



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE PISCO DE LA EMPRESA
BODEGAS UNIDAS S.A.C. A CALIFORNIA – EE. UU.”**

Por la Bachiller:

María Alejandra Álvarez Fernández

Asesor: Ing. Katherine Delgado Tejada

Para la obtención del grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

AREQUIPA – PERÙ

2022

DEDICATORIA

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

RESUMEN

El presente plan de negocios titulado “Plan de negocios para la exportación de pisco de la empresa Bodegas Unidas S.A.C. a California – EE. UU.”, consideró como objetivo evaluar la factibilidad de exportación del pisco producido por la empresa en mención al mercado norteamericano, la cual cuenta con 12 años en el rubro de la elaboración y comercialización de piscos en forma local.

La importancia del presente estudio residió en analizar la factibilidad de la exportación del pisco producido al mercado estadounidense, ya que esta propuesta constituirá una nueva operación dentro de la empresa Bodegas Unidas S.A.C., incrementando las ganancias de esta. Con los resultados finales de la investigación, la empresa tomará la decisión final de exportar o no el pisco al mercado norteamericano.

Se estructuró el contenido del trabajo tomando como referencia el “Manual del Plan de Negocio de Exportación – Planex” emitido por PROMPERÚ, de la forma que se precisa a continuación: Capítulo I. Introducción, se detalló el problema general de la investigación y los principales objetivos; así también, se determinó el propósito y las delimitaciones de la investigación en cuestión.

En el Capítulo II, Fundamentación Teórica, se consideraron las investigaciones que poseen similitudes con la presente investigación; así como, los principales conceptos del estudio. Respecto al Capítulo III, Contextualización del Proyecto de Inversión, se expusieron los antecedentes de la empresa en estudio; así mismo, se realizó un análisis del macroentorno, a través de un análisis PESTEL y adicionalmente se realizó un análisis del microentorno a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

En cuanto Capítulo IV, Investigación de Mercado, se realizó la definición del mercado objetivo, el análisis del perfil del consumidor, análisis de la competencia, el análisis del potencial económico, político y social del mercado estadounidense. Adicionalmente en

este capítulo se presentó el plan de marketing, dando especial énfasis en las estrategias de posicionamiento y segmentación.

En el Capítulo V, Estudio Organizacional, se desarrolló el planeamiento estratégico de la empresa en cuestión al desarrollar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de esta para los años venideros. En el Capítulo VI, Estudio Técnico, se ejecutó la ficha de producto, tamaño y localización de planta, así como los principales procesos para el desarrollo del producto y la aseguración de la calidad del mismo. Respecto al Capítulo VII, Estudio Económico y Financiero, se detallaron los objetivos financieros y las políticas que demuestran la rentabilidad del plan de negocios.

Finalmente se concluyó que, en el primer año de análisis, el año 2022, se exportarán 11,000.00 botellas de forma anual a través de los lineamientos del Incoterm FOB y se espera que en el año 2026 se puedan exportar 55,220.00 botellas, tomando en consideración que la publicidad se realizará mediante redes sociales, página web y la asistencia a las principales ferias internacionales a donde asisten los principales distribuidores de bebidas alcohólicas del mundo. A través del análisis económico se obtuvo un VAN de S/ 391,752.00, una TIR de 14%, un PRI de 2 años y 1 mes y un B/C de 1.11, lo cual indica que el proyecto es viable y rentable para la empresa en estudio, por lo que se recomienda iniciar las operaciones para la exportación del pisco en el corto plazo, dada la viabilidad del proyecto analizado.

Palabras Clave: Plan de Negocios, Denominación de origen, Pisco, Exportación.

ABSTRACT

This business plan entitled "Business plan for the export of pisco of the company Bodegas Unidas S.A.C. to California – USA", considered as an objective to evaluate the feasibility of exporting the pisco produced by the company in reference to the North American market, which has 12 years in the area of the production and commercialization of pisco locally.

The importance of this study resided in analyzing the feasibility of exporting the pisco produced to the US market, since this proposal will constitute a new operation within the company Bodegas Unidas S.A.C., increasing its profits. With the final results of the investigation, the company will make the final decision whether or not to export the pisco to the North American market.

The content of the work was structured taking as a reference the "Export Business Plan Manual - Planex" issued by PROMPERÚ, as specified below: Chapter I. Introduction, the general problem of the investigation and the main objectives; likewise, the purpose and delimitations of the investigation in question were determined.

In Chapter II, Theoretical Foundation, the investigations that have similarities with the present investigation were considered; as well as the main concepts of the study. Regarding Chapter III, Contextualization of the Investment Project, the background of the company under study was presented; likewise, an analysis of the macroenvironment was carried out, through a PESTEL analysis and additionally an analysis of the microenvironment was carried out through the analysis of the five competitive forces of Michael Porter.

As for Chapter IV, Market Research, the definition of the target market, the analysis of the consumer profile, analysis of the competition, the analysis of the economic, political and social potential of the US market were carried out. Additionally, in this chapter the

marketing plan was presented, with special emphasis on positioning and segmentation strategies.

In Chapter V, Organizational Study, the strategic planning of the company in question was developed by developing its vision, mission, objectives and strategies for the coming years. In Chapter VI, Technical Study, the product file, size and location of the plant, as well as the main processes for the development of the product and the assurance of its quality, were executed. Regarding Chapter VII, Economic and Financial Study, the financial objectives and policies that demonstrate the profitability of the business plan were detailed.

Finally, it was concluded that, in the first year of analysis, the year 2022, 11,000.00 bottles will be exported annually through the FOB Incoterm guidelines and it is expected that in the year 2026 55,220.00 bottles can be exported, taking into consideration that the Advertising will be carried out through social networks, the website and attendance at the main international fairs attended by the main distributors of alcoholic beverages in the world. Through the economic analysis, a NPV of S/ 391,752.00 was obtained, an IRR of 14%, a PRI of 2 years and 1 month and a B/C of 1.11, which indicates that the project is viable and profitable for the company in question. study, so it is recommended to start operations for the export of pisco in the short term, given the viability of the analyzed project.

Key Words: Business Plan, Denomination of Origin, Pisco, Export.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Objetivos.....	4
1.2.1. Objetivo General.....	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. Viabilidad.....	4
1.4. Limitaciones.....	4
1.5. Justificación.....	5
1.5.1. Justificación Académica.....	5
1.5.2. Justificación Tecnológica.....	5
1.5.3. Justificación Práctica.....	5
1.5.4. Justificación Social.....	6
CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.1. Antecedentes.....	7
2.1.1. Antecedentes Locales.....	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	8
2.1.3. Antecedentes Internacionales.....	10
2.2. Fundamentos Teóricos.....	11
2.2.1. Definición del Pisco.....	11
2.2.2. Historia del Pisco.....	11

2.2.3. Zonas productoras de Pisco	12
2.2.4. Denominación de Origen	13
2.2.5. Desarrollo de la Industria Pisquera	15
2.2.6. Elaboración de Pisco.....	16
2.2.7. Norma técnica peruana sobre el pisco	20
2.2.8. Requisitos para emplear la denominación de origen pisco.....	21
2.2.9. Planeamiento Estratégico.....	24
2.2.10. Plan Organizacional	24
2.2.11. Plan de Marketing	25
2.2.12. Plan de Operaciones.....	25
2.2.13. Plan de Financiero.....	26
2.2.14. Arancel.....	26
2.2.15. Incoterms.....	28
2.2.16. Viabilidad de exportación.....	29
2.2.17. Mercado	29
2.2.18. Producto	29
2.2.19. Oferta	29
2.2.20. Demanda	29

CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN31

3.1 Análisis Externo	32
3.1.1 Macroentorno.....	32
3.1.2 Microentorno.....	42
3.1.3 Análisis FODA.....	56
3.2 Razón Social.....	56
3.3 Misión.....	57
3.4 Visión	57
3.5 Valores	57

3.6	Políticas	58
3.7	Objetivos	59
CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO		60
4.1	Estudio de Mercado Internacional.....	60
4.1.1	El Mercado y sus Características	60
4.1.2	Mercado Objetivo	63
4.1.3	Infraestructura Portuaria	65
4.1.4	Estructura Económica	66
4.1.5	Potencial Demanda	68
4.1.6	Clasificación arancelaria.....	69
4.1.7	Tendencia de consumo.....	70
4.1.8	Ficha país	72
4.1.9	Ciclo de vida del producto	72
4.1.10	Análisis BCG	74
4.1.11	Exigencia del mercado.....	75
4.1.12	Canales de distribución	79
4.1.13	Medios de transporte.....	82
4.1.14	Importaciones.....	83
4.1.15	Análisis de la demanda en base al mercado objetivo.....	83
4.1.16	Adaptación del producto al mercado de destino	87
4.2	Plan de Marketing	88
4.2.1	Producto	88
4.2.2	Precio	88
4.2.3	Plaza.....	91
4.2.4	Promoción.....	92
CAPÍTULO V: ESTUDIO ORGANIZACIONAL		94
5.1	Organigrama.....	94

5.2	Descripción de Puestos.....	96
5.2.1	Junta de Accionistas.....	96
5.2.2	Gerente General	96
5.2.3	Gerente de Administración y Finanzas	96
5.2.4	Gerente de Operaciones y Logística	96
5.2.5	Ventas y Marketing.....	97
5.2.6	Contabilidad y Finanzas.....	97
5.2.7	Producción y Mantenimiento	97
5.2.8	Abastecimiento y Almacén	97
5.2.9	Aseguramiento de la calidad.....	98
5.2.10	Plan de Responsabilidad Social Empresarial	98
CAPÍTULO VI: ESTUDIO TÉCNICO		100
6.1	Ficha del Producto.....	100
6.2	Tamaño y localización	101
6.3	Plan de operaciones	101
6.4	Logística.....	102
6.5	Producción.....	102
6.6	Añejamiento	104
6.7	Estándares de calidad	106
6.8	Requisitos Físicos, Químicos, Microbiológicos y Sensoriales	107
6.9	Buenas Prácticas de Manufactura	107
6.10	Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos de Control Crítico (HACCP).....	108
6.10.1	Costo de Producción a Nivel Nacional	113
6.11	Costos de Exportación	115
CAPÍTULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO		117
7.1	Inversión Inicial.....	117
7.2	Proyecciones de Venta	118

7.3	Egresos	121
7.4	Punto de Equilibrio.....	123
7.5	Indicadores Económicos	124
7.6	Análisis de Sensibilidad	128
CONCLUSIONES.....		130
RECOMENDACIONES		132
REFERENCIAS.....		133
ANEXOS.....		144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Clases de Pisco</i>	20
Tabla 2 <i>Norma técnica 212.033.2007</i>	20
Tabla 3 <i>Norma técnica 212.034.2007</i>	21
Tabla 4 <i>Requisitos Organolépticos</i>	22
Tabla 5 <i>Requisitos físicos</i>	23
Tabla 6 <i>Incoterms</i>	28
Tabla 7 <i>Principales empresas exportadoras</i>	43
Tabla 8 <i>Análisis FODA</i>	56
Tabla 9 <i>Volumen de exportación de pisco a Estados Unidos en el período 2015-2020 en miles de litros</i>	62
Tabla 10 <i>Participación de las exportaciones a Estados Unidos en las exportaciones al mundo durante el período 2015-2020</i>	62
Tabla 11 <i>Valor de exportación de pisco a Estados Unidos en el período 2015-2020</i>	63
Tabla 12 <i>Clasificación Arancelaria</i>	70
Tabla 13 <i>Ficha país</i>	72
Tabla 14 <i>Fijación de Precio en términos FOB</i>	89
Tabla 15 <i>Ficha producto</i>	100
Tabla 16 <i>Temperatura del producto</i>	109
Tabla 17 <i>Costos directos totales</i>	113
Tabla 18 <i>Costos totales indirectos</i>	114
Tabla 19 <i>Costos de producción</i>	114
Tabla 20 <i>Costos de exportación</i>	115
Tabla 21 <i>Precio de exportación para cada incoterm FOB</i>	116
Tabla 22 <i>Adquisiciones</i>	117
Tabla 23 <i>Inversión en activos intangibles</i>	118
Tabla 24 <i>Cálculo de la demanda potencial</i>	119
Tabla 25 <i>Proyecciones de venta</i>	120
Tabla 26 <i>Costos directos totales</i>	121
Tabla 27 <i>Costos totales indirectos sin la mejora</i>	121
Tabla 28 <i>Costos de producción</i>	122
Tabla 29 <i>Gastos de ventas</i>	122
Tabla 30 <i>Gastos administrativos</i>	122

Tabla 31 <i>Cuadro general de costos y gastos</i>	123
Tabla 32 <i>Indicadores económicos sin financiamiento</i>	124
Tabla 33 <i>Indicadores económicos sin financiamiento acumulado</i>	125
Tabla 34 <i>Indicadores de Inversión sin financiamiento acumulado</i>	125
Tabla 35 <i>Indicadores económicos con financiamiento</i>	126
Tabla 36 <i>Indicadores económicos con financiamiento acumulado</i>	127
Tabla 37 <i>Indicadores de inversión con financiamiento acumulado</i>	127
Tabla 38 <i>Análisis de Sensibilidad por tipo de cambio</i>	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Diagrama elaboración de pisco</i>	19
Figura 2 <i>Organigrama</i>	32
Figura 3 <i>Organigrama</i>	50
Figura 4 <i>Ciclo de vida del Pisco Peruano</i>	73
Figura 5 <i>Análisis BCG</i>	75
Figura 7 <i>Ubicación Bodegas Unidas</i>	101
Figura 8 <i>Plan de operaciones</i>	102
Figura 9 <i>Diagrama de la Cadena de Abastecimiento</i>	105

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 <i>Estado de ganancias y pérdidas – sin financiamiento</i>	144
Anexo 2 <i>Estado de ganancias y pérdidas – con financiamiento</i>	145
Anexo 3 <i>Flujo de caja – sin financiamiento</i>	146
Anexo 4 <i>Flujo de caja – con financiamiento</i>	147
Anexo 5 <i>Estado de ganancias y pérdidas – sin financiamiento</i>	148
Anexo 6 <i>Estado de ganancias y pérdidas – con financiamiento</i>	149
Anexo 7 <i>Costos de mano de obra directa</i>	150
Anexo 8 <i>Costos de materiales directos</i>	151
Anexo 9 <i>Costos de mano de obra indirecta</i>	152
Anexo 10 <i>Costos de materiales indirectos</i>	153
Anexo 11 <i>Costos de gastos indirectos</i>	154
Anexo 12 <i>Gastos de ventas</i>	155
Anexo 13 <i>Costos Fijos</i>	156
Anexo 14 <i>IGV</i>	157

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La balanza comercial de un país registra los flujos de comercio de mercancías que éste realiza con el resto del mundo a través de la exportación y la importación. Según la Organización Mundial del Comercio (2011), para que exista un nivel de exportación sostenible, es necesario garantizar la competitividad de un país y el desarrollo de la economía mundial.

Según el diario El Peruano (2020), las exportaciones del país sumaron US\$ 45,978 millones durante el período enero – diciembre del 2019. El principal destino de exportación fue China, mercado al que se exportaron bienes por un valor de US\$ 13,503 millones, reportando un crecimiento de 2.0% con respecto al año anterior, registrando una participación de 29%. Los siguientes principales destinos fueron: Estados Unidos con un valor de exportación de US\$ 5,679 millones, Canadá con US\$ 2,408 millones, Suiza con US\$ 2,266 millones y Corea del Sur con US\$ 2,228 millones. Los cinco principales destinos representaron un 57% del total exportado por el Perú.

En lo que concierne al Pisco, la demanda internacional se encuentra en crecimiento. De acuerdo a información brindada por ADEX (2020), las exportaciones registradas en el 2019 sumaron 1.25 millones de litros vendidos, lo que ha significado un monto total de 6.85 millones de US\$ en valor FOB. Dentro de la lista en el sector “bebidas”, de los principales productos peruanos exportados, el Pisco ocupa el 4to lugar con una participación del 11.62%. (ADEX, 2020)

Estados Unidos ocupa el primer lugar de la lista como principal mercado de destino, con una demanda de US\$ 661,728.00, seguido por España con US\$ 212,415.00. Mientras tanto; Francia, Australia y Brasil empiezan a marcar diferencia como principales destinos de

esta bebida. (El Peruano, 2019)

Adicionalmente, se puede mencionar que el 46% del pisco exportado en el país tiene como destino final Estados Unidos, lo que ubica a este país como el principal importador del pisco peruano, y lo convierte en el mercado objetivo para las actividades de la empresa en estudio. (ADEX, 2020).

La empresa Bodegas Unidas S.A.C. fue creada el 18 de noviembre del año 2009, iniciando su actividad comercial con la creación de la marca denominada “Willqa”, vocablo quechua que significa “Sagrado”, la cual se encuentra patentada ante INDECOPI. En el año 2010, realizaron el primer blended obteniendo un pisco acholado de cuatro variedades de uva: Italia, Quebranta, Moscatel y Negra Criolla. El pisco procesado estuvo en reposo durante 2 años para obtener un pisco Premium de calidad, el cual se puso a la venta en el mercado regional.

La empresa Bodegas Unidas S.A.C. determinó a Estados Unidos como destino final de las exportaciones del Pisco, debido a que dicho país, en los últimos cinco años, ha sido el principal destino de este producto.

En el año 2020, Estados Unidos sigue posicionándose como segundo socio comercial del Perú a pesar de la crisis sanitaria global, pues se registró un crecimiento del 7% en las exportaciones. Por ejemplo, los bienes agrícolas encabezaron la lista con un 43%, seguido por los minerales con un 32%. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2020)

Según Henry (2017), la demanda de consumo de las bebidas alcohólicas extranjeras en Estados Unidos inició con jóvenes cuya edad oscila entre los 21 y 40 años, quienes son los que mayor interés muestran en consumir estas y otras categorías de bebidas alcohólicas nuevas; además, hace mención que el interés de esta comunidad por los cócteles artesanales es muy alto, e indica que las categorías emergentes que tienen un mejor cóctel autóctono son

el Pisco y la Caipirinha.

La demanda de pisco en los Estados Unidos ha sido cubierta principalmente por el pisco peruano, el cual tiene una participación del mercado de 71%, seguido por el pisco chileno con una participación del 26%, e Italia con el 3%. Cabe mencionar que, el mercado estadounidense importa desde Italia una bebida similar al pisco, denominada aguardiente de vino u orujo de uvas, comúnmente llamada grappa italiana. (MINCETUR, 2020)

Según el MINCETUR (2020), en la actualidad la demanda de bebidas alcohólicas en Estados Unidos sigue en constante crecimiento, tras haber registrado un alza sostenible durante los últimos diez años, sobre todo en los segmentos de vinos y licores espirituosos. El estado con la principal participación en el mercado en cuanto a consumo del Pisco peruano es el estado de California con 11.90% de participación, seguido de los estados de Florida y Nueva York, con una participación del 8% y 6.40% respectivamente. Con respecto a la acogida que se percibe de parte del consumidor estadounidense, se puede mencionar que dicho público objetivo pide la bebida en las distintas licorerías, debido a que es un cóctel artesanal de gran versatilidad para hacer mezclas, y por la emergente popularidad del Pisco Sour. Este escenario favorable hace que el mercado americano sea un destino de gran interés. (MINCETUR, 2020)

Dado lo anteriormente descrito, se demuestra una clara relación comercial entre Perú y EE.UU., específicamente se muestra un gran interés hacia el Pisco. Por lo tanto, es relevante llevar a cabo el presente plan de negocio, que permitirá viabilizar el ingreso al mercado americano del pisco peruano por la empresa Bodegas Unidas S.A.C. a través de su marca “Willqa”.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la exportación de Pisco de la Empresa Bodegas Unidas S.A.C. a California – E.E.U.U.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar el plan estratégico y plan organizacional para la exportación de Pisco de la empresa Bodegas Unidas S.A.C.
- Formular el plan de marketing de acuerdo al estudio de mercado.
- Diseñar el plan de operaciones para la exportación de Pisco para la empresa Bodegas Unidas S.A.C.
- Formular el plan financiero para determinar la viabilidad de la exportación de Pisco.

1.3. Viabilidad

- **Viabilidad económica:** El tesista se encarga de la elaboración del plan de negocio y cualquier desembolso económico será asumido por él.
- **Viabilidad de tiempo:** El tesista dispone del tiempo necesario para poder llevar a cabo todo el trabajo para el desarrollo de este plan de negocio.
- **Viabilidad de información:** El tesista cuenta con la facilidad de acceder a la información de la empresa Bodegas Unidas S.A.C., por lo que esta actividad se desarrollará con normalidad.

1.4. Limitaciones

Como principal limitación para la elaboración del plan de negocios se encuentra la

pandemia por COVID-19, debido a la existencia de un posible rebrote, lo que generaría un posible retraso en recolección de información, dado que la empresa se ubica en Uraca - Corire.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Académica

La presente tesis plantea un plan de exportación del Pisco Peruano al mercado de Estados Unidos, con el objetivo de ampliar la gama de conocimientos que tienen los pequeños, medianos y grandes productores de pisco peruano a través de resultados verídicos, generando resultados que puedan servir de base a futuras investigaciones que se refieran al mismo tema.

1.5.2. Justificación Tecnológica

Así mismo, la presente tesis pretende contribuir con el desarrollo comercial del país, ya que los mercados internacionales están en constante cambio y se presentan nuevas formas de promover tecnologías de primera mano para la agilizar la comercialización del pisco peruano, explotando los recursos que se obtienen en el Perú.

1.5.3. Justificación Práctica

Esta investigación se desarrolla debido a que, en el Perú se percibe el deseo de los agroexportadores de mejorar el nivel de exportación del Pisco Peruano en el mercado de Estados Unidos, por medio del análisis y el uso de datos estadísticos extraídos de fuentes confiables. Adicionalmente, la presente tesis busca el crecimiento de las exportaciones de pisco peruano, considerando ciertas medidas estratégicas a ejecutar, con el objetivo de mejorar la calidad, productividad y comercialización del pisco producido por la organización en estudio.

1.5.4. Justificación Social

La presente investigación se plantea con el deseo de brindar conocimientos en primer lugar a la Empresa Bodegas Unidas S.A.C., así como a personas naturales o aquellas empresas pequeñas, que desean exportar pisco peruano al mercado de Estados Unidos; así mismo, servirá de base para retroalimentar a los productores con respecto a las exigencias y requisitos que solicita el mercado estadounidense para la comercialización de nuestra bebida bandera.

Adicionalmente, con la aplicación del presente plan de negocios, se pretende generar nuevos puestos de trabajo directa o indirectamente en este rubro, considerando que, a través de una remuneración justa, los colaboradores puedan llevar un mejor estilo y calidad de vida, considerando que la demanda del pisco podría incrementar los próximos años, así como la demanda de mano de obra calificado. Este aumento de demanda de mano de obra no solo se dará en lo que respecta a la elaboración del Pisco, sino también se generarán empleos de manera indirecta en lo que respecta a la producción de las materias primas necesarias para su elaboración.

Finalmente, al cumplir con los estándares de calidad exigidos para la producción de pisco, los clientes obtendrán un producto acorde a sus exigencias, evidenciando que los productos de pisco que son exportados desde Perú cuentan con los requisitos que los compradores buscan.

CAPÍTULO II: REVISIÓN Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Locales

Rodríguez (2019), en su tesis titulada “Plan de negocios de exportación de carne de cuy para la población peruana, ecuatoriana y boliviana que radica en los estados unidos”, considero como objetivo principal elaborar un Plan de Negocios de Exportación de Carne de Cuy para la población peruana, ecuatoriana y boliviana que radica en los Estados Unidos, evaluando su viabilidad técnica, estratégica, económica y financiera. La metodología que aplicó fue descriptiva ya que permitirá analizar la preferencia de la carne de cuy en los estados unidos, siendo un nivel exploratorio, considero una población de 708,464 de peruanos, ecuatorianos y bolivianos que radican en los Estados Unidos, utilizando la técnica de la encuesta y análisis documental, el autor concluyó que este plan de negocios de Exportación de Carne de Cuy para la población peruana, ecuatoriana y boliviana que radica en los Estados Unidos, es viable desde el punto de vista técnico, estratégico, económico y financiero, ya que la población que radica en los estados unidos prefiere consumir este tipo de carne ya sea por sus propiedades.

Llerena & Pacheco (2018) en su tesis titulada “Evaluación económica y financiera para la apertura de un mercado de exportación de Pisco Camaná hacia el estado de New Jersey, en Estados Unidos, 2018”, realizaron una evaluación económica, financiera y legal, para la exportación de Pisco Camaná hacia el estado de New Jersey en Estados Unidos. Finalmente se determinó que el estado de New Jersey evidenciaba una elevada demanda de pisco, debido a que cuenta con la comunidad más grande de peruanos en los Estados Unidos. Se mencionó a la demanda como factor determinante para exportar el pisco a Estados Unidos, dado que actualmente el Perú cuenta con un acuerdo comercial con Estados Unidos el cual

favoreció la exportación de Pisco a dicho país.

Aybar, Caballero & Chumacero (2017) en su tesis titulada “Exportación de pasta de ajo napurí de Arequipa al estado de California – EE.UU.”, propusieron darle valor al aumento de la oferta exportable del napurí, el cual está encaminado a ser considerado producto potencial en el Perú según MINCETUR. La elección del país de destino se basa en que las exportaciones de ajo napurí al mercado estadounidense, dado que mostró un crecimiento sostenido en los últimos años y dado el incremento en su preferencia por los productos naturales y orgánicos. Adicionalmente, como justificación de la elección del país de destino se menciona que en la actualidad el ajo napurí ingresa a los Estados Unidos libre de aranceles, lo que genera que el producto sea más barato y por lo tanto más competitivo para el mercado objetivo.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Paredes (2021), en su tesis titulada “Promoción de la exportación del pisco de las bodegas vitivinícolas de Ica y su incidencia en la internacionalización hacia el mercado de estados”, consideró como objetivo principal determinar cómo la promoción de la exportación del pisco de las bodegas vitivinícolas de Ica inciden en la internacionalización hacia el mercado de Estados Unidos, esta investigación utilizó el diseño de la investigación cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con un estudio básico y de tipo descriptiva. La población estuvo conformada por 236 bodegas vitivinícolas de Ica, compuesta por grandes, medianos y pequeños productores. El autor concluye que la oferta exportable es conocida por su calidad de uvas pisqueras, volúmenes suficientes de producción, la temporalidad del insumo en casi todo el año en la región de Ica siendo muy favorable para la exportación, esto se ve reflejado en la aceptabilidad del pisco en el mercado de los Estados Unidos favoreciendo así la posibilidad de la internacionalización de las

Bodegas Vitivinícolas hacia el mercado de los Estados Unidos.

Espejo (2018), en su tesis titulada “Plan de negocio para el lanzamiento al mercado de una marca de pisco artesanal Premium y estándar producido en el valle de Ica”, consideró objetivo principal examinar la factibilidad operativa y económica para implementar una empresa dedicada a la producción y comercialización de una marca de pisco que brindara una propuesta diferente e innovadora a los consumidores locales. Para tal fin, se estableció una investigación de tipo cualitativa, considerando como población muestral a personas consumidoras frecuentes de pisco, con edad entre 25 y 59 años de edad y que pertenecieran al nivel socioeconómico B y C en la ciudad de Lima – Perú. En tal sentido, se llegó a concluir que, la implementación de la empresa comercializadora de pisco es completamente viable y operativa económicamente hablando.

López (2018) en su tesis titulada “La exportación de pisco a Estados Unidos y su impacto en la producción peruana en el período 2008-2017”, consideró como principal objetivo establecer cuál fue el impacto real de las exportaciones peruanas de pisco a Estados Unidos, en la producción nacional durante el período 2008 – 2017. El tipo de investigación de la tesis fue de tipo “aplicada”, de nivel “explicativo”, de enfoque “cuantitativo”, usando un diseño no experimental de tipo longitudinal. En el desarrollo de la investigación se estudiaron las variables de exportación y producción nacional, las que fueron desagregadas en volumen de exportación, valor de exportación, volumen de producción y número de empresas productoras. Para presentar los datos, el autor utilizó tablas en las cuales se analizaron las variaciones de los indicadores de estudio en un momento determinado. Para finalizar el autor llega a la conclusión de que las exportaciones de pisco a Estados Unidos representaron un impacto significativo en los indicadores de la producción nacional durante el período en estudio.

Núñez (2017), en su tesis titulada “Exportación de Pisco de Uva Italia hacia Nueva

York – Estados Unidos”, consideró como objetivo principal evaluar la factibilidad de exportar Pisco de uva Italia a Nueva York – Estados Unidos. Para evaluar la factibilidad del plan de negocios el autor desarrolló el plan organizacional, el plan de marketing, plan logístico, plan de comercio exterior y plan financiero de la empresa NS OBRAS EIRL, la cual se encargará de la comercialización del Pisco de Uva Italia en botellas de 500ml. Para poder ejecutar este plan exportador se realizó una inversión de US\$ 62,0766.27, lo que permitirá lograr ventas que ascienden a US\$ 166,759.00. Así mismo, en el plan de negocios se evidencia que la ejecución del mismo permitirá obtener un VAN US\$ 43,194.82, un TIR de 44.15%, y un beneficio/costo de \$ 1.83, lo cual evidencia que el proyecto es rentable.

2.1.3. Antecedentes Internacionales

Juárez et al. (2019) en su tesis titulada “Plan de Exportación del Pisco Acholado al mercado español”, desarrolló un plan de negocios exportador referido al Pisco Peruano de tipo Acholado, que será comercializado en la Comunidad de Madrid-España, el cual es la combinación de tres tipos de uva: Quebranta, Italia y Torontel. Este pisco, conocida como una bebida espirituosa para personas de paladares exigentes, presenta un gusto y sensación única al momento de beberlo. El autor demostró a través de este plan de negocio las diferentes variables económicas y financieras la viabilidad del negocio, para lo cual hace mención al VAN económico esperado en un escenario moderado de 230,064 euros con una tasa de retorno de 92% y un VAN financiero de 212,002 euros y una tasa de retorno de 123%, recuperándose la inversión en 1 año y 9 meses, siendo viable exportar el pisco

Pomasqui & Yépez (2019) en su tesis titulada “Análisis Prospectivo de las Exportaciones del Banano Ecuatoriano al Principal Socio Comercial Estados Unidos en el Periodo 2006-2017”, consideró como objetivo principal pronosticar y analizar el comportamiento de las exportaciones del banano ecuatoriano a su principal socio comercial

Estado Unido, considera que los datos analizados permiten verificar que las exportaciones bananeras influyen positivamente a la balanza de pago, el autor concluye que dar un impulso a la industria nacional permitirá el acceso de productos a esos mercados y a su vez amplificarán los factores de competitividad para poder tener una buena relación económica y social, lo cual ayudará a que el empleo en este sector mejorara en un 90% de las personas mayores en edad de trabajar, pero estos percibirán el mínimo vital para la subsistencia, debido a que el tipo de contratación laboral es eventual o por obra, la mayoría de salarios no son fijos y son informales.

