

UNIVERSIDAD ESAN



Estudio de viabilidad de un plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada al packaging, comercialización y distribución de vinos en Lima

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Supply Chain Management por:

Luis Alejandro Aguirre Yana

Marylyn Cecilia Campos Castillo

Bill Brian De Tomas Yactayo

Aldo Bertin Postigo Perez

Programa de Maestría en Supply Chain Management

Lima, 26 de abril de 2023

2023_MASCM_20-2_Grupo3_TI

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

hdl.handle.net

Internet Source

5%

2

www.vinetur.com

Internet Source

1%

3

www.ambito.com

Internet Source

<1%

4

repositorio.usil.edu.pe

Internet Source

<1%

5

www.coursehero.com

Internet Source

<1%

6

www.urp.edu.pe

Internet Source

<1%

7

repositorio.esan.edu.pe

Internet Source

<1%

8

repositorio.ulima.edu.pe

Internet Source

<1%

9

www.conosur.com

Internet Source

<1%

Este trabajo de investigación

Estudio de viabilidad de un plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada al packaging, comercialización y distribución de vinos en Lima

ha sido aprobada.



.....
Eduardo Ortiz Rodríguez (Jurado)

.....
Pool Ccanto Palacios (Jurado)



.....
Aldo de la Cruz González (Asesor)



.....
Lorena Alfaro Coronel (Asesor)

Universidad ESAN

2023

A mi esposa, mis hijos, mis padres y mi hermana que siempre me animan a emprender nuevos retos y me ayudan en todo lo necesario cuando los empiezo. Ellos son mi respaldo y fortaleza siempre.

Luis Aguirre Yana

A mi madre, gracias a ella he aprendido el significado del sacrificio y esfuerzo que conlleva luchar por cumplir tus sueños.

Marylyn Campos Castillo

A mis padres, hermanos y amigos, por ser mi respaldo y apoyo en todo momento y en cada reto que me propongo en la vida.

Bill De Tomas Yactayo

A quienes estuvieron en todo momento: familia y amigos, que siempre incondicionalmente me acompañan.

Aldo Postigo Pérez

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.	1
1.1 Introducción.	1
1.2 Justificación.	2
1.3 Objetivos.	3
1.3.1 <i>Objetivo general.</i>	3
1.3.2 <i>Objetivos específicos.</i>	3
1.4 Alcance y limitaciones.	3
1.4.1 <i>Alcance.</i>	3
1.4.2 <i>Limitaciones.</i>	4
1.5 Metodología.	4
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.	7
2.1 El vino.	7
2.1.1 <i>Tipos de vino según su color.</i>	7
2.1.2 <i>Tipos de vino según el nivel de azúcar</i>	7
2.1.3 <i>Tipos de vino según producción</i>	8
2.2 Origen.	9
2.3 Materia prima.	10
2.4 Zonas de producción de vino	10
2.4.1 <i>Zonas de producción de vino en Perú.</i>	11
2.4.2 <i>Zonas de producción de vino en el mundo.</i>	12
2.5 Proceso de producción del vino orgánico	13
2.5.1 <i>Abastecimiento de materia prima</i>	13
2.5.2 <i>Embotellado y etiquetado</i>	14
2.6 Investigación de sistemas de implementación SCM.	15
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.	20
3.1 Situación de mercado peruano de vinos.	20
3.2 Tendencias y Consumo	21
3.2.1 <i>Tendencias</i>	21
3.2.2 <i>Consumo</i>	23
3.3 Comercialización y desarrollo del sector	24
3.3.1 <i>Canales de comercialización del vino en el Perú.</i>	24
3.3.2 <i>Distribución</i>	25
3.3.3 <i>Análisis de precios de vinos en el Perú</i>	26
3.4 Regulación y marco legal	28
3.4.1 <i>Actores que intervienen en el mercado.</i>	28
3.4.2 <i>Legislación peruana vigente</i>	29
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	30
4.1 Análisis PESTEL.	30
4.1.1 <i>Aspectos sociales.</i>	30
4.1.2 <i>Aspectos económicos.</i>	32
4.1.3 <i>Aspectos políticos.</i>	34
4.1.4 <i>Aspectos tecnológicos.</i>	35

4.1.5	<i>Aspectos Medio Ambientales</i>	38
4.2	Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.	41
4.2.1	<i>Poder de negociación de los clientes.</i>	42
4.2.2	<i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	42
4.2.3	<i>Posible ingreso de nuevos proveedores.</i>	43
4.2.4	<i>Amenazas de productos sustitutos</i>	44
4.2.5	<i>Rivalidad entre competidores existentes.</i>	46
4.3	Matriz EFE.	47
4.4	Identificación de Oportunidades y Amenazas.	49
CAPÍTULO V.	DISEÑO DE PRODUCTO	51
5.1	Definición de producto.	51
5.1.1	<i>Cualidades del producto</i>	52
5.1.2	<i>Logo del producto</i>	54
5.2	Usos del producto.	55
CAPÍTULO VI.	ESTUDIO DE MERCADO	56
6.1	Contexto de mercado.	56
6.2	Segmentación de mercado.	58
6.3	Cálculo de tamaño de muestra.	62
6.4	Método de investigación cualitativo.	63
6.5	Conclusiones del estudio de mercado.	64
6.5.1	<i>Conclusiones de la encuesta</i>	64
6.5.2	<i>Conclusiones de focus group</i>	70
CAPÍTULO VII.	PROYECTO DE LA EMPRESA	72
7.1	Modelo Canvas.....	72
7.1.1	<i>Socios clave</i>	74
7.1.2	<i>Actividades claves</i>	74
7.1.3	<i>Propuesta de valor</i>	74
7.1.4	<i>Relación con clientes</i>	74
7.1.5	<i>Segmento de cliente</i>	74
7.1.6	<i>Recursos claves</i>	74
7.1.7	<i>Canales</i>	75
7.1.8	<i>Estructura de costes</i>	75
7.1.9	<i>Fuente de ingresos</i>	75
7.2	Constitución de la empresa.	75
7.3	Visión general de la empresa.	78
7.3.1	<i>Visión</i>	78
7.3.2	<i>Misión</i>	78
7.3.3	<i>Valores</i>	78
7.3.4	<i>Organigrama</i>	78
7.4	Identificación de Fortalezas y Debilidades.	79
7.4.1	<i>Fortalezas</i>	79
7.4.2	<i>Debilidades</i>	80
7.5	Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos.....	81
CAPÍTULO VIII.	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	83
8.1	Análisis FODA cruzado.	83
8.2	Determinación de la estrategia	85
8.2.1	<i>Estrategia de diferenciación</i>	85
8.2.2	<i>Estrategia de posicionamiento</i>	86
8.2.3	<i>Estrategia de crecimiento</i>	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Países con mayor consumo de vino a nivel mundial</i>	22
Tabla 2: <i>Exportaciones de los 10 últimos años de vinos peruanos al mundo</i>	23
Tabla 3: <i>Precios de vinos en diferentes canales de distribución</i>	26
Tabla 4: <i>Precios de vinos orgánicos en Lima</i>	27
Tabla 5: <i>Producción de bebidas alcohólicas (litros)</i>	30
Tabla 6: <i>Evolución de comercio electrónico</i>	36
Tabla 7: <i>Cantidad producida, importada y exportada de vino en el Perú</i>	43
Tabla 8: <i>Producción de bebidas alcohólicas (litros)</i>	45
Tabla 9: <i>Matriz EFE</i>	48
Tabla 10: <i>Análisis de oportunidades y amenazas</i>	50
Tabla 11: <i>Importaciones de vino en Perú 2015-2019</i>	57
Tabla 12: <i>Lima Metropolitana 2022: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico</i>	59
Tabla 13: <i>Porcentajes de la población del Lima Metropolitana según rango de edad</i>	60
Tabla 14: <i>Porcentaje de población de Lima Metropolitana y Callao con respecto a la población total del Perú (2018-2022)</i>	60
Tabla 15: <i>Proyección porcentual de población de Lima Metropolitana y Callao con respecto a la población total del Perú (2023-2028)</i>	61
Tabla 16: <i>Valor porcentual por nivel socioeconómico en Lima Metropolitana entre los años 2019 y 2021</i>	62
Tabla 17: <i>Escala de importancia según precio y empaque</i>	68
Tabla 18: <i>Escala de importancia según sabor y oferta</i>	69
Tabla 19: <i>Escala de importancia según calidad y origen</i>	69
Tabla 20: <i>Tipos de personas jurídicas</i>	76
Tabla 21: <i>Gastos de constitución de empresa</i>	76
Tabla 22: <i>Responsabilidades de gestión</i>	77
Tabla 23: <i>Matriz EFI</i>	81
Tabla 24: <i>Análisis FODA cruzado</i>	84
Tabla 25: <i>Distribución por canales de venta</i>	90
Tabla 26: <i>Presupuesto de marketing</i>	93
Tabla 27: <i>Crecimiento en porcentajes para proyección de la venta y demanda</i>	94
Tabla 28: <i>Proyección de la demanda</i>	94
Tabla 29: <i>Proceso de operaciones</i>	96
Tabla 30: <i>Distritos con mayor afluencia</i>	96
Tabla 31: <i>Atractivos turísticos más visitados en Perú</i>	97
Tabla 32: <i>Insumos y costos unitarios</i>	102
Tabla 33: <i>Rangos de volúmenes de compra</i>	103
Tabla 34: <i>Plan de producción en cajas</i>	107
Tabla 35: <i>Dimensiones de caja de 6 botellas de 750 ml</i>	107
Tabla 36: <i>Requerimiento de pallets según dimensiones de caja de 6 botellas de 750 ml</i>	108
Tabla 37: <i>Demanda del proyecto mensual (bidones de 60 litros)</i>	109
Tabla 38: <i>Requerimiento de personal para los 5 años de operación</i>	116

Tabla 39: <i>Cálculo de remuneración anual para el costo de mano de obra</i>	117
Tabla 40: <i>Presupuesto de costo de mano de obra</i>	117
Tabla 41: <i>Cálculo de remuneración anual de planilla para el costo indirecto de fabricación</i>	117
Tabla 42: <i>Presupuesto de planilla en costos indirectos de fabricación</i>	118
Tabla 43: <i>Cálculo de remuneración anual de planilla para el área comercial</i>	118
Tabla 44: <i>Presupuesto para la planilla en gasto de ventas</i>	118
Tabla 45: <i>Cálculo de remuneración anual de planilla para el área administrativa</i>	119
Tabla 46: <i>Presupuesto para la planilla en gastos administrativos</i>	119
Tabla 47: <i>Resumen de gastos de equipos para el negocio</i>	120
Tabla 48: <i>Flujo de caja de inversiones</i>	120
Tabla 49: <i>Valor residual</i>	121
Tabla 50: <i>Ingresos</i>	122
Tabla 51: <i>Costos y gastos operativos</i>	122
Tabla 52: <i>Remuneración de auditor de calidad</i>	123
Tabla 53: <i>Costo de servicio</i>	123
Tabla 54: <i>Costos indirectos de fabricación</i>	124
Tabla 55: <i>Costos y gastos</i>	124
Tabla 56: <i>Gastos de ventas</i>	125
Tabla 57: <i>Gastos de marketing</i>	125
Tabla 58: <i>Gastos de administrativos</i>	126
Tabla 59: <i>Flujo de caja operativo</i>	129
Tabla 60: <i>Flujo de caja del primer año</i>	130
Tabla 61: <i>Flujo de caja de inversiones</i>	131
Tabla 62: <i>Flujo de caja económico</i>	131
Tabla 63: <i>Flujo de la deuda</i>	132
Tabla 64: <i>Flujo de caja financiero</i>	132
Tabla 65: <i>Variaciones críticas</i>	133
Tabla 66: <i>Análisis de precios</i>	133
Tabla 67: <i>Análisis de sensibilidad con variación de precio</i>	134
Tabla 68: <i>Análisis de sensibilidad con variación de cantidad</i>	135
Tabla 69: <i>Análisis de sensibilidad con variación de costos de producción</i>	136
Tabla 70: <i>Parámetros de escenarios</i>	136
Tabla 71: <i>Resumen de escenarios</i>	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Metodología de investigación	5
Figura 2: Principales países productores de vino en el mundo	12
Figura 3: Representación general de supply chain	16
Figura 4: ERPs más importantes	18
Figura 5: Canales comercialización en Perú	24
Figura 6: Canales de distribución	25
Figura 7: Comparación precios del mercado	28
Figura 8: Inversión extranjera en sector agrícola por año (en millones de US\$)	33
Figura 9: Ventas on-line en Perú (en millones de US\$)	36
Figura 10: Evolución de comercio electrónico 2019 - 2021	37
Figura 11: Consumo proyectado final de energía (TJ) al 2025 – sector residencial y comercial	39
Figura 12: Inscritos Huella de Carbono – Perú 2021	41
Figura 13: Importación de bebidas alcohólicas 2019-2022 (litros)	45
Figura 14: Empresas de vino en el mundo	46
Figura 15: Producto	53
Figura 16: Empaque	54
Figura 17: Logo del producto	55
Figura 18: Consumo de vino por habitante en América del Sur (litros/año)	58
Figura 19: Porcentaje por género	64
Figura 20: Personas encuestas según rango de edad	65
Figura 21: Porcentaje de personas que consumen de vino orgánico	65
Figura 22: Porcentaje de personas que consumiría vino orgánico	66
Figura 23: Preferencia de presentación de vino	67
Figura 24: Porcentaje según lugar de preferencia de compra	67
Figura 25: Porcentaje de personas que están dispuesta a pagar según rangos de precios	68
Figura 26: Modelo Canvas	73
Figura 27: Organigrama	79
Figura 28: Ubicación de planta de producción	98
Figura 29: Packaging del producto	98
Figura 30: Flujograma de operaciones	99
Figura 31: Ubicación de oficina principal	100
Figura 32: Flujo de compra	104
Figura 33: Control de Calidad	111
Figura 34: Organigrama de empresa del último año	116
Figura 35: Análisis de riesgos en RISK	137
Figura 36: Análisis de riesgos para VAN positivo	138

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Variedades uva para vino oficialmente registradas en Perú.....	141
Anexo 2: Ficha técnica de las variedades de vino	143
Anexo 3: Perfiles de puesto	144

Luis Aguirre Yana

Ingeniero Industrial con especialización en Cadena de suministro. Amplia experiencia en sector minero, construcción y comercio exterior. Me considero un líder positivo, proactivo enfocado al desarrollo de procesos en base a la comprensión del sistema de trabajo actual y el análisis de los indicadores de gestión, domino el idioma inglés, manejo SAP y Oracle a nivel usuario, tengo facilidad para adaptarme a todo tipo de software y gran dominio emocional para afrontar toda situación de cambios y desarrollos en las compañías.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

STRACON S.A.

Contratista minero con operaciones de tajo abierto y subterráneas, con presencia en Perú, Colombia, Chile y México. Con más de 20 años de experiencia en el sector y cuyo alcance incluye planificación, desarrollo, construcción, operación, y cierre de mina.

Superintendente de Cadena de Suministro

junio 2021 – enero 2023

Supervisión indirecta de toda el área de Cadena de Suministro.

Líder del área de contratos y servicios, que se encargaba de todos los subcontratos en Lima y proyectos, desde contratos de alquiler de maquinaria pesada, hasta servicios administrativos.

Líder del área de almacén, responsable del control del inventario actual y de la reducción del inventario inmovilizado.

Revisión, actualización y difusión de todos los procedimientos del área de Cadena de suministro.

Diseño, elaboración y seguimiento de indicadores de gestión.

Preparación del presupuesto anual del área y el mejor estimado mensual.

Jefe Corporativo de Cadena de Suministro

enero 2018 – mayo 2021

Líder del área de Compras. Responsable de iniciar de arranque de proyectos en Antamina y Fenix Gold en Chile.

Responsable de abastecimiento del proyecto AGM en Guyana.

Líder del área de almacén, responsable del control del inventario actual y de la reducción del inventario inmovilizado.

Revisión, actualización y difusión de todos los procedimientos del área de Cadena de suministro.

Seguimiento y revisión de las operaciones de almacén.

Capacitación al área de almacén para generación de informes y medición de indicadores de gestión.

Negociación de las tarifas de transporte.

Elaboración de los reportes de gestión del área de distribución.

Supervisor de Logística

marzo 2014 – diciembre 2017

Responsable de coordinación y seguimiento de despachos de alto flujo al proyecto Constancia. Flujo de 12 plataformas diarias.

Responsable de las compras y abastecimiento total del proyecto La Arena.

Asesor y supervisor del área de compras en proyectos San Ramon Colombia, Shahuindo, México.

Negociación de las tarifas de transporte.

Elaborar los reportes de gestión del área de distribución.

Proyectos de mejoras en el área de transportes.

IESA S.A.

Contratista minero especialista en minería subterránea, con presencia en proyectos en el centro del país como Huaron, Chungar, Volcan, Uchucchacua, Milpo y Atacocha; así como en la zona sur como Arcata, Ares y Pallancata y presencia en el mercado boliviano. Su experiencia le ha permitido ampliar su alcance a construcción de presas y perforación de túneles.

Jefe de Compras

febrero 2011 – febrero 2014

Líder del área de compras, responsable de abastecer a todos los proyectos nacionales y extranjeros de la compañía.

Diseño, implementación y seguimiento de indicadores de gestión.

Responsable de todas las coordinaciones de transporte nacionales e internacionales.

Responsable de todas las gestiones de importación y exportación de repuestos y equipos.

Comprador

abril 2006 – enero 2011

Encargado del abastecimiento total del proyecto Techint, luego de unidades mineras como Uchucchacua, Area, Aracta y Atacocha.

Responsable de las coordinaciones de importación y exportación de repuestos.

Supervisión del departamento de compras.

Responsable de la capacitación de los nuevos integrantes del área.

Encargado de inspeccionar los inventarios en los almacenes de los proyectos.

GRUPO DELTRON S.A.

Líder en fabricación de computadoras y comercialización mayorista de equipos de cómputo a nivel nacional. Con sucursales en Lima, Arequipa, Trujillo, Cusco, Huancayo, Juliaca y Chiclayo, son pioneros en el ensamblaje de computadoras y en establecer una plataforma de ventas, así como del laboratorio de reparación de equipos de cómputo. Con la representación de importantes marcas como HP, Epson, AMD, AOC, ASUS, BENQ, Canon, Dlink, Dell, Genius, IBM, Intel, Lenovo, entre otros.

Asistente de Administración

junio 2014 – febrero 2006

Responsable del registro y control de los documentos administrativos de la empresa.

Responsable de compras de economato y mantenimiento.

Monitor del sistema integrado de gestión para la gestión de calidad ISO 9001, gestión de medio ambiente ISO 14001, y gestión de salud y seguridad ocupacional OHSAS 18001.

FORMACIÓN Y ESTUDIOS

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2020 – actualidad**

Maestría en Supply Chain Management

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO **1999 – 2007**

Ingeniero Industrial

OTROS ESTUDIOS

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ **2009**

Curso de Especialización en Logística

ADEX **2010**

Curso Intensivo de Comercio Exterior

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ **2011**

Coaching y Liderazgo

Marylyn Cecilia Campos Castillo

Licencia en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Tecnológica del Perú. Cuento con 11 años de experiencia realizando operaciones de Comercio Exterior en Importaciones y Exportaciones, abastecimiento y planeamiento de la cadena de suministro, enfocada en la optimización de procesos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ROSEN SA

Empresa productora y comercializadora de colchones, muebles, terrazas y almohadas.

Coordinador de Comercio exterior y compras Noviembre 2022 – Actualidad

Coordinación y control de todos los procesos de importación y exportación
Evaluación de proveedores de agencia de carga y aduanas
Coordinación y control de los procesos de compras nacionales
Negociación directa con proveedores
Análisis de compra por KPI'S
Evaluación y homologación de proveedores

HIDROQUIMICA INDUSTRIAL SA

Empresa especializada en el desarrollo, investigación, elaboración y comercialización de productos y equipos químicos para el tratamiento del agua y petróleo.

Coordinador Logístico

Junio 2022 – Agosto 2022

Coordinación y programación diaria de todos los procesos de Importación de mercancías FCL/LCL de insumos químicos para tratamiento de agua y petróleo; desde la colocación de la orden de compra hasta el ingreso de la mercadería en planta.
Coordinación con agentes de aduana y de carga para nacionalización de mercadería importada.
Cotización de fletes, y gastos de agenciamiento.
Coordinación de despachos SADA
Manejo de MSDS, PDS, COA de insumos químicos.
Coordinación de atención de órdenes de compra de clientes locales.

H-E PARTS INTERNATIONAL PERU SAC

Empresa dedicada a brindar servicios de mantenimiento y venta de maquinaria para minería.

Coordinador de comercio exterior

abril 2019 – feb 2022

Dirigir todas las actividades relacionadas con la adquisición de productos importados provenientes de las compañías del grupo y de terceros.
Dirección, aseguramiento y aprobación del abastecimiento de materiales y servicios dentro de los rangos diseñados y aprobados en el plan mensual.

Planificación del aprovisionamiento de las compras según estándares de la organización.

Negociación directa con proveedores locales y del exterior.

Coordinación y programación diaria de todos los procesos de Importación y Exportación de Repuestos para maquinaria pesada de minería.

Asegurar la colocación oportuna de las órdenes de compra de importación.

Gestionar de manera integral la importación de los productos desde la colocación de la orden de compra al proveedor hasta el ingreso a los almacenes de la empresa garantizando el óptimo funcionamiento de la entrega y despacho de los productos a los clientes.

Coordinación de despachos SAD

Generar ahorros en los procesos de compra y transporte de la compañía.

Asegurar la entrega oportuna de toda la documentación requerida por el área contable.

Cotización de fletes marítimos y aéreos con agencias de carga y navieras para cargas LCL y FCL, cuadro comparativo.

Costeo y liquidación de importaciones y exportaciones, manteniendo los márgenes de ventas, manejo de sistemas ERP.

Coordinar con el área de ventas y planeamiento las fechas estimadas de arribo y embarque de los pedidos de importación y exportación.

FORMACIÓN Y ESTUDIOS

ESAN - GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2020 – 2022**

Maestría en Supply Chain Management

UTP- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERU **2010 - 2014**

Administración y Negocios Internacionales

OTROS ESTUDIOS

SCRUMstudy **2022**

Certificación Product Owner en Scrum

ADEX **2018**

Diplomado en Comercio Internacional

Bill Brian de Tomas Yactayo

Profesional especializado en Gerencia de Operaciones Logísticas, Cadena de Suministros, Gestión de Presupuestos y, Gerencia y Gestión de Proyectos, especialista en ofimática, SAP integral y office avanzado. Con más de 7 años de experiencia en liderazgo y control de operaciones, y análisis logístico en empresas líderes en su sector. Con capacidad de liderazgo, adaptación rápida y compromiso con los objetivos a cumplir para el desarrollo de la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CORPORACIÓN J JBM

Empresa de transporte y logística que brinda el servicio de traslado de productos de acuerdo a las condiciones que se requieren a nivel nacional. Cumplen con altos estándares de calidad con respecto al cuidado de la mercadería y el cumplimiento a tiempo a punto destino. Asimismo, posee almacenes adecuados para el servicio de almacenaje según requerimientos de clientes.

Jefe de Operaciones

junio 2021 – febrero 2023

Evaluar, diseñar, proponer, ejecutar y controlar los proyectos de mejora continua.
Gestionar el recurso humano y los equipos logísticos en el área operacional.
Controlar los niveles de productividad y eficiencia en los procesos de recepción, almacén, picking, despacho y distribución.
Asegurar el cumplimiento de KPI's.
Asegurar el soporte operativo y sistémico.
Responsable de la logística de entrada y salida.
Formular objetivos estratégicos y operativos para cada área de la cadena logística.
Controlar los niveles de ERI y ERU según los estándares establecidos.
Velar por el cumplimiento del flujo de la cadena logística.
Supervisión del orden y la limpieza en almacén.
Reportar a gerencia, los planes, objetivos e indicadores de cada área.

ULMA ENCOFRADOS PERU

Referentes en la fabricación y suministro de sistemas de encofrado y andamios. Ofrecen productos de grandes prestaciones y servicios integrales. Opera en la industria del hormigonado in situ y su principal actividad está orientada al alquiler y la venta de productos. Lleva en el negocio más de 50 años. En este periodo han aprendido qué necesita y qué espera de ellos el cliente. La experiencia acumulada les faculta para afrontar con solvencia obras cada vez más grandes y complejas. Provee de soluciones a sus clientes, desde el inicio hasta el final, ayudándoles con propuestas cada vez más seguras y eficientes, allá donde lo necesite."

Analista logístico

octubre 2020 – mayo 2021

Supervisión de los procesos operacionales de la empresa.

Liderar los proyectos de mejora continua con el fin de optimizar los procesos de la cadena logística.

Supervisar el cumplimiento de las BPA y la SSO en las operaciones.

Desarrollo de dashboards integrales como parte del reporte gerencial.

Generar, controlar y monitorear los indicadores de almacén, producción y despacho.

Planear y controlar las actividades productivas de la empresa.

Asegurar la óptima distribución de recurso humano y operativo.

Evaluar y controlar el desempeño diario de las áreas de almacén, producción y despacho.

Optimización de espacios en almacenes y generación de lay-outs según inventario, proyecciones y espacios disponibles.

Analizar proyecciones según comportamiento histórico y visibilidades bimestrales para la optimización de recursos.

Reportar a gerencia de operaciones los planes y avances semanales en almacén.

DINET S.A.

Operador Logístico del Grupo Sandoval. Cuenta con más de 31 años de trayectoria y con un reconocido prestigio en el mercado nacional, brindando servicios de tercerización de operaciones logísticas a lo largo de los diferentes procesos de la cadena de abastecimiento. Desarrolla y ofrece las mejores soluciones personalizadas a las operaciones de sus clientes en los sectores de retail, consumo masivo, bienes duraderos, minería y construcción.

Planner logístico

julio 2019 – octubre 2020

Supervisión de los procesos Logísticos de recepción, replenishment y logística inversa. Controlar y optimizar más de 60mil SKUs en almacén.

Participación del proyecto de automatización Pick to Light.

Coordinador de distribución de personal en centro de distribución y almacén, según carga de actividades diarias.

Análisis de procesos Inbound-Outbound de la cadena logística.

Gestión de puntos de control en zonas de almacenamiento (Pallet Rack, Handstack y Mezzanine)

Generación de productividades de procesos logísticos (recepción, replenishment, picking, Ecommerce, despacho).

Desarrollo de dashboards por procesos logísticos para la visualización de las mejoras de los mismos.

Planear proyecciones UCA en zonas de almacenamiento según visibilidades de recepción y salidas en despacho.

Implementación de indicadores logísticos para el control y seguimiento del orden y la fluidez de las actividades en cada proceso.

Elaboración de planes de operaciones diarios para procesos Inbound y reportes a jefatura y gerencia.

FORMACIÓN Y ESTUDIOS

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2021 – 2023

Maestría en Supply Chain Management

UNIVERSIDAD DE LIMA 2020 – 2021

Título profesional Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD DE LIMA 2013 – 2018

Carrera de Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

CEL – FLORIDA GLOBAL UNIVERSITY 2021

Diplomado en Gerencia de Operaciones Logísticas

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA 2020

Diplomado en Gerencia y Gestión de Proyectos

WE EXECUTE EDUCATION 2020

Diplomado en Supply Chain Management

Aldo Bertin Postigo Pérez

Administrador con más de 10 años de experiencia y especializado compras locales e internacionales, con experiencia adicionales en las áreas de comercial, almacén, logística y distribución. Perfil enfocado en la optimización de procesos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SIEMENS SAC

Empresa comercializadora de suministros eléctricos y de servicios relacionados a todo el ámbito electromecánico como ingeniería. estudio, ensamblaje y pruebas.

Project Procurement Manager (PPM) - Supply Chain Management diciembre 2019 – A la actualidad

Análisis constante de compra por indicadores (KPI's, metas/objetivos internos) para Proyectos de Media y Baja

Tensión.

Negociaciones Directas al Negocio: Montajes electromecánicos, Obras Civiles, Ensamblajes, Suministros de

Proyectos a Filiales y Terceros, entre otras.

Negociaciones en Contrato Marco y Spot.

Aprobaciones de OCs < 500,000 USD (Perú y Bolivia)

Reportes Directo a AAN (Austral Andina)

Manejo de ERP: SAP (módulo MM y FI avanzado).

Evaluación y homologación de proveedores, aprobaciones directas.

Buyer (Indirect Material) - Supply Chain Management

marzo 2015 – noviembre 2019

Análisis constante de compra por indicadores (KPI's, metas/objetivos internos).

Reportes directos a la Región Pacífico (Perú, Bolivia y Ecuador).

Lider de Commodity: Mobility, Región Pacífico (Perú, Bolivia y Ecuador)

Lider de Commodity: Services & Goods, Región Pacífico (Perú, Bolivia y Ecuador).

Negociaciones comerciales: spot y a largo plazo.

Responsable de Emisión y Administración de Contratos por Commodities.

Manejo de ERP: SAP (modulo MM avanzado y financiero intermedio).

Autorización y derivación de Solpeds por Commodities.

Evaluación y presentación de proveedores a homologar.

Trainee - Supply Chain Management

enero 2015 – febrero 2015

Análisis de Compra por indicadores (KPI's, metas/objetivos internos).

Negociaciones Comerciales: Spot y a Largo Plazo.

Administración de Contratos.

Manejo de Commodites internos.

Manejo de ERP: SAP (modulo MM avanzado y financiero intermedio).

Autorización y Derivación de Solpeds por Commodities.

Practicante Pre - Profesional - Supply Chain Management

julio 2013 – diciembre 2014

Homologación de proveedores.

Negociaciones de condiciones comerciales.

Revisión y atención de solicitudes de pedidos (Solpedes).

Generación y emisión de órdenes de compra y/o servicio.

Manejo de ERP: SAP (modulo MM y Financiero), 500 m2 y una de 1,600 m2.

FORMACIÓN Y ESTUDIOS

ESAN -GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2020 – 2022

Maestría en Supply Chain Management

UPC - UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

2010 - 2014

Administración y Negocios Internacionales

OTROS ESTUDIOS

ADEX

2018

Diplomado en Comercio Internacional

ASOCIACIÓN CULTURAL PERUANO BRITANICO

2015

Idioma Inglés - Nivel: Avanzado. Egresado

GOETHE INSTITUT

2011

Idioma Alemán - Nivel: B2.3 Intermedio

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio tiene como fin demostrar la viabilidad de la implementación de una empresa dedicada al packaging, comercialización y distribución de vinos en Lima. El producto será nombrado “Wasra Qara”, que significa “Piel fina”, haciendo referencia a un producto orgánico y ecológico, asimismo, será presentado en botellas de 750 ml y en cajas de 6 unidades de estas botellas.

El segmento de mercado se ha orientado a personas mayores de 18 años, con estrategias de promoción al público joven, haciendo del mismo, un vino interesante y atractivo. Asimismo, se dirige a la población de nivel socioeconómico B y C de Lima Metropolitana y Callao. El producto va dirigido a diferentes canales: B2C por medio del e-commerce y tienda física a un valor por botella de S/. 52.50 soles, a mayoristas con un valor de S/. 48.30 soles por botella, y, al sector retail a S/.39.40 soles por botella.

Según el estudio de mercado realizado, existe una tendencia positiva por el consumo de productos ligados a temas orgánicos y ecológicos, es por ello que el producto mostrará estas características como parte de su diferenciación, asimismo, ante las encuestas y focus group realizados, se concluyó que el empaque y diseño del producto son de los factores principales para que el vino sea un atractivo de compra, es por ello que la elaboración del producto ha tomado en cuenta estos enfoques en mención. Con respecto al gusto, la encuesta muestra una variedad por los diferentes tipos de vinos en el mercado, es por ello por lo que se lanzarán 3 tipos de productos con diferentes concentrados de azúcar (vino dulce, semi seco y seco), de esta manera, poder abarcar la satisfacción de gran parte del mercado en cuanto al objetivo, y sectores a expandir.

La empresa se ubicará estratégicamente en el distrito de Miraflores de la ciudad de Lima, asimismo, contará con proveedores de materia prima ubicadas en el distrito de Lunahuaná en la provincia de Cañete, y empresa tercera de envasado y etiquetado en San Vicente de Cañete, ubicado a 30 min de Lunahuaná. Estos lugares han sido establecidos debido a factores importantes tales como la cercanía de traslados y disponibilidad de materia prima.

La demanda proyectada para el primer año es de 4 917 cajas y para el quinto año de operación, 10 318 cajas, teniendo un crecimiento anual de participación de mercado de un 10% sobre el año anterior.

Para el incremento de mercado y el desarrollo del proyecto y la empresa, se consideró un presupuesto de S/. 189 987 soles en marketing en el primer año, para el impulso del producto. Se realizará una contratación de promotores terceros para su colocación en puntos de ventas estratégicos para la degustación del producto. En adición a ello, se participarán en ferias y eventos para una mayor expansión del producto en el mercado objetivo y segmentos proyectados a ingresar, asimismo, se invertirán en publicidades en redes sociales, creación de página web, la inclusión de distribución de merchandising, entre otras actividades relacionadas a dar a conocer los vinos del proyecto.

El proyecto requerirá de una inversión de S/. 193 959 soles que será dividida entre aporte propio y financiamiento, en un 70% y 30% respectivamente. De acuerdo con ello y las evaluaciones correspondientes, en un horizonte de 5 años se obtiene un VAN económico de S/. 442 752 soles, un VAN financiero de S/. 522 860 soles, TIR económico de 84% y TIR financiero de 104%, confirmando así, que el proyecto es económica y financieramente viable.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

1.1 Introducción.

El presente documento tiene como finalidad determinar la viabilidad de la implementación de un plan de negocio de una empresa dedicada a packaging, comercialización y distribución de vinos producidos en el valle de Cañete y elaborados bajo el proceso de una certificación de un producto orgánico. El mercado peruano de vinos tiene una fuerte demanda por productos de fabricación nacional, esto se debe al crecimiento progresivo que se viene registrando estos últimos años en la producción de su materia prima: la uva. Según (INEI, 2022) la producción de uva registró 206 mil 656 toneladas cifra superior en 10,5% al compararlo con similar mes del año anterior (187 mil 75 toneladas), impulsado por las favorables condiciones térmicas que permitieron desarrollar nuevas variedades del fruto con mayores rendimientos productivos y mejores precios en el mercado internacional; sin embargo, esta venta se concentra en las marcas más reconocidas del país que logran ingresar a muchas regiones y a los mercados más importantes, tales como Santiago Queirolo, Tacama, Taberno principales marcas del mercado local y Casillero del Diablo, Concha y Toro, Marqués de Riscal y Navarro Correa principales marca del mercado internacional.

En Perú existen varias regiones productoras de vino de buena calidad, con diversas características y variedades de uva; entre estas principales regiones están Ica, Tacna, Moquegua. (Ministerio de Cultura, 2019).

Se considera que la extensión de alcance geográfico es una oportunidad importante para el crecimiento y desarrollo de estos productores, por lo cual se demostrará en este estudio opciones que permitan motivar a esos productores a proponerse un cambio sostenible que aumente sus ingresos y el tamaño de su empresa, permitiéndoles acceder a nuevos mercados a través de un plan de comercialización y distribución con intermediarios que puedan tomar el control de la cadena de suministro.

No obstante, es importante se recalque que la coyuntura estos últimos años ha sido retadora para todos los rubros sobre todo el agrícola por las limitaciones para el transporte, distribución y comercialización. Se puede ver que, a pesar de ser un tiempo

retador, según (Sociedad Nacional de Industrias, 2021), la uva ha ganado preferencia en el estado de confinamiento de las personas por volverse un consumo más habitual de esta bebida en los tiempos de ocio.

