



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE  
PISCO A ESTADOS UNIDOS

Trabajo de Investigación para optar el grado académico de  
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

Guevara Díaz, Allinson Melina.

Ching Espinosa, Rafael Eugenio.

Lima – Perú

2019

**ANEXO 6**

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 07 / 03 /2019

<b>Facultad</b>	Ciencias Empresariales		
<b>Carreras de CPE</b>			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Integrantes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Alumno</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Teléfono</b>
	Guevara Díaz, Allinson Melina.		
	Ching Espinosa, Rafael Eugenio.		

**Título del trabajo de investigación:**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE PISCO A ESTADOS UNIDOS

El Jurado revisor concluye que el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller es:

Aprobado (13 – 15)	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado – Muy Buena (16 – 18)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)	<input type="checkbox"/>
Desaprobado (0 – 12)	<input type="checkbox"/>

Calificándola con nota de: 13 en letras (trece)

**Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:**

Trabajo aprobado a la condición que pase satisfactoriamente un programa antiplagio.

Atentamente,



**Profesor del curso**  
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

\*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a nuestros padres quienes no han enseñado que cuando se quiere se puede, y que si se está claro en la vida, el cielo es el límite.

### **Agradecimiento**

Gracias a Dios por la vida, por poder llegar hasta aquí, gracias a nuestros padres por su apoyo incondicional, gracias a todas aquellas personas que de una forma u otra nos han apoyado y motivado a continuar adelante hasta alcanzar esta meta.

## INDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
ÍNDICE DE ECUACIONES .....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN EJECUTIVO .....	9
CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO.....	11
1.1    Formulación de la idea de negocio.....	11
1.2    Análisis de la oportunidad.....	18
1.3    Presentación del modelo de negocio .....	18
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	22
2.1.    Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda (Análisis externo).....	22
2.1.1.    Análisis de la industria.....	22
2.1.2.    Competidores actuales .....	22
2.1.3.    Productos sustitutos.....	23
2.1.4.    Clientes .....	24
2.1.5.    Análisis del Mercado .....	26
2.1.6.    Estimación de la demanda.....	34
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	41
3.1.    Análisis FODA.....	41
3.2    Misión.....	42
3.3    Visión .....	42
3.4    Objetivos estratégicos .....	43
3.5    Estrategias genéricas .....	43
3.5.1    Estrategias de Ventas .....	43
3.5.2    Estrategias de desarrollo del producto.....	45
3.5.3    Fuentes de ventaja competitivas.....	45
3.6    Alianzas estratégicas .....	46
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	47
4.1    Decisiones estratégicas de marketing.....	47
4.2    Políticas de Precio .....	49
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES.....	50
5.1    Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	50

5.1.1 Objetivos de Operaciones.....	50
5.1.2 Actividades previas al inicio de Operaciones .....	50
5.1.3 Determinación de requerimiento de insumos e infraestructura.....	55
5.1.4 Proceso productivo.....	57
5.3. Alcance de las operaciones .....	61
<b>CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>62</b>
6.1. Diseño de la estructura .....	62
6.2 Principales Funciones del personal .....	63
6.2.1 Plan de reclutamiento:.....	66
6.2.2 Estrategias de motivación y desarrollo del personal.....	68
<b>CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS</b>	<b>70</b>
7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha.....	70
7.2. Estados de resultados proyectados .....	71
7.2.1 Presupuesto de venta.....	71
7.2.2. Costo de Venta Proyectado .....	72
7.2.3 Proyección de los Gastos .....	72
7.3 Estado de Resultados Proyectado.....	74
<b>CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	<b>77</b>
8.1 Punto de Equilibrio.....	77
8.1 Valor Actual Neto .....	78
8.2 Rentabilidad .....	79
<b>CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
9.1. Conclusiones .....	81
9.2 Recomendaciones.....	82
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>83</b>

### ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Valor Actual Neto .....	78
Ecuación 2 Formula Retorno sobre la Inversión.....	79
Ecuación 3 Rentabilidad sobre las Ventas .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Importaciones de Estados Unidos de la subpartida 2208.20.10.00 .....	27
Tabla 2. Importaciones de los Estados Unidos del capítulo 22 (bebidas, licores y vinagres).28	
Tabla 3. Importaciones de Estados Unidos de la subpartida 2.208.20.10.00 (Pisco y singani) según país de origen.....	29
Tabla 4. Los diez Estados representan el 53% del volumen de los Estados Unidos de licores y crecieron más rápido en el año 2012.....	30
Tabla 5. Exportación FOB según tipo de producto y principales países de destino: 2017-2018.....	33
Tabla 6. Evolución de las exportaciones de pisco por mes 2015-2017. ....	33
Tabla 7. Cálculo de la demanda estimada.....	40
Tabla 8. Cronograma de Actividades.....	70
Tabla 9 Inversión Inicial .....	71
Tabla 10 Presupuesto de Ventas .....	71
Tabla 11 Presupuesto Costo de Ventas .....	72
Tabla 12 Presupuestos de Gastos Administración y Gerencia.....	72
Tabla 13 Presupuesto de Gastos Operaciones .....	73
Tabla 14 Presupuesto de Nóminas .....	73
Tabla 15 Presupuesto de Marketing.....	73
Tabla 16 Estado de Resultados Proyectado .....	74
Tabla 17 Flujo de Caja Proyectado .....	75
Tabla 18. Balance General .....	76
Tabla 19. Cálculo del Punto de Equilibrio.....	77
Tabla 20. Comprobación del Punto de Equilibrio .....	78
Tabla 21 Cálculo de la VAN.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de las exportaciones 2007-2015.....	12
Figura 2. Botella a utilizar para comercializar.....	16
Figura 3. Exportación de Pisco desde Perú, 2018.....	17
Figura 4. Modelo CANVAS.....	21
Figura 5. Exportación de Pisco 2018.....	23
Figura 6. Productos sustitutos.....	24
Figura 7. Segmentación de consumidores de licores en Estados Unidos.....	25
Figura 8. Estados con mayor consumo "Spirits".....	30
Figura 9. Exportación e importación FOB: 2013-2018.....	31
Figura 10. Evolución del precio relativo de pisco.....	34
Figura 11. Exportaciones de Pisco 2017-2018.....	35
Figura 12. Mercado de Bebidas Alcohólicas Estadounidenses (2015).....	36
Figura 13. Participación consumo bebidas alcohólicas 2014.....	37
Figura 14. Demanda del pisco en Estados Unidos.....	37
Figura 15. Consumo de bebidas alcohólicas.....	39
Figura 16. Crecimiento de la población en Estados Unidos clasificado por edades (en millones de habitantes) Periodo 1980 – 2050.....	39
Figura 17. Obligaciones, riesgos y responsabilidades.....	51
Figura 18. Envase de 750 ml.....	52
Figura 19. Envase de 2 litros.....	52
Figura 20. Empaque para botellas de 750 ml.....	53
Figura 21. Embalaje cajas de pisco.....	53
Figura 22. Distribución local.....	56
Figura 23. Proceso productivo.....	58
Figura 24. Proceso de distribución.....	59
Figura 25. Organigrama.....	62

## RESUMEN EJECUTIVO

El Pisco es un aguardiente que se produce de la destilación del mosto fresco de uvas pisqueras, es considerado la bebida representativa del Perú, teniendo como principales importadores a nivel mundial China y Estados Unidos. Durante los últimos años el pisco peruano ha liderado los mercados internacionales donde varias marcas han sido reconocidas como las más vendidas, actualmente esta bebida llega a 57 países y los productores nacionales cuentan con el apoyo del estado para mejorar sus procesos.

Las provincias de Ica y Lima cuentan con la mayor cantidad de productores de pisco en el país, por lo que se plantea la idea de negocio de comprar este producto a los pequeños productores de Lima para su exportación a los Estados Unidos.

Para este proyecto se requiere una inversión inicial de 89,000 Soles con un plazo de 12 semanas para la realización de todas las actividades anteriores a la puesta en marcha, se proyecta para el primer año captar el 0.16% del mercado de Nueva York, representando una venta de 10,138.00 litros de pisco equivalente a un ingreso por ventas de 303,785 Soles con una utilidad neta después de impuesto de 10,584.00 Soles, con una rentabilidad del 19,37% del patrimonio, un 3,48% de rentabilidad de las ventas, una tasa interna de retorno del 5,7% y un VAN positivo de 7,033.00 Soles, todos estos indicadores financieros positivos, indican la viabilidad de la inversión y que el dinero invertido será recuperado dentro de los cuatro años proyectados.

## ABSTRACT

Pisco is a brandy that is produced from the distillation of the fresh must of Pisco grapes. It is considered the flag drink of Peru, having as main importers worldwide China and the United States. In recent years Peruvian pisco has led the international markets where several brands have been recognized as the best sellers, currently this drink reaches 57 countries and domestic producers have the support of the state to improve their processes.

The provinces of Ica and Lima have the largest number of pisco producers in the country, so the idea of buying this product from small producers in Lima for export to the United States is considered.

For this project an initial investment of 89,000 Soles is required with a period of 12 weeks to carry out all the activities prior to start-up, it is projected for the first year to capture 0.16% of the New York market, which represents a sale of 10,138.00 liters of pisco represented an income from sales of 303,785.00 Soles with a net profit after tax of 10,584.00 Soles, with a return of 19.37% of the assets, a 3.48% return on sales, a internal return of 5.7% and a positive NPV of 7,033.00 Soles, all these positive financial indicators, indicate the viability of the investment and that the money invested will be recovered within the four projected years.

## **CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO**

### **1.1 Formulación de la idea de negocio**

El Pisco es la bebida bandera del Perú, es un licor de uva peruana que se obtiene de la destilación de los caldos frescos de la fermentación propia del mosto de uva (jugo de uva), persiguiendo las experiencias tradicionales determinadas en las áreas fabricantes anticipadamente examinadas y declarada como tales por la legislación nacional.

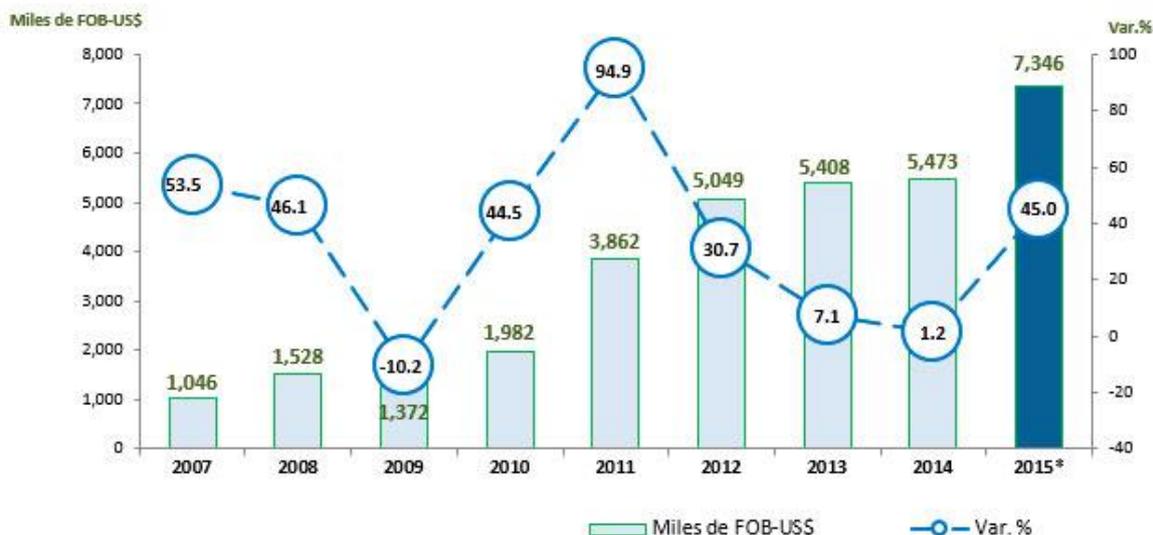
El decreto supremo N° 001-1-ICTI/IND de enero de 1991, admite públicamente el pisco como título de origen peruano, para las mercancías obtenidas por la destilación de vinos procedentes de la fermentación de uvas frescas de la costa de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los Valles de Locumba.

En figura 1 se muestra la evolución de las exportaciones de pisco desde el 2007 hasta el 2015, donde se puede observar el crecimiento constante que tuvieron las exportaciones del producto durante ese periodo de tiempo. Urbina, W. (2019), citado por el diario Gestión (2019) afirmó que “la bebida bandera de Perú es reconocida por su calidad y que gracias a una labor conjunta entre el sector público y privado se presenta un crecimiento consecutivo los últimos 15 años.” Este crecimiento en los volúmenes exportados favorece la economía del país, permitiendo el ingreso de divisas y logrando incrementar la producción local.

Durante los últimos años, los niveles de exportación de Pisco han venido aumentando año a año (figura 1). En el 2012, las exportaciones alcanzaron los 560 mil litros, generando ingresos al Perú por US\$5'049.000 millones con un precio promedio de pisco por litro de US\$9.00. Para el 2013, fueron los 635 mil litros (13.39% más que el año anterior), por US\$5'408.000 millones, a un precio promedio por litro de US\$8.5. Mientras que, en el 2014, ascendieron a los 794 mil litros (25.04% más que el año anterior), por US\$5'473.000, a un

precio promedio de US\$6.9. En el 2015, las exportaciones fueron 34.51% más que el año anterior y alcanzaron 1.068 millones de litros, equivalentes a US\$7'346.000 con un precio promedio por litro de US\$7,7. En el 2016, se exportaron 1.2 millones de litros con un incremento del 12.36% con respecto al año anterior, generando ingresos al Perú por US\$8'688.000 millones, a un precio promedio por litro de US\$7.2. Durante el 2017, llegaron a los 1.31 millones de litros (9.58% más que el año anterior), generando ingresos al Perú de US\$8'849.000 millones. El precio promedio de pisco por litro fue de US\$6.7. Y para noviembre del 2018, las exportaciones alcanzaron los 1.38 millones de litros (3.27% más que el año anterior), generando ingresos para el Perú por US\$8'543.000 millones y el precio promedio de pisco por litro fue de US\$6.30.

**PERÚ: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PISCO, 2007-2015**



Nota: (\*) Dato acumulado de enero a noviembre 2015  
Fuente: Sunat

Figura 1. Evolución de las exportaciones 2007-2015.

La apertura de distintos mercados, el afianzamiento de mercados que ya hay, el incremento del conocimiento y prestigio de la calidad del pisco peruano a nivel mundial, han logrado su consolidación en el mercado internacional y un crecimiento constante en las exportaciones de la bebida, las cuales superarían los US\$ 10 millones al término de este año

según lo indicado por la Asociación de Exportadores (Adex). De acuerdo con dicha asociación (2019) citada por el diario Gestión (2019) “Las exportaciones de pisco sumaron más de US\$ 9 millones el año pasado, anotando un incremento de 8% en los envíos en comparación al 2017.”

### **1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha**

Según el portal BeverageDynamics (2017) sobre la tendencia de las bebidas espirituosas extranjeras en Estados Unidos, indica que los compradores más jóvenes (entre 21 y 40 años de edad), buscando estas y otras categorías de licores nuevos, además hace referencia al interés de esta comunidad por los cócteles artesanales y señala que las categorías emergentes que mejor tienen un cóctel autóctono son el Pisco y la Caipirinha. En el mismo portal se menciona que desde 2014, la demanda de pisco en los EE. UU., ha crecido un 58%, siendo la marca Pisco Portón la líder en la categoría desde su lanzamiento en 2011, con el 31% de la cuota de mercado del pisco de EE. UU.

Además, gracias al nombre de origen del pisco y su reconocimiento en múltiples países la producción de la bebida icónica del Perú se ha incrementado, así como sus niveles de exportación, sin embargo, debido a una serie de inconvenientes presentados en años previos el Estado ha decidido intervenir y garantizar que se cumplan con algunas de las reglas básicas para la producción del Pisco a exportar, para ello han publicado el nuevo reglamento de denominación de origen, de acuerdo con el Ministro de Producción citado por el diario Gestión (2019), la idea de este reglamento no es sofisticar la producción del producto peruano, por el contrario lo que se busca es asegurarse de que se cumplan algunas "reglas básicas"... Esta medida se adoptó en su momento con la finalidad de estimular la producción de pisco, mediante contratos de abastecimiento por 10 años.

Según el Ministro de Producción (2019) citado por el diario El Comercio (2019), luego de anunciar que la producción de pisco habría alcanzado los 6,9 millones en el 2018, el Ministerio de Producción (Produce), señaló que en el 2019 la cifra crecería entre 7% y 10% este año, proyectando un nivel de producción que estaría entre los 7.4 millones y 7.6 millones de litros.

El apoyo por parte del Estado fomenta las buenas normas de producción, el incremento en los niveles de producción del licor para el próximo año, así como el incremento de los volúmenes de exportación. Tales tendencias generan una oportunidad de negocio para exportar este producto.

