$)
Chile	13%	36%	3,138.18
Estados Unidos	-15%	30%	2,583.46
España	34%	6%	519.75
Países Bajos	48%	4%	349.56
Reino Unido	-17%	4%	340.40
Colombia	48%	3%	216.86
Francia	39%	2%	215.51
China	2574%	2%	179.99
Alemania	-10%	2%	159.58
Otros Paises (35)	--	11%	931.75

Fuente: SUNAT

PRECIOS FOB REFERENCIALES EN KILOGRAMOS (US$ / KGR)

	2016												2015											
	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE
KG	5.68	5.33	4.66	5.73	4.24	5.02	5.52	5.34	4.33	4.72	6.47	5.28	5.49	4.96	5.44	6.01	5.32	8.11	5.58	5.33	5.03	5.03	5.70	6.18

Fuente: SUNAT

Anexo N° 4: Ficha técnica del estudio de mercado

CONSUMIDOR FINAL – Ficha técnica

Guía de pautas: Focus Group

Dirigido a:

Personas de 35 a 55 años de edad, correspondiente a la etapa del ciclo de vida (Desmembramiento y Fuera de ciclo) que tengan gustos y preferencia por las bebidas espirituosas. Que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A y B, ubicados en los distritos de Lima Moderna. (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo).

Fase de calentamiento:

Presentación del moderador y del equipo de trabajo.

Explicación del curso de la reunión (pedir participación y sinceridad de sus respuestas).

Presentación de los participantes: Nombre, ocupación, estado civil y zona/ distrito donde residen.

Tema: Hábitos de consumo y principales motivaciones para el consumo de pisco.

I. Aspectos generales del mercado y satisfacción de licores

¿Cuáles son las razones por las que las personas compran licores? ¿Por qué?

¿Qué es lo primero que se le viene a la mente, cuando se les menciona la palabra licor? ¿Por qué? Y ¿Con qué lo asocian? ¿Por qué?

¿Cuáles son las razones que influyen en la elección de los licores? ¿Podría priorizar cada razón en orden de importancia? Y ¿Por qué? (cada uno).

¿Podrían mencionar todas las marcas de licores que ustedes recuerdan en este momento? ¿Por qué?

¿A través de qué medio de comunicación se informan de los licores?

¿Consideran que cuentan con publicidad? ¿Por qué? Y si cuentan ¿A través de qué medio la vieron? ¿Por qué?

¿Les pareció buena la publicidad? ¿Por qué?

¿Qué publicidad te parece más atractiva?

¿Ha tenido una mala experiencia respecto al consumo de algunos licores? ¿Por qué?

II. Hábitos de compra de bebidas espirituosas “Pisco”

¿Por qué compra Pisco?

¿Usted cree que en realidad brinda los beneficios que ofrece el producto?

¿Dónde compra el Pisco?

¿Por qué compra pisco en ese lugar?

¿Cuándo no compra Pisco, qué otro licor compra y por qué?

¿Con qué frecuencia compra pisco?

¿Cuál es el promedio de gastos mensual que ustedes realizan al comprar pisco? ¿Por qué?

¿Hace cuánto tiempo compran pisco? ¿Por qué?

¿Cuál es su nivel de satisfacción y/o insatisfacción, respecto al producto? ¿Por qué?

III. Empaque y Presentación de Pisco:

¿Qué te parece la presentación del logo?

¿Qué colores preferirías para la presentación?

¿Qué opinas del nombre de la marca?

¿Qué opinas del logo del producto?

¿Te gusta el diseño del producto?

¿Te gustan los colores?

IV. Aceptación del producto:

¿Qué te pareció este producto?

¿Por qué te gustó? ¿Por qué no te gustó?

De acuerdo a los beneficios y características que les explicamos ¿Cuáles te parecen importantes en esta bebida?

Que le parece la presentación y el sabor. ¿Le parece una buena?

¿Qué le agregarías o cambiarías a este producto?

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este licor?

¿Qué cambios sugeriría a este producto? ¿Por qué?

¿Algo más que decir?

IV. Cierre.

Muchas gracias por su atención prestada. Hasta luego.

Formulario: Encuesta

Estimados:

Muchas gracias por tomarse el tiempo de completar la encuesta que se detalla en las siguientes páginas. Asimismo, solicitarles que, por favor, respondan de la manera más sincera, todas las respuestas son importantes para nosotros. La presente encuesta se está realizando en favor de uno de nuestros patrocinados con el fin de conocer un poco más sobre el mercado de las bebidas alcohólicas.

Saludos cordiales y muy buen día.

Encuesta sobre bebidas

1. ¿Consume bebidas alcohólicas?
   ( ) Sí ( ) No

2. Si respondió que No ¿por qué?

   _____

3. ¿Cuál es el distrito de su residencia?
   ( ) Barranco ( ) Jesús María ( ) La Molina ( ) Lince ( ) Magdalena del Mar
   ( ) Pueblo Libre ( ) Miraflores ( ) San Borja ( ) San Isidro ( ) San Miguel
   ( ) Santiago de Surco ( ) Surquillo ( ) Otra

Preferencias de Consumo

4. ¿Cuándo suele consumir bebidas alcohólicas?
   ( ) En casa ( ) En reuniones ( ) Cuando llego del trabajo ( ) Con las comidas
   ( ) Otros

5. ¿Con qué frecuencia consume bebidas alcohólicas? (Al mes)
   ( ) Menos de 1 vez ( ) 1 vez ( ) 2 veces ( ) 4 veces ( ) 5 veces o más

6. ¿Por cuál motivo consume bebidas alcohólicas? (Marque todas las que sean necesarias)

   ( ) Me gusta el sabor ( ) Me hace sentir bien ( ) Para relajarme ( ) Otros

7. ¿Dónde suele comprar bebidas alcohólicas? (Marque todas las que sean necesarias)

   ( ) Supermercado ( ) Tiendas de conveniencia ( ) Licorerías ( ) Bodega ( ) Hoteles ( ) Restaurantes ( ) Online ( ) Otros

8. Por favor ordene las siguientes bebidas de acuerdo al valor que usted les atribuye (1 = Menos valorado y 7 = Más valorado)

	1	2	3	4	5	6	7
Vodka	○	○	○	○	○	○	○
Ron	○	○	○	○	○	○	○
Pisco	○	○	○	○	○	○	○
Whisky	○	○	○	○	○	○	○
Cerveza	○	○	○	○	○	○	○
Vino	○	○	○	○	○	○	○

9. ¿Qué bebida prefiere para brindar?

   ( ) Pisco ( ) Cerveza ( ) Whisky ( ) Vodka ( ) Gin ( ) Ron ( ) Brandy ( ) Cognac

10. ¿Consume Pisco?

    ( ) Sí ( ) No

Preferencias de Consumo de Pisco

11. ¿Cuándo suele consumir pisco?

    ( ) En casa ( ) En reuniones ( ) Cuando llego del trabajo ( ) Con las comidas ( ) Otros

12. ¿Con qué frecuencia consume pisco? (Al mes)

( ) Menos de 1 vez ( ) 1 vez ( ) 2 veces ( ) 4 veces ( ) 5 veces o más

13. ¿Dónde suele comprar pisco? (Marque todas las que sean necesarias)
( ) Supermercado ( ) Tiendas de conveniencia ( ) Licorerías ( ) Bodega ( ) Hoteles ( ) Restaurantes ( ) Online ( ) Otros

14. ¿Por cuál motivo consume pisco? (Marque todas las que sean necesarias)
( ) Me gusta el sabor ( ) Me hace sentir bien ( ) Para relajarme ( ) Me identifico ( ) Me enorgullece

15. ¿Que marcar de pisco consume ? (Marque todas las que sean necesarias)
( ) Ocucaje ( ) Cuatro Gallos ( ) Porton ( ) Queirolo ( ) Biondi ( ) La Botija ( ) Ferreyros ( ) Otros

16. ¿Qué tipo de pisco consume ? (Marque todas las que sean necesarias)
( ) Quebranta ( ) Acholado ( ) Mosto Verde ( ) Otros

17. Al momento de comprar pisco, ¿Qué características observa?
( ) Precio ( ) Marca ( ) Presentación ( ) Envase ( ) Otros

18. ¿Cuánto pagaría por una botella de pisco?
( ) Entre 25 y 50 soles ( ) Entre 50 y 100 soles ( ) Entre 100 y 150 soles ( ) Más de 150 soles

CANAL HORECA – Ficha técnica

Entrevista a profundidad N° 01

“Hotel Country Club de Lima Bar Inglés”

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Luiggy Abel Arteaga Conislla
- **Cargo:** Jefe de Barra- Bar Ingles
- **Empresa:** Hotel Country Club de Lima Bar Inglés
- **Dirección:** Calle Los Eucaliptos 590, San Isidro 15076

Concepto:

BODEGAS MOQUILLAZA S.A. desarrolla Piscos Premium de elaboración artesanal, debido a que no cuentan con ningún tipo de preservantes, azúcares, agua, químicos entre otros. El Viñedo, en el que cultivan las cepas Torontel y Quebranta, se encuentra ubicado en el Departamento y Provincia de Ica, Distrito de Santiago.

La antigüedad de la Bodega, data del año 1821 y el proceso artesanal, en alambique de cobre, cocción del mosto a leña y enfriamiento del serpentín son muestra de la forma ancestral de cómo obtener el Destilado de Uva, transmitiendo los anclajes familiares de tres tataranietas que deciden entrar al rubro de destilados, reviviendo la historia de la tatarabuela Etelvina Mendoza.