Las tendencias actuales de consumo de vinos, el desarrollo tecnológico, las nuevas tendencias de las redes sociales y la buena ubicación de la zona de producción permite creer que es un buen momento para emprender nuevos retos con mucha expectativa de conseguir resultados positivos en el sector.

La planta de producción que será materia de estudio en la presente investigación se encuentra situada en el sur de Lima, la cual cuenta con certificación de producto orgánico para el caso de cultivo de uva y elaboración de vinos.

Si bien es cierto, existen también factores políticos, inflación por factores incluso ajenos al país, y los usuales riesgos asociados a cualquier emprendimiento o decisión de cambio que podrían poner en tela de juicio apostar por un desarrollo en la industria del vino en la actualidad; pero consideramos que estos factores no atentan contra el objetivo principal de expansión, sino de forma paralela a la operación habitual de cualquier industria en el país por lo cual resolver estos factores externos es una necesidad que se debe atender de la misma manera en un escenario de operación normal como en un escenario de expansión.

Finalmente resaltar que, en adición a lo expuesto en párrafos anteriores, contamos con una empresa de producción local que nos ayudará a recolectar información real y fidedigna de la situación actual y real del mercado, oportunidades y amenazas, invitándonos también a conseguir los mejores resultados posibles, pues permitiría aportar directamente en el crecimiento, desarrollo y éxito de nuestra propia empresa.

1.2 Justificación.

El motivo principal del presente trabajo de investigación es expandir el conocimiento y la cultura del vino orgánico, asimismo generar la oportunidad a los viñedos locales de ofrecer sus productos inicialmente en la capital de Lima y aumentar su demanda en nuevos mercados donde los sectores socioeconómicos elegidos no tiene conocimiento de esta alternativa de consumo de vino económico y de buena calidad.

1.3 Objetivos.

En el presente acápite se detalla el objetivo general y los específicos.

1.3.1 *Objetivo general.*

Determinar la viabilidad comercial, técnica y financiera de implementar un plan de negocio de packaging, comercialización y distribución de vinos de la empresa comercializadora de vinos y espumantes CCODE S.A.C.

1.3.2 *Objetivos específicos.*

- Efectuar un estudio de mercado para determinar el segmento a cuál irán dirigidos a los productos.
- Desarrollar un producto acorde al mercado y al precio determinado.
- Elaborar un plan de distribución a través de canales de distribución.
- Determinar los requerimientos técnicos necesarios para el crecimiento comercial de la empresa.
- Elaborar la evaluación económica financiera con los indicadores respectivos del proyecto.

1.4 Alcance y limitaciones.

En seguida, se desarrolla los alcances y las limitaciones del presente proyecto.

1.4.1 *Alcance.*

- Plan de negocios de venta de vino orgánico.
- Dirigido a personas mayores de edad de los niveles socioeconómicos B y C de la ciudad de Lima y Callao.
- El análisis económico comprende una proyección de 5 años desde la compra del producto en barriles hasta la distribución de cajas con 6 botellas de 750ml de vino a través de canales directos desde una tienda en Miraflores y canales indirectos como mayoristas y retail ubicados en Lima y Callao.

1.4.2 Limitaciones.

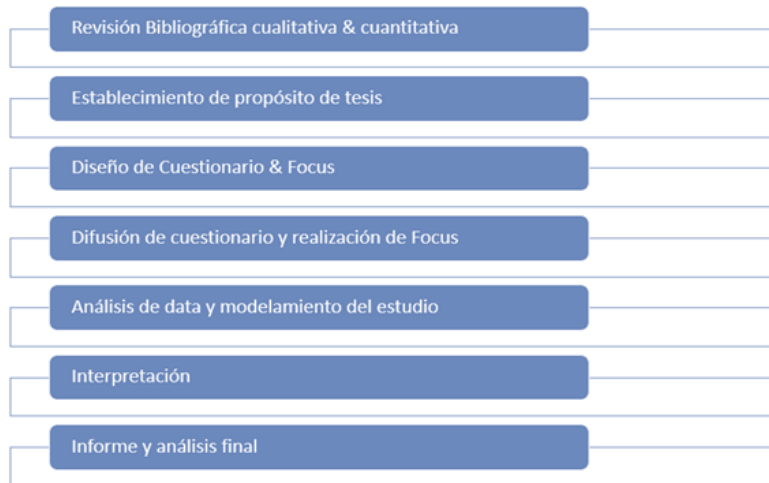
- La elaboración de esta investigación se realizó entre setiembre del 2022 y marzo del 2023; por tanto, la información recabada, será la disponibles en ese período de tiempo.
- El estudio de viabilidad se realizó con recursos propios, por lo cual el alcance de información es limitado a la capacidad adquisitiva y tiempo de los integrantes del grupo.
- Las fuentes de información fueron obtenidas principalmente de internet debido a la gran cantidad de información disponible sobre el tema actualmente.
- La información del proceso de producción de vino fue proporcionada por una empresa productora en Cañete, así como la muestra de degustación que fue utilizada en el focus group.
- El análisis realizado no podrá extrapolarse a otras ciudades del Perú, a menores de edad o a un nivel socio económico diferente.

1.5 Metodología.

La metodología para emplear en el presente proyecto de investigación se muestra en la Anexo 2.

Figura 1:

Metodología de investigación



Elaboración: Autores de la investigación

Las fuentes utilizadas por el equipo contemplan una bibliografía online y física analizada a lo largo de toda la investigación de la investigación, empezando por una bibliografía física para las definiciones de los principios de la cadena de suministros a desarrollar; así como también una online para la justificación de datos numéricos y porcentuales para el soporte de esta investigación.

En lo que respecta a la investigación de mercado, el focus group y la encuesta han sido herramientas relevantes para la visibilidad de la perspectiva del mercado actual peruano, que permiten tener un análisis de todas las peculiaridades según (Malhotra, 2008) la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

De acuerdo con la imagen mostrada, se ve en orden consecutivo de inicio a fin de que se ha tomado en cuenta para la elaboración de la investigación. Se inició con una revisión cualitativa de fuentes físicas que han permitido complementar los conceptos ya estudiados de la cadena de suministros, así para que sea más exacto en términos de definiciones y se tenga ejemplificado puntos donde se tenga que abordar más para el entendimiento de esta investigación.

En lo que refiere a la parte cuantitativa, según (Neumann & Morgenstern, 1944), en el libro teoría de juegos y comportamiento económico, la meta siempre consistía en analizar a fines matemáticos como podían las personas comportarse en diferentes escenarios a temas a fines o para ganar algo. Esto nos demuestra que la relevancia de la parte numérica para los análisis de todo tipo; siendo para esta investigación una fuente importante para el entendimiento y complemento del desarrollo de identificación de mercado objetivo, cantidades a producir, proyecciones de la demanda, entre otros factores.

Ahondándose en el propósito de la investigación, el equipo define ver que tan viable es la implementación de un plan de negocio, previa a la investigación realizada. Con este propósito definido, la elaboración del cuestionario para las encuestas y focus group y el análisis de este informe final cierre la idea a través de recopilaciones para el segmento y preferencias del mercado actual donde puede llegar un producto a ser exitoso.

El trabajo según juicio 100% propio del equipo es en la interpretación a donde se desea llevar el negocio, entrelazando con toda la bibliografía recopilada se pudo llegar a un análisis final para determinación de la ejecución de este proyecto.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.

En este acápite se desarrollará los conceptos básicos que son necesarias saber para contextualizar al lector con la finalidad de que tenga un mejor entendimiento de conceptos de alta especialización.

2.1 El vino.

El vino es una bebida hecha de la uva, que se obtiene mediante la etapa de fermentación alcohólica de su mosto o zumo. Entre las principales etapas para la elaboración del vino hay: el prensado, la fermentación, la maduración y el embotellado; éstas son las 4 fases que aportan a la producción de cualquier vino; aunque Perú no es uno de los principales productores de vino, existen diferentes regiones que producen vinos de alta calidad; siendo una de las principales la ciudad de Ica ubicada al sur del país en el departamento de Lima, donde se producen vinos tintos y blancos que se extraen de diferentes variedades de uva como la quebranta, la negra criolla y la moscatel. En nuestro país podemos encontrar producción de vino también en las ciudades de Moquegua, Tacna y Arequipa.

A continuación, se mostrará la clasificación de los vinos según algunas características:

2.1.1 Tipos de vino según su color

- Tinto: Es uno de los tipos de vino más consumido en el mundo, obtiene el color oscuro de los mostos o zumo de uvas.
- Blanco: Este vino obtiene un color claro por la ausencia de hollejos en las uvas, el mosto se fermenta a una temperatura controlada, suele incluir uvas verdes.
- Rosado: Este vino se fabrica con el mosto de ciertas uvas seleccionadas, dando el resultado de un color rosa claro.

2.1.2 Tipos de vino según el nivel de azúcar

- Secos: Los vinos denominados secos cuentan con un nivel de acidez menor a 2 gramos respecto al contenido de azúcar por litro.

- Semiseco: En estos tipos de vinos, el nivel de azúcar es menor a 10gramnos por litro de vino.

2.1.3 Tipos de vino según producción

- Orgánico: La producción de vino, proviene del cultivo de la vid; sin embargo, no todos los vinos pueden ser llamados orgánicos, ya que este es un segmento en crecimiento que ha llegado debido a la demanda de los consumidores que cada vez requieren mayor calidad en los productos de consumo, adicional a ello se preocupan por el medio ambiente y el origen de lo que consumen. Ahora bien, el vino orgánico es llamado al vino que se produce de las uvas cultivadas de forma orgánica y certificadas como tal; lo cual quiere decir que no se han utilizado químicos en el proceso de cultivo, además de considerar un manejo amigable del agua y los recursos naturales. Es importante precisar el ejemplo de manejo de plagas, en el que está prohibido el uso de pesticidas, por lo que el productor debe utilizar trampas mecánicas y/o eléctricas; todo lo que se utiliza deben ser sustancias naturales como cebos de vitaminas.

Ahora bien, para que una botella de vino sea considerada orgánica, se debe considerar las siguientes características:

- (i) La materia prima, debe ser certificada como orgánica.
- (ii) La fermentación y elaboración del vino debe estar libre de agentes modificados genéticamente.
- (iii) Las instalaciones de la viña donde se produce el vino deben ser auditadas y aptas para el manejo de materias primas orgánicas.
- (iv) Se puede considerar usar levadura seleccionada de ser necesario, pero ésta también debe ser certificada orgánicamente.
- (v) Todos los insumos que entran en contacto con el vino (por ejemplo, el corcho y la botella) deben estar libres de agentes contaminantes, y siempre que sea posible, producidos con materias naturales.

Según (Matellotto, 2022) presidente de ONE VINE WINE CO indicó que Italia es el país líder de Europa en la producción y exportación de vinos

orgánicos, con un aproximado de 70,000 productores y 10,000 empresas procesadoras, también que la tendencia por el vino orgánico va en aumento, existen países como Estados Unidos que consumen vino orgánico con un 46% de aceptación, Inglaterra con 29%, Francia con un 25% de aceptación, Italia con un 21%, China incluso con 35% y Australia con un 32%.

- Convencional: El caso de los vinos orgánicos, es prácticamente una vuelta a como se producía el vino en sus orígenes, y cómo ha sido producido durante muchos años. Ahora bien, en cuanto a los vinos convencionales se incluye un proceso de producción un tanto diferente ya que este conlleva el uso de fertilizantes y pesticidas industriales.

2.2 Origen.

El vino, como es conocido hoy en día, es una bebida alcohólica, que procede de la fermentación del zumo de la uva, la cual es producida a través de la acción de las levaduras que se encuentran presente las uvas.

El vino fue producido por primera vez durante el periodo neolítico en torno a los años 6000-5000 ac, según los testimonios arqueológicos hallados en los montes Zagros, en la región que hoy ocupan Irak e Irán.

En Egipto se fermentaba el mosto en grandes vasijas hechas de barro para producir vino tinto; convirtiéndose en símbolo del estatus social y era empleado en ritos religiosos y festividades paganas.

El cultivo de la vid, empezó su expansión por Europa occidental a través de rutas comerciales, llegando inclusive hasta China en torno a los años 3000 ac.

En el 700 ac, el vino llega hasta la ciudad de Atenas, Grecia; donde se tomaba vino aguado y se empleaba en ritos religiosos, en funerales y fiestas populares.

La producción de vino empieza en Italia en el 200 ac, los romanos adoptan al Dios griego del vino Dionisio, convirtiéndolo en Baco.

En la tercera década del siglo XVI, entre 1535 y 1540, se inició la viticultura en Perú. Las cepas primigenias se plantaron en el Cuzco.

2.3 Materia prima.

La uva tiene en su composición diversos minerales, así como también vitaminas que le dan ciertas propiedades como la de antioxidantes y anticancerígenos.

Todos los componentes de la uva son esenciales para la producción del vino, sin embargo, los enólogos coinciden que la pepita de la uva no debe incluirse en el proceso de producción debido al sabor amargo que desprende de la misma la cual perjudica el juego del vino trayendo un mal sabor.

Casi el 90% del total del vino corresponde a la uva, pues es en quien reside el juego en el que después de la fermentación, se convertirá en vino, además de los azúcares y elementos ácidos.

Las variedades de uva en el Perú son de la siguiente manera:

- Quebranta: Entre las variedades de uva, tenemos la quebranta la cual es mayormente utilizada para producir pisco y vino.
- Negra Criolla: Esta variedad de uva que es autóctona de nuestro país es utilizada para producir vino tinto.
- Malbec: Es una de la variedad de uva que tiene origen en Francia, sin embargo, también se cultiva en algunas regiones de Perú y se utiliza para producir vinos tintos.

Adicional a estas variedades de uva, en Perú también se están cultivando nuevas variedades, como la Cabernet Sauvignon, la Syrah y la Merlot, entre otras.

2.4 Zonas de producción de vino

En el mundo, se cuenta con diferentes ciudades donde pasa la franja de producción de vino; las cuales reúnen una serie de propiedades climatológicas y eólicas óptimas para el cultivo de viñedos. Dentro de ésta encontramos países como Francia, Alemania, Italia, España, Estados Unidos y México; mientras que en Sudamérica se puede considerar Chile, Uruguay, Argentina.

2.4.1 Zonas de producción de vino en Perú

En Perú, la costa central y sur del país cuenta con condiciones especiales para la producción de vino, según (Buller, 2011) en Vinos, aguardiente y mercado, un estudio del tema en los valles arequipeños desde fines del siglo XVIII hasta mediados del siguiente, quien menciona que, en la segunda mitad del siglo XVI, cuando comienza la expansión de los viñedos, fue cuando el factor geográfico jugó un rol preponderante. Se dice que los valles de la costa arequipeña se revelaron aptos para estos cultivos, a diferencia de los valles altos y la costa norte del Perú.

Ica es otra de las principales ciudades con cultivo de la vida, existen grandes viñas dedicadas al cultivo de esta planta para la producción de pisco y vino.

Los viñedos de la costa peruana son ejemplos del uso exitoso de la tierra para el cultivo de la vid, aprovechando las condiciones climáticas y suelos aptos para tal fin.

Perú cuenta con varias regiones productoras de vino de alta calidad, en cada región podemos encontrar una característica y variedad de uva; entre ellas tenemos:

- Ica: Esta región se encuentra ubicada en la costa al sur de Lima, es una de las regiones productoras de vino más importantes del país. En esta región se produce vino tinto y blanco y se utilizan variedades de uva como quebranta y negra criolla.
- Moquegua: Es una de las regiones que produce vino tinto y utiliza la uva quebranta.
- Tacna: Es una región que produce vinos tintos y blancos de muy buena calidad, utilizan la variedad de uva negra criolla.
- Arequipa: En esta región se produce principalmente vino tinto y se utiliza la uva quebranta.

Asimismo, vale resaltar que la estacionalidad es un punto importante dentro la producción de vino, Según (Santos Maza y Silupú, 2008) si bien es cierto en Perú y en sus diferentes regiones se produce vino durante todo el año, existen meses, en comparación con el resto de los países, en donde esta cosecha es de suma importancia como los meses de noviembre y febrero. Esto sirve mucho al Perú cuando se habla de

exportaciones, puesto implica beneficios económicos que permitan apertura las ventas en nuevos mercados.

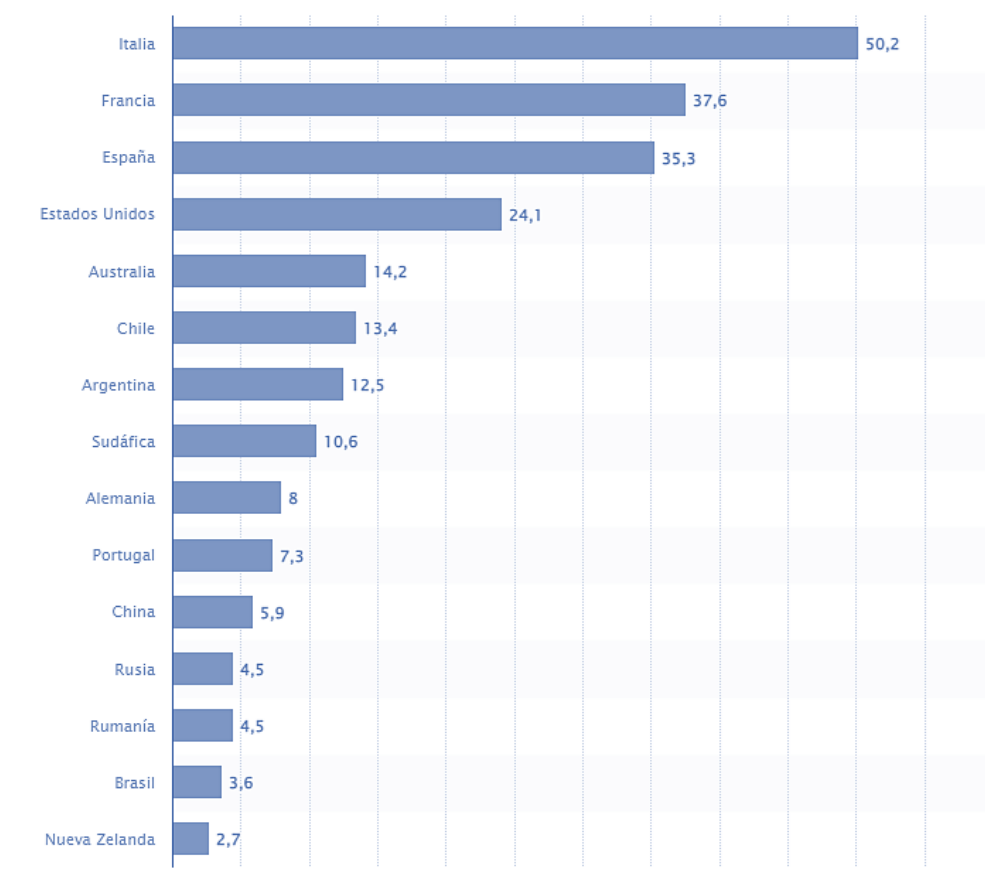
En sín investigación, se puede afirmar que los meses de estacionalidad no afecta a la producción y cosecha de vino, esto es explicado por los diferentes microclimas que cuenta el país y a su vez, las condiciones a favor agronómicas de la tierra.

2.4.2 Zonas de producción de vino en el mundo

Entre los principales países productores de vino convencional, según el portal de estadísticas Español Estatista en 2022 se encuentran:

Figura 2:

Principales países productores de vino en el mundo



Fuente: (Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, 2022)

Siendo Italia, quien encabeza como uno de los principales países productores de vino en el mundo; con 50.2 millones de hectolitros (100 litros) producidos en el 2022; siguiéndole Francia con 37.6 millones de hectolitros de vino, en tercer lugar, podemos ubicar a España con alrededor de 35.3 millones de hectolitros. Dentro de América del Sur podemos encontrar dos representantes como lo son Chile con 13.4 millones de hectolitros producidos de vino y Argentina con 12.5 millones.

2.5 Proceso de producción del vino orgánico

2.5.1 Abastecimiento de materia prima

- El cultivo: La vid es una planta trepadora y de gran follaje que va creciendo y reproduciéndose durante los meses cálidos y secos, entrando en un periodo de inactividad durante los meses fríos; el clima apropiado para el cultivo de la vida es en periodos tropicales, es importante mencionar que la primera cosecha de la vida se obtiene al año.
- La vendimia: Para iniciar la producción de bebidas como el vino, empezamos con la vendimia; el cual es el proceso principal para recolectar uva de los campos, este periodo se da entre marzo y mayo considerando Lima Sur.
- Despalillado: En este proceso se realiza la separación del racimo de las uvas, este proceso se realiza con el objetivo de evitar el sabor amargo que el racimo puede generar en los procesos posteriores de producción del vino, tales como el macerado, para la producción de vino orgánico se utiliza sólo las uvas con mejor presentación.
- Estrujado: En el proceso artesanal las uvas eran pisadas por los productores del vino, sin embargo, en una producción industrializada se utiliza la máquina pisadora la cual separa la uva de su piel, de esta manera se extrae el jugo de la uva. Este paso se debe realizar con cuidado para evitar que las semillas de la uva puedan partirse y evitar el sabor amargo que podría influir en el sabor del jugo.
- Macerado y Fermentado: Para la fermentación el jugo extraído del pisado deberá mantenerse a una temperatura controlada hasta adquirir el color

requerido. El jugo es guardado en depósitos donde comenzará el proceso de fermentación, siendo este proceso donde el azúcar de la uva empezará a transformarse en alcohol etílico. Este proceso va a demorar dependiendo del tipo de vino y deberá mantenerse a temperatura menor a 29°C.

- Prensado: En este proceso el jugo de la uva aun contiene partes solidas de la misma, por lo que será sometido a un proceso de prensado para de esta manera extraer solo el líquido fermentado.
- Fermentación maloláctica: Luego de los procesos realizados, el jugo del vino extraído se vuelve a someter al proceso de fermentación, es aquí donde el vino baja el sabor ácido y se hace más agradable al consumo. En esta parte del proceso, el vino será introducido en barriles donde se podrá obtener diferentes aromas que se podrán distinguir durante las catas. Durante el tiempo de reposo en los barriles, el vino irá evolucionando y desarrollando diferentes características. Mientras el vino toma sabor, olor y forma en los barriles; se realizará en dos actividades de que eliminarán las impurezas y los sedimentos; trasiego y la clarificación.

2.5.2 Embotellado y etiquetado

- Embotellado: Es el proceso final donde el vino es introducido en botellas para su distribución, en este proceso el vino irá tomando forma y asimilando el oxígeno que se ha introducido en la botella durante este proceso.
- Preparación de las botellas: Para iniciar con el proceso de embotellado, lo primero que debemos hacer es iniciar con el lavado de las botellas. Las máquinas de embotellado aplican un chorro de agua vaporizado para eliminar los posibles restos de impurezas; tras esto se voltean las botellas y se aplica un soplo de aire para su secado. Nuestro producto será trabajado en botellas de vidrio, las cuales son el mejor envase para desarrollar y conservar las cualidades de vino de calidad.
- Llenado de botellas: Para el llenado de las botellas con el producto, se ha considerado 750ml de vino por cada botella, se continuará con el llenado que posibilite tener una cámara de aire que permita la dilatación del corcho y movimiento de la botella.

- Taponado, cierre, o encorchado: Para el proceso de encorchado se puede utilizar diferentes tipos de cierre, pero el más habitual para vinos de la calidad que buscamos ofrecer es el tapón de corcho. La máquina comprime el corcho con la presión de unas presillas y un émbolo lo introduce dentro del cuello de la botella, haciendo que una vez dentro se expanda y no permita que se salga el líquido.
- Encapsulado: En el proceso de encapsulado, se puede considerar el reposo de las botellas en bodega o la colocación inmediata en cada una de ellas. En primer lugar, se limpia la botella para poder colocar la capsula sobre el cuello de la misma, esto permitirá proteger el corcho y la diferenciación de la marca.
- Etiquetado: Las botellas pasan por un robot en línea para su etiquetado, y contra etiquetado indicando la información que se requiera de acuerdo a la ley vigente; la etiqueta representará la presencia del producto.
- Encajado y embalaje: Las botellas son colocadas en cajas, usualmente se usan cajas de cartón y se preparan para la venta, en paquetes de 12 botellas por cajas.

2.6 Investigación de sistemas de implementación SCM.

SCM es como cualquier otra área, tiene un gran grado de aporte para la empresa que le permite ser más estratégica, tenga mayor control y, por lo tanto, sea más competitiva y rentable, gracias a una óptima cadena de suministro. Según (Krajewski, 2013) una cadena de suministro es una serie interrelacionada de procesos dentro de una empresa y a través de otras empresas que produce un servicio o producto para satisfacer a los clientes. De manera más específica, es una red de flujos de servicios, materiales,

dinero e información que liga la relación de una empresa con sus clientes, la satisfacción de las órdenes y los procesos de relación de los proveedores con los de sus proveedores y clientes. Esta definición permite ver la relación importante entre los diferentes stakeholders y lo que puede conseguir un buen sistema de SCM implementado en el grado necesario en una empresa. Asimismo, vale resaltar que un

sistema de SCM se enfoca en la optimización de la cadena de suministro y también gestiona recursos: su objetivo es mejorar el suministro, fabricación y distribución.

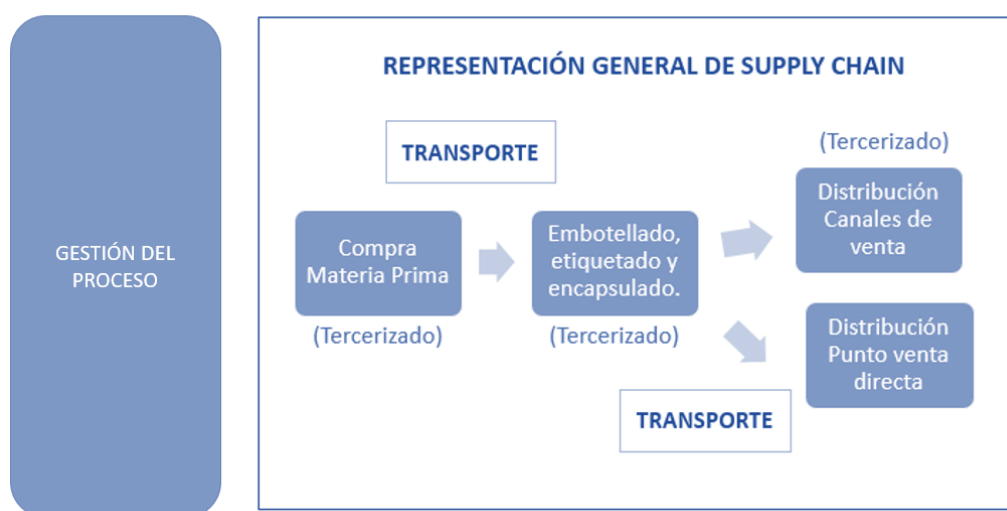
Para el caso de la presente investigación, el sistema SCM elegido se basa principalmente en la tercerización de servicios con el propósito de tener un enfoque en la estrategia de comercialización y, por ser una empresa emergente, apertura en nuevos mercados para atraer la principal demanda de ellos.

En la

Figura 3 muestra el proceso contemplado a utilizar donde el denominador predominante son las gestiones de servicio de tercerización:

Figura 3:

Representación general de supply chain



Elaboración: Autores de la investigación

Según (Vázquez & Orozco, 1876) las definiciones que consideran que el Outsourcing es la acción de transferir el planteamiento, la responsabilidad, el conocimiento y la administración del servicio, todo ello a través de contratos. Como se

puede visualizar en la figura, las 3 principales fuentes de la empresa consisten en servicios tercerizados, donde se trasladará a una empresa subcontratada el alcance completo de un servicio específico y esta se hace responsable de todo lo que abarque el alcance de inicio a fin.

Según (Gestión, 2021) la Planilla Electrónica del MTPE indica que, a junio de 2021, hay 1,002 empresas de tercerización, que representan el 0.32% del total de empresas registradas en la planilla electrónica, que son 313,427 empresas. Esta cifra demuestra que las empresas en el Perú de tercerización son un volumen bajo en comparación a lo tiene el mercado, sin embargo, no se debe contemplar solamente este estudio puesto existe hoy un en día un porcentaje bastante grande pero incierto en cierta de cuanto abarca el mercado ilegal de este tipo de empresas.

Por otro lado, son diversos los sistemas de ERPs que se cuentan hoy a disponibilidad de las empresas para los controles de SCM y otras áreas a fines, es decir la variedad de estos sistemas son múltiples para empresas tanto PYMES, así como transnacionales. Según (Tic.Portal, 2021) define al ERP como el sistema de planificación de recursos empresariales. El software ERP sirve para hacerse cargo de distintas operaciones internas de una empresa, desde producción a distribución o incluso recursos humanos. Un paquete ERP automatiza los procesos empresariales, aumentando la productividad y reduciendo los costes. Los datos actuales sobre producción, compras y ventas, logística y administración pueden enlazarse para que los procesos se controlen automáticamente y funcionen así con mayor eficacia.>>. Esta clara definición nos da a entender la necesidad que, de tener un ERP en todas las empresas, sin importar el rubro ni tamaño de la misma, es por ello a fines de investigación, se realizó un análisis de los principales ERPs para conocer sus bondades y enfoques. Se sabe actualmente que la empresa que entraría en funcionamiento no tendría el capital suficiente para implementación de alguno de estos, sin embargo, se le permitirá saber lo que sería su necesidad una vez se realice la búsqueda de un ERP customizado o de mayor grado de alcance.

Figura 4 se muestra los ERPs más importantes y bondades de cada uno en el mercado internacional:

Figura 4:

ERPs más importantes



Elaboración: Autores de la investigación

Estos sistemas son los más cotizados en el mercado, sin embargo, nuestra empresa se encuentra en un proceso de salida al mercado inicial, con lo cual el costo para un ERP de esta categoría no sería posible. A fin de poder mapear de manera correcta nuestros procesos, se va a desarrollar un ERP básico que permita de manera general llevar y recopilar todos los procesos principales de la empresa.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL.

3.1 Situación de mercado peruano de vinos.

En Perú no hay una gran tradición de consumo de vino; el consumidor peruano se encuentra acostumbrado a otro tipo de bebidas como la chicha morada o las gaseosas; y, considerando bebidas alcohólicas, el caso de la cerveza en sus diferentes maltas resaltando la dorada y el pisco peruano; Sin embargo, entre el 2019 y el 2021 la producción nacional de vino creció casi 60% según (PRODUCE, 2021)

La producción de vino en Perú, es relativa en comparación con otros países productores de vino en el resto del mundo. Según (Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2022) el Perú produjo alrededor de 9 millones de litros de vino, por debajo de la producción de Chile y Argentina; sin embargo, esta producción ha venido experimentando crecimiento, impulsada por el aumento de la demanda nacional y las exportaciones.

Una de las principales razones por las que el consumo de vino tiene bajos niveles en nuestro país, es la competencia con uno de los más representativos productos del Perú, el pisco peruano; aunque su mayor y más fuerte competencia es la cerveza, ya que somos un país que consume altos índices de esta. Se puede considerar que el 95% de la población peruana consume cerveza, siendo un total de 42 litros per cápita.

En el Perú se importan 8.5 Millones de litros de vino y produce 40 millones de litros de vino. El principal país proveedor es Argentina con más del 40%, luego España y Chile. Los vinos importados son consumidos principalmente por los sectores A y B y recientemente incluso C; mientras que los vinos de producción nacional son consumidos principalmente por los sectores D y E. (Consejo Federal de Inversione, 2020)

El 80% de la producción nacional son vinos dulces de gama media y media baja y está repartido entre las 3 principales marcas: Taberner, Queirolo y Tacama los cuales representan el 82% del mercado nacional, dejando el saldo del 18% a todos los demás productores locales. (Consejo Federal de Inversione, 2020)

Según (Consejo Federal de Inversione, 2020) el perfil del consumidor está dividido en la clase media/baja que prefiere un vino dulce de producción local, que puede adquirir en bodegas o mercados y de poca apertura a experimentar nuevos sabores; y la clase media/alta, que buscan vinos de menor cantidad de azúcar, con mayor apertura a nuevos productos y sabores, entre 20 y 60 años, que busca los productos en tiendas retail o especializadas.

3.2 Tendencias y Consumo

3.2.1 Tendencias

Según (Vinetur, 2022) se estimó un promedio de 23.600 millones de litros de vino, esto de manera creciente según el año previo con un incremento de 0.7%, básicamente fundamentado por el impacto que tiene China por el descenso de consumo de vino producido en el 2018. Esto nos muestra el grado de importancia y como se ha desarrollado este consumo de vino a lo largo de los años por el incremento población, siendo este un sustituto principal de la cerveza comparándolo en bebidas alcohólicas

Vale resaltar que no se cuenta con un estadístico de consumo del año 2022, las fuentes encontradas se retoman solo del 2021 hacia atrás en términos de consumo.

Tabla 1:*Países con mayor consumo de vino a nivel mundial*

PAÍS	2021	% var./2020
EE. UU.	3.31	0,7%
Francia	2.52	8,6%
Italia	2.42	0,0%
Alemania	1.98	-0,2%
Reino Unido	1.34	0,0%
España	1.05	9,9%
China	1.05	-15,4%
Rusia	1.05	2,0%
Argentina	840	-11,1%
Australia	590	0,3%
Portugal	460	-0,6%
Canadá	420	-4,5%
Brasil	410	1,2%
Rumania	400	4,6%
Sudáfrica	400	27,5%
Países Bajos	380	3,4%
Japón	330	-5,4%
Suiza	260	-1,0%
Bélgica	250	-4,1%
Austria	240	2,3%
República Checa	230	11,9%
Grecia	220	-0,4%
Suecia	210	-0,3%
Otros países	3.2	1,3%
Total Mundial	23.56	0,7

Fuente: (Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2022)

Elaboración: Autores de la investigación

Como se puede ver en la tabla, en los principales primeros 5 países que representa casi al 50% de consumo total mundial, entre ellas potencias como EE. UU y Alemania que, por su grado de poder adquisitivo, pueden tener la accesibilidad a un consumo recurrente del mismo. No obstante, Francia e Italia son países más tradicionales que el consumo tiende a ser elevado con un factor histórico, cae este hecho en coincidencia que según (BBC News Mundo, 2013) un estudio identificó una serie de utensilios para la fabricación de vino francés tenían evidencia química de origen de tierras italianas. Por lo tanto, tanto Francia e Italia vienen de un consumo de vino de muchos años atrás y entrelazados entre países que han ido evolucionando con la histórico y costumbres de su población.

En referencia a la tendencia de consumo de vino orgánico empieza en el 2012, por la exigencia del consumidor de comprar productos de buena calidad que cuiden y preserven el medio ambiente. Actualmente el vino ocupa el segundo lugar de consumo en el Perú según (PRODUCE, 2021), registrando cada año mayores niveles de ventas.

3.2.2 Consumo

El nivel de consumo local y en el extranjero de vino peruano va en tendencia de crecimiento estos últimos años.

No representa una cifra predominante en la región, sin embargo, Perú tiene un consumo promedio de 1.8 litros per cápita al año, que haciendo una similitud con otros países de la región no llega ni al 20% y comparándolos con Europa ni al 10%. Podría esto verse contradictorio al alza de consumo, pero Perú siendo un país que no ha tenido un crecimiento de consumo progresivo es una cifra importante para su consumo de producción de vino local.