### **1.1.2 Producto a ofrecer**

El producto a ofrecer será el Pisco peruano, el cual de acuerdo con el Ministerio de Relaciones exteriores citados por el portal PiscoesPeru.com.:

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), continuando las experiencias tradicionales determinadas en las áreas fabricantes anticipadamente comprobadas y señaladas así por la legislación nacional.

De acuerdo a la regla técnica peruana 211.001.2006 el pisco es “el aguardiente obtenido únicamente por destilación de mostos frescos de “uvas pisqueras” recientemente fermentadas, usando técnicas que conserven el origen tradicional de calidad determinado por las áreas de producción comprobadas”.

De acuerdo al diario La República (2016) “El pisco es la bebida alcohólica que más rápido está creciendo en popularidad en el mercado estadounidense, de acuerdo a un artículo del New York Times.”

La empresa ofrecerá tres tipos de pisco que se producen en el país:

**Pisco Puro:** Es el pisco conseguido únicamente de una sola diversidad de uva pisquera, como por ejemplo la quebranta, negra criolla, mollar o uvina.

**Pisco Mosto Verde:** Es el pisco conseguido de la destilación de mostos frescos de uvas pisqueras con fermentación detenida, es decir, antes de que todo el azúcar se haya convertido en alcohol. Este tipo de pisco es sutil, fino, elegante y con mucho cuerpo, además posee una gran variedad de perfumes y sabores.

**Pisco Acholado:** Es realizado con la composición de diferentes tipologías de cepas que pueden ser:

- Uvas pisqueras, perfumadas y/o no perfumadas.
- Mostos de uvas pisqueras perfumadas y/o no perfumadas.
- Mostos frescos totalmente fermentados de uvas perfumadas y/o no perfumadas.
- Piscos derivados de uvas pisqueras perfumadas y/o no perfumadas.

El Pisco a comercializar se realizará en botellas de vidrio de 750 ml., o en porrones que consiguen incluir 2 o 4 Litros. La capacidad consigue modificar conforme al requerimiento del comprador, en la figura 2 se muestra la botella de 750 ml que será utilizada en el producto a comercializar.



*Figura 2. Botella a utilizar para comercializar.*

### **1.1.3 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo se determinó en base a información brindada por el Sunat, Trade Map, y Agrodaperu, de donde se obtuvieron datos como los principales importadores del pisco peruano, pudiendo observarse que durante el 2018 el 46% de las exportaciones del producto estuvieron dirigidas hacia Estados Unidos (figura 3).

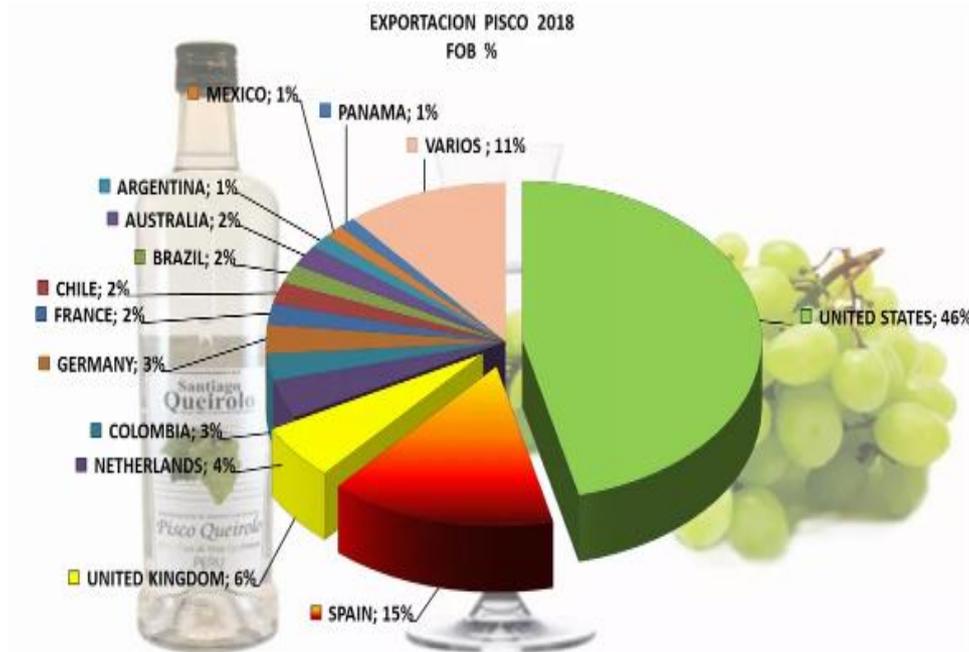


Figura 3. Exportación de Pisco desde Perú, 2018.  
Fuente: Agrodataperu.

De acuerdo al diario Gestión (2018), actualmente, la demanda de bebidas alcohólicas sigue aumentando en Estados Unidos, tras haber tenido un crecimiento estable por los últimos diez años, especialmente en los segmentos de vinos y licores espirituosos. Las nuevas preferencias en su consumo han hecho que la tendencia de la demanda siga en aumento, siendo los estados con mayores ventas los de Florida, California y Nueva York. En cuanto a su aceptación por el consumidor estadounidense, se señala que el público ya pide el Pisco en las licorerías por ser un cóctel artesanal, un licor blanco de gran versatilidad para hacer mezclas y debido a la familiaridad del Pisco Sour.

El incremento en el consumo de Pisco por parte del consumidor estadounidense y el hecho que en los últimos años se ha transformado en el primordial importador de Pisco después de Chile, definen a este país como el mercado objetivo para exportar dicho producto, donde adicionalmente los principales distritos aduaneros en cantidades que importan la partida 2208201000 son: Nueva York, Los Ángeles, Miami, Baltimore y San Francisco los cuales se presentan como destinos atractivos para la exportación del Pisco.

## **1.2 Análisis de la oportunidad**

El Pisco es apreciado como la bebida emblemática del Perú y, en la actualidad, sus productores cuentan con el apoyo del Estado para la estandarización de sus procesos a fin de garantizar que todos los productores elaboren productos de la más alta calidad, minimizando los posibles agentes contaminantes y factores que incidan sobre la calidad de esta bebida.

Durante los últimos años las exportaciones de este producto han experimentado un desarrollo sostenido, influenciado por la captación de nuevos mercados y el incremento en las ventas a clientes tradicionales, actividades como las realizadas en la Casa Perú en Rusia durante el mundial de fútbol en el 2018 ha propiciado el incremento en las exportaciones de la bebida.

El engrandecimiento en la cantidad de la producción de pisco, la estandarización de los procesos productivos y los grados de calidad acorde a la Denominación de Origen garantizado por el gobierno, crean una oportunidad de negocios para una empresa dedicada a la exportación del producto a Estados Unidos.

La empresa comprará la producción de Pisco a los pequeños productores de Ica y la exportará en su totalidad, lo que beneficiará a todos los involucrados en el proceso productivo de la bebida y generará diferentes fuentes de trabajo optimizando la calidad de vida de los lugareños.

## **1.3 Presentación del modelo de negocio**

Uno de los lugares en el Perú donde se cosechan uvas pisqueras es el valle de Cañete, ubicado a 1 hora y 45 minutos al sur de Lima, es fácil de llegar puesto que la autopista se encuentra en óptimas condiciones. Se consideró que la ubicación de la empresa será en el distrito de San Vicente, provincia de Cañete, dado que de este valle son las Uvas con las

cuales se elaborará el Pisco. La ubicación está cerca (5 minutos) a la salida para Lima (Panamericana Sur) para, posteriormente, llegar al Callao y exportarlo.

Para lograr la inserción de la marca en el mercado y alcanzar la cantidad necesaria de unidades a vender, se realizará publicidad informativa mediante la creación de la página web de la compañía la cual estará en italiano con opción para traducir al inglés o español y estará orientada al mercado mayorista de productos naturales. En esta página web se encontrará la siguiente información:

- **Información del producto ofrecido:** presentaciones y certificaciones del producto a exportar.
- **Información de la compañía:** Directorio general de la empresa como los correos individuales del personal de ventas, información sobre números telefónicos de contacto y dirección, adicionalmente, se mostrará información sobre principales clientes, principales proveedores, estadísticas de envíos, imágenes y videos del proceso productivo y de almacenaje.
- **Chat directo:** que permitirá al usuario contactar con un representante de la empresa y plantear sus inquietudes, así como la posibilidad de ser captado como cliente desde este primer momento.
- **Información del producto:** que incluye recetario, utilización, videos, entre otros.

Durante los primeros cuatro años se contará con un agente intermediario en Estados Unidos que dentro de las principales actividades asignadas tendrá la de contactar físicamente al cliente que previamente han sido captado a través de la página web o en ferias y cerrar la venta en términos de volúmenes y precios. Las herramientas de trabajo de este agente serán el correo, los chat, videos llamadas, entre otros, lo que le permitirá estar conectado con la

empresa y realizar seguimiento al envío de los pedidos, a la vez que brindará atención directa y personal a los clientes estadounidense.

La empresa tendrá tres departamentos:

- **Ventas/Comercialización:** Este departamento será el responsable de generar las ventas de la empresa y el diseño e implementación del plan de marketing utilizado para dar a conocer la compañía y la Panela Granulada ofrecida en Italia.
- **Administración:** Este departamento es el responsable del control administrativo de la empresa, garantizando el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos, aquí se llevará el vigilancia de los entradas y salidas, control de pagos a proveedores, los ingresos de pagos correspondientes a las ventas, así como el control de nóminas, pagos al personal, emisión de reportes financieros necesarios para el seguimiento a la evolución de la empresa.
- **Operaciones:** Este departamento tendrá la responsabilidad del control de la Panela Granulada durante todo el proceso, que va desde la recepción del producto terminado por parte del productor local hasta su envío al comprador.

Partiendo del modelo Canvas, en la figura 4, se señala el patrón del negocio a implementar.

<p><b>Problema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en la producción local de Pisco con Denominación de Origen por parte de los pequeños y medianos productores.</li> <li>Incremento del consumo de Pisco por parte del consumidor estadounidense.</li> </ul> <p><b>Alternativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Otras empresas dedicadas a la exportación de Pisco.</li> <li>Exportación realizada directamente por el pequeño productor.</li> </ul>	<p><b>Solución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal altamente capacitado en los procesos de exportación.</li> <li>Utilización de equipo de Bróker especializado en la distribución y comercialización de licores.</li> </ul>	<p><b>Proposición Valor Única</b></p> <p>El Pisco es una bebida que ha tenido un buen nivel de aceptación por parte del consumidor estadounidense. El Pisco a exportar cuenta con la Denominación de Origen y se garantizan los niveles de calidad y tendrán tres presentaciones distintas para poder captar distintos tipos de clientes.</p>	<p><b>Ventaja Especial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a contratos firmados con los productores locales se tendrán garantizados los volúmenes de ventas para cubrir los compromisos con los clientes.</li> </ul>	<p><b>Segmento del Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayoristas de licores en la ciudad de Nueva York.</li> <li>Minoristas de licores en la ciudad de Nueva York.</li> <li>Grandes cadenas de supermercados, restaurante y bares.</li> </ul> <p><b>Early Adopters</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bróker estadounidense.</li> <li>Mayoristas de licores.</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costo del producto.</li> <li>Gastos indirectos para el almacenaje.</li> <li>Presupuesto de Marketing y comercialización.</li> <li>Alquiler del local.</li> <li>Sueldos y salarios.</li> <li>Gastos de mantenimiento.</li> </ul>		<p><b>Flujo de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas via página Web.</li> <li>Ventas directas</li> </ul>		

Figura 4. Modelo CANVAS.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### **2.1. Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda (Análisis externo)**

#### **2.1.1. Análisis de la industria**

La industria de bebidas alcohólicas es muy extensa, mantiene en el mercado cualquier número de productos comercializados en todas partes del mundo, se fragmentan en par de grupos según la forma en que son preparadas: las fermentadas como el vino y la cerveza, y las destiladas como el pisco, el ron y el brandy, entre otros (Aldin & Seguin, 2008). No existen dudas que las grandes diversidades y el progreso económico promueve el consumo de bebidas alcohólicas, constituyendo un mercado viable a desplegar por las naciones productoras.

Refiriéndonos a la industria del pisco, ésta nace finalizando el siglo XVI como un destilado característico de comarcas del Perú, hecho comenzando con del mosto fermentado de algunas uvas sembradas en el territorio nacional (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2014). También, de acuerdo con el Trade Map (2018), la bebida en mención encabeza las exportaciones a escalal latinoamericana, con un total de 8.988 millones de dólares, siendo sus principales mercados Estados Unidos y Chile.

##### **2.1.1.1. Competidores actuales**

En la actualidad en Perú existen 8 grandes exportadores de Pisco que concentran el 98% de las exportaciones realizadas por el país, esto le da un alto poder a los competidores actuales dentro de los resultados de la empresa pues implica un esfuerzo adicional para captar la producción de los pequeños y medianos productores de la zona y poder cumplir con el

presupuesto de ventas, en el figura 5 se muestran los volúmenes exportados durante el 2018 por estas empresas según dato de Agrodateru, (2019).

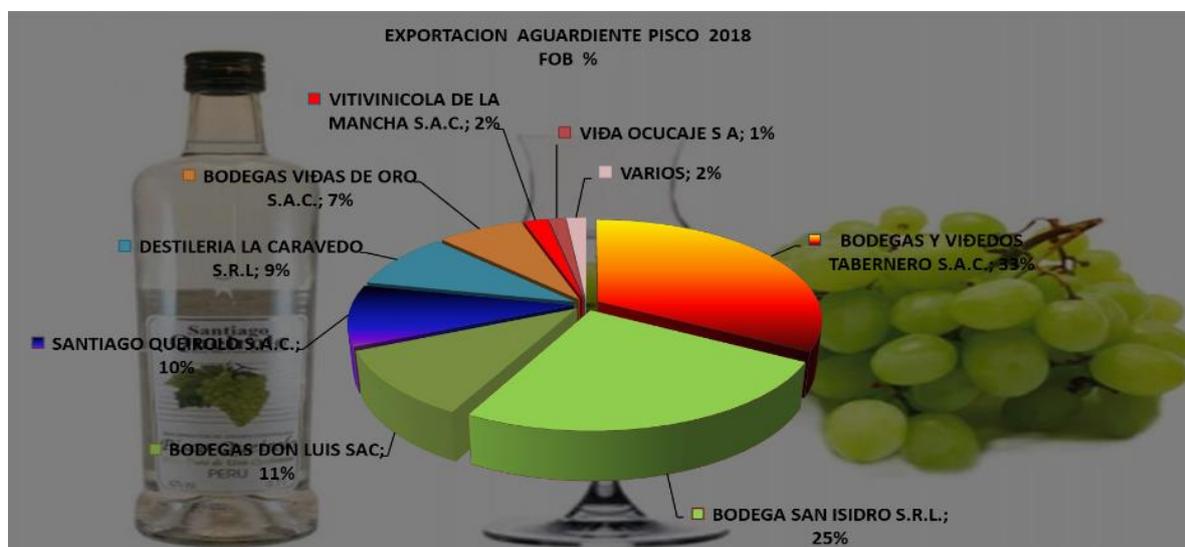


Figura 5. Exportación de Pisco 2018.

Fuente: Agrodateru.

#### 2.1.1.2. Productos sustitutos

De acuerdo con el portal de PromPeru (2018), la industria de las bebidas alcohólicas en Estados Unidos ayudó con USD 350 Billones al total de la acción financiera en Estados Unidos el 2004. Las bebidas destiladas simbolizaron 30% (USD 103.4 mil millones) del total del mercado de bebidas alcohólicas en USA. El año 2005 los impuestos federales, estatales y locales inscritos fueron \$7.23 o 55%, del costo promedio de una botella característica de 750ml (\$13.10) en función de 80 bebidas alcohólicas destiladas en USA. En el mercado existen más de 5,000 marcas que simbolizan al menos el 65% del total de la cantidad comercializada.

En la actualidad en el mercado estadounidense existe una amplia variedad de bebida sustitutas (figura 7), incluyendo el pisco chileno, teniendo un alto impacto en los resultados de la empresa, pues implica que se deben reforzar los esfuerzos en el plan de marketing para

resaltar las características del pisco peruano señalando la Denominación de Origen y haciendo hincapié en las presentaciones que se están ofreciendo.

Entre los principales productos sustitutos del pisco en Estados Unidos y demás regiones son el resto de bebidas espirituosas como el ron, el vodka, el whisky, tequila, gin, etc.