Los productos sobresalen por su excelente aroma, sabor en boca y por la atención personalizada que los dueños de las marcas mantienen con los canales Horeca y puntos de venta.

Objetivo General:

- Identificar los atributos más valorados.

- Conocer las expectativas y/o necesidades del canal.
- Identificar los factores para la elección de una marca de pisco.
- Factores de éxito para la comercialización del pisco.

Guía de indagación:

a. ¿Cuáles es el comportamiento y hábito de consumo de pisco para los clientes del bar?
b. ¿Cuál es el promedio de compra para un coctel a base de pisco premium en el bar?
c. ¿Cuál es el promedio de compra para una copa de pisco premium en el bar?
d. ¿Cuáles son los destilados que prefieren sus clientes?
e. ¿Qué marcas de pisco premium tienen mayor rotación?
f. ¿Qué tipo de dificultades existen para que una marca de pisco venda en su establecimiento?

Resultados:

a. El Sr. Liuggy considera que el cliente, que asiste a un bar tradicional como el Inglés, busca un pisco de gran cuerpo, aroma y que se pueda degustar puro en copa. Estos atributos encajan con la oferta de valor que el Pisco Don Reynaldo tiene, por lo que actualmente ya se comercializa en el Bar Inglés.

i. El consumo de pisco es fundamental en el hotel ya que la mayoría de clientes, dentro de ellos público peruano y extranjero, toman como referente al bar por su larga trayectoria como uno de los primeros establecimientos donde se preparó el pisco sour en el Perú. Además de ello ofrecen “pisco lessons” para turistas y público en general.

ii. Otro factor a considerar en la preferencia del cliente hacia el bar, son los Premios Summum que vienen ganando hace varios años. El cliente busca conocer la coctelería que se ofrece a base de pisco.

iii. Estamos hablando de un consumidor que ya viene informado y espera reafirmar la calidad de las marcas que se encuentran en vitrina. Asimismo

logran obtener mayor información sobre las nuevas marcas que se van incorporando al Bar.

b. El pisco al igual que otros destilados tiene temporadas altas, dentro de las cuales se encuentra la vendimia, día del pisco, día del pisco sour y la semana del chilcano. Diferentes marcas llevan a cabo activaciones en estas fechas, de manera que la rotación de pedidos sube un 40% por sobre el promedio. En fechas no festivas la compra mensual es de 360 litros de pisco.

i. Por cada 10 cocteles, 8 son a base de pisco. Actualmente el promedio de compra de cocteles a base de pisco premium es de S/.42.00, que comprenden los pisco sour dobles.

c. Del 100% de los clientes, un 20% pide pisco premium en copa. El precio promedio es de S/.42.00 para una copa que contiene dos onzas de pisco.

d. Dentro de las preferencias para los clientes, sin duda está el pisco, seguido por el gin y por último el whisky. La ventaja del pisco frente al whisky está en el uso del mismo; ya que además de consumirlo puro también se pueden preparar cócteles cuya aceptación por el cliente es mayor. Dentro de ellos se encuentran el pisco sour, pisco tonic, chilcanos, pisco punch, capitan, manhathan,cosmopolitan entre otros.

i. El pisco es un aperitoso muy dosil y variable que tiene muchas características debido a las variedade de uvas que encontramos en este destilado, lo que permite presentar una coctelería de autor, que es por lo que se caracteriza este emblemático Bar.

e. Las marcas de pisco que cuentan con mayor rotación son Don Reynaldo, Paca Paca, Viejo Tonel, Gran Herencia, Ferreyros, para el caso de los piscos puros y acholados. En la categoría de mostos verdes están, Etelvina, Viñas de Oro y Cuatro Gallos. dentro de los cuales el Etelvina, es el que más se vende ya que es muy reconocido por ser un pisco artesanal de calidad y vienen ganando muchos premios hasta la actualidad.

f. Para que un pisco se comercialice en el bar inglés, debe de cumplir las normas reguladoras y presentar su ficha técnica, así como el certificado de calidad del Cite Agroindustrial. Además de ello debe tener un respaldo de marca que se refleje en premios nacionales o internacionales.

Entrevista a profundidad N° 02

"Museo del Pisco"

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Anthony Aedo Caceres
- **Cargo:** Bartender
- **Empresa:** Museo del Pisco
- **Dirección:** Jirón Carabaya 193 – Cercado de Lima

Concepto:

BODEGAS MOQUILLAZA S.A. elabora piscos premium, debido que no cuentan con ningún tipo de preservantes, azúcares, agua, químicos entre otros. Sus nombres y procesos de destilación es una mezcla de sentimientos que buscan revivir los anclajes familiares de tres tataranietas, quienes aplicando la receta de la tatarabuela Doña Etelvina de Mendoza deciden entrar en el mundo pisquero. Los productos marcan una gran diferencia por su excelente aroma, sabor y por la estrecha relación que la marca representa entre sus canales de venta.

Objetivo General:

- Identificar los atributos más valorados en canal.
- Conocer las expectativas y/o necesidades del canal.
- Identificar los factores para la elección de una marca de pisco.
- Factores de éxito para la comercialización del pisco.

Guía de indagación:

a. ¿Cuáles son las actitudes y hábitos de consumo de pisco de sus clientes?
b. ¿Cuál es el promedio de compra de pisco premium del bar?
c. ¿Cuáles son los destilados que prefieren sus clientes?
d. ¿Qué marcas de pisco premium tienen mayor rotación?

e. ¿Qué tipo de trabas y/o dificultades existe para que una marca de pisco venda en su establecimiento?

Resultados:

1. El Sr. Anthony Aedo Caceres considera que el cliente, que asiste a un bar tradicional como el Museo del Pisco, busca un pisco de gran cuerpo, aroma y que además gustan tomar el pisco puro. Estos atributos encajan con la oferta de valor que el Pisco Don Reynaldo tiene, por lo que actualmente ya se comercializa en el Bar Inglés.

2. El pisco al igual otros destilados tienen sus temporadas altas, en el caso del pisco es el abril por la vendimia, día del pisco y día del pisco sour, en el bar se refleja dado que diferentes marcas hacen activaciones en estas fechas, en promedio por estas actividades la rotación sube un 40% por sobre el promedio. En fechas no festivas nuestra compra mensual va 90 litros de pisco.

3. Dentro de las preferencias de nuestros clientes tenemos el whisky, pisco, coñac, vodka y el ron. El de mayor preferencia sin duda es el whisky seguido no muy de lejos por el pisco. La ventaja del pisco frente al whisky que además de tomarlo puro también se pueden preparar tragos de mucha aceptación como el pisco sour, pisco tonic, chilcanos, entre otros. Aquí en el Museo del Pisco somos muy conocidos por nuestros chilcanos.

4. Las marcas que más movemos son Viña Vieja, Paca Paca, Sarcay y Cepas de Loro dentro de los cuales el Sarcay es el que más se vende ya que tiene variedad y es muy reconocido por sus diversos premios, además se encuentra en diferentes supermercados y también cuentan con un fundo muy conocido en Azpitia.
5. Para que un pisco se comercialice bajo el techo de nuestro bar debe de ser de calidad y que cumpla con los criterios técnicos de ley. Además de ello

debe tener un respaldo de marca que se refleje en premios nacionales o internacionales.

Encuesta Pisco Premium – Canal Horeca

Estimados:

Muchas gracias por tomarse el tiempo de completar la encuesta que se detalla. Asimismo, solicitarles que, por favor, respondan de la manera más sincera, todas las respuestas son importantes para nosotros. La presente encuesta se está realizando en favor de uno de nuestros patrocinados con el fin de conocer un poco más sobre el mercado de pisco premium.

Saludos cordiales y muy buen día.

1. ¿Su establecimiento comercializa Pisco?
   ( ) Sí ( ) No

2. Si respondió que No ¿por qué?
   _____

3. Distrito del establecimiento
   ( ) Barranco ( ) Jesús María ( ) La Molina ( ) Lince ( ) Magdalena del Mar ( ) Pueblo Libre ( ) Miraflores ( ) San Borja ( ) San Isidro ( ) San Miguel ( ) Santiago de Surco ( ) Surquillo ( ) Otra

4. ¿Qué día de la semana hay mayor consumo de Pisco?
   ( ) Lunes ( ) Martes ( ) Miércoles ( ) Jueves ( ) Viernes ( ) Sábado ( ) Domingo ( )

5. ¿Por cuál motivo comercializan Pisco? (Marque todas las que sean necesarias)
   ( ) Es una bebida versátil ( ) Es un producto peruano ( ) Tiene buen aroma ( ) Otros ( )

6. ¿Qué bebida espirituosa tiene mayor demanda en su establecimiento?
   ( ) Vodka ( ) Ron ( ) Pisco ( ) Whisky ( ) Vino ( ) Otros

7. ¿Comercializa Pisco Premium?
   ( ) Si ( ) No

8. ¿Qué marca de pisco premium comercializa su establecimiento?
   ( ) Cepas de Loro ( ) Campo del Encanto ( ) Viejo Tonel ( ) Paca Paca ( ) Sarcay de Azpitia

9. ¿ Qué tipo de pisco premium vende más el establecimiento? (Marque todas las que sean necesarias)
   ( ) Puro ( ) Acholado ( ) Mosto Verde

10. Al momento de comprar pisco premium, ¿Qué características observa?
    ( ) Marca ( ) Precio ( ) Presentación ( ) Otros

11. ¿En promedio a qué precio compra su establecimiento una botella de pisco premium?
    ( ) Entre S/25 a S/50 ( ) Entre S/50 a S/75 ( ) Entre S/75 a S/100 ( ) Más de S/100

12. ¿En promedio cuanto es el precio de venta en su establecimiento por una botella de pisco premium?
    ( ) Entre S/25 a S/50 ( ) Entre S/50 a S/100 ( ) Entre S/100 a S/150
    ( ) Más de S/150

13. ¿Qué opina de la introducción de este pisco premium?
    ( ) Buena presentación ( ) Buen aroma ( ) Con alto potencial ( ) Otros

14. ¿Considera usted que el producto es de buena calidad?
    ( ) Si ( ) No

15. ¿Su establecimiento estaría dispuesto a comprar el pisco premium mencionado?
    ( ) Si ( ) No ( ) Tal vez

16. Si respondió que No ¿por qué?

_____

17. ¿En promedio cuanto pagaría su establecimiento por una botella de pisco premium mencionado?