Por otro lado, en términos de exportaciones, Perú exporta a 15 mercados a nivel internacional siendo EE. UU el principal destino por un valor de US\$ 396 mil. (ADEX, 2022)

Tabla 2:

Exportaciones de los 10 últimos años de vinos peruanos al mundo

Año	Unidad en hectolitros	Cantidad
2012	1000 hl	1
2013	1000 hl	5
2014	1000 hl	11
2015	1000 hl	2
2016	1000 hl	2
2017	1000 hl	2
2018	1000 hl	3
2019	1000 hl	3
2020	1000 hl	2
2021	1000 hl	4
2022	1000 hl	6

Fuente: (Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2022)

Elaboración: Autores de la investigación

Esta tabla nos muestra el incremento no acelerado, pero si sostenida que ha tenido Perú en la exportación de vinos, a excepción de los años 2012 y 2013, los cuales fueron atípicos, el crecimiento se ha mantenido constante y por fuentes de Ministerio de Producción del Perú, estos seguirán a la tendencia del alza por las iniciativas de mejorar la producción de este y promover su consumo. (PRODUCE, 2021)

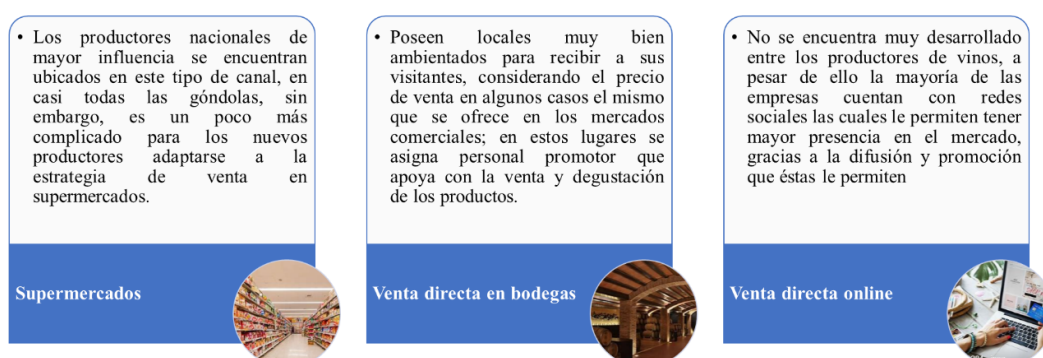
3.3 Comercialización y desarrollo del sector

3.3.1 Canales de comercialización del vino en el Perú

Perú sigue siendo bastante tradicional aún en sus canales de comercialización, si bien es cierto que, a raíz de pandemia, se tuvo un incremento importante en la compra digital, esto no se ha mantiene para todos los sectores socioeconómicos por el perfil de consumidor que cuenta Perú. Según (IPSOS, 2021) 90% de la población busca economizar y aun 85% viene realizando compras en centros comerciales y de manera presencial. Este estudio nos da a entender que el perfil de consumidor peruano sigue enfocándose en las tiendas y supermercados donde el comprar es enfocado en gran parte a los temas visuales como un primer filtro para ser atraído por un producto. Asimismo, el precio sigue siendo un factor predominante para el consumidor, se debe buscar tener un balance entre valor diferencia y precio adecuado al sector socioeconómico como público objetivo que se quiera introducir.

Figura 5:

Canales comercialización en Perú



Elaboración: Autores de la investigación

De acuerdo con este gráfico comparativo, se debe considerar que la venta por supermercados es el canal más desarrollado por la accesibilidad de los consumidores, así como el más conocido por el perfil de consumidor, asimismo, los costos fijos que este tipo de canal sostiene son bastante altos por tema de servicios básicos (agua y luz) así como también los pagos de planillas y gastos generales. Como punto adicional, según (IPSOS, 2021) 69% de la población desea una atención más personalizada y sobre todo presencial, esto a consecuencia del periodo de aislamiento que se tuvo por la pandemia.

La venta directa en bodegas suele funcionar bastante bien cuando se aplica el tema de visitas a las mismas o lo volanteado en ferias que permitan conocer este canal. Algunas de las ventajas es el precio directo de la bodega, lo cual hace atractivo a nuestro perfil de consumidor como visto previamente en términos que prefieren economizar.

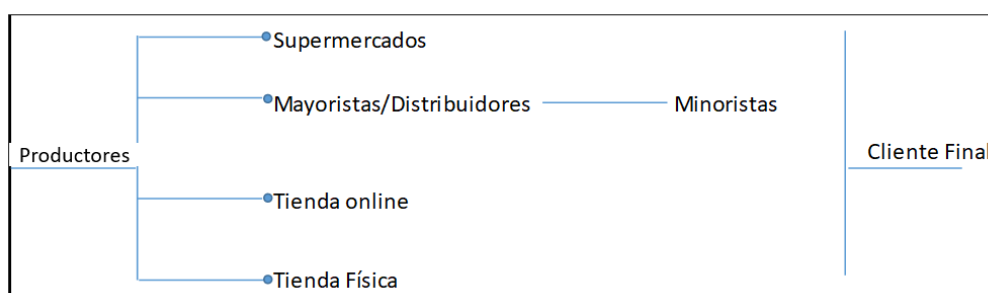
Finalmente se tiene el canal online, el cual, si bien ha sido fuertemente impulsado por las diversas industrias por tema de la pandemia, aún sigue siendo un reto mantener al consumidor presente en este canal. Esto puede evidenciarse según (Ecommerce News , 2021) donde mencionan que el 32% confirma haber realizado compras online en el 2021 en productos de complejidad superior como hogar y tecnología.

3.3.2 Distribución

En la Figura 6 se puede observar, que los Productores de vinos distribuyen sus productos a través de diferentes canales; entre ellos Supermercados, Mayoristas, Online y tienda física hasta llegar al cliente final.

Figura 6:

Canales de distribución



Elaboración: Autores de la investigación

3.3.3 Análisis de precios de vinos en el Perú

El precio del vino en el Perú tiene diferentes variantes, puede depender de la presentación, origen, edad del vino, y sabor. En la tabla se detalla un resumen de precios de vinos en diferentes canales de distribución, concentrándonos en las marcas posicionadas en el sector que se desea alcanzar.

Tabla 3:

Precios de vinos en diferentes canales de distribución

Presentación 750ml	Wong			Plaza vea			Tottus			Distribuidores		
	Vino Blanco	Vino Borgoña	Vino Rosé	Vino Blanco	Vino Borgoña	Vino Rosé	Vino Blanco	Vino Borgoña	Vino Rosé	Vino Blanco	Vino Borgoña	Vino Rosé
Concha y toro				S/ 89.90	S/ 89.90	S/ 89.90				S/ 80.00	S/ 80.00	S/ 80.00
Casillero del diablo	S/ 43.90	S/ 43.90	S/ 43.90				S/ 39.90	S/ 39.90	S/ 39.90	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 40.00
Marques de riscal	S/ 46.90	S/ 46.90	S/ 46.90	S/ 46.90	S/ 46.90	S/ 46.90	S/ 39.90	S/ 43.90	S/ 39.90	S/ 40.00	S/ 40.00	S/ 40.00
Navarro correas	S/ 48.90	S/ 48.90	S/ 48.90	S/ 48.90	S/ 48.90	S/ 48.90	S/ 43.90	S/ 43.90	S/ 43.90	S/ 48.00	S/ 48.00	S/ 48.00
Tacama	S/ 38.90	S/ 38.90	S/ 38.90	S/ 46.90	S/ 46.90	S/ 46.90				S/ 34.00	S/ 34.00	S/ 34.00

Elaboración: Autores de la investigación

En la tabla se observa una competencia variada de precios, donde el promedio es S/48.95, con un pico de S/89.90 y un precio mínimo de S/39.90.

Por otro lado, si analizamos vinos orgánicos comercializados en Lima, se encuentra la siguiente información:

Tabla 4:*Precios de vinos orgánicos en Lima*

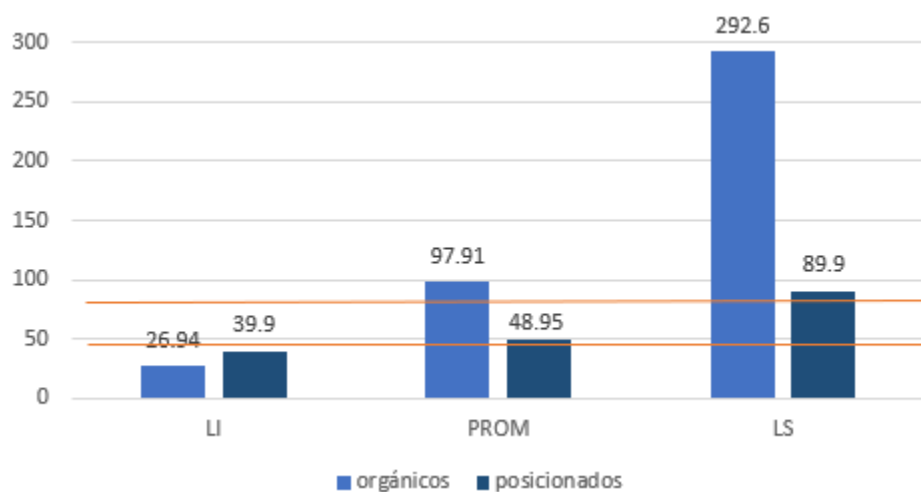
Presentación 750ml		
Otros vinos en Lima:	Precio	Referencia
Vino tinto orgánico carmenere Flora	26.94	https://www.wong.pe/
Vino tinto orgánico tempranillo Carlos Serres	37.90	https://www.wong.pe/
Vino Ananto orgánico Bobal	47.90	https://www.organa.com.pe
Vino tinto orgánico vegano	49.90	https://knasta.pe/detail/falabella_pe
Vino tinto Chianti Docg	50.00	https://quinoa.com.pe/
Vino tinto Primitivo Salento	55.00	https://quinoa.com.pe/
Vino Honoro Vera monastrell orgánico	75.20	https://www.gastronia.com.pe/
Colonia Las Liebres reserva organico cabernet	77.00	https://almendariz.com.pe/
Animal organico Malbec	78.00	https://almendariz.com.pe/
Animal organico cabernet sauvignon	89.00	https://almendariz.com.pe/
Vino tinto orgánico tempranillo Crianza Lan Xtrem	98.90	https://www.wong.pe/
Vino orgánico Chateau Carpe Diem	106.40	https://www.invinofrancesveritas.pe/
Vino tinto orgánico carmenere Cuvee Alexandre Lapostolle	123.90	https://www.wong.pe/
Vino tinto gran cabernet	260.00	https://www.infinitybrands.pe/
Vino orgánico tinto domaine pique-basse rasteau	292.60	https://www.invinofrancesveritas.pe/
Precio Promedio	97.91	
Tipo de cambio = 3.8		

Elaboración: Autores de la investigación

Como se puede observar, se tiene una amplia variedad de alternativas con precios muy diferenciados, donde el promedio es S/97.91, el límite superior es S/292.60 y el límite inferior S/26.94; siendo todas las ofertas de vinos importados.

Figura 7:

Comparación precios del mercado



Elaboración: Autores de la investigación

Con la información de los precios promedios, se considera que un precio competitivo para esta posición del mercado y para un producto orgánico sería un valor entre S/40.00 (valor por encima del límite inferior de los vinos posicionados) y S/88.00, (valor menor al límite superior de los vinos posicionados). Este rango se sitúa también dentro del promedio de precios de vinos orgánicos en el mercado.

3.4 Regulación y marco legal

3.4.1 Actores que intervienen en el mercado

A continuación, se detalla los actores que intervienen en el mercado:

- Ministerio de producción: Es la entidad peruana que apoya la promoción nacional de los bienes producidos en el Perú, ayuda con la difusión en el mercado local e internacional.
- INDECOPI (Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual): Mediante este organismo se puede sustentar las denominaciones de origen de los productos que se requiere ofrecer.

- INACAL (Instituto nacional de calidad): Es la entidad que se encarga de la elaboración de las normas técnicas y requisitos de los productos para que puedan ser distribuidos para el consumo.
- DIGESA: Encargado de brindar la autorización y certificaciones para la distribución de productos alimenticios.
- Asociación de productos de Pisco y Vino de la Región de Lima: Esta asociación incluye las regiones de Barranca, Cañete, Huaral y Huara; su objetivo principal es representar la cultura del pisco y del vino de forma nacional e internacional preservando el patrimonio cultural de la nación.
- Asociación de enólogos del Perú: Cuyo fin es crear congresos internacionales para compartir conocimientos sobre la integración e innovación entre profesionales y técnicos de la industria mundial del vino.

3.4.2 Legislación peruana vigente

En el presente acápite tenemos dos leyes:

- Ley 28681: Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas.
- Ley 30460: Ley que anuncia de interés nacional la promoción y difusión del vino peruano y del pisco como bebidas nacionales, la cual promueve la imagen y la marca de estos productos peruanos.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

En el presente acápite se desarrolla el análisis del entorno vinculado a la realidad económica en el Perú, del mismo modo se analiza al sector económico donde pertenece el mercado de vinos mediante las fuerzas que rigen la competencia en la industria como fuentes de recolección de información.

4.1 Análisis PESTEL.

A través de la herramienta de análisis PESTEL se dará a conocer el alcance del macroentorno, al mismo tiempo conocer las normativas económicas y políticas, a demás se evaluará las tendencias sociales, tecnológicas y medio ambientales que enmarcan el entorno de la empresa comercializadora de vinos y espumantes CCODE S.A.C.

4.1.1 Aspectos sociales.

El Perú, respecto a bebidas alcohólicas es un país que prefiere la cerveza por sobre otras bebidas, lo que vemos reflejado a continuación:

Tabla 5:

Producción de bebidas alcohólicas (litros)

Bebida	2019	%	2020	%
Pisco	4,964,516	0,36	4,253,956	0,42
Vino	15,108,532	1,09	17,171,468	1,68
Cerveza	1363,582,139	98,55	998,170,924	97,9
Total	1,383,655,187	100	1,019,596,348	100

Fuente: (PRODUCE, 2021)

Elaboración: Autores de la investigación

En la Tabla 5 se observa como la producción de cerveza en litros supera por más de 95 puntos porcentuales a la producción de vino y pisco.

Por otro lado, también se observa como en el 2020, el vino tuvo un incremento de producción del 13.6% respecto al 2019, de 15,108,532 litros a 17,171,468 litros; sin embargo, sigue siendo un número lejano a la producción de cerveza. En el 2020, la

producción en general de bebidas alcohólicas fue 27% menor según se divisa en el cuadro, pero esa disminución afectó al pisco y a la cerveza principalmente.

Con esta información se observa un ligero incremento en la preferencia por el consumo del vino que requiere mayor promoción y desarrollo a fin de conseguir una mejor participación en el mercado.

Entre otras actividades para impulsar el consumo del vino se celebra en el Perú la Fiesta de la vendimia de Ica, la cual es una fiesta costumbrista que se celebra desde 1958 en las primeras semanas de marzo. La festividad incluye corsos, concursos de belleza, caballos de paso, peleas de gallos y eventos musicales; así como actividades de pisado de uva; lo cual ha conseguido afluencia de público tanto nacional como internacional. Este evento congrega a más de 500,000 personas anualmente y consigue degustar tanto el vino, el pisco y la cachina.

En ciudades como Ica se promueven visitas a los viñedos como un atractivo turístico propio de la región; en donde los turistas pueden acercarse a los viñedos, hacer un recorrido por sus campos de sembrío, conocer un poco de historia de cada viñedo y finalizar con la degustación de sus principales vinos y piscos. Esta experiencia es muy atractiva pues cada viñedo tiene una historia y tradición que comparten con sus visitantes de forma amena, para luego intentar convencerlos de adquirir sus productos.

Otro evento social que impulsa el Perú es el Expo vino de Wong que actualmente va por la edición 19 y en donde se ofrecen una variedad de vinos locales e internacionales al público, además de la opción de comprobar cómo un buen vino puede maridar una variedad de comidas, explicación sobre el tipo de cepas de las uvas y espectáculos musicales adicionales. El evento reúne a 15 mil visitantes ávidos de degustar los vinos nacionales e internacionales. (Gestión, 2022).

Otros esfuerzos por promover el consumo del vino son los programas denominados “La ruta del vino” o “La ruta del pisco” que consisten en armar una serie de visitas guiadas a diversos productores de vino cercanos a la región donde se organiza. En el 2022, se encontraron diversos programas similares:

- La ruta del pisco en ICA, que Recorre la viña Tacama, el Catador y la Bodega Lazo en ICA.
- La ruta del vino y pisco en Tacna, que recorre 11 bodegas activas, en Pocollay y Calana.
- La ruta del vino en Moquegua, impulsada por el Gobierno regional, para reactivar la economía del sector.

El Perú, como se puede observar tiene una preferencia menor por el vino y está generando esfuerzos diversos para promover su consumo, pero actualmente su impacto es muy distante de la cerveza que tiene un marcado dominio del mercado.

4.1.2 Aspectos económicos.

Algunos factores económicos según (Banco Central de Reserva del Perú, 2022) que impactan en el crecimiento del país son: PBI, inflación, tasa de cambio y tasa de interés

Respecto al PBI, en la encuesta de expectativas macroeconómicas, se estima que en el 2022 y el 2023 el PBI sufra un incremento de 2.5-3.0% y 2.4-3.0% respectivamente. Debido a esto se espera que el consumo privado se incremente 4.1-4.2% en el 2022 y en el 2023 de 3.1-3.5%.

Según el reporte de inflación del Banco Central de Reserva del Perú de marzo 2022, la inflación cerró el 2021 con 6.43%; valor que se encuentra muy por encima de la inflación en 2020 y 2019 que estaba en 1.97% y 1.90% respectivamente. Las tendencias del último informe de setiembre 2022, indica que la proyección para fines del 2022 e inicios del 2023 podría bordear el 9%.

La tasa de interés de referencia se encuentra en 6.75% en setiembre 2022, muy por encima del mínimo histórico logrado en julio 2021 de 0.25%. El directorio del BCRP está intentando normalizar la política monetaria desde agosto 2021.

El informe (Banco Central de Reserva del Perú, 2022) indica que el tipo de cambio incrementó a casi 4 soles en el 2022 desde 2.8 que teníamos en marzo del 2014. El incremento está asociado a 5 factores importantes: expectativa del ajuste de la tasa de política de la Reserva Federal, la estanflación a nivel global, los suministros energéticos

en riesgo por los conflictos en Rusia y Europa, la caída del precio del cobre y la subida de la demanda en el mercado cambiario.

De estos 4 factores, se encuentra un país con un PBI que tiende al alza a pesar de tener inestabilidad con su tipo de cambio, tasa de interés y el incremento de su inflación; pero que proyecta seguir creciendo como menciona la agencia calificadora Moody's que considera que Perú seguirá siendo una de las economías más fuertes de la región. (Forbes, 2023).

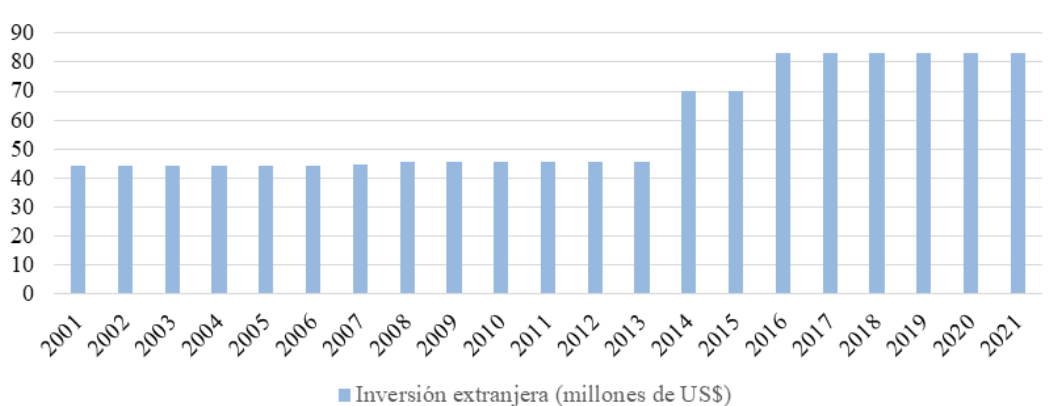
Moody's también muestra el impacto de la producción minera para afectar el PBI; sin embargo, no muestra el avance en el sector agricultura.

Según (EY, 2022) el mercado peruano es uno de los mercados con mayor crecimiento de acuerdo con el PBI en los últimos años y el crecimiento del sector agrícola ha seguido un comportamiento similar convirtiéndose en un país interesante para la inversión extranjera.

En la Figura 8 se muestra la inversión extranjera en el sector agrícola de los últimos 20 años.

Figura 8:

Inversión extranjera en sector agrícola por año (en millones de US\$)



Fuente: (INEI, 2021)

Elaboración: Autores de la investigación

Como se puede ver, en el sector agrícola la inversión extranjera presenta una tendencia al alza incrementándose en los últimos 10 años, casi duplicando el monto

anterior. Esa inversión acompaña el concepto de que el Perú es un país interesante para invertir y, por tanto, es un aliciente para el crecimiento de la industria vitivinícola.

Según (The Heritage Foundation, , 2023) el Perú se ubicó en el puesto 44 de 176 países de libertad económica siendo superado en Sudamérica solo por Chile y Uruguay quienes se encuentran en los puestos 22 y 27 respectivamente. Esta evaluación de libertad económica intenta medir el desarrollo de políticas económicas, basándose en 4 aspectos: estado de derecho, tamaño de gobierno, eficiencia regulatoria y la apertura de mercados. Los resultados, más interesantes peruanos se dan justamente en apertura de mercados y tamaño de gobierno. Resaltan que más del 50% de peruanos adultos cuentan con una cuenta bancaria y la economía es “relativamente abierta” al mercado internacional.

Por otro lado, la mejor ciudad para abrir un negocio es Lima, según el reporte (Doing Business Subnacional, 2020), la apertura de un negocio en Lima es más rápida que en cualquier otra ciudad del Perú incluyendo los 8 trámites que podrían tomar 26 días en ejecutarse. El costo es tres veces menos que el promedio de países de América Latina, pero también es 2 semanas más larga. Sin embargo, del mismo reporte notamos que el cumplimiento de contratos en Lima es uno de los peores del país con un puntaje de 59.07 de 100 puntos posibles, ubicándolo en el puesto 7 de 13 ciudades estudiadas.

Esta información de libertad económica muestra como dentro del Perú, Lima es la ciudad ideal para realizar negocios.

4.1.3 Aspectos políticos.

El Perú vive una crisis política reflejada en los 5 últimos presidentes que ha tenido en 5 años. Evan Ellis destaca que la inestabilidad política esta influenciada por temas de corrupción, líos entre los poderes ejecutivos, legislativos y judiciales del estado, las desigualdades socioeconómicas y geográficas, las actividades criminales, la minería ilegal, el cultivo de coca y el terrorismo. Esto sumado a que todos los presidentes peruanos de los últimos veinte años están implicados en procesos de corrupción. (Ellis, 2022).

Según (Activa, 2022) el 81% de los encuestados desaprobaba la gestión del expresidente Pedro Castillo, el 84% desaprobaba la gestión del gabinete de ministros y el 89% desaprobaba la gestión de sus congresistas.

Como se mencionó en los aspectos económicos, la evaluación de libertad económica realizada por The Heritage Foundation analiza que el estado de derecho es el aspecto más bajo del Perú. Muestra una efectividad judicial debajo del promedio mundial, y una integridad del gobierno por debajo del promedio mundial también.

El 17 de noviembre del 2022, el entonces presidente del Perú, Pedro Castillo intentó disolver el congreso y decretar un gobierno de excepción; sin embargo, resultó destituido. La fiscalía denunció a Castillo de liderar una organización criminal y desde entonces se encuentra preso. (El País, 2022)

Ante la salida de Pedro Castillo, la vicepresidenta Dina Boluarte asumió la presidencia de la república, lo cual ha causado una serie de protestas y manifestaciones en los últimos meses. Moody's resalta que aún se desconoce el impacto económico que estas manifestaciones pueden causar.

4.1.4 Aspectos tecnológicos.

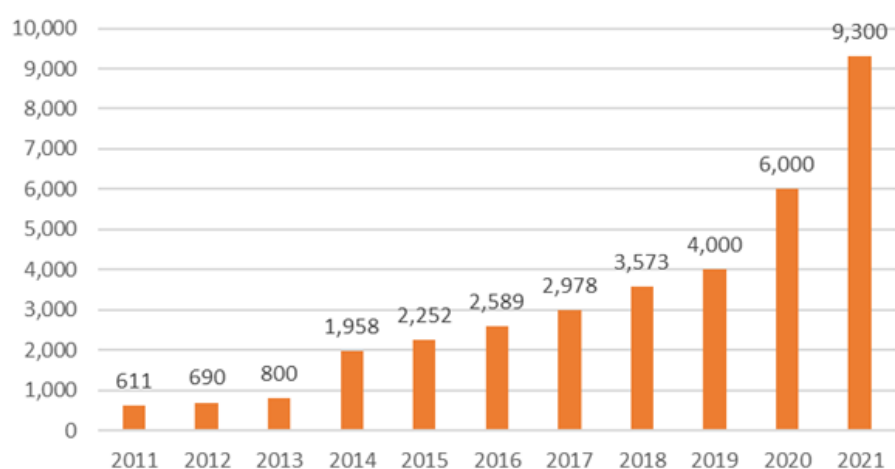
Para el sector de comercialización, la tecnología juega un papel importante en el alcance del marketing digital y el desarrollo del comercio electrónico.

En el caso del marketing digital, (Gallardo, 2022) directora de marketing del Estudio Fuentes, indica que se tienen 4 mil millones de usuarios activos en redes sociales, por lo cual se debe aprovechar de forma estratégica esa ventana de promoción aprovechando las plataformas como Facebook, Instagram, YouTube, TikTok y LinkedIn. Ella indica que los clientes buscan más información sobre los productos que desean comprar, por lo cual es ideal tener información en redes. Asimismo, indicó que la tendencia en el 2023 es generar videos cortos para brindar información.

En cuanto al comercio electrónico, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) destaca el incremento de las ventas en línea (on-line) en Perú en los últimos años.

Figura 9:

Ventas on-line en Perú (en millones de US\$)



Fuente: (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021)

Elaboración: Autores de la investigación

Como se aprecia en el figura, las ventas electrónicas venían creciendo desde el 2014, pero se incrementaron a raíz de la pandemia entre el 2019 y el 2020, para tener finalmente un pico mayor con un crecimiento del 55% en el 2021.

CAPECE indica que ese pico se vió influenciado por la llegada de las billeteras digitales.

Tabla 6:

Evolución de comercio electrónico

Evolución	2019	2020	2021
Consumo con tarjeta	12,5%	35,0%	45,0%
Incremento de ventas electrónicas	30,0%	50,0%	55,0%
Ticket promedio (soles)	171,00	231,00	250,00
Comercios on-line (en miles)	65,50	263,20	300,00

Fuente: (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021)

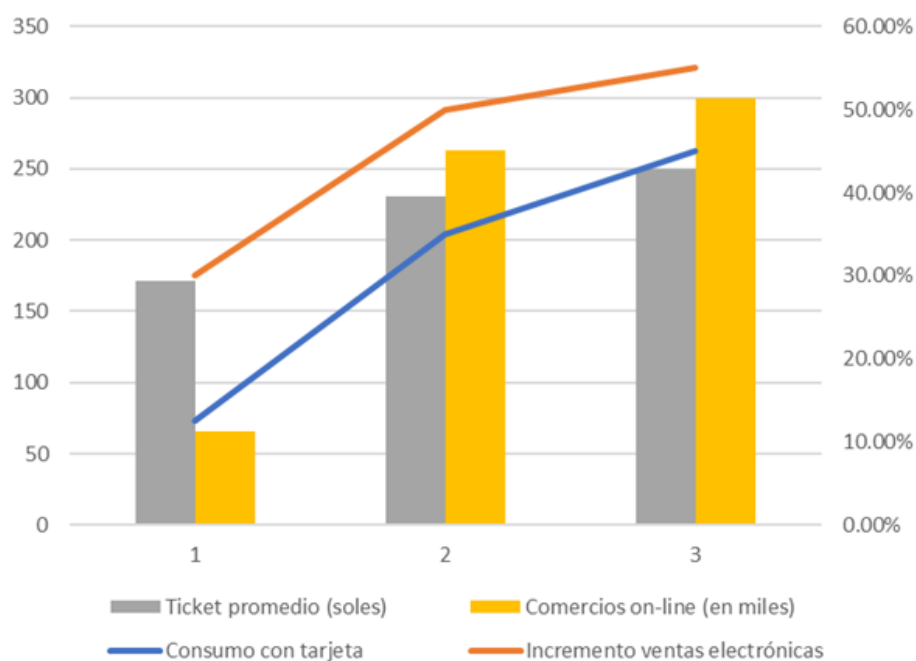
Elaboración: Autores de la investigación

En el cuadro se aprecia que en el Perú se incrementó la cantidad de comercios on-line, el ticket promedio, es decir el gasto de los consumidores promedio también se

volvió mayor, se incrementa la compra con tarjeta y el porcentaje de incremento de las ventas electrónicas también es positivo.

Figura 10:

Evolución de comercio electrónico 2019 - 2021



Fuente: (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021)

Elaboración: Autores de la investigación

Otros datos importantes que brinda (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021) son:

- En supermercados, el comercio electrónico creció en 75% del 2020 al 2021.
- 13.9 millones de compradores tiene el mercado online peruano, concentrado en un 70% en Callao y Lima.
- 90 mil de los 300 mil comercios que venden en canales en línea, poseen una página web que permita completar la transacción.
- Sólo el 4.5% de las ventas totales del país son on-line.

Tanto el marketing digital como el comercio electrónico muestran panoramas favorables en la situación actual del país, con tendencias positivas y muchas oportunidades de crecimiento.

EY emitió un artículo en el 2022 donde indicó que las 5 tendencias digitales en el Perú son: (1) El camino hacia el uso de la nube, (2) Analítica avanzada, (3) Desarrollo inteligente, (4) Hiperautomatización; y, (5) la transformación cultural como piedra angular para el éxito de la transformación digital. (EY, 2022)

De ello, el estado peruano invirtió US\$426.6 millones para migrar a la nube en el 2021, US\$362.3 millones en Big Data & Analytics, US\$239.4 millones en Cyberseguridad y US\$74.5 millones en inteligencia artificial. De ellos el estudio revela que el mayor espacio de crecimiento está en la Cyberseguridad en el país. (Canal TI, 2022)

De esta información se visualizan esfuerzos para que el país crezca digitalmente, en un ambiente donde el consumidor esta entrando positivamente al mercado digital.

4.1.5 Aspectos Medio Ambientales

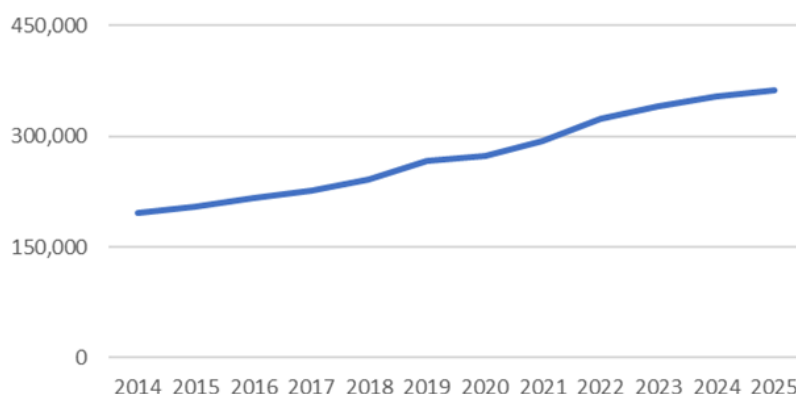
En el sector de comercialización, el tema medioambiental genera mayor impacto en:

- Utilización de energía
- Consumo de papel
- Generación de residuos
- Huella de carbono

Respecto a la utilización de la energía en el Perú, el consumo se viene incrementando en los últimos años aceleradamente. Según el plan energético nacional compartido por el MINEM, el consumo final de energía crecerá en proporción con el PBI proyectándose a un crecimiento de 4.5%.

Figura 11:

Consumo proyectado final de energía (TJ) al 2025 – sector residencial y comercial



Fuente: (Ministerio de Energía y Minas, 2014)

Elaboración: Autores de la investigación

Osinermin indica en su Folleto 16 Electricidad que la iluminación LED disminuye entre 80% y 90% el consumo de energía, siendo esta tecnología más eficiente para el sector debido a su mayor duración y menor costo.

En la industria de comercialización, el cuidado de la iluminación hacia tecnología LED permitirá considerables ahorros, considerando que ofrece la misma capacidad de lúmenes, pero un consumo mucho más reducido de energía.

Respecto al consumo de papel, el Perú presenta un consumo bajo de papel respecto a los países de la región. En el 2002, consumía la cuarta parte del consumo de Argentina o Chile, según (Banco Wiese sudameris, 2022), y en el 2018 el consumo representa el 60-78% respectivamente. Aun cuando se incrementó el consumo, en la actualidad las actividades que utilizan registros físicos se están viendo muy afectadas por la tecnología y por el almacenamiento en la nube que permite disminuir el consumo, encontrando soluciones y entornos digitales en la nube que permite operaciones y repositorios colaborativos que favorecen la disminución del consumo del papel.

En su artículo de ventajas de trabajar en la nube Edenred indica que se consiguen ahorros en el consumo de papel, en el uso de insumos para la impresión en papel y en dispositivos informáticos; por otro lado, ofrece mayor seguridad para el resguardo de la información y disminuye la carga de trabajo.

Por tanto, en actividades de oficina, establecer procedimientos y flujos flexibles a documentos digitales permitirá una operación más amigable con el medio ambiente.

En el caso de la generación de residuos, los residuos más importantes que se generan a partir de la comercialización del vino son las botellas vacías. Las botellas están hechas de vidrio, un material 100% reciclable, que permite utilizar la misma botella 29 veces y luego transformar el 100% del producto en una nueva botella lista para volverse a utilizar 29 veces más, según (El Comercio, 2022). Las botellas de vidrio ofrecen grandes cualidades de reutilización puesto que químicamente no interactúan con el líquido que contienen, prohíbe el paso del CO₂ y del oxígeno, además de mantener inalterables el color y sabor del producto que contiene. (Thefoodtech, 2021).

Según el Ministerio del Ambiente en el país del total de residuos aprovechables, solo se logra reciclar el 1.9%.

Carolina Duque, quien es la directora de tecnología en Reciclo, indica que la falta de formalización del proceso de reciclado es uno de los problemas críticos respecto al impacto ambiental. Si bien, en Lima existe gran cantidad de recicladores informales, el proceso completo no ha conseguido los resultados más eficientes. (El Comercio, 2022)

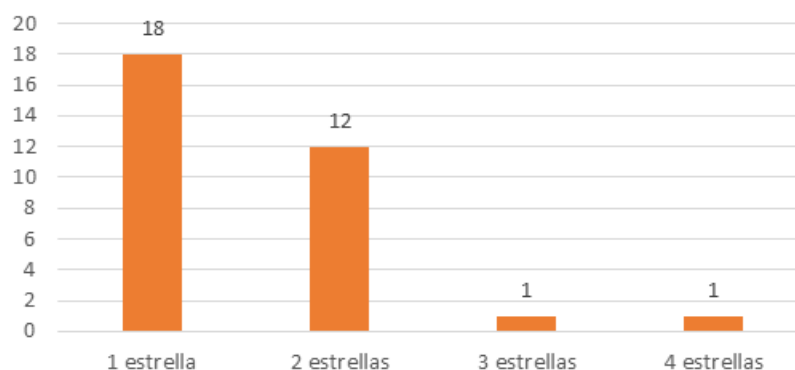
El impulso de programas de reciclaje de vidrio impactaría positivamente en la industria vitivinícola, pues mostrarían un producto cuyo envase se logra reutilizar.

Finalmente, respecto a la huella de carbono, el Ministerio del Ambiente (MINAM) inició un programa de medición de la huella de carbono, lo que significa que las empresas deben medir las emisiones de gases de efecto invernadero de sus actividades, reportarlas y tratar de disminuirlas o eliminarlas.

