

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para Bodega Sotelo S.A.C.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**

PRESENTADA POR:

Islachin Guerra, Edinson Samuel, DNI: 45236425

Sotelo Gala, Julio Eduardo, DNI:71835718

Ore Saravia, Raiza Elizabeth, DNI: 70394097

Crispín Neira, Carmen Judith, DNI: 43098269

Asesor:

Alex Henry Llaque Sanchez, DNI: 17916948

ORCID 0000-0001-9230-1748

JURADO

Percy Marquina Feldman

Alex Henry Llaque Sanchez

Kelly Rojas Valdez

Ica, abril 2021

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a nuestras familias, por la comprensión y motivación. Queremos resaltar el apoyo de los compañeros de clase, profesores, coordinadores y en especial de nuestro asesor Alex Llaque quienes nos han brindado su colaboración para el crecimiento profesional dentro y fuera de las aulas.

A Bodega Sotelo S.A.C. por permitirnos realizar la tesis estudiando la empresa y compartirnos información ya que, sin ella, este trabajo no hubiera sido posible.



Dedicatorias

A mis padres, por el apoyo y ejemplo en todos estos años de mi vida. A mi esposa e hijo por la comprensión y apoyo incondicional.

Edinson Samuel Islachin Guerra.

A mis padres, por su apoyo incondicional en toda mi vida, a mi novia y hermanos, por creer en mis capacidades e impulsarme a superarme cada día. A mis abuelas, que me inspiran a ser una mejor persona.

Julio Eduardo Sotelo Gala

A mis padres, por ser un gran soporte en las diferentes etapas de mi vida, por inspirarme e inculcarme valores en este camino.

Carmen Judith Crispín Neira

A mis padres, por ser mi ejemplo de lucha, perseverancia y superación, por sus consejos y apoyo durante esta etapa de estudios. A mis hermanos Ricardo y Angel por ser quienes me inspiran y fortalecen para ser mejor cada día como persona y profesionalmente. A mi sobrino Adriano por su ternura y amor. A Dios, por las bendiciones recibidas y permitirme culminar este hermoso sueño, de mucho esfuerzo haciéndolo realidad. Y a mi equipo de tesis por su apoyo constante, asumiendo este gran reto.

Raiza Elizabeth Ore Saravia

Resumen Ejecutivo

El comercio debe afrontar grandes desafíos por lo que las empresas peruanas deben de estar alertas a los nuevos cambios que se presenten en la actualidad y en el futuro, es por ello que el propósito de esta investigación es realizar un Business Consulting a Bodega Sotelo S.A.C, a fin de analizar a la empresa para encontrar las fallas y proponer alternativas de solución que le permita mejorar el desempeño y crecimiento sostenible de la empresa.

En la presente consultoría se ha recolectado información sobre la situación actual de la empresa, seguido de una investigación y análisis de factores internos y externos, se realizaron dos Diagramas de Ishikawa para detectar las principales causas que impiden la consecución de los objetivos, se realizó una matriz de priorización con lo que se determinó cuáles son las causas que son originadas por otras. Con la Matriz de Vester se ha graficado la posición que representa cada causa; luego de esto se ordenaron los puntajes para presentar un Diagrama de Pareto priorizando según el puntaje cuáles son las causas más importantes, graves y urgentes. En base al diagnóstico realizado se detectó como problema principal que los departamentos de marketing y logística tienen deficiencias internas, ante ello se realizaron opiniones de solución, acompañado de un cronograma de actividades.

Se propone a Bodega Sotelo S.A.C optimizar el manual de organización y funciones para definir los procesos y responsabilidades para cada trabajador, así como, implementar un plan de marketing realizando una investigación de mercados en las regiones Ica y Lima, para medir el avance y resultado de cada alternativa de solución se plantearon ratios en el Balanced Scorecard.

Por último, se propone un plan de implementación de dieciséis semanas las cuales serán contabilizadas una vez aprobado el plan, la inversión inicial será de s/ 48,800.00 con la finalidad de obtener un TIR de 330 % y un VAN de s/ 642,616.66 lo que permitirá reforzar las propuestas de solución al problema mencionado.

Executive Summary

The commerce must face great challenges so the Peruvian companies must be alert to the new changes that are presented at the present time and in the future, that is why the purpose of this investigation is to carry out a Business Consulting to Bodega Sotelo S.A.C, in order to analyze the company to find the failures and to propose alternatives of solution that allow it to improve the performance and sustainable growth of the company.

In the present consultancy, information about the current situation of the company has been collected, followed by an investigation and analysis of internal and external factors. Two Ishikawa Diagrams were made to detect the main causes that prevent the achievement of the objectives, a prioritization matrix was made, which determined the causes that are originated by others. With the Vester Matrix, the position represented by each cause was graphed; after this, the scores were ordered to present a Pareto Diagram prioritizing according to the score which are the most important, serious and urgent causes. Based on the diagnosis made, it was detected as a main problem that the marketing and logistics departments have internal deficiencies; in view of this, opinions of solution were made, accompanied by a chronogram of activities.

It is proposed that Bodega Sotelo S.A.C optimize the organization and functions manual to define the processes and responsibilities for each worker, as well as, to implement a marketing plan carrying out a market research in the regions Ica and Lima, to measure the progress and result of each alternative of solution ratios were raised in the Balanced Scorecard.

Finally, an implementation plan of sixteen weeks is proposed, which will be counted once the plan is approved, the initial investment will be of s/ 48,800.00 with the purpose of obtaining an IRR of 330 % and a NPV of s/ 642,616.66 which will allow to reinforce the proposals of solution to the mentioned problem.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Situación General	1
1.1. Presentación de la Compañía	1
1.2. Modelo de Negocio	5
1.2.1. Segmento de mercado.....	6
1.2.2. Propuesta de valor.....	6
1.2.3. Canales.....	7
1.2.4. Relación con clientes.....	8
1.2.5. Flujos de ventas.....	8
1.2.6. Recursos clave.....	10
1.2.7. Actividades clave.....	12
1.2.8. Socios clave.....	13
1.2.9. Estructura de costos.....	14
1.3. Misión, Visión y Valores de la Compañía	14
1.3.1. Misión.....	14
1.3.2. Visión.....	15
1.3.3. Valores y cultura.....	16
1.3.4. Objetivo de largo plazo.....	17
1.3.5. Conclusión.....	17
Capítulo II: Análisis del Contexto	19
2.1. Análisis Externo	19
2.1.1. PESTE+C.....	19
2.1.2. Las cinco fuerzas de porter.....	31

2.1.3. Oportunidades y amenazas.....	34
2.1.4. Conclusiones.....	36
2.2. Análisis Interno AMOFHIT	37
2.2.1. Administración.....	37
2.2.2. Marketing y ventas.....	38
2.2.3. Operación.....	40
2.2.4. Financiero.....	45
2.2.5. Recursos humanos.....	46
2.2.6. Sistema de información y tecnología.....	47
2.2.7. Investigación y desarrollo.....	47
2.2.8. Fortalezas y debilidades.....	47
2.2.9. Conclusión.....	48
2.3. FODA Cruzado	49
Capítulo III: Problema Clave	51
3.1. Metodología de Trabajo	51
3.2. Lista de Problemas	52
3.2.1. Problemas de marketing.....	52
3.2.2. Problemas de logística.....	52
3.2.3. Problemas de clima laboral.....	52
3.2.4. Problemas de procesos y responsabilidades.....	53
3.2.5. Problemas de implantación comercial en Italia.....	53
3.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio	54
3.4. Problema Central.....	54
3.4.1. Sustancia.....	54
3.4.2. Locación.....	55

3.4.3. Propiedad.....	55
3.4.4. Magnitud.....	56
3.4.5. Tiempo.....	56
3.5. Conclusión.....	56
Capítulo IV: Revisión de Literatura	58
4.1. Mapa de Literatura	58
4.2. Revisión de Literatura	59
4.2.1. Industria vitivinícola.....	59
4.2.2. Logística.....	64
4.2.3. Plan de marketing.....	70
4.2.4. Comercio exterior.....	77
4.3. Conclusiones	82
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz	84
5.1. Causas Identificadas.....	84
5.1.1. Diagrama de ishikawa del problema de gestión.....	84
5.1.2. Diagrama de ishikawa del problema de marketing.....	84
5.2. Principales Causas del Problema de Gestión	85
5.2.1. Métodos.....	85
5.2.2. Mano de obra.....	85
5.2.3. Máquinas.....	86
5.2.4. Materiales.....	86
5.2.5. Medidas o medición.....	86
5.2.6. Medio ambiente.....	87
5.3. Principales Causas del Problema de Marketing	87
5.3.1. Producto.....	87

5.3.2. Precio.....	87
5.3.3. Plaza.....	88
5.3.4. Promoción.....	88
5.4. Matriz Priorización Causa-Raíz del Problema de Gestión.....	89
5.5. Matriz de Priorización Causa-Raíz del Problema de Marketing.....	90
5.6. Matriz de Vester del Problema de Gestión.....	91
5.7. Matriz de Vester del Problema de Marketing.....	93
5.8. Diagrama de Pareto del Problema de Gestión.....	95
5.9. Diagrama de Pareto del Problema de Marketing.....	97
5.10. Conclusión.....	98
Capítulo VI: Alternativas de Solución.....	100
6.1. Publicidad Boca a Boca.....	100
6.1.1. Participación en festivales y ferias gastronómicas de ica y lima.....	100
6.1.2. Alianzas con escuelas de bartender, turismo y gastronomía.....	101
6.2. Publicidad por Redes Sociales.....	102
6.2.1. Video tutoriales de coctelería y gastronomía con pisco.....	103
6.2.2. Concursos para los conocedores sobre temas pisqueros.....	103
6.2.3. Concursos para los mejores seguidores.....	104
6.2.4. Sorteo para los clientes.....	104
6.2.5. Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales.....	105
6.2.6. Trasmisiones en vivo.....	105
6.3. Activaciones.....	105
6.3.1. Publicidad en eventos culturales.....	105
6.3.2. Exhibiciones en centros comerciales.....	106
6.3.3. Publicidad en parques (sorteos, video blogs, concursos).....	107