*Figura 6. Productos sustitutos.*

### 2.1.1.3. Clientes

Los clientes objetivos a los cuales están dirigidos el pisco a exportar son los millennials (21-34 años) y la reconocida como Generación X (35-45 años), en el caso de los millennials de acuerdo con el diario Crónica Creación (2015). “La generación del milenio está formada por todos aquellos jóvenes que nacieron entre 1981 y 2000. Es decir son jóvenes de entre 15 y 34 años: son el 25% de la población mundial.” De acuerdo con el Promperu (2018), el consumo de licores en Estados Unidos se segmenta demográficamente por edades de consumidores (figura 7), los de edad de 21 a 44 es el fragmento de mercado más joven (Generación milenial o del milenio) es el más grande que alcanza cerca del 52,2% de entradas de negocios de cerveza, vinos y licores. Clientelas con edades que oscilan entre 45 y 64: Dicho fragmento constituye el 35,2% de los ingresos de la industria. Compradores con edades entre 65 y 74: Tal nicho de mercado constituye solamente el 8,2% de los ingresos de

la industria. El consumo de licores se derrumba arrebataadamente en el momento de la jubilación, lo que se traduce en una mínima cantidad de consumidores de más edad. Compradores 75 años y más: dicho fragmento constituye solamente el 4,4% de los ingresos de la industria. Al alcanzar una edad avanzada, varias clientelas simplemente no adquieren bebidas alcohólicas y consiguen acabar totalmente el consumo de dichas bebidas.

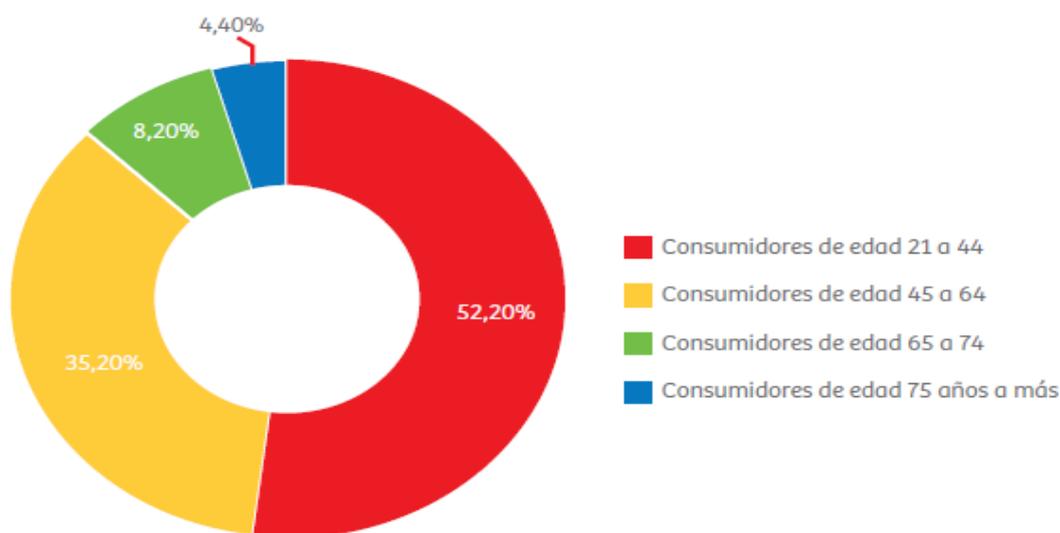


Figura 7. Segmentación de consumidores de licores en Estados Unidos  
Fuente: Export Americas USA

Debido al tamaño de la población y al público al que está dirigido el producto, el consumidor tiene un nivel medio de impacto en los resultados de la empresa, pues al mantenerse constantemente conectados y el uso de las redes sociales, sus comentarios pueden influir positiva o negativamente en los volúmenes de las ventas del producto, por lo que la empresa debe garantizar que el producto exportado sea de la más alta calidad a fin de minimizar el poder de los consumidores en las resultas de la compañía.

#### 2.1.1.4. Proveedores

Durante los últimos años en el país se ha incrementado la producción de pisco, de acuerdo al Ministerio de la Producción citado por el diario Perú21 (2019) “La producción de pisco habría alcanzado los 6.9 millones de litros durante el 2018, lo que representaría un crecimiento de 12.8% frente al año anterior.” De acuerdo al Ministerio de la Producción al cierre del 2015 en el país existían 453 productores de pisco registrados, esto muestra que en el país existen una considerable cantidad de proveedores de este producto, sin embargo, debido a que las exportaciones actualmente están concentradas en pocas empresas que tienen una trayectoria en el mercado, le otorga a los proveedores un poder de negociación alto en la empresa, pues implicaría negociaciones con respecto a volúmenes y precios de compra para poder garantizar la cantidad de litros necesarios para cubrir el pedidos de los clientes y el presupuesto de ventas.

Según el Ministerio de la Producción (2017), las regiones del Perú con mayor producción de pisco son Lima e Ica, llegando a representar más del 90% de la producción nacional. De igual manera indica que para finales del 2016 se contabilizaron 523 empresas formales productoras de esta bebida, ubicándose el 48.8% en Lima y el 34.6% en Ica.

#### **2.1.2. Análisis del Mercado**

Según el New York Times citado por el diario Gestión (2016), “el pisco es la bebida alcohólica que más rápido está creciendo en popularidad en el mercado estadounidense, señaló la Ocx del Perú en Nueva York (Estados Unidos).” El consumidor estadounidense ha comenzado a buscar bebidas más complejas y sofisticadas, porque no se complace con la calidad y accesibilidad de las bebidas alcohólicas habituales y muy manufacturadas, por lo que, los desiguales perfiles de gusto y diversidad del pisco conciben que dicha bebida

alcohólica sobresalga entre el resto. Estas tendencias dentro del mercado de bebidas alcohólicas, significa una oportunidad interesante para la venta de pisco.

De acuerdo al portal Promperú (2015), en los Estados Unidos a través del capítulo 22 - Las Bebidas, Licores & Vinagres registraron importaciones en el año 2014 por valor de USD 19 728 826 mil provenientes de todo el mundo, dentro de los cuales USD 5 405 mil fueron importados desde el Perú, lo que le dio una participación del 0,03% dentro del total importado... La subpartida arancelaria S.A. 2208.20 presenta los licores obtenidos de destilación de vino de u orujo de uvas (de la cual depende el pisco) donde se importaron un total de USD 912 648 mil en el año 2014, segmento que presentó un crecimiento del 13,6%. De esta importación Perú fue tercero representando un 0,23% del total importado (tabla 3).

*Tabla 1.*

*Importaciones de Estados Unidos de la subpartida 2208.20.10.00*

País	Anual				Var%	Participación
	2011	2012	2013	2014	2013/14	2014
	USD miles					
Francia	605 201	644 050	787 110	896 343	13,90%	98,21%
Italia	6 254	4 301	2 128	2 532	19,00%	0,28%
España	1 564	1 559	1 832	2 454	34,00%	0,27%
Perú	1 878	1 812	2 630	2 094	-20,40%	0,23%
Reino Unido	31	442	1 233	1 919	55,70%	0,21%
México	5 229	3 185	1 819	1 807	-0,70%	0,20%
Grecia	2 387	2 627	2 165	1 484	-31,50%	0,16%
Turquía	85	0	412	1 026	148,90%	0,11%
Chile	364	727	876	985	12,40%	0,11%
Subtotal	622 993	658 703	800 205	910 644	12,13%	
Otros Países	2 748	2 138	3 038	2 004	-51,60%	0,22%
Total	625 741	660 841	803 243	912 648	13,60%	100,00%

Fuente: Departamento de Comercio de EE.UU., y la Comisión de Comercio Internacional.

La empresa escogió a los Estados Unidos como destino de las exportaciones del Pisco debido a los incrementos en los volúmenes de importaciones de pisco que ese país ha tenido durante los últimos años, en la tabla 2 se puede observar que Perú tiene el 0,03% del total de las bebidas importadas por ese país en el periodo 2011-2014, mientras que en la tabla 3 se puede observar que de la partida 2208.20.10.00 correspondiente a Pisco y Singani, en ese mismo periodo el 71.02% los productos son peruanos siendo líderes en este renglón, adicionalmente en la figura 3 se puede observar que el 46% del pisco exportado en el país tiene destino final Estados Unidos, lo que ubica a este país como el segundo gran importador del pisco peruano y lo convierte en el mercado objetivo para las actividades de la empresa.

*Tabla 2.*

*Importaciones de los Estados Unidos del capítulo 22 (bebidas, licores y vinagres).*

País	Anual				Var%	Participación
	2011	2012	2013	2014	2013/14	2014
	USD miles					
Perú	4 517	6 674	6 161	5 405	-12,30%	0,03%
Otros países	17 248 502	19 249 488	19 590 207	19 723 421	0,68%	99,97%
Total	17 253 019	19 256 162	19 596 368	19 728 826	0,70%	100,00%

Fuente: Departamento de Comercio de EE.UU y la Comisión de Comercio Internacional.

Tabla 3.

Importaciones de Estados Unidos de la subpartida 2.208.20.10.00 (Pisco y singani) según país de origen.

País	Anual				Var%	Participación
	2011	2012	2013	2014	2013/14	2014
	USD miles					
Perú	1 742	1 653	2 341	2 056	-12,20%	71,02%
Chile	351	598	732	754	3,00%	26,04%
Italia	86	210	207	85	-58,90	2,94%
Subtotal	2 179	2 461	3 280	2 895	-13,30%	
Otros países	74	27	95	0	0,00%	
<b>Total</b>	<b>2 253</b>	<b>2 488</b>	<b>3 375</b>	<b>2 895</b>	<b>-14,20%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Departamento de Comercio de EE.UU y la Comisión de Comercio Internacional.

En el informe de “US Beverage Alcohol Trends 2012” citado por Promperú (2015), se identificó a los diez Estados con el mayor consumo de “Spirits”, los cuales representan el 52,4% del consumo nacional. Como muestra la figura 9 y en la tabla 4, la mayor participación de mercado la tiene el Estado de California con 24,5 millones de cajas de nueve litros, seguido por Florida con 16,4 millones de cajas de nueve litros y tercero esta Nueva York con 13,1 millones de cajas de nueve litros. Estos tres Estados representan un 26,3% del consumo nacional.

Por último, el territorio con mayor consumo es el de California, seguido por Florida esto se debe, esencialmente a que dichos estados muestran un gran poder adquisitivo en su población (tabla 4).



Figura 8. Estados con mayor consumo "Spirits"

Tabla 4.

Los diez Estados representan el 53% del volumen de los Estados Unidos de licores y crecieron más rápido en el año 2012

10 Estados de licores			
1 000 de cajas de 9 litros			
Estado	Cajas	Participación	Crecimiento
California	24 534	11,90%	4,20%
Florida	16 381	8,00%	4,10%
New York	13 085	6,40%	4,40%
Texas	11 621	5,60%	3,70%
Illinois	8 440	4,10%	3,70%
New Jersey	7 594	3,70%	4,00%
Pennsylvania	7 348	3,60%	4,20%
Michigan	7 152	3,50%	2,30%
Wisconsin	5 842	2,80%	3,20%
Massachusetts	5 750	2,80%	4,40%
Subtotal Estados	107 748	52,40%	3,90%
U.S. Total	205 815	52,40%	3,60%

Fuente: Export Americas USA

Estos factores han hecho que Estados Unidos sea el segundo país con mayores importaciones de pisco peruano, lo que los convierte en el mercado ideal para las exportaciones de la empresa.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2019) con datos actualizados al 30 de enero de 2019, que no incluyen los datos de ZOFRATACNA y ciertas partidas concretas como el resarcimiento de bienes de capital en el exterior, mostró datos que representaron cerca del 98.5% del valor total exportado e importado. De esta manera, se verificó una transformación de año base aritmético (2007) en los índices de precios por partida arancelaria, tal información se encuentra en el figura 9.

**Exportación e Importación FOB: 2013 - 2018**  
(Miles de millones de US dólares de 2007)

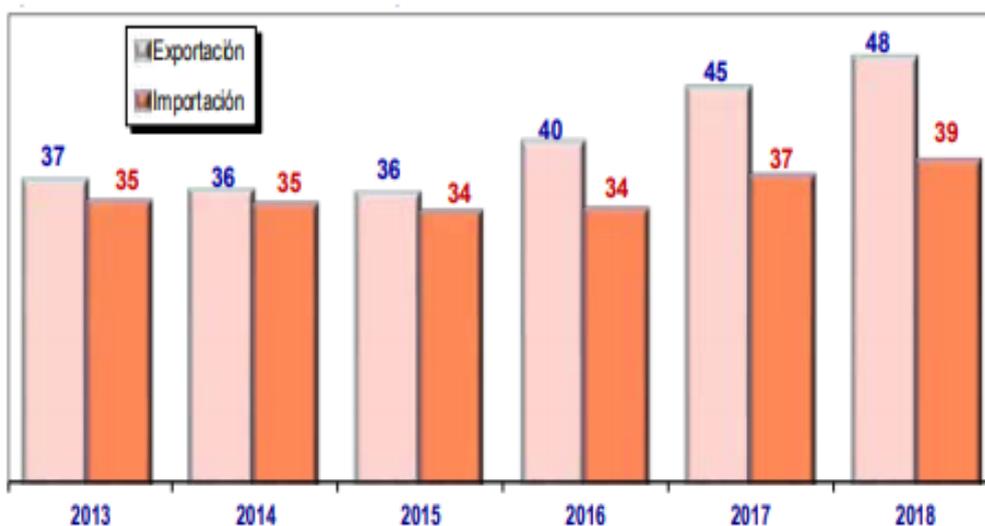


Figura 9. Exportación e importación FOB: 2013-2018.  
Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.  
Instituto Nacional de Estadística e Informática.

El pisco es la bebida emblemática de Perú y su elaboración se protege por una Denominación de Origen (DO) apoyada en la Ley N° 18.455, la cual admite las particularidades exclusivas del pisco, que se derivan de elementos climáticos, humanos y usanzas propias de los territorios de Atacama y Coquimbo.

Las exportaciones tuvieron un período de estancamiento debido a la fuerte competencia de los destilados internacionales, lo que ocasionó una disminución en el consumo por parte del cliente internacional lo que trajo como resultado una disminución en la elaboración de la bebida, con su correspondiente efecto en la menor demanda por materias primas y menor rentabilidad para la producción de uvas pisqueras, sin embargo, durante los últimos 5 años este sector ha comenzado a mostrar mayor dinamismo productivo y comercial.

Este estancamiento ocasionó que el Estado, conjuntamente con los productores, trabajaran en conjunto para emprender acciones para revertir la situación y potenciar el desarrollo productivo y comercial del sector pisquero, producto de este trabajo en la actualidad el pisco peruano está liderando en los mercados del extranjero y destacando muchas de sus marcas como los piscos más vendidos en el mundo, las ventas de la bebida de bandera del Perú son muy superiores a las obtenidas por los productores de aguardiente chilenos llegando a más que duplicarlas, esto ha sido el resultado de una mayor labor promotora de los empresarios y de las Oficina Comercial del Perú en el Exterior (OCEX), lo que hará posible la consolidación de la presencia del pisco en un mayor número de países.

El pisco es un producto de exportación no tradicional, tal clasificación tuvo como principales destinos Estados Unidos, Países Bajos, España, Ecuador, Chile y Colombia, en el caso de Estados Unidos presentó un incremento del 11.6% (tabla 5).

Tabla 5.

Exportación FOB según tipo de producto y principales países de destino: 2017-2018.

(Millones de US dólares de 2007)

Tipo de producto / País	2017	2018	Var. %
<b>Tradicional</b>			
China	12510,9	13857,9	10,8
EE.UU.	3140,4	3738,7	19,1
Corea del Sur	2042,3	2550,4	24,9
Japón	1929,8	2336,6	21,1
Brasil	1524,8	1619,8	6,2
India	960,8	1511,3	57,3
<b>No Tradicional</b>			
EE.UU.	3155,5	3521,9	11,6
Países Bajos	780,4	1004,1	28,7
España	689,8	984,8	42,8
Ecuador	595,5	645,3	8,4
Chile	574,6	636,5	10,8
Colombia	556,8	596,7	7,2

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.  
Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Tabla 6.

Evolución de las exportaciones de pisco por mes 2015-2017.