El objetivo del MINAM es reducir en 40% los gases emitidos para el año 2030, según ofreció el presidente Francisco Sagasti en la cumbre sobre la ambición climática en el 2020.

Según (Minam, 2021) se encontró en el portal del Huella de Carbono que sólo 32 empresas reportaron sus emisiones en el 2021, correspondientes al sector: Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

Figura 12:
Inscritos Huella de Carbono – Perú 2021



Fuente: (Minam, 2021)

Elaboración: Autores de la investigación

Donde, las estrellas son otorgadas según lo siguiente:

- 1 estrella: Empresa que mide la emisión de los gases de efecto invernadero (GEI), calcula su huella de carbono y emite su reporte.
- 2 estrellas: Que la organización verifique el informe.
- 3 estrellas: Se les otorga a las empresas que han verificado por 2 años consecutivos y presentan reducción de su huella de carbono.
- 4 estrellas: Se le otorga a la empresa que compre créditos de reducción de la huella de carbono, además de haber cumplido con los parámetros de la 3era estrella.

El programa de huella de carbono resulta ser un valor agregado para las empresas que denotan su preocupación por el medio ambiente. El estudio de Deloitte que involucra a la generación Z y a los millenials indica que 9 de 10 están dispuestos a esforzarse por proteger el medioambiente. Es por ello, que los esfuerzos de toda empresa que sean positivos para el medio ambiente generarán mayor interés en las personas que estén dentro de estos 2 grupos generacionales. (Deloitte, 2022)

4.2 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

En seguida, se desglosa en análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

4.2.1 Poder de negociación de los clientes.

En el Perú se tiene una amplia variedad de vinos disponibles en el mercado como se puede observar en la Expo Vino de Wong del 2021, donde participaron 507 vinos de diferentes marcas. En los supermercados se puede observar comúnmente una diversa variedad de opciones de compra.

Asimismo, como se muestra en los aspectos sociales, el mercado de vinos tiene una representación baja respecto al consumo de bebidas alcohólicas a diferencia de la cerveza, lo que denota que, en las preferencias del consumidor, el vino no es la primera opción.

Por otro lado, en el “Estudio del mercado del vino en Perú” del 2021, el ICEX que es una entidad pública española que promueve la internacionalización de la economía, menciona que, a partir del 2020, con el crecimiento del PBI, el sector socioeconómico “C” ha empezado a demandar productos de mejor calidad, como el consumo del vino.

Por tanto, se tiene un mercado competitivo, muchos proveedores, poca demanda en relación al mercado de bebidas alcohólicas y un sector socioeconómico medio interesado en adquirir productos de mejor calidad; lo que determina que el poder de negociación de los clientes es alto.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

Para el caso de los proveedores, en el sur del país existen varias opciones de abastecimiento, es decir productores de uva, tanto en Cañete como en Ica, Moquegua o Tacna. Sin embargo, en el diseño actual de la empresa se concentrará la búsqueda de proveedores en productores de Cañete.

Es importante desarrollar varias opciones de abastecimiento del producto a fin de poder diversificar el suministro ante probables picos de demanda y otros riesgos que se puedan presentar.

Por otro lado, la distancia entre Cañete y Lima de 145km es una ventaja importante en comparación de la distancia de otras provincias productoras como Ica que se

encuentra a 293km, Moquegua que se encuentra a 1092km o Tacna que se encuentra a 1226km.

En Cañete, según (El Comercio, 2019) existían 85 bodegas dedicadas a la producción de vino.

Para el análisis hay muchas opciones de producción, pero sólo 1 bodega con los productos que se desean comercializar. El impulso de ventas que este trabajo le daría al productor es importante para su crecimiento por lo cual es muy conveniente para el productor el proyecto. En la contraparte, desarrollar otra bodega tomaría un tiempo de aprendizaje y un riesgo en la negociación.

Se considera en conclusión que el poder de negociación de los proveedores es medio.

4.2.3 Posible ingreso de nuevos proveedores.

Como se ha mostrado en el análisis del poder de negociación de los clientes, se tiene una gran cantidad de proveedores en el mercado.

En la siguiente tabla se muestra la cantidad producida de vino en el Perú en litros, la cantidad importada de litros y la cantidad exportada en el 2019 y 2020.

Tabla 7:

Cantidad producida, importada y exportada de vino en el Perú

Comercio de vino (en litros)	2019	%	2020	%
Producción nacional	15.108.532	74,98%	17.171.468	80,63%
Importación	5.042.570	25,02%	4.124.032	19,37%
Total	20.151.102	100,00%	21.295.500	100,00%
Exportación	149.663		114.889	
Saldo	20.001.439		21.180.611	

Fuente: (PRODUCE, 2021)

Elaboración: Autores de la investigación

Se observa que entre el 2019 y el 2020 la importación de vino representaba entre el 20-25% del comercio. Pero también, según (La cámara, 2022) se incrementaron las importaciones de vino en un 12% en los primeros 8 meses.

Esto demuestra que a pesar de la diversidad de opciones que ofrece el mercado nacional, el consumo del vino importado también está creciendo.

Por otro lado, según (Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industrias , 2021) indica que, en el 2020, la cantidad de empresas de la industria de bebidas se incrementó a 1944 donde el 96.3% son microempresas.

En base a esta información tenemos que en la industria nacional si hay un ingreso de nuevos proveedores, pero representados en su mayoría por la microempresa. En el mercado internacional también existe un ingreso de nuevos proveedores o productos, los cuales compiten directamente con el producto a ofrecer.

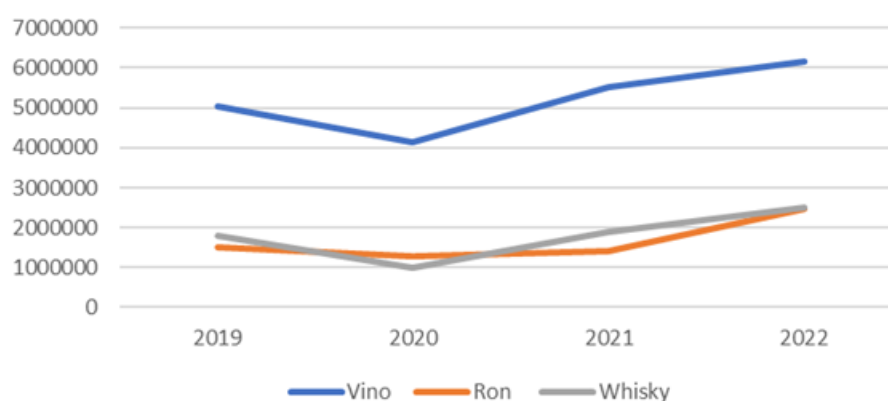
Se concluye que la amenaza de ingreso de nuevos proveedores es media.

4.2.4 Amenazas de productos sustitutos

Respecto a los productos sustitutos del vino, se considera que el ron y el whisky serían los productos sustitutos, al tener mayor participación de importación sin contar la cerveza que tiene un volumen de consumo diferenciado en el Perú como podemos observar en el cuadro siguiente elaborado con la información de importaciones de SUNAT.

Figura 13:

Importación de bebidas alcohólicas 2019-2022 (litros)



Fuente: (INEI, 2022)

Elaboración: Autores de la investigación

En el gráfico se aprecia que sólo la importación del vino duplica o triplica la importación de sus sustitutos. Si a estos valores se le agrega la producción nacional que representa un 80% adicional en volumen, se tendría una brecha enorme entre el vino y su competencia contra el ron o whisky.

Por otra parte, la producción del pisco que es otra bebida derivada de la uva podría ser un competidor importante para el vino.

Tabla 8:

Producción de bebidas alcohólicas (litros)

Bebida	2019	%	2020	%
Pisco	4.964.516	0,36%	4.253.956	0,42%
Vino	15.108.532	1,09%	17.171.468	1,68%
Cerveza	1.363.582.139	98,55%	998.170.924	97,90%
Total	1.383.655.187		1.019.596.348	

Fuente: (PRODUCE, 2021)

Elaboración: Autores de la investigación

De la tabla se observa que la producción del pisco en el 2019 y el 2020 es cercana a la tercera parte de la producción de vino. Por tanto, este producto como sustituto tampoco representa una amenaza.

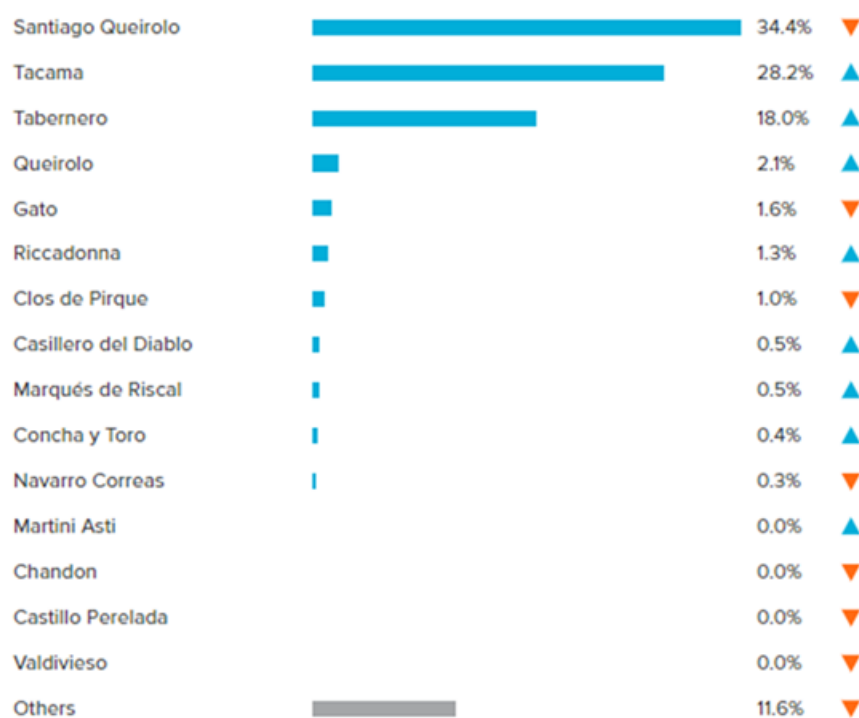
En conclusión, se determina que la amenaza de productos sustitutos para el vino es baja.

4.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

En el mercado actual se tiene una rivalidad por el dominio local entre los principales productores nacionales tales como Tabernero, Queirolo y Tacama quienes ya tienen una posición ganada en el mercado según los estudios de Euromonitor en el 2021.

Figura 14:

Empresas de vino en el mundo



Fuente: (Euromonitor, 2021)

En la Figura 14 se aprecia claramente como el 80% del mercado peruano está dominado por las 3 empresas más grandes del mercado peruano.

Luego de ello, hay un 5% de mercado dominado por productos extranjeros provenientes principalmente de Chile (Gato, Casillero del Diablo, Clos de Pirque, Concha y Toro).

El producto motivo de análisis de esta investigación busca competir con ese 5% de mercado dominado por productos extranjeros, pero con la ventaja competitiva de tener un producto nacional.

Considerando que los productores que dominan el mercado nacional con un 80% de participación no compiten con el resto de las empresas, y que el 20% restante tiene una competencia de muchas empresas, la amenaza de rivalidad actual será considerada alta.

4.3 Matriz EFE.

Esta herramienta evaluará todos aquellos factores externos que afecten al desarrollo de la empresa.

Tabla 9:*Matriz EFE*

Factores	Peso	Calificación	Calificación
OPORTUNIDADES			
Aprovechamiento del incremento de la producción y consumo del vino	0,06	4	0,24
Aprovechamiento de los programas de impulso del consumo del vino	0,11	4	0,44
Aprovechamiento de los programas de inversión internacional para desarrollar la industria vitivinícola	0,03	1	0,03
Aprovechamiento de las facilidades de abrir una empresa en Lima	0,03	4	0,12
Aprovechamiento del alcance del público objetivo a través de las redes sociales	0,11	3	0,33
Utilización de facilidades para comprar on-line para el público	0,11	4	0,44
Operaciones y conservación de información en la nube	0,03	1	0,03
Aprovechamiento de programas de reciclaje del vidrio	0,03	1	0,03
Subtotal	0,51		1,66
AMENAZAS			
Menor poder adquisitivo de las personas, debido a la inflación	0,03	1	0,03
Precios inestables del mercado, frente a la inestabilidad del dólar	0,03	1	0,03
Utilización de tasas de crédito genera mayor costo financiero	0,03	1	0,03
Posibles inconvenientes con cierres de carreteras y vandalismo	0,06	4	0,24
Manejo de los precios por los consumidores	0,11	3	0,33
Negociación desfavorable por parte de los proveedores.	0,06	3	0,18
Ingreso de nuevos proveedores de competencia directa.	0,06	1	0,06
Estrategias exitosas de la competencia para dominar el 20% de mercado disponible.	0,11	4	0,44
Subtotal	0,49		1,34
Total	1		3

Elaboración: Autores de la investigación

La matriz EFE analizada da un resultado de 3, que significa que CCODE está tomando provecho de las oportunidades del entorno y que está actuando en controlar las amenazas externas.

Sin embargo, también muestra que las oportunidades de los aspectos externos son ligeramente mayores a las amenazas, con una brecha de apenas 0.32 puntos, por lo cual, el éxito de la empresa radicará en la eficacia de los planes de acción.

Los planes de acción establecerán estrategias que consideren las oportunidades y amenazas que tienen mayor impacto en el negocio según el análisis de la matriz EFE, de forma que respondan apropiadamente al impacto que pueda generarse de estos aspectos analizados.

4.4 Identificación de Oportunidades y Amenazas.

A continuación, se identifica las oportunidades y amenazas que se obtiene como resultado de la evaluación.

Tabla 10:

Análisis de oportunidades y amenazas

ASPECTOS	ASPECTO EVALUADO	OPORTUNIDAD / AMENAZA	IMPACTO ACTUAL
Sociales	Incremento en la producción de vino	Aprovechamiento del incremento de la producción y consumo del vino	Positivo
	Programas de impulso de consumo de vino	Aprovechamiento de los programas de impulso del consumo del vino	Positivo
Económicos	Incremento del PBI / incremento inversión en agricultura	Aprovechamiento de los programas de inversión internacional para desarrollar la industria vitivinícola	Positivo
	Incremento de la inflación	Menor poder adquisitivo de las personas, debido a la inflación	Negativo
	Incremento de la tasa de cambio	Precios inestables del mercado, frente a la inestabilidad del dólar	Negativo
	Incremento de la tasa de interés	Utilización de tasas de crédito genera mayor costo financiero	Negativo
	Libertad económica en Perú, Lima un ciudad adecuada para abrir una empresa	Aprovechamiento de las facilidades de abrir una empresa en Lima	Positivo
Político	Manifestaciones por crisis políticas	Posibles inconvenientes con cierres de carreteras y vandalismo	Negativo
Tecnológico	Marketing Digital	Aprovechamiento del alcance del público objetivo a través de las redes sociales	Positivo
	Comercio electrónico	Utilización de facilidades para comprar on-line para el público	Positivo
	Utilización de la nube	Operaciones y conservación de información en la nube	Positivo
Medio ambientales	Utilización de la energía	Disminución de clientes por impacto en el consumo de energía	Negativo bajo
	Consumo de papel	Disminución de clientes por impacto en el consumo de papel.	Negativo bajo
	Generación de residuos	Aprovechamiento de programas de reciclaje del vidrio	Positivo
	Huella de carbono	Aprovechamiento de mostrar una empresa eco-amigable midiendo y reportando la huella de carbono.	Positivo bajo
Análisis de las fuerzas de Porter	Poder de negociación de los clientes	Manejo de los precios por los consumidores	Negativo
	Poder de negociación de los proveedores	Negociación desfavorable por parte de los proveedores.	Negativo
	Posible ingreso de nuevos proveedores	Ingreso de nuevos proveedores de competencia directa.	Negativo
	Amenazas de productos sustitutos	Disminución de demanda por productos sustitutos	Negativo bajo
	Rivalidad actual	Estrategias exitosas de la competencia para dominar el 20% de mercado disponible.	Negativo

Elaboración: Autores de la investigación

CAPÍTULO V. DISEÑO DE PRODUCTO

En este capítulo se desarrollará íntegramente el producto de la empresa comercializadora de vinos y espumantes CCODE S.A.C.

5.1 Definición de producto.

El vino es una bebida alcohólica famosa en todo el mundo de origen actualmente indefinido, según (Duarte, 2018) se sabe que Mesopotamia fue punto de la elaboración inicial y de manera posterior fue elaborado por Egipto y Roma. El principal proceso para llegar a esta bebida es la fermentación de la uva y, asimismo, cuenta con una serie de procesos para que llegue a su consumo final. Inicialmente en el viñedo, se suele esperar a un estado idóneo para la recolección de uvas y de manera posterior dar inicio, en casos industriales, en fábrica para la separación del racimo y del fruto mismo.

Culminado este proceso, se sigue a la extracción de jugo del fruto, que como se ve en diversos viñedos, de manera artesanal se suele pisar el fruto con danzas durante varias horas. De manera posterior, se espera que se realice la fermentación para luego ser trasladado en barricas de roble normalmente en donde permanecerán por un lapso determinado según el añejo que se desea. Asimismo, cabe resaltar que en la producción industrial se suele utilizar tanques para almacenamiento y el destilado/limpieza del mismo vino.

Finalmente, pero no menos importante, se procede a un trasiego para luego pasar al embotellado y de manera posterior con a los canales de distribución.

Existen hoy en día una infinidad de variedades de uva, aproximadamente 10,000 variedades a nivel mundial. (Bodega Vivanco, 2015)

De este universo, según (Cata del Vino, 2014) Perú cuenta únicamente con 30 variedades de uva formalmente registradas al momento, las cuales se muestran en el Anexo 1.

Demuestra esto que, en proporción con el mercado internacional, el porcentaje de participación de variedades de uvas es mínimo, da a entender que hay aun un mercado amplio de investigación y cepas de uvas que se pueda importar para probar territorio

peruano. El equipo piensa inicialmente abordar cepas de Borgoña negra y Quebranta, los cuales son las más desarrolladas en el mercado peruano y han tenido una mayor inserción en todo nivel socioeconómico.

Así mismo, en el Anexo 2 se muestra la ficha técnica de las variedades de vinos a ofrecer por la empresa.

Por otro lado, el packing es otro de los puntos importantes para el equipo cuando se habla de diseño de producto. La botella adecuada, el etiquetado atractivo son parte del diseño del producto que lo hará más competitivo en la presentación y venta del producto final.

En el mercado de comercialización de vinos y existen diversas empresas de packing que se especializan en este tipo de servicio, como lo es Packing Valldeperas, empresa dedicada para todo tipo de packing como son cajas rígidas forradas, con imagen, estuches artesanales, con asa y de diversas formas; asimismo bolsas de papel reciclado, papel de piedra, de tela, entre otras. Esto nos muestra el universo de opciones que se puede tener considerando diferentes presupuestos y públicos objetivos que uno desea abarcar, desde productos muy básicos pero innovadores hasta opciones con una alta elaboración y personalizado de acuerdo a lo que desee el consumidor final.

5.1.1 Cualidades del producto

Las cualidades del producto se enfocan en un vino orgánico de primera calidad y un packing atractivo para el segmento del mercado que se estará enfocando en destacar sobre el resto de las empresas, considerando la atracción a primera vista, asimismo como el precio competitivo ofrecido de ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas como valor diferenciador de otros vinos son las siguientes:

- Nombre de la marca comercial en quechua con un significado resaltante. “Wasra Qara” en español: vino fino. Este nombre es diferente pero reconocido por el público objetivo donde se desea promocionar el vino, las raíces de origen del consumidor y redactado en un idioma peruano, es lo que trae consigo mayor atención.

- La forma de la botella es muy similar a la convencional utilizada en las bebidas de Cava europeas. Esto permite conectar el nombre con lo fino y elegante que se desea transmitir al consumidor.
- El color de la botella oscura para proteger de la luz solar. Es clásico utilizar este tipo de colores en vinos tintos, sin embargo, no tan común en vinos mezcla o rose. Se tendrá una diferenciación mínima por lo que ya en el tema de etiquetado es donde prevalecerá la paleta de colores de acuerdo con el tipo de vino envasado.
- La presentación en sus 3 tipos Borgoña negra, Quebranta y Mezcla será de 750 ml y tendrá características específicas por cada uno como es detallado en el anexo N°02 de la presente investigación.
- Packing ecológico y resistente, a diferente de su competencia, este no será entregada en bolsas clásicas o cajas de cartón, sino se piensa utilizar bolsas de yute a la medida con una etiqueta de slogan que hace referencia a la uva fina.

Figura 15:

Producto



Elaboración: Autores de la investigación

Figura 16:

Empaque



Elaboración: Autores de la investigación

5.1.2 Logo del producto

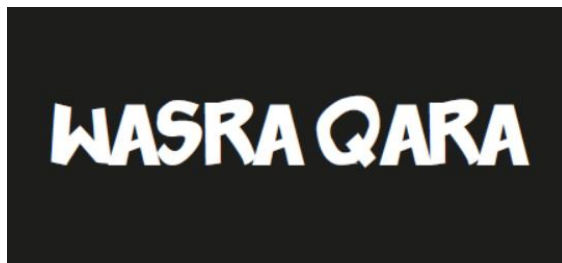
El enfoque de la presente investigación es de una empresa dedicada para el packing, comercialización y distribución de vinos. Es así como debe estar como uno de los pilares importantes la comunicación visual del producto, en este caso el vino a vender. Para el equipo es una innovación el presentar un logo juvenil por el público objetivo el cual está representado por personas mayores de 18 años que residen en Lima y Callao, sector socioeconómico B y C y con tendencia al consumo de productos orgánicos, asimismo como sensación de frescura y sencillez que trasmite.

Asimismo, se piensa en una paleta de colores neutros que no generen ni disturbren el significado de la marca, alineado más a sectores socioeconómicos específicos que serán mencionados más adelante en la presente investigación. Vale la pena resaltar el trabajo en conjunto con los productores de vino que están de acuerdo en las características seleccionadas para este logo y su distribución inicialmente en el mercado peruano.

A continuación, se muestra, el logo a ofrecer para la marca general:

Figura 17:

Logo del producto



Elaboración: Autores de la investigación

5.2 Usos del producto.

Los vinos de la empresa representan la tendencia por el consumo de productos ecológicos. La materia prima principal que es la uva, tendrá un proceso de cosecha de ciclo natural, manteniendo parámetro que eviten el deterioro del medioambiente.

Asimismo, los procesos que se incluyen en la producción de los vinos y lo mencionado en el párrafo anterior, le dan al mencionado muchas propiedades beneficiosas para el consumidor, tales como la prevención de enfermedades cardiovasculares, mejoras en la salud pulmonar, prevención del cáncer, propiedades antioxidantes, protección del cerebro, entre otros, lo que hace que se considere un producto beneficioso para la salud.

Por otro lado, los vinos del proyecto serán producidos de acuerdo con parámetros que le den la exquisitez, que permita ser un ingrediente principal en ciertas actividades, como una cena, una reunión importante en familia o amigos.

De acuerdo con ello, los vinos se presentan al mercado como un producto en tendencia ecológica, con propiedades beneficiosas para la salud, y a su vez, como parte esencial de actividades importantes y especiales en la vida del consumidor.

CAPÍTULO VI. ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se desarrollará el estudio de mercado que permitirá entender y establecer la demanda de la empresa.

6.1 Contexto de mercado.

En los últimos años, las cifras muestran un creciente interés en el público por consumos de vinos más sostenibles y saludables, que reflejan el auge del producto y sector. Así lo menciona el periodista investigador (Barreiro, 2018), quien considera, en base a las estadísticas realizadas por la revista *Ámbito*, que, “en los últimos años se ve un crecimiento importante en la cantidad de productores orgánicos y en el interés de las bodegas por realizar un trabajo más sustentable y tener entre sus vinos, aunque sea, un vino con certificación orgánica”.

Las estadísticas realizadas en Argentina por la revista mencionada en el párrafo anterior, concluyen que:

- En el 2020 se exportaron más de 10 millones de litros de vinos orgánicos certificados, 24% más que el año anterior.
- El consumo interno total de vinos orgánicos en 2020 fue de 167.125 litros, con un crecimiento superior del 5000% en referencia a 2018 (2.970 litros).
- La Unión Europea Europea sigue siendo el principal destino con el 64%, seguido por el Reino Unido (14%), Suiza (3%) y Japón (2%).
- Dentro de la UE, Dinamarca y Suecia importan más de 4,5 millones de litros. Lo que significa que entre los dos países suman casi el 50% del consumo internacional de los vinos orgánicos argentinos.
- El Reino Unido representa el 14% de las exportaciones de vino orgánico nacional con un total de 1.496.751 litros.
- En los últimos dos años, en Canadá y Alemania hubo un fuerte crecimiento de las exportaciones con cifras que superan los 500.000 litros en cada destino.

Esto permite concluir que, en el mundo, la tendencia por el consumo de vinos orgánicos, siguen en aumento, no solo en cuanto a su producción en Argentina y

Sudamérica, sino también en cuanto al consumo y exportación por interés de los países europeos, lo que permite tener como posibilidad el desarrollo de exportación por parte de las vitivinícolas peruanas dentro del Perú.

Se toman en cuenta otros dos factores adicionales, pero no menos importantes, que abren oportunidades de desarrollo al sector vitivinícola, entre ellas, se encuentra el incremento con respecto al consumo de vino y el incremento de producción e importación del mismo durante los últimos años.

Según el gerente general de Bodega Viña Vieja, Alfredo Redondo, el consumo de un tipo de vino, en este caso el vino seco, incrementó debido a la falta de reposición de vino importado, que aún sigue en crecimiento, pero no llega a establecer sus números tal cual sucedió en pandemia. Asimismo, este incremento se debe a las nuevas medidas que el estado peruano fue modificando, y que permiten así después de mucho tiempo, la realización de reuniones familiares o entre amigos, como también, la reapertura de discotecas, bares, entre otros.

A continuación, se muestra la tendencia positiva de importaciones de vinos, que muestra un comportamiento positivo de la demanda con el pasar de los años.

Tabla 11:

Importaciones de vino en Perú 2015-2019

Importaciones	2015	2016	2017	2018	2019	Año 2015-2019 Variación (%)
Vino (Tn.)	6954	7362	8020	7516	8023	15.4
Vino (USD)	25045	25596	28473	29886	29855	19.21

Fuente: (Consejo Federal de Inversiones, 2020)

Elaboración: Autores de la investigación

Según la tabla se detalla un incremento constante anualmente en cuanto al consumo de vino en términos de toneladas y valor monetario. Asimismo, entre los años 2015 y 2019, se tiene un incremento de 15.4% en importación de vinos en toneladas, lo que permite concluir que existe un crecimiento en cuanto a la demanda de vinos en el país.

Por otro lado, en comparación con otras regiones del continente sudamericano, existe una demanda potencial considerable.

Figura 18:

Consumo de vino por habitante en América del Sur (litros/año)



Fuente: (Lancia, 20222)

Según la Figura 18 el Perú cuenta con un consumo per cápita de 3.8 litros por año y habitante, por debajo de los países Chile, Uruguay y Argentina, que cuentan con un consumo per cápita de vino de 21.8, 23.8 y 24 respectivamente, mostrando así una demanda potencial interesante que permite el desarrollo del producto de la empresa en los próximos años tomando en cuenta las exportaciones.

6.2 Segmentación de mercado.

El vino siempre ha estado dirigido hacia público mayor de 50 años y conocedores del tema, es por ello que se ha planteado abarcar en adición a ello a un público más joven, que permita ampliar el segmento del vino con respecto, no solo a su demanda, sino a su historia, procedencia, y proceso de producción de producto. Ante lo mencionado, y con respecto a la edad, se considera como público objetivo a las personas mayores de 18 años. En adición a lo mencionado, la segmentación parte desde los 18

años apoyado en la estadística brindada por la Inei, quien menciona que, en el 2014, los jóvenes entre 15 y 29 de edad pertenecen a la población económicamente activa, teniendo en Lima Metropolitana a 1 millón 599 mil, y a 3 millones 468 mil, en el resto del país. Asimismo, se menciona también, que el 92.4% de este segmento mencionado, se encuentra trabajando.

Según lo señalado por la Inei, y el incremento de este segmento a lo largo de los años, permite concluir que, desde corta edad, las personas ya van contando con un poder adquisitivo con tendencia positiva.

Tabla 12:

Lima Metropolitana 2022: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico.



NSE	Hogares		Población		Población por segmento de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 -- años
A/B	626.6	22.1	2,429.0	22.0	184.7	206.4	155.7	260.6	591.2	521.0	509.4
C	1,269.8	44.8	5,274.1	47.9	456.3	502.2	365.8	599.9	1322.7	1095.7	931.5
D	752.8	26.6	2,695.2	24.5	243.7	266.2	191.3	311.6	684.2	551.9	446.3
E	184.1	6.5	610.2	5.6	57.1	62.1	44.1	71.6	157.5	122.9	94.9
Total	2,833.3	100.0	11,008.5	100.0	941.8	1,036.9	756.9	1,243.7	2,755.6	2,291.5	1,982.1

Fuente: (INEI, 2022)

Elaboración: Autores de la investigación

En complemento, se muestra en la figura anterior, que hay un segmento considerable en personas entre las edades de 18 y 24 años de nivel socioeconómico A, B y C, que acompañado a lo indicado por las personas del mismo segmento considerado como población económicamente activa, se opta por incluirse dentro del cálculo de la demanda para el proyecto.

A continuación, se presenta la tabla con el crecimiento población del mercado objetivo según la edad.

Tabla 13:*Porcentajes de la población del Lima Metropolitana según rango de edad*

Año	Rango de edad				Porcentaje de segmento total
	18-24	25-39	40-55	56 a más	
2018	12.4%	23.6%	18.2%	13.7%	67.9%
2019	12.3%	23.6%	18.4%	14.0%	68.3%
2020	11.7%	23.6%	18.9%	15.4%	69.6%
2021	11.1%	23.6%	19.4%	16.7%	70.8%
2022	10.9%	23.4%	19.6%	17.1%	71.0%
Promedio	11.7%	23.6%	18.9%	15.4%	69.5%

Elaboración: Autores de la investigación

Se puede observar un incremento leve con los años de su segmento por rango de edad, es por ello que, para realizar el cálculo de la demanda, se toma como factor porcentual el promedio de los porcentajes de segmento del público objetivo de los últimos 5 años.

En cuanto al sector geográfico, el mercado objetivo serán las personas ubicadas en Lima Metropolitana y Callao, debido a que cuenta con el mayor porcentaje de población en el país (33.0 %), adicional a ello, mantienen cercanía estratégica con el proveedor de la materia prima, ubicada en el distrito de Lunahuaná, en la provincia de Cañete, aproximadamente a dos horas y media de la ciudad Lima centro.

Tabla 14:*Porcentaje de población de Lima Metropolitana y Callao con respecto a la población total del Perú (2018-2022)*

Año	% población de Lima Metropolitana y Callao sobre el total de la población del Perú
2018	32.2%
2019	32.6%
2020	32.8%
2021	33.0%
2022	33.0%

Elaboración: Autores de la investigación

En la tabla se observa una proyección para los siguientes 6 años, con el fin de calcular el valor porcentual del segmento geográfico.

Tabla 15:

Proyección porcentual de población de Lima Metropolitana y Callao con respecto a la población total del Perú (2023-2028)

Año	% población de Lima Metropolitana y Callao sobre el total de la población del Perú
2023	33.2%
2024	33.3%
2025	33.5%
2026	33.6%
2027	33.7%
2028	33.8%

Elaboración: Autores de la investigación

Con respecto a la tabla anterior, se toma un promedio de los años proyectados para tomar el valor porcentual del segmento mencionado, en conclusión, 33.5 % será el valor porcentual para el cálculo de la demanda.

Otro factor importante para el cálculo de la demanda es el nivel socioeconómico a quien será dirigido el producto. De acuerdo, al análisis de precio y comparación de características similares en empresas dentro del rubro y mercado, se opta por los niveles socioeconómicos B y C, ya que el producto cuenta con características que le da un

aspecto exclusivo y único como el diseño de la etiqueta y envase, asimismo con el uso de materia prima orgánica, pero su óptima elaboración económica permite también, que los precios a lanzar al mercado, no sean tan altos.

Ante lo mencionado, se muestra en la siguiente tabla los valores porcentuales por segmento socioeconómico entre los años 2019 y 2021, en Lima Metropolitana.

Tabla 16:

Valor porcentual por nivel socioeconómico en Lima Metropolitana entre los años 2019 y 2021.

Nivel socioeconómico	2019	2020	2021
A	5.1%	4.4%	2.9%
B	22.8%	22.0%	19.3%
C	44.3%	42.8%	44.8%
D	22.4%	24.8%	26.6%
E	5.5%	6.0%	6.5%

Elaboración: Autores de la investigación

Tomando en cuenta la tabla anterior, para el cálculo de la demanda, se toman los valores de nivel socioeconómico B y C del año 2021, asimismo, el valor para el segmento mencionado es de 64.1%.

6.3 Cálculo de tamaño de muestra.

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se realizó un análisis de muestreo de mercado, y se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = [N * Z^2 * p * (1-p)] / [e^2 * (N-1) + Z^2 * p * (1-p)]$$

donde:

N = 11 016 400 (población mayor de 18 años que habitan en Lima Metropolitana y Callao en el sector socioeconómico B y C.

P = 0.50 (probabilidad de aceptación de consumo)

E = 5% (error estadístico)

Z = 1.96 (nivel de confianza)

Calculando, se obtuvo que el tamaño de la muestra es de 384 personas.

6.4 Método de investigación cualitativo.

Con el fin de poder explorar el comportamiento y las apreciaciones acerca del producto del proyecto, se invitó a un grupo de 8 personas a participar de un focus group, entre los temas toca para la obtención de información son: el motivo de compra, la intención de compra, la frecuencia de compra, degustación, mejoras, lugar de compra, entre otros.

En primer lugar, se realizó la presentación del producto, con el fin de familiarizar al grupo y mantener un clima favorable, asimismo, se explicaron motivos de la reunión.

Posteriormente, se explicó las técnicas y métodos a realizar, y se invitó a los participantes a dar su presentación.

A continuación, se presentan las preguntas realizadas:

Preguntas de transición:

- ¿Qué acompañantes utilizan o consumen durante alguna salida o reunión?
- ¿Suelen consumir algún licor? ¿Qué tipo de licores?
- ¿Dónde suelen comprar licor?
- ¿Qué marcas de licores conocen? ¿Qué marcas de vino conocen?
- ¿Qué tipo de vinos han consumido? ¿Cuáles son sus preferidos?

Preguntas de apertura:

- ¿Alguna vez probaron provino de algún sabor diferente al tradicional?
- ¿Qué diferencias creen que existen entre el vino orgánico y tradicional?
- ¿Qué apreciaciones tienen con respecto a vinos de sabores?

Preguntas específicas

- ¿Consumirían nuestro producto?
- ¿Cuál de nuestros productos les llamó más la atención?
- ¿En qué presentación les agradaría más comprar?
- ¿Cuál es la diferencia entre los productos que han degustado?