2.2. Fundamentos Teóricos

2.2.1. Definición del Pisco

La bebida bandera del Perú, llamada "Pisco", cuya partida arancelaria es 2208.20.21.00, se define como aguardiente de uva peruano extraído de la destilación de los caldos frescos de la fermentación única del mosto de uva (jugo de uva), dirigido por las prácticas tradicionales establecidas en las zonas productoras previamente reconocidas y declaradas como tales por la legislación nacional. Las únicas zonas productoras de Pisco son la costa de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los valles de Locumba, Sama y Caplina del Departamento de Tacna en el Perú. (Pisco es Perú, 2019)

El Pisco debe ser elaborado únicamente empleando las variedades de uva de la especie *Vitis Vinifera* L, denominadas "Uvas Pisqueras" y cultivadas en las zonas de producción reconocidas. Estas son: Quebranta, Negra Criolla, Mollar, Italia, Moscatel, Albilla, Torontel y Uvina. (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, 2009).

2.2.2. Historia del Pisco

Para contar la historia del Pisco es necesario remontarse al siglo XVI, con la llegada

de los conquistadores españoles, a territorios incas. Durante este tiempo, los colonizadores llegaron con productos de Europa que les permitía una vida más familiar y conocida como: el ganado, el aceite de oliva y la uva. Asimismo, se sabe que las primeras uvas las trajo el Marqués Francisco de Cervantes en 1553, muy probablemente de las islas Canarias. Sin embargo, no está claro en qué lugar se empezó a producir por primera vez el pisco, pero en 1572, Álvaro De Ponce fundó el pueblo Santa María Magdalena en el valle de Pisco, que con el transcurso del tiempo se llamaría simplemente Pisco y fue el apropiado para la comercialización y exportación de aquel aguardiente que llevaría su nombre. Se sabe también, que el nombre de “Pisco” tiene sus orígenes en la raíz de la palabra quechua “pishqus”, que era el nombre que se utiliza para llamar a un ave que se encuentra en la región del valle de Ica (OTC Group, s.f.)

No obstante, el Pisco está relacionado a la identidad peruana y al idioma en tiempos precolombinos. *Piskos* eran los alfareros que fabricaban objetos de barro para almacenar las bebidas, incluso estos recipientes también eran conocidos como *piskos*. Así pues, la bebida que hoy se conoce como “Dry Martini”, vino de la mano de la creación de Lima y de la cultura vitivinícola que se vivía en tiempos incluso precolombinos. Cabe señalar, que las festividades con aguardiente de uva empezaron en la cultura sudamericana a partir de 1613. Y en 1640, su consumo era constante, y es así como comenzó a ser comercializado en Estados Unidos. Por este motivo, se fundó la Villa de Pisco, en el departamento de Ica. Y desde entonces, el aguardiente comienza a adquirir formas, matices y combinaciones que hoy se conocen a nivel mundial. Así, comienza su evolución hasta convertirse en Patrimonio de la Nación en Perú (Muelas, 2016).

2.2.3. Zonas productoras de Pisco

La costa de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los valles de

Locumba, Sama y Caplina del Departamento de Tacna en el Perú son las zonas productoras de Pisco por excelencia. (Pisco es Perú, 2019)

Región Lima: Se constituye como la zona productora de pisco más antigua. Conformada por los valles de Cañete, Mala y Chilca, destacando los distritos de Lunahuaná, San Vicente de Cañete, Quilmaná y Zúñiga, lugares en que la variedad Uvina es la más cultivada. (Ministerio de Cultura, 2019)

Región Ica: Es la región pisquera más importante del país, debido a su gran desarrollo y productividad. Los valles de Chincha, Ica y Pisco concentran las principales zonas productoras de este producto; en estos terrenos se cultivan sobre todo las variedades Italia, Albilla, Quebranta y Mollar. (Ministerio de Cultura, 2019)

Región Arequipa: Esta zona se encuentra en el sur del país y es conocida como una de las regiones de mayor tradición pisquera del territorio nacional. Las variedades Negra Criolla, Italia y Quebranta, aunque estas dos últimas en menor medida, son las más relevantes dentro de los valles de Caravelí, Majes y Vitor. (Ministerio de Cultura, 2019)

Región Moquegua: Es parte de las zonas pisqueras y con denominación. El Valle de Osmore es el que alberga la mayor cantidad de cultivos, en los que predominan las variedades Albilla, Negra Criolla y en menor cantidad, Italia y Mollar. (Ministerio de Cultura, 2019)

Región Tacna: Esta región, a pesar de ser importante, es la que posee menor número de zonas productoras. Todas estas concentradas en los valles de Caplina, Locumba y Sama, donde la variedad Negra Criolla es la principal. (Ministerio de Cultura, 2019)

2.2.4. Denominación de Origen

En efecto, el “pisco” es una Denominación de Origen (D.O.), lo que simboliza una marca a nivel país. Una D.O. es el nombre o término que se le da a productos que deben sus

características a factores naturales (geografía, clima, materia prima, etc.) y humanos (mano de obra, arte, ingenio, tradición, etc.) propios de un lugar. La D.O. es propiedad del Estado Peruano; quien tiene el derecho de dar la autorización de su uso a todas las personas (naturales o jurídicas) que se ocupan de la elaboración de pisco. Cabe mencionar, que la Norma Técnica Peruana (NTP) del Pisco es de índole obligatoria y comprende los requerimientos de materia prima, equipos, detalle de proceso y características fisicoquímicas y organolépticas que debe tener el producto final (Pisco). De esta forma se contribuye a asegurar el buen uso de la D.O. “Pisco” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2009).

La norma técnica es importante debido a que representa un sistema de aseguramiento de la calidad en la producción de uvas pisqueras. Por tal razón, en la misma, se plantean varios procedimientos con registros trazables, que buscan satisfacer las necesidades en el buen manejo de las plantaciones de uva, la protección del medio ambiente y la protección del personal que trabaja en el manejo de la producción de uva pisquera.

Asimismo, la norma técnica brinda información específica sobre el manejo integral del cultivo de la uva, en el espacio de la producción agrícola comercial, asegurando un producto inocuo y sano, aportando procedimientos que velen por el medio ambiente, y por los hombres y mujeres que laboran en el campo. En consecuencia, abarca las tareas que se realizan desde la zonificación agroecológica, elección del terreno para la instalación de uva pisquera hasta la cosecha. Por ende, su aplicación no sólo garantiza que la materia prima sea idónea para el consumo humano, sino que al mismo tiempo los productos resultantes puedan ingresar a los diferentes mercados cumpliendo con las normas y legislaciones correspondientes (MINCETUR, 2009).

Encaminar un sistema que asegure la calidad en la elaboración de pisco, requiere de un conjunto de pasos con registros y metas que conduzcan a satisfacer las necesidades en el diseño de la bodega, en los materiales usados, en la infraestructura que permita una fácil

limpieza y desinfección de los equipos construidos con materiales no tóxicos y en el proceso de elaboración. Es así que, los piscos elaborados en una infraestructura inapropiada, con equipos inadecuados y procesos con carencias sanitarias, posibilitaron que exista una serie de elementos no controlados y una variabilidad en la calidad del pisco.

En esta perspectiva, se combinan varias tecnologías y técnicas que hacen hincapié en el manejo higiénico de la bodega, la limpieza en los procesos, conservación del medio ambiente y minimización de riesgos para la salud humana. Del mismo modo, estos procedimientos cuidan el medio ambiente y al personal que labora en la bodega. Y como consecuencia, abarca las actividades que se desarrollan desde la cosecha de la materia prima hasta el producto envasado. Por ello, su aplicación no sólo garantiza que el producto sea apto para el consumo humano, sino que, al mismo tiempo, éste puede acceder a los distintos mercados cumpliendo con las normas y legislaciones correspondientes. (MINCETUR, 2009).

2.2.5. Desarrollo de la Industria Pisquera

En los últimos años con el desarrollo de la gastronomía, la producción de la bebida de bandera viene registrando niveles históricos de crecimiento, sin embargo, aún hay vacíos que trae sinsabores a este suceso. Cabe señalar, que de acuerdo al Ministerio de la Producción (Produce), hasta fines del año 2016 pasado operaban en el país 523 empresas productoras, que cuentan con las autorizaciones de denominación de origen (DO). No obstante, existen todavía empresas que no cuentan con la denominación de origen (DO), es así que William Urbina presidente del Comité de Pisco de ADEX señaló que no hay una cifra exacta de cuántos productores hay en total en el país (Paan, 2017).

Desde una mirada optimista, la industria de bebidas alcohólicas viene avanzando; de producir artículos destinados principalmente a los mercados locales, a elaborar productos para mercados internacionales. En tal sentido, se realizó una revisión de la demanda general

de bebidas alcohólicas, la producción del país, las exportaciones de sus principales productos y finalmente las ventas para entender si el Perú está listo para atender la demanda. (Coras, Cordero, Malca y Rodríguez, 2017).

Cabe señalar, que el Estado Peruano otorgó facilidades a los productores de pisco autorizados para usar la denominación de origen. Reconocen la denominación de origen del Pisco peruano los países integrantes de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Cuba. Se restringió el ingreso al país de bebidas fabricadas en el extranjero que usen la palabra Pisco, se instauró el día del pisco, siendo el cuarto domingo de julio y el día del pisco sour, el primer sábado del mes de febrero, se incluyó al pisco, vinos y espumantes de origen nacional en actividades oficiales de las embajadas, consulados y representaciones diplomáticas del Perú, se creó la Comisión Nacional del Pisco – CONAPISCO, se incorporó al Pisco como Producto Bandera (Coras et al., 2017).

2.2.6. Elaboración de Pisco

Desde una perspectiva histórica, la elaboración de pisco en el Perú es un sector dominado por la mediana industria, muchas veces artesanal. Por lo señalado, esta cuida los ancestrales procesos de elaboración, la calidad, y a menudo no responde a fines estrictamente comerciales sino a una especie de orgullo generacional. Por tal motivo, su calidad, producto de la fermentación de uvas especiales tratadas en alambiques de cobre, llegó a tener un gran realce y prestigio en el transcurso de los siglos XVII, XVIII y XIX, no solamente en el territorio del Perú, sino también fuera de él, llegando a países de Europa y a Estados Unidos de América. Por lo señalado, la elaboración del pisco en Perú comienza en marzo de cada año, con el acopio de uvas cuidadosamente seleccionadas, procedentes de los viñedos de cada uno de los valles en las cinco regiones productoras de pisco, las uvas son descargadas en un

lagar, poza rectangular de mampostería, ubicado necesariamente en el lugar más alto de la bodega, ya que a partir de ahí los jugos y mostos fluirán por gravedad, primero a las cubas de fermentación y luego hasta el mismo alambique, siete kilos de uva producen un litro de pisco en este país (Pisco es Perú, 2019)

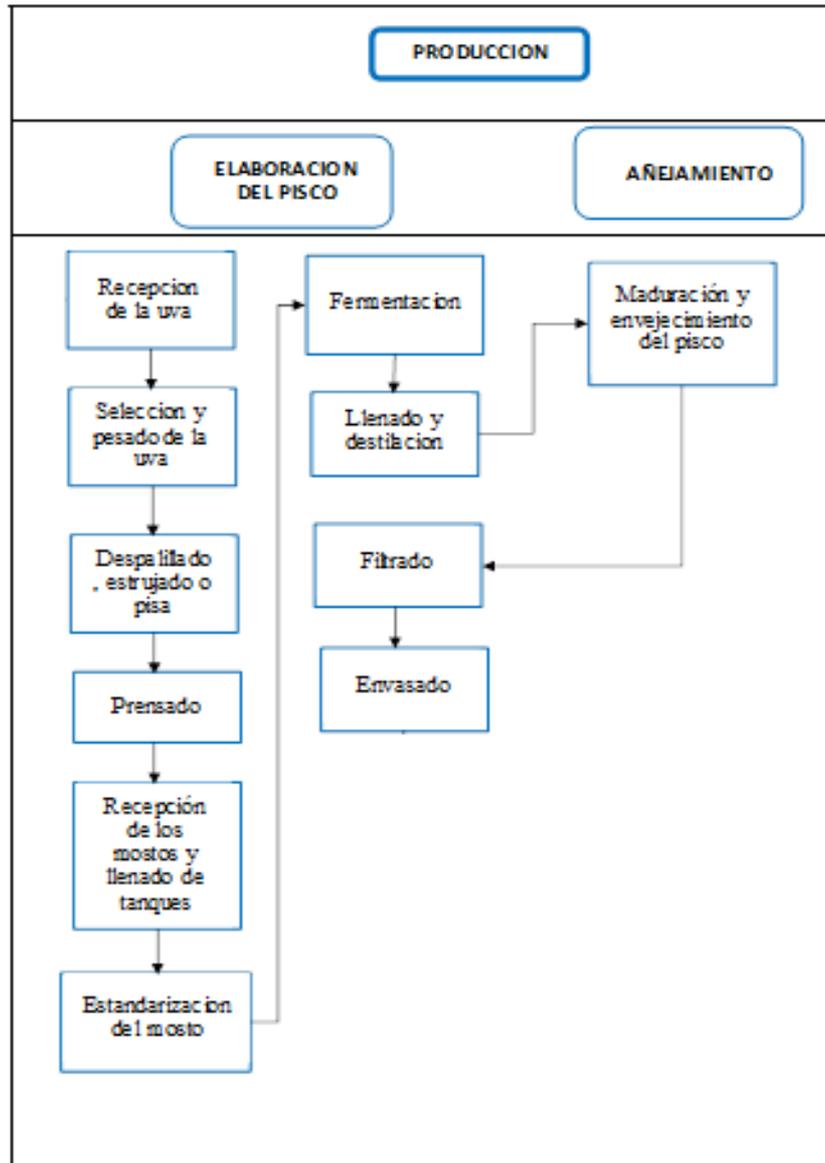
La elaboración de pisco tiene las siguientes etapas: la Plantación, es una condición indispensable, plantar y tener especial cuidado a las cepas, podando, fertilizando y regando, según la variedad y la estación del año; la Espera, etapa que demora entre 5 y 10 años en lograr la vinificación óptima, mientras tanto, hay que podar la planta y conducir adecuadamente su crecimiento; la Vendimia, es la cosecha de la uva y debe coincidir con la maduración del fruto, el tiempo de la vendimia son entre los meses de febrero y marzo; el Prensado, se produce inmediatamente después de la Vendimia, en este proceso se obtiene el mosto o jugo de la uva, los tintos se presan y se mezclan junto con la piel y éstas le proporcionan su color oscuro; la Fermentación, en este proceso se debe preparar el vino, que se consigue con la uva fermentada, es necesario señalar que el licor se obtiene del azúcar del fruto, “el azúcar de la uva se transforma en alcohol” (Pisco es Perú, 2019)

Siendo así, la manera más artesanal de extraer la cáscara es a través del pisado, en la actualidad muchos productores vienen utilizando tecnología apropiada como una máquina despalladora, en la cual el extracto pasa por una red a las primeras cubas donde se fermentan por 4 días y la temperatura al interior se eleva hasta 45 grados. Asimismo, para mantener su refrigeración, el agua fluye debajo de las cubas y la temperatura no supera los 25 grados, para no perder su aroma, luego el extracto pasa a la prensa donde recupera al máximo el jugo de la fruta. A su vez, el líquido se deriva a una segunda cuba para seguir su fermentación por un período de hasta 10 días. Por lo señalado, se obtiene el vino joven y se puede embotellar. Claro está, si se desea obtener el pisco, el vino deberá pasar por el alambique que sería similar a una olla para que sea sometido a fuego y llegue a una

temperatura de 50 grados. Es así, que, a través de una red, pasa al proceso de destilación por un lapso de 8 horas. Finalmente, el producto casi terminado y antes de ser embotellado tiene un período de reposo en tinajas, que son recipientes de barro, mientras más años de reposo tenga, el pisco obtiene su máxima calidad, al menos debe ser almacenada, entre 3 y 4 años ((Pisco es Perú, 2019).

Figura 1

Diagrama elaboración de pisco



Nota. Fuente: Elaboración propia.

2.2.6.1. Clases de Pisco.

Actualmente, las variedades de uvas pisqueras que son utilizadas para hacer pisco peruano son las siguientes:

Tabla 1*Clases de Pisco*

Pisco Puro	Pisco Acholado	Pisco Aromático	Pisco Mosto Verde
Elaborado a partir de uvas no aromatizadas: quebranta, mollar, uvina y negra corriente, especial por su fina destilación y hecho de una sola variedad de uva.	Elaborado a partir de la mezcla de caldos de distintas variedades de uva. Hecho con un ensamblaje de varias cepas.	Elaborado a partir de uvas Italia, Moscatel, Torontel y Albilla las cuales son aromáticas.	Elaborado a partir de la destilación de caldos de uvas incompletamente fermentadas. Es decir, se destila el mosto antes de que todo el azúcar se haya transformado en alcohol.

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en datos del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (SIICEX, 2008).

2.2.7. Norma técnica peruana sobre el pisco

Tabla 2*Norma técnica 212.033.2007*

Tipo	Norma Técnica Peruana
Ref. Perú	NTP 212.033:2007 (revisada el 2017)
Título	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. Pisco. Buenas prácticas vitivinícolas. 1ª Edición
Resumen	Esta Norma Técnica Peruana establece las buenas prácticas agrícolas en la producción de uvas pisqueras con la finalidad de asegurar un producto inocuo y sano; así como, la protección del medio ambiente, seguridad y bienestar de los trabajadores.
Precio	S/. 73.20
ICS	
67.160.10	Bebidas alcohólicas

Nota: Fuente: Centro de Información y Documentación, Instituto Nacional de Calidad CID. INACAL (2017).

Tabla 3*Norma técnica 212.034.2007*

Tipo	Norma Técnica Peruana
Ref. Perú	NTP 212.034:2007 (revisada el 2017)
Título	BEBIDAS ALCOHÓLICAS. Pisco. Buenas prácticas vitivinícolas. 1ª Edición
Resumen	Esta Norma Técnica Peruana establece las buenas prácticas de elaboración en la producción de Pisco, con objeto de asegurar un producto de calidad, seguro e inocuo; que no cause daño a la salud del consumidor. Las buenas prácticas de elaboración combinan una serie de tecnologías y técnicas que hacen énfasis en el manejo higiénico de la bodega, la limpieza en los procesos, conservación del medio ambiente y minimización de los riesgos para la salud humana
Precio	S/. 41.10
ICS	
67.160.10	Bebidas alcohólicas

Nota. Fuente: Centro de Información y Documentación, Instituto Nacional de Calidad. CID INACAL (2017).

2.2.8. Requisitos para emplear la denominación de origen pisco.

El producto que ostente la Denominación de Origen Pisco debe cumplir los siguientes requisitos organolépticos y físicos –químicos:

2.2.8.1. Organolépticos.

Tabla 4

Requisitos Organolépticos

Descripción	Pisco puro: de uvas no aromáticas	Pisco puro: de uvas aromáticas	Pisco acholado	Pisco mosto verde
Aspecto	Claro, limpio y brillante	Claro, limpio y brillante	Claro, limpio y brillante	Claro, limpio y brillante
Color	Incoloro	Incoloro	Incoloro	Incoloro
Olor	Ligeramente alcoholizado, no predomina el aroma a la materia prima de la cual procede, limpio, con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño.	Ligeramente alcoholizado, recuerda a la materia prima de la cual procede, frutas maduras o sobre maduras, intenso, perfume amplio, estructura y equilibrio exento de cualquier elemento extraño.	Ligeramente alcoholizado, intenso, recuerda ligeramente a la materia prima de la cual procede, frutas maduras o sobremaduras, muy fino, estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño.	Ligeramente alcoholizado, intenso, no predomina el aroma a materia prima de la cual procede o puede recordar ligeramente a la materia prima de la cual procede, ligeras frutas maduras, muy fino, delicado, con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño.
Sabor	Ligeramente alcoholizado, ligero sabor, no predomina el sabor a la materia prima de la cual procede, limpio, con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño.	Ligeramente alcoholizado, sabor que recuerda a la materia prima de la cual procede, intenso, con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño.	Ligeramente alcoholizado, ligero sabor que recuerda ligeramente a la materia prima de la cual procede, intenso, muy fino con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño.	Ligeramente alcoholizado, no predomina el sabor a la materia prima de la cual procede o puede recordar ligeramente la materia prima de la cual procede, muy fino y delicado, aterciopelado, con exento de cualquier elemento extraño.

Nota. Fuente: Reglamento de la Denominación de Origen Pisco. INDECOPI (2019).

2.2.8.2. Físicos.

Tabla 5
Requisitos físicos

REQUISITOS FÍSICOS Y QUÍMICOS	Mínimo	Máximo	Tolerancia al valor declarado	Método de ensayo
Grado alcohólico volumétrico a 20/20 °C (%)	38.0	48.0	+/- 1.0	NTP 210.003
Extracto seco a 100° C (g/l)	-	0.6		NTP 211.041
COMPONENTES VOLÁTILES Y CONGÉNERES (mg/100 ml A.A)				
Esteres como acetato de etilo	10.0	330.0		
● Formiato de etilo	-	-		NTP 211.035
● Acetato de etilo	10.0	280.0		
● Acetato de Isoamilo	-	-		
Furfural	-	5.0		NTP 210.025 NTP 211.035
Aldehídos, como acetaldehído	3.0	60.0		NTP 210.038 NTP 211.035
Alcoholes superiores, como alcoholes superiores totales	60.0	350.0		
● Iso-Propanol				
● Propanol				
● Butanol	-	-		NTP 211.035
● Iso-Butanol	-	-		
● 3-metil-1-butanol/2-metil-1-butanol	-	-		
Acidez volátil (como ácido acético)	-	200.0		NTP 211.040 NTP 211.035
Alcohol metílico				
● Pisco puro y Mosto Verde de uvas no aromáticas	4.0	100.0		NTP 210.038
● Pisco Puro y Mosto Verde de uvas aromáticas y Pisco Acholado	4.0	150.0		NTP 211.035
TOTAL, COMPONENTES VOLÁTILES Y CONGÉNERES	150.0	750.0		

Nota. Fuente: Reglamento de la Denominación de Origen Pisco. (INDECOPI, 2019).

2.2.8.3. Zonas autorizadas a emplear la denominación de origen pisco.

Identificación de las zonas autorizadas a emplear la Denominación de Origen Pisco.

Mediante la resolución N°13880 – 2017/DSD-INDECOPI, de fecha 26 de julio 2017, se declaró otorgar la denominación de Origen Pisco, la cual diferencia los destilados de mostos frescos de uvas pisqueras fermentadas, ellos producidas en los

departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los Valles de Locumba, Sama y Caplina del departamento de Tacna en el Perú.

Es necesario precisar que sólo se podrá solicitar la autorización de uso de la DO Pisco, las personas que directamente se dediquen a la producción de Pisco dentro de la Zona Pisquera.

2.2.9. Planeamiento Estratégico

Para David (2003), el planeamiento estratégico es un proceso que comienza con la definición e implantación de metas organizacionales alcanzables, que determina estrategias y políticas que consecuentemente permitirán lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que permitan asegurar la implementación de las estrategias y así alcanzar los objetivos deseados. Dicho planeamiento faculta a la organización para tomar decisiones sobre la clase de labores de planeación que deben llevarse a cabo, así también sobre cuándo y cómo deben ejecutarse, quién lo ejecutará, y qué se realizará con los resultados obtenidos.

Según David (2003), el planeamiento estratégico es sistemático, debido a que se organiza y se conduce con base en una realidad entendida. Así mismo indica que es un proceso continuo, específicamente en lo que respecta al establecimiento de estrategias, debido a los cambios continuos del contexto. Finalmente indica que el planeamiento estratégico, se concentra en el establecimiento de estrategias de una organización en base a la creación de un conjunto de ventajas competitivas, que forman parte de un sistema de planeamiento sistemático.

2.2.10. Plan Organizacional

Según Kluwer (s.f.), es un plan de trabajo en el cual los directivos de una organización determinan los objetivos que desean cumplir, detallando en el mismo los pasos a seguir. Se trata de una guía que ofrece un marco para desarrollar un proyecto. En este plan

se describe la manera como está organizada la empresa y cómo se va a gestionar su funcionamiento. Sirve para optimizar los recursos de una organización, al detallar cómo está estructurada la misma.

2.2.11. Plan de Marketing

Según Kotler (2013), el plan de marketing es un documento formal y escrito en el que se definen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relacionados a los elementos de Marketing-Mix, que permitirán y facilitarán la implantación de la estrategia establecida en el ambiente organizacional, cada año.

Sanz De La Tejeda (1974), indica que el plan de marketing es un documento escrito en el que, de una manera sistemática, organizada y realizando previamente los respectivos análisis y estudios, se establecen los objetivos a obtener en un plazo de tiempo determinado, así como también se establecen los programas y los medios de acción que son precisos para obtener los objetivos preestablecido en el plazo de tiempo previsto.

2.2.12. Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones es un plan de trabajo que se ejecuta de forma anual, el cual describe estrategias de negocio a corto plazo; detalla la manera en que un plan estratégico va a ser puesto en ejecución durante un período operativo determinado (usualmente de un año fiscal). (Louisiana Government, s.f.). El plan operativo también se puede definir como un instrumento de gestión que posibilita la obtención de los objetivos y metas determinadas en los proyectos de inversión. La elaboración del plan operativo se resume en tres grandes interrogantes: ¿cuál es la situación actual de la organización?, ¿hacia dónde quiere llegar la organización? y por último ¿cómo se van a conseguir los objetivos esperados?

2.2.13. Plan de Financiero

El plan financiero es un documento que incluye los objetivos económicos de una organización, así como también las estrategias que se deben poner en ejecución para conseguir dichas metas. El plan financiero indica a detalle cómo conseguir una determinada cantidad de ahorro o de ganancias, iniciando en un punto inicial y en un determinado período de inversión. Este plan toma en consideración la situación actual de la organización y también las proyecciones a futuro, basándose en elementos objetivos.

Según Gitman & Zutter (2012), el plan financiero ofrece una estructura que permite coordinar las diversas actividades de la organización y actúa como mecanismo de control, estableciendo un registro de desempeño contra el cual es viable evaluar los sucesos reales.

Moreno (2014), indica que el planeamiento financiero es una técnica de planificación que junta un conjunto de métodos y objetivos con el fin de ejecutar en una empresa ciertos pronósticos y metas económicas-financieras por alcanzar, considerando los medios que tiene la empresa y lo que requiere para lograrlo. Este tipo de planeamiento se ejecuta en un total de 3 fases:

- Planear lo que se quiere hacer.
- Llevar a cabo lo planeado.
- Verificar la eficiencia.

2.2.14. Arancel

Arancel es el tributo que está obligado a pagar el importador cuando su producto llega a la frontera proveniente de otro territorio aduanero (Rafaela For Export, 2020).

El arancel que debe pagar el importador puede ser de 3 tipos, como se indica a

continuación:

- Ad-Valorem (siendo éste el más utilizado)
- Específico
- Sobretasa arancelaria

2.2.14.1. Clasificación arancelaria.

La clasificación arancelaria es un procedimiento en el que se asigna un código numérico a los productos que se comercian internacionalmente. El principal objetivo de esta clasificación es identificar los productos que se exportan e importan para establecer derechos, obligaciones e impuestos. Es importante mencionar que este código fue creado por la Organización Mundial de Aduanas (One Core, 2019).

2.2.14.2. Preferencias arancelarias.

Son beneficios tributarios que ejecutan los países considerando los tratados internacionales firmados entre los mismos, para fomentar el libre mercado.

Estos beneficios pueden ser de tres tipos (PromPerú):

Unilaterales:

Ejemplo: ATPDEA

Bilaterales:

Ejemplo: Tratados de Libre Comercio Estados Unidos – Perú

Multilaterales

Ejemplo: Unión Europea

2.2.15. Incoterms

Son un grupo de reglas que determinan de manera sencilla y clara las obligaciones que tienen tanto el vendedor (exportador) como el comprador (importador) en temas relacionados con el abastecimiento de los productos, las autorizaciones y licencias que ambos deben dar cumplimiento en una relación comercial internacional.

Adicionalmente, a qué actores corresponden las operaciones aduaneras, tanto en el país desde donde se ejecuta la exportación, como en el país donde se recibe la importación, indicando quién es el encargado de la contratación del seguro y el traslado de la mercancía, el lugar y las responsabilidades que adquieren quien entrega y recibe los productos, los documentos necesarios para el reclamo de la mercancía, el tipo de embalaje, entre otras indicaciones.

Tabla 6
Incoterms

Siglas	Inglés	Español
EXW	Ex work	En fábrica
FCA	Free carrier	Libre o franco transportista
FAS	Free alongside ship	Libre al costado del buque
FOB	Free on board	Libre o franco a bordo
CFR	Cost and freight	Costo y flete
CIF	Cost insurance and freight	Costo, seguro y flete
CPT	Carriage paid to	Transporte pagado hasta
CIP	Carriage and insurance paid to	Transporte y seguro pagado hasta
DAP	Delivered at place	Entrega en un punto
DPU	Delivered at place Unloaded	Entrega en un lugar descargado
DDP	Delivered duty paid	Entregada derechos pagados

Nota. Fuente: TIBA (2020).

2.2.16. Viabilidad de exportación.

La viabilidad de exportación se da cuando la empresa exportadora logra cubrir la totalidad de los requerimientos necesarios para ejecutar satisfactoriamente una exportación exitosa; por ende, estar en las condiciones de vender sus mercancías en cualquier mercado internacional de su elección y así, obtener el conocimiento necesario para realizar posteriores exportaciones (GBO by Exporta Ya, s.f.).

2.2.17. Mercado

Es el lugar en el que tanto los vendedores como los compradores se encuentran para comercializar productos y/o servicios. Este término se usa para hacer referencia a aquel lugar donde se ofertan productos y el comprador adquiere los mismos según sus necesidades (Concepto Definición, s.f.).

2.2.18. Producto

El producto es la mercancía que oferta el vendedor y que satisface una o varias necesidades de los compradores. También se le define como un grupo de cualidades tangibles e intangibles como la presentación, envase, precio, color, marca, calidad, servicio, así como la reputación de la empresa o persona que realiza la venta (Thompson, 2021).

2.2.19. Oferta

Grupo de productos y/o servicios que se exponen en el mercado en un momento determinado a cierto precio, que le permita al vendedor generar ganancias (Real Academia Española, 2021).

2.2.20. Demanda

La demanda, es la intención que un grupo determinado de personas tienen sobre un

determinado producto o servicio, el cual está avalado por cierta capacidad de pago. Se le conoce también como las cantidades de un producto o servicio que los potenciales compradores están en capacidad de adquirir a ciertos precios (Real Academia Española).

Para Kotler (2002), autor del libro "Dirección de Marketing", la demanda es "El deseo que se tiene de un determinado producto que está respaldado por una capacidad de pago" (p. 54).