MES	VALOR FOB (US\$)					VOLUMEN (KG)		
	2015	2016	2017	VAR% 16/15	VAR% 17/16	2015	2016	2017
01 ENERO	540 711	296 841	380 433	-45,10%	28,2%	87 515	56 261	74
02 FEBRERO	717 144	1 045 861	555 515	45,84%	-46,9%	125 769	161 598	116
03 MARZO	604 344	468 585	675 184	-22,46%	44,1%	120 030	99 258	129
04 ABRIL	535 030	519 969	460 785	-2,81%	-11,4%	106 461	120 088	97
05 MAYO	429 948	813 704	798 546	89,26%	-1,9%	80 652	152 353	170
06 JUNIO	1 048 319	708 225	468 648	-32,44%	-33,8%	188 038	128 394	81
07 JULIO	556 893	938 136	593 043	68,46%	-36,8%	68 705	186 955	102
08 AGOSTO	699 179	699 744	530 079	0,08%	-24,2%	131 365	165 085	84
09 SEPTIEMBRE	822 193	1 147 986	394 182	39,62%	-65,7%	136 905	201 848	80
10 OCTUBRE	1 070 969	716 387	730 324	-33,11%	1,9%	196 831	153 601	104
11 NOVIEMBRE	342 743	542 696	776 445	58,34%	43,1%	69 124	101 736	162
12 DICIEMBRE	871 802	749 856	505 285	-13,99%	-32,6%	158 666	130 907	105
<b>TOTAL</b>	<b>8 239 274</b>	<b>8 647 990</b>	<b>6 868 467</b>	<b>4,96%</b>	<b>-20,6%</b>	<b>1 470 062</b>	<b>1 658 082</b>	<b>1 308</b>

Fuente: PromPerú

En la tabla 6 se muestran las exportaciones de pisco en el período 2015-2017, se aprecia que en el 2017 las mismas disminuyeron por los envíos del producto a Chile. Cabe citar a PromPeru (2017) al respecto, según acuerdo de CONAPISCO, estas exportaciones se deben realizar bajo la partida de aguardiente/destilados de uva/vino, separándose los envíos a este país de los envíos al resto del mundo (Chile). Esta medida ha sido adoptada por las empresas del sector pisquero a partir de los últimos días del mes de mayo del 2017, haciéndose efectivo a partir del mes de junio y julio del mismo año , y por tal, consecuentemente se ha visto reflejado en la disminución total de las exportaciones de Pisco. Por otro lado, para el 2018 el precio de la uva pisquera se ha visto afectada, aumentando su precio en aproximadamente un 20%, lo que se debió a los temas coyunturales y de medidas de protección de la calidad. Es posible que se tenga un incremento en el precio final del Pisco en el 2018.

Con respecto al precio, según PromPeru (2017), este ha oscilado entre 4 u 8 dólares americanos por kilo del 2013 a 2018, observándose en la figura 10.



Figura 10. Evolución del precio relativo de pisco.

**2.1.3. Estimación de la demanda**

En la apreciación de la demanda se consideraron las cifras de producción, importación y exportación de pisco y la participación porcentual de los distintos exportadores y segundo el mercado destino del producto a ofrecer, en la figura 11 se puede observar que en la actualidad existen 7 grandes exportadores de pisco que concentran el 100% de las exportaciones del producto.

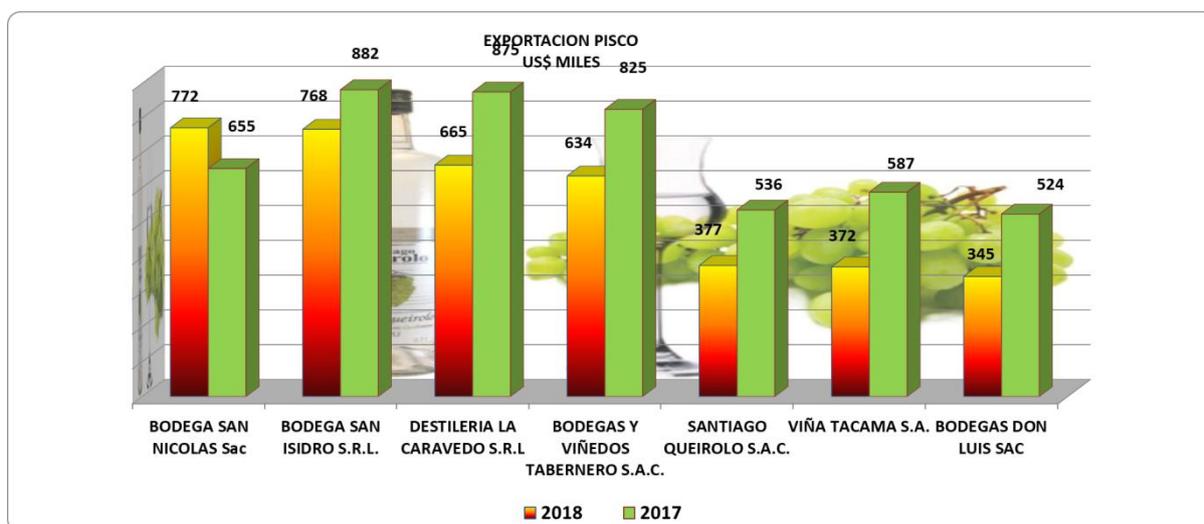


Figura 11. Exportaciones de Pisco 2017-2018.  
Fuente: Agrodataberu

Por otra parte, de acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2019), en Estados Unidos, el pisco forma parte del mercado de bebidas alcohólicas valorado en USD 75 mil millones a precio al por mayor en el año 2015. Dicho mercado se subdivide en otros tipos de bebidas alcohólicas, en la figura 11 se puede observar que el consumo es liderado por los vinos con el 38,2%, whisky 15,0%, vodka 17,7%, “spirits” 12,2% (fracción donde está comprendido el pisco), ron 6,7%, vinos para postres 3,8%, tequila 3,7% y ginebra 2,7% (figura 12).

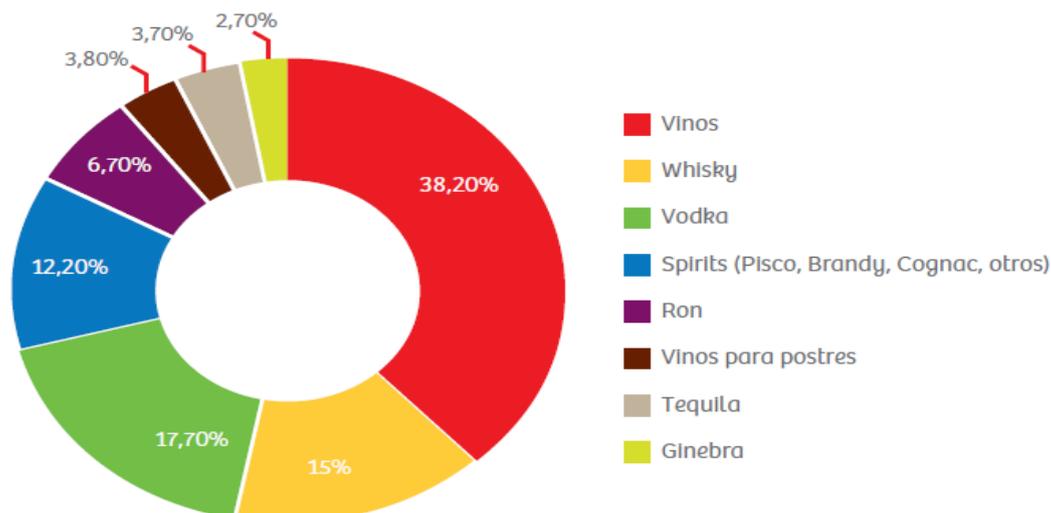


Figura 12. Mercado de Bebidas Alcohólicas Estadounidenses (2015).  
Fuente: Export Américas USA

El pisco es parte del mercado de bebidas alcohólicas que durante los últimos años ha evolucionado en sus ventas, mientras el consumo de cerveza se ha reducido en 4,3% entre el año 2007 y el año 2012, el consumo de vino y otras bebidas alcohólicas “Spirits” y mezclas han crecido 9% y 13,3% en el mismo periodo, renglón donde se encuentra el pisco, en el gráfico 5 se señala la conducta de las bebidas alcohólicas en Estados Unidos en el periodo 2007-2012.

En figura 13 se puede apreciar que los volúmenes suministrados de bebidas alcohólicas (doméstica vs. importados) durante el año 2014 varían mucho por categoría, las importaciones de cerveza representan solo el 13,3% del total, el vino el 22,75% y las bebidas alcohólicas “spirits” el 41,6%, (categoría en la cual está el pisco), esto indica que en la categoría donde se encuentra el pisco son mayores las importaciones con respecto a las demás categorías, factor que resulta positivo para la empresa, y que se ve reflejado en los volúmenes de pisco exportados hacia ese país durante los últimos años.

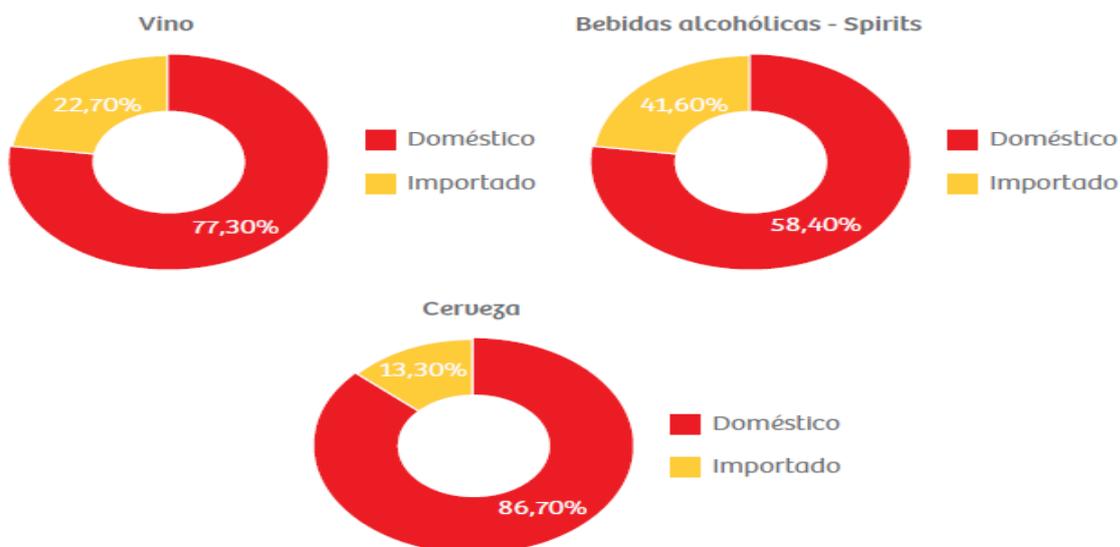


Figura 13. Participación consumo bebidas alcohólicas 2014.

Fuente: Export Americas USA

De acuerdo a Promperú (2015), la demanda específica del pisco en los Estados Unidos ha sido reemplazada, principalmente, por el pisco del Perú con una participación de 71% (siendo el líder), seguido por el pisco de Chile con un 26% e Italia con un 3% en el año 2014, según los datos de importaciones en Estados Unidos, mencionado anteriormente. Cabe precisar que desde Italia importan aguardiente de vino u orujo de uvas, comúnmente llamada *grappa italiana*.

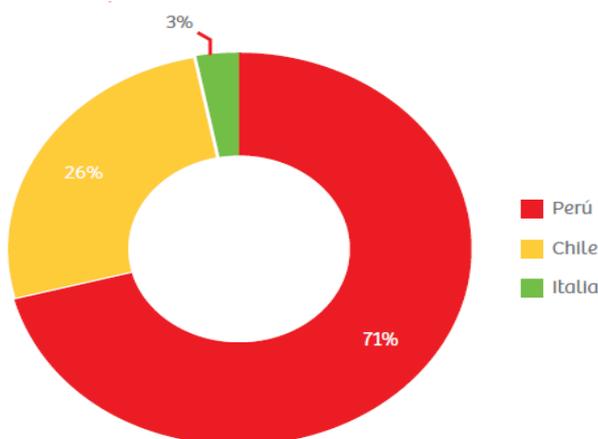


Figura 14. Demanda del pisco en Estados Unidos.

Fuente: Departamento de Comercio de Estados Unidos y la Comisión de Comercio Internacional.

Las Naciones Unidas ha medido que New York se cambió en la primera plaza metropolitana más grande de la nación, siguiendo a Los Ángeles, Chicago, Washington D.C., Filadelfia, Boston, San Francisco y Dallas. Cuenta con una población de 19,795,791.00 habitantes. En la ciudad de New York, se está abarcando a las personas adultas desde los 21 hasta los 39 años de edad para comprar el producto ya que son quienes conocen el producto y podrán hacerlo llegar a toda la familia para su consumo.

Conforme a un análisis de mercado ejecutado por la consultora Future Shift, (2015) citado por Núñez, M. (2017) las subsiguientes son las particularidades del grupo objetivo en los Estados Unidos y Nueva York particularmente: Son hombres y mujeres con edades que oscilan entre los 21 y 39 años, caracterizándose por:

- Ser más proclives a beber más frecuentemente.
- Ser más proclives a probar diferentes destilados o cocteles.

En la figura 15 se muestra como el volumen de consumo de las bebidas alcohólicas se ha desarrollado en el periodo del 2003 al 2012 y de acuerdo con National Alcohol Beverage Importers (NABI) citado por Promperu (2015) esta tendencia se ha mantenido hasta el día hoy. Este incremento en la venta de bebidas alcohólicas está dada por dos factores el primero es el aumento de capacidad de compra y el segundo es el aumento de la población con edad por encima de los 21 años los cuales pueden legalmente comprar y consumir licor.

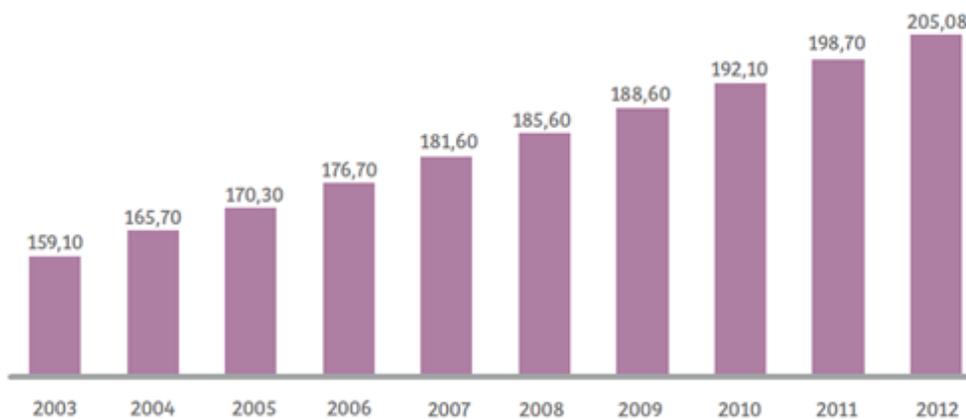


Figura 15. Consumo de bebidas alcohólicas  
Fuente: US Beverages Alcohol, NABI.

De acuerdo con Export Americas USA, citado por Promperu (2015) la población en Estados Unidos superaba los 300 millones para el año 2010, de ellos solamente 83,2 millones eran menores de 20 años, por lo que la proyección de crecimiento de la población y sus edades permite calcular que cada 10 años se agregaran 20 millones nuevos consumidores aptos para bebidas alcohólicas (Figura 16).

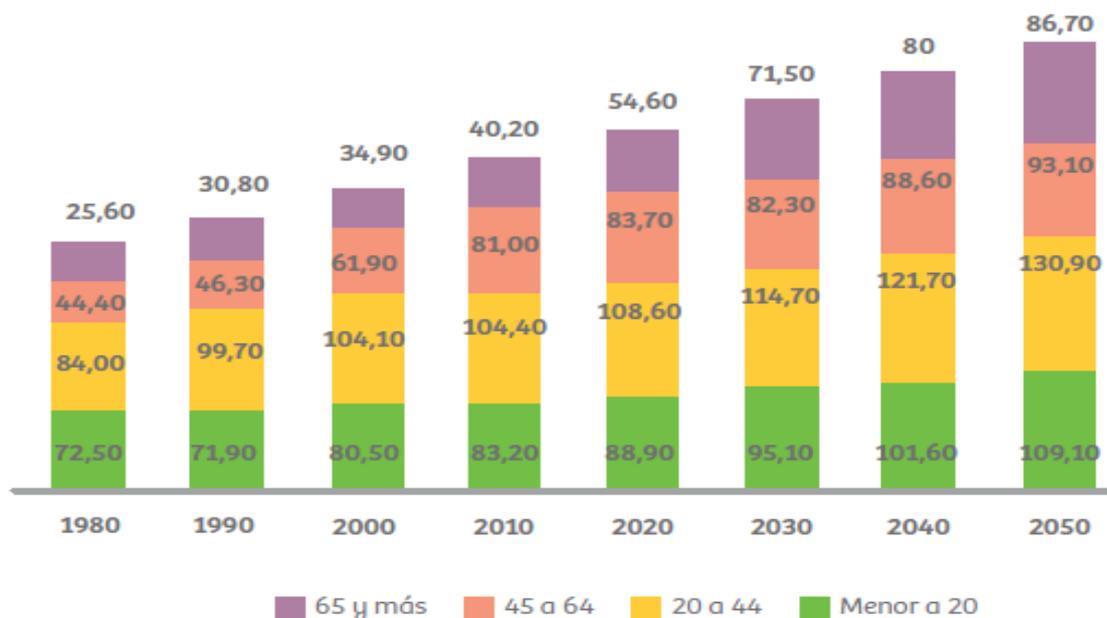


Figura 16. Crecimiento de la población en Estados Unidos clasificado por edades (en millones de habitantes) Periodo 1980 – 2050  
Fuente: Export Americas USA.