Preguntas de cierre

- ¿Qué añadido les convencería aún más, a comprar el producto?
- ¿Qué tipo de envases/presentación le llama mucho la atención?
- ¿Qué factores tomarían en cuenta al a hora de comprar el producto?
(Factores: precio, calidad, sabor, textura, grado de alcohol, entre otros)

6.5 Conclusiones del estudio de mercado.

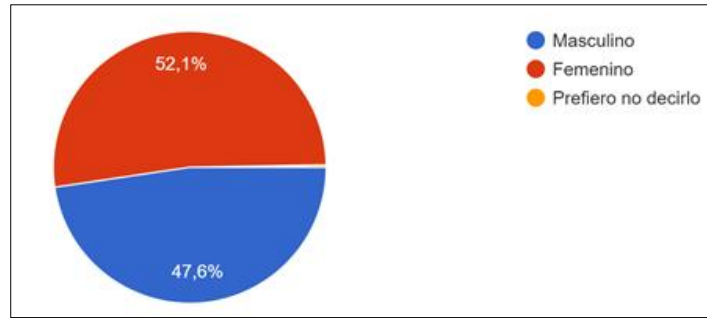
En el presente acápite se describen las conclusiones de las encuestas y del focus group que se realizó.

6.5.1 Conclusiones de la encuesta

Se realizaron 384 encuestas en la que se centró en la ciudad de Lima Metropolitana y Callao. Asimismo, se encuestaron a 184 mujeres y 200 varones.

Figura 19:

Porcentaje por género



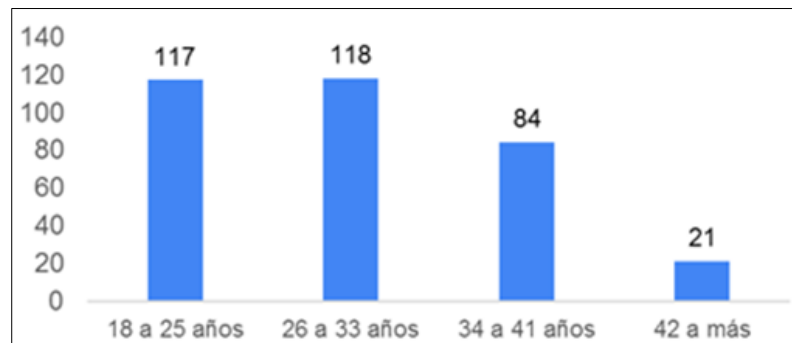
Elaboración: Autores de la investigación

Se considera importante que la diferencia porcentual entre géneros no sea mucho, debido a que no se desea concentrarse específicamente en un género sino en un mercado equilibrado con respecto a la variable mencionada.

Con respecto a la encuesta realizada se destaca lo siguiente para el cálculo de proyecciones e inversiones del plan de negocio.

Figura 20:

Personas encuestas según rango de edad



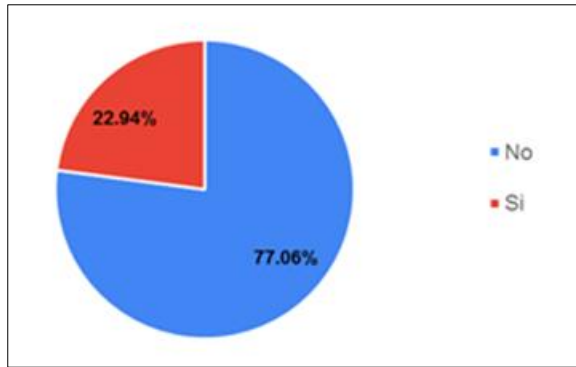
Elaboración: Autores de la investigación

Las encuestas abarcan un 69% de personas en los rangos de 18 a 25 años y 26 a 33 años como se muestra en la Figura 20. Esto permite conocer el comportamiento y las intenciones de personas jóvenes con respecto a el lanzamiento del producto.

Por otro lado, se puede observar en la Figura 21 existe un 77% de personas encuestadas que no han consumido vino orgánico.

Figura 21:

Porcentaje de personas que consumen de vino orgánico

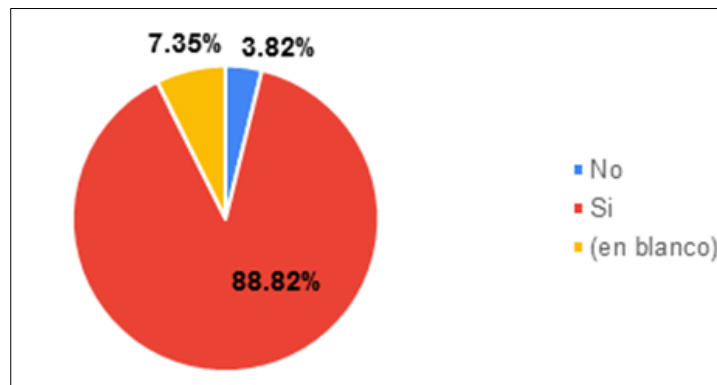


Elaboración: Autores de la investigación

Es importante mencionar que, al tener un mercado conocedor del producto por su consumo, permite al negocio enfocarse en mostrar el producto como algo innovador diferenciado de sus sustitutos en cuanto al proceso de producción, sabor, empaque, entre otros, a diferencia de un producto nuevo que requiere concentrar esfuerzo en actividades iniciales como darlo a conocer.

Figura 22:

Porcentaje de personas que consumiría vino orgánico



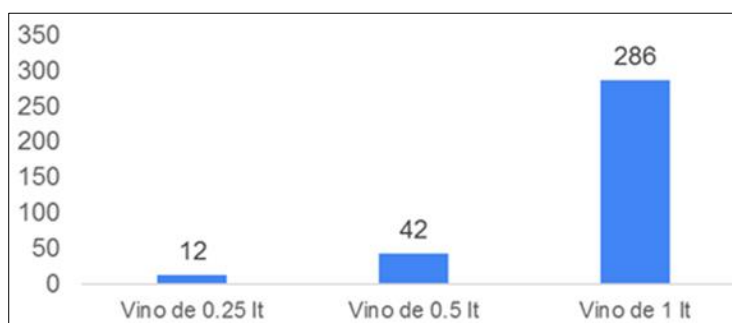
Elaboración: Autores de la investigación

Con respecto a la Figura 22 hay un 88% de personas encuestadas que consumirían vino orgánico. La intención de compra es alta, lo que ayuda a tener una proyección de demanda adecuada para la rentabilidad del negocio.

En cuanto a la presentación del producto, se tiene la siguiente proporción según alternativas.

Figura 23:

Preferencia de presentación de vino



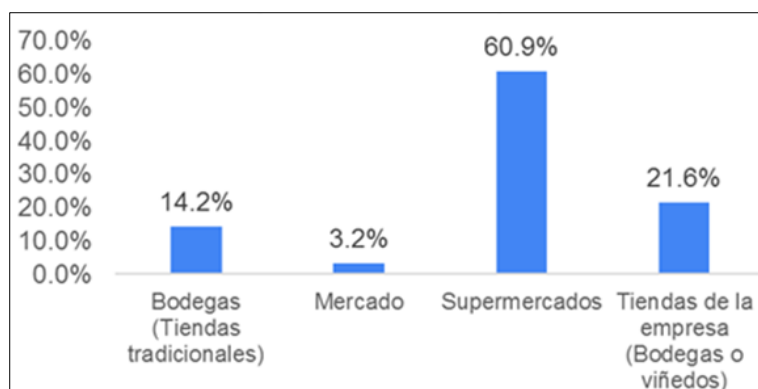
Elaboración: Autores de la investigación

La preferencia en cuanto a la presentación del producto se inclina al de capacidad de 750 ml, algo que se proyectaba debido a la estandarización del producto, y en general, al mercado de bebidas alcohólicas.

Con respecto a la preferencia de compra el resultado se muestra en Figura 24.

Figura 24:

Porcentaje según lugar de preferencia de compra



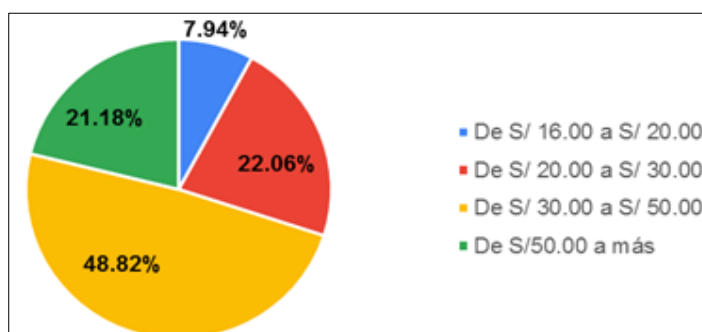
Elaboración: Autores de la investigación

Las personas prefieren con mucha diferencia, comprar vinos orgánicos en supermercados, pero también mencionan las tiendas propias de la empresa, viñedos, bodegas, entre otros

Por otro lado, un 48.82% de las personas encuestadas prefieren pagar por un vino orgánico de 750 ml entre el rango de S/ 30.00 a S/ 50.00. Según se muestra en la Figura 25.

Figura 25:

Porcentaje de personas que están dispuesta a pagar según rangos de precios



Elaboración: Autores de la investigación

Finalmente, se realizó una evaluación de ciertas características del vino orgánico, como precio, empaque, sabor, oferta, calidad, origen, en una escala de importancia del 1 a 5.

Tabla 17:

Escala de importancia según precio y empaque

<u>Escala de importancia precio</u>	
1	1.47%
2	2.94%
3	18.24%
4	20.00%
5	57.35%
Total general	100.00%

<u>Escala de importancia empaque</u>	
1	0.29%
2	5.59%
3	20.59%
4	25.00%
5	48.53%
Total general	100.00%

Elaboración: Autores de la investigación

Existe una diferencia considerable en la importancia que se le da al sabor y la calidad del producto del negocio. Como se espera en un producto que se ingiere, estas dos variables siempre toman un papel importante en esto tipo de productos.

Con respecto a la tabla siguiente, se observa que el precio es un factor muy importante para el consumidor, asimismo con el empaque.

Tabla 18:

Escala de importancia según sabor y oferta

<u>Escala de importancia</u>	<u>sabor</u>
1	1.47%
2	0.59%
3	2.06%
4	12.06%
5	83.82%
Total general	100.00%

<u>Escala de importancia</u>	<u>oferta</u>
1	1.76%
2	1.76%
3	19.71%
4	39.41%
5	37.35%
Total general	100.00%

Elaboración: Autores de la investigación

Según la tabla siguiente, el factor sabor mantiene un valor de importancia de 5, mientras que el factor oferta no cuenta con el mismo grado de importancia, tomando así un valor de 4.

Tabla 19:

Escala de importancia según calidad y origen

<u>Escala de importancia</u>	<u>calidad</u>
1	1.76%
2	0.29%
3	2.06%
4	15.00%
5	80.88%
Total general	100.00%

<u>Escala de importancia</u>	<u>origen</u>
1	2.35%
2	3.24%
3	17.65%
4	36.47%
5	40.29%
Total general	100.00%

Elaboración: Autores de la investigación

Según la tabla anterior, la calidad pasa a ser uno de los factores que más importancia mantienen junto al sabor. Por otro lado, el origen del producto cuenta con mayor porcentaje el valor de importancia de 5, muy cerca le sigue el valor 4. Ambos valores fueron elegidos por el 40.29% y 36.47% de los encuestados, respectivamente.

6.5.2 Conclusiones de focus group

A través de esta técnica de estudio de mercado se facilitaron diversos puntos de vista desde un punto más cualitativo que nos permite definir el sector socioeconómico al que estamos aplicando para esta implementación.

El focus group fue enfocado en un grupo de diferentes edades y un sector socioeconómico B y C, lo cual permitió un gran debate que mostraba el estilo de vida de cada uno y cómo ello influye en el consumo de bebidas alcohólicas, sobre todo en tema de vinos. Los 6 integrantes iniciaron una charla introductoria para poder romper el hielo y generar un ambiente más confiable donde se les permitió expresarse sin temor y sobre todo contestar con la verdad a cada pregunta cerrada y abierta realizada.

A manera de síntesis de los puntos más relevantes, serán mencionados a continuación:

- El consumo de vino suele darse en una edad promedio, de adultos en adelante en mayor constancia y sobre todo en reuniones en casa, after office y eventos importantes. El consumidor peruano de vino orgánico local no tiene una cultura muy exacta de consumo, y esto conlleva a no saber elegir el vino de su agrado para un consumo en mayor cantidad y mezcla para el tipo de comida y circunstancia, esto fue completamente visible en los espacios donde se plantearon preguntas de esta índole en el focus y hubo momentos de silencio por falta de conocimiento.
- La presentación es una pieza clave para la atracción a primera vista para la compra, dentro de los integrantes del focus coincidieron todos que uno de los factores más relevantes para la compra es la atracción física del etiquetado y la botella, en la mayoría prefieren una presentación sobria y de poca combinación de colores que sea atrayente para un presente inclusive como se mencionó en el consumo de eventos importantes. Asimismo, se

coincide que el tener un accesorio o regalo adicional en la compra es predominante para incitar más aún la compra en nuevos vinos y macerados, como copas de cristal, presentación en tamaño de muestra, entre otros.

- Respecto a los vinos, el sabor que tuvo mayor agrado fue el vino rose, puesto que no era ni tan dulce ni tampoco tan amargo. La preferencia de consumo venía en un grado un poco helado sobre todo en la temporada de verano, no obstante, el vino borgoña se apreciaba más en consumo junto con la comida salada, como fue la tabla de quesos que tuvieron para degustar y prefieren hacerlo en conjunto con este último tipo de vino mencionado.
- Respecto a los macerados, inclusive el conocimiento era casi nulo. Las presentaciones de las diversas marcas de vino orgánicos no ayudaron para atraer en el consumo, sin embargo, cuando estos fueron probados, el sabor les atrajo de inmediato y fueron las primeras botellas en acabarse. La mezcla de pisco y las frutas con mayor dulce fueron las predominantes en este grupo por no tener el grado de alcohol tan alto y ser refrescantes. Vale la pena mencionar que estas fueron una de las presentaciones de etiquetado y tipo de botella de menor atención
- Los lugares de compra tenían una mayor locación en supermercados, a pesar de mencionar mucho el contexto y la urgencia de compra, los supermercados son lo que más predomina para la compra de vinos puesto en las compras semanales se suelen comprar para el consumo en alguna ocasión especial.

Con estas conclusiones, se define las preferencias del sector socioeconómico al cual se desea llegar en aspectos como presentación física de etiquetado y botella, mayor predominancia en consumo de tipo de vinos, lugares preferidos de compras, el estilo de consumo y cultura del usuario consumidor, entre otros factores que son de soporte para tener un mayor conocimiento del mercado al cual se ingresará sobre todo en la coyuntura actual del país.

CAPÍTULO VII. PROYECTO DE LA EMPRESA

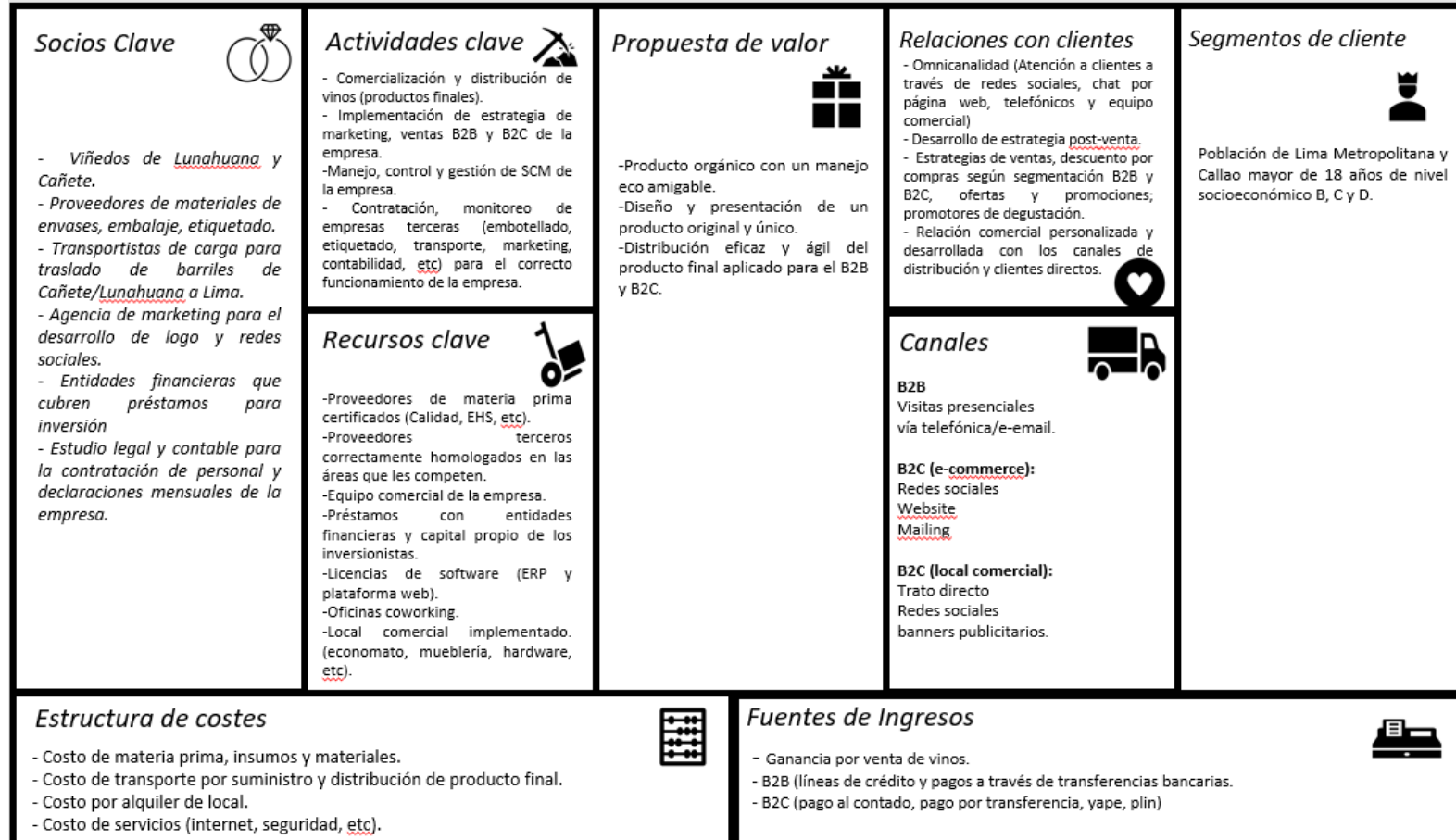
En el presente capítulo se desarrollará el proyecto de la empresa en sí, utilizando la herramienta estratégica del Modelo de Canvas e identificación de fortalezas y debilidades.

7.1 Modelo Canvas.

Esta herramienta permitirá representar de forma visual en un solo lienzo el modelo de negocio propuesto en la presente investigación.

Figura 26:

Modelo Canvas



Elaboración: Autores de la investigación

7.1.1 Socios clave

Se considerará como socios claves dentro del negocio, a los proveedores de materia prima, dueños de viñedos; a los proveedores de envases y embalajes para el packaging de botellas, corchos y etiquetas; empresas de transporte de carga que movilizaran los barriles de vinos y que finalmente se encargarán de la distribución del producto final al cliente; se considerará como socios claves a las entidades financieras que otorguen créditos para llevar a cabo el plan de negocio.

7.1.2 Actividades claves

Se comercializará y distribuirá vinos en botellas de 750ml; implementando estrategias de marketing de B2B y B2C, se supervisará y controlará toda la cadena de suministro; desde la obtención de materia prima hasta la entrega del producto final al cliente; todos los servicios serán tercerizados.

7.1.3 Propuesta de valor

Se comercializará un producto eco amigable con el medio ambiente, con un diseño y presentación atractiva al gusto del cliente, utilizando colores frescos y novedosos; adicional a ello y lo más importante es que ofreceremos un producto orgánico que cumple con todos los requisitos de calidad para su distribución.

7.1.4 Relación con clientes

Se utilizará la estrategia de omnicanalidad, donde se atenderá a los clientes a través de diferentes plataformas.

7.1.5 Segmento de cliente

Se segmentará de acuerdo a la población hombres y mujeres mayores de 18 años en adelante, cumpliendo la normativa vigente de nuestro país, dirigido a los sectores B y C.

7.1.6 Recursos claves

Se contará con proveedores certificados en materia de producción orgánica, proveedores de transporte, envase y embalaje correctamente homologados,

adicionalmente el equipo de trabajo será uno de los principales recursos claves en el negocio.

7.1.7 Canales

Se considerará cuatro canales de distribución entre ellos: supermercados, mayoristas y distribuidores, tienda física y tienda online.

7.1.8 Estructura de costes

Se considerará costos de adquisición de materia prima, etiquetado y envasado, corchos, transporte.

7.1.9 Fuente de ingresos

Se considerará como ingresos principales los derivados de la venta de botellas de vino orgánico.

7.2 Constitución de la empresa.

En este acápite se desarrollarán los pasos para constituir una empresa como persona jurídica:

- Búsqueda y reserva de la denominación de la empresa
- Elaboración del acto constitutivo (minuta)
- Abono de capital y bienes
- Elaboración de escritura pública
- Inscripción en registros públicos
- Inscripción al RUC para persona jurídica

Es importante considerar el tipo de persona jurídica a constituir de acuerdo a los siguientes parámetros:

Tabla 20:*Tipos de personas jurídicas*

Tipos	Socios	Capital	Organización
Sociedad Anónima	Min. 2	Aportes de cada socio	Junta Gral de accionistas/ Gerencia /Directorio
Sociedad Anónima Cerrada	Min. 2 Max. 20	Capital definido por aportes de cada socio	Junta Gral de accionistas/ Gerencia /Directorio (opcional)
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Min. 2 Max. 20	Capital definido por aportes de cada socio	Normalmente empresas familiares pequeñas

Elaboración: Autores de la investigación

Para el desarrollo del presente proyecto se optó por la sociedad Anónima Cerrada, ya que es la que se alinea más al presente estudio.

Entre los gastos de constitución de la empresa se considera los que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 21:*Gastos de constitución de empresa*

Gastos de constitución y licencias	Importe
Búsqueda del nombre en la SUNARP	S/. 6,00
Pago por la reserva de nombre ante la SUNARP	S/. 24,00
Precio de la minuta de constitución	S/. 300,00
Capatila para la conformación de la empresa	S/. 100,00
Escritura pública dependiendo de la notaria	S/. 300,00
Inscripción de registros públicos: el costo estimado es de 1,08% UIT por los derechos de calificación y 3/1000 del valor del capital por derechos de inscripción.	S/. 773,46
RUC	S/. -
Licencia municipal Miraflores y otros gastos	S/. 1.000,00
Total	S/. 2.503,46

Elaboración: Autores de la investigación

La empresa será constituida por 04 accionistas, los cuales tendrán una representación de 25% cada uno; tendrá la denominación de comercializadora de Vinos y Espumantes CCODE SAC.

El giro del negocio se basará en el packaging, comercialización y distribución de vinos orgánicos que serán adquiridos en barriles de la zona sur del país Lunahuaná - Cañete; éstos productos serán transportados a la planta en San Vicente de Cañete que se encargará de envasar, etiquetar y sellar el producto final que será distribuido en diferentes canales de venta, como supermercados, bares, tiendas especializadas y tienda propia; todo este proceso será gestionado y supervisado por CCODE, los servicios propiamente dichos tales como el transporte y empaquetado, serán tercerizados por empresas especiales.

Con el afán de lograr los objetivos, la empresa CCODE, dividirá las responsabilidades de gestión de la siguiente manera:

Tabla 22:

Responsabilidades de gestión

Puesto	Responsable
Gerente General:	Luis Aguirre Yana
Jefe Comercial:	Aldo Póstigo Pérez
Jefe Administración y Finanzas:	Bill De Tomas Yactayo
Jefe de SCM:	Marylyn Campos Castillo

Elaboración: Autores de la investigación

Se contará con un equipo de trabajo de 4 representantes de ventas, 1 persona que atenderá en tienda, 1 tienda en Lima la cual contará con un pequeño almacén y una pequeña oficina en la parte posterior.

Se establece un horario de trabajo administrativo de lunes a viernes de 8:00hrs. - 17:00hrs. y un horario de atención en tienda de lunes a sábado de 8:00hrs. - 17:00hrs, la tienda física se ubicará en el distrito de Miraflores.

CCODE ofrecerá la estrategia de marketing omnicanal, para atención de sus clientes en todas las categorías, se invertirá en promociones y publicidad para dar a

conocer el producto; incluso en personal rotativo para degustaciones de los productos en puntos de ventas; trabajando con una página web para dar a conocer los productos.

Finalmente, se establecerán alianzas estratégicas con proveedores que puedan brindar los servicios de transporte y empaquetado, dando soporte a los clientes a través de paquetes promocionales de venta.

7.3 Visión general de la empresa.

7.3.1 Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como la marca líder del sector vitivinícola ofreciendo productos eco amigables y socialmente responsables.

7.3.2 Misión

Promover el desarrollo y reconocimiento del vino a nivel nacional, ofreciendo productos de calidad hacia el cliente, cuidado el medio ambiente y contribuyendo al crecimiento de proveedores nacionales.

7.3.3 Valores

En cuanto a valores, se considerarán los siguientes:

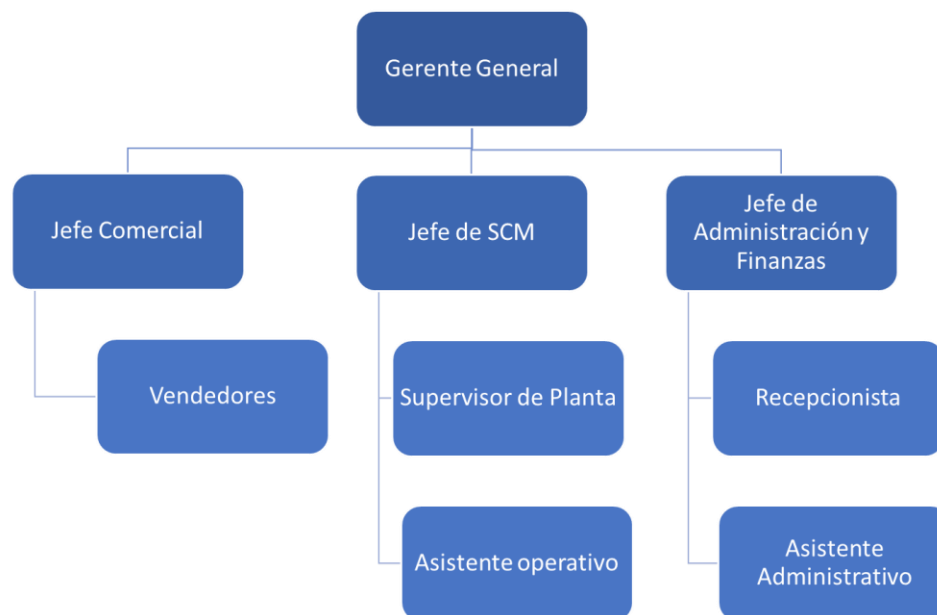
- Calidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Pasión por el logro de los objetivos
- Competitividad
- Orientación al cliente
- Responsabilidad social
- Solución de problemas

7.3.4 Organigrama

La empresa estará organizada de la siguiente manera:

Figura 27:

Organigrama



Elaboración: Autores de la investigación

7.4 Identificación de Fortalezas y Debilidades.

7.4.1 Fortalezas

Después de realizar el análisis interno se detalla las siguientes fortalezas:

- Producto orgánico, en cuya producción se utilizan fertilizantes naturales en lugar de químicos.
- Ubicación estratégica de plantas de producción: se tendrá un proveedor que cuenta con plantas de producción dentro de sus viñedos en Cañete.
- Empresa joven con visión de innovación de productos. Como fue indicado en las cualidades de producto el valor diferenciador está en el nombre oriundo de la marca comercial, forma y color de la botella y packing ecológico y único en comparación con la competencia.
- Know How del producto al contar con personal que tiene 15 años de experiencia en el negocio de producción de vino.

- Cartera de contactos de stakeholders especializados en la industria del vino que cubren temas de transporte, insumos y servicios relacionados en el sector vitivinícola.

7.4.2 Debilidades

Después de realizar el análisis interno se detalla las siguientes debilidades:

- Empresa nueva en el mercado: Al ser una nueva empresa en el mercado, está el reto de hacer conocer dentro del mismo; los clientes y proveedores deberán saber que podrán confiar en una empresa sólida y consolidada a fin de crear lazos comerciales a largo plazo.
- Dependencia de un único proveedor de materia prima: Al inicio de las operaciones se dependerá de un proveedor que cuenta con plantas en las ciudades de Lunahuaná y Cañete; sin embargo, consideramos participar activamente en ferias y actividades festivas dentro del rubro a fin de poder darnos a conocer y tener otras alternativas de proveedores que puedan mantener la misma calidad del producto y los estándares que requerimos.
- Relación comercial en desarrollo con nuevos proveedores: La relación comercial con el proveedor de materia prima (vinos en barriles) es estrecha por lo que habrá ningún problema de confianza con los mismos; sin embargo, al ser una nueva empresa; se desarrollará la relación con nuevos proveedores sean de transporte, contable, marketing, empaquetado, etc.
- Alto nivel de financiamiento: se contará con un capital de 30% en base a la inversión inicial; el 70% del saldo será financiado por créditos entre diferentes entidades bancarias. Este endeudamiento nos traerá ajustes de cuentas al inicio de las operaciones.
- Digitalización en los procesos operativos: los documentos contables como la facturación serán realizada de forma digital a través del portal de SUNAT; sin embargo, los documentos como boletas y guías de remisión serán emitidos de forma manual; la gestión de control de inventarios, compras, entre otros serán trabajados en un inicio a través de Microsoft Excel.

7.5 Matriz EFI – Evaluación de Factores Internos

Mediante el uso de la herramienta de la Matriz EFI se evalúa los aspectos internos de la empresa, identificando las fortalezas y debilidades que se muestran resumidas a continuación:

Tabla 23:

Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Calificación ponderada
DEBILIDADES			
Nueva empresa constituida	0.15	4,00	0.6
Dependencia de un único proveedor de materia prima	0.15	4,00	0.6
Alto costo de insumo de materiales frente a la competencia	0.05	1,00	0.05
Pocas alternativas de financiamiento	0.05	1,00	0.05
Subtotal	0.4		1.3
FORTALEZAS			
Producto orgánico	0.15	4	0.6
Innovación del producto como parte de la visión de la empresa	0.1	3	0.3
Ubicación estratégica de plantas de	0.15	4	0.6
Know how interno del producto	0.15	4	0.6
Diversidad de stakeholders especializados	0.05	3	0.15
Subtotal	0.6		2.25

Elaboración: Autores de la investigación

Como se puede apreciar en la tabla anterior, las debilidades principales son la nueva constitución de la empresa para todos los integrantes del equipo, así como la dependencia de un único proveedor de materia prima, la cual es una referencia que se tiene de unos de los integrantes del equipo. Ambas debilidades son de alto riesgo por abordar un mercado nuevo y lo mismo trae consigo no tener la apertura para relaciones comerciales buenas con proveedores que son desconocidos para la empresa, puesto que no se cuenta con líneas crediticias en banco ni tampoco por histórico de compras previas.

No obstante, esto se complementa bastante con una fortaleza fundamental de brindar un vino diferenciado y con ventaja competitiva de ser orgánico, que bajo la coyuntura actual es lo que destaca el tema de ventas.

La puntuación por términos teóricos se encuentra levemente arriba del 2.5, lo cual se encuentra en una posición buena para ser una empresa que recién iniciará operaciones, factor importante para el buen desarrollo de negocio.

CAPÍTULO VIII. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.

En este capítulo se establecerá las estrategias idóneas para el proyecto.

8.1 Análisis FODA cruzado.

Con la información obtenida del análisis FODA, se utiliza esta herramienta, también conocida como FODA cruzado, para sintetizar esquemáticamente las estrategias que se implementarán en la propuesta de mejora. Dichas estrategias se muestran en el cuadro siguiente:

Tabla 24:

Análisis FODA cruzado

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1) Aprovechamiento del incremento de la producción y consumo del vino 2) Aprovechamiento de los programas de impulso del consumo del vino 3) Aprovechamiento de los programas de inversión internacional para desarrollar la industria vitivinícola 4) Aprovechamiento de las facilidades de abrir una empresa en Lima 5) Aprovechamiento del alcance del público objetivo a través de las redes sociales 6) Utilización de facilidades para comprar on-line para el público 7) Operaciones y conservación de información en la nube 8) Aprovechamiento de programas de reciclaje del vidrio	1) Menor poder adquisitivo de las personas, debido a la inflación 2) Precios inestables del mercado, frente a la inestabilidad del dólar 3) Utilización de tasas de crédito genera mayor costo financiero 4) Posibles inconvenientes con cierres de carreteras y vandalismo 5) Manejo de los precios por los consumidores 6) Negociación desfavorable por parte de los proveedores. 7) Ingreso de nuevos proveedores de competencia directa. 8) Estrategias exitosas de la competencia para dominar el 20% de mercado disponible.
FORTALEZAS	FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	FORTALEZAS - AMENAZAS
1) Producto orgánico 2) Innovación del producto como parte de la visión de la empresa 3) Ubicación estratégica de plantas de producción 4) Know how interno del producto 5) Diversidad de stakeholders especializados	<p>F1F2O1O2O3O4: Establecer una tienda en Lima para comercializar un vino orgánico nacional, difundiendo el producto en las ferias, centros comerciales y mercados mayoristas.</p> <p>F2O6: Ampliar la cartera de productos y coberturas de mercado.</p> <p>F3O1: Retroalimentar la conyuntura actual ligadas al producto y rubro respectivo.</p> <p>F1O1O2O3O8: Reforzar las campañas de marketing en la importancia del producto orgánico como producto ecológico que contribuye al cuidado del medioambiente como diferenciación del producto.</p> <p>F2O8: Desarrollar campañas de reciclaje para promover el reciclaje de los envases de vidrio, tanto en la tienda de venta directa al consumidor, como en los locales de venta indirectas.</p>	<p>F1A3: Ser un cliente atractivo con amplia línea de crédito para diferentes entidades financieras.</p> <p>F4A4: Planear la demanda con stock de seguridad de 12 días de resguardo ante posibles retrasos en carreteras.</p> <p>F5A4: Negociar con proveedores para cubrir abastecimiento en caso de eventos que puedan causar desabastecimiento.</p> <p>F2A8: Diseñar y presentar un producto original y único.</p> <p>F1A1A2A5A7: Establecer un precio competitivo de acuerdo al perfil del consumidor.</p> <p>F5A7: Mantener variedad en alternativas de proveedores ante cambios climáticos.</p>
DEBILIDADES	DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	DEBILIDADES - AMENAZAS
1) Nueva empresa constituida 2) Dependencia de un único proveedor de materia prima 3) Alto costo de insumo de materiales frente a la competencia 4) Pocas alternativas de financiamiento	<p>D1O5: Explotar el uso de las redes sociales que tienen mayor alcance para publicitar un producto nuevo en el mercado y hacerlo conocido en un período corto.</p> <p>D2D3O5: Desarrollar alternativas de proveedores de materia prima ante crecimiento de la demanda.</p>	<p>D1D3D4A6: Establecer alianzas / acuerdos comerciales con proveedores a largo y mediano plazo.</p> <p>D2A6: Elaborar plan de desarrollo de un segundo y tercer proveedor que pueda atendernos en caso de un impacto político, económico o social.</p> <p>D4A3: Buscar financiamiento particular, aprovechando el monto reducido de inversión para cubrir el inicio del proyecto, mientras que se consigue un historial crediticio.</p>

Elaboración: Autores de la investigación

8.2 Determinación de la estrategia

En el presente capítulo se determinará cuáles serán las estrategias a utilizar de parte de la empresa para ingresar al mercado objetivo. Según las estrategias de Porter se cuenta con 3 tipos a resaltar; de los cuales encontramos: Estrategias de Diferenciación, de Enfoque y Liderazgo de costos.

El objetivo de este plan de negocio es participar en el mercado vitivinícola con un producto original, orgánico y de buen sabor.

Según la investigación presentada en los capítulos anteriores y dado que se presentará un producto de consumo regular en el mercado, se considerará desarrollarla.