( ) Entre S/25 a S/50 ( ) Entre S/50 a S/75 ( ) Entre S/75 a S/100 ( ) Más de S/100

CANAL SUPERMERCADO – Ficha técnica

Entrevista a profundidad N° 01

"Cencosud Retail Perú"

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Pedro Cuenca
- **Cargo:** Jefe de Compras – Línea Licores
- **Empresa:** Cencosud Retail Perú
- **Dirección:** Cal. Augusto Angulo Nro. 130, Urb. San Antonio, Miraflores.

Concepto:

BODEGAS MOQUILLAZA S.A. elabora piscos premium, debido que no cuentan con ningún tipo de preservantes, azúcares, agua, químicos entre otros. Sus nombres y procesos de destilación es una mezcla de sentimientos que buscan revivir los anclajes familiares de tres tataranietas, quienes aplicando la receta de la tatarabuela Doña Etelvina de Mendoza deciden entrar en el mundo pisquero.

Los productos marcan una gran diferencia por su excelente aroma, sabor y por la estrecha relación que la marca representa entre sus canales de venta.

Objetivo General:

- Identificar los atributos más valorados en canal.
- Conocer las expectativas y/o necesidades del canal.
- Identificar los factores para la elección de una marca de pisco.
- Factores de éxito para la comercialización del pisco.

Guía de indagación:

a. ¿Cuál es la cantidad promedio de litros que compran al mes?

b. ¿Cuál es la cantidad de botellas de Don Reynaldo que podría comprar al mes?
c. ¿Cuáles son las marcas de pisco premium que comercializan?
d. ¿Cuál sería el precio para que puedan reemplazar una marca de pisco premium por otra?
e. ¿Cuáles son las condiciones de pago?

Resultados:

a. La cantidad de pisco premium que compramos al mes entre puros y acholados es en promedio 8 mil botellas, esto claro que es en total nuestros 18 locales a nivel nacional.

b. El pisco Don Reynaldo es un pisco especial ya que es de elaboración artesanal y es un pisco medallero, el costo de S/ 47.80 lo hace competitivo, nosotros para iniciar compraríamos 10 botellas mensuales, considerando que tenemos un margen que cubrir de 30%, adicionales a los gastos de almacenamiento y logisticos lo venderiamos al público a un precio final de S/ 70.00

c. Las marcas con las que nosotros trabajamos son Viejo Tonel, Sarcay de Aspitia, Cepas de Loro y Biondi.

d. No depende mucho del precio sino de la inversión en promociones que estés dispuesto a hacer, por ejemplo: impulsadoras o bartender, derechos a stand para 3 días en ferias como Expovino, encartes y multimarca que son sorteos para los clientes de 1 a 2 veces al año.

e. Nosotros te pagamos la factura en 90 días.

Entrevista a profundidad N° 02

“Supermercados Peruanos SA”

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Juan Quiroz
- **Cargo:** Gerente de Marketing
- **Empresa:** Supermercados Peruanos - Vivanda
- **Dirección:** Cal. Morelli Nro. 181 Int. P-2 – San Borja

Concepto:

BODEGAS MOQUILLAZA S.A. elabora piscos premium, debido que no cuentan con ningún tipo de preservantes, azúcares, agua, químicos entre otros. Sus nombres y procesos de destilación es una mezcla de sentimientos que buscan revivir los anclajes familiares de tres tataranietas, quienes aplicando la receta de la tatarabuela Doña Etelvina de Mendoza deciden entrar en el mundo pisquero.

Los productos marcan una gran diferencia por su excelente aroma, sabor y por la estrecha relación que la marca representa entre sus canales de venta.

Objetivo General:

- Identificar los atributos más valorados en canal.
- Conocer las expectativas y/o necesidades del canal.
- Identificar los factores para la elección de una marca de pisco.
- Factores de éxito para la comercialización del pisco.

Guía de indagación:

a. ¿Cuál es la cantidad promedio de litros que compran al mes?
b. ¿Cuál es la cantidad de botellas de Don Reynaldo que podría comprar al mes?

c. ¿Cuáles son las marcas de pisco premium que comercializan?
d. ¿Cuál sería el precio para que puedan reemplazar una marca de pisco premium por otra?
e. ¿Cuáles son las condiciones de pago?

Resultados:

a. Nosotros tenemos 7 locales del formato Vivanda, nuestro promedio de venta mensual en botellas es aproximadamente 3,500 de pisco premium.

b. Actualmente estamos buscando más marcas de pisco premium ya que casi todas nuestras marcas son industriales y nuestros clientes tienen gusto por la calidad, dado que su pisco es uno de los mejores por su calidad para empezar se podría empezar a comprar mensual 2 cajas de doce botellas.

c. Los piscos premium que actualmente comercializamos son 3: Tres Generaciones, Sarcay de Aspitia y Viejo Tonel. Actualmente estamos buscando como les indiqué nuevas marcas de pisco premium ya que nuestros clientes nos lo solicitan.

d. Nuestro margen de ganancia es de 30%, es el estándar de la industria. Fuera de ello se tiene que invertir en publicidad que está dentro del contrato que se firma al iniciar la relación comercial, esto es lo mejor para tu marca ya que gana exposición al siempre tener activaciones o tener stands en nuestros eventos.

e. Los pagos a los proveedores son de 90 días.

CANAL ONLINE – Ficha técnica

OBJETIVO

Evaluar el nivel de aceptación de la venta de pisco premium por el canal de ventas on line.

INTRODUCCIÓN

- Presentación de Bodegas Moquillaza y de los entrevistadores
- Objetivo de la entrevista
- Confirmar el tiempo de la visita
- Entregarle una muestra de pisco para que pruebe el producto
- Fines de la información y confidencialidad
- Dar espacio a pregunta o interrogantes sobre la entrevista

ENTREVISTADO

Conocimiento del entrevistado:

- Nombre, edad, estado civil, lugar de trabajo
- Hábleme de su cargo actual y de su trayectoria
- Lugar de entrevista

PREGUNTAS

Conociendo de canal de ventas

a. ¿Qué opina acerca la venta de pisco en el canal online?
b. ¿Por lo general a qué tipo de público va dirigido este canal? ¿Compran destilados estandar o premium?

Acerca de los tipos de destilado que pueden ser comercializados

a. ¿Qué tipo de destilados se venden en este canal?
b. ¿Cuales son los destilados que más venden?

c. ¿Cree Ud que la venta web canibalizaría otros canales de ventas?

Acerca de la promoción de los productos

a. ¿Según su experiencia cuáles son los atributos que más valoran al momento de realizar una compra en este canal?
b. ¿Cree Ud. que las redes sociales son un canal con mucho potencial para la venta on-line?
c. Que opina acerca de tener una página web propia de la bodega donde se pueda comprar y hacer entregas?
d. ¿Qué herramientas de marketing cree Ud. ayudan a potenciar el canal de venta de pisco On line ?

Acerca de nuestro producto

a. Qué les parece nuestro Pisco “Don Reynaldo”

Entrevista a profundidad N° 01

"Chronos Cepas y Destilados"

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Cristopher Osorio
- **Cargo:** Administrador
- **Estado Civil :** Casado
- **Empresa:** TiendaVirtual Chronos – Cepas y Destilados
- **Dirección:** www.facebook.com/ChronosCyD
- **Cargo Actual y Trayectoria :** Ingeniero de sistemas , actualmente trabaja en como Jefe de plataforma web del banco interamericano de finanzas , Trabajó también como analista de sistemas en el Estudio Muñiz , cuenta con un negocio on line de venta de destilados el cual promociona a través de redes sociales , cuenta con 2 años de experiencia en la venta de este tipo de productos .
- **Lugar de Entrevista :** Oficinas Bodegas Moquillaza

Guía de indagación:

Resultados:

a. La venta on Line es una oportunidad debido a que es un modelo que está creciendo de manera importante, hay un público cautivo que busca una experiencia de compra desde su casa , las personas comparan precios una vez y buscan oportunidades de comprar productos de calidad , en el caso de destilados como pisco, vino o wisky lo adquieren a través de canales de venta como licorerias on line , ventas por facebook

b. Por lo general son Hombres o Mujeres cuyas edades están entre los 25 y 45 años acostumbrados a comprar en canales on line y que gustan de tomar alguna bebida en particular, son personas modernas de diferentes zonas y que en mi caso hago activaciones en San Isidro y San Borja. Los clientes son exquisitos y tratan de consumir un destilado de alta gama y consecuencia de ello nosotros buscamos ofrecerle los productos premium.

c. Los destilados que más se venden son ron, vodka, gin, pisco y tequila correspondientemente.