En la tabla 7 se señala el cómputo de la demanda estimada, tomando en consideración el % de la población de Estados Unidos que representa el estado de Nueva York, el porcentaje de consumo de pisco y la cuota de participación del mercado.

*Tabla 7.*

*Cálculo de la demanda estimada*

<b>Población de Estados Unidos</b>	<b>321.368.864</b>
% poblacional	6,16%
<b>Estado de New York</b>	<b>19.795.791</b>
% poblacional de New York	43,19%
<b>Ciudad De New York</b>	<b>8.550.405</b>
% Población de edades de 21 a 39 años	24,73%
<b>Mercado disponible de 21-39 años</b>	<b>2.114.736</b>
Consumo Per cápita (q)	95
<b>Demanda Potencial</b>	<b>200.899.920</b>
% Consumo de pisco	3,20%
<b>Consumo de pisco</b>	<b>6.428.797</b>
Cuota de mercado	0,16%
<b>Demanda de la empresa</b>	<b>10.138</b>

## **CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1. Análisis FODA**

#### **Fortalezas**

- Apropiaada tecnología para los productos de exportación.
- Comprensión de coste e importes de comercialización del competidor.
- Buena relación con proveedores.
- Noción del proceso de exportación (Know – How).
- Bajo costo en la compra de productos terminados.
- Crecimiento en la demanda de Pisco en los Estados Unidos.
- Reimpresión del estatuto de la denominación de origen. (DO).

#### **Oportunidades**

- Uso de la plataforma de negocios vía web.
- Tipo de cambio.
- Utilizar las faltas que abandona la competitividad en el mercado.
- Barreras arancelarias.
- Bajo índice inflacionario del tanto del país importador como del exportador.

#### **Debilidades**

- Falta de infraestructura.

- Baja inversión en promoción y publicidad.
- Acceso a los canales de distribución, al ser una empresa nueva en el mercado sus posibilidades de acceder a los canales se limitan.
- Poder de compra restringido en los inicios de la empresa.

### **Amenazas**

- Inclusión de futuros competidores con mejor infraestructura.
- Gran fuerza de la competencia.
- Gran cantidad de productos sustitutos.
- Inclusión de futuros competidores con mejor precios bajos.
- Alza en el coste del transporte internacional.
- Las ventas de productos sustitutos en crecimiento.
- Aumento de barreras no arancelarias.

### **3.2 Misión**

Somos una compañía consagrada a exportación del Pisco, comprometidos en establecer diferentes estándares de perfección en la complacencia de los clientes generando valor para bienestar de los socios, clientes, consumidores, empleados y del entorno que se opera.

### **3.3 Visión**

Ser una compañía reconocida en el mercado destino, logrando el reconocimiento por la propiedad de los productos y el servicio ofrecido para el año 2021.

### 3.4 Objetivos estratégicos

- Obtener participación de mercado internacional de 0.67 % para finales del 2019.
- Aumentar el nivel de nuestras ventas en 10 % de forma sostenida durante los primeros cuatro años.
- Reducir la rotación de personal a través de un aumento anual de sueldo en 4%.
- Aumentar las comercializaciones en los cercanos años por medio de la persuasión de diferentes consumidores por la cooperación en ferias.

### 3.5 Estrategias genéricas

#### 3.5.1 Estrategias de Ventas

Dentro de las estrategias de ventas se encuentran:

- Garantizar al cliente el abastecimiento de las botellas de Pisco durante todo el año.
- Dar a conocer que es un producto 100% peruano, indicado en la etiqueta, información importante de los ingredientes utilizados en su preparación.
- Responder rápidamente las cotizaciones y requerimientos del cliente, con un tiempo máximo de 3 horas.
- Enviar muestras del producto a los potenciales clientes (distribuidores).
- Vender el producto a un distribuidor, lo cual es un gran beneficio por la práctica y comprensión de mercado. El distribuidor consentirá promover la mercancía.
- Conocer toda la cadena logística para adaptarnos a la solicitud del cliente, manejar de manera adecuada los Incoterms.

- Ofrecer una “seguridad de entrega” (cantidad y tiempo).
- Compromiso de parte de la empresa, lo que implica contactos telefónicos regulares, correspondencia fluida (en inglés y español).
- Destacar que es un producto con un olor y sabor exquisito para el paladar del cliente estadounidense.
- Participación del Pisco en los principales eventos del sector como, ferias y exposiciones a partir del primer año.
- La información será restringida para la protección de información del comprador.

La maniobra de impulso que se utilizará para el proyecto residirá en una sucesión de ejercicios precisos que consentirán dar a conocer la marca, la compañía y el producto dentro de las que se encuentran:

- **Asistencia a ferias.** La empresa reconoce que la intervención en exhibiciones y presentaciones es un instrumento valioso y efectivo bien para las compañías que pretenden comenzar en la acción de exportación como para las que ya han sido instituidas en el mercado. Por tal motivo, participará el primer año en la Feria Agro Exportación y a partir del segundo año en ferias internacionales en Nueva York. La importancia de asistir las ferias es que permite establecer un contacto directo con los potenciales importadores y estrechar vínculos con los clientes, agentes, distribuidores, mayoristas, entre otros. Así mismo, la asistencia a ferias es una oportunidad potencial para aumentar el volumen de ventas y de las exportaciones de la empresa, así como también identificar las deficiencias de las competencias. De igual manera, la asistencia a ferias es una oportunidad potencial para aumentar el volumen de ventas y

de las exportaciones de la empresa, así como también identificar las deficiencias de las competencias.

### **3.5.2 Estrategias de desarrollo del producto.**

La estrategia de segmentación con los importadores y/o mayoristas será en función a su clase social, estilo de vida y rasgos de personalidad de lugares donde realizan la distribución de las bebidas alcohólicas en los Estados Unidos; es decir, su conducta que tienen para poder repartir o comercializar los productos en el mercado de Nueva York.

Los consumidores finales como las mujeres y hombres se identifican con la bebida, razón por la cual que se seleccionó un envase fácil de manipular y elegante que demuestra la personalidad de la persona moderna y liberal. De igual manera, se utilizará una estrategia de Precio-Calidad, ofreciendo un costo muy parecido al del competidor, lo que permitirá captar al cliente final.

#### **Estrategias de diferenciación**

Dentro de las estrategias de diferenciación se encuentra el promover el pisco como una bebida alcohólica "Premium Spirit" para consumo como base de cocteles, adicionalmente se ofrecerán tres tipos de envases distintos teniendo dos particulares (2 y 4 litros) especialmente envasados para ser utilizados tanto en bares y centros nocturnos como en restaurantes para la preparación de cocteles, haciendo hincapiés en las ventajas para la manipulación y almacenamiento que presentan estos envases.

### **3.5.3 Fuentes de ventaja competitivas.**

Las ventajas competitivas con las que contará la empresa serán diversas, entre ellas está el contar con un especialista en logística internacional, que ayudará a optimizar tiempos de entrega y minimizando los tiempos utilizados en el proceso de exportación y

nacionalización del producto. Adicionalmente al captar las producciones de los pequeños productores de la zona, garantizará que se podrá cubrir la demanda del producto y a incrementar los niveles de la producción local. La empresa contará con personal altamente capacitado en el área de logística lo que permitirá implementar las mejores normas de almacenamiento garantizando que se cumple con la rotación del producto y que el producto despachado cumple con las especificaciones de cada clientes lo que minimizará los reclamos y generará las referencias con relación tanto al producto vendido como al período de contestación y la calidad del servicio.

### **3.6 Alianzas estratégicas**

Dentro de las alianzas estratégicas se tiene previsto captar la mayor cantidad de pequeños productores de pisco de Lima, ayudándoles a adaptarse al reglamento de la Denominación de Origen, lo que permitirá incrementar los volúmenes de sus ventas, mejorar sus condiciones de vida y a la compañía contar con los volúmenes de productos requeridos para cumplir con el presupuesto de ventas.

## CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

### 4.1 Decisiones estratégicas de marketing

La empresa exportará Pisco al mercado de Estados Unidos en botellas de 750ml, 2 y 4 litros siendo sus clientes los distribuidores de Nueva York, para captar los clientes potenciales se tiene previsto participar en eventos tales como:

- **Fancy Food Show**, el cual es el evento más grande de Norteamérica que se realiza en Nueva York cada año a finales de Junio o Julio. Esta feria permite conectar aproximadamente 2,400 expositores de 50 países y regiones del mundo. El organizador es *National Association for the Specialty Food Trade*. Este evento es considerado el N° 1 de América del sector de alimentos y bebidas elaboradas y que tienen valor agregado, donde aproximadamente un 87% de los visitantes de la feria autoriza o recomienda decisiones de compra. Los visitantes de este evento son tiendas por departamento, distribuidores de bebidas y alimentos, restaurantes, importadores, supermercados y otros negocios vinculados con bebidas y/o alimentos de alta calidad e innovación.

La participación de la empresa organizada en ferias especializadas en bebidas contribuye a fortalecer la figura del Perú y de la organización como un abastecedor vital de bienes en un ámbito nacional y global, y consiente a la compañía conseguir provechos como:

- Intervenir en círculos negocios y citas comerciales con el objeto de precisar ventas en el corto y mediano plazo (expectativas de ventas).
- Conocer nuevos productos y servicios, así como las novísimas tendencias del mercado para el producto.

- Identificar las fortalezas y debilidades de la compañía para posicionarse en un ambiente competidor.
- Desarrollar una experiencia empresarial exitosa, que fortalezca las bases de la organización.

La empresa busca resaltar la calidad de la materia prima de procedencia peruana para captar la atención de nuestro mercado objetivo que es EEUU, específicamente Nueva York.

Adicionalmente, se prevé:

- Visitas comerciales, debido a que se participará en las ferias en Nueva York - Estados Unidos, se visitará a los distribuidores a fin de afianzar la relación de negocios y discutir temas de ventas, cómo está el mercado y temas relacionados a la comercialización.
- Garantizar al cliente el abastecimiento de las botellas de Pisco durante todo el año.
- Dar a conocer que es un producto 100% peruano, indicado en la etiqueta, información importante debido a que los insumos fueron seleccionados.
- Envío de muestras a los clientes (distribuidores) con las botellas de Pisco a los principales importadores/distribuidores en EE.UU., de este modo, los clientes que las reciben podrán evaluar el producto y hacer su pedido.
- Publicidad por medio de la página web y redes sociales. Las redes sociales componen un gran compañero viable para la mercancía, porque muestran una elevada tasa de admisión en gran parte del mercado objetivo, de igual manera, la creación de una página web, donde el cliente tendrá acceso a información acerca del producto y podrá pedir sus cotizaciones. La página web estará en 2 idiomas: español e inglés y será la plataforma donde se plasmaran los videos, el correcto suministro de información y la posibilidad de un contacto directo con el cliente.

- Market place, la empresa asimismo empleará la herramienta de *google adwords* es una herramienta que permite posicionarse entre los primeros al momento de realizar una búsqueda, y permite a los clientes visualizar los anuncios mientras visitan el sitio web.
- Agregados Comerciales, en la mayoría de los países, Perú cuenta con agregados comerciales que se hallan bajo la responsabilidad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), con el fin de apoyar comercialmente al exportador peruano. En muchos casos se logran cerrar ventas o contactar nuevos clientes por medio de estas oficinas.
- Servicios Post venta al cliente. Se brindará un servicio personalizado debido a que se ha diseñado un portal web muy sencillo de acceder y donde todos los clientes podrán informarse de manera más detallada sobre el producto.

#### **4.2 Políticas de Precio**

La empresa ha definido su costo de comercialización fundamentado en la competencia, en donde se calcula el importe promedio de venta que brinda el mercado por el producto y se utilizará el método con base a costos, en el cual se establece el costo unitario adicionándosele un margen de ganancia para conseguir un costo conforme al mercado. La empresa fijará el importe de venta una vez hallado el precio para cada unidad de Pisco, al cual se calculará un margen de lucro que le permita lograr un costo competitivo para la empresa y que esté de acuerdo al precio de la competencia.

## CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

#### 5.1.1 Objetivos de Operaciones

Dentro de los objetivos de operaciones se encuentran:

- Mantener un piso de inventario correspondiente a un mes de ventas, a fin de garantizar que se pueden cumplir con los compromisos con los clientes en caso de alguna eventualidad.
- Tener una merma menor al 0,01% correspondiente a pérdida por manipulación del producto.

#### 5.1.2 Actividades previas al inicio de Operaciones

Dentro de las actividades previas al inicio de las operaciones se definieron las siguientes actividades y elementos que inciden claramente en las resultas de la empresa y se determinaron responsabilidades:

- **Logística interna.** Proveedor de Materia prima. La empresa comprará la producción de pisco a Viñedos y Bodega Las Palma quienes entregaran el producto envasado en las presentaciones de 750 ml. 2 y 4 litros.
- **Incoterm Fob.** determinado como “Free on Board” (Libre a Bordo). Como su nombre lo muestra, solamente se aplica para remesas por comercio marítimo y es uno de los Incoterms más frecuentes en el mundo.
- **Obligaciones del Vendedor.** Adjudicar el producto a bordo del buque seleccionado por el interesado en el puerto de embarque acordado. Realizar el envío de exportación del producto.

- **Obligaciones del Comprador.** Escoger y apartar el navío. Asumir los consumos y peligros propios del producto desde que cruza la baranda del buque.

En la figura 17 se muestra el proceso de exportación e importación, desde la salida del producto del almacén del vendedor (exportador) hasta la llegada al almacén del comprador (importador) con las responsabilidades con respecto al producto de cada una de las partes.

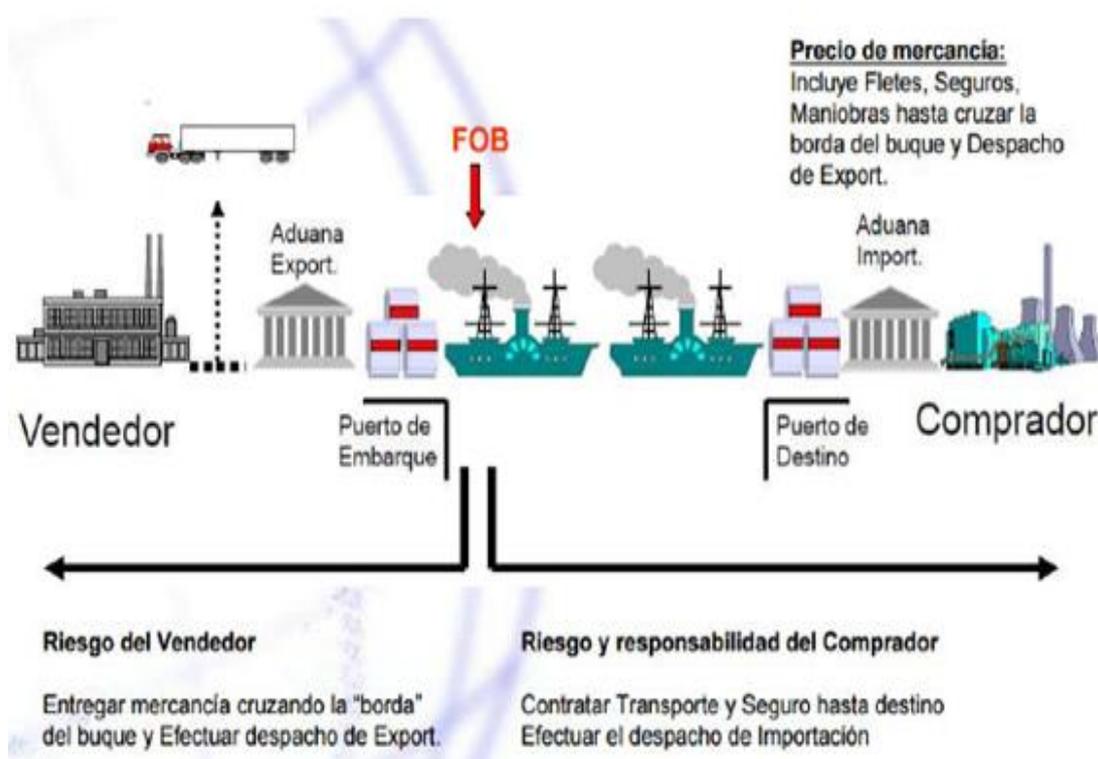


Figura 17. Obligaciones, riesgos y responsabilidades

- **Envase.** Cada botella de pisco contiene 750 ml de pisco, la misma contendrá una etiqueta con toda la información del producto, estarán selladas con corchos sintéticos y cerrados con cápsulas, a fin de avalar la legitimidad de su incluido, en las imágenes 18 y 19 se muestran dos modelos referenciales de los envases a utilizar tanto para la presentación de 750ml como para la de dos litros.