6.4. Optimizar el Manual de Organización y Funciones.....	108
6.4.1. Añadir los procesos que faltan al MOF.....	108
6.4.2. Añadir los modelos de informes.....	108
6.4.3. Añadir ejemplos para los cálculos logísticos.....	108
6.5. Realizar una Investigación de Mercado para la Región de Ica y Lima.....	109
6.5.1. Realizar un benchmarking.....	109
6.5.2. Estudiar las elasticidades de los productos.....	109
6.5.3. Elaborar un top of mind.....	110
6.5.4. Elaborar focus group.....	110
6.6. Elaborar un Plan de Marketing.....	110
6.6.1. Elaborar un plan de marketing mix.....	110
6.6.2. Elaborar un manual de marca.....	111
6.7. Evaluación de Alternativas.....	111
6.8. Conclusiones.....	113
Capítulo VII: Plan de Implementación.....	115
7.1. Actividades.....	115
7.1.1. Añadir los procesos que faltan al MOF.....	115
7.1.2. Concursos para los conocedores sobre temas pisqueros.....	117
7.1.3. Elaborar un manual de marca.....	118
7.1.4. Elaborar focus group.....	119
7.1.5. Estudiar la elasticidad de los productos.....	120
7.1.6. Elaborar un plan de marketing mix.....	122
7.1.7. Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales.....	123
7.2. Gráfico de Implementación de Gantt.....	125
7.3. Balanced Scorecard.....	125

7.4. Factores Claves de Éxito	128
7.4.1. Costos de la implementación en soles.	129
7.4.2. Riesgos asociados.	131
Capítulo VIII: Resultados Esperados	132
8.1. Añadir los Procesos que Faltan al MOF.....	132
8.2. Concursos Para los Conocedores Sobre Temas Pisqueros.....	133
8.3. Elaborar un Manual de Marca	134
8.4. Elaborar Focus Group	134
8.5. Estudiar la Elasticidad de los Productos	135
8.6. Elaborar un Plan de Marketing Mix.....	135
8.7. Sorteo Para Atraer Nuevos Clientes Potenciales.....	136
8.8. Conclusiones	136
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	138
9.1. Conclusiones	138
9.2. Recomendaciones.....	139
9.2.1. Recomendaciones para la empresa.	139
9.2.2. Recomendaciones para el sector.	141
9.2.3. Recomendaciones para futuras investigaciones.	142
Apéndice A: Infografías Sobre el Pisco.....	149
Apéndice B: Proforma del Diplomado en Logística	150
Apéndice C: Dedicación Necesaria de los Jefes de Área y del Gerente General.....	151
Apéndice D: TÍTULO II Del Producto Objeto de la Denominación de Origen Pisco...152	
Apéndice E: Reuniones de Validación con los Gerentes	160
Apéndice F: Descripción de los Ratios el Balanced Scorecard	171
Apéndice G: Indicadores Financieros Esperados	175

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estado de Pérdidas y Ganancias 2017</i>	2
Tabla 2 <i>Estado de Situación Financiera 2017</i>	3
Tabla 3 <i>Estado de Pérdidas y Ganancias 2018</i>	3
Tabla 4 <i>Estado de Situación Financiera 2018</i>	4
Tabla 5 <i>Estado de Pérdidas y Ganancias 2019</i>	4
Tabla 6 <i>Estado de Situación Financiera 2019</i>	5
Tabla 7 <i>Ventas, ROI & ROE</i>	5
Tabla 8 <i>Estacionalidad Porcentual de las Ventas de Bodega Sotelo S.A.C. por Mes</i>	9
Tabla 9 <i>Estructura de Costos del Pisco Puro Quebranta en Presentación de 500 ml</i>	40
Tabla 10 <i>Estructura del Precio del Pisco Puro Quebranta en Presentación de 500 ml</i>	40
Tabla 11 <i>Calificación de la Capacidad de Cada Causa para Originar Otras Causas</i>	90
Tabla 12 <i>Cuadrantes de la Matriz de Vester</i>	92
Tabla 13 <i>Cuadrante de las Causas de los Problemas de Gestión</i>	93
Tabla 14 <i>Cuadrantes de las Causas de los Problemas de Marketing</i>	94
Tabla 15 <i>Notas de las Causa de los Problemas de Gestión</i>	95
Tabla 16 <i>Causas de los Problemas de Gestión Ordenados de Mayor a Menor Nota</i>	96
Tabla 17 <i>Notas de las Causas de los Problemas de Marketing</i>	97
Tabla 18 <i>Causas de los Problemas de Marketing Ordenados de Mayor a Menor Nota</i>	97
Tabla 19 <i>Factores Clave de Éxito en las Iniciativas</i>	129
Tabla 20 <i>Costos de Implementación</i>	130
Tabla C1 <i>Porcentaje de Dedicación de los Jefes de Área</i>	151
Tabla C2 <i>Costo por Dedicación de la Implementación de las Iniciativas</i>	151
Tabla G1 <i>Incremento Normales Anuales con Base 2020</i>	175
Tabla G2 <i>Ahorro por Cada Año</i>	176

Tabla G3 <i>Variación en las Ventas por Año</i>	176
Tabla G4 <i>Flujo de Caja Producto de Aplicar la Consultoría</i>	177
Tabla G5 <i>Indicadores Financieros Obtenidos por Aplicar la Consultoría</i>	178



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Canvas de bodega sotelo S.A.C.	6
<i>Figura 2.</i> Estacionalidad de las ventas por ves de bodega sotelo S.A.C.	9
<i>Figura 3.</i> Ingreso por ventas nacionales de bodega sotelo S.A.C.	9
<i>Figura 4.</i> Ingresos por ventas extranjeras de bodega sotelo S.A.C.	10
<i>Figura 5.</i> Pileta de la bodega sotelo.....	11
<i>Figura 6.</i> Formación del primer clúster vitivinícola del Perú.	22
<i>Figura 7.</i> Principales países compradores de pisco a noviembre 2018.	22
<i>Figura 8.</i> Principales países compradores de pisco en el 2017.	23
<i>Figura 9.</i> Capacitaciones del citeagroindustrial.	28
<i>Figura 10.</i> Proyecto freshmart desarrollado con innóvate Perú.	28
<i>Figura 11.</i> Dirección regional agraria de Ica, organiza rueda de negocios.	30
<i>Figura 12.</i> Las cinco fuerzas de porter de bodega sotelo S.A.C.	32
<i>Figura 13.</i> Organigrama de bodega sotelo S.A.C.....	38
<i>Figura 14.</i> Estructura del precio del pisco puro quebranta en presentación de 500 ml.....	41
<i>Figura 15.</i> Diagrama de flujo de las operaciones en bodega sotelo.	42
<i>Figura 16.</i> Equipo de destilación.....	43
<i>Figura 17.</i> Foda cruzado.....	50
<i>Figura 18.</i> Matriz complejidad versus beneficio.....	54
<i>Figura 19.</i> Mapa de la literatura.	58
<i>Figura 20.</i> Piscos de bodega sotelo en presentación de 500 ml.	59
<i>Figura 21.</i> Vino borgoña rosé de 750 ml.....	63
<i>Figura 22.</i> Ciclo de vida del producto.....	75
<i>Figura 23.</i> Venta directa del productor al consumidor.....	76
<i>Figura 24.</i> Venta por medio del canal minorista.	76

<i>Figura 25.</i> Canal de venta mayorista.....	76
<i>Figura 26.</i> Obligaciones de los incoterms 2020.....	79
<i>Figura 27.</i> Diagrama de ishikawa del problema de gestión.....	84
<i>Figura 28.</i> Diagrama de ishikawa de los problemas de marketing.....	85
<i>Figura 29.</i> Matriz de priorización causa-raíz del problema de gestión.....	90
<i>Figura 30.</i> Matriz de priorización causa-raíz del problema de marketing.....	91
<i>Figura 31.</i> Matriz de vester con ejes y cuadrantes.....	92
<i>Figura 32.</i> Matriz de vester del problema de gestión.....	93
<i>Figura 33.</i> Matriz de vester del problema de marketing.....	94
<i>Figura 34.</i> Diagrama de pareto de las causas de los problemas de gestión.....	96
<i>Figura 35.</i> Diagrama de pareto de las causas de los problemas de marketing.....	98
<i>Figura 36.</i> Outbound marketing vs inbound marketing.....	103
<i>Figura 37.</i> Activaciones en el pisco sour de Ica.....	107
<i>Figura 38.</i> Activación en la feria empresarial 2016.....	107
<i>Figura 39.</i> Evaluación de las alternativas propuestas.....	112
<i>Figura 40.</i> Actividades para añadir los procesos que faltan al MOF.....	116
<i>Figura 41.</i> Actividades para realizar los concursos para los conocedores sobre temas pisqueros.....	118
<i>Figura 42.</i> Actividades para elaborar un manual de marca.....	119
<i>Figura 43.</i> Actividades para realizar focus group.....	120
<i>Figura 44.</i> Actividades para estudiar la elasticidad de los productos.....	121
<i>Figura 45.</i> Actividades para elaborar un plan de marketing mix.....	123
<i>Figura 46.</i> Actividades para realizar un sorteo para atraer nuevos clientes potenciales.....	125
<i>Figura 47.</i> Actividades en gantt parte I.....	126
<i>Figura 48.</i> Actividades en gantt Parte II.....	127

Figura 49. Balanced scorecard..... 128

Figura A1. Infografía del pisco..... 149

Figura B1. Costo del diplomado de logística..... 150

Figura B2. Contenido del diplomado de logística..... 150



Capítulo I: Situación General

1.1. Presentación de la Compañía

La familia Sotelo trabaja hace más de tres generaciones en la producción de Piscos y Vinos, manteniendo la tradición pisquera de la mano con la innovación tecnológica, dando como resultado un Pisco superior en todos los aspectos.