d. Dentro de los destilados que vendemos son:
   - Ron: Botran, Prohibido y Diplomático
   - Tequila: Corralejo
   - Pisco: Don Reynaldo y Etelvina
   - Vodka: Singular y Boker
   - Mezcal: Zunte
   - Gin: Tourgee

e. Es posible, si es que no se hacen las estrategias de publicidad adecuadas, si es que se venden por canal de tienda física toda la publicidad debe estar orientada a cualquier canal , en mi caso tengo el objetivo de incrementar el número de clientes en mi canal digital y atraerlos con las ofertas que pueda tener pero creo que ofreciendo al clientes varios canales se puede ampliar la cartera de clientes , es posible incrementar la venta en vez de canibalizarla.

f. Según mi experiencia el cliente busca seguridad en la compra te debe conocer y tienes que conocerlo a él demostrarle que eres un vendedor serio y que vas a entregarle el producto en el plazo acordado , yo tengo mis clientes selectos a los cuales les hago sus regalitos adicionales o promociones especiales.

g. Definitivamente las redes sociales ayudan a incrementar los seguidores de la marca , el marketing digital es primordial para este negocio.

h. Seria excelente tener una página yo estoy pensando en poner una cuando tenga una cantidad de seguidores mayor , yo como ingeniero puedo integrar el facebook con la página y tener más información de mis clientes yo apuesto por eso.

i. En el caso de destilados es importante que prueben el producto , para ellos hay que hacer activaciones como catas de los destilados , hacer promociones con regalos ,

invitarlos a un bar y hacerlos probar el producto con eso ya se tiene un 70% de posibilidad de compra.

j. Pienso que el pisco es super bueno tiene buen sabor y aroma y gusta del público , lo he escogido de varios que tenía.

Entrevista a profundidad N° 02

"La Canastería"

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Roy Salinas
- **Cargo:** Jefe de Compras
- **Estado Civil :** Casado
- **Empresa:** LA CANASTERIA S.R.L.
- **Dirección:** www.facebook.com/LaCanasteria/?ref=br_tf&epa=SEARCH_BOX
- **Cargo Actual y Trayectoria :** Administrador de profesión. Se desempeña como jefe de Logística y compras en La Canastería. Amplia experiencia en el sector de bebidas espirituosas. Trabajó en Team Leader & Bartender, en el área de alimentos y bebidas, donde tenía bajo su responsabilidad supervisar las operaciones estén en óptimas condiciones, asegurar que los alimentos mantengan una excelente calidad y el servicio de bebidas sean proveídas a los clientes en el tiempo establecido.
  La canasteria cuenta con su página web On line donde distribuye diferentes tipos de productos a modo de canasta de regalos , logrando excelentes resultados.
- **Lugar de Entrevista :** Oficinas La canasteria

Guía de indagación:

Resultados:

a. Considero que la venta en el canal online es una excelente alternativa para promocionar tu marca a un bajo costo. Así mismo permitir al usuario una alternativa de compra con un solo clic, comparando precios, marcas y/o funcionalidad. Por ello es muy importante ofrecer a los usuarios una excelente experiencia al momento de realizar la compra.

Ahora encuentras un aplicativo a cada necesidad, la venta de licores específicamente de pisco es cada vez una realidad que está cobrando más fuerza en este canal. Permitiendo a las empresas ser más competitivos y rentables en sus operaciones.

b. El perfil del consumidor en el canal online son personas que gustan mucho de usar las redes sociales y/o aplicaciones, ven este canal como un medio para poder satisfacer sus necesidades. Sobre rango de edades creo que tiene mayor peso los jóvenes, en vista que son ellos que están creciendo con esta tendencia. Por lo general el público en este canal es exquisito y trata de consumir un destilado de alta gama, por ello se busca ofrecer productos premium.

c. Los destilados que más se venden son Vino, Champagne, Whisky, Pisco, Ron, Vodka, Cognac y Gin correspondientemente.

d. Dentro de los destilados que vendemos son:
   - Vino: Cobos Bramare, Barón de Chirel, Janus Gran Reserva
   - Champagne: Pérignon, Veuve Clicquot Ponsardin, Moet&Cahndon Brut
   - Whisky: Johnnie Walker, Chiva Regal, Swing
   - Ron: Botran, Prohibido y Diplomatico
   - Pisco: Torres de Gala, Campo de Encanto, Cuatro Gallos, Tres Generaciones, Portón
   - Vodka: Grey Goose, Belvedere, Grey Goose
   - Cognac: Remy Martín
   - Gin: Bulldog, Beefeater

e. No, debido que la venta en el canal online es una buena alternativa de consumo, por ello no creo que canibalice la venta en otros canales. Muy por el contrario, gracias a este canal se están identificando nuevos gustos y preferencia que tiene el consumidor millenials. Hay que tener en claro que serán ellos en unos años que pasarán a una nueva etapa de compra por el canal tradicional. Ahora su fuerte posiblemente se encuentra en compras vía online. Por ello no hay que desestimar la presencia en este canal.

f. Entre los atributos que más valoran el público consumidor de este canal es: que sea una página confiable y conocida, ofertas y descuentos en la web, que pueda pagar con diferentes formas de pago, que lo que compren sea un producto de calidad.

g. Las redes sociales como el facebook, representa hoy por hoy un potente canal para poder mostrar, comercializar y fidelizar a tu consumidor. Las empresas que no consideren el canal online yo las redes sociales como medio para comercializar sus productos están en camino a la extinción, así de grave es.

h. Si contamos con una página web propia, es una excelente manera de llegar a nuestro consumidor y poder ofrecerle nuestros productos. Las ventas en este canal están aumentando considerable y las tendencias indican que tiene un potencial enorme para ser aprovechados.

i. Como herramientas para potenciar el canal online podemos hacer promociones con regalos, hacer uso de activaciones como catas de los destilados, etc.

j. Considero que es un pisco muy bueno, con excelentes sabor y un buen cuerpo. Podría ofrecerlo y venderlo sin problemas, gracias a sus atributos que muestra.

Quisiera acotar que en nuestra página facebook contamos con 14,227 seguidores que representa un buena cuota de venta de nuestros productos.

Entrevista a profundidad N° 03

"El Pozito"

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Sara Lazo Anglas
- **Cargo:** Jefa de Compras
- **Estado Civil :** Soltera
- **Empresa:** El Pozito Vinoteca y Licoreria
- **Dirección:** Av. Álvarez Calderón 111, San Isidro
- **Cargo Actual y Trayectoria :** Actualmente Sara se desempeña como jefa de compras de El Pozito, ella es responsable de la compras, distribución y abastecimiento en general, también trabajo en Puerto Madero como jefa de logistica y en Bravo Restobar como jefe de logistica. Su experiencia ha sido siempre en el sector de HORECA liderando las áreas de compras y distribución para clientes y proveedores.
- **Lugar de Entrevista :** Oficinas el Pozito

Resultados:

a. Perú está en pleno crecimiento en el canal on line, el e-comerce en el mundo está en completo crecimiento, en los países de la región este canal de venta está mucho más desarrollado que Perú, definitivamente aquí hay una oportunidad interesante de crecimiento en ventas y de ahorro en costos que te permite este canal y en lo que se debe incidir es en la publicidad digital recurrente. Nosotros estamos evaluando la idea de entrar a este canal ya que la omnicanalidad es fundamental para el éxito de toda empresa actualmente.

b. Dada la novedad del canal, éste está dirigido principalmente para la generación millenial y una gran parte de la generación X, dificilmente los baby boomers te podrán comprar por este canal. El género es indiferente, el uso de este canal es para

hombres y mujeres, de hecho una publicidad orientada a mujeres tendría más pegada ya que es lo más trend actualmente.

c. Los destilados que se venden más son whisky, ron, tequila, pisco y vodka en este orden, además el pisco tiene temporalidad sobre todo en fiestas nacionales.

d. Los tipos de bebidas que comercializamos son los siguientes:
   - Whisky
   - Ron
   - Tequila
   - Pisco

e. La canibalización es un efecto del mal uso del canal, este canal tiene un gran potencial de crecimiento, a través de este canal podrían llegar a otros clientes que no están necesariamente en la zona, nosotros ya vendemos por ambos canales y ambas están creciendo, pero la venta on-line crece más el crear un nuevo canal genera una opción de compra más , en el caso de que trabajemos con uds podríamos hacer alianzas para hacer promociones tanto sus clientes como los míos en nuestros diferentes canales, la publicidad digital es mucho más intensa ahora, tal vez podamos hacer promociones para que uds lo vendan y nosotros lo entreguemos, se podría hacer una venta conjunta y ganar ambos.

f. Creo que buscan una marca de confianza, que la empresa que lo comercializa sea seria, en este canal la seriedad se transmite mucho por la experiencia del usuario al momento de realizar la compra, lo que también es una factor de decisión relevante es el delivery, muchas veces se quiere que sea el mismo día que se realiza la compra.

g. Sin duda alguna, pero sobre todo la dualidad Facebook e Instagram, para ser relevante en el mercado tienes que estar en ambos y no solo con una cuenta sino también con publicidad activa, en las historias de instagram, en los post de facebook por ejemplo.

h. Como indiqué al inicio es fundamental para tener éxito actualmente, además tu web debe ir enlazada con la publicidad en línea tanto de facebook, instagram y google. En tu web debes tener un carrito de compras para que el cliente pueda hacer la compra en ese momento, se debe buscar generar la compra por impulso.

   Nosotros contamos con una página web y solo empezamos este nuevo canal por un tema de presencia , pero lo que estamos viendo es que nuestros clientes están cada vez queriendo comprar desde internet debido a lo fácil y rápido con lo que llegan los productos.

i. Definitivamente la publicidad vía redes sociales que deben ir acompañadas de la interacción de los usuarios con sus fan page y activaciones en bares, discotecas o eventos.

j. Lo he probado y la calidad es muy buena creo que en el Pozito podríamos lograr introducir el producto y ayudarlos a crecer , si están pensando en vender este producto vía web deben manejar precios que no compitan con las licorerias físicas ni ningun otro cliente de otros canales.