*Figura 18.* Envase de 750 ml



*Figura 19.* Envase de 2 litros.

- **Empaque.** El empaque será en cajas de cartón corrugadas que soportan un peso de aproximadamente 20 kg. Cada caja contiene 12 botellas de pisco. El cartón como material para el empaque es de carácter flexible, liviano y con facilidad de impresión. Es un material más sostenible que el plástico. Medidas (Largo 0.25 x Ancho 0.20 x 29cm). Peso aproximado por caja (incluyendo el contenido) = 5.5 Kg. En la figura 20 se muestra un ejemplo del empaque.



*Figura 20.* Empaque para botellas de 750 ml.

- **Embalaje.** Luego del proceso de empaque de las botellas de Pisco se procede la etapa de embalaje, las cajas de cartón corrugadas serán apiladas sobre una paleta de madera y envueltas con stretch film, tal como se muestra en la figura 21.



*Figura 21.* Embalaje cajas de pisco

El embalaje se usa con el propósito de constituir y congregar conjuntos semejantes de la mercancía y resguardarlos de forma directa, facilitando, al tiempo, su uso. Los materiales de envoltura y empaquetado se eligen conforme a las necesidades del producto, técnica de empaque, procedimiento de pre-enfriamiento, firmeza, precio, disponibilidad, determinaciones del cliente, precios de flete y miramientos climático.

## **Diseño del rotulado y marcado**

**Diseño del rotulado.** La información del etiquetado general que manda la FDA se presentará en inglés usando los mecanismos de comprobación del sistema inglés (libras, onzas). Se tendrá en cuenta también:

- Revelación de identidad, apodo frecuente o habitual del alimento (esencia del producto)
- Marca o logo del producto.
- Manifestación precisa del incluido neto (peso, volumen): 1000 lb.
- Mote y zona de la empresa del productor, envasador o consignatario, exportador, nación de procedencia.

**US Custom and Border Protection (CBP)** Juntamente con la FDA, el organismo de Aduanas y Protección Fronteriza o CBP por sus siglas en inglés, será garante del reconocimiento y desaduanaje de productos importados a Estados Unidos.

**Ley contra el Bio terrorismo** La Ley contra el Bioterrorismo inició a mandar en los EE.UU. desde el 2003 y se halla consignada a resguardar la elaboración, repartimiento y comercialización de alimentos de principio norteamericano e importado, frente a posibles atentados extremistas. La manera para la puesta en práctica de la actual Ley valora las subsiguientes fases:

- Inscripción de infraestructuras alimenticias.
- Comunicación anterior de alimentos importados.
- Parada administrativa.
- Canon conclusivo de corporación y sostenimiento de registro.

**Diseño del mercado** El mercado es poner simbologías y pictografías que faciliten la identificación del contenido de los bultos así como su manipuleo dentro de los almacenes, agilizando el proceso de traslado de los mismos. Existen tres clases de marcado:

- **Marcas de expedición:** se fundamenta en los datos acerca de las reseñas necesarias para la cesión de la caja, y acerca del cliente, destino, nación, orientación entre otros.
- **Marcas informativos:** contendrán información acerca del producto y se apartarán por las marcas de despacho.
- **Marcas de manipuleo:** constituyen órdenes primordiales o emblemas internacionales que se refiere al manejo de las cajas.

### 5.1.3 Determinación de requerimiento de insumos e infraestructura

**Del insumo.** El producto será comprado directamente a la Bodega La Palma como proveedor principal que se encargará de proveer el Pisco en botellas de 750ml y después enviarlos al almacén de la empresa. A fin de garantizar que el proveedor cumple con la Determinación de Origen la empresa realizará revisiones al proceso productivo de la bodega mediante un asistente logístico quien validará que en cada etapa del proceso se cumplen con los requerimientos de calidad.

**De la infraestructura** La empresa estará ubicada en el distrito de San Vicente, provincia de Cañete, esta ubicación está cerca (5 minutos) a la salida para Lima (Panamericana Sur) para posteriormente llegar al Callao y exportarlo.

El área de almacén y oficina administrativa se encontraran ubicados en el mismo lugar, el local de la empresa cuenta con un área de 200 m<sup>2</sup>. La empresa se ubica en una zona y cercana a la panamericana Sur para luego dirigirse al puerto del Callao. El local será un galpón con entrada y salida, que permitirá la entrada de tráiler con el producto desde el

proveedor y la salida por la siguiente puerta, permitiendo descargar el producto directamente en la nave del almacén. En la figura 22 se muestra la distribución del local.

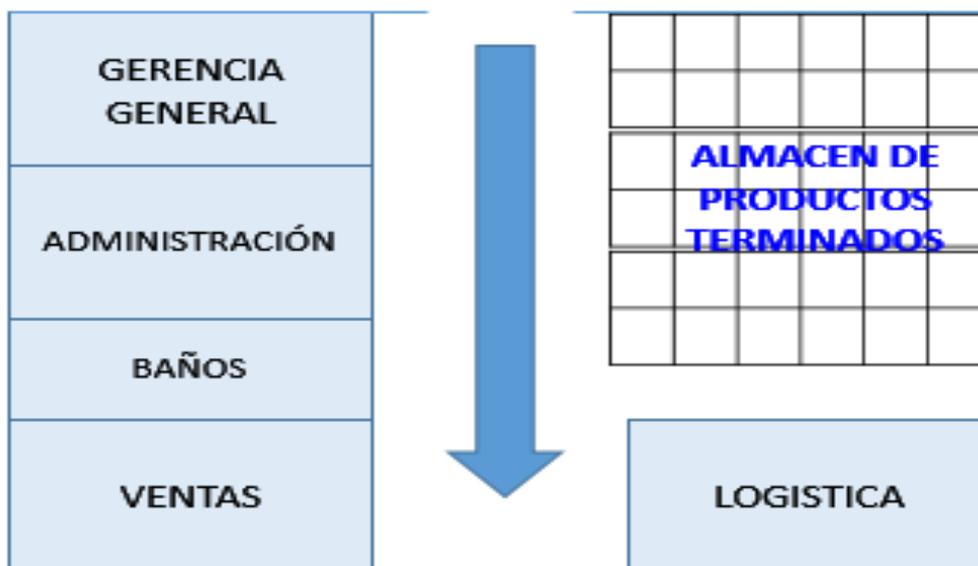


Figura 22. Distribución local.

**Estrategias de suministro.** El encadenamiento de provisión se conforma por todas esas acciones y procesos que implican a compradores y vendedores para que juntos ayuden en la elaboración y comercialización del producto en las cuantías precisas, a las zonas correctas y a tiempo con el propósito de complacer las escalas de servicios solicitados por el usuario.

**Materia Prima** Dentro de los proveedores de pisco se encuentran:

- Antigua Bodega Rivadeneyra
- Bodega Santa María
- Bodega La Palma S.A.

Con estos proveedores se firmará un contrato, el cuál inicialmente tendrá vigencia un año, en el mismo estos proveedores se comprometen en vender mínimo el 80% de su producción de pisco mensual, los que les permitirá sentir que son parte importantes y significativa del proceso de exportación, estos proveedores contarán con las certificaciones

necesarias que garanticen que su pisco es de la más alta calidad. Cada una de estas bodegas se encargará de envasar solamente una de las presentaciones de pisco a vender. El contrato podrá ser renovado si ambas partes se encuentran de acuerdo en las condiciones. En el mismo se establece las características de la entrega del producto final, el embalaje, el precio, la calidad del producto y la frecuencia de la recepción del producto.

#### **5.1.4 Proceso productivo.**

El proceso lucrativo de la compañía quedó definido como se puntualiza en la figura 23, iniciando con la recepción del pisco por parte de los proveedores, el cual será almacenado tomando en consideración el tiempo de producción y la data de recepción del producto. Posteriormente al recibir el pedido por parte del cliente se procederá a la facturación del mismo, lo que generará de forma automática una orden de carga y una factura, con la orden de carga el personal del almacén se encargará de preparar los envíos para los clientes de acuerdo al empaque y la cantidad facturada, el cual posteriormente será cargado en el container a fin de ser despachado. Los pedidos cargados en los container serán retirados por el operador logístico y trasladados hasta el borde del buque desde donde culmina la responsabilidad de la empresa y comienza la del importador.

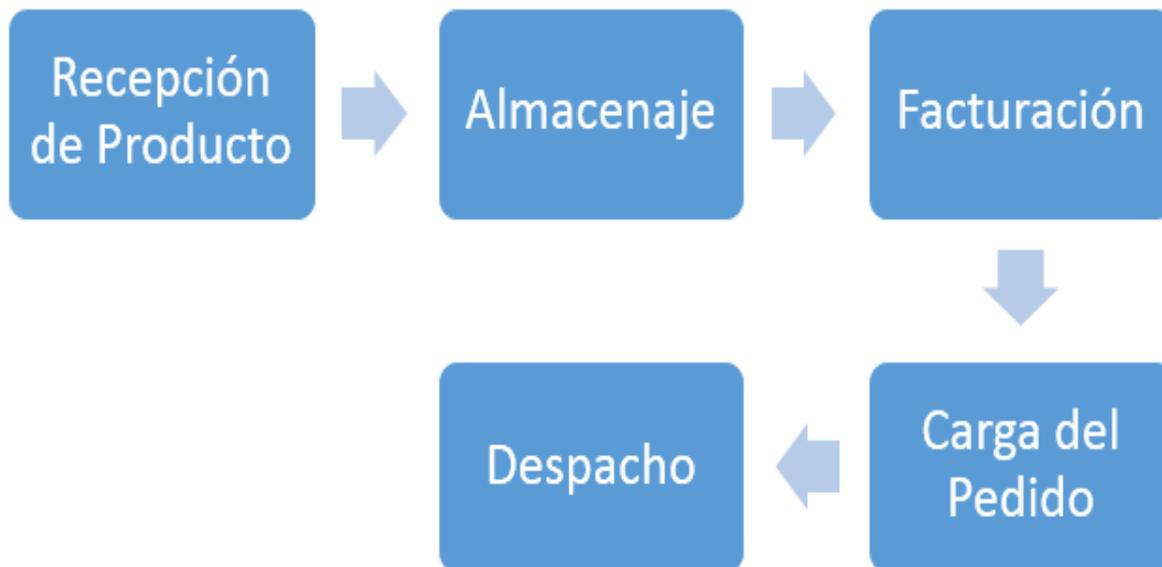


Figura 23. Proceso productivo.

**Determinación de operadores logísticos a intervenir.** Los operarios logísticos son los encargados de realizar la distribución física internacional (DFI) de una compañía. Esto contiene el transporte, las gestiones aduaneras, el arribo al puerto, el ingreso a la naviera y el traslado fuera del país. Para la selección del operador logístico se tomó en consideración:

- Transporte local: transporte del depósito de la compañía al terminal marítimo del Callao.
- Almacenaje: La entrada de la mercancía al terminal marítimo para que sea examinada previamente a la realización del levante de la mercancía.
- Agente de Aduanas: Son los empleados encargados de ejecutar la totalidad de las gestiones de exportación para que la mercancía parta del puerto.
- Agente de Carga: Es la compañía delegada para ofrecer fletes competitivos para la exportación a New York – Estados Unidos.

**Proceso de distribución del Pisco en Estados Unidos.** Previo acuerdo con los socios se estableció que la distribución del pisco por parte de la empresa se realizará de acuerdo a lo mostrado en la figura 24, es importante señalar que la empresa contratará los servicios de un

bróker estadounidense que se encargue de realizar los contactos con los importadores de ese país.

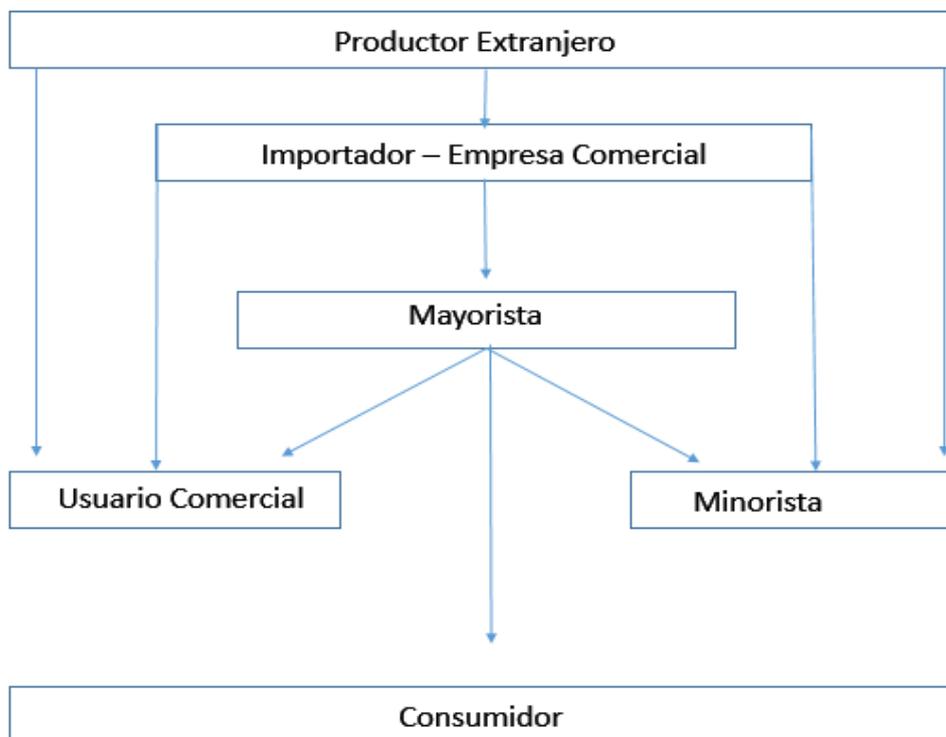


Figura 24. Proceso de distribución.

Partiendo que la exportación es un proceso que permite la salida de productos, materiales e insumos cuyo uso o consumo final se realizará fuera del país y, que de acuerdo a la legislación actual el estado garantiza el derecho a ordenamientos de comercio exterior sin negativas ni limitaciones, teniendo como único requisito indispensable el RUC, para el caso del proceso de exportación de la empresa, se determinó que todas las operaciones serán FOB, por lo que la responsabilidad de la empresa terminará con la colocación del producto al borde del buque, adicionalmente las operaciones tendrán las siguientes premisas :

- La Venta es en Origen.
- El proceso será de FOB.

- Debido a que su valor comercial superará los 5,000 US\$ se requerirá la intervención de un agente de aduanas.
- La exportación se ejecutará ruta marítima y la empresa que lo facilitará será la naviera Neptunia.
- El servicio que prestará la naviera incluye el traslado desde las instalaciones de la empresa hasta el borde del buque. (Termino FOB).
- La obligación de la empresa termina cuando el producto se encuentra en el borde del buque en el puerto de embarque acordado, desde este punto, todos los demás gastos y procesos e incluso las pérdidas de la mercancía corren por cuenta del comprador.
- Se utilizará la Carta de crédito, como forma de desembolso, este es un escrito expuesto por la entidad bancaria del cliente donde se obliga a cancelar al exportador si ejecuta cabalmente con las exigencias documentales. La manera de pago es a la vista, o sea en el momento contra exposición de los documentos en orden.

## **5.2. Estrategias de crecimiento**

Se prevé una captación para el primer año del 0,16% de las exportaciones de Pisco del país y dirigir las mismas hacia Estados Unidos, con un crecimiento sostenido del 10% para los siguientes años hasta llegar a 1,96% de las exportaciones durante el cuarto año.

Este crecimiento estará apoyado en un plan de marketing y el incremento de la producción en la zona, favorecido por este emprendimiento, lo que consentirá optimizar la calidad de vida en la localidad así como incrementar los litros exportados por la compañía.

### **5.3. Alcance de las operaciones**

Se tiene previsto que durante los primeros cuatro años de funcionamiento la empresa centre sus operaciones a las exportaciones hacia Estados Unidos, específicamente a la ciudad de Nueva York, pudiendo expandir sus operaciones hacia otras ciudades, dependiendo de la evolución de la empresa, sin embargo, esto se realizaría a partir del quinto año de funcionamiento y estaría condicionado a la producción local y la demanda en el país.

**CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS**

**HUMANOS**

**6.1. Diseño de la estructura**

La estructura organizacional es esencial en todas las compañías, precisa variadas particularidades de cómo se organizará, posee la labor primordial de instituir mando, categoría, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las empresas contarán con una distribución empresarial conforme a todas las acciones o labores que intentan ejecutar, a través de una adecuada organización que le consienta constituir sus labores, y departamentos con el fin de originar sus asistencias o mercancías, a través de un orden y un apropiado intervención para lograr sus fines y propósitos, en la figura 25 se muestra el organigrama correspondiente a los primeros cuatro años de funcionamiento.