La Bodega empieza sus operaciones en el caserío Quilloay, distrito de San Juan Bautista de Ica, fundada por Cipriano Vásquez en 1927 como Bodega Loyola, produciendo por varias décadas uno de los mejores Piscos de la región. Posteriormente, los tiempos difíciles llegaron y don Cipriano no estaba más entre los vivos, dejando huérfano a ocho hijos, de los cuales Julio Sotelo Vásquez, el mayor, tenía solo 11 años de edad y la responsabilidad de cuidar de ellos, quedando perdida la bodega en los latifundios del olvido por casi 60 años. En este tiempo Don Julio Sotelo Vásquez se había dedicado al rubro de transportes, sin embargo, extrañaba las tardes de verano de su niñez en Ica cuando aún vivía su padre. Cosechar uvas en canastas, almorzar en el campo, pesar las uvas y llevarlas en el camión junto con el sol imponente culpable de la excelente calidad de las uvas que crecen en un valle en medio del desierto. Las noches de tertulias con guitarra, cajón, Pisco, tamales y pan de leña en cada amanecida velando gota a gota la destilación de nuestra bebida bandera. El campo siempre será eso: “el campo”. Era tan grande la fama de Ica que al lugar donde llegaba le exigían traer Pisco solo por ser iqueño.

Es recién en 1972 cuando Julio Sotelo Vásquez decide retomar la historia familiar y reabrirla con la marca Cóndor. En 1996 la cuarta generación toma las riendas del negocio a cargo del Ing Julio Sotelo Alca, desde ese entonces la bodega ha conseguido diferentes premios y prestigio necesario para estar a la altura del legado familiar constituyendo la marca SOTELO y Bodega SOTELO SAC el año 2005. Actualmente exporta a países de Europa, tales como Bélgica, Alemania, e Italia., cuenta con más de 60 medallas entre Oro y Plata en

distintos concursos regionales, nacionales e internacionales que lo convierten en una de las principales productoras de piscos y vinos de Ica.

Según Perú Retail (2019) el Ministerio de la Producción (PRODUCE) afirman que en el País la producción de pisco peruano habría alcanzado los 6.9 millones de litros durante el 2018, lo que representaría un crecimiento de 12.8% en comparación al 2017. Debemos considerar que Produce solo toma en cuenta las ventas facturadas, así que esto no refleja la totalidad de Piscos vendidos. Comparando con los litros vendidos por Bodega Sotelo S.A.C. en el 2018: 23,173 sabemos que la participación de la empresa es de 0,34%.

Según Gestión (2010) que existían 380 productores formales, de los cuales un 70% producía de manera artesanal (pisado), pues le da la sofisticación al producto; mientras que el 30% restante producía de manera intermedia o industrial. Estas 380 empresas eran dueñas de 580 marcas de Pisco en ese año.

Podemos visualizar los Estados Financieros de Bodega Sotelo S.A.C. de los años anteriores del 2017 al 2019 (ver Tabla 1, Tabla 2, Tabla 3, Tabla4, Tabla 5, y Tabla 6).

Tabla 1

Estado de Pérdidas y Ganancias 2017

Valores históricos 2017	S/	%
Ventas netas o ingresos por servicios	822,954	100
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	- 25,000	3
Ventas netas	797,954	97
(-) Costo de netas	- 598,465	73
Resultado bruto utilidad	199,488	24
(-) Gastos de venta	- 29,923	4
(-) Gastos de administración	- 19,949	2
Resultado de operación utilidad	149,616	18
(-) Gastos financieros	- 5,000	1
Resultado antes de participaciones utilidad	144,616	18
(-) Distribución legal de la renta		0
Resultado antes del impuesto utilidad	144,616	18
(-) Impuesto a la renta	- 43,385	5
Resultado del ejercicio utilidad	101,231	12

Nota. Adaptado de los estados financieros 2017 de bodega sotelo S.A.C. [documento en Excel] origen: Ica, autor: contador Pedro Peña.

Tabla 2

Estado de Situación Financiera 2017

Valores históricos 2017			
Activo corriente	755,000	Pasivo corriente	18,269
Caja	10,000	Trib y apor sis pen y salud por pagar	
Bancos	55,000	Ctas p pagar comercial – terceros	18,269
Cuentas por cobrar com.- terceros	40,000	Pasivo no corriente	
Mercaderías	650,000		
Activo no Corriente	595,000	Patrimonio	1,331,731
Inmuebles, maquinaria y equipo	520,000	Capital	100,000
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.		Resultados acumulados positivo	1,130,500
Activo diferido	75,000	Utilidad de ejercicio	101,231
Total, Activo Neto	1,350,000	Total, Pasivo y Patrimonio	1,350,000

Nota. Adaptado de los estados financieros 2017 de bodega sotelo S.A.C. [documento en Excel] origen: Ica, autor: contador Pedro Peña.

Tabla 3

Estado de Pérdidas y Ganancias 2018

Valores históricos 2018	S/	%
Ventas Netas o ingresos por servicios	917,273	100
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	- 28,000	3
Ventas Netas	889,273	97
(-) Costo de Ventas	- 666,955	73
Resultado Bruto Utilidad	222,318	24
(-) Gastos de venta	- 33,348	4
(-) Gastos de administración	- 22,232	2
Resultado de operación Utilidad	166,739	18
(-) Gastos financieros	- 6,000	1
Resultado antes de participaciones Utilidad	160,739	18
(-) Distribución legal de la renta		-
Resultado antes del impuesto Utilidad	160,739	18
(-) Impuesto a la Renta	- 48,222	5
Resultado del ejercicio Utilidad	112,517	12

Nota. Adaptado de los estados financieros 2018 de bodega sotelo S.A.C. [documento en Excel] origen: Ica, autor: contador Pedro Peña.

Tabla 4

Estado de Situación Financiera 2018

Valores históricos 2018			
Activo Corriente	815,782	Pasivo Corriente	38,533
Caja	15,000	Trib y apor sis pen y salud por pagar	
Bancos	86,750	Ctas p pagar comercial – terceros	38,533
Cuentas por cobrar com.- terceros	64,032	Pasivo No Corriente	
Mercaderías	650,000	Patrimonio	1,444,249
Activo No Corriente	667,000	Capital	100,000
Inmuebles, maquinaria y equipo	597,000	Resultados acumulados positivo	1,231,731
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.		Utilidad de ejercicio	112,517
Activo diferido	70,000	Total, Pasivo y Patrimonio	1,482,782
Total, Activo Neto	1,482,782		

Nota. Adaptado de los estados financieros 2018 de bodega sotelo S.A.C. [documento en Excel] origen: Ica, autor: contador Pedro Peña.

Tabla 5

Estado de Pérdidas y Ganancias 2019

Valores históricos 2019	S/	%
Ventas Netas o ingresos por servicios	1,012,456	100
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	- 34,000	3
Ventas Netas	978,456	97
(-) Costo de Ventas	- 733,842	72
Resultado Bruto Utilidad	244,614	24
(-) Gastos de venta	- 36,692	4
(-) Gastos de administración	- 24,461	2
Resultado de operación Utilidad	183,461	18
(-) Gastos financieros	- 8,000	1
Resultado antes de participaciones Utilidad	175,461	17
(-) Distribución legal de la renta		-
Resultado antes del impuesto Utilidad	175,461	17
(-) Impuesto a la Renta	- 52,638	5
Resultado del ejercicio Utilidad	122,822	12

Nota. Adaptado de los estados financieros 2019 de bodega sotelo S.A.C. [documento en Excel] origen: Ica, autor: contador Pedro Peña.

Tabla 6

Estado de Situación Financiera 2019

Valores históricos 2019			
	938,000		
Activo Corriente		Pasivo Corriente	85,929
Caja	10,000	Trib y apor sis pen y salud p pagar	
Bancos	81,000	Ctas p pagar comercial – terceros	85,929
Cuentas por cobrar com.- terceros	40,000		-
Mercaderías	807,000	Pasivo No Corriente	
	715,000	Patrimonio	1,567,071
Activo No Corriente		Capital	100,000
Inmuebles, maquinaria y equipo	650,000	Resultados acumulados positivo	1,344,249
Dep Inm, activ arren fin. e IME acum.	65,000	Utilidad de ejercicio	122,822
Activo diferido			
	1,653,000		
Total Activo Neto		Total Pasivo y Patrimonio	1,653,000

Nota. Adaptado de los estados financieros 2019 de bodega sotelo S.A.C. [documento en Excel] origen: Ica, autor: contador Pedro Peña.

Por otra parte, como se observa en la Tabla 7, el ROI y ROE de Bodega Sotelo S.A.C

Tabla 7

Ventas, ROI & ROE

Ítem	2017	2018	2019
Ingreso por Ventas Nacionales	809,993.70	899,993.00	989,992.30
Ingreso por Ventas Extranjeras	12,960.00	17,280.00	22,464.00
Retorno sobre la Inversión (ROI)	13.34	13.18	13.46
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)	13.16	12.84	12.76

Nota. Cálculos anuales del ROI y ROE de bodega sotelo S.A.C. [documento en Excel] origen: Ica, autor: Pedro Peña.

1.2. Modelo de Negocio

El modelo Canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece (ver Figura 1).

CANVAS Bodega Sotelo S.A.C				
SOCIOS CLAVE 1. Proveedores de Uva 2. Proveedores de Insumos Enológicos 3. Clientes Nacionales 4. Clientes Extranjeros 5. Citeagroindustrial 6. Clúster Racimos del Sur	ACTIVIDADES CLAVE 1. Vendimia 2. Molienda y Prensado 3. Maceración 4. Fermentación Alcohólica 5. Destilación 6. Reposo 7. Envasado	PROPUESTA DE VALOR 1. Ofrecer un producto que cuida los procedimientos tradicionales del Pisco como Patrimonio Cultural 2. Certificaciones Internacionales y más de 60 medallas entre Oro y Plata de los concursos de Pisco y Vino 3. Productos con Sabor y Aroma estandarizado por cada añada (Cosecha)	RELACION CON LOS CLIENTES 1. Vendedores memorizan nombre de los clientes principales 2. Servicios Post Venta 3. Merchandising y ofertas exclusivas para los clientes principales	SEGMENTO DE CLIENTES 1. Mercado local: Directo y Minoristas para consumidores del NSE B,C y D, que gustan de tomarlo puro y como insumo para cocteles. 2. Mercado internacional: Mayoristas distribuidores que lo comercializan como insumo para coctelería moderna
	RECURSOS CLAVE 1. Las uvas vineras y pisqueras 2. La Planta de envasado 3. Personal capacitado 4. El Know How 5. La Marca Sotelo 6. Equipos de Producción		CANALES 1. Canales de Distribución: Productor, Distribuidor, Detallista, Consumidor. 2. Canales de Venta Directa: Tiendas y Distribuidora Física, Tienda Virtual, Personal de Ventas, Whatsapp Business y 3. Canales de Venta Indirecta: Vendedores independientes, Glovo, Rappi y Licorerías.	
ESTRUCTURA DE COSTES 1. Gastos Fijos Destilería 2. Gastos Fijos Envasadora y Tiendas 3. Costos Ponderados de Litros			FLUJO DE INGRESOS 1. Venta Nacional de Piscos, Vinos y Cocteles 2. Venta en el extranjero de Piscos y Cocteles	

Figura 1. Canvas de bodega sotelo S.A.C.