Entrevista a profundidad N° 04

"Coolbox"

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Gerardo Espinoza
- **Cargo:** Sub gerente de canal Omnicanal y e-commerce
- **Estado Civil :** Soltero
- **Empresa:** Coolbox
- **Dirección:** Av. Salaverry 3310 – Magdalena
- **Cargo Actual y Trayectoria :** Especialista en Marketing Digital con foco en el sector retail. Ha formado parte del equipo que lanzó la tienda online de Falabella en Perú, además de tener a cargo las cuentas de clientes como Rimac, Tottus, Pepsico y Molitalia. Actualmente tiene a cargo el área de E-commerce en Coolbox, la principal cadena de artículos de tecnología y electrónica en el mercado peruano.
- **Lugar de Entrevista :** Oficinas Coolbox

Resultados:

a. Pienso que la venta de pisco por Web es un canal muy interesante de explorar , en realidad se puede vender cualquier producto por la web, lo importante aquí es identificar qué es lo que quiere tu cliente y cómo lo vas a acercar a la página , además lo más difícil es mantener al cliente comprando, para ello es muy importante la experiencia de compra, otro tema importante es que los que compran en la web son oferteros y siempre buscan conseguir los productos al más bajo precio posible.

b. Nuestro canal de ventas on line está dirigido a hombres y mujeres que podría llegar hasta las 45 años cuyo estilo de vida es moderno y que compran on line cualquier cosa que les guste, busca mucho el precio y además busca una experiencia de

compra tal cual fuera a la tienda a comprar. Nosotros no vendemos licores, como sabes nuestro negocio es los productos electrónicos y celulares.

c. Pregunta no realizada , no es su rubro
d. Pregunta no realizada , no es su rubro

e. Definitivamente No, el canal fue creado para incrementar clientes , tenemos actualmente clientes que compran solo por canal virtual , el 70% de nuestros clientes son nuevos y el otro 30% recurrente , el 30% algunos compran en ambos canales y otros solo en tienda virtual , esto lo que nos indica que el canal busca sus propios clientes y no les quita a la tienda física , nosotros somos el 3% de la venta total y la venta física el 97% , pero la venta on line ha crecido 70% y la venta física solo 10% , ambas crecen pero la venta on line crece mucho más.

f. Me atrevería a decir que en el caso de pisco lo que el cliente busca es rapidez , me pongo en la situación del consumidor final y el compra para poder tomarse un pisco en ese momento, la logística y los tiempos de entrega deben ser veloces, en segundo lugar creo que es la experiencia de compra , tiene que ser una página ágil y sin complicaciones.

g. Definitivamente el marketing digital es el complemento de ventas de una venta on-line , todo el mundo tiene una cuenta de facebook o instagram o una cuenta de correo , este canal debe realizar contacto con el cliente desde este canal y hacer la publicidad digital de lo que tienes que ofertar y la oferta de valor que quieres entregar , hay que tratar de engancharlos con ofertas interesantes que puedan crear atención de los clientes , especialmente los que te conocen por primera vez.

h. Tener una página web es lo mejor que puedes hacer , debido a que en este canal lo más importante son los tiempos de entrega debes velar porque se deba entregar en el tiempo esperado por el cliente , y tener un ecommerce propio te ayuda a tener el control de todo el proceso de entrega y venta , yo recomendaría que se haga el esfuerzo por tener su propia página y que se planifique la oferta de valor a entregar respecto a sus competidores como los supermercados y las licorerias que tambien

tienen este canal , lo importante aquí es que será una página con el foco puesto en el producto , eso es muy bueno.

i. Nosotros tenemos más de 1 millon de fans en nuestro facebook y más o menos unos 100,000 clientes inscritos en la web , los canales digitales son nuestro principal medio de comunicación , les contamos las novedades y ofertas, el caso de uds, las activaciones de productos mediante la cata del producto es muy importante, las personas deben probar el producto y luego comprarlo , la participación en los eventos de pisco deben colgarse en los medios digitales y que sus clientes vean que es lo que están ofertando y porque deben comprarlo.

j. Esta muy bueno , felicitaciones es un buen producto , creo que pueden romper el mercado con él sigan mis recomendaciones y van a llegar lejos.

Anexo N° 5: Estados Financieros

ESTADO INDIVIDUAL DE SITUACION FINANCIERA
2016

ACTIVO	Al 31 de diciembre de 2016 S/.	AV %
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes de efectivo	18,247	5%
Cuentas por cobrar comerciales	14,191	4%
Inventarios	50,640	13%
Crédito Fiscal - IGV	3,208	1%
Total activo corriente	86,286	23%
ACTIVO NO CORRIENTE		
Instalaciones, mobiliario y equipo	309,000	82%
Depreacion Acumulada	-19,739	-5%
Total activo no corriente	289,261	77%
TOTAL ACTIVO	**375,547**	**100%**

PASIVO Y PATRIMONIO	Al 31 de diciembre de 2016 S/.	AV %
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar comerciales	1,734	0%
Otras cuentas por pagar	1,243	0%
Total pasivo corriente	2,977	1%
PASIVO NO CORRÍENTE		
Otros pasivos financieros	27,800	7%
Cuentas por Pagar Accionista	300,500	80%
Total pasivo no corriente	328,300	87%
Total pasivo	331,277	88%
PATRIMONIO		
Capital	34,441	9%
Utilidad de ejercicio	9,829	3%
Resultados acumulados	0	0%
Total patrimonio	44,270	12%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**375,547**	**100%**

ESTADOS DE RESULTADOS

	Al 31 de diciembre de 2016 S/.	AV %
Ventas - Ingresos de actividades ordinarias	56,764	100%
Costo de ventas	-8,319	15%
Utilidad bruta	48,445	85%
Gastos operativos:		
Gastos de administración y ventas	-11,920	-21%
Depreciación y Amortizaciones	-19,739	
Utilidad de operación - EBIT	16,785	30%
Ingresos financieros		
Gastos financieros	-2,744	-4.8%
Diferencia en cambio, neta		
Utilidad antes del impuesto a la renta	14,041	25%
Impuesto a la renta	-4,212	
Utilidad neta y total resultados integrales del año	**9,829**	17%

Anexo N° 6: Estructura de Financiamiento Sin Estrategia

2016
Cronograma: Fuentes de financiamiento Accionista

Fnto. Accionista	S/.300,500
TEA	15%
TEM	1.18%
PLAZO TOTAL	5 AÑOS

Año	Total Capital	Total Interés	Capital + Interés	%	Amort de Deuda
1	44,409	39,903	84,312	10%	42,156
2	51,151	33,161	84,312	15%	63,234
3	58,916	25,396	84,312	15%	63,234
4	67,861	16,451	84,312	15%	63,234
5	78,163	6,149	84,312	45%	189,702
Totales	**300,500**	**121,060**	**421,560**	100%	**421,560**

2016
Cronograma: Fuentes de financiamiento Bancario

Fnto. Banco	S/.27,800
TEA	12%
TEM	0.95%
PLAZO TOTAL	3 AÑOS

Año	Total Capital	Total Interés	Capital + Interés	%	Amort de Deuda
1	8,239	2,744	10,983	30%	9,885
2	9,227	1,756	10,983	30%	9,885
3	10,334	648	10,983	40%	13,179
Totales	**27,800**	**5,148**	**32,948**	**100%**	**0**

2017
Cronograma: Fuentes de financiamiento Bancario

Fnto. Banco	**S/.62,118**
TEA	12%
TEM	0.95%
PLAZO TOTAL	5 AÑOS

Año	Total Capital	Total Interés	Capital + Interés
1	9,778	6,573	16,351
2	10,951	5,400	16,351
3	12,265	4,086	16,351
4	13,737	2,614	16,351
5	15,386	965	16,351
Totales	**62,118**	**19,638**	**81,756**

Anexo N° 7: Estructura de Financiamiento Con Estrategia

TIPO DE FINANCIAMIENTO	MONTO	PROPORCIÓN
Fnto. Banc. - 2018	S/.150,000	19%
Fnto. Banc. - 2019	S/.150,000	19%
Reenversión de las Utilidades	S/.476,600	61%
TOTAL	**S/.776,600**	**100%**

2018

Cronograma: Fuentes de financiamiento Bancario

Fnto. Banc.	**S/.150,000**
TEA	15%
TEM	1.17%
PLAZO TOTAL	5 AÑOS

Año	Total Capital	Total Interés	Capital + Interés	%	Amort de Deuda
1	22,247	19,690	41,937		0
2	25,584	16,352	41,937	10%	15,000
3	29,422	12,515	41,937	20%	30,000
4	33,835	8,101	41,937	20%	30,000
5	38,911	3,026	41,937	50%	75,000
Totales	**150,000**	**59,685**	**209,685**	100%	**150,000**

2019

Cronograma: Fuentes de financiamiento Bancario

Fnto. Banc.	**S/.150,000**
TEA	15%
TEM	1.17%
PLAZO TOTAL	5 AÑOS

Año	Total Capital	Total Interés	Capital + Interés	%	Amort de Deuda
1	22,247	19,690	41,937		0
2	25,584	16,352	41,937	10%	15,000
3	29,422	12,515	41,937	20%	30,000
4	33,835	8,101	41,937	20%	30,000
5	38,911	3,026	41,937	50%	75,000
Totales	**150,000**	**59,685**	**209,685**	100%	**150,000**