Según Fisher, autora del libro "Mercadotecnia", la demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado"

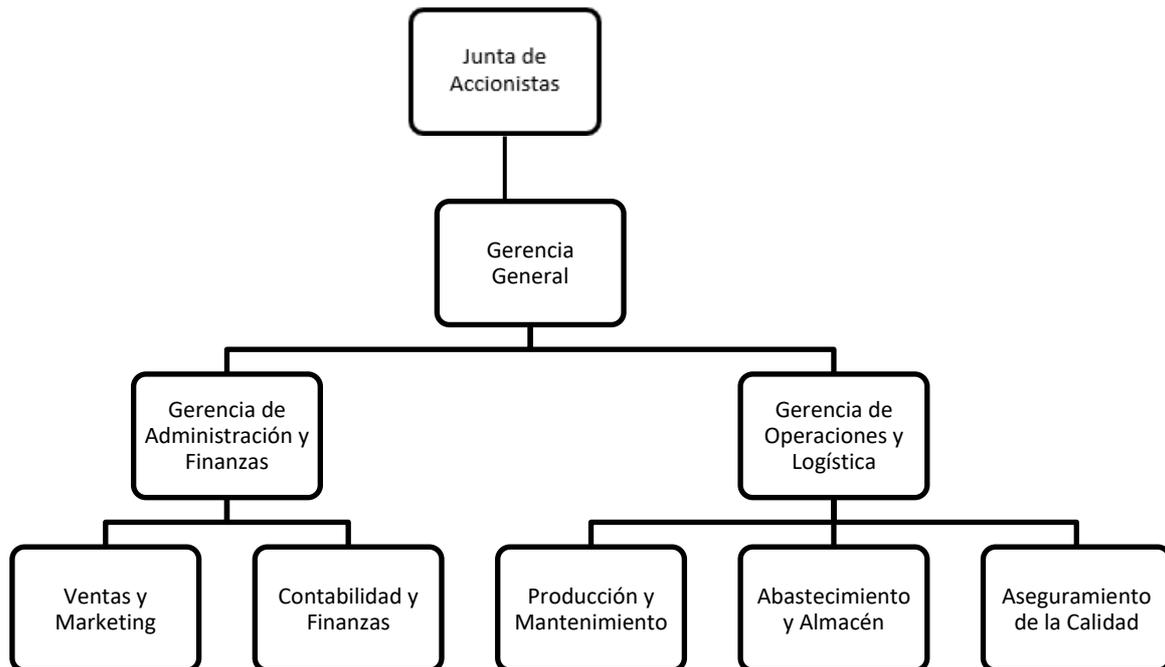
CAPÍTULO III: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

La empresa Bodegas Unidas S.A.C. inició sus operaciones en el año 2009, representando actualmente a la marca de Pisco “Willqa”, palabra quechua que significa “sagrado”, la cual se encuentra patentada ante INDECOPI y cuenta con la denominación de origen. La empresa está conformada por 15 accionistas.

En el año 2010, la empresa realizó el primer Blended, en donde obtuvo un pisco acholado compuesto por las cuatro variedades de uva: Italia, Quebranta, Moscatel y Negra Criolla. Así mismo, en el año 2011 la empresa acopió aproximadamente 15,400 kg de uva de las diferentes variedades para posteriormente procesar 2,200 litros de pisco. Dicha cantidad de pisco se puso en reposo durante dos años, lo que permitió obtener un pisco Premium de alta calidad, comercializándose a inicios del año 2013 en algunos supermercados de la ciudad de Arequipa.

En cuanto las actividades de promoción de la marca que se ejecutaron inicialmente se pueden mencionar que la empresa participó en las celebraciones relacionadas con el pisco peruano, tales como: El día del Pisco Sour (2011, 2012, 2013) y festividades realizadas por el día Nacional del Pisco (2010, 2011 y 2012). Adicionalmente, la empresa se hizo presente en la feria nacional Expoalimentaria (2010), donde la marca de Pisco “Willqa” recibió diversos reconocimientos y también participó con el apoyo de PROMPERU en la Feria Internacional Fancy Food Show realizada en las ciudades de New York y Washington Estados Unidos en los años 2010, 2011, 2012.

Figura 2
Organigrama



Nota: Elaboración propia.

3.1 Análisis Externo

3.1.1 Macroentorno

3.1.1.1 Política.

En los últimos meses, el Perú atraviesa una situación política complicada, dado que el poder ejecutivo y el poder legislativo se encuentran confrontados, a causa de diferentes intereses políticos que afectan a los ciudadanos en una coyuntura de elecciones nacionales.

La discrepancia que existe entre ambos poderes del estado tiene consecuencias en la economía del Perú y en su situación financiera; por ejemplo, incremento de la incertidumbre política es uno de los factores que incrementa el riesgo país y genera desconfianza en los inversionistas, los cuales están a la expectativa de obtener mayor seguridad para invertir dinero en el Perú. Asimismo, la reducción de ingreso de

capitales, adicionalmente a la disputa política y otros factores (disminución de importaciones, abundante liquidez en soles, etc.), ha motivado que el tipo de cambio logre alcanzar niveles no vistos hace más de 15 años.

Por otro lado, la incertidumbre que genera esta crisis política tiene como consecuencia el crecimiento exponencial de las tasas de desempleo, pues genera desconfianza en las empresas al momento de contratar personal. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), los sectores más perjudicados son construcción, comercio, servicio y manufactura.

Por todo lo antes mencionado, la grave situación política del país tiene un impacto negativo sobre el tema de exportaciones, ya que genera un estado de inseguridad y escepticismo, tanto para los inversionistas extranjeros como para los productores locales.

En el año 2011, se publicó el “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021” aprobado por Decreto Supremo N.º 054-2011-PCM, en el cual se plantean objetivos generales y específicos, así como ciertos indicadores para avanzar hacia las metas fijadas a lograr al año 2021. En este plan, se propone que el Perú logre en el 2021 alcanzar un ingreso per cápita entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000 anual. Con una población prevista de 33 millones de peruanos, el Perú necesitará duplicar su producto bruto interno, cuadruplicar sus exportaciones y lograr una tasa promedio de crecimiento cercana al 6% anual y tasas de inversión del 25%.

3.1.1.2 Económica.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), en el año 2019 el volumen total exportado de bienes tuvo una modificación porcentual de -0,7% respecto al año 2018, lo cual se explica debido a la reducción de los envíos de

productos tradicionales (-4,6%), que fue equilibrado por el incremento de embarques de productos no tradicionales (9,8%). De igual manera, el volumen total de importaciones decreció en 0,5% a causa de las inferiores adquisiciones de materias primas, productos intermedios (-3,8%) y bienes de consumo (-0,3%). En contraposición la importación de bienes de capital aumentó en 5,3%. En términos nominales, la valorización de las exportaciones FOB sumó US\$ 45,978,40 millones, US\$ 1,915,70 millones por debajo de lo logrado en el año 2018; por ende, la valorización de las exportaciones de productos no tradicionales aumentó en 4,1%. Así mismo, el indicador de precios promedios anuales de exportación e importación FOB decreció en 3,4% y 1,7%, respectivamente.

Lamentablemente, la evolución del año 2020 ha sido diferente debido al brote mundial del COVID 19, lo cual golpeó a todas las economías alrededor del mundo. Según el INEI (2020), en el mes de agosto de 2020 la valorización total de las exportaciones de bienes decreció en 32,4% comparado con el mes de agosto del año 2019, esto a causa de la reducción de envíos de productos tradicionales (-43,4%). De igual forma, los productos no tradicionales crecieron mínimamente en 0,3%. En términos nominales, la valorización total de las exportaciones (US\$ 3 018,2 millones) tuvo una modificación de -18,6%. Similares variaciones, se identificaron en la valorización total de las importaciones FOB (-21,2%) a causa de la disminución de adquisiciones de productos de consumo (-10,7%), materias primas, productos intermedios (-28,2%), bienes de capital y materiales de construcción (-18,1%). En valores nominales, la importación FOB se totalizó en US\$ 2 665,4 millones, posicionándose debajo del nivel alcanzado en agosto de 2019 (-24,5%).

La pandemia por el COVID -19, ha generado una drástica disminución de las ventas de pisco peruano alrededor del mundo. Según la Sociedad de Comercio

Exterior del Perú (Comex), entre enero y julio del 2020 la importación de pisco peruano al exterior se valorizó en US\$ 1 655.029, registrándose una disminución de 54,7% en con respecto al mismo período del año 2019 (US\$3'658.693).

Así mismo, entre los meses de enero y julio del año 2019, el Perú logró exportar 960 mil litros de pisco, pero en el mismo período del año 2020 las exportaciones decayeron a 283 mil litros; es decir, 70.52% menos. Debido a que, el mercado de pisco en Estados Unidos representa el 40% de las exportaciones, se menciona que en los primeros meses del año 2020 para dicho mercado objetivo se totalizaron US\$666.933.00 en envíos. En contraparte en el año 2019, en dicho período de tiempo ya se había logrado exportar US\$1'591.758. Según el presidente del Comité de Pisco del gremio exportador (2020), las reducciones de los envíos de pisco a Estados Unidos se explican debido a las modificaciones de consumo en dicho país, dado que normalmente estos productos son distribuidos en hoteles y restaurantes, los cuales pararon durante el tiempo de confinamiento que exigió la pandemia del COVID 19. Dicha incertidumbre genera que no se realicen adquisiciones considerables de pisco (ADEX, 2020).

Según la Asociación de Exportadores (ADEX), si bien es cierto en 2020 la demanda internacional de pisco peruano ha decaído y golpeado a las empresas y los pequeños productores, como medidas que impulsen la reactivación se está realizando la Expoalimentaria Virtual 2020, evento en el cual, las empresas exportadoras de nuestra bebida nacional podrán contactar con compradores de bebidas de los cinco continentes. En dicho evento se espera la participación de al menos 500 expositores, quienes mostrarán sus productos en los segmentos de alimentos, servicios, envases, embalaje y maquinaria. Asimismo, contará con la asistencia de 120 compradores de talla mundial.

3.1.1.3 Social.

Actualmente, el mundo entero está siendo afectado por el COVID 19, lo cual ha generado más de dos millones de muertes alrededor del mundo. Así mismo, como parte de las medidas sanitarias que han impuesto la mayoría de los gobiernos en todo el mundo, el sector económico correspondiente a restaurantes y bares ha sido profundamente golpeado. Según los reportes para el mes de abril 2020, el sector de restaurantes decreció en 99.59 %. Por otro lado, el sector de bebidas decreció 99.90% al no ofrecer atención en cafeterías, bares y discotecas, debido al cierre total de los establecimientos afectando la economía de los propietarios. (INEI, 2020)

El brote de este virus está generando un impacto económico y social sin precedentes en nuestro país, siendo el más llamativo y crítico es el de los efectos que está causando en la población más pobre y vulnerable del Perú. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), antes de las restricciones dadas por el gobierno por la pandemia del COVID-19, un 20.5% de la población peruana se encontraba por debajo de la línea de pobreza monetaria. En la actualidad, en las zonas rurales del país, el porcentaje de población en este segmento se incrementó al 46.1%, mientras que en la Amazonía está llegando a 38.3%.

Es importante mencionar que la comercialización de pisco en el Perú y en la totalidad de países de destino es comercializado por hoteles, restaurantes y bares, que como se ha indicado anteriormente, tuvieron que parar obligados por este virus. Por tal motivo, tanto estos establecimientos como los productores que exportan el pisco peruano han experimentado una reducción brusca en sus ventas, lo que paralelamente los obligó a tomar medidas extremas como reducir su personal, reducir salarios y hasta cerrar sus empresas.

En el caso de los productores de pisco peruano, la totalidad de ellos han visualizado cómo sus ventas e ingresos se derrumbaron más de 50% y miles de agricultores se han resignado a ver sus campos de uva arruinados por cosechas tardías debido al encierro obligatorio decretado por el gobierno para frenar el avance del virus. Así mismo, para el año 2021, la mayoría de los productores pisqueros no podrán comprar la uva para reabastecerse, pues aún tendrán el inventario del año 2020, generando que el precio de la uva caiga y con ello, las ganancias de los agricultores, muchos de ellos de condición humilde (Norma, 2020).

3.1.1.4 Tecnológico.

En el año 2004, se promulgó la Ley 28303, Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, la cual promueve el desarrollo y promoción de la ciencia y tecnología. Esta ley permitió la creación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), el cual es un “organismo rector encargado de dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica”.

Es importante mencionar que, en el año 2015, el Perú fue el penúltimo en la rama de ciencia y tecnología según el ranking de competitividad mundial (CENTRUM, 2017), lo que demuestra que nuestro país aún carece de programas y políticas que incentiven la innovación y desarrollo tecnológico.

En la industria pisquera, el aspecto tecnológico aún no está muy desarrollado. En la actualidad, la gran mayoría de las bodegas productoras no cuentan con mucha tecnología, esto se evidencia a través del hecho de que aproximadamente el 75% de las bodegas productoras de pisco no tienen los equipos adecuados de alta tecnología que permitan optimizar los procesos productivos. Por su alto costo, hoy en día esta

tecnología únicamente puede ser adquirida por los grandes productores, relegando a los medianos o pequeños productores, los cuales aún continúan con sus procesos productivos artesanales (Espejo, 2018).

Es evidente que el crecimiento continuo y sostenido de los últimos años ha tenido consecuencias importantes, pero no será sostenible en el tiempo si no se ejecuta una transformación del sector productivo que genere ganancias en eficiencia y productividad, logradas a partir de mejoras continuas en las capacidades científico-tecnológicas del país (Segura, 2015). En el caso específico de la industria del Pisco, actualmente el desarrollo de la tecnología en este sector aún es incipiente a comparación de los países vecinos o países potenciales en este sector, de acuerdo a las Top 10 Most Powerful Drinks Brands como Escocia, Rusia, Cuba, USA, Francia, España, Italia (The Drink Business, 2014), quienes ya aplican un plan estratégico donde la ciencia, tecnología e innovación cumplen un rol importante en las políticas industriales del sector que se desea potenciar.

Por tal motivo, no sólo se trata de incrementar la productividad y realizar absorción de tecnologías o hacer prevalecer la parte empírica, sino de trabajar en conjunto con la investigación y desarrollo que permitirán a las empresas de este rubro poder conocer las falencias que puede ayudar a incrementar de una mejor manera las cifras que hasta la actualidad se vienen dando, esto es en producción de piscos, pero sobre todo en los precios unitarios y miles de free on board (FOB).

3.1.1.5 Ecológico.

Hoy en día, los mercados internacionales están orientados a la protección del medio ambiente, pues los mismos demandan productos con certificaciones en Responsabilidad Social y Ambiental. En el caso del proceso productivo del pisco

peruano, se puede mencionar que es un proceso de destilación en el cual participa la combustión, una reacción química que afecta el medio ambiente. Por tal motivo, y para reducir esta contaminación, los productores han optado por usar como combustible el gas natural, el cual minimiza la contaminación ocasionada por los productores pisqueros. Así mismo, para el proceso de embotellamiento y embalaje del pisco, donde es indispensable el uso de materiales como papel, vidrio y plástico, los productores están optando por utilizar materiales reciclables. Por todo lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el cuidado del medio ambiente es un factor que ha tomado gran protagonismo en los últimos años y por lo tanto es indispensable que los productores elaboren su pisco ocasionando el menor daño ambiental posible, actuando con responsabilidad y de manera sostenible (Rendón, 2019).

El consumidor estadounidense es exigente y tiene conciencia del medio ambiente; por lo que, prefiere consumir productos cuyo proceso productivo sea amigable con el medio ambiente. Por tal motivo, es importante que el productor controle o elimine los procesos productivos que amenacen el ambiente. El proceso productivo del pisco es un proceso en el cual se ejecuta el proceso de destilación donde se lleva a cabo la combustión, la cual es una reacción química que afecta directamente el aire. Es importante que las empresas productoras usen el gas natural como combustible para este proceso, pues el uso del gas minimiza dicha contaminación. De igual manera, es importante que el productor utilice materiales reciclados en procesos donde son necesarios materiales como papel, vidrio o plástico. Se puede concluir que, dado que el factor ambiental ha tomado un importante protagonismo en los últimos años, es importante que las empresas productoras modifiquen sus procesos productivos, de manera que ocasionen el menor daño posible al medio ambiente, lo que permitirá actuar con responsabilidad social, la mejor

manera de hacer una empresa sostenible.

3.1.1.6 Legal.

Para realizar la exportación del pisco peruano al exterior, el principal requisito que los productores deben cumplir es contar con la denominación de origen, la cual se reserva y autoriza únicamente para los productos que cumplan con todas las características que se mencionan en la Resolución Directoral N°072087-DIPI del 12 de diciembre de 1990 y según el Decreto Supremo N°001-91-ICTI / IND del 16 de enero de 1991.

El productor debe conseguir el “Certificado de Denominación de Origen” para que pueda acogerse a los beneficios arancelarios que ofrece el Tratado de Libre Comercio (TLC) que Perú tiene con Estados Unidos. Es importante mencionar que el ingreso del Pisco peruano a Estados Unidos está libre de arancel presentando el “Certificado de Denominación de Origen”. Por tal motivo, el Perú tiene una ventaja frente a otros países que sí pagan aranceles para el ingreso de sus bebidas a este mercado. Es importante mencionar que las instituciones que emiten los certificados de denominación de origen son los que se nombran a continuación: Cámara de Comercio de Lima, Asociación de Exportadores (ADEX) y la Sociedad Nacional de Industrias.

Con respecto a la reglamentación que rige en Estados Unidos para la comercialización de licores, es importante mencionar que está reglamentada a nivel federal por la Federal Alcohol Administration Act (FAA), la cual a su vez es aplicada por el Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (TTB). Esta reglamentación determina un sistema de triangulación para la comercialización y distribución, que se conoce popularmente como “sistema de distribución de tres canales”, en referencia a que el producto tiene que pasar por tres agentes (importador / distribuidor / minorista)

para llegar desde el productor al consumidor final. El fin de este sistema es aumentar los impuestos y reducir el acceso de los menores de edad a las bebidas alcohólicas.

El pisco, bebida bandera del Perú, está ubicada en la categoría de productos cuya importación es regulada por la FDA, por lo que sujeto a la inspección por parte de esta institución al momento de su llegada al puerto de destino. Si algún cargamento no cumple con tal inspección, será detenido en el puerto de entrada. En el supuesto caso que el producto no logre pasar esta inspección, la FDA brinda una segunda oportunidad para cumplir con los requerimientos exigidos, antes de prohibir el ingreso. Cualquier procedimiento ejecutado al momento de la re-inspección es supervisado por personal de la FDA, y los gastos asociados a estos deben ser pagados por el importador.

Es de vital importancia mencionar que la FDA exige a los productores de alimentos y bebidas tanto locales como extranjeros y que deseen exportar a Estados Unidos, que sus productos cumplan con los siguientes requisitos para que puedan ingresar y sean comercializados en este país:

- Productos inocuos.
- Libres de contaminación microbiana, química y suciedad.
- Elaborados bajo los estándares de las Buenas Prácticas de Manufactura.
- Etiquetado apropiado.
- Cumplir con las reglas y procedimientos requeridos: paletas certificadas, entre otros.

3.1.2 Microentorno

3.1.2.1 Descripción del Sector.

En la actualidad, el pisco peruano cuenta con una presencia importante en diversos mercados internacionales. Según datos brindados por ADEX (2020), las exportaciones registradas en el 2019 sumaron 1.25 millones de litros vendidos, lo que ha significado un monto total de 6.85 millones de US\$ en valor FOB. Dentro de la lista en el sector “bebidas” de los principales productos peruanos exportados, el Pisco ocupa el 4to lugar con una participación del 11.62%. (ADEX, 2020). Hoy en día, el mercado que más consume pisco peruano a nivel internacional es el estadounidense, con una participación de 46% y una demanda anual de US\$ 661,728.00, seguido por España con US\$ 212,415.00. Mientras tanto, Francia, Australia y Brasil empiezan a marcar diferencia como principales destinos de esta bebida. (El Peruano, 2019).

De acuerdo con el Ministerio de la Producción (Produce), hasta fines del año 2018 pasado operaban en el país 523 empresas productoras que cuentan con las autorizaciones de denominación de origen (DO). De estas empresas, solo 46 de ellas exportaron pisco en el año 2019 (ADEX, 2020), teniendo como principal mercado a Estados Unidos. Como se puede observar en la Tabla 7, en el año 2020 la empresa "Destilería La Caravedo" tuvo una participación de 17% en lo que respecta a exportación de pisco peruano, seguido por la empresa "Viña Tacama S.A.", que obtuvo una participación de 13%. En la tabla en mención, se muestran las principales empresas exportadoras de pisco a la cual espera ingresar la empresa "Bodegas Unidas S.A.C".

Tabla 7*Principales empresas exportadoras*

EMPRESA	% DE PARTICIPACIÓN
DESTILERÍA LA CARAVEDO S.R. L	17%
VIÑA TACAMA S.A.	13%
BODEGA SAN ISIDRO S.R.L.	12%
SANTIAGO QUEIROLO S.A.C.	11%
BODEGAS Y VIÑEDOS TABERNERO S.A.C.	8%
MACCHU PISCO S.A.C.	6%
BODEGA SAN NICOLAS SOCIEDAD ANÓNIMA	6%
DESTILERÍA NACIONAL S.R.L.	4%
BODEGAS DON LUIS SOCIEDAD ANÓNIMA...	3%
OTRAS EMPRESAS	20%

Nota. Fuente: Sistema Integrado e Información de Comercio Exterior (2021).

3.1.2.2 Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

A. Productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que cumple una función similar al producto en estudio, pero cuya presentación, calidad o características son distintas. En el caso del pisco peruano, el mercado estadounidense oferta bebidas alcohólicas que la sustituyen, tales como: whisky, ron, cerveza, vodka, tequila, y otros. En el mercado de Estados Unidos, según (MINCETUR, 2020), el vino es la bebida alcohólica más consumida en dicho país, con 38.2%; seguido del whisky, con 15%; en la tercera posición se encuentra el vodka, con 17.7%, en cuarta posición con 12.2% se encuentran las bebidas denominadas “spirits”, dentro de las cuales se encuentra el pisco finalmente en quinta, sexta, séptima y octava posición se encuentran el ron (6.7%), el vinos para postres (3.8%), tequila (3.7%) y el ginebra (2.7%) respectivamente.

En este punto, es importante mencionar que debido que todos los países de Latinoamérica y del mundo quieren comercializar sus productos en Estados Unidos, los empresarios estadounidenses que importan, distribuyen y comercializan bebidas

espirituosas, son extremadamente selectivos al momento de realizar la adquisición de las mismas, pues su objetivo es maximizar sus ganancias. Por tal motivo, las empresas peruanas deben tener la capacidad de producir y comercializar una bebida que destaque del resto, al ser de mayor calidad, al tener una mayor relación - calidad - precio, al tener una presentación adecuada, y al ser una empresa con una positiva reputación en cuanto al cumplimiento de plazos de entrega. En cuanto al pisco peruano, esto supone exhibir las cualidades de dicha bebida bandera como por ejemplo su característica “exótica”.

B. Poder de negociación de los compradores

Según Porter (2009), los compradores son poderosos sí cuentan con influencia negociadora sobre las empresas que participan en el negocio de la oferta y la demanda. En el caso específico del pisco a exportar por la empresa Bodegas Unidas S.A.C. al mercado de Estados Unidos, se puede afirmar que el poder de negociación que tienen los compradores es “alto”, debido a que hoy en día hay una amplia oferta de este tipo de empresas, así mismo los compradores también tienen la posibilidad de adquirir pisco chileno u otros productos similares o sustitutos.

En el mercado estadounidense y en la mayoría de los mercados internacionales, la negociación de los compradores está definida por los siguientes cuatro factores:

- Variedad de productos
- Precio final del producto
- Establecimiento adecuado de mercados nacionales e internacionales.
- Canales eficientes de distribución.

Así pues, este poder que tienen los compradores aumenta a medida que pueden obtener mayor cantidad de información en internet, respecto a los diversos factores que pueden influir en su decisión de compra, pues con esta información pueden exigir mejores precios y condiciones de venta.

Es decir, en este caso el comprador tiene varias opciones para elegir, por lo que el pisco que pretende exportar la empresa Bodegas Unidas S.A.C. para ser competitivo en el mercado estadounidense tiene que ser de alta calidad, pero a la vez tiene que ofrecer precios altamente competitivos y diferenciarse de la competencia.

Se plantea que la venta se realice en su totalidad a personas jurídicas constituidas en Estados Unidos los cuales se encargarán de la venta minorista en dicho país. Para el primer año (2022), se plantea un volumen de ventas anual de 11,000 botellas de 750 ml la cual irá aumentando año a año, hasta lograr en el 2026 un volumen de ventas estimado de 55,220 botellas. Los canales de venta para el mercado local son supermercados como Kosto, Franco y en restaurantes como El Ekeko y el Museo del Pisco. Para el mercado internacional se plantea que los canales de venta sean mediante la página web de la empresa, redes sociales y correo electrónico.

C. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores para la empresa Bodegas Unidas S.A.C. en el mercado del pisco en los Estados Unidos, se puede calificar como “alta-moderada”, debido a que, si bien es cierto son únicamente dos los países que realizan la producción y comercialización de esta bebida alrededor del mundo; en ambos países, las barreras de entrada de nuevas empresas productoras y exportadoras son bajas.

Tomando únicamente en consideración el caso del Perú, según cifras mencionadas por INDECOPI (2019), se registraron más de 525 empresas autorizadas a producir pisco en el Perú. Es importante mencionar que, Lima es la región que concentra la mayor cantidad de empresas productoras, seguido de Ica y Arequipa. Con ello, puede evidenciarse que en el Perú el ingreso de nuevos productores de pisco no tiene una alta barrera de entrada y; por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es alta.

Tomando en consideración la competencia entre el pisco de procedencia peruana y el pisco de procedencia chilena, es importante mencionar que ambos países se disputan constantemente el reconocimiento de la denominación de origen de dicha bebida. Cabe mencionar que, en Estados Unidos, es mayor el consumo de pisco peruano debido especialmente a que la comunidad peruana residente en dicho país es mucho mayor a la chilena.

Si bien es cierto el Perú cuenta con un tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el cual facilita la exportación de nuestra vendida bandera, no todos los productores tienen la capacidad para cumplir los requisitos mínimos de calidad para poder exportar su pisco a dicho país, lo que genera que la competencia no sea tan grande como lo es en el mercado local.

D. Poder de negociación de los proveedores

En el caso del pisco, el poder de negociación de los proveedores está constituido por dos grupos de proveedores, los cuales se mencionan a continuación: Los productores de materia prima para la elaboración de la bebida (uva), como por los proveedores del envase y embalaje (botellas y cajas).

- Proveedores de materia prima: Pequeños, medianos y grandes agricultores y productores de uva pisquera, que venden su cosecha a las bodegas que producen el pisco. Es importante mencionar que existen algunas empresas productoras de pisco que cuentan con su propio viñedo de uva, como el caso de las grandes empresas peruanas como son Viña Ocucaje, Viña Tacama, Santiago Queirolo, Bodegas Tabernerero, etc.
- Proveedores de material de empaque y embalaje: Está integrado por empresas que proveen botellas, corchos, cajas de cartón y etiquetas, las cuales se utilizan para el envasado y transporte de las diversas variedades de pisco.

Por tal motivo, se puede afirmar que el poder de negociación de los proveedores es “bajo”, debido a que la mayoría de los productores de pisco son también los productores de la uva que se usa como materia prima para la elaboración del Pisco, la cual se cosecha durante todo el año en el valle de Majes. Adicionalmente, en el caso de los fabricantes de los envases y embalajes para la exportación del pisco, se puede afirmar que en el mercado local hay variedad de proveedores de dichos materiales, por lo que la empresa puede elegir entre ellos, tomando en cuenta factores como calidad, tiempos y precios ofrecidos.

El 100% de la materia prima de la uva, se obtiene de la actividad de la cosecha de uvas de los dueños de la misma empresa. En cuanto a los materiales de envase, empaque y etiquetado, se menciona que tanto las botellas de vidrio y las tapas se compran al proveedor local “PLASTIGESA”, con el cual la empresa tiene definido que la entrega sea en la misma planta de producción.

En cuanto a las etiquetas la empresa en estudio trabaja con el proveedor

“Imprenta Grafiflex” los cuales hacen el envío a través de la empresa Marvisur. Por otro lado, Bodegas Unidas S.A.C. adquiere las cajas a la empresa “Ingeniería de Cartones y Papeles S.A.C.”, los mismos que entregan el producto en la planta de producción.

E. Rivalidad entre competidores

El nivel de rivalidad entre competidores se considera como “alto” debido a que, en el mercado de pisco en Estados Unidos, existe mucha rivalidad entre las empresas exportadoras peruanas como chilenas que comercializan pisco de alta calidad. Las empresas que participan dentro de la industria del pisco compiten en calidad, variedad y costos, por lo que el crecimiento de la industria de pisco en Estados Unidos se encuentra en pleno desarrollo. Es importante mencionar que, estas empresas compiten constantemente por diferenciar sus productos del resto tomando en cuenta los siguientes cuatro criterios que les permitirán posicionarse en el mercado objetivo:

- Calidad del pisco
- Precios competitivos
- Marketing y publicidad
- Uso de tecnologías e innovación

Adicionalmente a la amenaza de competidores provenientes de Chile, es importante mencionar que el pisco peruano también tiene como competidor directo a otras bebidas similares al Pisco hechas a base de uva y que son elaboradas en países como Francia, Singapur, China y el propio Estados Unidos. Estos productos compiten con el Pisco en cuanto a calidad, variedad y costos, por lo que se puede afirmar que el crecimiento de la industria de bebidas destiladas a base uva se encuentra en desarrollo.

3.1.2.3 Análisis AMOFHIT

En este apartado se desarrollarán a detalle las fortalezas y debilidades que tiene la empresa Bodegas Unidas S.A.C. para poder comercializar el pisco “Willqa” en mercado externos.