8.2.1 Estrategia de diferenciación

Dentro de esta estrategia se destacarán las principales características y beneficios del producto que lo hacen diferente a los demás; en cuanto a diseño, marca incluyendo el servicio al cliente.

Dentro de esta estrategia se aplicará dos estrategias empresariales a desarrollar:

- Estrategia de posicionamiento
- Estrategia de crecimiento

La estrategia empresarial será diseñada de acuerdo a la diferenciación que tendrá la empresa en el mercado, través de sus competencias distintivas, eficiencia, capacidad de respuesta frente a la demanda; lo cual determinará finalmente la estrategia competitiva con la que la empresa ingresará al mercado vitivinícola; continuando con ello se determinará la estrategia de posicionamiento, la cual buscará pertenecer al sector y ser una marca reconocida en el mercado permitiéndonos desarrollar la estrategia de crecimiento, donde se establecerán las acciones para lograr abarcar mayores mercados.

8.2.2 Estrategia de posicionamiento

Estrategia basada en atributo: Mediante esta estrategia se podrá explotar uno de los atributos más importantes del producto que es ser Orgánico, el cual fortalecerá la imagen en la mente del consumidor. Se tomarán las siguientes acciones:

- Reforzar las campañas de marketing en la importancia del producto orgánico como producto ecológico que contribuye al cuidado del medioambiente como diferenciación del producto.
- Desarrollar campañas de reciclaje para promover el reciclaje de los envases de vidrio, tanto en la tienda de venta directa al consumidor, como en los locales de venta indirectas.

Estrategia basada en beneficios: En esta estrategia se destacarán los beneficios a la salud del consumo de vino orgánico tales como: regulación de la presión arterial, mantiene una buena salud cardiaca y ayuda a mantener fortalecido el sistema inmune. Se tomarán las siguientes acciones:

- Difusión de información de los beneficios de consumo de vino orgánico mediante las redes sociales.

8.2.3 Estrategia de crecimiento

Estrategia de integración: Mediante esta estrategia se buscará crear alianzas estratégicas con diversos proveedores de materia prima a fin de ampliar la capacidad de producción. Se tomarán las siguientes acciones:

- Contrato con proveedores principales de la empresa.
- Mantener variedad en alternativas de proveedores ante cambios climáticos.
- Desarrollar alternativas de proveedores de materia prima ante el crecimiento de la demanda.

Estrategia de penetración de mercados: Mediante esta estrategia se buscará aumentar la participación en el mercado, manteniendo los mismos productos. Se buscará aumentar la cuota de mercado mediante fuertes campañas promocionales por

fechas festivas en el año, manejo de redes sociales y publicidad en los puntos de venta. Se tomarán las siguientes acciones:

- Establecer una tienda en Lima para comercializar un vino orgánico nacional, difundiendo el producto en las ferias, centros comerciales y mercados mayoristas.
- Explotar el uso de las redes sociales que tienen mayor alcance para publicitar un producto nuevo en el mercado y hacerlo conocido en un período corto.
- Ampliar la cartera de productos y coberturas de mercado.
- Planear la demanda con stock de seguridad de 12 días de resguardo ante posibles retrasos en carreteras.

Estrategia de desarrollo de productos: En esta estrategia se buscará aumentar la participación en el mercado, comercializando nuevos productos del giro del negocio, tales como los macerados de frutas en diferentes sabores. Se tomarán las siguientes acciones:

- Introducción de nuevos productos a través de los diferentes canales.
- Implementación de un nuevo plan de marketing
- Desarrollo de un diseño de producto acorde a la distinción de la marca.

Estrategia de penetración en mercados internacionales: Mediante esta estrategia se buscará participar en nuevos mercados, considerando la venta no sólo local sino también internacional; promocionando un producto peruano.

- Investigar nuevos mercados internacionales
- Establecer lazos comerciales con contactos en el extranjero
- Contar con los permisos necesarios para la exportación de productos.

CAPÍTULO IX. PLANES DE ACCIÓN.

En este capítulo se desarrollará el plan de acción del presente proyecto.

9.1 Plan de marketing.

9.1.1 *Objetivo General*

Participar en el mercado nacional de vinos, con un incremento anual de ventas de 20%; pudiendo identificar la necesidad del mercado y respondiendo eficazmente a la demanda.

9.1.2 *Objetivos específicos*

- Presentar un producto de calidad y orientado al consumo de lo natural destacando el diseño del producto a ofrecer.
- Captar nuevos clientes entre los diferentes canales de distribución.
- Permanecer en el mercado y ampliar nuestra participación.

9.1.3 *Alcance*

El presente plan de marketing tendrá un alcance de periodo anual que consta desde el año 2024 hasta el año 2029, mediante el cual se realizará un presupuesto para las actividades a implementar y accionar en marketing, con el fin de poder desarrollar de manera eficaz la distribución de nuestro producto y su expansión en el mercado nacional.

Entre los puntos que se considerarán en este presupuesto se considerará:

- Gastos por contratación de promotores
- Gastos por degustación
- Publicidad en redes sociales
- Evaluación de participación en ferias y eventos
- Gastos en publicidad
- Gastos por eventos

9.1.4 Participación de mercado

Según la tabla anterior, se inicia el primer año con una participación de mercado de 0.4%, y posteriormente, de acuerdo a la estrategia de degustación en puntos de ventas de supermercados, implementación informativa en redes sociales, entre otras acciones, que conlleven a dar conocimiento y desarrollo del producto, se plantea un incremento anual del 10% con respecto al año anterior por los primeros 5 años de operaciones.

9.1.5 Estrategias del plan de marketing

Uno de los principales objetivos de todas las empresas es poder crear nuevos clientes y retener con los que ya cuenta; por esta razón se desarrollará a continuación las estrategias a considerar en el lanzamiento de esta nueva marca.

9.1.5.1 Estrategia de Producto

Dentro de esta estrategia se considerarán las acciones que se tomaran en cuenta para el diseño del producto a lanzar, como se muestra en las imágenes, y lo mencionado anteriormente, se ha diseñado el producto con un nombre oriundo que permita identificar sus raíces y así como también un diseño de botella sobrio y elegante; además de ser un producto orgánico.

9.1.5.2 Estrategia de Distribución

Basada en el desarrollo ventas omnicanal: Mediante esta estrategia se considerará todos los canales de atención al cliente a fin de poder lograr mayor participación de mercado, incluyendo tienda física y tienda virtual. Se tomarán las siguientes acciones:

- Atención al cliente a través de tienda virtual
- Atención al cliente a través de una tienda física
- Atención al cliente a través de redes sociales
- Atención por correo, llamada telefónica y visita a clientes.

De acuerdo con los resultados de las encuestas que fueron realizadas, asimismo como el análisis del focus group se puede llegar a una conclusión que el lugar donde la gente prefiere comprar bebidas de vinos es en los supermercados con un porcentaje de 60.9%,

en un segundo lugar las tiendas de empresas directas, es decir a la visita de los viñedos con un 21.6%; y finalmente como tercero lugar tenemos a las tiendas tradicionales con un 14.2%.

Asimismo, según análisis del focus group realizado, existe mayor preferencia en ir a los supermercados y pasear por los pasillos, en donde la atracción de logos y diseños de los productos son las principales influencias para que se incite la compra. Se recalca también que la opción de compra vía online por la coyuntura post pandemia ha sido uno de los canales que tuvo mayor crecimiento.

Con estas fuentes, la empresa ha decidido optar por una política de comercialización de la siguiente manera para la propuesta en ventas mensuales:

Tabla 25:

Distribución por canales de venta

Canal	Porcentaje de distribución
Supermercados	40%
Mayoristas /distribuidores	35%
Cliente final (tienda online y física)	25%

Elaboración: Autores de la investigación

Esta distribución será evaluada constantemente por el área de marketing y tendrá la posibilidad a tener un cambio en un plazo no menor de 01 año, con lo cual se prevé manejar escenarios a futuro que permitan mejorar el porcentaje total de ventas de la empresa.

Vale la pena recalcar que la introducción a supermercados y tiendas directo como un B2C es un reto importante para considerar. Según (Peterle, 2020) en relación con el amplio espectro de vinos ofertados en los supermercados y bodegas, los consumidores manifiestan tener dificultades para identificar los buenos. Por ello, las referencias son importantes para identificar la calidad y las referencias especiales de amigos o bodegueros. Esto da a entender con mayor razón aún, la importante del logo y diseño del producto final, sobre todo considerando que el mayor porcentaje de venta será en supermercados, el producto deberá llamar la atención del público objetivo con el fin de

que se tomen un tiempo de poder parar y visualizar los atributos adicionales del mismo, como son lo natural de la composición, precio competitivo y marca peruana.

9.1.5.3 Estrategia de precios

Estrategia basada en calidad/precio, mediante esta estrategia se considerará ingresar al mercado con un precio competitivo, ofreciendo una presentación de producto impecable tomado de la mano con la calidad. Se tomarán las siguientes acciones:

- Mantener el mismo precio de los productos en los diferentes canales de distribución.
- Ofrecer promociones de compra por cantidad de productos.
- Ofrecer promociones por fechas festivas.

Basada en el Precio, mediante esta estrategia se analizará los precios de las empresas competidoras del sector a fin de poder mantener un margen dentro de lo que se da en el mercado. Se tomarán las siguientes acciones:

- Establecer un precio competitivo de acuerdo con el perfil del consumidor.
- Entregar un valor agregado al cliente (bolsa de yute) incluido en el precio de venta.

De acuerdo con las investigaciones y estadísticas de Euromonitor en el año 2021, se destaca la diversidad de empresas que no mantienen un desarrollo continuo en sus ventas, conllevando así, que dos o tres empresas mantengan el liderazgo y control de todo el mercado en el rubro de vinos.

Debido al inicio del proyecto y empresa iniciante en el mercado se toma en cuenta lanzar el producto a un precio menor al promedio de las empresas ya en el mercado. Asimismo, el precio del producto tendrá un valor de S/ 52.50, S/ 48.30 y S/39.40, para los canales tiendas & e-commerce, mayorista y retail, respectivamente.

El canal retail es quien abarcan el mayor porcentaje de ventas con un 40%, seguido por los mayoristas con un 35%, los restantes 25% los tendrán las tiendas e-commerce.

9.1.5.4 Estrategia de publicidad y promoción

Basada en el Plan de marketing y diseño del producto, se establecerá un plan de marketing con un presupuesto asignado por año, en el cual se incluirá: Participación en ferias y eventos, Promotores para degustaciones en puntos de venta, merchandising, inversión en redes sociales y la creación de una página web. Se tomarán las siguientes acciones:

- Participar en ferias y eventos
- contratar promotores para degustación en puntos de venta
- Distribución de merchandising
- Inversión en redes sociales
- Creación de página web

Esta estrategia tiene varias aristas complejas puesto el ingreso al mercado será como B2B y B2C, sobre todo si implica ingresar en un mercado B2C donde la publicidad demanda ser masiva a través de canales de publicidad.

Se tomarán en cuenta publicidad pagada a través de redes sociales. Un punto importante para resaltar es la contratación de promotoras para la degustación del producto en puntos estratégicos de venta que sirvan de motivadoras para que pueda ir al showroom de venta, dicho servicio se planea costear con una empresa tercera.

Por otro lado, se planea realizar publicidades y ofertas por redes sociales, como otra alternativa de llegar al cliente, e incluso poder realizar ventas por el medio e-commerce.

9.1.6 Presupuesto de Marketing

Como se mencionó en la introducción a los planes de acción en marketing, se toma en cuenta la iniciativa por el desarrollo del producto mediante la degustación de puntos de venta.

Adicionalmente a ello, se negociará con la empresa tercera para la colocación de una comisión que ayude a la buena actividad de sus funciones de los promotores. Según lo mencionado, se muestra el presupuesto para marketing.

Tabla 26:*Presupuesto de marketing*

PRESUPUESTO DE MARKETING	2024	2025	2026	2027	2028
• Gastos por contratación de promotores					
Uniformes	720.00	720.00	480.00	480.00	360.00
viaticos	10,800.00	7,200.00	7,200.00	3,600.00	3,600.00
Merchandising	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
• Gastos por degustación					
Materiales para degustación	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
• Evaluación de participación en ferias y eventos					
Stand	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,500.00
Implementación de stand	-	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Merchandising	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Transporte materiales y extras	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
• Publicidad en redes sociales y página web					
Publicidad en facebook (300 x 5 meses altc	6,000.00	6,000.00	6,000.00	3,000.00	3,000.00
Hosting y dominio (donweb)	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Diseño página web	2,500.00	700.00	700.00	700.00	700.00
• Gastos en publicidad					
Impresión de banners	3,000.00	3,000.00	3,000.00	1,800.00	1,800.00
Impresión de volantes	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Merchandising	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
• Eventos					
Participación en eventos del rubro (feria e	5,000.00	5,000.00	5,000.00	-	-
	39,440.00	40,040.00	39,800.00	32,000.00	31,880.00

Elaboración: Autores de la investigación.

9.1.7 Estimación de ventas y proyección de demanda

Para el cálculo de la proyección de venta y demanda se toman en cuenta los siguientes datos:

- Venta de vino proyectado a 5 años de operación para el proyecto
- Población de Lima Metropolitana y Callao.
- NSE B y C
- Rango de edad de 18 años a más
- Participación de mercado de 0.4%
- Intención e intensidad de compra en base a encuesta

Se muestra la siguiente tabla según los puntos mencionados.

Tabla 27:

Crecimiento en porcentajes para proyección de la venta y demanda

Concepto	Dato porcentual
% Población Lima Metropolitana	33,5%
% NSE B y C	64,1%
% del rango/ total población	69,5%
Intención	88,8%
Intensidad	67,4%
Participación	0,4%

Elaboración: Autores de la investigación.

De acuerdo con la tabla anterior y las ventas proyectadas en base a estadística de la base de datos de Euromonitor, se calcula la demanda.

Tabla 28:

Proyección de la demanda

Año	Venta de vino en el Perú (miles de litros)	Población Lima metropolitana	NSE según APEIM	Rango de edad (18 años a más)	Intención de compra	Intensidad de compra	Participación del mercado esperada (%)	Participación de mercado (litros)	Demanda del proyecto (vinos de 750 ml)	Demanda del proyecto (bidones)	Demanda del proyecto (caja de 6 botellas)
2023	58 300	19 532	12 520	8 703	7 730	5 206	0.43%	22 126	29 501	368.8	4 917
2024	62 000	20 771	13 314	9 255	8 220	5 537	0.47%	25 883	34 511	431.4	5 752
2025	64 700	21 676	13 894	9 658	8 578	5 778	0.51%	29 712	39 615	495.2	6 603
2026	66 900	22 413	14 367	9 986	8 870	5 974	0.57%	33 794	45 059	563.2	7 510
2027	72 186	24 184	15 502	10 775	9 571	6 446	0.62%	40 111	53 481	668.5	8 913
2028	75 964	25 450	16 313	11 339	10 072	6 784	0.68%	46 431	61 908	773.9	10 318

Elaboración: Autores de la investigación

9.2 Plan de implementación de Supply

9.2.1 Gestión de operaciones

Se tiene como objetivos:

- Garantizar el correcto funcionamiento de la cadena de suministros, ejecutando acciones de control y supervisión en cada una de las actividades.

- Garantizar el correcto proceso productivo de embotellado, etiquetado y encapsulado.
- Garantizar el correcto funcionamiento de almacenaje, distribución y control de calidad.

Para el proceso de operaciones se considerará como actividades principales el control y supervisores del proceso de producción y distribución, del negocio de venta de vinos; contratando terceros que puedan brindarnos servicios para llevar a cabo nuestras actividades.

Se constituirá la empresa Vinos y espumantes CCODE SAC, con cuatro representantes legales que se encargarán de la toma de decisiones principales de la empresa, dentro de las cuales estarán:

Tabla 29:

Proceso de operaciones

ACTIVIDADES PROPIAS	TERCERIZACIÓN
Trámites de permisos municipales de funcionamiento y constitución de la empresa.	
Creación de logo y marca de la empresa.	
Determinar la ubicación de la tienda principal en Lima.	
Contratación de personal de trabajo de la compañía.	
Búsqueda y contratación con proveedores para compra de vino en barriles.	Cultivo y Producción de materia prima
Búsqueda y contratación empresa de transportes que movilice los barriles desde el centro de producción hasta la planta de etiquetado y embotellado.	Transporte de Materia prima a centro de packaging
Búsqueda y contratación de proveedores que se especialicen en embotellado y etiquetado de bebidas.	Envasado, encapsulado y etiquetado
Búsqueda constante de nuevos clientes.	Transporte de producto final a Centro de distribución
Búsqueda y contratación de proveedores de transporte que se encarguen de la distribución para atención de pedidos.	
Creación de nuevas estrategias de venta.	
Contratación de un estudio contable que pueda hacer seguimiento a las operaciones de la empresa.	

Elaboración: Autores de la investigación

Para la ubicación de la oficina principal que contará con un showroom y el almacén de productos terminados, se consideró lo siguiente:

- Lugar de mayor afluencia en Lima: Según (Cabify,2022), las 5 avenidas de mayor afluencia de público en Lima son: Av. Javier Prado, Av. Alfredo Benavides, Av. Paseo de la República, Av. Felipe Salaverry y Av. República de Panamá. Tabulando esta información por los distritos que recorren las principales avenidas obtenemos:

Tabla 30:

Distritos con mayor afluencia

Distrito	Puntaje
San Isidro	11
Santiago de Surco	10
La Victoria	8
Miraflores	8
Magdalena	7
San Borja	5
Ate	5
La Molina	5
Lima	5
Lince	5
Surquillo	4
Barranco	4
Chorrillos	3
Jesus Maria	2

Elaboración propia

- Según (Mincetur, 2019), los 9 atractivos turísticos más visitados en el Perú por turistas extranjeros y visitantes nacionales fueron:

Tabla 31:

Atractivos turísticos más visitados en Perú

Atractivos	Ubicación	Puesto
Machu Picchu	Cusco	1
Fortaleza de Sacsayhuaman	Cusco	2
Complejo Arqueológico De Moray	Cusco	3
Reserva Nacional de Paracas	Ica	4
Valle del Colca	Arequipa	5
Monasterio de Santa Catalina	Arequipa	6
Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán	Lambayeque	7
Museo de Sitio Huaca Pucllana	Lima (Miraflores)	8
Reserva Nacional del Titicaca	Puno	9

Elaboración Propia

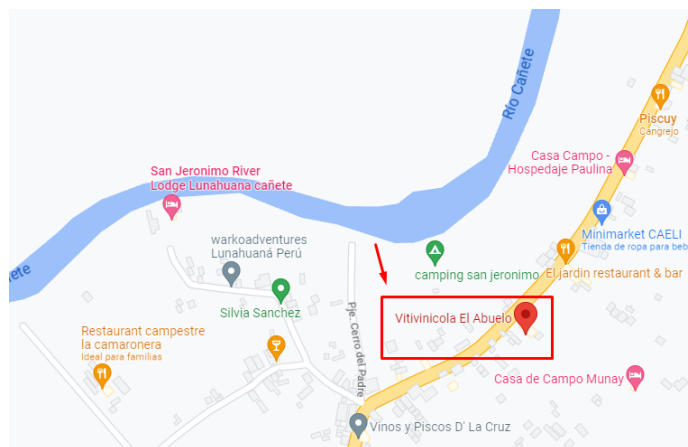
- Según (Mincetur, 2020), se tiene un 46% de turistas nacionales. Asimismo, el 38% lo han visitado más de 5 veces, demostrando constancia en las visitas al distrito.
- Por los 3 puntos anteriores, se define ubicar la tienda en el distrito de Miraflores debido a la gran afluencia de público en este distrito de Lima.

Se considerará el trabajo bajo 4 enfoques:

- Adquisición de Materia Prima: Al inicio de las operaciones se contará con un proveedor de materia prima (vino en barriles), que cuenta con certificación orgánica; quien proveerá del insumo principal y entregará la mercadería en barriles para su empaquetado.

Figura 28:

Ubicación de planta de producción

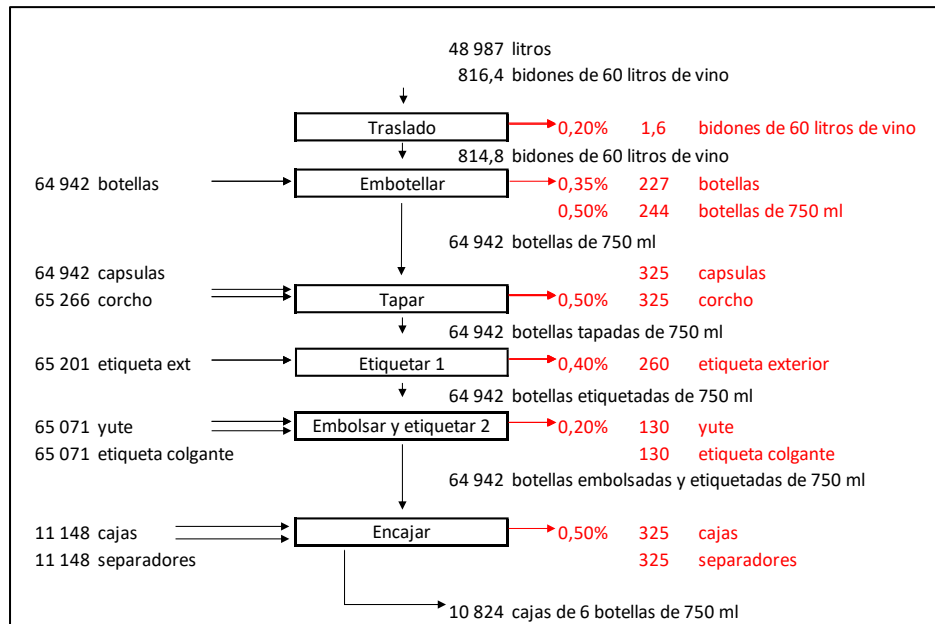


Fuente: (Google maps, 2023)

- Packaging del producto: Una vez que se cuente con la mercadería en barriles, ésta será trasladada a la empresa de empaquetado para su envasado, etiquetado y encapsulado. Se entregará a dicha empresa los materiales necesarios para el packaging, considerándose etiquetas, corchos, capsulas y botellas.

Figura 29:

Packaging del producto



Elaboración: Autores de la investigación

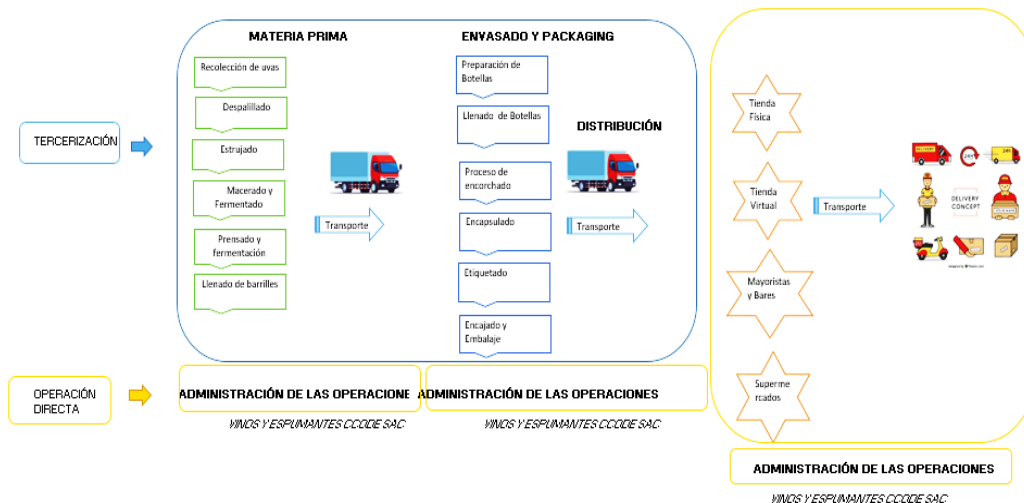
En la figura anterior, se muestra el balance de materia como base para el requerimiento de materia prima, insumos y materiales, se parte como producción, las 10 824 cajas de acuerdo a proyección de demanda, de acuerdo a ello, y las mermas para cada proceso, se obtiene el requerimiento de 48 987 litros o 817 bidones de 60 litros para el cumplimiento de producción.

Según la figura mostrada, la empresa que brindará el servicio realizará 4 procesos: embotellado, tapado, etiquetado y encajado. El balance de materia, en donde se muestra el flujo de materia prima e insumos para el cálculo de requerimiento, toma como base la proyección de demanda del último año (2028).

- (iii) Distribución y transporte: El sistema de transporte será tercerizado, contratando proveedores homologados que puedan brindar el servicio con seguridad, brindando seguimiento a las unidades a través de GPS y seguro de transporte.

Figura 30:

Flujograma de operaciones

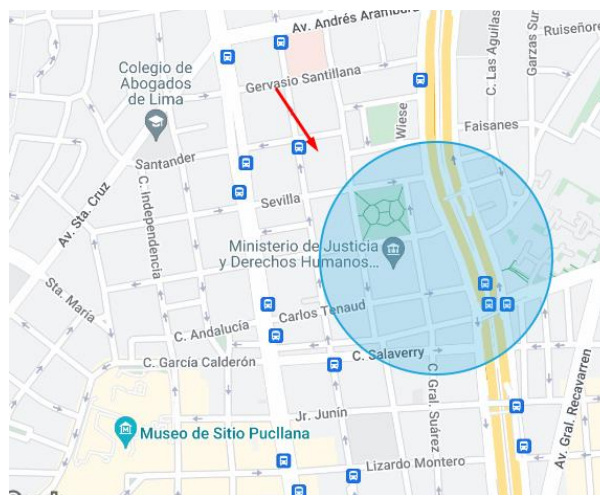


Elaboración: Autores de la investigación

- (iv) Oficina Principal: Se contará con una oficina principal ubicada en el distrito de Miraflores, desde donde se supervisarán y controlarán todas las operaciones de la cadena logística; desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega del producto final al cliente.

Figura 31:

Ubicación de oficina principal



Fuente: (Google maps, 2023)

En esta planta se considerará el aforo de 1 persona cada 9.5mts cuadrados según INDECI; por lo que el local será distribuido en 3 partes: tienda, oficina y almacén, considerando el alquiler de un local de 150mts en total.

Finalmente, en esta gestión de operaciones es importante mencionar el contrato de maquila que se contará para el correcto desarrollo del plan de negocio.

Producción

La empresa Vinos y espumantes CCODE SAC, contratará a quien se encargará de la producción de materia prima, en las cantidades acordadas y que se entregaran de forma mensual en bidones de 60 litros.

La empresa CCCODE SAC pondrá a disposición a un personal nombrado como auditor de calidad quién se asegurará de que los procedimientos establecidos serán de acuerdo con lo que indica la certificación orgánica.

La vigencia del contrato de maquila a establecer será de 1 año, renovándose de forma anual.

La fórmula de preparación del vino será de conocimiento único de las partes contratantes, resultando ser estrictamente confidencial.

La empresa productora se compromete a cumplir con la demanda solicitada por CCODE, teniendo un plan de ventas mensual proyectado.

Packaging

La empresa Vinos y espumantes CCODE SAC, contratará a una empresa tercera quien se encargará del envasado, etiquetado y encapsulado de las botellas de vino considerando los siguientes puntos relevantes:

- CCODE, entregará los insumos y materiales necesarios para las actividades mencionadas.
- CCODE pondrá a disposición a un personal nombrado como auditor de calidad quién se asegurará de que los procedimientos establecidos serán de acuerdo con lo que indica la certificación orgánica, esta persona se mantendrá de forma permanente en la empresa.
- La vigencia del contrato de maquila a establecer será de 1 año, renovándose de forma anual.

- La empresa envasadora se compromete a cumplir con la demanda solicitada por CCODE, teniendo un plan de ventas mensual proyectado.

9.2.2 *Gestión de compras y abastecimiento*

Tanto la gestión de compras y abastecimiento en empresas PYMES generan un alto impacto para los indicadores y la proyección de crecimiento tanto a un corto como largo plazo. El generar ahorros para las empresas que recién se insertan en el mercado no son las mejores catalogadas cuando se tercerizan servicios por oposiciones que se tiene en el conocimiento a un corto plazo a los proveedores principales, así como la determinación de un precio correcto de acuerdo a los costos luego de un análisis financiero, finalmente no debemos dejar de lado las negociaciones de condiciones comerciales que se vuelven complejas cuando no se tiene una línea de crédito o relación comercial previa trabajada con el proveedor. Es por ello por lo que CCODE es una empresa que busca optimizar costos y ser eficientes y eficaces en sus tiempos de producción y entrega. El modelo de negocio que se busca hoy en día es iniciar la apertura con un solo viñedo como proveedor que podamos generar unas condiciones favorables para ambos casos, trabajar la relación comercial inicial es algo fundamental en este negocio de vinos.

A lo que respecta el enfoque de compra, CCODE contará con una lista de precios renovable para los insumos y servicios principales de manera establecida con sus principales proveedores, los cuales tendrán revisiones cada trimestre por mejoras que pudiera conseguirse debido a los volúmenes que se volverían histórico para tener una buena base de negociación. Los insumos con sus respectivos costos (sin IGV) para este tipo de estrategia son los siguientes:

Tabla 32:

Insumos y costos unitarios

Insumos	Detalle	Costo unitario
Vino	En las 2 uvas elegidas para la elaboración de los 03 tipos de vinos (Borgoña negra, Quebranta y Mezcla)	S/ 5.00
Botellas	En presentaciones de 750 ml	S/ 1.50
Cápsulas	En los 03 diseños y colores diferentes.	S/ 0.25
Corchos	01 solo diseño para las 03 presentaciones	S/ 0.45
Etiquetas	03 presentaciones diferentes, pero con el mismo patrón.	S/ 0.12
Cajas y separadores entre cajas		S/ 4.10

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que estos costos son confidenciales y brindados únicamente para fines de explicación de la presente investigación.

Asimismo, los servicios principales para este tipo de estrategia son los siguientes:

- Embotellado
- Etiquetado
- Distribución
- Transporte

Para tener una formalidad adecuada de la vigencia y condiciones de estos precios, se estará firmando un acuerdo comercial entre cliente y proveedor para dejar en claro las condiciones de aplicación y, asimismo, resguardar los intereses de ambas empresas. Es importante considerar que dentro de este acuerdo comercial se contará con una cláusula que especificará el volumen de compra mínima para los insumos y servicios que serán conectados a un rebate de descuento escalonado a favor de CCODE como cliente por rangos de volúmenes compra que se establecerá anualmente con los proveedores. Los rangos para proponer a los proveedores serán de la siguiente manera:

Tabla 33:

Rangos de volúmenes de compra

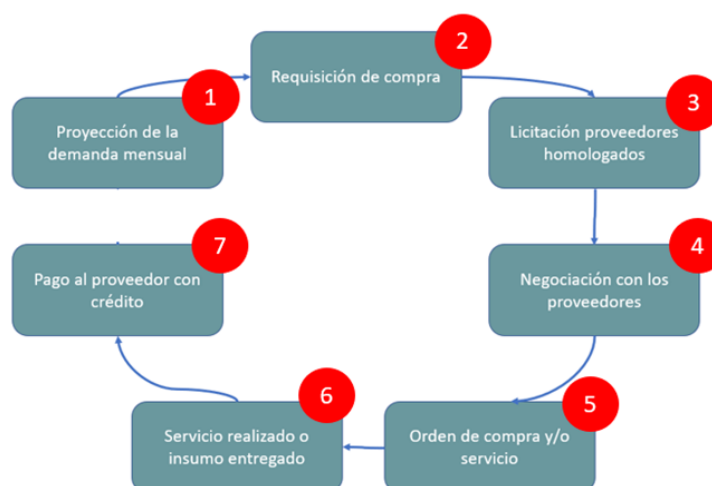
Escala	Monto rebate anual S/. sin IGV	
1-	10,000 a 20,000	2.00%
2-	20,000 a 30,000	2.50%
3-	30,000 a 40,000	3.00%
4-	40,000 a 50,000	3.50%
5-	50,000 a 60,000	4.00%
6-	70,000 a +	4.50%

Fuente: Elaboración propia.

Estos porcentajes de retorno de proveedor a cliente se darán al final de cada año a través de una nota de crédito mencionando las facturas que CCODE como cliente desee sean beneficiadas, este detalle estará establecido en el acuerdo comercial a firmar.

Por otro lado, si bien se tiene pensado una dinámica de compra más ágil basada en la lista de precios y acuerdos comerciales, existirán compras que sean poco frecuentes y fuera del enfoque del Core de negocio y que no tengan un tarifario establecido, internamente CCODE ha establecido un flujo de compra bastante simplificado el cual se muestra a continuación:

Figura 32:
Flujo de compra



Elaboración: Autores de la investigación.

Como se puede observar en el flujograma, estos 7 pasos muestran en orden cronológico como proceder para este tipo de compras y/o servicios atípicos en el proceso de compra, en lo cual intervienen muchos stakeholders internos y externos de toda la cadena de suministro. Cabe resaltar que el paso 1 es opcional y depende si esta compra y/o servicio atípico se vuelve recurrente sin tener una lista de precios negociada. Asimismo, toda solicitud de cotización deberá ser canalizada por el área de compras y solo con su aprobación se podrá seguir y estar acompañado de los siguientes pasos a seguir hasta el punto final 7 como responsabilidad del área de compras y punto 6 como solicitante del insumo y/o servicio.

Cuando se cuenta con negociaciones y estas mismas son respetadas por los colaboradores de la empresa, así como cuando se respetan los procesos de compra

establecidos; genera un histórico de compra necesaria para un mayor análisis de mejora en gestión no solo de precios y condiciones comerciales con nuestros proveedores, sino también de mejoras en el proceso que pueden hacer más ágil el proceso y optimizar no solo en costos sino también en tiempos de todos los stakeholders del proceso.

Por otro lado, es importante se mencione el plan de contingencias de la empresa, ya que, contando con un único proveedor único de materia prima, debe contemplarse un plan que permita la acción inmediata al respecto. Siendo así, el stock de seguridad es un plan válido para el abastecimiento para el mes 2 en adelante. Sin embargo, vale mencionar que la empresa desarrollará al paralelo una licitación en donde involucrará a otros proveedores que actúen de la misma forma que el principal, con lo cual luego de un análisis cuantitativo y cualitativo se podrá tener alternativas de proveedores back up para el correcto funcionamiento de la empresa en caso de abastecimiento o alguna contingencia de la empresa proveedor principal.

Finalmente, en lo que respecto a la evaluación de proveedores se tendrá una serie de criterios que determinen como analizar el desempeño de cada uno de los proveedores a lo largo de un periodo. A través de esta evaluación, se busca resultados en los siguientes factores:

- Determinar puntos de mejora para el desarrollo del proveedor en mediano y largo plazo.
- Identificar proveedores preferenciales.
- Garantizar un estándar de calidad del producto a los clientes finales.

De manera inicial, como se tiene una gran gama de proveedores, todos los proveedores que brinden servicios serán seleccionados para pasar el proceso de evaluación y reevaluación.

Si bien se sugiere un cronograma especial para las evaluaciones de proveedores; la empresa podrá organizar las fechas de acuerdo con su mejor conveniencia, siempre y cuando el proceso de evaluación quede finalizado antes del año comercial. De esta forma, se tendrá los meses del año siguiente para el desarrollo y seguimiento de proveedores.

La evaluación de proveedores consiste en 5 categorías principales que todos los involucrados dentro del proceso tendrán que responder bajo una encuesta enviada vía email:

- Compras
- Calidad
- Logística
- Tecnología
- Sostenibilidad

El área de compras en conjunto con las áreas pertinentes para la evaluación del proveedor deberá elegir un único evaluador para cada uno de los cinco criterios indicados, quienes serán los responsables de evaluar en el tiempo determinado. Vale mencionar que cada evaluar podrá poner comentarios respectivos por cada criterio evaluado.