Adaptado de “50Minutos (2017). El modelo canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz”, por ProQuest Ebook Central (<https://ebookcentral.proquest.com>)

1.2.1. Segmento de mercado.

Dividimos el mercado en dos partes:

Mercado nacional. Se vende por el canal directo y a minoristas como minimarkets, licorerías, restaurantes y hoteles. Su principal mercado está conformado por personas mayores de edad, de ambos sexos, que gustan de bebidas alcohólicas a base de uva, del Nivel Socioeconómico B, C, y D con personalidades diversas: alegres, elegantes, y en algunos casos sofisticada. Lo consumen puro y como insumo para cocteles tradicionales y modernos.

Mercado internacional. Se vende a mayoristas que se encargan de comercializar a minoristas principalmente en Alemania e Italia. La forma de consumo es como insumo para coctelería moderna para el mercado de destino.

1.2.2. Propuesta de valor.

Bodega Sotelo garantiza productos auténticos, elaborados bajo lo más altos controles de calidad que respetan los procesos de elaboración tradicionales. La calidad en cada gota de

cada una de las botellas hace del brindis el perfecto agente convirtiendo un momento casual en un momento para recordar.

La calidad y el prestigio se ve reflejado en las dos certificaciones internacionales y en la obtención de las más de 60 medallas entre oro y plata de los concursos nacionales, regionales y locales.

Productos estandarizados que garantizan el mismo sabor y aroma en todos los lotes producidos por añada (cosecha).

1.2.3. Canales.

La bodega cuenta con los cuatro canales de distribución para el mercado nacional.

Productor. Ya que se elaboran todos los productos en la misma empresa.

Distribuidor. La distribuidora de la empresa se encuentra en el centro de Lima, donde se realizan pedidos a las empresas de canal detallista que venden los productos.

Detallista. Por otro lado, se vende en puntos como: licorerías, bares, hoteles, restaurantes, y tiendas por conveniencia. Asimismo, brinda el servicio *delivery* por medio de aplicaciones como Glovo y Rappi en los distritos del centro de Lima e Ica.

Directo. Bodega Sotelo cuenta con siete tiendas propias de las cuales en Ica están: La Destilería, la planta de envasado, la Calle Callao, la Calle Tacna, y en Lima: dos tiendas en Jr. Lampa y una en Jr. De la Unión.

Para las ventas en el extranjero, se dan de la siguiente manera:

Productor. Bodega Sotelo S.A.C. elabora los productos y los despacha según el requerimiento de sus clientes en el extranjero. Esos clientes son Distribuidores que venden a negocios minoristas (Detallistas) donde se suele usar el Pisco como ingrediente principal para coctelería moderna ya que el atractivo es la versatilidad de tener acabados de diferentes colores gracias a la propiedad translúcida de la bebida.

Respecto a los canales para las ventas se cuentan con:

Canales directos. Tiendas Físicas, Distribuidora Física, Tienda Virtual, Personal de Ventas, Ventas por WhatsApp y Marketplace.

Canales indirectos. Vendedores independientes, Glovo, Rappi y Licorerías.

1.2.4. Relación con clientes.

El equipo de ventas de Bodega Sotelo memoriza el nombre de sus clientes. Los clientes tipo A son invitados a las actividades turísticas de la destilería donde conocen a fondo el proceso junto con el equipo responsable de obtener la calidad característica. Los vendedores buscan establecer un vínculo de amistad con cada cliente nuevo que llega.

Bodega Sotelo S.A.C. brinda el servicio Post Venta a todos sus clientes, orientándolos en maridaje, cata, forma de consumo, recetas para cocteles, platos de fondo y postres que usan como insumo los productos que ofrecen.

Merchandising y ofertas exclusivas para sus clientes tipo A, algunos de ellos registrados en la base de datos y otros para los que compran por la tienda virtual donde obtienen cupones de descuento, ofertas y canjes de productos como polos, gorras, lapiceros, copas, entre otros.

1.2.5. Flujos de ventas.

La demanda de las bebidas alcohólicas a base de uva tiene una estacionalidad marcada con un aumento en noviembre, asimismo en mayo por el día de la Madre y diciembre, por Navidad y Año Nuevo (ver Tabla 8) (ver Figura 2).

Venta nacional de piscos, vinos y cocteles. Las ventas a nivel nacional conforman el 98% de las ventas totales de Bodega Sotelo S.A.C., los incrementos del 2017 al 2018 fueron de 11% y del 2018 al 2019 fue de 10%. Los montos se pueden observar en la (Figura 3).

Tabla 8

Estacionalidad Porcentual de las Ventas de Bodega Sotelo S.A.C. por Mes

Estacionalidad	Participación %
Enero	6.61
Febrero	3.66
Marzo	8.72
Abril	9.04
Mayo	9.48
Junio	7.81
Julio	7.94
Agosto	7.43
Setiembre	8.59
Octubre	7.23
Noviembre	9.88
Diciembre	13.62

Nota. Clasificación de ventas por porcentajes mensuales de bodega sotelo S.A.C. [documento en Excel] origen: Ica, autor: ingeniera Viviana Anicama.

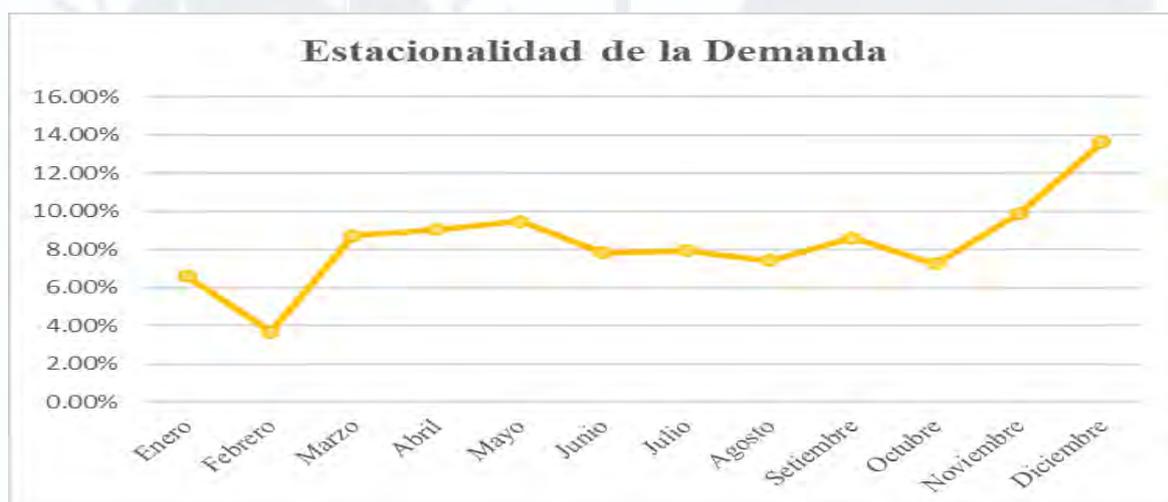


Figura 2. Estacionalidad de las ventas por mes de bodega sotelo S.A.C. [documento en pdf] origen: Ica, autor: ingeniera Viviana Anicama.



Figura 3. Ingreso por ventas nacionales de bodega sotelo S.A.C. [documento en pdf] origen: Ica, Autor: Viviana Anicama.

Venta en el extranjero de piscos y cocteles. Respecto a las exportaciones, Bodega Sotelo S.A.C. exporta solo Piscos y Cocteles. El primero como bebida espirituosa a base de uva, única en el mundo por elaborarse a partir de la destilación de un vino joven sin usar levaduras externas ni añejar en barricas de roble tostado. Los Vinos no se exportan debido a que los vinos que produce Bodega Sotelo S.A.C. son principalmente dulces y semisecos, cuando los vinos que más se consumen en los países destino son vinos secos. Los cocteles tienen una buena acogida por los insumos peruanos como la Crema de Algarrobina con Pisco y el Maracuyá Sour. Las exportaciones representan el 2% de las ventas totales de la empresa. Se ha constatado un crecimiento del 33% del 2017 al 2018, y un 30% del 2018 al 2019. Los montos se pueden apreciar en la (ver Figura 4).



Figura 4. Ingresos por ventas extranjeras de bodega sotelo S.A.C. [documento en pdf] origen: Ica, Autor: Viviana Anicama.

1.2.6. Recursos clave.

- Las uvas vineras y pisqueras son necesarias como materia prima, mientras que el equipo de colaboradores con experiencia de campañas anteriores y aportes de feedback son clave en los logros obtenidos fortaleciendo la mejora continua. La bodega Sotelo usa la uva Borgoña exclusivamente para los Vinos Rosados, mientras que hay variedades exclusivas para los Piscos como Albilla y Moscatel, asimismo hay variedades que se usan tanto para Vino para Pisco: Italia, Torontel y Quebranta.

- La planta de envasado se encuentra en el distrito de Ica y la destilería en el distrito de San Juan Bautista, ambos lugares son propiedad de la Bodega y se encuentran en el departamento de Ica.
- Personal capacitado con experiencia de campañas anuales anteriores, esto hace que cada año no solo conozcan sus funciones, sino que además vayan ganando experticia aportando ideas de mejora por medio del feedback.
- El Know How adquirido con los años de experiencia forjado con el aporte del feedback de todo el equipo de colaboradores de la empresa.
- La marca Sotelo, además de ser conocida en la Región de Ica, es una marca que ha ganado muchos concursos obteniendo prestigio que le ha facilitado entrar a diferentes puntos de venta.
- Equipos de producción tecnificados: los tanques de maceración de acero inoxidable, los sistemas de enfriamiento en el área de fermentación, el caldero para destilar con vapor, el sistema de enfriamiento de los serpentines que a su vez proporciona agua caliente a la pileta siendo un espectáculo visual para los visitantes (ver Figura 5).