- **Administración.**

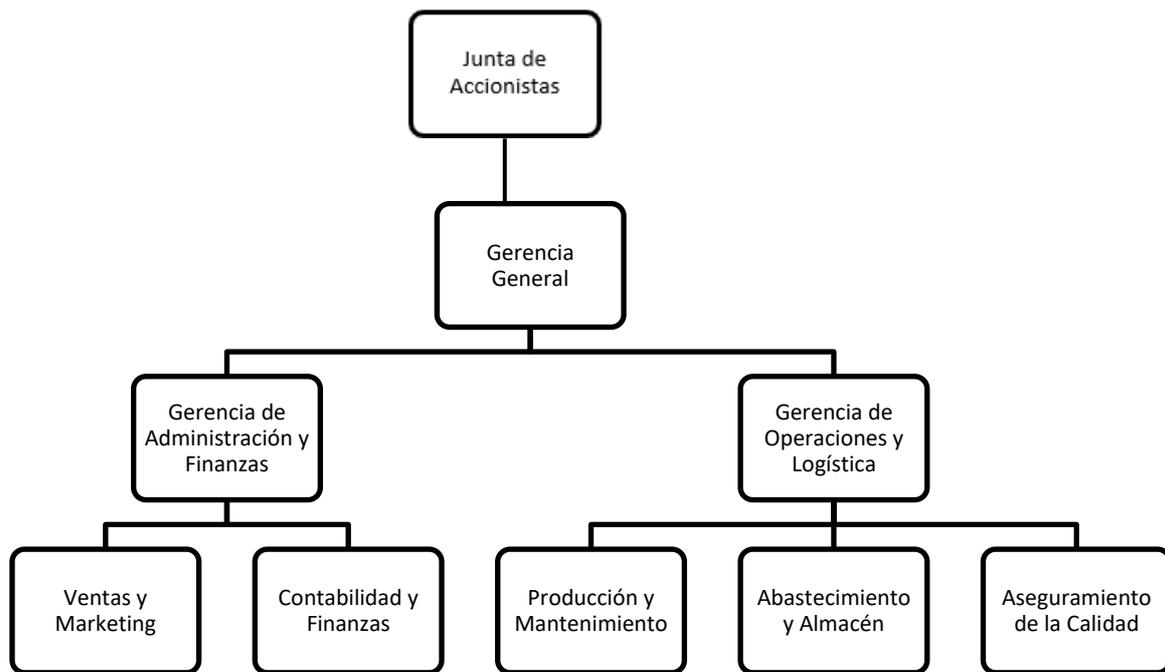
La empresa Bodegas Unidas S.A.C. está conformada por una Junta de Accionistas (15 personas), los cuales encargan de tomar las decisiones más relevantes de la compañía, como es la aprobación de los estados financieros, aprobación los estatutos y designación de los auditores externos. Esta junta de accionistas también está encargada de nombrar al Gerente General de la empresa, el cual se encarga de liderar a todas las áreas de la empresa (administrativas, operativas, financieras y comerciales) desde su oficina ubicada en Corire.

Adicionalmente a la Gerencia General, la empresa cuenta con dos Gerencias: La Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Operaciones y Logística. Dichos gerentes gozan de la confianza del Gerente General y son nombrados por el mismo tomando en cuenta su experiencia y capacidades para el puesto. La Gerencia de Administración y Finanzas, tiene a su cargo las áreas de Ventas y Marketing (los cuales se encargan de tomar contacto con los clientes potenciales y promocionarlos piscos producidos por la empresa en las diversas plataformas) y de Contabilidad y Finanzas (que es la encargada de llevar el control económico – financiero de la empresa). La Gerencia de Operaciones y Logística, tiene a su cargo las áreas operativas de la empresa, como son el área de Producción y Mantenimiento (encargada de velar por el correcto funcionamiento de la maquinaria e instalaciones de la

empresa), el área de Abastecimiento y Almacén (encargada de asegurar que los insumos y materias primas que requieren las demás áreas de la empresa se compren oportunamente y estén resguardadas adecuadamente) y el área de Aseguramiento de la Calidad (Encargada de que las materias primas, insumos y el producto final cumplan con todos los estándares de calidad solicitados por los mercados donde se comercializaran los piscos).

A continuación, se muestra el organigrama actual de la empresa en estudio:

Figura 3
Organigrama



Nota: Elaboración propia.

- **Marketing y ventas.**

Hoy en día la empresa Bodegas Unidas S.A.C. produce 10,000.00 litros de pisco al año, lo que representa un total de 13,330.00 botellas de 750 ml, las cuales son destinadas en su totalidad al mercado local. Adicionalmente la empresa cuenta actualmente la capacidad de producir

8,250.00 litros adicionales, lo que representa un total de 11,000.00 botellas, las cuales serán destinadas en su totalidad al mercado internacional. Los canales de venta para el mercado local son supermercados como Kosto, Franco y en restaurantes como El Ekeko y el Museo del Pisco. Para el mercado internacional se plantea que los canales de venta sean mediante la página web de la empresa, redes sociales y correo electrónico.

Para la promoción del pisco “Willqa”, la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” la empresa ejecuta un conjunto de estrategias de marketing de contenidos y marketing de redes sociales que permite que la marca en mención sea reconocida localmente. Dichas estrategias se mencionan a continuación:

- Generación de publicidad mediante redes sociales y pagina web, dado que las redes sociales representan una gran ayuda para que el producto a comercializar sea conocido por los compradores potenciales. y del pisco “Willqa”.
- Asistencia a ferias internacionales: La empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” considera que la participación en ferias y exposiciones internacionales es un instrumento valioso para que su producto sea conocido en un futuro a nivel internacional, por tal motivo asiste a diversas ferias internacionales. A la fecha la empresa ya participo en la feria nacional Expoalimentaria (septiembre 2010), donde recibieron el reconocimiento a la Asociatividad por el Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola – CITEVID, igualmente y con el apoyo de PROMPERU y el PROSAAMER se participó en la Feria Internacional Fancy Food Show realizada en New York, y Washington Estados Unidos,(2010, 2011, 2012) con la asistencia de

representantes de la asociación, allí se exhibió y degustó Willqa Pisco, deleitando el paladar de los extranjeros; por la participación en dicha Feria Internacional se logró el contacto de dos importadores a quienes se les envió muestras del producto.

Actualmente la empresa Bodegas Unidas S.A.C. no realiza investigaciones para determinar su demanda local, es decir destina las 13,300.00 botellas de 750 ml que produce anualmente para la venta. Debido a que actualmente el pisco peruano cuenta con gran aceptación en los mercados internacionales, planea destinar el resto de su capacidad operativa a la elaboración de Pisco que sería destinado al mercado estadounidense, más específicamente al estado de California. Hay que considerar que la elección del país de destino de las posibles exportaciones se eligió debido a que Estados Unidos ocupa el primer lugar de la lista como principal mercado de destino, con una demanda de US\$ 661,728.00, Adicionalmente, se puede mencionar que el 46% del pisco exportado en el país tiene como destino final Estados Unidos, lo que ubica a este país como el principal importador del pisco peruano, y lo convierte en el mercado objetivo para las actividades de la empresa en estudio. (ADEX, 2020).

- **Operaciones y logística.**

La planta de producción se encuentra ubicada en el distrito de Uraca, Corire provincia de Castilla a 163km (2hrs 40 min) de la ciudad de Arequipa. Cabe mencionar que la materia principal usada para la elaboración del pisco como es la uva se cosecha en el mismo distrito, por lo que los costos de traslado de la misma hasta la planta productiva no son significativos.

Cabe resaltar que los productores de la uva con la que la empresa el

pisco son los mismos accionistas de la empresa. Esta uva se cosecha durante todo el año en el valle de Majes.

Adicionalmente, en el caso de los fabricantes de los envases y embalajes para la exportación del pisco, se puede afirmar que en el mercado local hay variedad de proveedores de dichos materiales, por lo que la empresa puede elegir entre ellos, tomando en cuenta factores como calidad, tiempos y precios ofrecidos.

En cuanto a los materiales de envase, empaque y etiquetado, se menciona que tanto las botellas de vidrio y las tapas se compran al proveedor local “Plastigesa”, con el cual la empresa tiene definido que la entrega sea en la misma planta de producción.

En cuanto a las etiquetas la empresa en estudio trabaja con el proveedor “Imprenta Grafiflex” los cuales hacen el envío a través de la empresa Marvisur. Por otro lado, Bodegas Unidas S.A.C. adquiere las cajas a la empresa “Ingeniería de Cartones y Papeles S.A.C.”, los mismos que entregan el producto en la planta de producción.

La empresa Bodegas Unidas S.A.C. cuenta con maquinarias propia para la elaboración del pisco, entre los principales activos se pueden mencionar al Sistema a gas para el alambique, Despalilladora, Prensa, Tanque de acero inoxidable, con su propio sistema de frío, Bomba Orujera, Equipo de Laboratorio y un pequeño laboratorio para los análisis del pisco.

La empresa cuenta con un área de Aseguramiento de la Calidad que está dentro de la Gerencia de Operaciones y Logística, y es la que se encarga de analizar y evaluar la materia prima, insumos, procedimiento y el producto final, con el objetivo de que cumplan con los estándares de calidad exigidos

por la normativa nacional e internacional. Para ello se cuenta con un laboratorio de control de calidad de con un área aproximada de 12.5 m².

- **Finanzas.**

La empresa Bodegas Unidas S.A.C. vende anualmente un aproximado de 13,300.00 botellas de Pisco de 750 ml, lo que representa un ingreso en ventas de S/ 399,000.00, solo en el mercado local. Así mismo la empresa emite anualmente sus estados financieros y calcula las siguientes ratios de liquidez y rentabilidad, los cuales le permiten evaluar su rentabilidad:

- Ratio de Capital Propio (ROE):
- Ratio de Rentabilidad de Ventas (ROE):
- Ratio de Rentabilidad General (ROA):
- Ratio de Rentabilidad del Capital Total:

Es importante destacar que estos ratios no fueron brindados por la empresa en estudio al ser una información confidencial y reservada para la misma.

La empresa en estudio actualmente tiene obligaciones financieras con el banco Scotiabank con respecto a préstamos los cuales tienen una tasa de interés anual del 12.92%. Estos préstamos en su mayoría se realizaron con el objetivo de ampliar su capacidad productiva.

En cuanto al pago de sus obligaciones con sus proveedores de insumos, materias primas y servicios, se puede mencionar que se trabajan en su mayoría con condiciones de pago de letras que van desde los 30 días hasta los 180 días, salvo contadas excepciones.

- **Recursos Humanos.**

Actualmente la empresa en estudio no cuenta con un área de Recursos Humanos propiamente dicha, por lo que el proceso de selección y reclutamiento lo ve directamente la Gerencia General de la empresa con apoyo del Gerente de Administración y Finanzas. Dado que la empresa no cuenta aún con gran cantidad de personal administrativo y obrero el proceso de contratación se realiza únicamente de acuerdo con la necesidad operativa o administrativa. Es relevante mencionar que todo el personal labora bajo un contrato directo con la empresa. Así mismo el sueldo que percibe el personal obrero es el mínimo según la ley vigente y la empresa tiene un rango salarial según el nivel de cada trabajador.

Por el momento la rotación tanto en el personal operativo como el administrativo es casi nulo, por lo que se puede inferir que el clima laboral es bueno.

- **Sistemas de información y comunicaciones.**

A la fecha la empresa no cuenta con ningún sistema de información implementado. El control administrativo, financiero y operativo se lleva a cabo en su totalidad mediante hojas de Excel, pero según lo indicado por los directivos de la misma se tiene previsto la adquisición en un mediano plazo del sistema operativo Nisira, que está diseñado principalmente para empresas del sector Agroindustrial. Así mismo es de vital importancia mencionar que los registros de control de almacén se llevan a cabo a través del Excel mediante un Kardex físico.

- **Tecnología e investigación y desarrollo.**

Inicialmente la empresa comercializaba el pisco “Willqa” en

presentaciones de 500 ml, posteriormente y debido a un estudio de mercado, se consideró cambiar su presentación a 750 ml, que es la presentación más solicitada por el mercado objetivo. La empresa tiene patentada ante INDECOPI la marca denominada “Willqa”, vocablo quechua que significa “Sagrado” y cuenta con la certificación de denominación de origen que le permite comercializar su pisco nacional e internacionalmente con el nombre de “pisco peruano”.

3.1.3 Análisis FODA

Posterior al análisis del macroentorno y microentorno, se han identificado diversas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el Plan de Negocios. Se da detalle de ello a continuación:

Tabla 8

Análisis FODA

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
- Empresa consolidada con 11 años en el rubro de la elaboración de piscos.	- Desconocimiento en procesos de exportación.
- Conocimiento y tecnología para la elaboración del pisco.	- Bajo presupuesto orientado a la publicidad y marketing.
- Posibilidad de incremento de capacidad de planta.	- Menor participación de mercado respecto a los competidores.
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
- Alta tasa de exportación de piscos por parte de Estados Unidos.	- Inestabilidad política y económica, fluctuación de la tasa de cambio del dólar y crecimiento de la inflación.
- Diversidad de proveedores de insumos y materiales para la producción de pisco.	- Facilidad de ingreso al mercado para nuevos competidores.
- Creación de nuevas líneas de productos.	- Posible incremento de restricciones ante nuevas variantes de COVID-19.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

3.2 Razón Social

Bodegas Unidas S.A.C.

3.3 Misión

Bodegas Unidas S.A.C. es una empresa que produce y exporta pisco de origen peruano a diversos mercados internacionales, diferenciándose por su alta calidad y precios competitivos, propiciando paralelamente el desarrollo y bienestar de sus colaboradores, y que cuenta con procesos productivos que respetan el medioambiente, al hacer un uso sostenible de los recursos naturales.

3.4 Visión

Estar entre las cinco empresas exportadoras de Pisco de origen peruano con mayor participación en los mercados extranjeros para el año 2026, comprometiéndose con la constante mejora continua y la calidad de cada una de las variedades y presentación de pisco comercializadas.

3.5 Valores

- **Respeto:** Hacia sus colaboradores y sus clientes, lo cual permitirá que la empresa logre una mejor y más fluida comunicación con los mismos, fomentando paralelamente el trabajo en equipo.
- **Compromiso:** Brindar a sus clientes (importadores y/o distribuidores) la atención oportuna de sus pedidos, manteniendo una comunicación eficaz con los mismos ante cualquier inquietud acerca del producto, brindando continuamente soluciones y/o mejoras.
- **Responsabilidad:** Lo que permitirá que la empresa sea predecible y cumpla con todos sus compromisos comerciales.
- **Integridad:** Lo que permitirá incentivar un clima íntegro y de mutua confianza, tanto con sus colaboradores como con sus potenciales clientes.

- **Confianza:** Al brindar la confianza a sus clientes directos (importadores y/o distribuidores internacionales) en cuanto a la calidad del pisco a exportar, pretendiendo satisfacer los exigentes paladares de los clientes finales.

3.6 Políticas

Las empresas Bodegas Unidas S.A.C. tiene las siguientes políticas de calidad, medio ambiente y seguridad:

- Asegurar el cumplimiento de los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema integrado de gestión de la empresa, haciéndose cargo de la calidad de sus productos, la prevención, vigilancia y mitigación de los impactos medio ambientales, así como la prevención de los riesgos de seguridad en el trabajo que estos puedan desarrollar para la totalidad de los miembros de la empresa, proveedores, visitantes y miembros de la comunidad con el objetivo de evitar lesiones y problemas de salud ocupacional vinculados con los procesos de la empresa en el lugar de trabajo y en los diversos ambientes laborales.
- Determinar y evaluar habitualmente los objetivos y metas de calidad, medio ambiente, seguridad en el trabajo, en congruencia con esta política.
- Cumplir con la normatividad y regulaciones vigentes, así como también los diversos compromisos asumidos aplicables a la gestión de calidad, higiene e inocuidad alimentaria, seguridad en el trabajo y medio ambiente.
- Desarrollar constantemente las competencias y habilidades de los trabajadores en temas de seguridad, liderazgo y responsabilidad en los diversos niveles de la empresa. Fomentar la participación de los colaboradores y asegurar la consulta de los mismos y sus respectivos representantes en las actividades vinculadas con el sistema de gestión de seguridad en el trabajo.

- Fomentar y asegurar el uso razonable de los recursos naturales renovables y no renovables.

3.7 Objetivos

Los objetivos que tiene la empresa Bodegas Unidas S.A.C. son:

- Aumentar el porcentaje de participación que tiene la empresa Bodegas Unidas S.A.C. en cuanto a la exportación de Pisco peruano (en litros) con respecto a sus competidores directos.
- Lograr que el pisco a exportar consiga un alto nivel de aceptación, facilitando de esta manera su expansión a distintos mercados internacionales.
- Mejorar la imagen que tienen los mercados internacionales acerca del pisco de origen peruano, fomentando de esta manera su consumo, especialmente en las personas jóvenes los cuales son el mercado objetivo de la empresa.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Dado que el Plan de Marketing tiene como objetivo establecer las estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos comerciales, se describe el mismo a continuación:

4.1 Estudio de Mercado Internacional

4.1.1 *El Mercado y sus Características*

En los últimos cinco años, las exportaciones de Pisco peruano hacia el mercado de Estados Unidos han tenido un comportamiento homogéneo con una tendencia clara al crecimiento con respecto a los 5 años anteriores, con excepción del año 2020, en el cual la producción y exportación de Pisco disminuyó considerablemente debido a la pandemia causada por el nuevo coronavirus.

Como se puede visualizar en la Tabla 9 y en la Tabla 11, en el año 2015 el volumen de exportación de pisco en miles de litros aumentó en 46.84% con respecto al año 2014. Así mismo, el valor de exportación de pisco en miles de US\$ aumentó en un 69.23% con respecto al año anterior. Este aumento considerable del valor de la exportación de pisco peruano en el año 2015 se explica por varios factores. Primero, para el año 2015 se registró un aumento considerable de certificaciones de denominación de origen, para dicho año ya superaban las 700, de igual manera para ese año las marcas registradas ya superan las 400. (INDECOPI, 2019). Segundo, para el año 2015 se registró una producción récord de pisco, la cual superó los 9.5 millones de litros. Tercero, para el año 2015 el precio promedio de exportación por litro aumentó de US\$ 7.58 a US\$ 8.73.

En cuanto al año 2016, y como se visualiza en la Tabla 9, el volumen de exportación de pisco peruano a Estados Unidos en miles de litros aumentó en un 36.78 % con respecto al año 2015, debido al continuo crecimiento de la producción nacional. En contraparte y como se observa en la Tabla 9, en el año 2016 el valor de exportación en miles de US\$ disminuyó

en un 14.61% con respecto al año 2015, debido principalmente a la caída promedio de exportación por litro, el cual pasó de US\$ 8.73 a US\$ 5.43.

Para el año 2017, tanto el volumen de exportación de pisco peruano a Estados Unidos en miles de litros como en US\$ disminuyó ligeramente, debido principalmente a la caída promedio de exportación por litro, el cual pasó de US\$ 5.43 a US\$ 5.28, lo cual reduce el margen de ganancia para las empresas exportadoras.

En cuanto al año 2018, como se observa en la Tabla 9 y 10, las exportaciones de pisco a Estados Unidos se elevaron notoriamente, tanto en miles de litros como en miles de US\$, creciendo en 9.99% y 10.55% respectivamente. Este crecimiento se puede explicar a partir del crecimiento del precio promedio de exportación por litro, el cual pasó de US\$ 5.28 a US\$ 6.30, y también debido al esfuerzo del gobierno peruano y las empresas exportadoras, los cuales unieron esfuerzos que permitieron que el Pisco peruano esté presente en las diversas ferias y convenciones internacionales.

Continuando con la tendencia de crecimiento, para el año 2019, las exportaciones de Pisco peruano a Estados Unidos aumentaron considerablemente tanto en miles de litros, como en miles de US\$, como puede visualizar en la Tabla 9 y en la Tabla 11. Para este año, las empresas exportadoras peruanas de pisco ascendieron a 46 durante el 2019 y sólo 20 de ellas tienen como mercado de destino Estados Unidos; esto debido a que, durante el 2019 el porcentaje de participación de este mercado fue de 40.88%, cifra récord registrada en la última década.

En el caso del año 2020, y al ser un año atípico por el brote mundial del nuevo coronavirus, las exportaciones de pisco peruano al mundo sufrieron una caída estrepitosa. Según Agrodata, (2020) al mes de octubre de 2020 las exportaciones de pisco peruano al mundo cayeron en 38% con respecto al año anterior. Aun así, el mercado de Estados Unidos

sigue teniendo la mayor participación, con un volumen de exportación en miles de litros de 360.22 y un valor de exportación en miles de US\$ de 1976.10, 38% menor que el año 2019.

Así mismo, para el año 2021 se espera un restablecimiento de los mercados mundiales, el gobierno peruano en conjunto con las empresas exportadoras de nuestra bebida bandera ya está tomando acciones para recuperar el nivel acostumbrado de exportaciones, tanto al mercado estadounidense como a los diferentes mercados mundiales. Como muestra de ellos, se puede mencionar que nuestro país, ya está confirmado nuevamente como participante del “Official Partner Country”, en la edición virtual de la feria de alimentos frescos ‘Asia Fruit Logística ON’, considerada la más importante del continente asiático y que se realizará del 18 al 20 de noviembre del año 2020.

Tabla 9

Volumen de exportación de pisco a Estados Unidos en el período 2015-2020 en miles de litros

Año	Volumen de exportación (miles de litros)	Variación %
2015	348.00	46.84
2016	476.00	36.78
2017	469.00	-1.47
2018	515.84	9.99
2019	581.00	12.63
2020	360.22	-38.00

Nota. Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, (2020). Elaboración propia.

Tabla 10

Participación de las exportaciones a Estados Unidos en las exportaciones al mundo durante el período 2015-2020

Año	Volumen de exportación al mundo (miles de litros)	Volumen de exportación a Estados Unidos (miles de litros)	% Participación
2015	944.00	348.00	36.86
2016	1,592.00	476.00	29.90
2017	1,300.00	469.00	36.08
2018	1,380.00	515.90	37.38
2019	1,421.40	581.00	40.88
2020	881.27	360.22	40.88

Nota. Fuente: SUNAT, (2020). Elaboración propia.

Tabla 11*Valor de exportación de pisco a Estados Unidos en el período 2015-2020*

Año	Valor de exportación (miles de FOB - US\$)	Variación %
2015	3,025.57	69.23
2016	2,583.46	-14.61
2017	2,466.26	-4.54
2018	2,726.44	10.55
2019	3,187.25	16.90
2020	1,976.10	-38.00

Nota: SUNAT, (2020). Fuente: Elaboración: propia.

4.1.2 Mercado Objetivo

El estado de California se ubica geográficamente en la costa oeste de los Estados Unidos. California ha desarrollado una economía diversificada y basada en sectores de alta tecnología y gran valor agregado, tales como las tecnologías de la información, comunicación, la ingeniería medioambiental, el sector audiovisual y la biomedicina, permitiendo al estado situarse entre los de mayor renta per cápita de EE. UU.

Tiene una superficie total de 423.970 Km², y resaltan 4 zonas: la zona costera al oeste, las montañas (Sierra Nevada y Coast Ranges), el fértil Valle Central y el desierto de Mojave.

La población de California al 1 de julio de 2019 era de 39.512.223 personas (aproximadamente el 12% de la población total del país), lo cual lo convierte en el primer estado de Estados Unidos en cuanto a población se refiere. A diferencia del Perú, la población al 30 de junio del 2020 es de 32 millones 625 mil 948 personas.

En la segunda década del siglo XXI, el crecimiento demográfico del Estado de California fue de aproximadamente 6,1%, lo que representa un crecimiento inferior a la media del total de Estados Unidos, que fue de aproximadamente 6,3%. Los estadistas prevén que para el año 2030 la población total de California ascienda a 44,27 millones de habitantes,

de los cuales aproximadamente el 30% serán de origen extranjero. Hoy en día, la etnia con mayor volumen y crecimiento del estado es la población de origen latino o hispano, que conforma aproximadamente el 40% de la población total del estado de California.

El estado de California cuenta con 8 de las 50 ciudades más pobladas de Estados Unidos, tal como se indica a continuación: Los Ángeles (2ª), San Diego (8ª), San José (10ª), San Francisco (13ª), Fresno (34ª), Sacramento (35ª), Long Beach (36ª) y Oakland (45ª).

Según España Exportación e Inversiones, (2020) demográficamente hablando, el estado de California cuenta con un mayor porcentaje de personas que rondan entre los 19 y 64 años de edad, los cuales representan el principal mercado objetivo del presente estudio. A continuación, se muestra el porcentaje de personas que habitan en California, clasificados según su edad.

- Menor de 5 años: 6%
- Menor de 18 años: 22,5%
- Entre 19 y 64 años: 62,7%
- Mayores de 65 años: 14,8%

En cuanto al porcentaje de residentes de California según su sexo, hay una gran paridad, pues la diferencia entre los mismos es pequeña. Este dato es importante, pues el Pisco a comercializar estará dirigido para ambos grupos:

- Mujeres: 50,3%
- Hombres: 49,7%

Según ICEX (2020), en el año 2014 el U.S. Census Bureau afirmó que, la cantidad de habitantes hispanos en el estado de California superan ligeramente a la de blancos no-hispanos: 15,47 millones de hispanos (39,1%) en comparación a los 14,72 millones de blancos (37,2%). A continuación, se muestra el porcentaje de habitantes de California

divididos según sus razas o etnias:

- Población afroamericana: 6,5%
- Población blanca: 37,2%
- Población hispana o latina: 39,1%
- Población india americana y nativos de Alaska: 1,6%
- Población asiática: 15,2%
- Población nativa hawaiana y otras islas del Pacífico: 0,5%
- Población de dos o más razas: 3,9%

4.1.3 *Infraestructura Portuaria*

El estado de California geográficamente se ubica el puerto de Long Beach, el cual es el más grande de Estados Unidos, con una extensión de aproximada de 3.000 hectáreas a lo largo de 69 km. La operación de este puerto cuenta con 23 terminales de carga, 270 muelles de gran calado, 77 grúas para contenedores, 9 terminales de contenedores, y 113 millas (182 km) de líneas de ferrocarril.

Al año 2019, el puerto de Los Ángeles fue catalogado en el puesto 18 de entre los puertos con mayor tráfico a nivel mundial; y esta junta su tráfico con el del puerto contiguo de Long Beach, ambos están ubicados en el puesto 9, entre los puertos con mayor tráfico de contenedores a nivel mundial (14.6 millones de TEUs). En este complejo portuario, que abarcan los puertos de Long Beach y de California, laboran aproximadamente 190.000 personas.

El tráfico del puerto de Los Ángeles está conformado especialmente por la importación de muebles, calzado, electrónica, piezas de automóviles y ropa. Así mismo, en cuanto a las exportaciones, desde este puerto se realiza la exportación de papel de desecho, algodón, resinas, alimentos para animales y chatarra. Es importante mencionar que los

principales socios comerciales de este complejo portuario son China, Japón, Corea del Sur, Vietnam y Taiwán, en ese orden.

En cuanto al puerto de Long Beach, es preciso mencionar que es el puerto más representativo en California, y el que cuenta con el mayor flujo de mercancías ingresadas a Estados Unidos. Este puerto es famoso por su responsabilidad medioambiental y por la innovadora gestión logística que posee. Este puerto ejecuta operaciones comerciales mayores a los \$180 mil millones, lo cual lo ubica en el segundo lugar en cuanto a operaciones de puertos en los Estados Unidos. En cuanto a su importancia a nivel mundial, el puerto de Long Beach es considerado como uno de los mejores y más avanzados del mundo, debido a su innovación en políticas de puerto ecológico.

4.1.4 Estructura Económica

4.1.4.1 Renta y Producto Estatal Bruto.

El producto bruto interno (PIB) del estado de California en el año 2019 fue de 2.792,0391 mil millones de dólares estadounidenses. Este estado constituye la principal economía de Estados Unidos. y representa el 14,6% del producto bruto interno (PIB) estadounidense, el cual fue de 19.073,056 mil millones de dólares en dicho período. Así mismo, en el caso de que California fuera un estado independiente, se situaría como la quinta economía del mundo, detrás del resto de Estados Unidos, China, Japón y Alemania respectivamente.

4.1.4.2 Población Activa y Tasa de Paro.

Según el Departamento de Empleo de Estados Unidos, la población económicamente activa de California fue de 19.483.790 personas, siendo la tasa de personas sin empleo de 3,9%. Es de vital importancia mencionar que, la industria tecnológica y la diversidad económica desarrollada en este estado, han colaborado

con la aceleración del crecimiento del empleo de alto valor añadido. En contraparte para el año 2020 y a causa de la pandemia del covid-19, se percibe un sustancial incremento del desempleo con una subida de la tasa de desempleo de hasta el 14,9%.

4.1.4.3 Principales Industrias y Empresas

El estado de California fue calificado como la quinta potencia económica del mundo, con un PBI para el año 2019 de 2.792,0391 mil millones de dólares estadounidenses, los cuales se generan en las áreas metropolitanas de Los Ángeles, la bahía de San Francisco y San Diego.

En este estado tienen sus sedes principales muchas de las compañías tecnológicas más importantes y con mayor capitalización bursátil del mundo, tales como: Apple, Alphabet, Intel, Facebook, HP, Cisco, Oracle o Yahoo (gran parte de ellas en Silicon Valley), así como otras importantes empresas como Chevron, Wells Fargo o Walt Disney.

Así también, California tiene desarrollada una economía diversificada, la cual ha evolucionado a pasos acelerados. Adicionalmente a la industria tecnológica, este estado ha logrado desarrollar otros sectores económicos como son la industria del entretenimiento, las finanzas, la industria aeroespacial, la agricultura, la industria manufacturera, los recursos naturales y los servicios profesionales. Dado que, este el estado atrae a más de 250 millones de turistas al año, se puede afirmar que California cuenta con gran importancia en el comercio internacional y el turismo, de los Estados Unidos.

En la actualidad, la economía de California se ha visto muy golpeada por la recesión que ha generado la pandemia del covid-19, en especial, en sectores económicos de gran importancia como como los restaurantes, el hotelería, retail o el

transporte internacional, las cuales son actividades económicas que lideran las mayores pérdidas de empleo en el estado debido a la coyuntura actual.

4.1.5 Potencial Demanda

En cuanto al estado estadounidense con mayor consumo de Pisco y derivados, Nueva York lidera este ranking, seguido de los estados de Florida y California respectivamente. Comúnmente, los lugares con un mayor consumo per cápita de pisco, son aquellos donde residen numerosas cantidades de inmigrantes latinos y en especial peruanos.

Es importante mencionar que el estado de Los Ángeles - California, el cual es materia de estudio cuenta, con una población aproximada de 40 millones de habitantes, los cuales en su mayoría son personas que buscan nuevas experiencias, por lo que tienen mayor tendencia a probar nuevas bebidas destiladas. Para el estudio en mención, el público objetivo serán los Millennials (21 – 34 años) y la llamada Generación X (35 y 45 años).

Las personas que conforman la generación denominada “Millennials”, se ubican dentro de un grupo de personas con estudios superiores que cuentan con ingresos altos que les permite gastar grandes sumas de dinero en alimentación y bebidas. Así mismo, las personas de esta generación están acostumbradas a comer fuera de casa y usan común e interactivamente las redes sociales como medios de comunicación y entretenimiento.