Anexo N° 8: Planilla Operativa – Bodegas Moquillaza

CARGO	SUELDO BÁSICO	COSTO REAL MENSUAL	COSTO REAL ANUAL
GERENTE	2,500	2,818	42,263
ADMINISTRADOR	1,800	2,029	30,429
JEFE DE PROD	1,500	1,691	25,358
COMERCIAL	1,200	1,352	20,286
VIGILANTE	950	1,071	16,060

Anexo N° 9: Cálculo para la distribución de Utilidades para los periodos 2017 - 2021

Factor de reparto	% de participación	2017	2018	2019	2020	2021
	50%	0	0	0	140,242	188,855
40%	25%	0	0	0	70,121	94,427
	25%	0	0	0	70,121	94,427
	Reparto de Utilidad	**0**	**0**	**0**	**280,483**	**377,709**

Anexo N° 10: Presupuesto de Caja 2017 - 2021 - Con Estrategia (PESIMISTA)

Presupuesto de ingreso x ventas - Cobranza	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS		170,292	495,379	871,868	1,364,473	1,589,611
IGV Ventas Productos		30,653	89,168	156,936	245,605	286,130
ISC Ventas Productos		2,533	7,381	13,178	18,947	21,144
VENTAS CON IMPUESTOS		203,478	591,929	1,041,982	1,629,026	1,896,885

Presupuesto de egreso x compra - Pago a Proveedores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
COMPRAS		61,416	141,356	236,029	269,528	302,394
IGV Compras Productos		11,055	25,444	42,485	48,515	54,431
COMPRAS CON IMPUESTOS		72,470	166,801	278,514	318,043	356,825

Presupuesto de egresos x gastos administrativo y ventas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
REMUNERACIONES		44,798	107,516	107,516	107,516	107,516
SERVICIOS		1250	1250	1250	1250	1250
FERIAS-MUESTRAS		3,481	5,222	7,833	11,749	17,624
OTROS		1350	1,755	2,282	2,966	3,856
TOTAL		50,879	115,743	118,880	123,481	130,245

Presupuesto de egresos por	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INTERES		42,647	54,606	58,749	45,319	26,766
AMORTIZACIÓN		52,648	82,626	117,083	122,867	141,420
TOTAL CUOTA		95,295	137,232	175,831	168,186	168,186

Determinación del IGV	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IGV Ventas		30,653	89,168	156,936	245,605	286,130
ISC Ventas Productos		2,533	7,381	13,178	18,947	21,144
IGV Gastos Administ y Ventas		1,095	1,481	2,046	2,874	4,091
TOTAL DÉBITO FISCAL		29,558	87,687	154,891	242,731	282,039

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL INGRESOS		203,478	591,929	1,041,982	1,629,026	1,896,885
Costo Operativos		72,470	166,801	278,514	318,043	356,825
Gastos Adm y de Ventas		50,879	115,743	118,880	123,481	130,245
Débito Fiscal		29,558	87,687	154,891	242,731	282,039
IR		9,095	59,106	138,166	272,412	326,399
TOTAL EGRESOS		162,003	429,337	690,450	956,667	1,095,508
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		**41,475**	**162,592**	**351,532**	**672,359**	**801,378**

Anexo N° 11: Presupuesto de Caja 2017 - 2021 - Con Estrategia (MODERADO)

Presupuesto de ingreso x ventas - Cobranza	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS		170,292	561,964	1,011,534	1,517,302	1,744,897
IGV Ventas Productos		30,653	101,153	182,076	273,114	314,081
ISC Ventas Productos		2,533	8,373	15,289	21,070	23,210
VENTAS CON IMPUESTOS		203,478	671,490	1,208,899	1,811,486	2,082,188

Presupuesto de egreso x compra - Pago a Proveedores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
COMPRAS		61,416	193,391	307,138	340,511	341,510
IGV Compras Productos		11,055	34,810	55,285	61,292	61,472
COMPRAS CON IMPUESTOS		72,470	228,201	362,423	401,803	402,982

Presupuesto de egresos x gastos administrativo y ventas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
REMUNERACIONES		44,798	107,516	107,516	107,516	107,516
SERVICIOS		1250	1250	1250	1250	1250
FERIAS-MUESTRAS		3,481	5,222	7,833	11,749	17,624
OTROS		1350	1,755	2,282	2,966	3,856
TOTAL		50,879	115,743	118,880	123,481	130,245

Presupuesto de egresos por financiamiento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INTERES		42,647	54,606	58,749	45,319	26,766
AMORTIZACIÓN		52,648	82,626	117,083	122,867	141,420
TOTAL CUOTA		95,295	137,232	175,831	168,186	168,186

Determinación del IGV	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IGV Ventas		30,653	101,153	182,076	273,114	314,081
ISC Ventas Productos		2,533	8,373	15,289	21,070	23,210
IGV Gastos Administ y Ventas		1,095	1,481	2,046	2,874	4,091
TOTAL DÉBITO FISCAL		29,558	99,673	180,031	270,241	309,990

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL INGRESOS		203,478	671,490	1,208,899	1,811,486	2,082,188
Costo Operativos		72,470	228,201	362,423	401,803	402,982
Gastos Adm y de Ventas		50,879	115,743	118,880	123,481	130,245
Débito Fiscal		29,558	99,673	180,031	270,241	309,990
IR		9,095	60,928	155,237	293,414	359,201
TOTAL EGRESOS		162,003	504,544	816,570	1,088,938	1,202,419
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		**41,475**	**166,946**	**392,329**	**722,548**	**879,769**

Anexo N° 12: Presupuesto de Caja 2017 - 2021 - Con Estrategia (OPTIMISTA)

Presupuesto de ingreso x ventas - Cobranza	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS		170,292	597,214	1,074,985	1,612,478	1,878,537
IGV Ventas Productos		30,653	107,499	193,497	290,246	338,137
ISC Ventas Productos		2,533	8,898	16,248	22,391	24,987
VENTAS CON IMPUESTOS		203,478	713,611	1,284,730	1,925,115	2,241,661

Presupuesto de egreso x compra - Pago a Proveedores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
COMPRAS		61,416	198,441	316,357	353,217	358,600
IGV Compras Productos		11,055	35,719	56,944	63,579	64,548
COMPRAS CON IMPUESTOS		72,470	234,160	373,302	416,796	423,148

Presupuesto de egresos x gastos administrativo y ventas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
REMUNERACIONES		44,798	107,516	107,516	107,516	107,516
SERVICIOS		1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
FERIAS-MUESTRAS		3,481	5,222	7,833	11,749	17,624
OTROS		1350	1,755	2,282	2,966	3,856
TOTAL		50,879	115,743	118,880	123,481	130,245

Presupuesto de egresos por	2016	2017	2018	2019	2020	2021
INTERES		42,647	54,606	58,749	45,319	26,766
AMORTIZACIÓN		52,648	82,626	117,083	122,867	141,420
TOTAL CUOTA		95,295	137,232	175,831	168,186	168,186

Determinación del IGV	2016	2017	2018	2019	2020	2021
IGV Ventas		30,653	107,499	193,497	290,246	338,137
ISC Ventas Productos		2,533	8,898	16,248	22,391	24,987
IGV Gastos Administ y Ventas		1,095	1,481	2,046	2,874	4,091
TOTAL DÉBITO FISCAL		29,558	106,018	191,452	287,372	334,045

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL INGRESOS		203,478	713,611	1,284,730	1,925,115	2,241,661
Costo Operativos		72,470	234,160	373,302	416,796	423,148
Gastos Adm y de Ventas		50,879	115,743	118,880	123,481	130,245
Débito Fiscal		29,558	106,018	191,452	287,372	334,045
IR		9,095	69,724	171,028	317,457	393,201
TOTAL EGRESOS		162,003	525,644	854,662	1,145,107	1,280,639
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		**41,475**	**187,967**	**430,068**	**780,008**	**961,022**

Anexo N° 13: Cálculo de Capital de trabajo

Cálculo de Capital de Trabajo (Kw) Sincerado	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activo Corriente Sincerado	68,039	116,778	245,597	392,952	556,991	671,615
Pasivo Corriente	2,977	29,650	119,268	212,431	314,123	360,080
Capital de Trabajo (Kw) Sincerado	65,061	87,129	126,329	180,521	242,868	311,535
Variación Kw		**22,067**	**39,200**	**54,192**	**62,347**	**68,667**

Anexo N° 14: ENTREVISTA A EXPERTOS

GUIA DE PAUTAS PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

JUICIO DE EXPERTOS EN PISCO

OBJETIVO

Evaluar las brechas de posicionamiento de marca de Bodegas Moquillaza Robatti versus sus competidores directos

INTRODUCCIÓN

- Presentación de Bodegas Moquillaza y de los entrevistadores
- Objetivo de la entrevista
- Confirmar el tiempo de la visita
- Entregarle una muestra de pisco para que pruebe el producto
- Fines de la información y confidencialidad
- Dar espacio a pregunta o interrogantes sobre la entrevista

ENTREVISTADO

Conocimiento del entrevistado:

- Nombre, edad, estado civil, lugar de trabajo
- Hábleme de su cargo actual y de su trayectoria
- Lugar de entrevista

PREGUNTAS

Conociendo el mercado

1. ¿Cuál cree que son los factores criticos de éxito para la comercialización de Pisco ¿
2. ¿Podria Ud dar un peso a cada uno de los factores criticos?
3. ¿Cuáles son las bodegas que cree Ud compiten con nuestra Bodega ?
4. ¿Cómo se encuentra posicicionadas cada una de esas empresas y que puntaje le daria según los factores criticos de éxito indicados , puede calificarlas con un puntaje del 1 al 4 donde 1 es el más bajo y 4 el más alto ?