Figura 5. Pileta de la bodega sotelo.

Tomado de la galería de fotos de Bodega Sotelo S.A.C. [documento en Word] origen: Ica, autor: ingeniera Susie Gala.

1.2.7. Actividades clave.

Vendimia. Es importante escoger el mejor momento para la cosecha, esto es cuando hay equilibrio entre el grado de dulce de las uvas, medidos con grados Brix por medio del refractómetro, y el grado acidez medido con el pH. Para esto se realiza un muestreo aleatorio de bayas por cada zona de cultivo, a continuación, se exprimen y se miden en una probeta. De esta forma se va haciendo el seguimiento de la variación cada día de la temporada hasta llegado el momento de vendimia.

Molienda y prensado. Determinar la velocidad y la fuerza durante la Molienda y el Prensado es vital para no chancar las pepitas de la uva, ya que estos generan un aceite que es amargo que puede afectar el sabor del mosto.

Maceración. La Maceración del Mosto con los orujos durante 48 horas, logra que el contenido adquiera una mayor tipicidad en cada variedad tanto en aroma como en sabor permitiendo diferenciar cada tipo de pisco por sus características propias.

Fermentación alcohólica. La Fermentación debe llevarse a cabo en temperaturas ideales controladas donde las levaduras pueden transformar tranquilamente el dulce del mosto en alcohol. La temperatura adecuada y una limpieza constante de los ambientes evitará que este proceso natural se pueda paralizar. El equipo de la destilería garantiza el control por medio de supervisión constante de la humedad, densidad, grados Brix y pH.

Destilación. El vapor permite una destilación más uniforme y constante. Usamos un caldero que nos permite ser más eficientes a la vez que reducimos la cantidad de madera quemada en esta etapa, reduciendo también el impacto ambiental que nos genera el destilar. Nuestros equipos se conforman de ollas de acero inoxidable y equipos de destilación como el capitel y el cuello de cisne hechos con cobre como exige tradicionalmente la norma técnica del Pisco.

Reposo. La zona de reposo cuenta con una cava antisísmica estilo francés con un pozo al centro. La temperatura es controlada durante todo el año al tener un techo elevado y encontrarse debajo de la altura del primer nivel (camino, suelo y autopista). La producción planificada nos permite mantener un reposo mínimo de 8 meses, brindando bebidas de un sabor agradable y maduro.

Envasado. Esta parte del proceso garantiza la autenticidad del producto ya que se usan precintos grabados y etiquetas con troquel que hacen más difícil su imitación. El control logístico y trazable. Bodega Sotelo cuenta con una certificación internacional en logística y trazabilidad, lo que garantiza el seguimiento de cada uno de los procesos para conocer el origen de cada lote de una etapa predecesora pudiendo retroceder del envasado hasta saber de qué uva, fecha, ubicación y grado de acidez fue cosechado.

1.2.8. Socios clave.

Los proveedores de las uvas vineras y pisqueras son los principales ejes que confabulan para el éxito de una campaña. Ya que, para asegurar la obtención de productos con excelente calidad, esta debe estar presente en la primera parte de la cadena. Los proveedores de uva velan por el cuidado de sus viñas todo el año para esperar el ansioso momento en que serán ofrecidas a transformarse en el jugo que dará origen a bebidas tan nobles. La poda, el riego, el arado, el abono y la vendimia (cosecha) son fundamentales para lograr el objetivo.

Los proveedores de los insumos enológicos como cartones, botellas, corchos, tapas, precintos, filtros, tanques de acero, bombas orujeras, bombas para mostos, equipos de laboratorio, etc.

Los clientes nacionales han sido los fundadores de las ventas para Bodega Sotelo S.A.C. sin contar que son el principal aporte de los ingresos de la empresa (aproximadamente el 98%).

Los clientes extranjeros están aumentando la cantidad de pedidos y esto hace que sean considerados con mucha prioridad porque no solo le brinda el prestigio y respaldo a la empresa, sino que ofrece mejores márgenes de ganancia por unidad.

El Citeagroindustrial es una entidad del estado que brinda asesorías y da servicios de capacidad, análisis de laboratorio y cursos sobre procesos agroindustriales. Bodega Sotelo S.A.C. ha trabajado en conjunto con el Citeagroindustrial para desarrollar la mejora de cepas de uva Quebranta, y la obtención de financiamientos de proyectos de innovación de Innóvate Perú.

El Clúster Ecoturístico Racimos del Sur, es un grupo de empresas relacionadas al sector vitivinícola y turismo que fortalecen los aspectos del enoturismo, fomentando el turismo, la tecnología en procesos y el desarrollo de las empresas que lo conforman.

1.2.9. Estructura de costos.

El Costo mas elevado es la compra de las uvas, seguido de los costos de envases como la botella, de los precintos, tapones, mano de obra directa, los gastos administrativos, los gastos de ventas y finalmente pero no menos importante los gastos de etiquetado y embalaje. El impuesto Selectivo al consumo es muy elevado y afecta a las bebidas alcohólicas.

1.3. Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1. Misión.

Bodega Sotelo es una empresa familiar que mantiene el legado de elaborar Piscos con el componente emocional y pasional que se ha mantenido desde su fundación. La Misión que presenta la empresa es la siguiente:

“Brindar productos de excelente calidad, que transmitan tradición y emoción en cada una de las botellas, cuyos estándares se superan anualmente, mediante la innovación y cuidado del medio ambiente.”

Esta misión fue analizada bajo el modelo presentado por Pearce (1982), en la cual se identificó que no se cumplen los nueve elementos que deben conformar una misión: (a) Clientes-consumidores; (b) Productos: Bienes o servicios; (c) Mercados; (d) Tecnología; (e) Objetivos de la Organización: Supervivencia, Crecimiento y Rentabilidad; (f) Filosofía de la organización; (g) Preocupación por la imagen pública, y finalmente; (h) Preocupación por los empleados.

Por esta razón se realiza la siguiente propuesta como una nueva misión:

“Entregar experiencias y emociones a los clientes en todos nuestros productos, desarrollados con innovación y respeto al medio ambiente ligado al esfuerzo de nuestros colaboradores que trabajan para ratificar su nobleza y excelencia superando los estándares anualmente.”

1.3.2. Visión.

La Bodega Sotelo desea alcanzar sus objetivos y metas para el centenario de la fundación de su Finca ubicada donde está actualmente la destilería en el distrito de San Juan Bautista. La Visión actual de la empresa es:

“Ser reconocidos a nivel internacional por la tecnología de los procesos, la innovación y calidad de nuestros productos, siendo embajador de nuestras tradiciones y cultura.”

Esta visión fue analizada bajo el modelo presentado por D’Alessio (2015), en la cual se proponen nueve componentes que deben conformar una visión efectiva:

- Tener una ideología central que motive a hacer los cambios.
- Visión de futuro.
- Ser simple, clara y comprensible.
- Ser ambiciosa, convincente y realista.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos

- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia
- Una idea clara desarrollada de adonde desea ir la organización

Por lo tanto, consideramos que la visión debe replantearse y sugerimos la siguiente:

“Ser reconocidos internacionalmente por la calidad, modernidad y elegancia de todos nuestros productos, transmitiendo cultura, historia y pasión por el Perú.”

1.3.3. Valores y cultura.

Pasión. Colaboradores que disfruten y amen su trabajo.

Elegancia. Las presentaciones de los productos, la atención y la decoración de las instalaciones transmiten este valor.

Alegría. Colaboradores alegres en sus actividades, que transmitan que nuestros productos brindan eso Alegría.

Calidad. Búsqueda de calidad en todos los productos y procesos dispuestos a satisfacer los más altos estándares, con un control total del proceso, desde el acopio de la materia prima hasta el envasado, venta y postventa.

Eficiencia. Buscar el máximo aprovechamiento de recursos, ya que perseguimos el incremento de la rentabilidad de la Bodega.

Ecología. Respetar el medio ambiente, ya que dependemos de él y buscamos la sostenibilidad de nuestra empresa.

Excelencia. Buscar constantemente la mejora continua, que cada control de calidad sea superado sin dificultad elevando los estándares.

Cultura organizacional. En Bodega Sotelo, contamos con una cultura organizacional que responde a las exigencias básicas establecidas por la gerencia y por el área de auditoría. El equipo siente que ser responsable es cumplir con lo que les manden, dejando el interés de la mejora continua, de dar propuestas nuevas ya que muchas veces no son tomadas en cuenta

por la familia que son los que llevan la administración de la empresa. La Cultura Peruana está presente en todos los niveles asociando los productos como típicos de la región.

1.3.4. Objetivo de largo plazo.

La empresa tiene claro que las mejoras se dan con el pasar de los años y es parte del legado entregar la posta a la siguiente generación. Lo próximo es conseguir logros antes de los 100 años de su fundación.

Para esto se han planteado los siguientes objetivos SMART

- ✓ Contar con la presencia fortalecida en (Francia, España, USA, Italia, Alemania, Bélgica y Canadá) de nuestra franquicia al 2027.
- ✓ Contar con una línea de envasado semiautomáticas para Pisco, otra para Vino y otra de Cocteles al 2027.
- ✓ Recibir más de 10 mil visitantes al año en la destilería para el 2027.
- ✓ Aumentar el Retorno sobre la inversión en un 40% para el 2027.

Según Decubica (2018), SMART es un acrónimo que pone el foco en una realidad como que solo puedes iniciar un proyecto si tienes unas metas previstas. Está formada por: (a) Specific (específico); (b) Measurable (medible); (c) Attainable (alcanzable); (d) Relevant (relevante), y finalmente; (e) Timely (tiempo).