Según estudios de Future Shift, el 70% de los “Millennials” consumen bebidas espirituosas en bares, discotecas o restaurantes más de una vez a la semana. Un 40% de ellos indican que consumen estas bebidas en sus hogares durante la semana y para un porcentaje mayor del 60% de estos, la marca de la bebida espirituosa es un factor determinante al momento de elegir una bebida alcohólica. En cuanto a la Generación X, los estudios de Future Shift indican que estas personas tienen un estilo de vida más familiar, pues tratan de mantener un equilibrio entre el trabajo y su vida privada. La gente que es parte de esta

generación tiende a pasar mucho tiempo con amigos y familia. El 60% de personas de esta generación están acostumbrados a beber en bares y restaurantes más de una vez por semana, y en comparación con los Millennials cerca de un 30% normalmente beben en sus hogares. Al igual que los “Millennials”, para esta generación la marca es un factor importante al momento de adquirir un destilado en la tienda (aproximadamente más del 50% de estos se fijan en la marca).

Si el estado de California fuera una nación independiente, sería considerada como la décima economía del mundo, con un producto interno bruto (PIB) mayor a los 2,3 billones de dólares, lo cual representa el 13,9 % del producto interno bruto (PIB) de los Estados Unidos, el cual asciende a aproximadamente 14 billones de dólares. Entre las principales actividades económicas que se realizan en California, se puede mencionar a la agricultura, el entretenimiento, la actividad energética y el turismo. En este estado se ubican unas cuantas de las ciudades económicas más importantes del mundo como: Los Ángeles (donde predominan las actividades de entretenimiento), el Valle Central (donde predomina la agricultura), Silicon Valley (donde destacan la informática y alta tecnología) y el Valle de Napa (donde se produce vino).

4.1.6 Clasificación arancelaria

La partida arancelaria del producto para la exportación hacia Estados Unidos es 2208.20.21.00, considerando un arancel de \$1.78 por cada litro exportado, a razón del “Impuesto Federal (FET Federal Excise Tax)”, que es el impuesto que se le aplica al productor o exportador de bebidas alcohólicas en dicho mercado.

Tabla 12*Clasificación Arancelaria*

22.08	Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol.; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas
2208.20	Aguardiente de vino o de orujo de uvas
2208.20.21.00	Pisco
2208.20.10.00	Partida Arancelaria de Estados Unidos incluyendo el Federal Excise Tax

Nota: Fuente: SUNAT (s.f.).

4.1.7 Tendencia de consumo

En la actualidad, las empresas de origen estadounidense que importan productos para poder comercializarlos en dicho mercado buscan constantemente productos novedosos de otros países que les permitan obtener rentabilidades. Por lo tanto, estos productos deben ser competitivos y tener cierto reconocimiento a nivel mundial, para que de esta forma puedan obtener grandes márgenes de ganancia, debido a que los ciudadanos y residentes estadounidenses tienen gran capacidad adquisitiva para comprar productos novedosos.

Según MINCETUR (2021), el principal mercado objetivo para el pisco peruano son las personas que se ubican dentro del grupo denominado “millennials”, cuyas edades rondan entre los 21 y 34 años y también las personas que se ubican dentro del grupo denominado “Generación X”, cuyas edades rondan entre los 35 y 45 años, dado que ambos grupos tienen mayor predisposición a conocer y consumir nuevas bebidas y no tienen problema alguno en desembolsar grandes sumas de dinero en sus adquisiciones si pueden deleitarse probando nuevos sabores. Tomando en consideración únicamente el mercado de bebidas alcohólicas se puede afirmar que el consumidor estadounidense común y corriente, se distingue por siempre estar muy bien informado y dispuesto a probar nuevas alternativas, lo que representa una oportunidad interesante para empresas de origen peruano que pretendan incorporar al pisco peruano en nuevos cócteles.

Es importante mencionar también que, Estados Unidos es un país que concentra

grandes cantidades de inmigrantes extranjeros y en especial de origen latino, y que cuenta en sus principales ciudades con gran variedad de restaurantes de carácter étnico, donde hay una mayor experimentación de combinaciones de sabores.

En las distintas ciudades estadounidenses donde consume el pisco peruano se le conoce como un “pisco licor de uva” debido a que es consumido como un licor “Sipping Liquor” que se toma puro o como “Mixer” para ser mezclado para la elaboración de diversos cócteles, siendo el más reconocido el “Pisco Sour”. El consumo de pisco peruano en cócteles es la forma más frecuente de consumo de este licor denominado “Spirit” en los Estados Unidos; pero de igual manera, cuando se consume el pisco solo hace parte del grupo de bebidas alcohólicas llamada “Sipping Spirits”, las cuales son similares al coñac y el brandy.

Adicionalmente, es oportuno mencionar que a diferencia de otras bebidas denominadas “Spirit” tropicales (como el ron, el tequila, o la cachaca), el pisco peruano se distingue por hacer maravillas en las bebidas mezcladas, que cuentan con cierta cantidad de cítricos y azúcar, como, por ejemplo, en un pisco sour con jugo de limón fresco y clara de huevo, o en un pisco con jugo de piña y limón.

En el informe “US Beverage Alcohol Trends 2012” se identificaron los diez Estados con el mayor consumo de bebidas denominadas “Spirits”, los cuales representan el 52,4% del consumo nacional y en el mismo se puede identificar que en el Estado de California se consume la mayor cantidad de Pisco, 24,5 millones de cajas de nueve litros más precisamente, seguido por el estado de Florida, en donde se consumen 16,4 millones de cajas de nueve litros y tercero al estado Nueva York, en el cual se consumen 13,1 millones de cajas de nueve litros. Así pues, en estos tres Estados se consume el 26,3% de pisco peruano que se comercializa en todo Estados Unidos.

4.1.8 Ficha país

Tabla 13

Ficha país

Ficha país	
País objetivo	Estados Unidos de América
Área	9.834 millones km ²
Capital	Washington, D.C. (Distrito de Colombia)
Ciudades importantes	Nueva York, Los Ángeles (California) y Chicago (Illinois)
Población	331 449 281 (1 abril 2020)
Idioma oficial	Inglés
Ubicación geográfica	América del Norte
Organización territorial	Unión federal de 50 estados además de territorios que no son estados, como el Distrito de Columbia y otros territorios del Océano Pacífico y el Mar Caribe.
Moneda	Dólar estadounidense (US\$)
Sistema cambiario	US\$ 1,00
PBI	21.43 billones USD (2019)
PBI per cápita	65,297.52 USD (2019)
Tasa de crecimiento anual	6,4% (tres primeros meses de 2021)
Clima	Clima continental húmedo: Principalmente el norte del país. Los inviernos acostumbran a ser suaves, las precipitaciones se dan normalmente en el verano, que acostumbra a ser cálido y húmedo. Clima seco: Afecta al centro de EEUU, desde el este del río Mississippi a las proximidades de las Montañas Rocosas. Clima oceánico: El oeste de EEUU, desde el sur de Alaska hasta California, dispone de un clima templado con alto contenido en humedad, lo que provoca unos inviernos con abundantes lluvias. Clima mediterráneo: Típico del centro y sur de California.
Voltaje	120 voltios
Pesos y medidas	Libras y onzas
Días festivos	1 de enero Día de Año Nuevo 4 de julio Día de la Independencia 6 de septiembre Día del Trabajo 11 de octubre Columbus Day 25 de noviembre Día de Acción de Gracias 25 de diciembre Navidad
Código telefónico	001

Nota. Fuente: Exteriores.gov.es (2021), Crutsinger (2021), Census.gov (2020), Marca Claro (2021). (Canaltiempo21, 2017).

4.1.9 Ciclo de vida del producto

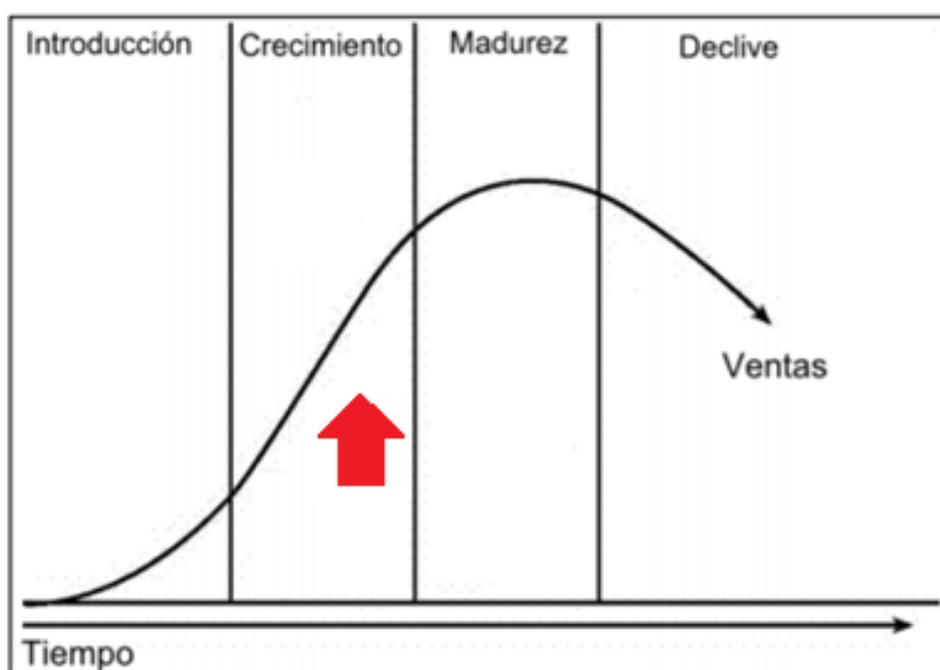
La elaboración del pisco peruano se remonta desde el siglo XVI, en dicha época la producción era realizada de manera 100% artesanal y para consumo propio. En la actualidad, el pisco peruano se produce de manera industrial y a grandes escalas, y se comercializa en

casi todos los rincones del Perú. Hoy en día, el pisco peruano no solo se comercializa a nivel local, también se viene exportando a muchos países gracias al apoyo del gobierno peruano, el cual que auspicia el consumo de este de manera local e internacional.

En la actualidad, el pisco peruano se encuentra en nivel de crecimiento, como se puede ver en la Figura 4, siempre y cuando se continúe en la constante búsqueda de la legalidad de su identidad en la relación Pisco-Perú como origen.

Figura 4

Ciclo de vida del Pisco Peruano



Nota: Fuente: Borja Calle, Chávez Cajaleon, Lescano Vargas & Moquillaza Robatty (2019).

Si bien es cierto que, el pisco es la bebida bandera del Perú, se evidencia que el consumo per cápita de pisco es menor a un litro. Esta estadística evidencia que el Perú se encuentra muy por debajo de otros países de la región, siendo un ejemplo evidente el de Chile, el cual muestra un consumo per cápita de 22 litros de pisco. Aun considerando este bajo consumo de pisco en el Perú, se puede afirmar que la producción de pisco peruano ha mostrado una tendencia positiva en los últimos años y se desarrolla principalmente en cinco

regiones, las cuales tienen las condiciones climatológicas necesarias para el crecimiento de las uvas con las que se elabora el pisco de origen peruano.

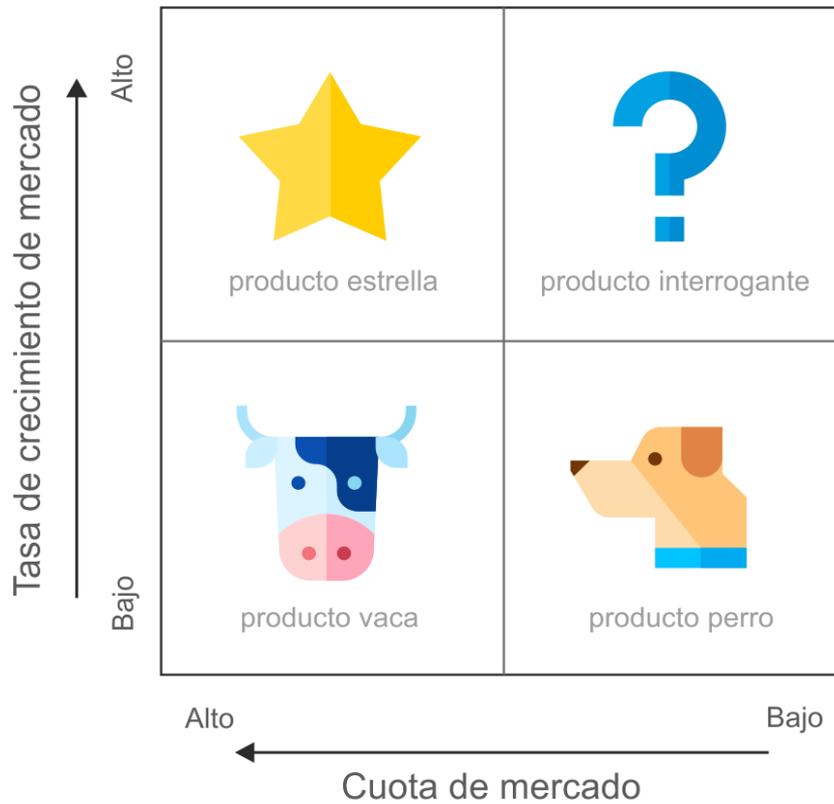
4.1.10 Análisis BCG

Con la finalidad de analizar el atractivo de los productos, se procederá a realizar un Análisis BSG o también conocido como Modelo Boston Consulting Group, de esta forma se determinará si el actual producto denominado Pisco, provee alta rentabilidad a la Empresa.

Para la ubicación de los cuadrantes, se determinará la tasa de crecimiento del mercado, Diario Gestión (2018), determinó que la producción de piscos y vinos tuvo un crecimiento de hasta 100% debido al incremento del precio de la cerveza, es por ello que se puede afirmar que el crecimiento del mercado es alto. Así mismo, como se ha podido observar a través del análisis de competidores, la cuota de mercado de Bodegas Unidas S.A.C., se encuentra por debajo de sus competidores, teniendo competidores con hasta 17% de participación de mercado.

Teniendo una tasa de crecimiento alta y una cuota de mercado, se puede indicar que el cuadrante donde se encuentra el Pisco de Bodegas Unidas S.A.C. es un producto interrogante como muestra a continuación:

Figura 5
Análisis BCG



Nota: Fuente: Espinosa (2020).

Como resultado del análisis BSG, se puede indicar que es difícil conocer la evolución de las ventas del Pisco de Bodegas Unidas S.A.C., por lo que se sugiere aplicar medidas correctivas inmediatas como la innovación del producto, penetración de nuevos mercados, producción de nuevas variedades de productos entre otros. Lo que se espera es que, se pueda incrementar la participación de mercado, de la mano del crecimiento del sector.

4.1.11 Exigencia del mercado

El gobierno de Estados Unidos tiene una reglamentación estricta para el ingreso de productos de consumo masivo a su país, en lo referente a normatividad sanitaria, buenas prácticas de manufactura, procedencia de empaques y etiquetas, etc. Por tal motivo, para que un producto pueda ingresar al mercado americano, antes debe pasar por exhaustivas

revisiones tanto para el producto como para la documentación de traslado de la misma.

A la fecha, está vigente la “Ley Federal de Administración de Licores (FAA: Federal Alcohol Administration Act)” administrada por la Oficina Federal de Tabaco, Alcohol y Armas de Fuego (ATF- Bureau of Alcohol, Tobacco and Firearms, la cual exige que las empresas que intervienen desde la producción, importación, distribución, venta minorista y expendio en el territorio de los Estados Unidos, cumplan con los requisitos que exige dicha ley. La misma, exige a los productores e importadores a usar materiales de empaque y etiquetas con aprobación Federal. Es importante mencionar que, en todo el territorio estadounidense la entidad encargada de hacer cumplir la Ley Federal de alimentos y cosméticos, ley de salud pública y etiquetado de alimentos, es la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos), la cual es la responsable de constatar que los alimentos y/o bebidas en general sean seguros, saludables e inoctrinos.

4.1.11.1 Procedimientos previos a la exportación.

La FDA requiere por ley, que la planta de producción (Bodegas Unidas) y la empresa exportadora (Bodegas Unidas) estén registrados en su sistema, para lo cual tienen que pasar por un proceso de inscripción y reinscripción (cada 2 años). Esta inscripción exige el cumplimiento estricto de la normatividad publicada por este ente regulador, pues el no cumplimiento o violación de la normativa implica que Bodega Unidad S.A.C. no podrá exportar a EE.UU. A continuación, se muestra cuáles son los requisitos solicitados para que una empresa pueda solicitar el ingreso de sus productos de consumo masivo a tierras estadounidenses:

4.1.11.2 Notificación previa (Prior notice).

El exportador debe ingresar a la cuenta de la FDA y a llenar el “prior notice”, la cual es una notificación previa en línea a la Aduana, y para llenarlo se tiene hasta 8

horas antes que el producto llegue al puerto de EE.UU.

La información más importante que se debe considerar para el llenado del prior notice son:

- Nombre de la mercadería
- Nombre del productor
- Nombre del exportador
- País de origen del producto
- País en donde el producto es embarcado
- El puerto a donde ingresará a EE. UU

En el caso de que no se presente la notificación previa del producto que se desea exportar a los EE. UU, la FDA procederá a denegar el ingreso del producto al país en mención. Al momento que el producto llegó al puerto de destino, el exportador debe adjuntar a los documentos de exportación y la notificación previa. Así mismo, los productos que pretenden ingresar a Estados Unidos siempre serán inspeccionados a su llegada al puerto de destino. Los pasos que la autoridad sanitaria ejecuta al ingreso de los productos están regulados por la FDA y tiene la potestad de solicitar la realización de un examen físico, un examen en el muelle, o un examen de muestra; dependiendo de la naturaleza del producto, las prioridades de la FDA y los antecedentes del producto.

En el caso que se detecte una violación a la ley de la FDA, el mismo ente regulador deberá emitir una Nota de Detención y una Audiencia al servicio de aduanas de Estados Unidos y al importador, iniciando así un proceso en el cual el importador debe evidenciar el producto que pretende ingresar al país de destino

cumple con los requisitos que pide el Gobierno y así obtener la Nota de Liberación.

4.1.11.3 Documentación.

Para el ingreso de productos que provienen de países con los que Estados Unidos tiene tratados comerciales, las entidades gubernamentales solicitan los siguientes requisitos documentarios:

- **Factura comercial:** Documento en el cual el exportador y el importador indican la fecha de realización de la transacción comercial, la descripción completa de los productos, el origen de los productos y el valor FOB de la carga. En el caso de que se conozca el número del contenedor en el que se traslada la mercadería, también se deberá consignar.
- **Certificado de origen:** Documento duplicado emitido por la Cámara de comercio del país de origen, el cual aplica solo para los países que tienen tratados de libre comercio con Estados Unidos.
- **Packing List:** Documento en el cual se detalla la descripción de la mercadería, la cantidad, el peso, y los datos del importador/exportador.

Ley contra el Bioterrorismo:

La Ley contra el Bioterrorismo, se promulgó en Estados Unidos en el año 2003 y tiene como principal objetivo la protección de la producción, distribución y venta de alimentos de origen norteamericano e importado, en contra de posibles atentados terroristas. Esta legislación le brinda facultades a la FDA para que se encargue de su ejecución. El proceso para la ejecución de la presente Ley contiene cuatro etapas (Núñez Sánchez, 2017):

- Registro de instalaciones de alimentos.
- Notificación previa para embarques de alimentos importados.
- Detención administrativa
- Mantenimiento e inspección de Registros de alimentos

4.1.12 Canales de distribución

La empresa Bodegas Unidas S.A.C. planea exportar pisco peruano al mercado estadounidense, específicamente al estado de California, para ello se empleará la estrategia indirecta a través de distribuidores, la principal ventaja que brinda este canal de distribución es que el importador será a su vez también el distribuidor del pisco en el país de destino, lo que permitirá reducir la cadena de distribución y disminuir los márgenes que pueden elevar el precio del producto final para el consumidor norteamericano.

La venta del pisco se realizará directamente con empresas importadoras de bebidas alcohólicas de origen americano. Así mismo, las empresas importadoras ejecutan un esquema de distribución a través de supermercados, tiendas especializadas de licores y restaurantes, casinos, bares y discotecas, tal como se detalla a continuación.

- Licorerías al por menor: Que representa el mayor canal de venta, pues abarca el 31% de los ingresos de la industria. Este segmento incluye expendio de “Spirits” y expendios estatales de licores en los “Control States.”.
- Hipermercados y supermercados: Que representa el 27% de los ingresos de la industria e incluye hipermercados como Wal-Mart y Aldi y tiendas del club, que tienen secciones de licores, así como supermercados.
- Restaurantes, casinos, bares y discotecas: Que representa el 17% de los ingresos de la industria, incluye a establecimientos de servicios de alimentos

que hayan obtenido la autorización necesaria para servir alcohol abierto o cerrado.

- Hoteles, ventas online y otros: comprenden: Que representa el 12% de los ingresos de la industria, e incluyen las ventas realizadas a través de minibar y en locales de venta. Tiendas online, tiendas de conveniencia, entre otros.
- Otros mayoristas y establecimientos: Que representa el 13% de los ingresos de la industria, e incluyen a licorerías y abarrotes mayoristas, que tienen contratos exclusivos con ciertas bodegas y destilerías.

Es importante mencionar que, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, los canales de distribución del pisco peruano desde su origen hasta el consumidor final se dividen en tres niveles, los cuales se detallan a continuación:

Primer nivel:

- Destiladores y fabricantes peruanos.

Segundo nivel:

- Importadores y mayoristas.
- Distribuidores: Mayoristas que compran mercadería nacional o importada a fabricantes e importadores.

Tercer nivel:

- Supermercados.
- Tiendas especializadas en ventas bebidas alcohólicas, también conocidas como licorerías.
- Restaurantes, bares y discotecas.

Como parte de estas estrategias, la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” ejecutará un conjunto de acciones de marketing de contenidos y marketing de redes sociales que permitirán que la marca en mención sea reconocida en los potenciales mercados internacionales y así tomar contacto con los potenciales distribuidores norteamericanos, tal como se indica a continuación:

- Asistencia a ferias internacionales:

La empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” considera que la participación en ferias y exposiciones internacionales es un instrumento valioso para que su producto sea conocido a nivel internacional, por tal motivo asistirá a diversas ferias internacionales como son el “Fancy Food Show”, el cual es la feria comercial más prestigiosa de Estados Unidos que se lleva a cabo en Nueva York cada año en los meses de junio o Julio, según se disponga. A esta feria asisten aproximadamente 2,400 expositores de 50 países distintos. Es importante mencionar que el 87% de los participantes de la feria en mención son tiendas por departamento, distribuidores de bebidas alcohólicas y alimentos, restaurantes, importadores y grandes supermercados.

- Participar en diversas ruedas de negocios y reuniones comerciales con el objetivo de pactar ventas en el corto, mediano plazo y largo plazo.
- Generar publicidad mediante redes sociales y pagina web, dado que las redes sociales representan una gran ayuda para que el producto a comercializar sea conocido por los compradores potenciales. Es oportuno mencionar que, la página web de la empresa en estudio deberá estar disponible tanto en español como en inglés, y será el lugar donde se presentarán la totalidad de datos de la empresa y del pisco “Willqa”.
- Uso del Google AdWords, la cual es una herramienta que le permitirá a la empresa posicionarse entre las principales ofertas al momento de realizar una

búsqueda, y permite a los clientes observar los anuncios y ofertas mientras visitan el sitio web.

- Envío de muestras del pisco “Willqa” a los potenciales clientes (importadores) de Bodegas Unidas S.A.C. La empresa brindará muestras de la presentación de las botellas de Pisco a los principales importadores de bebidas alcohólicas en Estados Unidos para que conozcan y evalúen su producto.

4.1.13 Medios de transporte

4.1.13.1 Transporte Terrestre.

Transporte vía terrestre desde Corire, provincia de Castilla, Arequipa hacia el puerto del Callao el tiempo estimado es 14 h 34 min, con 955.1 km según Google Maps.

4.1.13.2 Transporte Marítimo.

La cuantificación de la demora depende de la salida de las naves para el puerto de destino, en este caso el puerto de Long Beach, Los Ángeles, California; las naves por lo general zarpan cada 7 días, demoran en llegar entre 19 a 22 días, esto según la línea naviera.

Otro de los factores importantes a considerar es el tiempo del proceso del pedido una vez que el importador ejecuta su compra, la demora por lo general es de 10 a 22 días. Se debe tomar en cuenta que, para la primera transacción comercial (exportación), la mercadería está sujeta a la asignación de canal ROJO, es decir la mercadería deberá ser aforada por un especialista de Aduana, el cual es un proceso que demora entre 1 a 2 días (Núñez, 2017).

4.1.14 Importaciones

Según ADEX (2020), las exportaciones de pisco peruano registraron en el 2019 un valor FOB total de US\$ 6.85 millones, lo que representó un crecimiento de 17.65% con respecto al año 2018. Así pues, el pisco viene ocupando el cuarto lugar dentro de los principales productos peruanos más exportados en el sector de Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres teniendo una participación del 11.62% al año 2019.

Es importante mencionar que, durante los últimos cinco años, el principal mercado de destino para el pisco peruano fue Estados Unidos. Según ADEX (2020), durante el 2019, las principales empresas peruanas productoras de pisco exportaron un total de US\$ 3.16 millones en valor FOB, lo que representa una variación del 15.95% y un crecimiento sostenido desde el año 2015.

Según ADEX (2020), en el año 2019 las cantidades exportadas de pisco peruano fueron de 580,947 litros. Así mismo, las empresas exportadoras peruanas de esta bebida ascendieron a 46 y 20 de ellas tienen como mercado de destino Estados Unidos. En este punto es importante resaltar el liderazgo de la empresa Destilería la Caravedo SRL, por tener una participación del 32.18% y variación del 118.39% en sus exportaciones al mercado americano durante el año 2019.

4.1.15 Análisis de la demanda en base al mercado objetivo

4.1.15.1. Demanda y tendencia de consumo en el país objetivo

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019), el consumo de bebidas alcohólicas en Estados Unidos ha venido en constante ascenso desde el año 2003 hasta la fecha. Este crecimiento constante de la demanda de bebidas alcohólicas se explica principalmente por el crecimiento de la población mayor de 21 años los cuales pueden legalmente comprar y consumir licor.

Según Gallup (2014), la mayor parte de la población de Estados Unidos que bebe alcohol, lo hace con bastante regularidad, debido a que el 67% indica tomar al menos una bebida con alcohol a la semana. Es importante mencionar que, en Estados Unidos, el 52.2% de los ingresos generados por ventas de bebidas alcohólicas corresponden a la población que está conformada por personas cuya edad ronda entre los 21 y 44 años, también conocida como la generación “milenial”, y que son las personas con mayor tendencia a probar nuevas bebidas alcohólicas y combinaciones que se puedan realizar con las mismas.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019), el consumo de bebidas alcohólicas denominadas “Spirits”, dentro de las cuales se encuentra el pisco, muestra un mayor consumo en el estado de California, en donde se consumen anualmente 24,5 millones de cajas de nueve litros, seguido por Florida con 16,4 millones de cajas de nueve litros y en tercero está Nueva York, con 13,1 millones de cajas de nueve litros. Por lo tanto, estos tres Estados representan un 26,3% del consumo nacional de bebidas “Spirits”.

Otro factor importante que influye en el constante crecimiento de la población estadounidense que consume bebidas alcohólicas y especialmente bebidas provenientes de otros países, como lo es el pisco, es el origen multiétnico que hay en este país. En los últimos años, en el mercado americano se visualiza un rápido crecimiento de la población multiétnica, la cual en su mayoría está interesada en nuevas experiencias de bebidas de todo el mundo, incluyendo el pisco tanto de origen peruano como chileno.

4.1.15.2. Perfil del consumidor final California

El consumidor estadounidense tiene características marcadas que lo diferencian claramente del resto, el estadounidense promedio generalmente pasa más tiempo en centros urbanos que rurales, así mismo cuenta con altos niveles de educación (28% de la población terminó la educación universitaria), los hogares son cada vez más pequeños (2,1 hijos por

hogar) y una expectativa de vida más larga (78 años).

Así mismo, la población conocida como “Millennials”, cuyas edades rondan entre los 20 y 30 años, está comenzando a desarrollar sus carreras profesionales y a formar nuevas familias.

En el caso de la población hispana, que está considerada como el grupo étnico más influyente de Estados Unidos, se puede mencionar que al 2021 hay 50,5 millones de latinos, que hacen que el idioma español sea la segunda lengua (12%) más hablada, claramente después del idioma inglés.

En cuanto a las características económicas del consumidor estadounidense, se puede mencionar que, si bien es cierto la reciente crisis financiera redujo el gasto de los estadounidenses en segmentos como el de alimentos, se estima que tanto los grupos denominados “Baby boomers”, como los “Millennials”, marquen la pauta del consumo en los próximos años, debido principalmente a que los primeros tienen la capacidad financiera suficiente para demandar productos de alta calidad, que mejoren la calidad de vida de su vejez, y los segundos, están criados en un mundo tecnológico y altamente competitivo, y por lo tanto mantienen expectativas más altas frente a los posibles bienes y/o servicios que consumen (Santander, 2021).

Tomando en cuenta los “seis estilos de vida” de Arellano (2019), el público objetivo al que se dirigirá la empresa en estudio es el segmento llamado “los sofisticados”, los cuales se caracterizan por tener ingresos por encima del promedio, son innovadores, modernos, liberales, innovadores en el consumo y cazadores de tendencias.

En base a la información comentada respecto al perfil actual del consumidor en California, Estados Unidos, se determina que el perfil del consumidor final será:

- Sexo: Mujeres y hombres.
- Edad: Mayores de 21 años hasta los 80 años.

- Demografía: California – Estados Unidos.
- Estilos de vida: Sofisticados.

4.1.15.3. Comportamiento del consumidor

Según Globofran (2016) y SIICEX (2016), el consumidor estadounidense tiene características de consumo especiales que lo diferencia de los consumidores de los demás países. Dichas características se describen continuación:

- Para el consumidor estadounidense el bienestar sigue siendo un factor primordial, esto hace que esté cada vez más consciente de la necesidad de llevar una vida saludable. Por tal motivo, se percibe un aumento de su preferencia por adquirir y consumir productos libres de grasas transgénicas y aditivos químicos. El consumidor estadounidense es muy exigente, pero está dispuesto a probar productos novedosos. Así mismo, está muy informado y tiene mucha conciencia sobre la protección del medio ambiente. Hoy en día, los productos que sean novedosos, eco amigables, funcionales y orgánicos, serán más valorados por su calidad antes que por su precio.
- Hoy en día, el consumidor estadounidense está muy interesado en conocer el origen, preparación y beneficios de cada producto que adquiere.
- Para el consumidor estadounidense los productos que se asocian a la novedad y/o exclusividad, son valorados por su calidad y más que por su precio.
- El consumidor estadounidense conoce muy bien sus derechos como consumidor y por lo tanto hace uso de las leyes que lo protegen. Si se ve perjudicado no tiene reparo hacer valer sus derechos ante las entidades pertinentes.