Acerca de nuestro producto

5. Que les parece nuestro Pisco “Don Reynaldo”

Entrevista a Expertos N° 01

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Jose Moquillaza
- **Cargo:** Administrador
- **Estado Civil :** Casado
- **Cargo Actual y Trayectoria :** Administrador de empresas de formación experto en proyectos de infraestructura de transporte por formación y productor de piscos , vinos , mistelas y otros por pasión
- **Lugar de Entrevista :** su casa

Guía de indagación:

Resultados:

1. Como productos y comercializador de pisco es importante tomar en cuenta primero que el producto debe tener factores diferenciadores del resto y eso se traduce en la calidad del producto , el pisco debe ser de agradable sabor y a lavez debe tener una estructura de costos razonable para poder tener una mejor oferta , la tecnologia hoy en dia juega un valor importante en esos costos , los medios publicitarioas, las redes sociales tienen un impacto grande sobre la marca , el precio del producto es tambien importante ya que ese valor debe estar dentro de esperado por el cliente , tambien es importante que se cuenta con una cadena logistica de distribución apropiada , si el cliente requiere los productos para un dia especifico debes entregarlo en ese dia. Asimismo me parece que otro factor critico de éxito es que debe contar con diversidad en los tipos de pisco : Aromaticos ,No Aromaticos y Mosto verde esto ayudará a que el cliente pueda probar la diversidad de pisco que manejamos, tambien es importante conocer el mercado de pisco y quienes son clientes más importantes ,

tener una red de contactos en el sector es básico, asimismo debes contar con tu propia bodega y de ser posible tus propios cultivos de Uva , en una zona geográfica acorde donde se produzca la uva con la calidad esperada, la uva quebranta es la madre de las uvas , al no ser aromaticas aporta aromas tenues pero elegantes pero para hacer pisco son los ideales por el grado de alcohol al que puede llegar y en la parte de las aromaticas tenemos la uva Italia que es la cepa más conocida pero la mejor calidad es el torontel tiene mejor aroma similares a la uva Italia pero de mayor finura , como cualquier negocio debe contar con una buena espalda financiera para los primeros años de cultivo , me parece que los resultados se pueden dar luego de 2 o 3 años.

2. Si por supuesto (se realiza directamente en la matriz)

3. En la categoria de piscos artesanales me parece Bodega Viejo Tonel tambien esta fabricando buenos destilados y ya esta posicionada en el mercado sobre todo en supermercados y otros establecimientos como la canasteria , y cepas de Loro , todas ellas piscos artesanales de indudable calidad.

4. Si como No. (se realiza directamente en la matriz)

5. Me parece un destilado de muy alta calidad y sabor , al ser un pisco artesanal se tiene especial cuidado en cada proceso , eso los diferenciará del resto, felicidades.

Elaboración propia

Entrevista a Expertos N° 02

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Everson Leyva
- **Cargo:** Supervisor de Bares – Hotel Hilton , Docente en bar y cocteleria
- **Estado Civil :** Soltero
- **Empresa:** Hotel Hilton, Inteci
- **Cargo Actual y Trayectoria :** Administrador de profesión. Su labor es supervisar que todos los aspectos de las operaciones estén en óptimas condiciones, y el servicio de bebidas sean proveídas a los clientes en el tiempo establecido, responsable que las interacciones entre los clientes y huéspedes en el restaurante se manejen correctamente. Asimismo Elaborar las recetas estándar de bebidas. Creación de nuevos cócteles para la carta del hotel. Solicitar al gerente de compras de almacén los equipos y suministros faltantes. Participar en el costeo de bebidas y en el cálculo potencial de cada botella en cohesión con el gerente de bar.

- **Lugar de Entrevista :** Lugar de Trabajo

Guía de indagación:

Resultados:

1. Creoque la calidad del producto es impresindible , Asimismo la atención al cliente es primordial para que el cliente regrese , por otro lado no es suficienteque el producto sea bueno sino hay que publicitarlo por redes sociales y por el boca a boca mediante nosotros quienes recomendamos el pisco a nuestros clientes , el precio tambien es un factor importante , debe ser un precio justo , es muy importante ofrecer a los usuarios una excelente experiencia al momento de realizar la compra.

2. Ok (se realiza directamente en la matriz)

3. Zarcay de Aspitia esta entrar con fuerza , tambien viejo tonel en la calidad de piscos artesanales , tengo otros piscos pero creo que no corresponden a la linea que Uds manejan

4. Si claro Ningun problema. (se realiza directamente en la matriz)

5. El pisco es de una excelente calidad , creo que puede pegar mucho en los clientes. Felicitaciones.

Entrevista a Expertos N° 03

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Claudia Vera Salinas
- **Cargo:** Coordinadora de la Pequeña y Mediana Empresa y Docente a tiempo parcial en ADEX
- **Estado Civil :** Soltera
- **Empresa:** ADEX
- **Trayectoria :**

  En ADEX

  - Profesional en Asesoría comercial a empresas PYME. Encargada de :
    - Formulación de actividades y proyectos para impulsar la internacionalización de la PYME.
    - Organización de Ferias y Eventos Comerciales (ruedas de negocio, showroom, desfile de modas, etc.).

  En MINCETUR

  - Profesional en la Dirección de Comercio Exterior Mayo 2015 - Enero 2017 encargada de:
    - Asistencia en la implementación de acciones de mejora a la competitividad del sector artesanal.

- **Lugar de Entrevista :** Lugar de Trabajo (ADEX)

Guía de indagación:

Resultados:

1. Hay varias variables que podemos tomar en cuenta , el precio de un producto de la calidad del pisco artesanal que manejan debe ser un precio justo no compiten con un pisco industrial cuyo principal factor es el precio , debe estar dentro del rango de sus competidores directos, la trayectoria que tengan en el mercado tambien juega un papel importante ya que deben hacerse conocidos inclusive para pensar en exportar mi recomendación es que se ganen un respeto de marca primero localmente, deben tener una buena logistica de atención , el cliente siempre es lo primero, indiscutiblemente la calidad del producto debe mantenerse en el tiempo y me parece que hay es donde en este rubro se genera una buena ventaja competitiva , para ello deben tener una bodega muy cerca a la zona de producción para evitar costos operativos como el transporte , sé que Uds tienen un fundo y eso asegura la calidad de la materia prima.
2. De acuerdo revisemos cada punto (calificacion en la misma matriz)

3. He visto que Cepas de Loro y Viejo Tonel están muy bien posicionadas en los mas importantes supermercados en su categoria de pisco artesanal , podria considerar tambien Pisco Porton , cuatro gallos pero en la linea de mosto verde , Zarcay tambien esta bien posicionada.

4. Ok veamos (se realiza directamente en la matriz)

5. El pisco lo veo muy bien con mucho futuro , espero pronto ganen premios y empiecen a exportar , cuenten conmigo y los ayudaré con eso.

Anexo N° 15: ENTREVISTA A GERENTE GENERAL

GUIA DE PAUTAS PARA ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

ANALISIS INTERNO GERENTE GENERAL

OBJETIVO

Revisar los procesos internos, las personas que trabajan para la bodega asi como la distribución de roles que realizan en la organización

INTRODUCCIÓN

- Objetivo de la entrevista
- Confirmar el tiempo de la visita
- Fines de la información y confidencialidad
- Dar espacio a pregunta o interrogantes sobre la entrevista

TEMAS

- Analisis interno de la organización
- Acerca de los clientes

ENTREVISTADO

Conocimiento del entrevistado:

- Nombre, edad, estado civil, lugar de trabajo
- Tiempo trabajando en la industria.
- Hábleme de su cargo actual y de su trayectoria
- Lugar de entrevista

PREGUNTAS

Analisis Interno de la organización

1. Cuales la mision y vision de la compañía actualmente
2. ¿Como esta conformada la bodega a nivel de organización y cual es el rol de cada area de la organización ?
3. ¿Cuál cree Ud que sean los procesos más criticos de la organización y como esta conformada la cadena de valor ?
4. ¿Cuáles son los procesos de soporte más importantes en la organización y de que manera influyen dentro de la cadena de valor ?
5. ¿Cuál cree que son las oportunidades de mejora que percibe a nivel organizacional ?
6. Cuales son las fortalezas y debilidades que percibe actualmente en su organización
7. Cuales son las oportunidades y amenazas que cree puede tener la organización.

Acerca de sus clientes y posicionamiento

8. Cuál es su cliente objetivo, cómo definiría a su cliente ideal, su posicionamiento estratégico corporativo.
9. Cual cree Ud que son las factores criticos de éxito del negocio ?

Acerca de su competencia

10. Que diferencia a Bodegas Moquillaza de su competencia
11. Cuales son las bodegas que compiten directamente con Bodegas Moquillaza Robatti.?

Entrevista a Gerente General

Ficha Técnica:

- **Nombre:** Carmen Lisbeth Robatty Abrill
- **Cargo:** Gerente General
- **Estado Civil :** Casada
- **Cargo Actual y Trayectoria :** Administrador de empresas de formación es Gerente General de Bodega Moquillaza Robatti
- **Lugar de Entrevista :** Su Oficina

Guía de indagación:

Resultados:

1. Misión: Somos una empresa dedicada a la producción de pisco artesanal, contando con altos estándares de calidad y cumpliendo con los mas exigentes paladares del mercado nacional.
   Visión: Ser una empresa vitivinícola referente en el mercado nacional e internacional por sus buenas practicas y adecuados procesos de elaboración artesanal.