1.3.5. Conclusión.

Bodega Sotelo es una empresa familiar que ha logrado experiencia a través de la investigación y las generaciones. Sus planes están orientados al centenario de la fundación de la finca (1927 -2027) sin embargo, estas instalaciones estuvieron cerradas por años hasta que la empresa y la destilería recién se reabertura en el año 1972, su destilería está ubicada en otro distrito más cerca al centro, esto para facilitar la entrega de pedidos a los clientes, tiendas y hacer envíos a Lima.

Finalmente, la empresa evidencia un crecimiento sostenido tanto en las ventas

nacionales como las exportaciones. La gran concentración de su mercado es Nacional, aunque las exportaciones tengan márgenes más atractivos, su participación en las ventas totales aún son pequeñas, aunque tienen un crecimiento tres veces más grande que las ventas nacionales. Este crecimiento es una motivación para los dueños de la empresa en seguir desarrollando mercado en el extranjero. Sin embargo, consideran que antes de expandirse se deben de mejorar los procesos de gestión en la empresa ya que de no solucionarse estos crecerían junto con las ventas siendo cada vez más difíciles de mitigar.



Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1. Análisis Externo

2.1.1. PESTE+C.

Todos los sectores o industrias están involucrados a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Competitivo)

Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P). El Gobierno desconoce muchas realidades del mercado vitivinícola puesto que sus normas no actúan en favor de la industria, impidiendo tecnificar e innovar procesos manteniendo así técnicas de más de 300 años. El aumento desproporcional del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) del Pisco frente a bebidas extranjeras como el Ron, Vodka, Whisky, entre otros demuestra que no hay un apoyo a nuestra bebida bandera que además es Patrimonio Cultural de la Nación la denominación de origen “Pisco” que se produce en el Perú declarado por ley con la Resolución Jefatural 179-88/INC-J, por medio de la comisión permanente del congreso.

Agraria.pe (2020) nos expone otro caso similar donde como consecuencia de la pandemia del COVID-19, Digesa propone una nueva norma sanitaria para la Producción Vitivinícola en el Perú. Los productores de las cinco regiones mostraron sus incomodidades ya que esta norma estaría atentando contra la tradición de la producción artesanal por desconocimiento del proceso de elaboración, donde debido a la fermentación y destilación se terminan de eliminar los posibles microorganismos que podrían afectar la calidad del producto. Principio que se aplica en productos alimenticios que pasan por procesos de pasteurización donde estos quedan inocuos al final y no necesariamente desde la materia prima. Uno de los puntos cuestionados es que las visitas turísticas no podrían tener dentro de su recorrido las instalaciones de la bodega, siendo esto una amenaza para las empresas que ofrecen la experiencia de paseos enoturísticos.

Dentro de los principales factores rescatamos los siguientes:

- ✓ El Perú ha gozado durante las últimas 2 décadas de una baja inflación, un crecimiento económico sostenido y una economía expansiva, siendo un entorno atractivo para las inversiones locales y extranjeras aun cuando la pandemia del COVID-19 ha afectado este desarrollo, ya que el Perú mantiene una imagen positiva como una economía que se recuperará en el corto plazo.
- ✓ Existe una norma técnica para la elaboración del Pisco que no actuaba en favor de los productores y de las mejoras tecnológicas que se pudieran realizar. NTP 211.001-2006 y/o Norma Técnica
- ✓ Según De Arona, J. (1975) Pisco es una palabra quechua que significa ave. Precisamente fueron los Incas quienes admirados por la enorme cantidad y diversidad de aves que pudieron observar a lo largo de esta región costera ubicada aproximadamente a 200 km. al sur de Lima utilizaron el vocablo quechua Pisko para denominar así a dicho valle, lugar en el cual se desarrolló la famosa cultura Paracas.
- ✓ El Pisco Peru (2008) expone que el puerto de Pisco existe antes de la llegada de los españoles al Virreinato de los Incas. Por ello en el primer mapa del Perú 1574, de Diego Méndez, ya aparece el puerto de Pisco, esta información respalda el origen y el sustento peruano sobre su denominación de origen.
- ✓ RPP Noticias informa que hasta la fecha ya son 70 países de cuatro continentes que reconocen que el Pisco es una denominación de origen peruana, según el Indecopi. En el continente americano, 16 países reconocen al Pisco como peruano. Se trata de: Bolivia, Canadá, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Venezuela. En Europa suman 35 naciones las que han otorgado derechos al Perú en torno al Pisco.

Figuran: Alemania, Austria, Bélgica, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Georgia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Macedonia, Malta, Moldavia, Montenegro, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Serbia, Suecia y Ucrania. Mientras que 19 países de Asia y África también le han otorgado derechos al Perú en torno al Pisco (Argelia, Burkina Faso, China, Congo, Gabón, India, Indonesia, Israel, Japón, Malasia, República Popular Democrática de Corea (Corea del Norte), República de Corea (Corea del Sur), República Popular de Laos, Singapur, Sudáfrica, Tailandia, Togo, Túnez y Vietnam).

- ✓ Las bebidas alcohólicas a base de uva tienen que pagar un impuesto selectivo al consumo elevado pasado de un impuesto de 1.50 soles por litro a 2.17 soles por medio de la Resolución Ministerial N° 042-2020-EF/15
- ✓ Indecopi autoriza el uso de la Denominación de Origen “Pisco” bajo ciertos requisitos por medio del Reglamento de la Denominación de Origen Pisco
- ✓ La República (16 de enero de 2020) comunica sobre la formación del Primer Clúster Vitivinícola en Ica que agrupa a las empresas e instituciones conexas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio, y que tienen características comunes (ver Figura 6).
- ✓ Chile y estados unidos son los países que lideran el ranking de compradores de Pisco (ver Figura 7 y Figura 8).



Figura 6. Formación del primer clúster vitivinícola del Perú.

Tomado de “Perú: Empresas impulsan primer Clúster Vitivinícola en el Perú”, por Peru Cámaras, 2020 (<https://perucamaras.org.pe/nt333.html>)

PAÍS	US\$ FOB		VARIACIÓN US\$ FOB	PARTICIPACIÓN 2018
	2017	2018		
TOTAL	7,927,212	8,245,980	4%	100%
CHILE	2,645,019	3,348,935	27%	41%
ESTADOS UNIDOS	2,328,096	2,230,222	-4%	27%
ESPAÑA	635,069	782,309	23%	9%
REINO UNIDO	251,777	281,353	12%	3%
PAISES BAJOS	270,130	223,174	-17%	3%
COLOMBIA	185,971	152,320	-18%	2%
ALEMANIA	201,385	125,164	-38%	2%
FRANCIA	255,965	116,526	-54%	1%
BELGICA	28,076	109,242	289%	1%
BRASIL	92,805	99,421	7%	1%
ECUADOR	91,414	91,089	0%	1%
AUSTRALIA	169,353	90,582	-47%	1%
MEXICO	36,393	73,052	101%	1%
CANADA	88,797	67,664	-24%	1%
PANAMA	41,457	64,195	55%	1%
LOS 15 PRIMEROS	7,321,707	7,855,248	7%	95%
OTROS	605,505	390,732	-35%	5%

Figura 7. Principales países compradores de pisco a noviembre 2018.

Tomado de “Estos son los países a los que Perú le vende más pisco”, por diario Peru21, 2019 (<https://peru21.pe/economia/paises-peru-le-vende-pisco-nndc-452574-noticia/>)



Figura 8. Principales países compradores de pisco en el 2017.
Tomado de “Esta es la situación real del pisco en el Perú”, por diario el comercio, 2017
(<https://elcomercio.pe/economia/negocios/situacion-real-pisco-peru-analisis-428825-noticia/>)

Fuerzas económicas y financieras (E).

- ✓ Gestión (24 de abril de 2020) informó que el Programa Reactiva Perú donde el Banco Central ha subastado fondos por S/ 8,000 millones para beneficiar a PYMES; MYPES y empresas grandes. (“Reactiva Perú: BCP informó que 12,000 empresas recibirán créditos en los próximos días”, 2020).
- ✓ Los productores del Comité de Pisco de la Asociación de Exportadores (ADEX) solicitaron al Gobierno autorizar la venta del destilado elevando este pedido en el marco del estado de emergencia decretado por el Ejecutivo para hacerle frente a la pandemia del nuevo coronavirus (COVID-19), pues afirman que sus bodegas tienen los protocolos de seguridad necesarios para operar. ADEX estima que existen poco más de 500 bodegas que generan alrededor de 20 mil puestos de trabajo entre directos e indirectos, desde la cosecha hasta el producto terminado. Una alternativa para los productores es apostar por los despachos delivery y utilizar el e-commerce para vender su producción, cuidando las medidas sanitarias en el proceso. (“Productores de pisco piden autorización al Gobierno para comercializar el destilado”, 2020)

- ✓ Crecimiento Económico del Perú líder en Sudamérica. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proyectó un crecimiento de la actividad económica de la región para 2019 de 0,1% en América Latina y el Caribe mientras que El Banco Central de Reserva (BCR) señaló que el crecimiento de la economía peruana en el 2019 habría sido de 2.3%, en línea con la última proyección realizada en diciembre en su Reporte de Inflación. (“BCR estima que PBI de Perú anotó crecimiento de 2.3% en 2019”, 2020). (“Persiste la desaceleración generalizada en América Latina y el Caribe en 2019 y se espera un bajo crecimiento para 2020”, 2019). Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/persiste-la-desaceleracion-generalizada-america-latina-caribe-2019-se-espera-un>
- ✓ Los costos de mano de obra son accesibles.
- ✓ Poca información estadística debido a la informalidad de muchas bodegas, sobre todo de las industriales. William Urbina, presidente del Comité de Pisco de Ádex, señala que no hay una cifra precisa de cuántos productores hay en total en el país y, por ende, de cuánto es la producción real de pisco. (“Esta es la situación real del pisco en el Perú”, 2017)

Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).