- El consumidor estadounidense usa cada día más las redes sociales y otras innovaciones tecnológicas para eliminar las barreras geográficas. Esto ha generado que se interese cada vez más por productos de otros países.
- El consumidor estadounidense le da una relevancia especial a la presentación del producto, por tal motivo el empaquetado del producto debe ser de alta calidad.
- Hoy en día, el consumidor estadounidense y sobre todo después de la crisis vivida en el año 2008, se muestra mucho más cuidadoso al momento de gastar sus ahorros e ingresos. Este consumidor se ha vuelto más consciente y con menos tendencia a tener deudas, por lo tanto, busca adquirir productos que le permitan tener una buena vejez y por tal motivo se esmera en adquirir productos antienvjecimiento, cosméticos, vitaminas, minerales y suplementos alimenticios.
- El consumidor estadounidense en la actualidad destina cada vez menos tiempo en buscar productos y comparar precios. Según los últimos estudios, está en promedio 20 minutos en una tienda y en general recorre menos de la cuarta parte de ella.

4.1.16 Adaptación del producto al mercado de destino

De acuerdo al informe “Perfil de Pisco del mercado de Estados Unidos” publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, los piscos que son exportados a Estados Unidos no cuentan con ninguna modificación del producto tanto en su contenido como en el envase, tal es el caso por ejemplo de Pisco Portón, Piscos Motta, Macchu Pisco, Psicología, Campo de Encanto, Pisco Barsol y Santiago Queirol.

Como parte de la exportación del producto, la única modificación que se realizará es en base a la etiqueta, la cual se traducirá al idioma inglés, para que su contenido sea entendible a los compradores de este mercado. Modificaciones en el producto y en el envase no se realizarán, puesto que no existe alguna normativa vigente que indique que los productos

exportados en cuanto a pisco deban tener otras características, únicamente el cumplimiento de las normativas HACCP.

4.2 Plan de Marketing

4.2.1 *Producto*

El pisco peruano que planea exportar la empresa Bodegas Unidas S.A.C. al mercado de California – Estados Unidos, es el conocido como “Acholado”, el cual está compuesto por distintas variedades de uva y varias cepas, la cual es un tipo de bebida que se conoce internacionalmente como una bebida “blended”.

La marca con la que la empresa en estudio pretende introducir su pisco a mercados internacionales es “Willqa”, la cual tiene un porcentaje de alcohol de 42% y se comercializa en presentación de botella de 750 ml. Es oportuno mencionar que, las variedades de uva con la que se elabora este pisco se acopian en su totalidad en el Distrito de Uraca Corire, Provincia de Castilla, Departamento de Arequipa, y son transportadas a la planta productiva de la empresa en estudio que se encuentra en el mismo distrito.

Como lo indica el estado peruano, y para poder comercializar su producto con el nombre de “pisco peruano”, la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.”, cuenta con la denominación de origen (DO), que es emitida por INDECOPI, que le permite comercializar y recibir los beneficios arancelarios de los tratados de libre comercio que tiene el Perú con otros países.

4.2.2 *Precio*

La empresa Bodegas Unidas S.A.C. llevará a cabo la exportación del pisco peruano de marca “Willqa” en términos FOB, lo cual indica que entregará la mercadería a exportar en el buque que el comprador designó para realizar el traslado al puerto de destino. Esto quiere

decir, que el vendedor (exportador) asumirá la totalidad de los costos de origen y culminará sus responsabilidades comerciales cuando la mercadería esté a bordo del buque.

El precio en términos FOB se calculó de la siguiente manera:

Tabla 14
Fijación de Precio en términos FOB

CVU	S/. 7.44	\$2.06
CFU	S/. 13.37	\$3.69
Costo unitario	S/. 20.81	\$5.75
Margen de ganancia (20%)	S/. 4.16	\$1.15
Valor de venta	S/. 24.97	\$6.90
IGV	-	-
Precio de venta FOB	S/. 24.97	\$6.90

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Como se visualiza en la Tabla 14, el precio de venta del pisco acholado marca “Willqa” en términos FOB es de US\$ 6.90.

En este apartado, se debe tomar en consideración que el comprador (importador) debe tener bien detallado su requerimiento de compra, ya que debe asumir los costos de la compraventa internacional. Así mismo, deberá considerar los incoterms, pues tomando en consideración estos requisitos, se le asignará las responsabilidades económicas y comerciales de la transacción.

A continuación, se muestran las variables que debe tomar en consideración la empresa Bodegas Unidas S.A.C. para poder exportar su pisco peruano:

- Información del Pisco Acholado
- Empaque y embalaje
- Cantidad de pedido
- Incoterms

- Puerto de despacho
- Precio
- Condiciones de muestra
- Términos de pago
- Tiempo y elaboración de despacho
- Subpartida arancelaria

Para el caso de la exportación que plantea ejecutar la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.”, se menciona que el contrato de compraventa internacional se llevará a cabo en términos FOB, debido a que ambas partes están conformes con dicho tipo de transacción comercial, dado que tendrán el conocimiento necesario sobre los riesgos y responsabilidades que asumirán.

- **Determinación del medio de pago y cobro**

El importador (comprador), estará obligado a pagar el precio indicado en la cláusula segunda del contrato de compra – venta, bajo la modalidad de “crédito documentario”, realizando un pago de 50% de adelanto y realizando el pago del saldo cuando recepcione conforme el producto según las condiciones pactadas en el contrato. Para la realización de la exportación, la empresa en estudio deberá presentar la siguiente documentación:

- Certificado de origen
- Factura comercial
- Conocimiento de embarque Marítimo (BL)
- Packing list
- Declaración de exportación

- Certificado Fitosanitario

Conforme a lo indicado en el contrato, el importador (comprador) estará obligado a ejecutar las gestiones para que se ejecute el crédito documentario en las condiciones previamente descritas ante el Banco de Crédito del Perú, considerando lo indicado por las costumbres y prácticas uniformes para Créditos Documentarios CCI, con un plazo de vigencia de 30 días calendario.

4.2.3 Plaza

En este apartado se menciona que, la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” exportará el pisco “Willqa” a distribuidores de Estados Unidos, los cuales a su vez procederán a vender el pisco al por mayor y menor a las diversas empresas de la industria de bebidas alcohólicas que se encuentran en el estado de California.

Es importante indicar que, para la propuesta de exportación en estudio existen dos actores principales: el exportador (Bodegas Unidas S.A.C.) y el importador (distribuidor estadounidense).

La empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” plantea las siguientes estrategias de distribución para poder ejecutar la exportación en estudio:

- Vender el pisco “Willqa” a un distribuidor, debido a que este distribuidor tendrá mayor experiencia y conocimiento del mercado estadounidense y de esta forma podrá introducir con mayor éxito el pisco.
- Comprender la totalidad de la cadena de abastecimiento del pisco peruano y de esta forma adaptarse a la solicitud del cliente (comprador) al manejar de manera correcta los incoterms.
- Brindar al cliente una “seguridad de entrega” (cantidad y tiempo).

- Compromiso y predisposición de parte de la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” para la realización de la transacción comercial, lo que supone el intercambio de contactos telefónicos y correos, comunicación fluida (español e inglés), presencia en ferias y exposiciones internacionales para exponer su producto.
- La información que brinde el comprador (importador) será confidencial, para la protección de la información confidencial de ambas partes.

4.2.4 Promoción

Para la promoción del pisco “Willqa”, la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” ejecutará un conjunto de estrategias de marketing de contenidos y marketing de redes sociales que permitirán que la marca en mención sea reconocida en los potenciales mercados internacionales, tal como se indica a continuación:

- Asistencia a ferias internacionales:

La empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” considera que la participación en ferias y exposiciones internacionales es un instrumento valioso para que su producto sea conocido a nivel internacional, por tal motivo asistirá a diversas ferias internacionales como son el “Fancy Food Show”, el cual es la feria comercial más prestigiosa de Estados Unidos que se lleva a cabo en Nueva York cada año en los meses de junio o Julio, según se disponga. A esta feria asisten aproximadamente 2,400 expositores de 50 países distintos. Es importante mencionar que el 87% de los participantes de la feria en mención son tiendas por departamento, distribuidores de bebidas alcohólicas y alimentos, restaurantes, importadores y grandes supermercados.

- Participar en diversas ruedas de negocios y reuniones comerciales con el objetivo de pactar ventas en el corto, mediano plazo y largo plazo.

- Generar publicidad mediante redes sociales y pagina web, dado que las redes sociales representan una gran ayuda para que el producto a comercializar sea conocido por los compradores potenciales. Es oportuno mencionar que, la página web de la empresa en estudio deberá estar disponible tanto en español como en inglés, y será el lugar donde se presentarán la totalidad de datos de la empresa y del pisco “Willqa”.
- Uso del Google AdWords, la cual es una herramienta que le permitirá a la empresa posicionarse entre las principales ofertas al momento de realizar una búsqueda, y permite a los clientes observar los anuncios y ofertas mientras visitan el sitio web.
- Envío de muestras del pisco “Willqa” a los potenciales clientes (importadores) de Bodegas Unidas S.A.C. La empresa brindará muestras de la presentación de las botellas de Pisco a los principales importadores de bebidas alcohólicas en Estados Unidos para que conozcan y evalúen su producto.

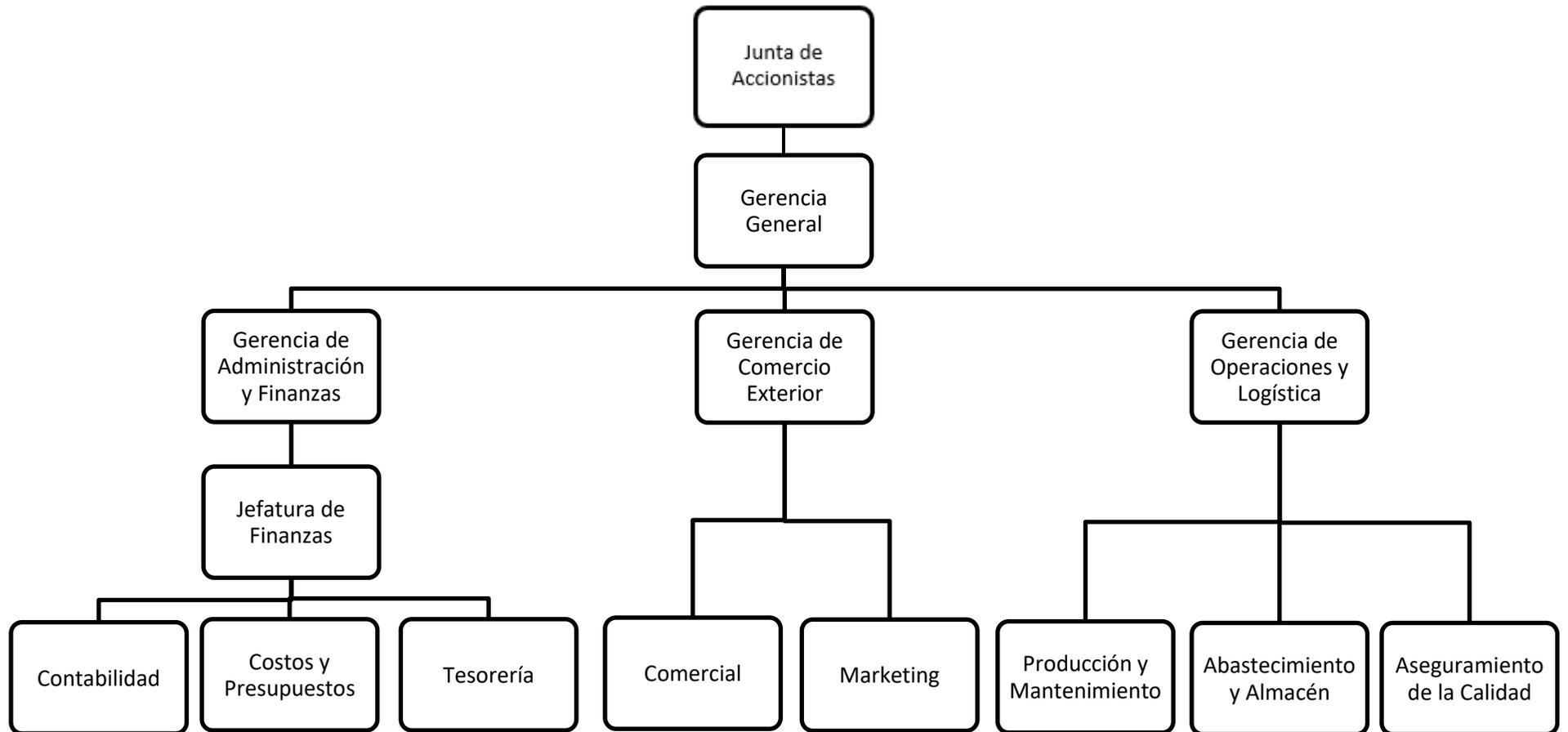
CAPÍTULO V: ESTUDIO ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo, se expone la estructura organizacional que mejor se acopla a la empresa Bodegas Unidas S.A.C.; de esta forma, se determinarán los puestos de trabajo que se requieren y se describirán las funciones que deben desempeñar cada uno de estos profesionales.

5.1 Organigrama

En la Figura 6, se muestra el organigrama propuesto para la empresa Bodegas Unidas S.A.C., la cual se destaca por tener una administración directa desde la junta de accionistas y la gerencia general, pasando por las gerencias de administración y finanzas, y la gerencia de operaciones y logística, finalizando con los operarios de producción los cuales son los encargados de llevar a cabo la elaboración y empaqueo del producto final (pisco 750 ml).

Figura 6
Organigrama propuesto



Nota: Fuente: Elaboración propia.

5.2 Descripción de Puestos

A continuación, se detallarán las diversas funciones asignadas para cada puesto de trabajo, con la finalidad de asegurar el buen funcionamiento de la empresa Bodegas Unidos S.A.C.

5.2.1 *Junta de Accionistas*

La Junta de accionistas de la empresa Bodegas Unidas S.A.C., es el órgano supremo que se encarga de tomar las decisiones más relevantes de la compañía como son: La aprobación de los estados financieros, aprobación los estatutos y designación de los auditores externos.

5.2.2 *Gerente General*

Encargado de liderar y representar a la organización frente a los potenciales consumidores y posibles competidores, con la finalidad de obtener un veloz establecimiento y acogida en el sector de ventas de licores, tanto en el mercado nacional como en mercados internacionales.

5.2.3 *Gerente de Administración y Finanzas*

Encargado de liderar la totalidad del área de Administración y Finanzas; así mismo, se encarga de gestar y supervisar constantemente la formulación, puesta en marcha y evaluación de los presupuestos anuales, en correlación con las disposiciones legales vigentes y aplicables a la empresa en estudio.

5.2.4 *Gerente de Operaciones y Logística*

Encargado de liderar las áreas de producción y logística de la empresa en estudio, procurando buscar constantemente el crecimiento del personal que trabaja en cada una de las

subáreas que se encuentran lideradas por esta gerencia. Esta persona establecerá los métodos idóneos para que la producción y eficiencia logística de la compañía se eleve a tal punto que las ganancias se incrementen y los costos operativos se reduzcan.

5.2.5 Ventas y Marketing

Es el área que se encargará de identificar las oportunidades de negocio que tiene la empresa local e internacionalmente, pues serán los representantes de la empresa ante los potenciales compradores. La principal función de esta área es la de establecer un contacto directo con los mercados internacionales.

5.2.6 Contabilidad y Finanzas

Es el área que se encargará de garantizar que la empresa Bodegas Unidas S.A.C. funcione de manera efectiva y eficiente en el aspecto financiero, desarrollando y presentando informes financieros, y llevando un correcto mantenimiento de los registros contables de la empresa.

5.2.7 Producción y Mantenimiento

Es el área que se encarga de supervisar y ejecutar eficientemente los procesos productivos de la empresa en estudio. El líder de esta área supervisará a detalle cada una de las líneas productivas de pisco y de esta forma buscará incentivar la mejora continua de cada uno de los procesos ejecutados por el área.

5.2.8 Abastecimiento y Almacén

Es el área que se encarga del abastecimiento, gestión y control de las materias primas, insumos y productos que las demás áreas necesitan para el correcto funcionamiento de la empresa en estudio. Esta área deberá optimizar la cadena de aprovisionamiento y distribución que ejecuta la empresa.

5.2.9 Aseguramiento de la calidad

Es el área que se encarga de la ejecución de las pruebas fisicoquímicas que permiten corroborar que los insumos, materias primas y productos finales, tengan las composiciones deseadas. Así mismo, esta área se encarga de que todas las áreas de la empresa tengan procedimientos que se ajusten a las políticas y certificaciones con las que cuenta la empresa (Pino González, 2017).

5.2.10 Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Respecto al plan de responsabilidad social empresarial, si bien es cierto la empresa no maneja un documento como tal en el que se encuentra plasmado este plan, si se llevan a cabo acciones en beneficio de los stakeholders en relación a Bodegas Unidas S.A.C. Se detallan a continuación las acciones que la empresa toma:

- **Accionistas:** Mensualmente se realizan reuniones con los accionistas para revisar los resultados del mes anterior, con la finalidad de tomar acciones que permitan a la empresa continuar generando ganancias monetarias, con la finalidad de asegurar un ingreso a sus accionistas, de acuerdo a sus participaciones.
- **Colaboradores:** En cuanto a los colaboradores, se les capacita periódicamente sobre la producción de pisco y la cosecha de la uva, así como en temas de inteligencia emocional, para preparar colaboradores más capaces. Adicionalmente, mensualmente se plantean objetivos para cada una de las áreas de la empresa y en base al cumplimiento de objetivos, se dan bonos como parte de incentivos.
- **Proveedores:** Los proveedores semestralmente reciben una capacitación sobre manejo de residuos y reciclaje, para que puedan implementar estas medidas en las operaciones de sus empresas y así, se incentive al cuidado del medio ambiente.

- **Comunidad:** Respecto a la comunidad, trimestralmente se capacita al personal en cuanto al cultivo y cosecha de uva, así como su procesamiento para la destilación de pisco y su posterior comercialización, esto con la finalidad de incentivar a la comunidad a participar de estos procesos e involucrarlos en el crecimiento económico de Majes.

CAPÍTULO VI: ESTUDIO TÉCNICO

En el presente Capítulo VI, se realizará una descripción del producto con todas las características del mismo; a su vez, se describirán los estándares de calidad del producto a exportar, los estándares de calidad, requisitos físicos, químicos y microbiológicos, así como buenas prácticas de manufactura y un sistema de análisis de peligro.

6.1 Ficha del Producto

Se iniciará el capítulo con la descripción de la ficha de producto, dado que esta permite hacer llegar al consumidor toda la información de su producción como es el lugar de producción, destino, materia prima, características, uso, concepto, marca y todos los datos del producto. Se presenta a continuación la ficha de producto para el Pisco Willqa Acholado.

Tabla 15

Ficha producto

Pisco Willqa Acholado	
Concepto Técnico: El pisco conocido como aguardiente de uva peruano, que se obtiene exclusivamente por destilación de mostos frescos de “Uvas Pisqueras” recientemente fermentados	
Usos: Bebida alcohólica, importante en la preparación de distintas bebidas y cócteles	
Zonas de producción (Distrito, Provincia, Región)	Uraca, Corire/ Castilla/ Arequipa
Mercado destino	Los Ángeles, California Estados Unidos
Materia prima	Uvas seleccionadas de Uraca Corire
Insumos	Gas, levadura, tapas, botellas, cajas.
Mano de Obra	Personal obrero de la zona
Características fisicoquímicas del producto	<p>Color: Incoloro y brillante a la vista</p> <p>Producción: Artesanal – Tecnificada.</p> <p>Grado de Alcohol: 42% vol.</p> <p>Nota de cata: En nariz es limpio y equilibrado entre lo frutal y los aromas florales. En la boca posee sabores que recuerdan especias como canela, clavo y vainilla. Intenso, redondo y de largo final.</p>
Marca del Producto	WILLQA PISCO
Partida Arancelaria	2208.20.21.00
Autorización sanitaria	Nº T6756ONDDVÑDE
Formas de presentación	Presentado en envase primario, botella de vidrio de 750 ml,



	herméticamente cerrado, contenido en un envase secundario, caja de cartón corrugado de primer uso (debidamente rotulado y sellado al calor).
Nombre de la empresa	Bodegas Unidas S.A.C.
RUC	20455548480
Nombre del contacto comercial	Juan Pérez
Correo electrónico	info@bodegasunidasarequipa.com
Teléfono de contacto	(054) 274381

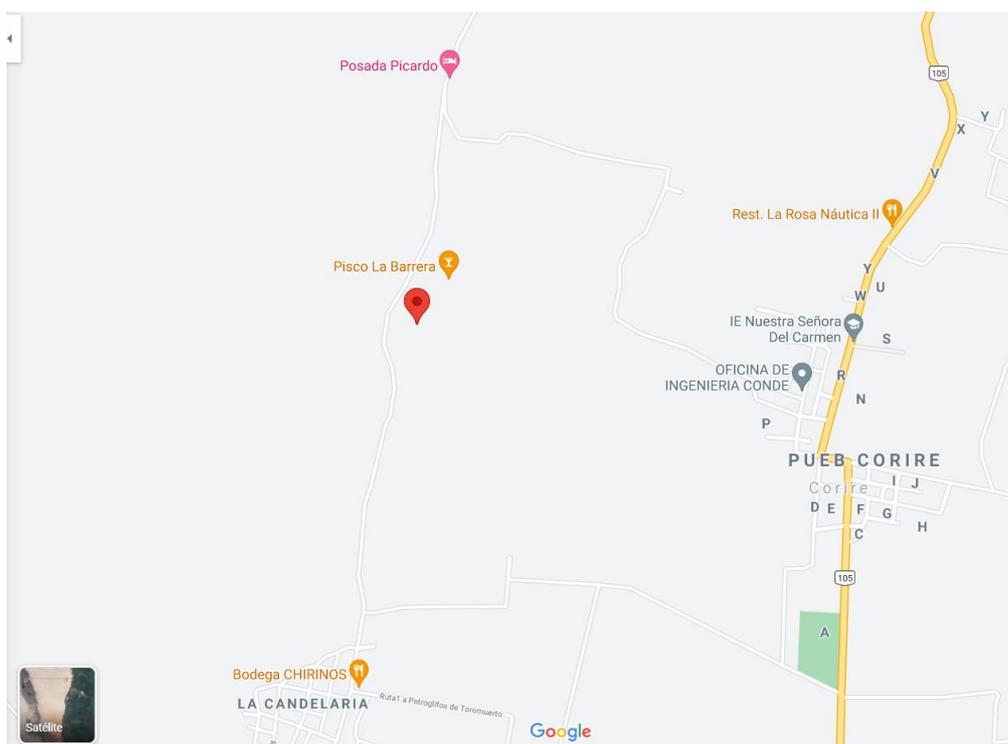
Nota. Fuente: Bodegas Unidas S.A.C.

6.2 Tamaño y localización

La empresa Bodegas Unidas se encuentra ubicada en Corire provincia de Castilla a 163km (2hrs 40 min) de la ciudad de Arequipa.

Figura 6

Ubicación Bodegas Unidas



Nota. Fuente: Extraído de Google Maps.

6.3 Plan de operaciones

La cadena suministro consta de los procesos de logística, producción/elaboración y exportación, tal como se presenta a continuación:

Figura 7

Plan de operaciones



Nota: Elaboración propia.

6.4 Logística

- **Abastecimiento:** para el control del dulzor de la uva se hace uso de un refractómetro, la cosecha de la uva pisquera se realiza entre los meses de febrero y marzo, dependiendo bastante del clima debido a que la uva debe ser cosechada entre los 12.5 a 13.5 grados Baumé (es una escala que mide el grado de dulzor de la uva) ya que si este grado es menor se produciría una deficiente cantidad de alcohol y por lo tanto una menor cantidad de pisco, en caso que este sea mayor no permitiría un buen proceso de enzimático, de tal manera que las levaduras transformarían sólo parcialmente el contenido de glucosa, dando lugar a un mosto dulce y no seco, que significa una transformación total del azúcar en alcohol etílico.

- **Almacenamiento:** La uva destinada para la producción de pisco de la asociación es llevada a la bodega de la organización ubicada en la Provincia de Castilla – Uraca – Corire.

6.5 Producción

Elaboración: Una vez que se ha recepcionado la materia prima en bodega, se procede a la selección de la misma, y posteriormente al pesado.

1. Los productores utilizan una despalladora/ estrujadora para separar las ramitas que quedan en la uva y posteriormente el estrujado de las mismas antes de que este pase a la prensa.

2. Luego de que la uva sea estrujada, pasa a la prensa para extraer por completo el jugo de la uva y sólo queda el hollejo o cáscara que servirá para abono de los cultivos.
3. Una vez realizado el proceso de prensado, se obtiene el mosto fresco, es decir el jugo de la uva, el cual es trasladado mediante la bomba orujera hasta los tanques de fermentación.
4. Se mide el grado de dulzor del mosto, la acidez, temperaturas y grado alcohólico antes de que entre a la fermentación.
5. El mosto es distribuido en los tanques de acero inoxidable con el sistema de frío, donde se llevará a cabo la fermentación, donde el mosto permanecerá aproximadamente 7 días, para conseguir como primer producto un vino bien trabajado.
6. Una vez pasado el tiempo de fermentación el mosto ya colado, es transportado al alambique de cobre para su destilación de inmediata, El jugo del mosto de la uva fermentada va directamente a la olla del alambique, la que es calentada por una hornilla, La ebullición va a generar el gas, que es el vapor, el pisco que va a ir pasando por el capitel, por el cuello de cisne y luego entra al tanque de enfriamiento, donde va a ser condensado.
7. La técnica y arte de la destilación consiste en regular el aporte externo de energía (calor), para conseguir un ritmo lento y constante, que permita la aparición de los componentes aromáticos deseados en el momento adecuado. El proceso se desarrolla en dos fases: la vaporización de los elementos volátiles de los mostos, y la condensación de los vapores producidos.
8. Una vez pasado el tiempo de maduración o reposo, se procede al filtrado del pisco para obtener un líquido transparente libre de cualquier partícula.

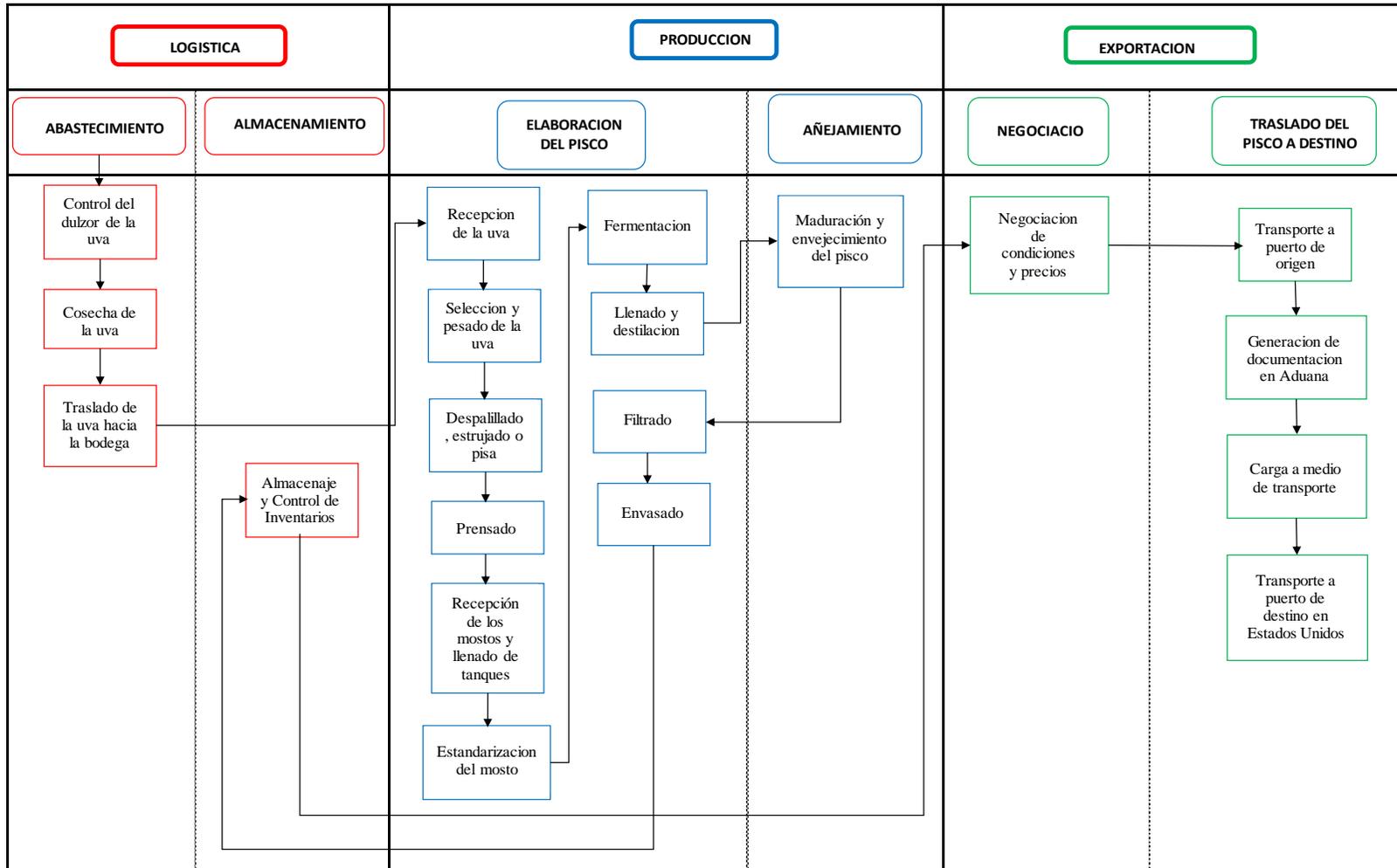
9. Una vez filtrado inmediatamente se procede al envasado en botellas de vidrio pavonadas las cuales son de 500 ml, luego se procede al tapado, encapsulado y finalmente a la colocación de collarines.

6.6 Añejamiento

Maduración y envejecimiento: Luego de obtener el pisco se procede a ser almacenado en los tanques por un período mínimo de 6 meses. Durante el tiempo de reposo, el pisco debe ser ventilado o trabajado para que mejore en sabor, aroma y evaporen los alcoholes volátiles.

Figura 8

Diagrama de la Cadena de Abastecimiento



Nota: Fuente: Elaboración propia.

6.7 Estándares de calidad

En Estados Unidos, la venta y consumo de bebidas alcohólicas está reglamentada y regulada por la “Federal Alcohol Administration (FAA)”, la misma que es supervisada por el “Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (TTB)”. Esta entidad estatal determina un sistema triangular para la comercialización y distribución, denominado “Distribución de tres canales”, debido a que los productos con contenido de alcohol deben pasar por tres agentes para llegar desde el productor hasta el consumidor final. Estos tres canales son: importador, distribuidor y minorista. El objetivo final de este sistema es el de elevar los impuestos y restringir el acceso de alcohol a menores de edad.