Una vez la evaluación haya finalizado, se podrá categorizar a los proveedores de manera inicial de acuerdo con los siguientes indicadores en un rango del 1 al 10.

- 9 – 10 proveedor preferente
- 7 – 8 proveedor aprobado
- 5 – 6 proveedor aprobado con observaciones
- Menor a 5 proveedor por subsanar (plan de acción)

Se prevé realizar una comunicación masiva a todos los proveedores con sus resultados y, asimismo, en caso aplique, el plan de acción necesario para implementar la mejora necesaria dentro de su alcance. Para los proveedores preferentes y aprobados, se dará la opción de enviarles una evaluación de reverse rating, la cual implica una evaluación del proveedor a la empresa CCODE como cliente, esto con el fin de poder tener un punto de vista de cómo los proveedores nos ven y recopilar también puntos de mejora al respecto.

9.2.3 Gestión de almacén e inventarios

Para la gestión de inventarios se aplicará la política de mantener un stock de seguridad del 40% de las ventas del primer mes para cada año. En adición a este

porcentaje, se agregarán al stock de inventario final, la cantidad de cajas por degustación que se plantea añadir en el plan de marketing.

A continuación, se presenta el siguiente plan de producción según lo mencionado en el párrafo anterior.

Tabla 34:

Plan de producción en cajas

Año	Inventario inicial	Producción	Mermas en producción	Ventas	Marketing (Degustación)	Inventario final
2024	0	6 807	136	5 752	727	192
2025	192	7 261	145	6 603	485	220
2026	220	8 188	164	7 510	485	250
2027	250	9 390	188	8 913	242	297
2028	297	10 824	216	10 318	242	344

Elaboración: Autores de la investigación.

Con respecto al almacén, se calculan los metros cuadrados necesarios para el almacenaje de los productos terminados en base a lo proyectado para la demanda mensual. Se toma en cuenta el 100% de la proyección del último año.

Se muestra las dimensiones de la caja de 6 botellas de 750 ml.

Tabla 35:

Dimensiones de caja de 6 botellas de 750 ml

Dimensión	Botella barolo (cm)	Separador (cm)	Caja de 6 botellas (cm)
Ancho	8	0.3	16.3
Largo	8	0.3	24.6
Alto	28	29.0	29.0

Elaboración: Autores de la investigación.

Con los datos de la tabla, se calcula el requerimiento de pallets según proyección de la demanda mensual del año 2028.

Tabla 36:

Requerimiento de pallets según dimensiones de caja de 6 botellas de 750 ml

Concepto	Cantidad	u.m
Ancho	6 cajas	
Largo	5 cajas	
Alto	3 cajas	
cajas por pallet	90 cajas/pallet	
requerimiento 2028	902 cajas mensual	
requerimiento de pallets	11 pallets	

Elaboración: Autores de la investigación.

Según la tabla, el requerimiento de metros cuadrados para el almacén, tomando en cuenta que el pallet para el cálculo cuenta con 100 cm de ancho y 120 cm de largo y un adicional de 40% en espacio de maniobra para el almacenaje y retiro de mercadería y otros, es de 18.5 m².

Con los detalles ya mencionado en puntos anteriores, se cuenta con un diseño de botella similar al estilo Barolo. Asimismo, cuenta con 8 cm de ancho, 8 cm de largo y 28 cm de alto, este es el caso de una botella de 750 mililitros. Para las dimensiones de la caja se toman en cuenta los respectivos separadores, teniendo así una medida de 16,3 cm de ancho, 24,6 cm de largo y 29 cm de alto.

Con respecto al peso de una unidad de botella de vino de 750 ml, se toma en consideración que la densidad para el producto es de 0.9940 g/ml, por lo tanto, se tiene un peso de 745,5 gramos por una botella de vino.

Por otro lado, los insumos como botellas y otros necesarios para el envasado y presentación final, todos ellos serán enviados al almacén de empresa tercera que brinda el servicio de embotellamiento de botellas de vinos, para que se encarguen del proceso de embotellado, hasta la presentación final. El costo de almacenamiento de insumos estará incluido en el servicio que de embotellamiento que brinda el proveedor tercero.

Otro factor importante dentro de la gestión de almacenaje es la política de esta, en donde se consideran se ve conveniente contemplar 01 mes de almacenaje por diversos factores que son explicados a continuación:

- Se toma en cuenta no tener gran espacio para producto terminado debido a la ubicación del local en el cual se ubicará la empresa, resulta más rentable tener un espacio requerido para un mes de demanda por el alto valor de alquiler del distrito.
- Abastecer nuestro local a más de 1 mes de demanda, requerirá de apilamientos y por lo tanto una inversión de maquinaria para el movimiento de la mercadería, es por ello por lo que se mantiene la cobertura mensual con el fin de obtener un almacenamiento sin apilado.
- La planificación de MRP, se considera realizar un viaje por mes para el abastecimiento debido a que esta actividad se realizará todos los fines de mes.

9.2.4 Gestión de transporte y distribución

Se dividirán 4 etapas con respecto al transporte de materiales y producto terminado.

En primer lugar, la empresa tendrá proveedores de materiales tales como, capsulas, corchos, etiquetas, cajas y separadores, ubicadas en la ciudad de Lima, estas serán trasladadas a San Vicente de Cañete, ya que la planta de envasado, que será realizada por un tercero, se encuentra ubicada en ese lugar geográfico.

Como segunda etapa, se cuenta con un proveedor de vino que será trasladado en bidones de 60 litros, desde el distrito de Lunahuaná hacia San Vicente de Cañete, hacia la planta de envasado.

A continuación, se muestran los bidones requeridos mensualmente para año del proyecto.

Tabla 37:

Demanda del proyecto mensual (bidones de 60 litros)

Año	Demanda del proyecto mensual (bidones de 60 litros)
2023	31
2024	36
2025	41
2026	47
2027	56
2028	64

Elaboración: Autores de la investigación.

El traslado de bidones será realizado con un viaje mensual, y, de acuerdo a ello, se requiere de un camión de 18 m³ (2.0 m de ancho x 3.8 m de largo x 2.0 m de alto), para los 5 años proyectados. La base de bidones para esa medida es de 32 bidones, y la diferencia según requerimiento formarían parte de la 2da altura de apilamiento.

Como tercera etapa, posterior a la producción de botellas de vino, estas serán trasladadas hacia el almacén de la empresa ubicada en Miraflores, Lima. El producto será embalado y colocados en pallets, por ello se va a requerir un camión de 25 m³.

Y, por último, se contará con un servicio de furgones terceros para el traslado de los productos terminados hacia los clientes respectivos.

La distribución será en todo Lima Metropolitana y Callao, en caso sean ventas a provincia, se contará con el apoyo de agencias, y que, con el paso del tiempo de servicio, se desarrollarán nuevas estrategias de tarifas para un continuo trabajo con los mencionados.

9.2.5 Gestión de post-venta

Como concepto, el servicio post venta consolida todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la compra y mantener una relación duradera con los clientes según el artículo “Postventa: qué es y cómo realizarla” de salesforce.com. Para la empresa, el servicio postventa se concentrará en 2 frentes principales: el canal de atención al cliente y los vendedores a retail.

En el caso del canal de atención al cliente, se incluye en la capacitación toda la información necesaria para que este canal pueda brindar información importante de

puntos de venta, características del producto y reclamos. Esta información es importante para los clientes actuales que deseen explorar más sobre el producto o quienes presenten alguna observación o reclamo que se deba anotar para utilizarlo de feedback de las operaciones. Los reclamos deben ser considerados el principal feedback para la mejora continua de la empresa.

9.2.6 Gestión de calidad

El objetivo de la gestión de calidad es asegurar que el proceso de producción, el servicio de transporte y el servicio de envasado cumplan con los parámetros definidos por CCODE para conseguir el producto final deseado.

Para la consecución del objetivo se tiene un auditor de calidad en planta quien debe monitorear y verificar todo el proceso de producción de la materia prima hasta su envasado en barriles.

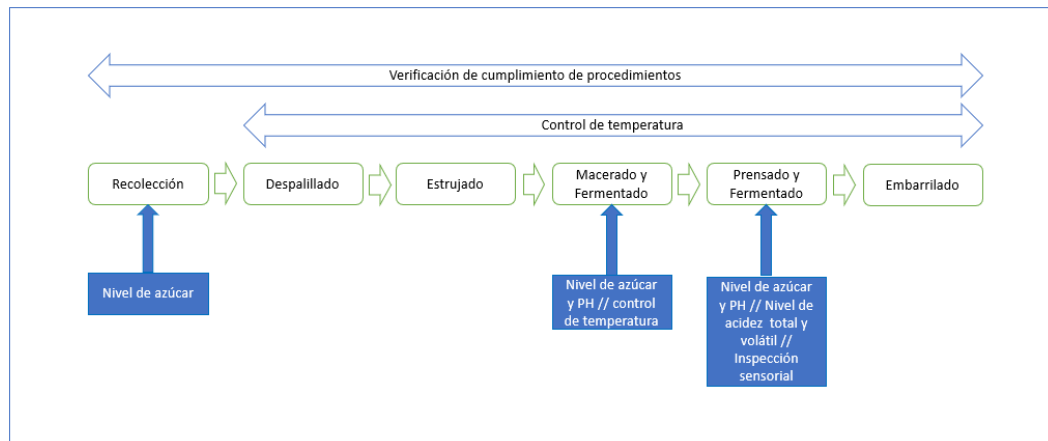
Posteriormente, debe trasladarse a la embotelladora a realizar la misma verificación hasta el despacho de San Vicente de Cañete hacia Lima.

Los parámetros que medir serán los siguientes:

- ❖ Nivel de PH en proceso de fermentación
- ❖ Nivel de azúcar del vino.
- ❖ Nivel de acidez total
- ❖ Nivel de acidez volátil.
- ❖ Inspección sensorial.

Figura 33:

Control de Calidad



Elaboración: Autores de la investigación.

El auditor de calidad debe ejecutar el Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC).

Para la ejecución del sistema deberá controlar los siguientes formatos:

- Registro de mantenimiento: Debe llevar el registro que se cumplan todos los mantenimientos programados de equipos e instalaciones.
- Registro de capacitación de operarios: Registro que verifique y asegure que los trabajadores tienen la preparación, capacitaciones y competencias requeridas para la ejecución de sus labores.
- Registro de buenas prácticas de manipulación (BPM): El registro que asegura frecuencia de accesos, personas que acceden, ropa asignada para interactuar en la planta, inocuidad.
- Registro de control de residuos: Controla las cantidades en volumen y peso de los residuos generados, así como el método de desecho y frecuencias de desecho.
- Registro de desinfección: Asegura el cumplimiento de las actividades programadas de limpieza de maquinarias y equipos, incluyendo incidencias y mantenimientos correctivos.
- Registro de tratamiento de agua: Lleva el control del análisis de agua antes de ser desechada, frecuencias y volumen.

- Registro de tratamiento de plagas: Identifica si se encontró alguna especie de plaga contaminante y recaba información de cualquier agente utilizado para su eliminación y/o control.
- Registro de trazabilidad: Recaba la información de los lotes de materia prima, fechas, envases utilizados, operarios y supervisores involucrados, observaciones presentadas, etc.
- Registro de insumos: Este control, guarda información de los insumos utilizados en el proceso de producción, registros sanitarios, lotes, fechas de caducidad, proveedores y observaciones presentadas en su manipulación o almacenaje.

9.3 Plan de Gestión Humana

9.3.1 Políticas de contratación de personal

La empresa Vinos y espumantes CCODE SAC, considera importante en el reclutamiento de personal lo siguiente:

- Iniciar el proceso de reclutamiento a través de las diferentes plataformas de bolsa de empleos como: LinkedIn, Computrabajo, Bumeran, entre otros.
- Se publicará el requerimiento de personal de acuerdo a cada perfil solicitado.
- Una vez filtrado el personal seleccionado, considerando los requisitos mínimos de cada perfil, se les invitará a una evaluación física o virtual a fin de conocer mejor al candidato.
- Una vez el candidato pase el primer filtro, será evaluado a través de pruebas psicológicas.
- Teniendo al personal que aprobó las evaluaciones psicológicas, se procederá a la entrevista virtual o presencial con la persona encargada del reclutamiento.
- Teniendo los finalistas, éstos pasarán entrevista con el jefe directo.
- Los contratos para trabajar serán por Necesidad de Mercado, con un periodo de 3 meses de prueba; siendo renovable cada 6 meses.

- El nuevo personal firmará un anexo de confiabilidad de la empresa.
- El personal será identificado con un fotocheck de la empresa con el cual deberá identificarse al ingresar y salir de oficina.
- Al personal de ventas se le hará entrega de 1 equipo móvil para la correcta comunicación con sus clientes.

9.3.2 Política de capacitación de personal

Se ha establecido lo siguiente, serán 04 personas que conocen el negocio, pero se mantienen informados y capacitados constantemente, por lo que se ha considerado viajes al lugar de compra de materia prima y participación en ferias. En cuanto al personal nuevo, se asignará a una de las 4 personas como encargado de capacitación luego de cada reclutamiento, siendo el responsable de transmitir la pasión al nuevo personal.

Asimismo, para esta política se tomarán en cuenta las siguientes acciones:

- Dentro de los 3 meses de prueba, el personal pasará por 1 semana de capacitación diaria en oficina y en campo.
- El primer día, nos centraremos en hacer conocer al personal todos los detalles de la empresa, el manejo de las políticas y los objetivos de la misma; también conocerán de los productos considerando una cata en el primer día.
- En el segundo y tercer día, nos basaremos en el producto y técnicas de venta de acuerdo al canal que se asigne, esta capacitación será otorgada a todo el personal ya que todos deben estar en la capacidad de concretar una venta.
- Se le hará entrega de un kit de bienvenida al personal.
- Para cerrar las capacitaciones, el jefe comercial hará visitas de campo con el personal de ventas y el jefe administrativo ubicará en sus puestos al personal del área.

9.3.3 Políticas de remuneraciones

En cuanto a la política de remuneraciones, al ser registrados dentro del régimen de Pequeña y Mediana empresa, cumpliremos con el pago de Compensación por período de trabajo, Gratificaciones, Seguro de ley, Retenciones de rentas y fondos, entre otros que indique la ley.

9.3.4 Políticas de salida de personal

El personal que decida por voluntad propia renunciar a su puesto de trabajo, deberá entregar los materiales asignados en buenas condiciones, tales como equipo móvil y fotocheck.

9.3.5 Políticas del ambiente de trabajo

Dentro de la empresa se debe de priorizar:

- El respeto entre cada colaborador que pertenece a la empresa.
- Sentido de atención al cliente
- Comunicación abierta y transparente
- Reconocimiento al trabajo
- Trabajo en equipo
- Crear programas de aprendizaje y desarrollo

9.3.6 Organigrama

El organigrama para las actividades operacionales de la empresa tiene como base 3 áreas dominadas por un gerente general: área comercial, área de Supply Chain y área de administración y finanzas.

Por otro lado, con el fin de optimizar recursos en planilla, se toma en cuenta la necesidad de trabajo de acuerdo al incremento anual de la demanda.

A continuación de muestra el requerimiento de personal para los 5 años de operación.

Tabla 38:

Requerimiento de personal para los 5 años de operación

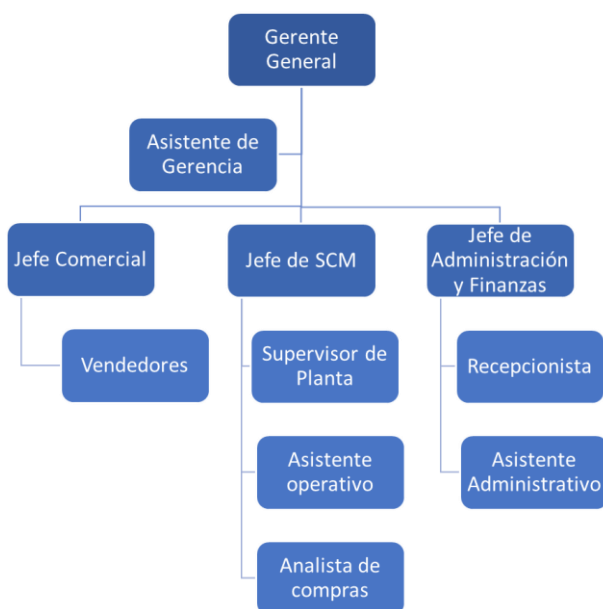
Puesto de trabajo	2024	2025	2026	2027	2028
Gerente general	1	1	1	1	1
Jefe comercial	1	1	1	1	1
Jefe adm y finanzas	1	1	1	1	1
Jefe SCM	1	1	1	1	1
Supervisor	1	1	1	1	1
Analista de compras y logistica	0	0	1	1	1
Asistente adminsitrativo	1	1	1	1	1
Asistente operativo	1	1	1	1	1
Recepcionista	1	1	1	1	1
Asistente gerencial	0	0	0	0	1
Vendedores	2	2	2	3	3
Total	10	10	11	12	13

Elaboración: Autores de la investigación.

Posterior a la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se muestra el organigrama del último año de operación.

Figura 34:

Organigrama de empresa del último año



Elaboración: Autores de la investigación.

Según la figura la cantidad de personal en planilla será de 13 personas, con adicional de 3 trabajadores respecto al organigrama inicial, se incrementa un vendedor,

un analista de compras y un asistente gerencial, cuyos perfiles de puesto se encuentra en el Anexo 3.

9.3.7 Presupuesto de Gestión humana

De acuerdo al organigrama planificado y la definición de los perfiles para los puestos, se considera los siguientes presupuestos:

Tabla 39:

Cálculo de remuneración anual para el costo de mano de obra

Cargo	Remuneración	EsSalud (9%)	CTS	Gratificaciones	Vacaciones	Total anual
Auditor de calidad	3.500	315	1.750	3.500	1.750	52.780

Elaboración: Autores de la investigación.

De acuerdo al cálculo remunerativo del auditor de calidad, se obtiene lo siguiente.

Tabla 40:

Presupuesto de costo de mano de obra

Puestos de producción	Remuneración	2024	2025	2026	2027	2028
Auditor de calidad	3.500,00	52.780	54.891	57.087	59.370	61.745
Total	Mano de obra directa (S/)	52.780	54.891	57.087	59.370	61.745

Elaboración: Autores de la investigación.

En la tabla se muestra el presupuesto para el auditor de calidad que tendrá la labor de vigilar las actividades de la empresa tercera que realizará los procesos de embotellado, etiquetado, entre otras funciones.

Tabla 41:

Cálculo de remuneración anual de planilla para el costo indirecto de fabricación

Cargo	Remuneración	EsSalud (9%)	CTS	Gratificaciones	Vacaciones	Total anual
Jefe de SCM	4.200	378	2.100	4.200	2.100	63.336
Asistente operativo	1.500	135	750	1.500	750	22.620

Elaboración: Autores de la investigación.

En la tabla, se muestra un jefe de Supply Chain y un asistente operativo que estarán en planilla durante los 5 años de operación.

Tabla 42:

Presupuesto de planilla en costos indirectos de fabricación

Costo indirectos de fabricación	2024	2025	2026	2027	2028
Jefe de SCM	63.336	65.869	68.504	71.244	74.094
Asistente operativo	22.620	23.525	24.466	25.444	26.462
CIF	85.956	89.394	92.970	96.689	100.556

Elaboración: Autores de la investigación.

Con respecto a la tabla el presupuesto menciona los puestos ligados a la proyección, control y seguimiento de la demanda.

Tabla 43:

Cálculo de remuneración anual de planilla para el área comercial

Cargo	Remuneración	EsSalud (9%)	CTS	Gratificaciones	Vacaciones	Total anual
Jefe comercial	4.200	378	2.100	4.200	2.100	61.236
Vendedores	3.000	270	1.500	3.000	1.500	43.740

Elaboración: Autores de la investigación.

Para la tabla se contará con un jefe comercial y un grupo de vendedores que irá incrementando tras los años de operación e incremento de demanda.

Tabla 44:

Presupuesto para la planilla en gasto de ventas

Ventas	2024	2025	2026	2027	2028
Jefe comercial	61.236	63.685	66.233	68.882	71.637
Vendedores	87.480	90.979	94.618	147.605	153.509
Gastos por marketing	189.987	156.810	170.142	108.872	118.067
Comisión de ventas	31.287	37.350	44.181	54.540	65.664
Gasto de ventas (S/)	369.990	348.824	375.175	379.898	408.877

Elaboración: Autores de la investigación.

Con respecto a la tabla inicialmente por los 3 primeros años, se cuenta con un jefe comercial y 2 vendedores para los temas de venta y coordinación con la cartera de clientes y el desarrollo y crecimiento del mismo. Los siguientes 2 años se adicionará un vendedor más.

Tabla 45:

Cálculo de remuneración anual de planilla para el área administrativa

Cargo	Remuneración	EsSalud (9%)	CTS	Gratificaciones	Vacaciones	Total anual
Gerente general	10.000	900	5.000	10.000	5.000	150.800
Asistente gerencial	2.000	180	1.000	2.000	1.000	30.160
Jefe de administración y finanzas	4.200	378	2.100	4.200	2.100	63.336
Analista de compras y logística	2.500	225	1.250	2.500	1.250	37.700
Recepcionista	1.200	108	600	1.200	600	18.096
Asistente administrativo	1.500	135	750	1.500	750	22.620

Elaboración: Autores de la investigación.

Tabla 46:

Presupuesto para la planilla en gastos administrativos

Administrativo	2024	2025	2026	2027	2028
Gerente general	150.800	156.832	163.105	169.629	176.415
Asistente gerencial	-	-	-	-	35.283
Jefe administrativo y finanzas	63.336	65.869	68.504	71.244	74.094
Analista de compras y logística	-	-	40.776	42.407	44.104
Recepcionista	18.096	18.820	19.573	20.356	21.170
Asistente administrativo	22.620	23.525	24.466	25.444	26.462
Distribución (Transporte)	60.600	63.024	65.545	68.167	70.893
Alquiler de local	63.600	66.144	71.541	80.474	94.144
Energía y agua	800	832	900	1.012	1.184
Telefonía e internet	718	747	808	909	1.063
Gasto administrativo (S/)	380.570	395.793	455.218	479.643	544.812

Elaboración: Autores de la investigación.

9.4 Inversión

Se empezará con la inversión de equipo que han sido descritos en el capítulo de plan de operaciones, y con la finalidad del análisis de inversión se muestra el siguiente cuadro:

Tabla 47:

Resumen de gastos de equipos para el negocio

Ítem	Valor	Vida útil tributaria(i)	Vida útil económica(ii)	Valor comercial al final de la vida útil (soles)(iii)
Laptops	25.000,00	4	3	4.500,00
Celular	6.000,00	4	3	-
Impresoras	1.200,00	4	3	200,00
Escritorio	3.500,00	5	3	1.000,00
Sillas	1.200,00	5	3	500,00
Almacen	6.000,00	5	5	-
Showroom	18.000,00	5	5	-
Mesa de reunión	1.500,00	5	5	-
Sillon	600,00	5	5	180,00
Otros	1.500,00	5	5	500,00
TOTALES	64.500,00			

Elaboración: Autores de la investigación

(i) Acorde con las tablas de depreciación de la SUNAT. (ii) La vida útil, es la representación del tiempo real que se puede emplear este ítem. (iii) El valor comercial ha sido calculado basados en el valor de recuperación obtenidos en los mercados digitales para productos de segunda mano.

Con la información del cuadro anterior el flujo de caja de las inversiones, donde se tiene activado todo lo mencionado en el capítulo de operaciones excluyendo los pagos a servicios mensuales.

Se tiene la siguiente tabla:

Tabla 48:

Flujo de caja de inversiones

Item	0	2024	2025	2026	2027	2028
Activo Fijo	-64.500			-36.900		
Gastos Pre-oper.	-29.460					
Inv. CT	-100.000					
Recuperación CT						100.000
V. Residual				6.200		6.880
Flujo de Caja de Inversiones	-193.960	-	-	-30.700	-	106.880

Elaboración: Autores de la investigación

El cálculo del Valor residual se realizó con el siguiente esquema:

Tabla 49:

Valor residual

Item	0	2024	2025	2026	2027	2028
Valor Comercial				6.200		6.880
(-) Valor en Libros				-8.050		-29.020
Utilidad antes IMP				-1.850		-22.140
IR				-		-
Utilidad Despues IMP				-1.850		-22.140
(+) Valor en Libros				8.050		29.020
Valor Residual				6.200		6.880

Elaboración: Autores de la investigación

Como se muestra al final del tercer año, el 2026, se renueva los activos, y el valor residual es negativo mientras que en el 5to año se liquida el total de los activos, teniendo como resultado una pérdida.

Desarrollado el flujo de inversiones se hace necesario el desarrollo de las proyecciones, que nos ayudarán en el cálculo de VAN y TIR económicos

9.5 Proyecciones

Estas proyecciones amplían los capítulos previos en los que se examinó la demanda, los gastos de publicidad, los costos operativos, los gastos de personal y la inversión en tecnología.

9.5.1 Proyección de ingresos

De acuerdo a la tabla de ingresos se estimó la cantidad de botellas que se venderán por cada año, cada botella tendrá un valor de S/52.5 soles, lo cual se detalló en el capítulo de análisis del mercado. Las cajas de 6 unidades tendrán un valor de S/315 soles. Sin embargo, se brindará un porcentaje de descuento de 8% al canal mayorista cuyo valor por botella será S/48.30 soles y un 25% al retail cuyo valor por botella será S/39.40 soles.

Teniendo eso en cuenta se desarrolla el siguiente cuadro que resumen los ingresos esperados por las ventas en los años siguientes:

Tabla 50:

Ingresos

Presupuesto de ventas	2024	2025	2026	2027	2028
Demanda de proyecto (cajas)	5.752	6.603	7.510	8.914	10.319
Perdidas por devolucion	58	67	76	90	104
Ventas Por Canal (Volumen en cajas)					
Tiendas & e-commerce	1.424	1.634	1.859	2.206	2.554
Retail	2.278	2.615	2.974	3.530	4.086
Mayorista	1.992	2.287	2.601	3.088	3.575
Ingreso por ventas (S/)	1.564.361	1.795.669	2.042.408	2.424.284	2.806.475

Elaboración: Autores de la investigación

Este cuadro representa los ingresos únicos esperados por las ventas, además este cuadro está en concordancia con el plan operativo presentado anteriormente.

9.5.2 Costos y Gastos Operativos

En este apartado detallaremos los costos y gastos involucrados en la producción de los vinos.

Empezamos con los costos de la materia prima:

Tabla 51:

Costos y gastos operativos

Insumo	Costo Unitario	UM	2024	2025	2026	2027	2028
vino	5,00	litros	145.659	161.593	189.529	226.044	270.968
botellas	1,50	unidades	61.259	67.960	79.708	95.065	113.959
capsulas	0,25	unidades	10.210	11.327	13.285	15.844	18.993
corchos	0,45	unidades	18.469	20.490	24.032	28.662	34.359
etiquetas	0,40	unidades	16.401	18.195	21.341	25.452	30.511
yute	0,91	unidades	37.238	41.311	48.453	57.788	69.273
etiqueta	0,12	unidades	4.910	5.448	6.389	7.620	9.135
cajas	3,60	unidades	25.239	27.999	32.840	39.167	46.951
separadores	0,50	unidades	3.505	3.889	4.561	5.440	6.521
Coste de materia prima			289.236	320.876	376.348	448.857	538.062

Elaboración: Autores de la investigación

Estos cálculos contemplan la inflación declarada inicialmente, que afectará a partir del año 2024.

Proseguimos con el cálculo de los costos de personal, a continuación, los costos relacionados al personal auditor de la producción ya que se contará con una empresa tercera encargada del embotellado, etiquetado y embalado.

Tabla 52:

Remuneración de auditor de calidad

Puestos de producción	Empleado	Remuneración	2024	2025	2026	2027	2028
Auditor de calidad	1	3500	52.780	54.891	57.087	59.370	61.745
Total	1	Mano de obra directa (S/)	52.780	54.891	57.087	59.370	61.745

Elaboración: Autores de la investigación

Esto detalla todo el personal involucrado en la producción en la planilla de la empresa; el siguiente cuadro muestra los costos totales por la producción esperada en cada año:

Tabla 53:

Costo de servicio

Costo fabricación	2024	2025	2026	2027	2028
Costo de servicio	349,089	416,766	474,013	562,630	651,311

Elaboración: Autores de la investigación

Además de estos costos se hace necesario identificar los costos indirectos

Tabla 54:

Costos indirectos de fabricación

Costo indirectos de fabricación	2024	2025	2026	2027	2028
Jefe de SCM	63.336	65.869	68.504	71.244	74.094
Asistente operativo	22.620	23.525	24.466	25.444	26.462
Seguridad	13.950	14.508	15.692	17.651	20.649
CIF	99.906	103.902	108.662	114.340	121.206

Elaboración: Autores de la investigación

Todos estos costos y gastos se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 55:

Costos y gastos

Costos y Gastos	2024	2025	2026	2027	2028
Materiales	320,751	309,951	376,348	437,040	538,062
Mano de obra directa	52,780	54,891	57,087	59,370	61,745
Costo de producción	349,089	416,766	474,013	562,630	651,311
CIF	99,906	103,902	108,662	114,340	121,206
TOTAL	822,526	885,510	1,016,110	1,173,381	1,372,323

Elaboración: Autores de la investigación

Esto nos identifica los costos relacionados a la producción por cada año, a continuación, se detallará los gastos asociados a Marketing.

9.5.3 Gastos de ventas

Para analizar los gastos de ventas iniciaremos por los gastos asociados a las actividades de Marketing, los cuales se sintetizan en el siguiente cuadro

Tabla 56:

Gastos de ventas

Presupuesto de marketing	Cantidad Remuneración	2024	2025	2026	2027	2028
promotores	1 050.00	3	2	2	1	1
Sueldo promotores		45,927	31,843	33,116	17,221	17,909
Degustación		79,200	58,736	61,645	33,233	34,800
Comisión de promotor	3%	1,378	993	1,075	581	629
Utilidad de tercerizadora de promotores	30%	13,778	9,935	10,746	5,811	6,285
Gastos por contratación de promotores						
Uniformes		720	749	519	540	421
viaticos		10,800	7,488	7,788	4,050	4,211
Merchandising		3,600	3,744	3,894	4,050	4,211
Gastos por degustación						
Materiales para degustación		3,600	3,744	3,894	4,050	4,211
Evaluación de participación en ferias y eventos						
Stand		4,500	4,680	4,867	5,062	5,264
Implementación de stand		-	6,240	6,490	6,749	7,019
Merchandising		1,500	1,560	1,622	1,687	1,755
Transporte materiales y extras		600	624	649	675	702
Publicidad en redes sociales y página web						
Publicidad en facebook (300 x 5 meses altos x 4 días al mes)		6,000	6,240	6,490	6,749	7,019
Hosting y dominio (donweb)		120	125	130	135	140
Diseño página web		2,500	728	757	787	819
Gastos en publicidad						
Impresión de banners		3,000	3,120	3,245	2,025	2,106
Impresión de volantes		1,000	1,040	1,082	1,125	1,170
Merchandising		1,500	1,560	1,622	1,687	1,755
Eventos						
Participación en eventos del rubro (feria emprendedores)		5,000	5,200	5,408	-	-
Gasto de marketing (S/)		184,723	148,348	155,037	96,216	100,428

Elaboración: Autores de la investigación

Una vez determinado los gastos por marketing, se detallan los gastos por ventas, que incluye personal y comisiones.

Tabla 57:

Gastos de marketing

Ventas	2024	2025	2026	2027	2028
Jefe comercial	61.236	63.685	66.233	68.882	71.637
Vendedores	87.480	90.979	94.618	147.605	153.509
Gastos por marketing	189.987	156.810	170.142	108.872	118.067
Comisión de ventas	31.287	37.350	44.181	54.540	65.664
Gasto de ventas (S/)	369.990	348.824	375.175	379.898	408.877

Elaboración: Autores de la investigación

Con esto ya se ha completado los gastos relacionados a las ventas, debemos considerar que estos gastos se incurren en las ventas y no en la producción.

9.5.4 Gastos Administrativos

Los gastos de administración son esencialmente personal y servicios para que la empresa pueda gestionarse.

Tabla 58:

Gastos de administrativos

Administrativo	2024	2025	2026	2027	2028
Gerente general	150,800	156,832	163,105	169,629	176,415
Asistente gerencial	-	-	-	-	35,283
Jefe administrativo y finanzas	63,336	65,869	68,504	71,244	74,094
Analista de compras y logística	-	-	40,776	42,407	44,104
Recepcionista	18,096	18,820	19,573	20,356	21,170
Asistente administrativo	22,620	23,525	24,466	25,444	26,462
Distribución (Transporte)	60,600	63,024	65,545	68,167	70,893
Alquiler de local	63,600	66,144	71,541	80,474	94,144
Energía y agua	800	832	900	1,012	1,184
Telefonía e internet	718	747	808	909	1,063
Gasto administrativo (S/)	380,570	395,793	455,218	479,643	544,812

Elaboración: Autores de la investigación

CAPÍTULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

10.1 Determinación de tasa de descuento

Para el cálculo del COK se emplea el método Capital Asset Pricing Model (CAPM):

$$COK = Rf + B (Rm - Rf) + Rp$$

Donde:

Rf: tasa libre de riesgo = 4% (Bonos a 10 años de USA)

B: coeficiente Beta, relacionado al sector donde se encuentra el negocio = 1.2 (valor del Beta del mercado)

Rm: Rentabilidad del mercado = 18% (rentabilidad promedio del mercado peruano)

Rp: Riesgo país = 1.9%

El valor resultado de este cálculo es: **COK = 22.69%**

Además, consideraremos 14% como la tasa de préstamo del banco para la inversión inicial teniendo una proporción de 70% de capital propio y un 30% de préstamo bancario.

Con estos datos se calcula el costo promedio del capital (WACC).

$$WACC = 18.84\%$$

10.2 Supuestos y horizonte de evaluación

En el presente acápite se desarrolla la evaluación económica y financiera del proyecto. Cabe resaltar las siguientes consideraciones:

- Horizonte de evaluación de 5 años con alcance a Lima Metropolitana.
- Evaluación financiera en soles
- Tipo de cambio S/3.83 por dólar

- Tasa del Impuesto a la Renta: 29.5% a partir del primer año
- No se consideró IGV en el flujo de caja económico.
- Se considera un nivel de inflación del 4%, valor referencial considerando las fluctuaciones. (2020 = 1.83%, 2021 = 3.98%, 2022 = 8.46% y 2023* = 4.39%)
- Los socios serán quienes harán la inversión.

Con estas consideraciones, se busca llegar a los siguientes objetivos:

- Determinación del Valor Actual Neto Económico (VANe)
- Hallar la Tasa de Retorno Interna
- Identificar aquellos puntos que impactan al proyecto en mayor escala.
- Hacer un análisis de sensibilidad de estas variables con respecto al VANe

10.3 Flujo de fondos

10.3.1 Flujo de caja operativo para 5 años

Se construye el flujo de caja operativo para la obtención del análisis financiero, incluyendo las acotaciones realizadas en este capítulo.