- ✓ La producción formal de pisco durante el 2019 ascendería a 7 millones de litros; volumen superior en 1.4% con relación al año anterior; de los cuales 5.5 millones de litros fueron para el consumo interno, lo que representaría un avance de 5.5% frente al año anterior, estimó el Ministerio de la Producción (Produce). (“Perú: Producción de pisco alcanzaría los 7 millones de litros en el 2019”, 2019) Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-produccion-pisco-2019/>

- ✓ Consumo de Pisco concentrado en personas mayores de 50 años
- ✓ Andina (1 de febrero de 2020) comenta que existe un incremento del consumo del Pisco en el Perú en el 2019 logrando un incremento del 5.5% frente al 2018. El crecimiento de las empresas de este sector es de un 7% anual.
- ✓ Mayor valor a bebidas que brindan estatus como Whiskys, Tequilas, entre otros más. Si analizamos el consumo de bebidas alcohólicas en el Perú, según RPP (29 de mayo de 2018) la Cámara de Comercio de Lima (CCL) afirma que el primer lugar de las bebidas alcohólicas más consumidas en el mercado nacional lo ocupa la cerveza con 47 litros por persona al año, seguida por el vino con 1.5 litros y en tercer lugar aparece el pisco con un consumo promedio anual de 0.3 litros. En cuarto lugar, está el ron nacional con un consumo de 0.24 litros anuales y en quinto lugar el whisky, con 0.2 litros al año. Sin embargo, el whisky permanece como el licor importado más consumido en el Perú.
- ✓ Peruanos que no conocen los tipos de Piscos, como catarlo, calidades, etc.
- ✓ La Academia Peruana del Pisco (1 de febrero de 2020) afirma la antigüedad del termino Pisco para nombrar al aguardiente peruano apoyándose en documentos donde se registran las botijas que salían de puerto de Pisco y que al llegar a su destino eran registradas como aguardientes de Pisco, ya que, como toda denominación de origen, éstas toman el lugar de origen para adoptar su propio nombre.
- ✓ Poca cultura ética en general de bebidas alcohólica
- ✓ Andina (3 de abril de 2019) cuenta como el Pisco es valorado en Alemania e Italia como un producto nuevo que ofrece calidad, es versátil para coctelería. Resaltando su gran protagonismo en la 25ta edición de la feria Prowein, la

mayor exhibición de vinos y bebidas espirituosas en el mundo, que se realizó en Alemania.

- ✓ Gestión (30 de mayo de 2019) informa que en el primer trimestre de 2019 los envíos al exterior de pisco sumaron US\$ 1.49 millones, un incremento de 50% en relación al mismo periodo del año anterior, informó Promperú. Estados Unidos fue el principal mercado con una demanda de US\$ 661,728 (28.5% de incremento), seguido de España con US\$ 212,415 (+24.7%). En este periodo, los destinos más dinámicos fueron Ecuador (+2,291%), Colombia (+690%) y Australia (+124.9%). De otro lado, Francia, Australia y Brasil empiezan a marcar la diferencia con el alto nivel de importaciones registradas, en comparación a su consumo total de pisco en 2018, señaló el organismo. (“Exportaciones de pisco crecieron 50% en primer trimestre, según Promperú”, 2019)
- ✓ El Tiempo (7 de agosto de 2020) detalla que el 70% de los Piscos que se comercializan en el Perú son adulterados. Estos al tener menores costos en sus insumos, compiten con precios bajos que dificultan la rentabilidad de la actividad comercial donde los principales afectados son los productores formales que respetan la norma técnica de la denominación de origen Pisco.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

- ✓ Procesos Tecnológicos limitados por una norma técnica que no se actualiza que desea mantener procesos de más de 300 años
- ✓ Capacitaciones por el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial (Cite Agroindustrial) institución del Estado. El ITP (s.f.) explica que el CITEagroindustrial Ica es el resultado de la experiencia del CITEvid. Fue creado el año 2000 por R.S 149-2000 ITINC y ha hecho del pisco uno de los

productos bandera del Perú, con gran crecimiento en la última década. A través de los Foros: “Por una agroindustria Sostenible”, está definiendo su estrategia institucional y las cadenas a priorizar (ver Figura 9).

- ✓ Apoyo del estado con programas como Innóvate Perú para financiar proyectos y pasantías (ver Figura 10).
- ✓ Pocos estudios nacionales sobre derivados de la uva
- ✓ Cultivo de vitis vinífera poco tecnificado en la mayoría de parcelas para Pisco y Vino
- ✓ El 60% de los peruanos en esta pandemia ya utilizó las aplicaciones de delivery y, según datos de la consultora Kantar Worldpanel, al menos dos de cada 10 familias ya las utilizan para compras diarias. Ambos datos permiten comprobar que estos aplicativos se han convertido en un importante canal tanto para los consumidores del país como para restaurantes y la industria retail en general.
- ✓ Otro indicador que mide la penetración de este servicio es la frecuencia de compra. Si bien existen quienes lo utilizan una vez por semana, hay quienes recurren a las apps por delivery hasta 5 veces por semana. Tres son las principales aplicaciones que compiten en el mercado peruano, las mismas que ya se preparan para mejores resultados en el 2020 y para atender la demanda en una temporada especial como el verano, estas son: Glovo, Uber Eats y Rappi. (“Apps de delivery: ¿Qué piden y cuánto gastan los peruanos en verano?”, 2020) Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/glovo-rappi-uber-eats-aplicativos-de-delivery-que-piden-y-cuanto-gastan-los-peruanos-en-verano-retail-consumo-noticia/>

Nuestros Servicios Tecnológicos se encuentran certificados con:

agroindustrial CITE

CAPACITACIÓN:
PISCO:
PROCESOS,
NORMATIVAS Y
CALIDAD PARA
EL SECTOR
VITIVINÍCOLA

Fecha:
27y28
Febrero

Datos:

Profesionales del CITE agroindustrial S/ 200

Auditorio CITE agroindustrial Ica Carr. Pan. Sur Km 292.3 Distrito de Salas Guadalupe, Ica

Horario: 27 Febrero 15:00 a 19:00
28 Febrero 09:00 a 18:30

DIRIGIDO:
 Productores vitivinícolas, profesionales del sector agroindustrial, técnicos, estudiantes universitarios y público en general que se encuentren interesados en ampliar sus conocimientos en la industria del Pisco.

Contacto:
 capacitacion@citeagroindustrial.com.pe (056) 406056 - 406224 Anexo: 210 945 071 060

Siguenos: [f](#) [i](#) [t](#) [t](#) [t](#)

www.citeagroindustrial.com.pe

Figura 9. Capacitaciones del citeagroindustrial.
 Tomado de “Peru, Capacitación”, por Citeagroindustrial, 2020
 (<http://bit.ly/capacitacionDePisco>)

freshmart
 TU SUPERMERCADO ONLINE

Mercado *online* que acerca productos de primera necesidad a los hogares peruanos

www.freshmart.pe

Recibieron cofinanciamiento de **Innóvate Perú**

- Te ofrece **productos frescos y saludables.**
- Freshmart recibe tus pedidos y los lleva del mercado a tu casa, sin intermediarios.
- Pago es **100% online.**

¿Qué puedes comprar?
 Frutas, verduras, carnes, lácteos, abarrotes, bebidas, productos de limpieza, productos para niños, útiles escolares y productos para tus mascotas, entre muchas otras cosas.

PERÚ Ministerio de la Producción Innóvate Perú EL PERÚ PRIMERO

Figura 10. Proyecto freshmart desarrollado con innóvate Perú.
 Tomado de “Peru, Freshmart tu supermercado online”, por Innóvate Perú, 2020
 (<https://www.facebook.com/InnovatePeruOficial/photos/a.844353735620879/2848307345225498/?type=3>)

Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

- ✓ Según Interempresas (21 de mayo de 2019) existen muchos derivados y subproductos de los procesos como abono, aceites, compuestos químicos, adornos con material reciclado, etc.
- ✓ La Red de Comunicación Regional (25 de septiembre de 2020) comunicó que Adex afirma que los agricultores productores de uva vinera y pisquera que están reemplazando sus cultivos por otras frutas más rentables como la pecana, esparrago, palta y la uva de mesa.
- ✓ Gestión.pe (4 de enero de 2021) informa que la edición de la Semana del Chilcano 2021, se realizarán el concurso virtual “Chilcano del Bicentenario” donde los bartenders podrán participar con su preparación del afamado coctel. Mantener el interés en esta bebida de parte de las familias y de los mixólogos profesionales es vital para asegurar el aumento de seguidores de esta bebida que tiene como ingrediente principal el Pisco. Ninguna de las actividades de esta edición involucra desplazamientos o asistir a reuniones manteniendo las previsiones para evitar aumentar los contagios de Covid-19.
- ✓ El Instituto Tecnológico de la Producción (2017) publica el logro del Citeagroindustrial Ica que obtuvo la certificación de la Huella de Carbono de acuerdo con los requisitos PAS 2050:2011 otorgado por AENOR International S.A. El resultado obtenido fue una huella medida de 3.86 kilogramos de CO₂-eq por 0.5 L de Pisco con el alcance de Cuna a Puerta y emisiones de Gases de Efecto Invernadero para las actividades relacionadas con la extracción de materias primas, transporte de materia prima, producción de pisco, envasado, empacado y embalado.
- ✓ Canal N (6 de marzo de 2020) informó que el Festival Internacional de la

Vendimia de Ica se cancela debido al coronavirus. Esto afecta a uno de los picos más altos de las ventas de las bodegas de la región de Ica, debido al incremento del turismo en las bodegas, consumo de la tradicional “Cachina”; bebida de uva fermentada; y aumento de las ventas por las actividades del festival, así como los puntos de venta en el campo ferial.

- ✓ La Dirección Regional Agraria de Ica, organiza una rueda de negocios con la presencia de 250 productores de uva que ponen en oferta 5 millones de kilos de uva Quebranta y 1 millón de uva aromática entre Torontel y Moscatel a consecuencia de la pandemia. Esto es un indicador de que, al no haber una demanda de uvas pisqueras de parte de las bodegas, los productores de uva seguirán mudándose a otros cultivos (ver Figura 11).