Por tal motivo el pisco peruano que planea exportar la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.”, tiene que cumplir con los siguientes requisitos y estándares de calidad dispuestos por el gobierno de Estados Unidos:

- Permiso de importación para bebidas alcohólicas emitido por el Departamento de Alcohol, Tabaco, Armas de Fuego y Explosivos (BAFT).
- Cumplimiento de las legislaciones federales, estatales y municipales para la comercialización de bebidas alcohólicas.
- Pago del impuesto federal en el puerto de ingreso a Estados Unidos.
- Certificado de aprobación de etiquetado, incluyendo la preaprobación de las etiquetas por el BAFT el Departamento de Alcohol, Tabaco, Armas de Fuego y Explosivos (BAFT). Esta entidad exige que las bebidas alcohólicas a comercializar tengan un Certificado de Aprobación de Etiquetado. El certificado deberá ser obtenido con anterioridad a la importación de bebidas alcohólicas en EE.UU. y debe ser solicitado directamente por el comprador (importador) estadounidense a la “Agencia de Impuestos y Comercio de Alcohol y Tabaco

(TTB)” a través del formulario 5100.31, conocido como “Application for and Certification/Exemption of label/bottle approval.

- Certificado de Denominación de Origen emitido por el gobierno de donde proviene el producto.
- Factura comercial en idioma inglés.
- Packing list.

6.8 Requisitos Físicos, Químicos, Microbiológicos y Sensoriales

El gobierno estadounidense no exige ningún requisito físico, químico, microbiológico y sensorial para el ingreso del pisco a los EE. UU. Los requisitos que debe cumplir el pisco peruano serán los que se indican específicamente en la Orden de Compra emitida por el vendedor (exportador). Sin embargo, es válido tomar en cuenta los requisitos especificados por la Norma Técnica Peruana NTP 211.001:2006.

6.9 Buenas Prácticas de Manufactura

El gobierno de Estados Unidos exige que los productos que ingresan a su territorio sean elaborados mediante un proceso productivo que cumplan con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), las cuales indican cuales son las condiciones básicas y acciones necesarias para que se mantenga un ambiente de higiene durante el proceso productivo, de abastecimiento y almacenamiento, con el objetivo de que los productos que se consuman dentro del territorio estadounidense sean inocuos para el consumo de su población.

El Código de Regulaciones Federales de Estados Unidos (21 CFR 110) detalla las disposiciones para la implementación de las BPM que toma en cuenta los siguientes factores:

- Personal
- Edificios e instalaciones

- Equipos
- Producción y procesos de control
- Almacenaje y distribución

6.10 Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos de Control Crítico (HACCP)

El gobierno de Estados Unidos exige que, los productos que ingresan a su territorio cumplan con el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, también conocido como sistema HACCP. Este sistema exige que los productos cumplan con los siguientes estándares de calidad:

- **Envase:** El envasado deberá elaborarse en condiciones higiénicas que eviten la contaminación del producto. En el caso específico del pisco peruano, los envases empleados con mayor frecuencia son los frascos de vidrio de 500 y 750 mililitros. Es importante mencionar que el contenido puede variar de acuerdo al requerimiento del comprador (importador).
- **Embalaje:** Los materiales de empaque y embalaje son seleccionados con base en las necesidades del producto final. En el caso del pisco peruano, para ser comercializado este suele empacarse en cajas de 6 o 12 unidades como máximo. En el caso que el embalaje sea de madera, el gobierno estadounidense exige que este debe ser tratado térmicamente o fumigado con bromuro de metilo y contar con el sello de certificación de SENASA.
- **Marcado y Etiquetado:** El gobierno de Estados Unidos exige que todo producto alimenticio extranjero que se comercialice en este país debe llevar un rótulo que cumpla la normativa que le es de aplicación, porque de no ser así, las autoridades estadounidenses prohibirán la entrada a su país.

- Transporte: En el caso específico del pisco peruano, a continuación, se mencionan las temperaturas recomendadas para el transporte de este producto hacia el puerto de destino:

Tabla 16

temperatura del producto

Producto	Temperatura	
	°C	°F
Pisco	10	50

Nota. Elaboración propia.

Ley contra el Bioterrorismo: En Estados Unidos la legislación contra el Bioterrorismo se promulgó en el año 2003 y tiene como principal objetivo proteger la producción, distribución y comercialización de alimentos de origen estadounidense e importado, en contra de posibles atentados terroristas (PROMPERU, s.f.).

La aplicación de esta legislación toma en cuenta las siguientes etapas:

- a. Registro de instalaciones alimenticias
- b. Notificación previa de alimentos importados
- c. Detención administrativa
- d. Norma final de establecimiento y mantenimiento de registros.

Según la normatividad vigente, en la actualidad el Sistema de HACCP es de uso obligatorio para los productos hidrobiológicos elaborados y/o comercializados en territorio estadounidense. Este sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) es un sistema de gestión diseñado a partir de fundamentos científicos que permite identificar oportunamente los peligros y las medidas de control respectivas para evitar dichos peligros, los cuales se pueden identificar en el proceso de elaboración de alimentos con el objetivo de garantizar su inocuidad.

A través de la aplicación de este sistema las empresas que elaboran y comercializan productos de carácter alimenticio, pueden obtener la principal certificación elaborada por el “Codex alimentarias” a nivel internacional, que les permitirá establecer el análisis de riesgo y puntos críticos de control de los productos alimenticios. Es importante mencionar que, mediante este sistema se puede lograr un nivel óptimo de protección hacia el consumidor y buenas prácticas en el comercio internacional de productos alimenticios. La empresa “Bodegas Unidas S.A.C”, cuenta con certificaciones BPM y HACCP, lo cual asegura un proceso confiable de elaboración del pisco peruano.

Para la aplicación de los principios del Sistema HACCP la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” debe ejecutar doce pasos, los cuales se desarrollan a continuación:

- Conformar el equipo HACCP:

La empresa debe nombrar al director del sistema HACCP y a la vez este debe formar el equipo interno que se encargara de la implementación del mismo. El equipo debe conocer a detalle las políticas de calidad definidas por la alta gerencia de la empresa, y a partir de esto los miembros del equipo deberán de recibir un entrenamiento inicial sobre los principios del sistema y la manera de implementarlo. Finalmente, el equipo formulara el documento en el que se detallaran los objetivos, políticas, etapas, actividades, resultados esperados, recursos y cronograma de actividades para el establecimiento del sistema HACCP en la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.”.

- Ficha Técnica o Descripción del Producto:

El equipo HACCP en el proceso de evaluación de los potenciales peligros deberá realizar la descripción a detalle del pisco que elabora la empresa, con el objetivo de distinguir los peligros que puedan ser inherentes a las materias primas,

insumos, envases y embalajes que usará para la obtención del mismo y que posteriormente será comercializado.

- Determinar el uso del producto:

El equipo HACCP debe establecer el uso o los usos que el consumidor final le dará al pisco peruano que elabora, y de esta forma evaluar el impacto del consumo de las materias primas, insumos y aditivos que son usados para la elaboración de dicho producto.

- Elaboración de un Diagrama de Flujo:

Este diagrama de flujo deberá ser elaborado por el equipo HACCP en su totalidad y se elaborará de manera tal que se distinga el proceso principal por sobre los procesos secundarios.

- Confirmar “in situ” el Diagrama de Flujo:

La totalidad del equipo HACCP deberá validar el diagrama de flujo elaborado en el punto precedente en el lugar en el que se lleva a cabo el proceso productivo, el mismo que debe estar alineado al procesamiento del pisco en todas sus etapas.

- Análisis de Peligros

El director del equipo HACCP con ayuda de su equipo deberá de reunir una lista de todos los potenciales peligros identificados en cada una de las etapas precedentes, desde la producción del pisco hasta su consumo. Luego de identificados la totalidad de los peligros, el equipo deberá analizar cuáles se deben controlar obligatoriamente para evitar producir un producto inocuo.

- Determinar los Puntos Críticos de Control (PCC):

Para determinar un PCC, el equipo HACCP debe de aplicar “La Secuencia de Decisiones para Identificar los PCC”. Esta secuencia sigue un enfoque de razonamiento lógico y deberá de ejecutarse de manera flexible tomando en cuenta la operación de producción en cuestión.

- Establecer los Límites Críticos para cada PCC:

El equipo HACCP deberá especificar según cada PCC el límite crítico, determinando la temperatura, tiempo, nivel de humedad, pH, actividad de agua u otros parámetros sensoriales de aspecto y textura. Estos límites críticos deberán de ser mensurables y son estos parámetros los que determinaran mediante la observación si un PCC está o no está controlado.

- Establecer un Sistema de Vigilancia para cada PCC:

La empresa “Bodegas Unidas S.A.C.” a través del equipo HACCP deberá de llevar un registro documentado de la ejecución de los procedimientos de vigilancia para cada PCC. De esta forma el equipo HACCP podrá detectar a tiempo cualquier desviación en un PCC, lo que permitirá hacer las correcciones oportunas que aseguren el control del proceso en estudio.

- Establecer Medidas Correctoras:

El equipo HACCP deberá de determinar las medidas correctivas específicas para cada PCC, con el objetivo de corregir las posibles desviaciones en uno o más PCC, y así mismo estas medidas deberán de aplicarse hasta que el PCC esté controlado.

- Establecer los Procedimientos de Verificación:

El equipo HACCP deberá de verificar si el sistema HACCP funciona de manera correcta, para esto deberá de nombrar a un personal externo o ajeno a la empresa, como por ejemplo a consultores expertos en el sistema HACCP.

- Establecer un Sistema de Documentación y Registro:

El equipo HACCP está obligado a mantener actualizado el registro documentado que sustenta la aplicación del sistema HACCP en la empresa “Bodegas Unidas S.A.C.”. Para ello la totalidad de los procedimientos de control y seguimiento de Puntos Críticos y las medidas correctivas adoptadas para cada uno de ellos, deberán de consolidarse en un expediente que estará a disposición del organismo responsable de la vigilancia sanitaria (DIGESA) cada vez que ésta lo solicite.

6.10.1 Costo de Producción a Nivel Nacional

Tabla 17

Costos directos totales

COSTOS DIRECTOS TOTALES			
Año	Mano de obra directa (S/.)	Material directo (S/.)	Total (S/.)
2022	31,766	81,842	113,607

Nota: En la Tabla 17 se visualizan los costos directos totales de producción, que se obtienen al sumar los costos de mano de obra directa y de materiales directos. Los costos de mano de obra directa que se presentan en el Anexo 7, incluyen los salarios fijos y beneficios sociales que se le pagan a los operarios de producción de la empresa los cuales intervienen directamente en la elaboración del producto final. Así mismo los costos de materiales directos que se detallan en el Anexo 8, incluye los costos en que la empresa incurre por la adquisición de la materia prima para elaborar el pisco (uva) y los insumos para elaborar el producto terminado (tapas, botellas, etc.). Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18*Costos totales indirectos*

COSTOS TOTALES INDIRECTOS				
Año	Mano de obra indirecta (S/.)	Materiales indirectos (S/.)	Gastos indirectos (S/.)	Total (S/.)
2022	30,741	675	18,160	49,576

Nota. En la Tabla 18 se visualizan los costos indirectos totales de producción, que se obtienen al sumar los costos de mano de obra indirecta, los costos de materiales indirectos y los gastos indirectos. Los costos de mano de obra indirecta detallados en el Anexo 9, incluyen los salarios fijos y beneficios sociales que se les paga a los trabajadores del área productiva de la empresa, que no intervienen directamente en la elaboración del producto final (Supervisores de Producción). En el caso de los costos incurridos por materiales indirectos detallados en el Anexo 10, se consideran los costos en que la empresa incurre por la adquisición de vestimenta de trabajo e implementos de seguridad para el personal del área productiva de la empresa (mamelucos, cascos, guantes, etc.). Así mismo los gastos indirectos que se detallan en el Anexo 11, incluyen los gastos que se generan por el mantenimiento de los activos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa y su respectiva depreciación. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19*Costos de producción*

COSTOS DE PRODUCCIÓN			
Año	Costos directos (S/.)	Costos indirectos (S/.)	Costos totales (S/.)
1	113,607	49,576	163,183

Nota. Elaboración propia.

6.11 Costos de Exportación

Tabla 20

Costos de exportación

	Costo unitario por envío (\$)	Costo anual (\$)	Costo unitario por envío (S/.)	Costo anual (S/.)
Transporte del almacén hacia puerto	46.15	184.60	167.18	668.72
Certificado de origen	13.85	55.40	50.17	200.69
Derechos de embarque	33.85	135.40	122.62	490.49
Transmisión electrónica	15.38	61.52	55.71	222.86
Trámite documentario	21.54	86.16	78.03	312.12
Gasto administrativo	8.62	34.48	31.23	124.91
V°B - Agentes portuarios	76.92	307.68	278.65	1114.59
Agenciamiento de Aduanas	49.23	196.92	178.34	713.35
Gastos Operativos	33.85	135.40	122.62	490.49
Aforo físico	61.54	246.16	222.93	891.73
Gastos de Almacén	70.77	283.08	256.37	1025.47
Federal Excise Tax (por botella)	1.335	14,685	4.84	53841.03
TOTAL	433.035	16411.80	1568.69	60096.45

Nota: Elaboración propia.

Tabla 21*Precio de exportación para cada incoterm FOB*

CVU	S/. 7.44	\$2.06
CFU	S/. 13.37	\$3.69
Costo unitario	S/. 20.81	\$5.75
Margen de ganancia (20%)	S/. 4.16	\$1.15
Valor de venta	S/. 24.97	\$6.90
<hr/>		
Precio de venta FOB	S/. 24.97	\$6.90

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII: ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este capítulo, se realizará la evaluación económica del proyecto en estudio. Para la realización de esta evaluación se considerarán 5 años (2022-2026), los cuales permitirán analizar la viabilidad del plan exportador que desea implementar la empresa Bodegas Unidas S.A.C. Para la elaboración del flujo de caja, se considerarán diversos factores económicos, los cuales se detallan a continuación:

7.1 Inversión Inicial

En el presente plan se proyecta que la producción de Pisco de la empresa Bodegas Unidas S.A.C. se financie con un capital propio en un 70% y con un capital externo en un 30%. Estas prácticas se irán modificando paulatinamente en el tiempo, planificando una producción propia cada vez mayor, para lo cual se proyecta una determinada inversión en equipos y maquinaria. La Tabla B. 2 del Anexo B muestra la progresión que se espera lograr en cuanto a esta producción.

Para llevar a cabo el presente proyecto se plantea la adquisición de edificaciones, maquinarias, equipos y mobiliarios, en la proporción que se detalla en la Tabla 22.

Tabla 22
Adquisiciones

Rubro	Monto estimado (S/.)
Edificaciones y obras civiles	16,770
Maquinaria y equipos	534,827
Mobiliario y equipo de oficina	4,460
Total	556,057

Nota: Elaboración propia.

Adicionalmente, se proyecta que la empresa Bodegas Unidas S.A.C., realice una inversión en activos intangibles de S/ 49,400.00, en la proporción que se detalla en la Tabla 23.

Tabla 23

Inversión en activos intangibles

Rubro	Monto estimado (S/.)
Gastos en estudio	8,000
Diseño de producto	16,200
Registro de Marca	21,600
Multimedia	3,600
Total	49,400

Nota: Elaboración propia.

7.2 Proyecciones de Venta

Para la ejecución del presente proyecto, se plantean proyecciones de venta para los próximos cinco años en estudio. La empresa Bodegas Unidas S.A.C. pretende que sus ventas en el mercado de California lleguen en el primer año a las 11,000.00 botellas del producto, creciendo anualmente hasta lograr que en el año 2026 se obtengan ventas aproximadas de 55,220.00 botellas, tal y como se detalla en la Tabla 24:

Dicha proyección de venta se realizó tomando en cuenta que hoy en día la empresa Bodegas Unidas S.A.C. produce 10,000.00 litros de pisco al año, lo que representa un total de 13,330.00 botellas de 750 ml, las cuales son destinadas en su totalidad al mercado local. Adicionalmente la empresa cuenta actualmente con la capacidad de producir 8,250.00 litros adicionales, lo que representa un total de 11,000.00 botellas, las cuales serán destinadas en su totalidad al mercado estadounidense.

Hay que considerar que la empresa estima que su capacidad de planta aumentara paulatinamente y de esta forma aumentar año a año su participación porcentual de mercado. Este aumento de la capacidad de planta se realizará mediante la inversión en maquinaria e

infraestructura detallada en la Tabla 22.

Hay que considerar también que las 11,000.00 botellas que se exportarán para el año 2022 cubrirán únicamente el 0.0606 % de la demanda potencial de pisco que hay en el estado de California, tomando en cuenta que esta demanda en el estado en mención es de 12,817,765.14 litros anuales (9.6 millones de botellas de 750 ml aprox.).

Tomando la premisa expuesta en el apartado 4.1.5. de la presente tesis y considerando también que según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020), la cuarta bebida alcohólica más consumida en Estados Unidos son las bebidas denominadas “spirits”, dentro de las cuales se encuentra el pisco, con una participación del 12.2%, en la Tabla 24 se detalla el cálculo de esta demanda potencial.

Tabla 24

Cálculo de la demanda potencial

Descripción	Cantidad
Población de Estados Unidos	332,183,000.00
Población del estado de California	39,512,223.00
% Población de edades de 21 a 45 años	32.44%
Mercado disponible de 21-45 años (n)	12,817,765.14
Consumo Per cápita bebidas alcohólicas (q)	8.7
Demanda Potencial (Litros)	111,514,556.73
% Consumo de bebidas “spirits”,	12.2 %
Consumo de pisco (Litros)	13,604,775.92
Cuota de mercado	0.0606 %
Demanda de la empresa (litros)	8,250.00
Demanda de la empresa (botellas 750 ml)	11,000.00

Nota: Elaboración propia.

Para el estudio en mención, el público objetivo serán los Millennials (21 – 34 años) y la llamada Generación X (35 y 45 años). Se utilizará la siguiente fórmula para calcular la demanda potencial:

$$Q = n * q$$

$$Q = 12,817,765 * 8.7$$

$$Q = 111,514,556.73$$

Dónde:

- n: Mercado disponible.
- q: Consumo per cápita.
- Q: Demanda potencial del mercado de forma anual en botellas.

Así mismo, si se multiplica la demanda potencial de forma anual en botellas por la cuota de mercado, se obtiene la siguiente demanda potencial para la empresa:

$$Q^* = Q * c$$

$$Q^* = 111,514,556.73 * 0.0606 \%$$

$$Q^* = 67,578$$

Dónde:

- Q: Demanda potencial del mercado de forma anual en botellas.
- c: Cuota de mercado.
- Q*: Demanda potencial para la empresa de forma anual en botellas.

Por tanto, se tomará en cuenta las proyecciones de venta considerando la capacidad de planta:

Tabla 25

Proyecciones de venta

Año	Cantidad (botellas 750 ml)	Precio (S/.)	Total (S/.)
2022	11,000	36	398,200
2023	18,370	36	664,994
2024	27,555	36	997,491
2025	46,017	36	1,665,810
2026	55,220	36	1,998,972

Nota: Elaboración propia.

7.3 Egresos

Los egresos del proyecto se dividen en costos directos totales, costos totales indirectos, costos de producción, gastos de ventas y gastos administrativos.

En la Tabla 26, se muestran los costos directos totales en que la empresa deberá incurrir para la realización del siguiente proyecto. Dichos costos directos totales incluyen los costos de mano de obra directa y los costos de los materiales necesarios para la elaboración del producto final.

Tabla 26

Costos directos totales

Año	Mano de obra directa (S/.)	Material directo (S/.)	Total (S/.)
2022	31,766	81,842	113,607
2023	31,766	136,671	168,437
2024	31,766	205,004	236,770
2025	31,766	342,355	374,121
2026	31,766	410,822	442,587

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 27, se muestran los costos totales indirectos en que la empresa deberá incurrir para la realización del siguiente proyecto. Dichos costos indirectos totales incluyen los costos en que incurrirá la empresa en vestimenta, equipos de protección personal para el personal que labora en la empresa. Adicionalmente, se incluyen los costos en mantenimiento y depreciación de la maquinaria y edificaciones.

Tabla 27

Costos totales indirectos sin la mejora

Año	M.O. I (S/.)	M. I (S/.)	Gastos indir. (S/.)	Total (S/.)
2022	30,741	675	18,160	49,576
2023	30,741	675	18,160	49,576
2024	30,741	675	18,160	49,576
2025	30,741	675	18,160	49,576
2026	30,741	675	18,160	49,576

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 28, se muestran los costos totales, tomando en consideración los costos directos e indirectos mencionados anteriormente.

Tabla 28

Costos de producción

Año	Costos directos (S/.)	Costos indirectos (S/.)	Costos totales (S/.)
1	113,607	49,576	163,183
2	168,437	49,576	218,013
3	236,770	49,576	286,345
4	374,121	49,576	423,697
5	442,587	49,576	492,163

Nota: Elaboración propia.

Para realizar la evaluación financiera del presente proyecto se deben considerar también los gastos que se realizarán concernientes a ventas y los diversos gastos administrativos. Estos gastos se detallan en la Tabla 29 y 30, que se muestran a continuación:

Tabla 29

Gastos de ventas

Rubro	Monto anual (S/.)
Página web	3,000
Marketing en redes sociales	3,000
Patrocinio de eventos	4,000
Total	10,000

Nota: Elaboración propia.

Tabla 30

Gastos administrativos

Rubro	Monto anual (S/.)
Sueldo y beneficios del personal administrativo	54,235
Alquiler	0
Agua y luz	1,440
Total	55,675

Nota: Elaboración propia.

Finalmente, a manera de resumen se presenta la Tabla 31, en la cual detallan los costos y gastos en que se incurrirán a lo largo de los 5 años en estudio. A partir de dicha

información se calcula el costo unitario por botella, que como se visualiza se reduce cada año.

Tabla 31

Cuadro general de costos y gastos

Año	Costos directos (S/.)	Costos indirectos (S/.)	Gastos de ventas (S/.)	Gastos administrativos (S/.)	Costo total (S/.)	Proyección de ventas (unidades)	Costo unitario (S/.)	Costo promedio unitario (S/.)
2022	113,607	49,576	10,000	55,675	228,858	11,000	20.81	
2023	168,437	49,576	10,000	55,675	283,688	18,370	15.44	
2024	236,770	49,576	10,000	55,675	352,021	27,555	12.78	13.95
2025	374,121	49,576	10,000	55,675	489,372	46,017	10.63	
2026	442,587	49,576	10,000	55,675	557,838	55,220	10.1	

Nota: Elaboración propia.

7.4 Punto de Equilibrio

A continuación, se calcula el punto de equilibrio que representa el momento en el que los ingresos que genera la empresa son iguales a los gastos fijos y variables, es decir cuando lo que se vende representa el mismo valor que lo que se gasta, para no perder ni ganar.

$$CVu = 7.44$$

$$P.E. = \frac{CF}{PV - CVu} = \frac{147,017}{24.97 - 7.44} = 8,387 \quad \text{botella 750 ml.}$$

$$P.E. = \frac{CF}{1 - \frac{CVu}{PV}} = \frac{147,017}{1 - (7.44 / 24.97)} = 209,413 \quad \text{soles}$$

La cantidad mínima que la empresa Bodegas Unidas S.A.C. debe vender en el mercado estadounidense en donde los ingresos son iguales a los egresos es 8,387 botellas de

750 ml anuales para no ganar ni perder dinero, por lo tanto, la venta adicional de una botella representará ganancia para la empresa en estudio.

7.5 Indicadores Económicos

Considerando los estados financieros que se muestran en los anexos, se realiza el cálculo de la viabilidad financiera del proyecto tomando en consideración de los dos escenarios mencionados a continuación:

- Financiación al 100% por parte de la empresa Bodegas Unidas S.A.C.
- Financiación al 70 % por parte de la empresa y 30% de forma externa.

Dichos cálculos se muestran en la Tabla 32 y en la Tabla 33.

Tabla 32

Indicadores económicos sin financiamiento

sin financiamiento

Año	Beneficio (S/.)	Costo (S/.)	Beneficio neto (S/.)	Factor simple de actualización	Beneficio actual (S/.)	Costo actual (S/.)	Beneficio neto actual (S/.)
0	0	624,529	-624,529	1.00	0	624,529	-624,529
1	410,146	357,201	52,945	0.89	365,446	318,271	47,175
2	684,944	538,513	146,431	0.79	543,780	427,528	116,253
3	1,027,416	764,475	262,941	0.71	726,773	540,774	185,999
4	1,715,784	1,218,661	497,123	0.63	1,081,433	768,104	313,329
5	2,078,013	1,448,508	629,505	0.56	1,166,997	813,471	353,525
	5,916,302	4,951,886	964,416	12.23%	3,884,429	3,492,677	391,752

Nota: Elaboración propia.

Tabla 33*Indicadores económicos sin financiamiento acumulado*

Año	Beneficio actual (S/.)	Costo actual (S/.)	Beneficio neto actual (S/.)	Beneficio neto actual acumulado (S/.)
0	0	624,529	-624,529	-624,529
1	365,446	318,271	47,175	-577,354
2	543,780	427,528	116,253	-461,101
3	726,773	540,774	185,999	-275,102
4	1,081,433	768,104	313,329	38,227
5	1,166,997	813,471	353,525	391,752

Nota: Elaboración propia.**Tabla 34***Indicadores de Inversión sin financiamiento acumulado*

VAN =	391,752
B/C =	1.11
COK =	12.23%
PRI =	2 años, 1 mes
TIR =	14%

Nota: Elaboración propia.

Interpretación

VAN:

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la Tabla 34, se puede mencionar que el VAN muestra un resultado de S/ 391,752.00, que es mayor a cero, lo que nos indica que la inversión que realizaría la empresa Bodegas Unidas S.A.C. producirá ganancias al final de los 5 años en estudio.

TIR:

En el caso de la propuesta exportadora realizada en la presente tesis, la TIR es mayor a cero, lo cual dice que la propuesta de tiene el potencial de generar 14% de rentabilidad con

respecto al dinero invertido para su implementación y que es más rentable para la empresa invertir en dicha propuesta de mejora que colocarla en el banco, en una cuenta a plazo fijo o de fondos mutuos que como máximo generará una rentabilidad del 12.23%.

B/C:

El indicador B/C=1.11 muestra que, por cada sol de costo para la implementación del proyecto, se generaría un beneficio de S/. 1.11.

Tabla 35

Indicadores económicos con financiamiento

Con financiamiento

Año	Beneficio (S/.)	Costo (S/.)	Beneficio neto (S/.)	Factor simple de actualización	Beneficio actual (S/.)	Costo actual (S/.)	Beneficio neto actual (S/.)
0	0	624,529	-624,529	1.00	0	624,529	-624,529
1	410,146	338,501	71,645	0.89	366,875	302,789	64,087
2	684,944	521,946	162,998	0.80	548,043	417,624	130,419
3	1,027,416	750,648	276,768	0.72	735,336	537,250	198,087
4	1,715,784	1,208,351	507,434	0.64	1,098,456	773,593	324,862
5	2,078,013	1,442,712	635,301	0.57	1,190,003	826,189	363,814
	5,916,302	4,886,685	1,029,617	11.79%	3,938,714	3,481,973	456,740

Nota: Elaboración propia.

Tabla 36*Indicadores económicos con financiamiento acumulado*

Año	Beneficio actual (S/.)	Costo actual (S/.)	Beneficio neto actual (S/.)	Beneficio neto actual acumulado (S/.)
0	0	624,529	-624,529	-624,529
1	366,875	302,789	64,087	-560,442
2	548,043	417,624	130,419	-430,022
3	735,336	537,250	198,087	-231,936
4	1,098,456	773,593	324,862	92,927
5	1,190,003	826,189	363,814	456,740

Nota: Elaboración propia.**Tabla 37***Indicadores de inversión con financiamiento acumulado*

VAN =	456,740
B/C =	1.13
COK =	11.79%
PRI =	2 años, 1 mes
TIR =	16%

Nota: Elaboración propia.

Interpretación

VAN:

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la Tabla 37, se puede mencionar que el VAN muestra un resultado de S/ 456,740.00, que es mayor a cero, lo que indica que la inversión que realizaría la empresa Bodegas Unidas S.A.C. producirá ganancias a lo largo de los 5 años en estudio.

TIR:

En el caso de la propuesta exportadora realizada en la presente tesis, la TIR es mayor a cero y mayor que el COK, lo cual indica que la propuesta tiene el potencial de generar 16%

de rentabilidad con respecto al dinero invertido para su implementación y, que es más rentable para la empresa invertir en dicha propuesta de mejora que colocarla en el banco, en una cuenta a plazo fijo o de fondos mutuos que como máximo generará una rentabilidad del 11.79%.

B/C:

El indicador $B/C=1.10$ muestra que, por cada sol de costo para la implementación del proyecto, se generaría un beneficio de S/. 1.13.

7.6 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se basa en realizar suposiciones de posibles variaciones que afecten el flujo de caja de la empresa en estudio. Por ejemplo, una reducción de cierto porcentaje en los ingresos por ventas o un incremento porcentual en los costos y/o gastos que podrían tener su origen en un incremento del tipo de cambio, desencadenaría un escenario negativo para el productor.

En la tabla 38 se presenta un análisis de sensibilidad considerando al tipo de cambio en diferentes escenarios y se visualiza como afecta la variación al VAN, TIR y al B/C.

Por ejemplo, para un tipo de cambio S/. 3.82 se obtiene un B/C de 1.13 lo que significa que por cada dólar que la empresa invierte, estaría ganando USD 1.13, a mayor tipo de cambio mayor beneficio costo para el caso de las exportaciones, ya que se tendrá más nuevos soles por cada dólar se le pague. Para un tipo de cambio de S/. 3.42 se obtiene un B/C de 1.09, lo que quiere decir que la empresa en estudio ganaría por cada dólar que invierta \$ 1.09. Por lo tanto, mientras el tipo de cambio vaya disminuyendo el beneficio económico que obtendrá la empresa va a seguir decreciendo.

Tabla 38*Análisis de Sensibilidad por tipo de cambio*

Precio de Venta (S/)	Tipo de Cambio	Precio de Venta (US\$)	VAN	B/C	TIR
38.2	3.82	10	S/. 477,598	1.13	17 %
37.2	3.72	10	S/. 434,675	1.12	15 %
36.2	3.62	10	S/. 391,752	1.11	14 %
35.2	3.52	10	S/. 348,829	1.10	13 %
34.2	3.42	10	S/. 305,906	1.09	11 %

Nota: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

PRIMERA. - Se desarrolló un plan de negocios para la exportación de Pisco de la Empresa Bodegas Unidas S.A.C. a California – E.E.U.U., para lo cual se determinó que se exportarán 11000 botellas de forma anual para el primer año (2022), exportando el producto a través de los lineamientos del Incoterm FOB.