Tabla 59:*Flujo de caja operativo*

Flujo de Caja Operativo	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	1.564.361	1.795.669	2.042.408	2.424.284	2.806.475
Costo de ventas	668.445	801.429	915.869	1.105.634	1.284.986
Gastos de ventas	369.990	348.824	375.175	379.898	408.877
Gastos Administrativos	380.570	395.793	455.218	479.643	544.812
Depreciación	14.510	14.510	14.510	14.510	14.510
Amortización	2.946	2.946	2.946	2.946	2.946
UAI	127.900	232.166	278.691	441.654	550.345
IR	37.730	68.489	82.214	130.288	162.352
Utilidad Neta Econ.	90.169	163.677	196.477	311.366	387.993
(+) Depreciación	14.510	14.510	14.510	14.510	14.510
(+) Amortización	2.946	2.946	2.946	2.946	2.946
Flujo de Caja Operativo	107.625	181.133	213.933	328.822	405.449

Elaboración: Autores de la investigación

10.3.2 Flujo de caja del primer año

El flujo de caja de primer año nos permite identificar alguna carencia de efectivo para el funcionamiento adecuado del proyecto. A continuación, el detalle de este flujo:

Tabla 60:*Flujo de caja del primer año*

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Demanda en cajas máster	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479	5.752
Ingreso (S/)	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	1.811.833
Cobro al contado 70 %	105.690	105.690	105.690	105.690	105.690	105.690	105.690	105.690	105.690	105.690	105.690	105.690	1.268.283
Crédito 30 días		45.296	45.296	45.296	45.296	45.296	45.296	45.296	45.296	45.296	45.296	45.296	498.254
Total ingreso	105.690	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	150.986	1.766.537
Distribución % de los materiales	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	8,3%	
Cantidad a producir	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	567	6.807
Materiales	24.103	24.103	24.103	24.103	24.103	24.103	24.103	24.103	24.103	24.103	24.103	24.103	289.236
Al contado 60 %	14.462	14.462	14.462	14.462	14.462	14.462	14.462	14.462	14.462	14.462	14.462	14.462	173.541
Crédito 30 días		9.641	9.641	9.641	9.641	9.641	9.641	9.641	9.641	9.641	9.641	9.641	106.053
MOD	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	4.398	52.780
CIF	8.326	8.326	8.326	8.326	8.326	8.326	8.326	8.326	8.326	8.326	8.326	8.326	99.906
Egresos de fabricación	27.186	36.827	36.827	36.827	36.827	36.827	36.827	36.827	36.827	36.827	36.827	36.827	432.281
Gastos de venta	30.833	30.833	30.833	30.833	30.833	30.833	30.833	30.833	30.833	30.833	30.833	30.833	369.990
Gastos de admin	31.714	31.714	31.714	31.714	31.714	31.714	31.714	31.714	31.714	31.714	31.714	31.714	380.570
Amortización	-	-	-	-	-	58.615	-	-	-	-	-	62.308	120.923
Pago de intereses	-	-	-	-	-	49.379	-	-	-	-	-	45.685	95.065
Pago de impuestos													
Total egresos	89.732	99.374	99.374	99.374	99.374	207.367	99.374	99.374	99.374	99.374	99.374	207.367	1.398.828
Flujo de caja	15.958	51.613	51.613	51.613	51.613	-56.381	51.613	51.613	51.613	51.613	51.613	-56.381	367.708
Caja inicial	100.000	115.958	167.570	219.183	270.795	322.408	266.027	317.639	369.252	420.864	472.477	524.089	100.000
Caja final	115.958	167.570	219.183	270.795	322.408	266.027	317.639	369.252	420.864	472.477	524.089	467.708	467.708

Elaboración: Autores de la investigación

10.3.3 Flujo de caja de inversiones

A continuación, se detalla el flujo de caja de las inversiones necesarias para el proyecto:

Tabla 61:

Flujo de caja de inversiones

Item	0	2024	2025	2026	2027	2028
Activo Fijo	-64.500			-36.900		
Gastos Pre-oper.	-29.460					
Inv. CT	-100.000					
Recuperacion CT						100.000
V. Residual				6.200		6.880
Flujo de Caja de Inversiones	-193.960	-	-	-30.700	-	106.880

Elaboración: Autores de la investigación

10.4 Flujo de caja económico

Con los cuadros anteriores se sintetiza todo a los siguientes cuadros:

Tabla 62:

Flujo de caja económico

Conceptos	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja operativo		S/ 140.708,25	S/ 205.363,98	S/ 238.585,22	S/ 342.419,84	S/ 418.582,37
Flujo de caja de inversiones	S/ -193.959,75	S/ 0,00	S/ 0,00	S/ -30.700,00	S/ 0,00	S/ 6.880,00
Flujo de caja económico	S/ -193.959,75	S/ 140.708,25	S/ 205.363,98	S/ 207.885,22	S/ 342.419,84	S/ 425.462,37

TIRE	84,16%
COK	22,69%
VANE	S/ 442.751,97

Elaboración: Autores de la investigación

Como se aprecia de las tablas, la TIR es de 84.16% lo cual nos indica que el VAN será positivo porque este valor sobre pasar los 22.69% del COK de los accionistas. El VAN obtenido es de 442.752 soles. En términos generales el proyecto es viable y rentable.

10.5 Flujo de caja financiero, VANf, TIRf

Para definir el flujo de caja financiero es necesario precisar el flujo de la deuda:

Tabla 63:

Flujo de la deuda

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Deuda	58,187.93	49,385.05	39,349.77	27,909.55	14,867.71
Amortización	8,802.88	10,035.28	11,440.22	13,041.85	14,867.71
Interés	7,591.30	6,358.90	4,953.96	3,352.33	1,526.47
Cuota	16,394.18	16,394.18	16,394.18	16,394.18	16,394.18

Elaboración: Autores de la investigación

Una vez calculado los valores económicos se requiere analizar los valores a nivel financiero, considerando los préstamos bancarios:

Tabla 64:

Flujo de caja financiero

Flujo de caja económico	S/ -193.959,75	S/ 140.708,25	S/ 205.363,98	S/ 207.885,22	S/ 342.419,84	S/ 425.462,37
Prestamo	S/ 58.187,93	S/ 0,00	S/ 0,00	S/ 0,00	S/ 0,00	S/ 0,00
Cuota	S/ 0,00	S/ 16.394,18	S/ 16.394,18	S/ 16.394,18	S/ 16.394,18	S/ 16.394,18
Flujo de caja financiero	S/ -135.771,83	S/ 124.314,07	S/ 188.969,80	S/ 191.491,04	S/ 326.025,66	S/ 409.068,19

TIRF	104,17%
CPPC	18,84%
VANF	S/ 522.860,34

Elaboración: Autores de la investigación

Como se nota se obtiene una mejor TIR, esto se debe a que el apalancamiento del proyecto permite reducir de mejor forma la inversión inicial y con los flujos se puede mejorar la TIR respecto a los valores económicos. El VAN también se ve beneficiado.

10.6 Análisis de variaciones críticas, sensibilidad y escenarios

Para poder comprender la sensibilidad de nuestro proyecto, es necesario identificar los puntos críticos, pero previo a esto es preciso indicar cuales son las variables que considerar para estos análisis:

- Precio

- Cantidad
- Costo de producción (Maquila)

10.6.1 Variaciones críticas

Mediante la herramienta “Solver” de excel podemos determinar el siguiente cuadro con las variaciones críticas para que el VAN no caiga por debajo de cero.

Tabla 65:

Variaciones críticas

Variaciones Críticas	
Variacion de Precio	-11.09%
Variacion de Cantidad	-18.27%
Variacion de Costo de ventas (Maquila)	49.48%

Elaboración: Autores de la investigación

El precio no puede caer en más de -11.09% porque nuestro proyecto caería en un VAN negativo, así mismo las ventas tiene un margen de caída de -18.27% y los costos de la producción (tercerizada) no deben sobre pasar un aumento de 49.48%.

Dado que el precio es el que tiene una mayor sensibilidad (menor variación crítica) se detalla el siguiente cuadro:

Tabla 66:

Análisis de precios

Analisis precios	Tiendas & e-commerce	Retail	Mayorista
Precio Inicial	52.50	39.40	48.30
Variaciones Críticas	46.68	35.03	42.94
Variación	5.82	4.37	5.36

Elaboración: Autores de la investigación

Como se observa, de las 3 variables la más sensible es el precio, y la menos sensible es el costo de producción.

10.6.2 Análisis de sensibilidad

Ahora se muestra la sensibilidad por cada variable. Para el precio tenemos, los siguientes valores:

Tabla 67:

Análisis de sensibilidad con variación de precio

	Análisis VAN		Precios		
	Variación	VAN	Tiendas & e-commerce	Retail	Mayorista
Variación % del Precio		442,751.97	52.50	39.40	48.30
	-15.00%	-176,308.58	44.63	33.49	41.06
	-12.50%	-60,047.23	45.94	34.48	42.26
	-10.00%	46,663.23	47.25	35.46	43.47
	-7.50%	150,267.35	48.56	36.45	44.68
	-5.00%	247,762.22	49.88	37.43	45.89
	-2.50%	345,257.09	51.19	38.42	47.09
	0.00%	442,751.97	52.50	39.40	48.30
	2.50%	540,246.84	53.81	40.39	49.51
	5.00%	637,741.71	55.13	41.37	50.72
	7.50%	735,236.58	56.44	42.36	51.92
	10.00%	832,731.46	57.75	43.34	53.13
	12.50%	930,226.33	59.06	44.33	54.34
	15.00%	1,027,721.20	60.38	45.31	55.55

Elaboración: Autores de la investigación

Como se mencionó en el análisis de variaciones críticas; al tener una variación de -12.5% el VAN cae a valores negativos.

Sin embargo, si tenemos una variación de 15% positivamente podemos llegar a un VAN que sobre pasa el millón de soles.

En la siguiente tabla se muestra el análisis de sensibilidad respecto a la variación de cantidad:

Tabla 68:

Análisis de sensibilidad con variación de cantidad

Variación % de Cantidad	Variación	VAN
	-24.00%	-155,235.34
	-20.00%	-44,872.86
	-16.00%	58,946.79
	-12.00%	159,424.24
	-8.00%	253,982.92
	-4.00%	348,322.09
	0.00%	442,751.97
	4.00%	537,362.40
	8.00%	631,652.03
	12.00%	726,375.65
	16.00%	820,769.53
	20.00%	915,209.33
	24.00%	1,009,772.45

Elaboración: Autores de la investigación

Como se puede apreciar las variaciones por debajo de -20% genera un valor negativo en el VAN, sin embargo, con una variación similar de manera positiva el VAN se duplica.

Finalmente, el análisis de sensibilidad de los costos de producción.

Tabla 69:*Análisis de sensibilidad con variación de costos de producción*

	Variación	VAN
Variación % de Costo de venta	-75.00%	1,100,524.25
	-62.50%	990,895.53
	-50.00%	881,266.82
	-37.50%	771,638.11
	-25.00%	662,009.39
	-12.50%	552,380.68
	0.00%	442,751.97
	12.50%	333,123.25
	25.00%	223,494.54
	37.50%	113,865.83
	50.00%	-4,956.96
	62.50%	-128,828.53
	75.00%	-267,299.02

Elaboración: Autores de la investigación

Los costos soportan una variación mayor, pero al llegar a +50% se obtiene un VAN negativo.

10.7 Escenarios

Para analizar los escenarios se debe establecer los parámetros de estos:

Tabla 70:*Parámetros de escenarios*

	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación % del Precio	-10%	0%	20%
Variación % Cantidad	-15%	0%	15%
Variación % de Gastos	20%	0%	-20%

Elaboración: Autores de la investigación

Con estos valores mediante el uso de “Administrador de escenarios” de excel se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 71:

Resumen de escenarios

	Pesimista	Esperado	Optimista
Var Precio	-10.00%	0.00%	20.00%
Var Cantidad	-15.00%	0.00%	15.00%
Var Costo	20.00%	0.00%	-20.00%
Resultados	-504,606	442,752	1,895,614

Elaboración: Autores de la investigación

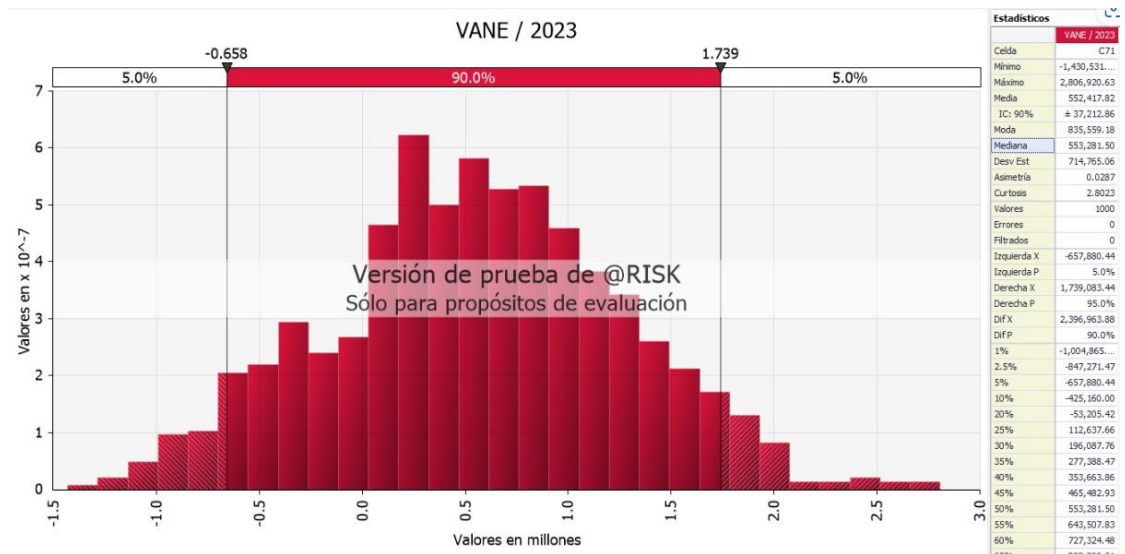
Como se observa del cuadro, podemos ver que en el mejor escenario podríamos realizar un incremento de aproximadamente 4 veces el valor del VAN.

10.8 Análisis de riesgos

Para el análisis de riesgos, se utiliza la herramienta @Risk para la simulación de escenarios, se consideran nuevamente las 3 variables mencionada anteriormente:

Figura 35:

Análisis de riesgos en RISK



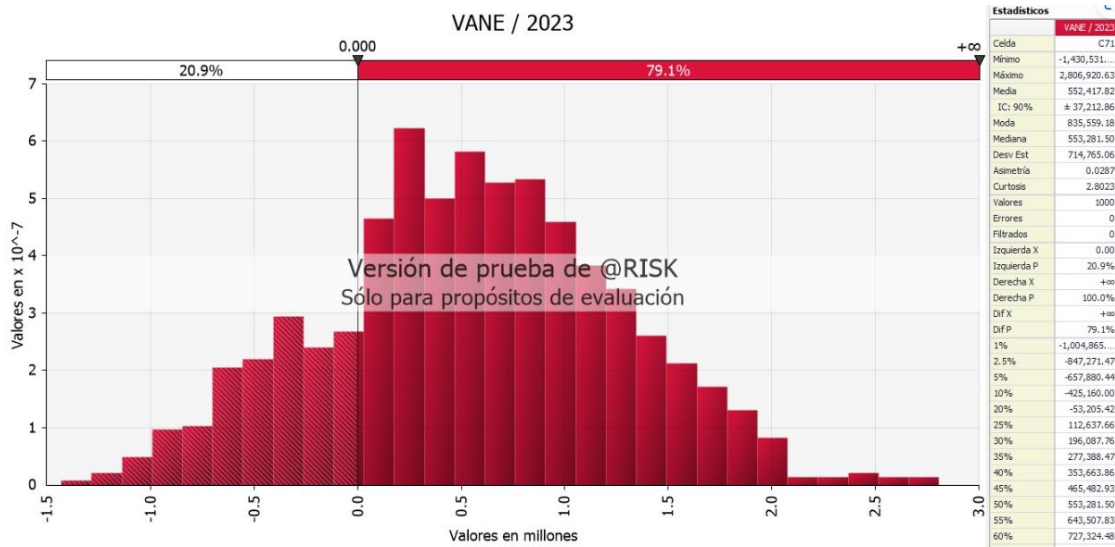
Elaboración: Autores de la investigación.

De la figura se observa que el VAN promedio esperado para las mil simulaciones es de: S/552,417 soles, lo que representa una disminución en el VAN calculado.

Para las variables de entrada se consideró:

- Variación de precio : distribución PERT. (Min = - 40% al Max = 40%)
- Variación de cantidad : distribución PERT. (Min = -30% al Max = 30%)
- Variación de costos de producción : distribución PERT. (Min = -40% al Max = 40%)

Figura 36:
Análisis de riesgos para VAN positivo



La simulación nos permite determinar el porcentaje de las veces que el VAN se hace positivo, siendo este un 79.1%. Lo cual se entiende como la probabilidad de obtener rentabilidad positiva en el proyecto.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES

- El plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada al packaging, comercialización y distribución de vinos en Lima es viable comercial y económicamente.
- Se definió que el mercado objetivo son las personas mayores de 18 años de nivel socioeconómico B y C de la ciudad de Lima Metropolitana y Callao.
- El focus group y las encuestas determinaron que un producto atractivo y diferenciado sería aquel que cuente con una presentación sobria tanto en envase como en etiqueta y con algún artículo de detalle. El precio de venta es de S/ 52.50 soles para tiendas e-commerce, S/. 39.40 soles para retail, y de S/. 48.30 soles para mayoristas; los cuales están dentro del margen promedio de precios de productos similares, generando un 7% de utilidad neta el primer año de operaciones.
- Se definió distribuir el producto de forma directa e indirecta a través del retail y mayoristas, así como entregas directas a clientes por venta física o e-commerce.
- El proyecto definió una estrategia de marketing asignando presupuesto por más de S/150,000 soles en el primer año para promociones de productos a través de plataformas digitales contratadas, degustación, así como sitios webs y redes sociales, que permitan llegar al público objetivo y asegurar el crecimiento comercial de la empresa.
- Los valores actuales netos económicos y financieros del proyecto son S/. 442 752 y S/. 522 860 soles respectivamente; por lo tanto, se tiene como conclusión que el proyecto es viable.
- Indicadores sociales muestran un apoyo a la sociedad generando un valor agregado de S/ 5 155 874 soles y una densidad de capital de S/ 14 920 soles por persona.

CAPÍTULO XII. RECOMENDACIONES

- Seleccionar proveedores que cuenten con certificados tales como ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001, entre otros, que aseguren la calidad de sus bienes/servicios, así como el cuidado del medio ambiente.
- Mantener constantes reuniones entre los trabajadores ligados a la implementación de nuevas estrategias de contacto hacia el cliente y expansión de mercado.
- Certificar en un período cercano la norma de calidad ISO 9001 como parte de planes de expansión y desarrollo de la empresa ante una posible línea de exportación del producto a otros países.
- Desarrollar y mantener reuniones de gestión de mejora continua. Ante el incremento de demanda la mejora continua permitirá estar atentos a la casuística actual, brindando el enfoque en las acciones que impacten en beneficio del negocio.
- Continuar con el análisis de mercado para abrir el producto a más sectores geográficos dentro y fuera del país.

ANEXOS

Anexo 1: Variedades uva para vino oficialmente registradas en Perú

1. Albilla B
2. Autumn Royal
3. Borgoña blanca - Esta Uva también se denomina: Isabella blanca.
4. Borgoña negra - Esta Uva también se denomina: Isabella negra.
5. Burdeos
6. Cabernet Sauvignon N - Esta Uva también se denomina: Burdeos tinto, Burdeos.
7. Chardonnay B
8. Chenin B
9. Crimson seedless B
10. Flame Seedless Rg - Esta Uva también se denomina: F32-137.
11. Italia B - Esta Uva también se denomina: Moscatel de Alejandría.
12. Malbec N
13. Merlot N
14. Mollar - Esta Uva también se denomina: Negra mole.
15. Moscatel N - Esta Uva también se denomina: Pais, Moscatel rosado, Misión.
16. Negra Criolla - Esta Uva también se denomina: Rosa del Perú tipo 1, Negra corriente, Negra común, Moscatel rosado, Moscatel negro de Perú, Moscatel, Listan Prieto, Italia rosado, Graciana, El Paso, Criolla n°6, Criolla chica, California.
17. Petit Verdot N
18. Pinot Noir N
19. Quebranta
20. Red Globe Rs - Esta Uva también se denomina: Rosito.
21. Sauvignon Blanc B
22. Sirah N
23. Sugraone
24. Superior Seedless B
25. Tannat N

26. Tempranillo N

27. Thompson Seedless B - Esta Uva también se denomina: Sultanina,
Sultana.

28. Torontel B - Esta Uva también se denomina: Torrontés Riojano.

29. Ugni Blanc B


30. Uvina N - Esta Uva también se denomina: Jacquez.

Fuente: (Cata del Vino, 2014)


Elaboración: Autores de la investigación

Anexo 2: Ficha técnica de las variedades de vino


Sileno

Vino de uva	Borgoña negra	
Tipo de barrica	Madera roble	
Tipo de suelo	Graníticos	
Región geográfica	Lunahuana	
País	Perú	
% de alcohol	12	
Año	2021	
Maridaje	Caliente, quesos y carnes	
Formatos	750 ml	
Distribución	6 botellas por caja	

Kallpa

Vino de uva	Quebranta	
Tipo de barrica	Madera roble	
Tipo de suelo	Graníticos	
Región geográfica	Lunahuana	
País	Perú	
% de alcohol	12	
Año	2021	
Maridaje	Caliente, quesos y carnes	
Formatos	750 ml	
Distribución	6 botellas por caja	

Love in Rose

Vino de uva	Mezcla	
Tipo de barrica	Madera roble	
Tipo de suelo	Graníticos	
Región geográfica	Lunahuana	
País	Perú	
% de alcohol	12	
Año	2021	
Maridaje	Carnes blancas y pescados	
Formatos	750 ml	
Distribución	6 botellas por caja	

Elaboración: Autores de la investigación

Anexo 3: Perfiles de puesto

1. Perfil de cargo: Gerente General

Formación: Título Ing. Industrial, Administrador de empresas.

Programas: Manejo de Exel, BI

Experiencia: más de 5 años en el puesto

Funciones: Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

Contar con excelentes habilidades de liderazgo.

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

Controlar las actividades que se han planificado, comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

2. Perfil de cargo: Jefe Comercial

Formación: Título Ing. Industrial, Administrador de empresas.

Idioma: Inglés intermedio

Programas: Manejo de Excel

Experiencia: más de 5 año en el puesto

Funciones:

Es responsable de implementar estrategias de ventas, de organizar, dirigir, coordinar y controlar los esfuerzos de ventas de la empresa.

Estudiar y analizar el mercado, consultando diversas fuentes de información.

Coordinar las actividades de ventas con otras áreas de la empresa, logística, producción. Créditos, etc.

Mantener contacto permanente con los clientes, proveedores, distribuidores para mantener informado de las novedades del producto y las promociones.

Planear las campañas promocionales, publicidad y toda idea que contribuya al incremento de ventas de la empresa.

Coordinar con ventas el desplazamiento de los vendedores, la distribución del producto y material promocional en los puntos de venta.

Establecer sistemas de control de los objetivos y cuotas de mercado, ventas, distribución y rentabilidad de los productos.

Asesorar a la gerencia en el diseño de políticas y estrategias comerciales.

3. Perfil de cargo: Jefe de SCM

Formación: Título Ing. Industrial, Administrador de empresas.

Idioma: inglés avanzado

Programas: Manejo de Excel

Experiencia: más de 5 años en el puesto

Funciones:

Gestionar la transferencia de materiales desde el proveedor hasta el cliente, encargándose de todo el proceso intermedio.

Conocer la demanda y seleccionar los productos que mejor la satisfarán.

Administrar el transporte y la distribución, asegurándose de la entrega a tiempo y en perfectas condiciones.

Negociar las condiciones con los proveedores.

Conocer las localizaciones de los proveedores, las instalaciones de la producción, los centros de distribución para configurar la red de distribución.

Gestionar los inventarios y controlar el stock.

Mejorar los procesos de la cadena de suministro y su eficiencia.

Crear un sistema de entrega que garantice los máximos envíos óptimos a clientes u otros fabricantes para su posterior uso en el tiempo y las condiciones estipuladas.

Velar por la imagen de la marca en todo lo relativo al contacto con proveedores, y más tarde en el proceso de comercialización del producto.

Monitorizar la marcha de la compañía para asegurarse de que cumple con los objetivos generales.

Buscar, seleccionar, contratar, formar y gestionar al equipo de personal que va a trabajar en el ámbito de la cadena de suministro.

4. Perfil de cargo: jefe de Administración y finanzas

Formación: Título Ing. Industrial, Administrador de empresas, Economía, Contabilidad.

Programas: Manejo de Excel

Experiencia: más de 5 años en el puesto

Funciones:

Definir, en conjunto con la Gerencia Ejecutiva de Servicios Compartidos, la fijación y conducción de las políticas y estrategias para las actividades financieras de la empresa, dentro de las directrices fijadas por la Gerencia General y Junta Directiva, y de acuerdo a las estrategias del negocio.

Establecer y velar por el cumplimiento de políticas y procedimientos para las actividades de las áreas que se encuentran bajo su responsabilidad, así como de los controles internos financiero-contables para toda la organización.

Planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades de finanzas (tesorería, contabilidad, presupuesto, administración de efectivo, análisis financiero, costos e impuestos), garantizando el cumplimiento de las regulaciones establecidas tanto a nivel nacional, internacional, como interno de la empresa.

Proveer, a requerimiento de la Gerencia General, Gerencias Ejecutivas y Gerencias de Marcas, información financiera del negocio y de las marcas (rentabilidad, costos por producto, análisis de ingresos y gastos, etc.) para la toma de decisiones.

Preparar informes financieros periódicos y analizar variaciones significativas con relación a períodos anteriores

Consolidar el presupuesto anual de la empresa y llevar el seguimiento y control de la ejecución del mismo.

Planear y coordinar las actividades de administración de la oficina como mantenimiento de las instalaciones, administración de contratistas, administración de las pólizas de seguro, control y pago a proveedores de servicios públicos, compras, entre otros.

Realizar las funciones de administración del personal bajo su mando, de acuerdo a las políticas y procedimientos de Recursos Humanos, tales como: control de asistencia, planificación y control de vacaciones, identificación de necesidades de capacitación, evaluación de personal, acciones disciplinarias, entre otras.

Asegurar que se mantengan los adecuados archivos y/o registro sobre la información financiera–contable de la empresa.

Recibir, responder e implementar los cambios aprobados como resultado de las auditorías realizadas al área bajo su gestión.

5. Perfil de cargo: Vendedor

Formación: Administrador

Experiencia: más de 3 años en el puesto

Funciones:

Verificar la exposición del producto y auditar las acciones en la tienda

Reportar los indicadores solicitados por el supervisor (por ejemplo: precio)

Estar atento a las acciones de la competencia y avisar al supervisor si hay alguna novedad

Verificar el inventario del producto

Conversar y garantizar una buena relación con el gerente de la tienda

Prestar apoyo a acciones promocionales (por ejemplo: distribución de folletos o muestras gratis)

Actitudes positivas.

Habilidades personales y para ventas.

Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.

6. Perfil de cargo: Asistente Administrativo

Formación: Administrador

Experiencia: más de 1 año en el puesto

Atender los requerimientos de las distintas jefaturas

Mantener al día la agenda de las distintas jefaturas

Revisar el correcto funcionamiento del local, en cuanto a limpieza, horarios de llegada del personal, compra de economato.

Ser el nexo directo entre terceros y las distintas jefaturas de la empresa.

Manejo de caja chica

7. Perfil de cargo: Asistente Operativo

Formación: Administrador

Experiencia: más de 1 año en el puesto

Atender los requerimientos de las distintas jefaturas de la empresa.

Apoyo logístico

Despacho de mercadería en local

8. Perfil de cargo: Recepcionista

Formación: Administrador

Experiencia: más de 1 año en el puesto

Atención al cliente en el punto de venta

Recepción de llamadas y venta por teléfono

9. Perfil de cargo: Auditor de Calidad

Formación: Título Ing. Industrial, Ing. Químico, o relacionado

Programas: Manejo de Excel

Experiencia: más de 1 año en el puesto

Funciones:

Verificar, monitorear y asegurar que el proceso de elaboración y el proceso de embotellamiento cumplan con los requisitos técnicos establecidos a fin de que el producto no sufra alteraciones y mantengan las especificaciones requeridas.

Monitoreo de nivel de PH en el proceso de fermentación

Medición de nivel de azúcar del vino.

Monitoreo y control de temperatura ambiente.

Medición de acidez total

Medición de acidez volátil.

Inspección sensorial del vino (Color, olor, sabor).

Verificación de cumplimiento de procedimientos de elaboración del vino.

Verificación de cumplimiento de procedimientos de certificación del vino orgánico.

Verificación de cumplimiento de procedimientos de embarrilado.

Verificación de carguío y despacho de materia prima.

Revisión de cumplimiento de planes de mantenimiento de empresa de elaboración de vino.

Verificación de descarga y manipuleo de barriles.

Verificación de cumplimiento de procedimientos de embotellado del vino.

Control de mermas de materia prima y accesorios.

Verificación de encajado final y embalaje para transporte.

Verificación de carguío y despacho del producto final.

Revisión de cumplimiento de planes de mantenimiento de empresa de embotellamiento de vino.

BIBLIOGRAFÍA

- Activa. (2022). *Encuestas de aprobación y desaprobación del gobierno*. Lima.
- ADEX. (2022). *Vino peruano se exporta a 15 mercados en todo el mundo*. Lima.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Factores económicos: PBI, inflación, tasa de cambio y tasa de interés*. Lima.
- Banco Wiese sudameris. (2022). *Papel y cartón: ventaja competitiva gracias al bagazo*.
- Barreiro, Pancho (2018) . *Aumento del consumo del vino orgánico*. Obtenido de:
<https://guarda14.losandes.com.ar/noticias/argentina-aumento-en-dos-anos-un-5000-el-consumo-de-vinos-organicos/>
- BBC News Mundo. (2013). El vino francés tiene origen italiano .
- Bodega Vivanco. (15 de Julio de 2015). *Consejos maridar vino: Bodega Vivanco*.
Obtenido de <http://vivancoculturadevino.es/blog/2015/07/15/consejos-maridar-vino/>
- Buller, C. (2011). *Producción de vinos en los valles Arequipeños*. Arequipa.
- Cabify. (2022). Obtenido de <https://www.infobae.com/peru/2023/01/18/aniversario-de-lima-cuales-son-las-calles-y-avenidas-mas-concurridas-por-los-peruanos/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). *Incremento de las ventas en línea (on-line) en Perú en los últimos años*. Lima.
- Canal TI. (2022). *Cyberseguridad*. Lima.
- Cata del Vino. (12 de Diciembre de 2014). *En Perú podemos contabilizar 30 variedades de uva para vino: Cata Vino*. Obtenido de
<https://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/vinos-de-peru/en-peru-podemos-contabilizar-30-variedades-de-uva-para-vino>
- Consejo Federal de Inversione. (2020). *Mercado de Vino Fraccionado en Perú*.

- Consejo Federal de Inversiones. (2020). *Adaptado de: Consejo Federal de Inversiones*. Obtenido de https://www.cfi.org.ar/uploads/2021/06/1634248887arch_35.pdf
- Deloitte. (2022). *Encuesta a millennial y generacion z*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/about-deloitte/articles/encuesta-millennial-y-generacion-z-2022.html>
- Doing Business Subnacional. (2020). *Doing Business en el Perú*.
- Duarte, D. (17 de Septiembre de 2018). *El origen del vino: su viaje de oriente a occidente*. Obtenido de Vinetur: la revista digital del vino: <http://www.vinetur.com>
- Ecommerce News . (2021). *¿Cuál es el Perfil del consumidor online peruano en la actualidad?* .
- El Comercio. (2019). *Bodegas dedicadas a la producción de vino*. Cañete.
- El Comercio. (2022). *Tecnología y ciencia: El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/yoreciclo-el-vidrio-un-material-100-reciclable-que-aun-no-aprovechamos-al-maximo-noticia/>).
- El Pais. (07 de Diciembre de 2022). *Pedro Castillo disuelve el congreso y decreta un gobierno de excepcion en Perú*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2022-12-07/pedro-castillo-disuelve-el-congreso-y-decreta-un-gobierno-de-excepcion-en-peru.html>
- Euromonitor. (2021). *Empresas de vino en el mundo*.
- EY. (2022). *Guía de Negocios e Inversión en Agricultura y Agribusiness*.
- Forbes. (24 de Febrero de 2023). *Economía y finanzas*. Obtenido de <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-02-24/moodys-baja-a-23-las-expectativas-de-crecimiento-de-peru-para-2023/#:~:text=La%20agencia%20calificadora%20de%20riesgo,econom%C3%ADas%20de%20la%20regi%C3%B3n%20contrast%C3%B3>.

- Gallardo, C. (2022). *Redes sociales: Perú 21*. Obtenido de <https://peru21.pe/cheka/redes-sociales/redes-sociales-ventas-marketing-digital-cual-es-la-mejor-red-social-para-impulsar-mi-empresa-noticia/>
- Gestión. (Junio de 2021). ¿qué es exactamente la tercerización laboral: cuáles son sus sanciones y diferencia con locación de servicios.
- Gestión. (2022). Mundo empresarial.
- Google maps. (2023). Obtenido de <http://www.googlemaps.com.pe>
- INEI. (2021). *Inversión extranjera en el sector agrícola*.
- INEI. (2022). *Descubre la diferencia entre compra y abastecimiento*. Lima.
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industrias . (2021). *Industria de bebidas alcohólicas*. Lima.
- IPSOS. (2021). *Consumidor peruano* . Lima.
- IPSOS. (2021). *Perfil socioeconómico de Lima Metropolitana*. Lima.
- Krajewski, L. (2013). *Definición de la cadena de suministro*.
- La cámara. (2022). Importaciones de vino.
- Lancia, F. (2022). *Consumo de vino por habitante en América del Sur*.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Matellotto, G. (Julio de 2022). Producción y exportación de vinos orgánicos.
- Minam. (2021). *Huella de carbono*. Obtenido de <https://huellacarbonoperu.minam.gob.pe/>
- Mincetur. (2019). *Los 10 atractivos turísticos más visitados en el Perú*. Lima.
- Mincetur. (2020). *Plan de Desarrollo Turístico Local del Distrito de Miraflores 2021-2025*. Lima.

- Ministerio de Cultura. (2019). *Bodegas y Viñedos para la producción tradicional de vino y pisco*. Lima.
- Ministerio de Energía y Minas. (2014). *Plan Energético Nacional 2014-2025* . Lima.
- Neumann, J. V., & Morgenstern, O. (1944). *La teoría de los juegos y el comportamiento económico* .
- Opinion Duel. (2020). *Descubre la Diferencia entre Compras y Abastecimiento*.
- Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura. (2022). *Top de países productores de vino en el mundo*.
- Organización Internacional de la Viña y el Vino. (2022). *Producción de vino*.
- Perú, M. d. (29 de Julio de 2020). *Ministerio de Transporte del Perú*. Obtenido de <https://www.gob.pe/mtc>
- Peterle, M. (2020). *Expectativas del consumidor de vino orgánico: un estudio cualitativo de consumo*.
- PRODUCE. (2021). *Ministerio de la Producción*. Obtenido de <https://www.gob.pe>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2021). *Industria de alimentos superó los niveles prepandemia pero bebidas sigue rezagada*. Lima.
- SUNAT. (2022). *Importaciones de bebidas alcoholicas*. Lima.
- The Heritage Foundation, . (2023). *Ranking de países de libertad económica*.
- Thefoodtech. (2021). *Ventajas del envase de vidrio*. Obtenido de <https://thefoodtech.com/historico/ventajas-del-envase-de-vidrio/>
- Tic.Portal. (2021). *¿Qué es un sistema ERP? ¿Cuáles son los más adecuados?*
- Vázquez, B., & Orozco, J. (1876). *El outsourcing como estrategia organizacional para la competitividad*.
- Vinetur. (2022). *Los 23 países en los que más vino se bebe del mundo* .