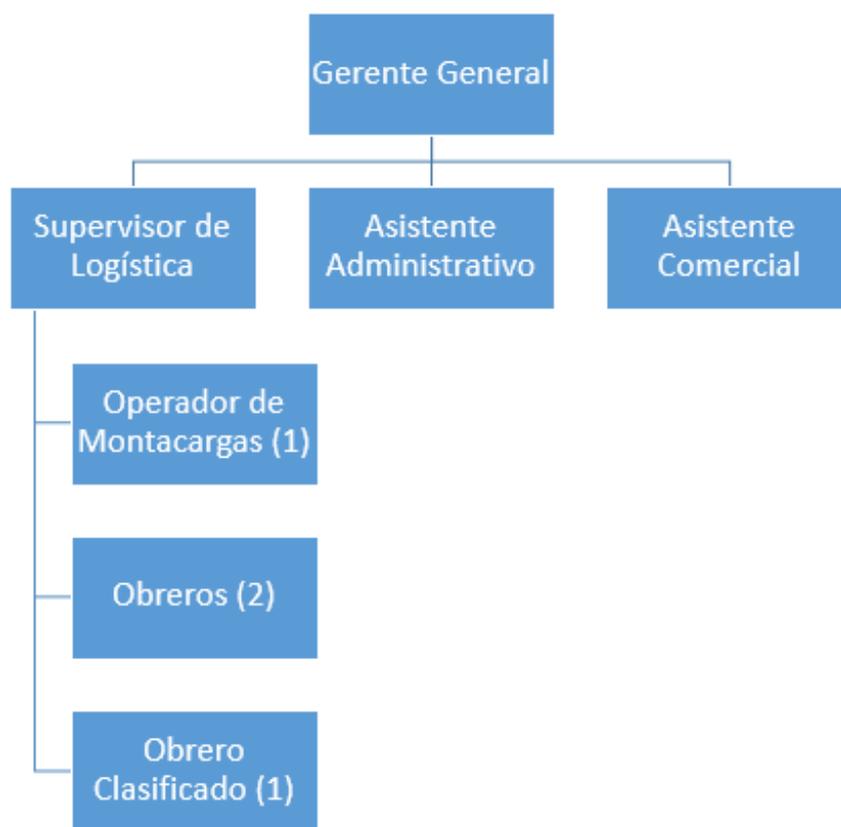


Figura 25. Organigrama.

## 6.2 Principales Funciones del personal

Cada uno de los puestos señalados anteriormente, deberán cumplir con funciones específicas, con la intención de crear una organización eficiente. A continuación se detallan las funciones principales del personal de la empresa.

**Cargo:** Gerente General

**Departamento:** Gerencia General

**Funciones:**

- Es el representante legal de la compañía.
- Aprobar los Manuales de Organización y Funciones.
- Valorar la misión de la compañía por medio de los indicadores de gestión.

**Responsabilidades:**

- Vigilar por el desempeño de todos las exigencias legales que conmuevan los procedimientos.
- Establecer los objetivos de mediano y largo plazo para la compañía.
- Garantizar que la empresa cumpla con los objetivos planteados.
- Garantizar los índices de rentabilidad de las operaciones de la empresa.

**Cargo:** Supervisor de Logística

**Departamento:** Logística.

**Funciones:**

- Tramitar la adquisición de materia prima, materias y otros.

- Recepción, acondicionamiento y almacenamiento de los productos terminados de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Garantizar el registro oportuno de los procedimientos de ingreso y salida de productos en el almacén.

**Responsabilidades:**

- Empaque y almacenaje de la mercancía terminada.
- Armonización de las oficinas con los choferes desde el proveedor hasta la empresa.
- Garantizar que el producto exportado cumple con las especificaciones de cantidad y presentación solicitada por el cliente.

**Cargo:** Asistente Comercial.

**Departamento:** Ventas.

**Funciones:**

- Delinear la estrategia de ingreso a los mercados objetivos.
- Búsqueda de nuevos mercados.
- Manejo de las relaciones con los clientes internacionales.
- Encontrar nuevos clientes.

**Responsabilidades:**

- Seleccionar y definir las ferias a participar y llevar a cabo las tratativas.
- Diseñar y desplegar maniobras de producto, costo, repartición, comunicación y fomento del producto.
- Tramitar la rentabilidad de la marca.

**Cargo:** Asistente Administrativo

**Departamento:** Administración

**Funciones:**

- Inspeccionar y fiscalizar la producción de planillas para la cancelación de deudas.
- Supervisar y controlar la emisión de los estados financieros e información complementaria.
- Realizar las compras de materiales e insumos.

**Responsabilidades:**

- Emisión de estados financieros.
- Establecimiento y especificación del valor y formas de pago de las líneas de crédito financieras, tomando en cuenta la disposición de deuda planificada por la compañía, el capital de trabajo preciso para su ejercicio y las inversiones planeadas de todo negocio.
- El realizar los presupuestos del área.
- Aprobar la compra y alquiler de los bienes y servicios requeridos para la realización de las acciones de la compañía.

**Cargo:** Montacarguista

**Departamento:** Logística

**Funciones:**

- Conducir el montacarga para el proceso de descarga del producto recibido del proveedor.
- Almacenar el producto en el área establecida para tal efecto.
- Cargar el producto en el container para iniciar el proceso de exportación.

**Responsabilidades:**

- Garantizar que el producto se almacena en el lugar donde corresponde.
- Garantizar que el producto es descargado y cargado sin pérdidas de producto por manipulación.

**Cargo:** Obreros

**Departamento:** Logística

**Funciones:**

- Realizar el embalaje del producto de acuerdo a las especificaciones establecidas por la empresa.
- Preparar los pedidos a ser despachados de acuerdo a las facturas emitidas.
- Mantener el área en orden y limpieza.

**Responsabilidades:**

- Garantizar que el producto quede bien embalado evitando se mueva durante el proceso de manipulación y exportación.
- Garantizar que el cliente recibirá el producto de acuerdo a lo solicitado.

**6.2 Plan de Recursos Humanos****6.2.1 Plan de reclutamiento:**

Este es un punto esencial que avalará conseguir los propósitos determinados por la compañía. Tener ayudantes competentes de acuerdo a la ocupación que ocupará es fundamental, de allí que sea significativo que el asunto de selección de los empleados sea bien trabajado y que luego de que se contraten se realicen los adiestramientos necesarios que permitan a que el nuevo participante pueda sentirse cómodo con el grupo de trabajo y con los

oficios que tendrá que realizar. Para el comienzo de operaciones el plan de reclutamiento se realizará tomando en consideración las funciones de cada cargo y los requerimientos adaptados al perfil requerido. Es significativo para el equipo vigilar los detalles del perfil que se requiere y de los individuos que intervienen en el asunto, porque necesita de ello para conseguir contar con un grupo de primera calidad.

### **Inicio de Selección / Convocatoria y revisión de Hojas de Vida**

El equipo preocupado por cubrir un puesto tendrá que hacer de modo formal la petición, puntualizando las tareas y perfil que el actual participante poseería. Dicha decisión deberá aprobarse por el Gerente General quien pedirá una invitación en bolsas de trabajo conforme al perfil solicitado.

Luego de la exigencia se revisarán las hojas de vida recibidas de acuerdo al perfil solicitado y apartar las que superan el filtro de selección, porque desde ello se comenzarán los exámenes psicológicos. Si en caso, los perfiles aprobaran dichas pruebas se requerirán las referencias profesionales y los antecedentes penales y judiciales.

### **Entrevista al personal**

Luego aprobar los requerimientos, realizará una entrevista con el jefe del equipo el cual valorará el perfil y sus experiencias en labores previas con el objeto de conocer si es que el solicitante encajaría en el grupo que lo solicite. Ahora bien, si el entrevistado es el apto se realizará la oferta laboral, puntualizando: Salario, beneficios, horario de trabajo y tareas a realizar.

### **Entrega de documentos**

Una vez aprobado por el líder el entrevistado, se pedirán los documentos formales como la aprobación de estudios médicos y copia certificada de estudios (bien sean requeridos en el perfil).

### **Contratación**

Adicionalmente al proceso de selección de nuevo colaborador, el mismo firmará el contrato laboral donde se especifican las especificaciones de la contratación y el salario. Como parte de las políticas de la empresa el tiempo de prueba será de 3 meses, que ayudarán a conocer al nuevo integrante y refrendar si se ajusta a las labores y al grupo de trabajo. Posterior a los 3 meses de valoración, el contrato se hará por 6 meses renovables.

### **Capacitaciones iniciales**

El nuevo participante de grupo será capacitado por el jefe de grupo en las labores que tendrá que hacer. En dicha fase, se permitirá conocer al colaborador la misión, visión y objetivos a corto y largo plazo, así como los valores y cultura de la empresa que diferencia a la compañía. Es preciso que el nuevo integrante se equipare con la empresa y se crea comprometido con ella. Asimismo, se le entregarán las herramientas requeridas como uniformes, compendios de seguridad en caso el puesto lo amerite.

#### **6.2.2 Estrategias de motivación y desarrollo del personal**

La empresa busca mantener un concepto de trabajo donde se busque incentivar el buen ambiente laboral y promover a los colaboradores con aumentos de sueldos según las mejoras y desempeño que tenga, adicionalmente lograr que el colaborador se desarrolle tanto personal como profesionalmente.



**CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

**7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha**

Se tiene previsto un plazo de 12 semanas para la realización de todas las actividades anteriores a la realización de acciones de la empresa, en la tabla 8 se muestra el detalle de las actividades las cuales van desde el registro de la empresa hasta la puesta en marcha como tal, el cumplimiento en los plazos establecidos para cada actividad garantizará el inicio de operaciones a finales de la semana 12.

*Tabla 8.  
Cronograma de Actividades*

Actividad	Semanas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Registro de la empresa	■	■											
Trámites de Permisos			■	■	■	■							
Definición del proceso operativo de la empresa	■	■	■	■	■								
Definición del proceso de exportación			■	■	■	■	■						
Firma de contrato con los productores locales			■	■	■	■	■	■					
Firma del Contrato con el Bróker Internacional			■	■	■	■	■	■	■				
Alquiler de local							■	■	■				
Contrato Empresa Publicidad							■	■	■	■			
Diseño Plan de Marketing							■	■	■	■	■		
Adecuaciones								■	■	■	■	■	
Compra de equipos y herramientas									■	■	■	■	■
Instalación de equipos y herramientas										■	■	■	■
Contratación Personal											■	■	■
Inicio de Operaciones													■

Fuente: elaboración propia.

De igual manera, en la tabla 9 se muestra el detalle correspondiente a la inversión inicial la cual asciende a 89,000 Soles, esta inversión incluye la compra de activos fijos, el alquiler del local donde funcionará la empresa, así como los gastos necesarios para el registro de la empresa, el trámite de los permisos de funcionamientos, el montaje de los equipos y las

adaptaciones de las instalaciones para que pueda funcionar la empresa, así como el importe correspondiente para la compra del inventario inicial correspondiente a un mes de ventas.

*Tabla 9*  
*Inversión Inicial*

<b>Descripción</b>	<b>Soles</b>
Equipos y Maquinaria Producción	28.010
Inventario Inicial	17.310
Alquiler	5.800
Deposito en Garantía	5.800
Mobiliario y equipo de oficina	9.080
Gastos Pre operativos	8.000
Montaje e instalación	15.000
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>89.000</b>

Fuente: elaboración propia.

## 7.2. Estados de resultados proyectados

### 7.2.1 Presupuesto de venta

El presupuesto de ventas fue elaborado en litros, Soles y US dólar, para el caso de los litros se partió de la demanda considerada para el primer año de trabajo, el crecimiento del 15% para el segundo año y un crecimiento sostenido del 10% para el tercer y cuarto año, para el caso del presupuesto en Soles, se tomó en consideración el precio de ventas promedio actual en el mercado internacional (tabla 10).

*Tabla 10*  
*Presupuesto de Ventas*

<b>Presupuesto de Ventas</b>					
<b>Descripción</b>		<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>	<b>4to año</b>
Pisco	Litros	10.138	11.659	12.825	14.107
Pisco	Dólares	89.877	103.359	113.695	125.064
Pisco	Soles	303.785	349.353	384.288	422.717

Fuente: elaboración propia.

### 7.2.2. Costo de Venta Proyectado

El presupuesto de costo de ventas de la empresa fue elaborado en litros, Soles y US dólar, partiendo del presupuesto de ventas en unidades, en la tabla 11 se muestran los cálculos realizados.

*Tabla 11*

*Presupuesto Costo de Ventas*

		<b>Costo de Venta</b>			
<b>Descripción</b>		<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>	<b>4to año</b>
Pisco	Litros	10.138	11.659	12.825	14.107
Pisco	Dólares	46.091	53.005	58.305	64.135
Pisco	Soles	155.787	179.155	197.071	216.778

Fuente: elaboración propia.

### 7.2.3 Proyección de los Gastos

A fin de realizar los estados de resultados proyectados se realizaron los presupuestos de gastos por los diversos departamentos (tablas 12 y 131), de igual manera, se procedió a elaborar el presupuesto de nóminas (tabla 14) y el presupuesto de marketing (tabla 15) los cuales se muestran

*Tabla 12*

*Presupuestos de Gastos Administración y Gerencia*

<b>Conceptos</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>% Partic</b>	<b>1er año Soles</b>	<b>2do año Soles</b>	<b>3er año Soles</b>	<b>4to año Soles</b>
Agua	50	40%	200	240	240	240
Electricidad	100	40%	400	480	480	480
Materiales de limpieza	150	40%	600	720	720	720
Alquiler del local	5.800	40%	23.200	27.840	27.840	27.840
Materiales de Oficina	50	70%	350	420	420	420
<b>Admón. y Gerencia</b>			<b>24.750</b>	<b>29.700</b>	<b>29.700</b>	<b>29.700</b>

Tabla 13  
Presupuesto de Gastos Operaciones

Conceptos	Gasto Mensual	% Partic	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles
Agua	50	60%	300	360	360	360
Electricidad	100	60%	600	720	720	720
Materiales de limpieza	150	60%	900	1.080	1.080	1.080
Alquiler del local	5.800	60%	34.800	41.760	41.760	41.760
Materiales de Oficina	50	30%	150	180	180	180
<b>Gastos de Operaciones</b>			<b>36.750</b>	<b>44.100</b>	<b>44.100</b>	<b>44.100</b>

Tabla 14  
Presupuesto de Nóminas

Cargo/Actividad	Nro.	Salario Mensual	Alícuota Beneficios	Total Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año
<b>Gerencia -Admón.</b>	<b>2</b>	<b>2.500</b>	<b>417</b>	<b>2.917</b>	<b>26.251</b>	<b>35.001</b>	<b>35.001</b>	<b>35.001</b>
Gerente General	1	1.500	250	1.750	15.750	21.001	21.001	21.001
Asistente Administrativo	1	1.000	167	1.167	10.500	14.000	14.000	14.000
<b>Ventas</b>	<b>1</b>	<b>1.000</b>	<b>167</b>	<b>1.167</b>	<b>10.500</b>	<b>14.000</b>	<b>14.000</b>	<b>14.000</b>
Asistente de Ventas	1	1.000	167	1.167	10.500	14.000	14.000	14.000
<b>Operaciones</b>	<b>5</b>	<b>2.230</b>	<b>372</b>	<b>2.602</b>	<b>23.416</b>	<b>31.221</b>	<b>31.221</b>	<b>31.221</b>
Supervisor	1	1.300	217	1.517	13.650	18.201	18.201	18.201
Obreros	4	930	155	1.085	9.765	13.020	13.020	13.020
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>5.730</b>	<b>955</b>	<b>6.685</b>	<b>60.167</b>	<b>80.222</b>	<b>80.222</b>	<b>80.222</b>

Tabla 15  
Presupuesto de Marketing

Conceptos	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles
<b>Total</b>	<b>5.755</b>	<b>5.755</b>	<b>5.755</b>	<b>5.755</b>
Mantenimiento de Pagina Web	469	469	469	469

Videos de campaña	1.200	1.200	1.200	1.200
Muestras	1.475	1.475	1.475	1.475
Participación en Ferias	1.690	1.690	1.690	1.690
Hosting y Dominio	121	121	121	121
Membrecía a web especializadas	800	800	800	800

### 7.3 Estado de Resultados Proyectado

Tomando en consideración los presupuestos y proyecciones calculados previamente se procedió a elaborar los Estados de Resultados proyectado para los primeros cuatro años de funcionamiento, el Balance General correspondiente al primer año y el flujo de caja proyectado para los primeros cuatro años.