2. Aun somos una empresa mediana y nuestra organización esta conformada por las siguientes áreas:
   - Producción: contamos con el apoyo de un enólogo experimentado, el encargado de manejar la leña para obtener la excelente cocción del mosto.
   - Administración: encargada de coordinar con los clientes las compras, facturas, registros sanitarios, documentación legal de la empresa.
   - comercial: encargada de la programación de activaciones, degustaciones, promociones con clientes. Así como la venta de los productos y el branding de las marcas

- tesorería: encargada de los registros contables y elaboración de estados financieros.

3. Para empezar las uvas son la materia prima más importante , para ello contamos con nuestro propio fundo , el mantenimiento de las uvas es primordial para garantizar la calidad esperada de nuestro pisco , actualmente contamos con 23 hectareas de tierra de las cuales estamos usando solo 10 , contamos con cepas de Uva quebranta y Torontel , luego de eso tenemos la cosecha de uva que se realiza una vez al año , mas o menos en Marzo de cada año , todas las uvas se van a la bodega donde hay un proceso riguroso de calidad durante la elaboracion de nuestro pisco empezando con la vendimia , pasa por la despalilladora , luego son fermentadas en tanques de cemento , y posteriormente el destilado todo ese proceso es revisado por un quimico y el destilado por un experto destilador , finalmente lo guardamos en grandes tanques de polietileno para luego iniciar el proceso de embotellado y etiquetado , todo ese proceso toma aproximadamente 30 dias , finalmente esta listo para la venta , usamos redes sociales como medio de difusión de nuestro pisco asi como difusión de los premios que vamos ganando.

4. Creo que la bodega como infraestructura es muy importante ya que sin estas instalaciones no podriamos hacer nuestro pisco ni contar con el control de calidad esperado, el area de compras cumple un rol importante para conseguir buenos precios de lo que necesita nuestro pisco como las botellas , las etiquetas , lo necesario para el mantenimiento de la bodega y las oficinas administrativas , por otro las redes sociales para poder promocionar nuestros productos son importantes , la organización cuneta con personal administrativo de apoyo , la parte financiera contable la hacemos a través del estudio moquillaza que es parte del grupo.

5. Me parece que como organización debemos buscar formalizar el pago del personal para la cosecha y elaboración de pisco , por ser personal de la zona o lugareños no se encuentran formalizados, otro tema importante es que no contamos con personal de ventas que nos ayuden a cerrar negociaciones , actualmente esa parte la manejamos mi Hija y Yo. Pero es insuficiente , tambien es importante contratar personal para el embotellamiento y etiquetado , esta labor la hacemos cuando hay pedidos de ventas.

6. La principal fortaleza son los costos bajos que manejamos y que preparamos el pisco con mucho cariño con altos estandares de calidad y realizados de manera artesanal y presentamos un gran producto hecho de manera artesanal sin insumos que afecten la calidad del producto , el destilado esta hecho por un experto en la materia y con muchos años de experiencia que es nuestro maestro quemador , hoy ya se estan viendo los frutos del pisco , estamos emepzando a ganar algunos premios por la calidad y sabor de nuestro pisco.

Como debilidad principal es que no contamos con un control adecuado de gastos, creo que estamos produciendo nuestro producto muy bien ,pero nos falta mayor difusión de la marca y mayor presencia en nuestros canales , otra debilidad importante es la informalidad con que el personal de temporadas trabaja.

7. Oportunidades: El pisco con concepto de elaboración artesanal esta teniendo una tendencia creciente en el mercado, ya que los consumidores buscan cada vez mayor calidad y productos naturales que no afecten su organismo. En este caso hablamos de un producto 100% artesanal, elaborado con uvas del propio fundo de la familia que por cierto son cosechadas sin la presencia de químicos.

Amenazas: La alta guerra de precios en el mercado de pisco. Somos 550 marcas de piscos entre artesanales e industriales, y contamos con precios muy bajos producto de la competencia desleal que existe en el mercado, en relacion a los bajos costos de producción en los que incurren muchas empresas nacionales.

8. Nuestro cliente objetivo: hombres y mujeres cuyas edades fluctúen entre los 35 a 60 años, ubicados en lima metropolitana, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos A y B

Nuestro posicionamiento estratégico es llegar a nuestros consumidores a través de la historia de las mujeres pisqueras de la familia que retoman una producción totalmente ancestral y reviven a sus anclajes familiares a través de perfectos destilados de alta gama, cumpliendo con altos estándares de calidad y haciendo a la vez doctrina en los consumidores valorando al pisco como un destilado fino y único.

9. Los factores críticos de éxito en este negocio son los procesos de producción, relación con los proveedores que nos permiten reducir costos, la relación con los clientes, la lealtad de los mismos, la estandarización y know how de los procesos de producción de nuestras líneas, el poder que tenemos en el mercado en referente a nuestros competidores.

10. Nuestra historia, somos la quinta generación de mujeres pisqueras de la familia dedicadas a ofrecer un producto de alta agama de elaboración artesanal, con cepaje del propio fundo elaborado de manera orgánica. Lo que buscamos es ofrecer un producto final que no altere el organismo de nuestros consumidores y obtengan del mismo una experiencia al adquirirlo.

11. Bodega San Nicolás, Bodega Viejo tonel, Bodega Sarcay de Azpitia, Bodega Tres Generaciones.

Anexo N° 16: Participación por Canal – Licorería y Supermercado (ESCENARIO PESIMISTA)

Litros												
Canal Supermercado y Licorerías	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Ventas S/ por Canal	Unid	(%)	Venta	(%)	Venta	(%)	2019	(%)	2020	(%)	2021	(%)
Bodega Moquillaza SAC	753	1%	2,138	2%	8,187	5%	14,659	8%	20,856	11%	23,140	12.2%
Sarcay de Azpitia	28,600	28%	29,916	28%	44,873	29%	58,335	33%	58,919	32%	61,570	32%
Bodega Viejo Tonel	25,400	25%	27,178	25%	29,080	24%	31,116	23%	33,294	22%	35,625	22%
Bodega Cepas de Loro	12,400	12%	13,268	12%	16,585	11%	17,746	10%	18,101	10%	18,463	10%
Campo del Encanto	8,900	9%	9,345	9%	11,681	8%	11,915	7%	12,034	6%	12,636	7%
Otros	25,300	25%	26,565	25%	37,191	24%	39,051	22%	39,441	21%	35,497	19%
TOTALES	101,353	100 %	108,810	100%	122,312	100%	136,578	100%	149,611	100%	159,192	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 17: Participación por Canal – Horeca (ESCENARIO PESIMISTA)

Litros

HORECA	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Ventas S/ por Canal	Unid	(%)	Venta	(%)	Venta	(%)	2019	(%)	2020	(%)	2021	(%)
Bodega Moquillaza SAC	320	2%	884	5%	593	4%	1,043	6%	1,484	9%	1,646	10%
Sarcay de Azpitia	3,400	21%	3,060	19%	3,091	19%	2,782	17%	2,503	15%	2,478	15%
Bodega Viejo Tonel	4,300	27%	4,300	27%	4,386	27%	4,561	28%	4,698	28%	4,839	29%
Bodega Cepas de Loro	1,700	11%	1,802	11%	1,874	11%	1,949	12%	1,988	12%	2,028	12%
Campo del Encanto	1,800	11%	1,818	11%	1,873	11%	1,966	12%	1,986	12%	2,006	12%
Otros	4,530	28%	4,347	27%	4,557	28%	4,235	26%	4,042	24%	3,871	23%
TOTALES	16,050	100%	16,211	100%	16,373	100%	16,536	100%	16,702	100%	16,869	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 18: Participación por Canal – Venta On Line (ESCENARIO PESIMISTA)

Litros

VENTA ON LINE	2016		2017		2018		2019		2020		2021	
Ventas S/ por Canal	Unid	(%)	Venta	(%)	Venta	(%)	2019	(%)	2020	(%)	2021	(%)
Bodega Moquillaza SAC	-	0%	356	3%	1,062	7%	1,868	11%	2,924	16%	3,406	17%
Sarcay de Azpitia	3,850	31%	4,004	30%	4,164	28%	4,331	27%	4,504	25%	4,684	24%
Bodega Viejo Tonel	2,780	22%	2,975	22%	3,183	22%	3,406	21%	3,644	20%	3,899	20%
Bodega Cepas de Loro	1,470	12%	1,558	12%	1,652	11%	1,751	11%	1,856	10%	1,967	10%
Campo del Encanto	1,980	16%	2,039	15%	2,101	14%	2,164	13%	2,229	12%	2,295	12%
Otros	2,300	19%	2,461	18%	2,633	18%	2,818	17%	3,015	17%	3,226	17%
TOTALES	12,380	100%	13,393	100%	14,794	100%	16,337	100%	18,171	100%	19,478	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 19: Flujo de Caja Diferencial o Incremental (2017 - 2021) – Considerando una participación de mercado por debajo del nivel Recomendado, TIR menor que la tasa de descuento.

Años		2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Sin Estrategia		14,440	27,351	40,773	49,166	54,752
Flujo de Caja Operativo (F.C.O.) Con Estrategia		19,407	87,496	239,694	559,620	698,204
F de C Diferencial o Incremental		**4,967**	**60,144**	**198,921**	**510,454**	**643,452**
Flujo de la Inversión Incremental	**-776,600**	**4,967**	**60,144**	**198,921**	**510,454**	**643,452**
VAN	**-41,931**				**WACC**	**17.14%**
TIR	**16%**					

Fuente: Elaboración propia