SEGUNDA. - Se elaboró el plan estratégico y plan organizacional para empresa Bodegas Unidas S.A.C., para lo cual se definió la misión, la visión, los valores, las políticas y los objetivos de la empresa. Así mismo, dentro del plan organizacional se reestructuró el organigrama de la empresa, considerando la implementación de la gerencia de Comercio Exterior y se reorganizó la Gerencia de Administración y Finanzas y la Gerencia de Operaciones y Logística.

TERCERA. - Se formuló el plan de marketing de acuerdo con el estudio de mercado, considerando diversas estrategias orientadas al posicionamiento del pisco “Willqa” en el mercado estadounidense y al incremento de las ventas de forma anual. Se estableció que la marca con la que la empresa en estudio pretende introducir su pisco a mercados internacionales es “Willqa”. El producto tendrá un porcentaje de alcohol de 42% y se comercializará en presentación de botella de 750 ml. El precio de venta del pisco acholado en términos FOB será de US\$ 6.90. Se exportará el pisco “Willqa” a distribuidores de Estados Unidos. Se realizará la promoción del pisco “Willqa” publicidad mediante redes sociales, página web y la asistencia a las principales ferias internacionales.

CUARTA. - Se determinó dentro del plan de operaciones, que la ubicación del proyecto será en Uraca - Corire provincia de Castilla a 163km (2hrs 40 min) de la ciudad de Arequipa y se consideró dentro de la cadena de suministros de la empresa todo el proceso

operativo que se plantea ejecutar, desde el acopio de las diferentes variedades de uva en el mismo distrito de Uraca – Corire hasta la entrega del producto final en el puerto del Callao.

QUINTA. - Se desarrolló un plan financiero, obteniendo un VAN de S/. 391,752.00, una TIR de 14%, un PR de 2 años y 1 mes y un B/C de 1.11, lo cual indica que el proyecto es viable y rentable para la Empresa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Se sugiere que posterior a la exportación a California, se considere la exportación a New York, dado el consumo masivo de bebidas.

SEGUNDA. - Se sugiere actualizar el plan estratégico de forma anual y realizar un análisis de carga laboral, para determinar si se requiere mayor mano de obra calificada.

TERCERA. - Se recomienda evaluar anualmente el plan de marketing planteado en el presente estudio y actualizarlo de ser el caso considerando los nuevos canales de comercialización a fin de que se pueda cumplir con las proyecciones anuales de venta o superarlas, generando así una mayor rentabilidad para le empresa.

CUARTA. - Se aconseja analizar el proceso productivo actual, con la finalidad de analizar la cantidad de recursos utilizados para optimizar la cantidad de recursos.

QUINTA. - Se sugiere implementar el proyecto con capital propio, dado que al operar el proyecto con capital de terceros se requiere realizar el pago de tasas de interés, que disminuyen la rentabilidad del proyecto.

REFERENCIAS

- ADEX. (2020). *EL PANORAMA DEL PISCO PERUANO*. Lima: Centro de investigación de economía y negocios globales.
- ADEX. (31 de enero de 2020). <https://www.adexperu.org.pe/>. Obtenido de <https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/exportacion-de-pisco-sumo-mas-de-us-6-millones-853-mil-en-el-2019/>
- Agrodata. (setiembre de 2020). <https://www.agrodataperu.com/>. Obtenido de <https://www.agrodataperu.com/2020/09/pisco-peru-exportacion-2020-agosto.html>
- Alonso Ontiveros, G. (2001). *Plan de negocio para la exportación de Mezcal a Múnich - Alemania*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Andina. (26 de octubre de 2018). Pisco: estas son las zonas productoras del licor de bandera peruano. *Andina*.
- Arango Guzmán, L. M., & Martínez Albarracín, C. (2007). *Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá*. Sevilla: Universidad Javeriana. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9134/tesis39.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arbayza Fermini, L. (2015). *Cómo elaborar un Plan de Negocio*. Lima: ESAN Ediciones.
- Arce Calero, K. F., & Córdor Llanos, T. L. (2019). *Análisis situacional de la oferta exportable para el proceso de exportación de la Asociación de productores de maca de la provincia de Junín – Perú*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625791/Arce_ck.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Aybar Falcon, J., Caballero Quijano, D., & Salcedo Chumacero, L. (2017). *Exportación de pasta de ajo napurí de Arequipa al estado de California – EE.UU.* Arequipa: Universidad Tecnológica del Perú.
- Barberi Duarte, A. D., & Vallejo Lizalde, C. S. (2018). *Plan de negocios para la exportación de barras de chocolate orgánico con chía hacia el mercado Alemán.* Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Berio Ayestas, B., & Reyes Jimenez, A. (2003). *Producción y Comercialización de Pisco Puro.* Lima.
- Borja Calle, P. A., Chavez Cajaleon, R. G., Lescano Vargas, J. L., & Moquillaza Robatty, C. (2019). *Planeamiento Estratégico "Bodega Moquillaza S.A.C."*. Lima.
- Cadena Reyes, S., & Muñoz Sánchez, M. (2017). *Plan de negocios para la exportación de salsa de mango al mercado de Estados Unidos de la empresa Sami Export S.A.C.* Lambayeque: Universidad Señor de Sipan.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). *Los Incoterms y su Uso en el Comercio Internacional.* Bogotá.
- Canaltiempos21. (marzo de 2017). *Canaltiempos21.com*. Obtenido de ART 42: El clima y el tiempo en Estados Unidos: <https://www.canaltiempos21.com/art-42-el-clima-y-el-tiempo-en-ee-uu/>
- Census.gov. (2020). *Data Commons, Place Explorer*. Obtenido de País de América del Norte:
https://datacommons.org/place/country/USA?utm_medium=explore&mprop=amount&popt=EconomicActivity&cpv=activitySource%2CGrossDomesticProduction&hl=es
- Cervantes Montes, C. L., & Ponce Begazo, V. (2013). *Plan de negocios para la instalación de un centro de promoción y servicios al sector exportador PYME agroindustrial en*

la región Arequipa (arequipa Export) en el año 2013. Arequipa: Universidad Católica San Pablo. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/225489834.pdf>

Concepto Definición. (s.f.). *Concepto definición.* Obtenido de Mercado: <https://conceptodefinicion.de/mercado/>

Cojal Mendoza, J. d., & Rojas Díaz, K. A. (2016). *Asociatividad de pequeños productores de aguardiente para la elaboración y comercialización de un licor macerado con frutas exóticas a Baltimore - EE.UU.* Lima: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/9985/Cojal%20Mendoza%20Jessica%20del%20Roc%3%ado%20Rojas%20D%3%adaz%20Kevinn%20Andre%3%a9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Coras Álvarez, L. S., Cordero Merino, E. M., Malca Carranza, I. S., & Rodríguez Valdivia, G. I. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana del Pisco y Ron.* Lima: Pontificia] Universidad Católica del Perú.

Cordero Villafuerte, J., Chirinos Paucar, M., Herrera Santos, R., & Cumpa, O. (s.f.). *Plan de negocios del "Pisco del Obispo" de la Bodega Don Jorge para lograr su introducción y posicionamiento en Colombia.*

Crutsinger, M. (24 de junio de 2021). *Los Ángeles Times.* Obtenido de Crece la economía de Estados Unidos: <https://www.latimes.com/espanol/eeuu/articulo/2021-06-24/crece-la-economia-de-estados-unidos>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson.

El Peruano. (2019 de mayo de 2019). Las exportaciones de pisco se incrementaron en 50%. *El Peruano.*

El peruano. (21 de 02 de 2020). Exportaciones no tradicionales marcaron un récord en el 2019. *Diario oficial El Peruano.* Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/90145-exportaciones-no-tradicionales-marcaron-un-record-en-el-2019>

- Espejo Rivadeneira, E. (2018). *Plan de negocio para el lanzamiento al mercado de una marca de pisco artesanal premium y estándar producido en el valle de Ica*. Lima: Esan. Obtenido de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1410/2018_MATP_16-1_17_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Exteriores.gob.es. (abril de 2021). *Oficina de Información Diplomática*. Obtenido de Ficha País Estados Unidos: http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf
- Gallup. (2014). Gallup. Obtenido de <https://news.gallup.com/poll/174074/beer-americans-adult-beverage-choice-year.aspx>
- GBO by Exporta Ya. (s.f.). *GBOyouroffice*. Obtenido de Viabilidad de Exportación: <https://gboyouroffice.wixsite.com/exporta-ya/viabilidad-de-exportacion>
- Gestión. (Setiembre de 2020). El impacto de la crisis política. *Diario Gestión*.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson.
- Globofran. (28 de enero de 2016). *Globofran*. Obtenido de Características del consumidor estadounidense: <https://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense>
- Henry Strenk, T. (2017). 7 bebidas espirituosas extranjeras de moda en 2017. *Beverage Dynamics*. Obtenido de <https://beveragedynamics.com/2017/05/17/foreign-spirits-mezcal-trends-trendy/>
- Hernández Gajardo, P. A. (2011). *Plan de Exportación de Pisco Ultra Premium a Nueva York Estados Unidos*. Santiago de Chile.
- Huamán del Castillo, J., & Sánchez Díaz, E. (2019). *Plan de Negocios para el acopio e industrialización en pulpa congelada de huasaí en la Región Loreto al mercado de Estados Unidos de América*. Lima: Esan.

- ICEX. (2020). *Guía de Estado California Estados Unidos*. Los Ángeles: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Los Ángeles.
- INACAL. (2017). *Norma Técnica peruana BEBIDAS ALCOHÓLICAS. Pisco. Buenas prácticas vitivinícolas*. Lima: Instituto Nacional de Calidad.
- INDECOPI. (2019). *Reglamento de la Denominación de origen Pisco*. Lima: INDECOPI.
- INEI. (2019). *Evolución de las exportaciones de las exportaciones e importaciones*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (2020). *Evolución de las exportaciones e importaciones*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (abril de 2020). <http://m.inei.gob.pe/>. Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>
- Kluwer, W. (s.f.). *Guías Jurídicas*. Obtenido de Plan Organizativo: https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA AAAAEAMtMSbF1jTAAASNTQyMLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapU t-ckhlQaptWmJOcSoAoPZQ0TUAAAA=WKE
- Landa Vizcarra, S. F., & Villena Oviedo, R. A. (2013). *Identificación de Oportunidades de Exportación de Palta Hass de la Región Arequipa al Mercado de Miami - Estados Unidos*. Arequipa.
- Lavaggi Jacobs, L., Mori Pereyra, G., & Rozas Guevara, M. (2016). *Plan de negocio para una empresa de exportación de chocolate orgánico*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Llerena Maldonado, D., & Pacheco Tejada, Y. (2018). *Evaluación económica y financiera para la apertura de un mercado de exportación de Pisco Camaná hacia el estado de New Jersey, en Estados Unidos, 2018*. Arequipa: Universidad Católica Santa María.

- López Riter, J. K. (2018). *La Exportación de Pisco a Estados Unidos y su Impacto en la Producción Peruana en el Período 2008 - 2017*. Lima.
- Louffat Olivares, E. (2015). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (cuarta ed.). (I. Arciniega Torres, Ed.) Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Louisiana Government. (s.f.). *Louisiana Division of Administration*. Obtenido de <https://www.doa.la.gov/resources/litigation-disclosure/>
- Marca Claro. (2021). *Marca Claro*. Obtenido de Días festivos en Estados Unidos 2021: Todos los descansos obligatorios para los trabajadores de Estados Unidos: <https://us.marca.com/claro/mas-trending/2021/01/05/5ff4dfc4e2704e84498b4658.html>
- Medina Paiva, X., & Chira Motta, J. J. (2018). *La asociatividad como estrategia de mejora para el fortalecimiento de la cooperación de la asociación gastronómica de Arequipa (AGAR) 2017*. Arequipa: Universidad Católica Santa María. Obtenido de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/7697/53.0908.AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MINCETUR. (2020). *Perfil Pisco del mercado de Estados Unidos*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (mayo de 2009). <https://www.mincetur.gob.pe/>. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/>: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/talleres_2/1.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020). *Reporte de Comercio Bilateral Perú - Estados Unidos*. Lima: REPORTES BILATERALES-SOCIOS COMERCIALES.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). *Perfil de Pisco del mercado de Estados Unidos*. Obtenido de http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4477/Perfil_producto_Pisco_Estados_Unidos_2019_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Cultura. (2019). *BODEGAS Y VIÑEDOS PARA LA PRODUCCION TRADICIONAL DE PISCO*. Lima: Ministerio de Cultura.

Moreno Fernández, J. A. (2014). *Contabilidad de la Estructura Financiera de la Empresa*. México: Grupo Editorial Patria.

Muelas, J. d. (2016). <http://www.drymartiniorg.com/>. Obtenido de <http://www.drymartiniorg.com/>: <http://www.drymartiniorg.com/el-pisco-historia-y-origenes-destilados-bebidas/>

Norma, C. (marzo de 2020). <https://puntoedu.pucp.edu.pe/>. Obtenido de <https://puntoedu.pucp.edu.pe/voces-pucp/los-retos-sociales-de-la-cuarentena/>

Núñez Sánchez, M. E. (2017). *Exportación de Pisco Uva Italia hacia Nueva York - Estados Unidos*. Lima.

OMC (2011). <http://wto.org/>. Obtenido de Aprovechamiento del comercio para un desarrollo sostenible y una economía verde: https://www.wto.org/spanish/res_s/publications_s/brochure_rio_20_s.pdf

One Core. (7 de marzo de 2019). *One Core*. Obtenido de ¿Que es la Clasificación Arancelaria?: <https://blog.onecore.mx/que-es-clasificacion-arancelaria>

OTC Group. (s.f.). <http://otcgroup.es/>. Obtenido de <http://otcgroup.es/>: <http://otcgroup.es/historia-pisco-peruano/?age-verified=c42a7144f2>

Paan, C. (05 de junio de 2017). Esta es la situación real del pisco en el Perú. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/situacion-real-pisco-peru-analisis-428825-noticia/>

- Paredes Manticorena, P. S., & Quispe Balladilla, N. D. (2020). *Influencia de la Asociatividad Empresarial como Estrategia de Exportación de las MYPES del Sector Artesanía de la Región Ayacucho - Perú Período 2014 – 2018*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652463/Paredes_MP.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Pedral López, M. (2016). *Plan de exportación de Mezcal de México a Estados Unidos de América 2016*. Toluca: Universidad autónoma del estado de México.
- Pérez Salinas, A. L., & Castro Tapia, J. (2015). *Análisis de la relación de las importaciones peruanas de semilla de cebolla amarilla dulce y las exportaciones de cebolla amarilla dulce a EEUU, período 2004-2014*. Arequipa: Universidad Católica Santa María.
- Pino González, C. M. (2017). *Estudio de Prefactibilidad para el Procesamiento y Exportación de Aceitunas Rellenas de Pimiento a Estados Unidos*. Lima. Pisco es Perú. (2019). <https://www.piscoesperu.com/>. Obtenido de <https://www.piscoesperu.com/>: https://www.piscoesperu.com/que_es_el_pisco.php
- PROMPERU. (2009). *Ficha de Requisitos Técnicos de acceso al mercado de EE.UU.* Lima: Proyecto BID-ADEX –RTA / PISCO.
- Promperú. (s.f.). *Ficha de Requisitos Técnicos de Acceso al Mercado de EE.UU.*
- Promperú. (s.f.). *Siicex.gob.pe*. Obtenido de Cómo conocer los aranceles y preferencias arancelarias de su producto en los mercados de destino: <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/848109272rad6377F.pdf>
- Rafaelaforexport. (s.f.). *Clasificación Arancelaria*. Obtenido de http://rafaelaforexport.com.ar/data/cursos_adjuntos/53-0000.pdf

- Ramírez Lazo, O. H. (2018). *Plan de negocios para una empresa exportadora del fruto granada hacia los Países Bajos, Arequipa, 2018*. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.
- Real Academia Española. (s.f.). *dle.rae.es*. Obtenido de Oferta: <https://dle.rae.es/oferta?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.). *dle.rae.es*. Obtenido de Demanda: <https://dle.rae.es/demanda?m=form>
- Rendón Estremadoyro, J. R. (2019). *Plan de marketing para el lanzamiento de marca de un aguardiente de caña Premium en Arequipa 2019*. Arequipa: Universidad La Salle.
- Revista Economía. (2019). Exportaciones. *Revista Economía*, 90.
- Roco Benavides, C. (2016). *Plan de exportación para cervecería artesanal Weisser*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Rodríguez Gomez, M. (2016). *Plan de negocios para la explotación y comercialización de mermelada de ají hacia el mercado de los EEUU de Norteamérica período 2016 - 2020*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Sáez Neira, R., & Leupin Gutiérrez, V. M. (2013). *Propuesta de Plan de Negocios para la primera planta elaboradora de Whisky en Chile, propiedad de la empresa Destilería Talcamávida SpA*. Chile: Universidad del Bío-Bío. Obtenido de http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/175/3/Leupin_Gutierrez_Victor.pdf
- Santander. (Setiembre de 2021). *Santander Trade Markets*. Obtenido de Estados Unidos: Llegar al Consumidor: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Sanz De La Tejada, L. Á. (1974). *Fundamentos del Marketing y Algunos Métodos de Investigación Comercial*. Esic.

- Segura, A. (2015). *Agenda de Competitividad 2014 - 2018 visión y objetivos*. Lima: Consejo Nacional de la Competitividad.
- SIICEX. (2008). <http://www.siicex.gob.pe/>. Obtenido de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000](http://www.siicex.gob.pe/http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000)
- Sistema Integrado e Información de Comercio Exterior. (26 de Setiembre de 2021). *SIICEX*. Obtenido de Partidas arancelarias del producto, Pisco: https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfic_haproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=166&pnomproducto=Pisco
- SUNAT. (mayo de 2020). <https://www.sunat.gob.pe/>. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/estructura.html>
- SUNAT. (s.f.). *Adunaet.gob.pe*. Obtenido de TRATAMIENTO ARANCELARIO POR SUBPARTIDA NACIONAL: <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=2208202100>
- Thompson, I. (s.f.). *Paginaspersonales.unam.mx*. Obtenido de Definición de Producto: <http://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/1613/Asignaturas/2108/Archivo2.5203.pdf>
- Ticona Abril, M. R., & Valeriano Condori, K. J. (2017). *Estudio de mercado para optimizar la producción, distribución y comercialización del yogurt en la asociación lechera del Pedregal Majes - 2017*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6757/ADtiabr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ticona Abril, M., & Valeriano Condori, K. (2017). *Estudio de mercado para optimizar la producción, distribución y comercialización de yogurt en la asociación lechera del pedregal majes 2017*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.

- Toledo Velásquez, D. (2016). *Asociatividad agraria y estrategias productivas: explorando sus múltiples facetas desde la perspectiva de productores y productoras de la Asociación Talpuy de Sapallanga, región Junín*. Lima: Pontificia Universidad Católica Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8210>
- Tovar Ángel, O. E. (2017). *Asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de los productores de Ñame del Departamento de Sucre*. Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0072914.pdf>
- Villares Villafuerte, H. G. (2014). *Asociatividad y productividad de las PYMES del Ecuador para el año 2010*. Ecuador: FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES SEDE ECUADOR. Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6758/2/TFLACSO-2014HGVV.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Estado de ganancias y pérdidas – sin financiamiento

Sin financiamiento						
Rubro	Año 0 (S/.)	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)	Año 5 (S/.)
Activo corriente						
Caja y bancos	19,072	150,850	415,710	846,423	1,610,502	2,540,769
Clientes	0	0	0	0	0	0
Total activo corriente	19,072	150,850	415,710	846,423	1,610,502	2,540,769
Activo no corriente						
Activo tangible	556,057	556,057	556,057	556,057	556,057	556,057
Activo intangible	49,400	49,400	49,400	49,400	49,400	49,400
Amortización acumulada	0	4,940	9,880	14,820	19,760	24,700
Depreciación acumulada	0	17,160	34,319	51,479	68,639	85,798
Total activo no corriente	605,457	583,357	561,258	539,158	517,058	494,959
Total activo	624,529	734,208	976,967	1,385,581	2,127,561	3,035,728
Pasivo corriente						
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Total pasivo corriente	0	0	0	0	0	0
Pasivo no corriente						
Deuda a LP	0	0	0	0	0	0
Total pasivo no corriente	0	0	0	0	0	0
Total pasivo	0	0	0	0	0	0
Patrimonio						
Capital social	624,529	624,529	624,529	624,529	624,529	624,529
Utilidad retenida acumulada		109,679	352,439	761,053	1,503,032	2,411,199
Total patrimonio	624,529	734,208	976,967	1,385,581	2,127,561	3,035,728
Total pasivo y patrimonio	624,529	734,208	976,967	1,385,581	2,127,561	3,035,728

Anexo 2*Estado de ganancias y pérdidas – con financiamiento*

Con financiamiento						
Rubro	Año 0 (S/.)	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)	Año 5 (S/.)
Activo corriente						
Caja y bancos	19,072	103,174	318,223	696,388	1,404,401	2,274,087
Clientes	0	0	0	0	0	0
Total activo corriente	19,072	103,174	318,223	696,388	1,404,401	2,274,087
Activo no corriente						
Activo tangible	556,057	556,057	556,057	556,057	556,057	556,057
Activo intangible	49,400	49,400	49,400	49,400	49,400	49,400
Amortización acumulada	0	4,940	9,880	14,820	19,760	24,700
Depreciación acumulada	0	17,160	34,319	51,479	68,639	85,798
Total activo no corriente	605,457	583,357	561,258	539,158	517,058	494,959
Total activo	624,529	686,531	879,481	1,235,546	1,921,459	2,769,046
Pasivo corriente						
Proveedores	0	0	0	0	0	0
Total pasivo corriente	0	0	0	0	0	0
Pasivo no corriente						
Deuda a LP	166,817	147,783	123,347	91,977	51,703	0
Total pasivo no corriente	166,817	147,783	123,347	91,977	51,703	0
Total pasivo	166,817	147,783	123,347	91,977	51,703	0
Patrimonio						
Capital social	457,711	457,711	457,711	457,711	457,711	457,711
Utilidad retenida acumulada		81,037	298,422	685,858	1,412,045	2,311,335
Total patrimonio	457,711	538,748	756,134	1,143,569	1,869,756	2,769,046
Total pasivo y patrimonio	624,529	686,531	879,481	1,235,546	1,921,459	2,769,046

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3*Flujo de caja – sin financiamiento*

Sin financiamiento

Rubro	Año 0 (S/.)	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)	Año 5 (S/.)
Ventas		398,200	664,994	997,491	1,665,810	1,998,972
Ingresos Extraordinarios		11,946	19,950	29,925	49,974	59,969
Recuper. Capital						19,072
Ingresos		410,146	684,944	1,027,416	1,715,784	2,078,013
Egresos por Actividades de operación						
Material directo		81,842	136,671	205,004	342,355	410,822
Mano de obra directa		31,766	31,766	31,766	31,766	31,766
Costos indirectos		49,576	49,576	49,576	49,576	49,576
Gastos de administración		55,675	55,675	55,675	55,675	55,675
Gastos de ventas		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Balance de IG		56,734	96,328	145,673	244,857	297,734
Impuesto a la renta		53,480	118,370	199,242	361,792	442,825
Participaciones		18,129	40,126	67,540	122,641	150,110
(aumento ó disminución de caja)		52,945	146,431	262,941	497,123	629,505
Menos:						
Actividades de inversión						
Inversión	624,529	0	0	0	0	0
(aumento ó disminución de caja)	-624,529	52,945	146,431	262,941	497,123	629,505
Menos:						
Actividades de financiamiento						
Préstamo						
Interés		0	0	0	0	0
Amortización		0	0	0	0	0
(aumento ó disminución de caja)	-624,529	52,945	146,431	262,941	497,123	629,505
Saldo inicial de caja		-624,529	-571,584	-425,152	-162,212	334,911
Saldo final de caja	-624,529	-571,584	-425,152	-162,212	334,911	964,416

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4*Flujo de caja – con financiamiento*

Con financiamiento						
Rubro	Año 0 (S/.)	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)	Año 5 (S/.)
Ventas		398,200	664,994	997,491	1,665,810	1,998,972
Ingresos Extraordinarios		11,946	19,950	29,925	49,974	59,969
Recuper. Capital						19,072
Ingresos		410,146	684,944	1,027,416	1,715,784	2,078,013
Egresos por Actividades de operación						
Material directo		81,842	136,671	205,004	342,355	410,822
Mano de obra directa		31,766	31,766	31,766	31,766	31,766
Costos indirectos		49,576	49,576	49,576	49,576	49,576
Gastos de administración		55,675	55,675	55,675	55,675	55,675
Gastos de ventas		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Balance de IGV		56,734	96,328	145,673	244,857	297,734
Impuesto a la renta		39,514	105,998	188,915	354,091	438,497
Participaciones		13,395	35,931	64,039	120,031	148,643
(aumento ó disminución de caja)		71,645	162,998	276,768	507,434	635,301
Menos:						
Actividades de inversión						
Inversión	624,529	0	0	0	0	0
(aumento ó disminución de caja)	-624,529	71,645	162,998	276,768	507,434	635,301
Menos:						
Actividades de financiamiento						
Préstamo	166,817					
Interés		47,343	41,941	35,006	26,103	14,673
Amortización		19,034	24,436	31,371	40,274	51,703
(aumento ó disminución de caja)	-457,711	5,269	96,621	210,391	441,057	568,924
Saldo inicial de caja		-457,711	-452,443	-355,821	-145,430	295,627
Saldo final de caja	-457,711	-452,443	-355,821	-145,430	295,627	864,551

Flujo de caja – con financiamiento

Anexo 5

Estado de ganancias y pérdidas – sin financiamiento

Sin financiamiento

Rubro	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)	Año 5 (S/.)
Ingresos	398,200	664,994	997,491	1,665,810	1,998,972
Material directo	81,842	136,671	205,004	342,355	410,822
Mano de obra directa	31,766	31,766	31,766	31,766	31,766
Costos indirectos	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576
Utilidad bruta	235,017	446,981	711,146	1,242,113	1,506,809
Gastos de administración	55,675	55,675	55,675	55,675	55,675
Gastos de ventas	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Utilidad operativa	169,342	381,306	645,470	1,176,438	1,441,134
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Ingresos Extraordinarios	11,946	19,950	29,925	49,974	59,969
Utilidad antes de impuestos y participaciones	181,288	401,256	675,395	1,226,412	1,501,103
Participaciones (10%)	18,129	40,126	67,540	122,641	150,110
Impuesto a la renta (29.5%)	53,480	118,370	199,242	361,792	442,825
Utilidad neta	109,679	242,760	408,614	741,980	908,167

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6

Estado de ganancias y pérdidas – con financiamiento

Con financiamiento					
Rubro	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)	Año 5 (S/.)
Ingresos	398,200	664,994	997,491	1,665,810	1,998,972
Material directo	81,842	136,671	205,004	342,355	410,822
Mano de obra directa	31,766	31,766	31,766	31,766	31,766
Costos indirectos	49,576	49,576	49,576	49,576	49,576
Utilidad bruta	235,017	446,981	711,146	1,242,113	1,506,809
Gastos de administración	55,675	55,675	55,675	55,675	55,675
Gastos de ventas	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Utilidad operativa	169,342	381,306	645,470	1,176,438	1,441,134
Gastos financieros	47,343	41,941	35,006	26,103	14,673
Ingresos Extraordinarios	11,946	19,950	29,925	49,974	59,969
Utilidad antes de impuestos y participaciones	133,945	359,315	640,389	1,200,309	1,486,429
Participaciones (10%)	13,395	35,931	64,039	120,031	148,643
Impuesto a la renta (29.5%)	39,514	105,998	188,915	354,091	438,497
Utilidad neta	81,037	217,385	387,435	726,187	899,290

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7*Costos de mano de obra directa*

Puesto de trabajo	Cantidad	Salario mensual por puesto (S/.)	Remuneración mensual (S/.)	Remuneración anual (S/.)
Operario de producción	2	930	1,860	22,320
Mas 42.32% Prov. y Ben. Soc.				9,446
Sub-Total				31,766
Total				31,766

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8

Costos de materiales directos

Material directo	Unidad	Cantidad para 1 botella	Costo unitario (S./unidad)	Cantidad de material directo para la demanda a cubrir					Costo de material directo para la demanda a cubrir (S./)				
				2022	2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025	2026
Uva	kilogramos	4.50	1.100	49,500	82,665	123,998	207,076	248,491	54,450	90,932	136,398	227,784	273,340
Gas	galones	0.0045	8	50	83	124	207	248	400	664	992	1,656	1,984
Botella	unidades	1.0000	1.9	11,000	18,370	27,555	46,017	55,220	20,900	34,903	52,355	87,432	104,918
Tapa	unidades	1.0000	0.5	11,000	18,370	27,555	46,017	55,220	5,500	9,185	13,778	23,009	27,610
Etiqueta Adhesiva	unidades	1.0000	0.026	11,000	18,370	27,555	46,017	55,220	286	478	716	1,196	1,436
Caja de cartón p/embalaje	unidades	0.1667	2.3	1,833	3,062	4,593	7,669	9,203	306	510	766	1,278	1,534
Total									81,842	136,671	205,004	342,355	410,822

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9

Costos de mano de obra indirecta

Puesto de trabajo	Cantidad	Salario mensual por puesto (S/.)	Remuneración mensual (S/.)	Remuneración anual (S/.)
Supervisor de producción	1	1,800	1,800	21,600
Mas 42.32% Prov. y Ben. Soc.				9,141
Sub-Total				30,741
Total				30,741

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10*Costos de materiales indirectos*

EPP	Cantidad	Costo (S/.)	unitario	Total (S/.)
Mameluco	3	80		240
Botas de seguridad	3	70		210
Guantes de seguridad	6	15		90
Casco de Seguridad	3	45		135
Total				675

Nota: Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11

Costos de gastos indirectos

Rubro	Monto (S/.)	anual
Mantenimiento	1,000	
Depreciación	17,160	
Total	18,160	

Nota. Fuente: Elaboración propia

Anexo 12

Gastos de ventas

Rubro	Monto anual (S/.)
Página web	3,000
Marketing en redes sociales	3,000
Patrocinio de eventos	4,000
Total	10,000

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13*Costos Fijos*

Costo	Monto (S/.)
Mano de obra directa	31,766
Mano de obra indirecta	30,741
Material indirecto	675
Gastos indirectos	18,160
Gastos administrativos	55,675
Gastos de ventas	10,000
Total	147,017

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14*IGV*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV recibido		S/ 71,676.00	S/ 119,698.92	S/ 179,548.38	S/ 299,845.79	S/ 359,814.95
IGV pagado	S/ 100,090.26					
IGV a pagar		S/ 71,676.00	S/ 119,698.92	S/ 179,548.38	S/ 299,845.79	S/ 359,814.95
Crédito fiscal	S/ 100,090.26	S/ 28,414.26				
IGV neto			S/ 91,284.66	S/ 179,548.38	S/ 299,845.79	S/ 359,814.95

Nota. Fuente: Elaboración propia.