En la tabla 16 se señalan los estados de resultados proyectados para los primeros cuatro años de funcionamiento donde se puede observar que la facturación de 10,138 litros de pisco generaran una utilidad neta libre de impuestos de 10,584 Soles para el primer año.

*Tabla 16*  
*Estado de Resultados Proyectado*

Concepto	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO							
	1er año		2do año		3er año		4to año	
	Soles	\$	Soles	\$	Soles	\$	Soles	\$
Ventas	303.785	89.877	349.353	103.359	384.288	113.695	422.717	125.064
Kilos	10.138		11.659		12.825		14.107	
<b>Costos de Ventas</b>								
Costos de Ventas	155.787	46.091	179.155	53.005	197.071	58.305	216.778	64.135
Mano de Obra Directa	23.416	6.928	31.221	9.237	31.221	9.237	31.221	9.237
Depreciación	4.202	1.243	5.602	1.657	5.602	1.657	5.602	1.657
Otros Gastos	36.750	10.873	44.100	13.047	44.100	13.047	44.100	13.047
<b>Total Costos de Ventas</b>	<b>220.154</b>	<b>65.134</b>	<b>260.078</b>	<b>76.946</b>	<b>277.994</b>	<b>82.247</b>	<b>297.701</b>	<b>88.077</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>83.631</b>	<b>24.743</b>	<b>89.275</b>	<b>26.413</b>	<b>106.294</b>	<b>31.448</b>	<b>125.016</b>	<b>36.987</b>
<b>Gastos Admón. y Gcia.</b>								
Sueldos y Salarios	26.251	7.766	35.001	10.355	35.001	10.355	35.001	10.355
Depreciación	1.362	403	1.816	537	1.816	537	1.816	537
Otros Gastos	24.750	7.322	29.700	8.787	29.700	8.787	29.700	8.787
<b>Total de Gastos Admón. Y</b>	<b>52.363</b>	<b>15.492</b>	<b>66.517</b>	<b>19.680</b>	<b>66.517</b>	<b>19.680</b>	<b>66.517</b>	<b>19.680</b>

Gcia.

**Gastos de Ventas**

Sueldos y Salarios	10.500	3.107	14.000	4.142	14.000	4.142	14.000	4.142
Gastos de Marketing	5.755	1.703	5.755	1.703	5.755	1.703	5.755	1.703
<b>Total de Gastos de Ventas</b>	<b>16.256</b>	<b>4.809</b>	<b>19.756</b>	<b>5.845</b>	<b>19.756</b>	<b>5.845</b>	<b>19.756</b>	<b>5.845</b>
<b>GANANCIA OPERATIVA</b>	<b>15.012</b>	<b>4.442</b>	<b>3.002</b>	<b>888</b>	<b>20.022</b>	<b>5.924</b>	<b>38.744</b>	<b>11.463</b>
Impuesto a la renta	4.429	1.310	886	262	5.906	1.747	11.429	3.381
<b>GANANCIA NETA</b>	<b>10.584</b>	<b>3.131</b>	<b>2.116</b>	<b>626</b>	<b>14.115</b>	<b>4.176</b>	<b>27.314</b>	<b>8.081</b>

Partiendo de los datos del Estado de Resultados se procedió a elaborar el Flujo de Caja Proyectado para los primeros cuatro años de funcionamiento el cual se indica en la tabla 17 donde se observa que la empresa contará con suficiente dinero para cubrir sus pagos, sin embargo, la inversión total es recuperada durante el cuarto año de funcionamiento.

*Tabla 17*  
*Flujo de Caja Proyectado*

<b>Flujo de Caja Proyectado a 4 años</b>					
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b> 1er año	<b>Año 2</b> 2do año	<b>Año 3</b> 3er año	<b>Año 4</b> 4to año
Ingresos por Ventas		303.785	349.353	384.288	422.717
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>303.785</b>	<b>349.353</b>	<b>384.288</b>	<b>422.717</b>
<b>Egresos</b>					
Pago Proveedores Materia Prima		-155.787	-179.155	-197.071	-216.778
Sueldos y Salarios		-60.167	-80.222	-80.222	-80.222
Gastos Operaciones		-36.750	-44.100	-44.100	-44.100
Gastos de Ventas		-5.755	-5.755	-5.755	-5.755
Gastos de Administración		-24.750	-29.700	-29.700	-29.700
<b>Total Gastos</b>	<b>0</b>	<b>-283.209</b>	<b>-338.933</b>	<b>-356.848</b>	<b>-376.555</b>
Inversión	-89.000				
<b>Total Egresos</b>	<b>-89.000</b>	<b>-283.209</b>	<b>-338.933</b>	<b>-356.848</b>	<b>-376.555</b>
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-89.000</b>	<b>20.576</b>	<b>10.420</b>	<b>27.440</b>	<b>46.162</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>-89.000</b>	<b>-68.424</b>	<b>-58.004</b>	<b>-30.564</b>	<b>15.598</b>

Partiendo de los datos correspondientes a la inversión inicial se procedió a elaborar el balance general correspondiente al primer año de funcionamiento el cual se señala en la tabla 18.

Tabla 18.

## Balance General

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS Y CAPITAL</b>	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Inventario	17.310	<b>Total Pasivos</b>	
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>17.310</b>		
<b>Activos Fijos</b>			
Deposito en Garantía	5.800		
Mobiliario	9.080		
Depreciación	- 1.362	<b>Capital</b>	
Maquinaria	28.010	Capital Neto	
Depreciación	- 4.202	Aporte Capital Social	54.636
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>37.327</b>	<b>Total Capital Neto</b>	<b>54.636</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>54.636</b>	<b>PASIVOS + CAPITAL</b>	<b>54.636</b>

## CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 8.1 Punto de Equilibrio

Dicho proceso enseña el número de dispositivos que una compañía debe comercializar para que el coste no sea superior al importe de las ventas y señala la dimensión de las utilidades o pérdidas de la compañía cuando las ventas superan o se desploman por debajo de tal punto, así que el mismo será un punto de referencia a partir del cual un aumento en los volúmenes de venta creará ganancias, sin embargo, de igual forma un decremento producirá mermas. Zavaleta (2004).

En la tabla 19 se muestra el cálculo realizado para establecer el punto de equilibrio de la compañía, mientras que en la tabla 20 se muestra la comprobación de este resultado, como se podrá observar para el primer año el punto de equilibrio está dado por la facturación de 8,318 litros de Pisco, mientras que para el segundo corresponde a 11,267 litros, para el tercero 10,409 y para el cuarto 9,735 litros.

*Tabla 19.*

*Cálculo del Punto de Equilibrio.*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CONCEPTOS</b>	<b>1er Año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>
Valor de venta unitario	30	30	30	30
Costo variable unitario	22	22	22	21
<b>UTILIDAD MARGINAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Costos fijos	68.618	86.273	86.273	86.273
	<b>1er Año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>
<b>Costos fijos</b>	68.618	86.273	86.273	86.273
<b>PRECIO VENTA UN - CTO VTA UN</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO en unidades</b>	<b>8.318</b>	<b>11.267</b>	<b>10.409</b>	<b>9.735</b>

Tabla 20.

Comprobación del Punto de Equilibrio

<b>COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>				
	<b>1er Año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>
Valor Venta X Punto Equilibrio (Soles)	249.253	337.605	311.903	291.713
Costo variable Und. x Pto Equilibrio.	180.635	251.332	225.630	205.441
<b>GANANCIA BRUTA (Soles)</b>	<b>68.618</b>	<b>86.273</b>	<b>86.273</b>	<b>86.273</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS/VENTAS</b>	<b>68.618</b>	<b>86.273</b>	<b>86.273</b>	<b>86.273</b>
<b>GANANCIA OPERATIVA</b>	-	-	-	-
Impuesto a la renta	-	-	-	-
<b>GANANCIA NETA</b>	-	-	-	-

### 8.1 Valor Actual Neto

El valor actual neto reside en restar en el presente instante la totalidad de los flujos de caja venideros o en establecer el paralelismo en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que crea un plan y confrontar dicha paridad con el gasto inicial. López, D. (2006). La fórmula que consiente calcular el Valor Actual Neto es la mostrada en la ecuación 1.

Ecuación 1 Valor Actual Neto

$$VAN = \left( \frac{FC1}{(dx1+i)^1} + \frac{FC2}{(dx1+i)^2} + \dots + \frac{FCn}{(dx1+i)^n} \right) - INV$$

Tabla 21

Cálculo de la VAN

	<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>	<b>4to año</b>
Flujo de Caja (Soles)	20.576	10.420	27.440	46.162
Interés (1 + Interés)	1,03	1,06	1,09	1,12
<b>Flujo de Caja Proyectado (Soles)</b>	<b>19.984</b>	<b>9.830</b>	<b>25.141</b>	<b>41.078</b>
Flujo de caja esperado - Inv. Inicial	96.032	-89.000	=	7.033

En la tabla 21 se puede observar el cálculo correspondiente a Valor Actual Neto del proyecto donde se obtuvo un resultado positivo de 7,033 Soles, lo que indica que la inversión será recuperada en el lapso de tiempo proyectado y por tanto es viable realizar la inversión.

## 8.2 Rentabilidad

Ferrer, (2008), explica que la rentabilidad financiera o del capital, designada en la literatura inglesa como *return on equity* (**ROE**), es una medida, concerniente a un definido espacio de tiempo, del beneficio logrado por sus capitales, corrientemente con autonomía de la colocación del resultado.

La rentabilidad financiera logra tomarse así como una medida de rentabilidad más próxima a los socios o dueños que la rentabilidad financiera, siendo teóricamente, y de acuerdo con la opinión más desarrollada, sea el indicador de rentabilidad que los directores pretenden extender en utilidad de los dueños.

Algunos autores indican que el margen de utilidad, evalúa el porcentaje de las ventas que consiguen transformarse en utilidad utilizable para los socios. La utilidad neta es calificada luego de gastos financieros e impuestos.

Partiendo de estos conceptos se puede decir que las fórmulas para calcular tanto el retorno de la inversión como la rentabilidad de las ventas son las mostradas en las ecuaciones 2 y 3.

Ecuación 2 Formula Retorno sobre la Inversión

$$\text{Indice del retorno sobre la inversion} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Sustituyendo los datos quedan como se muestra a continuación, de donde se obtuvo un resultado del 19,37% de utilización del patrimonio para la generación de utilidades.

$$\text{Índice del retorno sobre la inversión} = \frac{10,584}{54,636} \times 100 = 19,37$$

Ecuación 3 Rentabilidad sobre las Ventas

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}} \times 100$$

De igual manera, al sustituir los datos en la fórmula de rentabilidad de las ventas se puede observar que las utilidades netas representan un 3,48% de los ingresos por ventas.

$$\text{Rentabilidad sobre las Ventas} = \frac{10,584}{303,785} \times 100 = 3,48$$

## CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

- El reconocimiento de la Denominación de Origen del Pisco por parte de diversos países, así como las acciones de impulso por parte de la Asociación de Exportadores y del Comité del Pisco, con la finalidad de dar a conocer la bebida bandera del país, el nivel de aceptación que ha tenido en los Estados Unidos, el incremento constante en los volúmenes exportados hacia ese país y a las decisiones que ha asumido el gobierno a fin de garantizar que el proceso productivo cumpla con las normas y todo el Pisco producido en el la zona destinada para ello, tenga calidad exportadora, crean una oportunidad de negocios para una empresa dedicada a la exportación de Pisco hacia los Estados Unidos.
- Para este proyecto se requiere una Inversión Inicial de 89,000 Soles, los cuales de acuerdo a la proyección de los Flujos de Caja serán recuperados en el transcurso del cuarto año de funcionamiento, se proyecta para el primer año que la venta de 10,138 litros de Pisco equivalentes a 303,785 Soles generen una utilidad neta de 10,584 Soles.
- La proyección de los estados financieros indica que para los primeros cuatro años de funcionamiento se tendrá un Valor Actual Neto de 7,033 Soles, que la rentabilidad del patrimonio será del 19,37%, que la rentabilidad de las ventas será del 3,48%, con una tasa interna de retorno del 5,7% y un punto de equilibrio para el primer año dado por la facturación de 8,318 litros.
- Todos los indicadores financieros dan resultados positivos, lo que indica la viabilidad de la inversión, que el dinero invertido será recuperado dentro de los primeros cuatro

años de funcionamiento y que la empresa contará con la suficiente liquidez como para no necesitar financiamientos externos.

## 9.2 Recomendaciones

- Contratar un Bróker de reconocida trayectoria que permita captar clientes distribuidores y minoritarios que garanticen la venta del Pisco a exportar.
- Es indispensable garantizar que se cuenta con un eficiente plan de mercadeo a objeto de garantizar los volúmenes de ventas presupuestados.
- Realizar seguimiento a los productores locales a fin de incentivar su producción y que se realice conforme al estatuto de la calificación de origen.
- Integrarse a la Asociación de Exportadores y formar parte de las actividades de promoción de la bebida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agrodataperu. (2019). *Pisco Perú exportación 2018 Diciembre*. Recuperado de: <https://www.agrodataperu.com/2019/01/pisco-peru-exportacion-2018-diciembre.html>
- Aldin, R., & Seguin, R. (2008). *Industria de licores destilados. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*, 65.
- BeverageDynamics. (2017). *7 Trendy foreign spirits in 2017*. Recuperado de: <https://beveragedynamics.com/2017/05/17/foreign-spirits-mezcal-trends-trendy/>
- Crónica Creación. (2015). *¿Quiénes son los millenials?* Recuperado de: [https://cronicaglobal.lespanol.com/creacion/vida-tecky/quienes-son-los-millennials\\_27809\\_102.html](https://cronicaglobal.lespanol.com/creacion/vida-tecky/quienes-son-los-millennials_27809_102.html).
- El Comercio. (2019). *Produce. Producción de pisco alcanzaría los 7,6 millones de litros en el 2019*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/produce-produccion-pisco-alcanzaria-7-6-millones-litros-2019-noticia-603496>
- Ferrer, M. (2008). Indicadores de Rentabilidad. *Revista de Ciencias Sociales*, 88-109.
- Gestión. (2018). *En EE.UU. se consumen licores, cervezas y vinos por US\$ 186,000 millones*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/ee-uu-consumen-licores-cervezas-vinos-us-186-000-millones-242634>.
- Gestión. (2019). *Adex: Exportaciones de pisco anotaron expansión de 8% en 2018*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/adex-exportaciones-pisco-registraron-expansion-8-2018-nndc-257649>.
- Gestión. (2019). *Nuevo Reglamento para la producción de Pisco Saldrá a más tardar en marzo*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/nuevo-reglamento-produccion-pisco-saldra-tardar-marzo-257796>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Informe Técnico: Evolución de las importaciones y exportaciones*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2018.pdf)

- La República. (2016). *El pisco es la bebida que más rápido crece en popularidad en Estados Unidos*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/820830-el-pisco-es-la-bebida-que-mas-rapido-crece-en-popularidad-en-estados-unidos>.
- López, D. (2006). *Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional*. 2a edición. Editorial La Ley, Buenos Aires
- Ministerio de Comercio Exterior y Cultura. (2015). *Pisco*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/12\\_Perfil\\_Pisco/12\\_Perfil\\_Pisco\\_EEUU6.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/EstadosUnidos/perfiles/12_Perfil_Pisco/12_Perfil_Pisco_EEUU6.pdf).
- Ministerio de la Producción. (2017). PRODUCE: Producción de pisco alcanzaría récord histórico al cierre del 2017. Recuperado de: <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/442-produce-produccion-de-pisco-alcanzaria-record-historico-al-cierre-del-2017>
- Núñez, M. (2017). *Exportación de Pisco de Uva Italia hacia Nueva York – Estados Unidos*. (Tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres. Lima
- Perú 21. (2019). *Producción de pisco creció 12% en 2018 al registrar 6.9 millones de litros, estimo Perez-Reyes*. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/produccion-pisco-crecio-12-2018-registrar-6-9-millones-litros-estimo-perez-reyes-nndc-457123>.
- Piscoesperu.com. (2019). *¿Qué es el Pisco?* Recuperado de: [http://www.piscoesperu.com/\\_que\\_es\\_el\\_pisco\\_.php](http://www.piscoesperu.com/_que_es_el_pisco_.php).
- PromPeru. (2017). *Informe anual 2017*. Recuperado de: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20a\\_groexportador%202017.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20a_groexportador%202017.pdf)
- Suárez, B. (22 de 07 de 2015). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo*. Recuperado de: [http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008).
- Trade Map. (2018). *Lista de los mercados importadores para el producto aguardiente de uva o de orujo de uva exportado por Perú en 2017*. Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||220820||6|1|1|2|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||220820||6|1|1|2|1|1|2|1|1)

Zavaleta, L. *Punto de equilibrio. Gestión de Empresas. En línea*. Recuperado de:  
<http://dimei.fib.unam.mx/INDUSTRIALES/GestionEmpresas/ptoequilibrio1>.