Figura 11. Dirección regional agraria de Ica, organiza rueda de negocios. Tomado de “Productores ofrecen más de 6 millones de kilo de uva iqueña”, por agencia agraria de noticias, 2020 (<https://agraria.pe/noticias/productores-ofrecen-mas-de-6-millones-de-kilos-de-uva-iqueña-20974>)

- ✓ La República (16 de octubre de 2005) describe que los productores artesanales usan la leña como el método tradicional para destilar Pisco
- ✓ Pisco.Net (2019) afirma que el Clima y el Suelo de excelente calidad para la producción de Vitis Vinífera. Al Perú por su condición cerca de la línea ecuatorial, le corresponde un clima tropical, pero debido a la corriente del Niño, la corriente del Humbolt, la presencia de la Cordillera de los Andes, el Anticiclón del Pacífico Sur, que genera vientos que recogen la humedad existente y la llevan a la costa, entre otros factores, hacen de la Costa peruana un lugar con características propias, presentando un clima subtropical, semiárido, y con lluvias moderadas. Los valles de Pisco e Ica, son los lugares que destacan por tener las mejores condiciones climáticas para el crecimiento de la uva, su clima semi cálido y con escasas lluvias. La humedad en estos valles es menor al resto de valles de la Costa peruana. El suelo de estos valles es excelente para el cultivo, es semi compacto, homogéneo con baja humedad y plasticidad. Al ser suelos arenosos, estos irradian calor en verano, propiedad que brinda la presencia de un contenido mayor de glucosa en las uvas, siendo esta una particularidad favorable para la elaboración del buen Pisco. (“El mejor lugar para la uva y el Pisco”, Pisco es Perú).

2.1.2. Las cinco fuerzas de porter.

Para entender la situación de la competencia y las demás partes interesadas que interactúan en la industria de las bodegas vitivinícolas, se elaboró un diagrama con las cinco fuerzas de Porter, donde se puede comprender de manera estratégica la posición y nivel de negociación que posee Bodega Sotelo S.A.C. frente al ecosistema del rubro (ver Figura 12).



Figura 12. Las cinco fuerzas de Porter de bodega sotelo S.A.C.
Adaptado de Ser competitivo (9a ed., pp. 10-20), por M. Porter, 2007, Madrid, España: Deusto.

Poder de negociación de los compradores o clientes (F1).

- Clientes solicitan descuento en compras por mayor
- Clientes frecuentes solicitan merchandising

Poder de negociación de los proveedores o vendedores (F2).

- Productores con dificultad para vender toda su uva
- Facilidad de pago en cuotas
- Proveedores de insumos de envasado dan crédito a los clientes frecuentes
- No hay envases exclusivos hechos en Perú

Amenazas de los nuevos competidores entrantes (F3).

- Los requisitos para la D.O. son cada vez más rigurosos
- El mercado está saturado de varias marcas

Amenazas de productos sustitutos (F4).

- Hay opciones más baratas como Ron y Caña

- La Cerveza es un sustituto de precio accesible y mucha demanda
- Aguardiente chileno llamado pisco es el principal sustituto en los mercados internacionales

Rivalidad entre los competidores (F5).

- Competidores no saben competir por diferenciación
- Hilburg H. (2014) en el diario Gestión declara que: los competidores del mercado Pisquero no saben crear valor ni diferenciarse optando por una guerra de precios. No se vende como lo que es, como una joya. Le puedes poner Premium, pero ¿quién te dice que es cierto? Yo vi una botella que decía 'pisco acholado cosecha especial para pisco sour'. Estaba a ocho soles la botella y con su número de D.O. Así que la D.O. ya no es una garantía.
- Competidores ofrecen muchos créditos
- Competidores con excelente servicio post venta
- Mucha competencia desleal con productos adulterados. En los dos últimos años, algunas marcas lanzaron distintas estrategias para seguir dinamizando el consumo del pisco en el país, como productos con valor agregado, nuevas presentaciones e, incluso, ediciones limitadas. Aunque estas iniciativas han atraído nuevos consumidores, no han detenido el consumo del pisco adulterado. Sus bajos precios –un buen destilado no cuesta menos de S/.30, según Urbina– hacen que muchos se inclinen por ellos sin saber que estos son elaborados con químicos en algunos casos. No solo se da una competencia desleal con las demás marcas, sino que los consumidores se alejan de la categoría por los efectos nocivos de estos productos en la salud. Lo alarmante es que algunos de estos fabricantes contarían con la denominación de origen pisco. Para el crítico gastronómico Ignacio Medina, esta certificación nunca ha

funcionado como tal. “Estamos destilando uva de mesa, vinos a granel traídos de Argentina y aguardiente de caña y haciendo prácticas que no están permitidas por el reglamento, como rebajar el pisco con agua”, declaró a la web de Economía de El Comercio. (“Esta es la situación real del pisco en el Perú”, 2017)

- Competidores que brindan mucho merchandising a sus puntos de venta revendedores creando casi una obligación de ofrecer regalos en cada venta

2.1.3. Oportunidades y amenazas.

Las oportunidades de la organización. Los principales problemas en el mercado del Pisco es la falta de conocimiento en la creación del valor en la mayoría de bodegas, esto ha generado una guerra de precios donde la rentabilidad se ha visto afectada al punto que muchas bodegas adulteran sus productos dañando la imagen y el prestigio ganado. La competencia ha comenzado a utilizar la uva de mesa, como ingrediente para la elaboración del pisco.

- ✓ Formación del Primer Clúster Vitivinícola en Ica
- ✓ Andina.pe (2019) menciona que en 70 países de cuatro continentes reconocen la denominación de pisco para el Perú. Esto afirma que la bebida de origen peruano está ratificada en; 16 países en América, 35 países en Europa entre ellos España, y 19 países entre Asia y África.
- ✓ Existen créditos campaña para empresas del sector agro
- ✓ Los créditos de Reactiva Perú
- ✓ Los costos de mano de obra son accesibles
- ✓ Incremento del consumo en jóvenes entre 18 y 30 años
- ✓ Apoyo del estado con programas como Innóvate Perú para financiar proyectos y pasantías

- ✓ Derivados de los procesos como abono, aceites, compuestos químicos, adornos con material reciclado, etc.
- ✓ Facilidad de pago en cuotas
- ✓ Proveedores de insumos de envasado dan crédito a los clientes frecuentes
- ✓ Coctelería Tiki, Botánica y Molecular en desarrollo
- ✓ Gastronomía con Pisco y Vino en desarrollo

Las amenazas de la organización. La intención del grupo Luksic de Chile de comercializar a nivel global una nueva versión de Pisco Sour denominada Cusqueño Sour (“Imitación chilena de “Pisco Sour” con nombre “Cusqueño Sour” se registraría globalmente”, 2019)

La competencia con la finalidad de reducir costos, utiliza como ingrediente en la elaboración de sus piscos la uva de mesa, con lo cual el consumidor puede asociar la mala calidad del producto a todas las empresas.

La intención de Chile de mejorar su producto y salir al mercado internacional con el aguardiente chileno.

- Existe una norma técnica para la elaboración del Pisco que no actúa en favor de los productores
- Las bebidas alcohólicas a base de uva tienen que pagar un impuesto selectivo al consumo elevado
- Consumo de Pisco concentrado en personas mayores de 50 años
- Ventas de Bebidas Alcohólicas restringidas en caso de una Pandemia.
- Mayor valor a bebidas que brindan estatus como Whiskys, Tequilas, entre otros más.
- Peruanos que no conocen los tipos de Piscos, como catarlo, calidades, etc.
- Pocos estudios nacionales sobre derivados de la uva

- Cultivo de Vitis Vinífera poco tecnificado en la mayoría de parcelas para Pisco y Vino
- Mucha competencia desleal con productos adulterados
- Competidores que no saben crear valor ni diferenciarse optando por una guerra de precios
- El mercado está saturado de varias marcas
- No hay envases exclusivos hechos en Perú
- Clientes solicitan descuento en compras por mayor
- Clientes frecuentes solicitan merchandising
- Hay opciones más baratas como Ron y Caña
- La Cerveza es un sustituto de precio accesible y mucha demanda

2.1.4. Conclusiones.

La evaluación externa del Perú respecto al sector vitivinícola concluye que, la mayoría de consumidores no diferencian entre un pisco de calidad y un pisco adulterado, el gobierno imparte normas que no actúan a favor de la industria; a pesar de que el pisco es reconocido en 70 países de cuatro continentes de origen peruano, aún no ha conseguido ser distinguida como una bebida que brinda estatus. El estado peruano mediante programas de emprendimiento busca financiar proyectos y pasantías, con la finalidad de impulsar el reconocimiento del pisco en demás países a nivel mundial. el clima y el suelo de la costa peruana son excelentes para la producción de vitis vinífera.

Considerando que la competencia no compite por valor agregado, llevando a una guerra de precios donde el consumidor va disminuyendo el valor que percibe por las bebidas vitivinícolas, aumentando así su sensibilidad al precio, ya que se vuelve más difícil que ellos paguen más por productos que consideran cada vez más baratos.

2.2. Análisis Interno AMOFHIT

2.2.1. Administración.

Bodega Sotelo es una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) con 2 accionistas: Julio Alejandro Sotelo Alca con el 98% y Vivian Nancy Gala Echavigurin con el 2%.

La gerencia general está a cargo del accionista mayor, el Ingeniero Julio Sotelo Alca. El área de Logística cuenta con la Ingeniera Vivian Anicama quien tiene amplia experiencia profesional adquirida en otras bodegas. Los asesores externos de Sistemas, Legal y Contable tienen experiencia en el sector vitivinícola. Las auditorías están a cargo de la Ingeniero Susie Gala.

Sin embargo, la administración es consciente de que no se están trabajando con la máxima eficiencia posible. La Bodega debe mejorar su estructura de costos, controlar mejor los procesos para incrementar la productividad haciendo más rentable la empresa si se desea crecer en ventas nacionales e internacionales el modelo debe estar bien definido y funcionando al 100%. Algunas de las situaciones que reveló el diagnóstico fueron las siguientes:

- ❖ Responsabilidades no asignadas claramente
- ❖ El Reglamento no se ha presentado por escrito
- ❖ Poco empoderamiento
- ❖ No se aprecia un Liderazgo definido
- ❖ Procesos establecidos, pero con posibilidad a seguir mejorando
- ❖ Convenio con empresas de transportes
- ❖ Poca comunicación e integración entre las diferentes áreas de trabajo
- ❖ Problemas logísticos que causan quiebres de stock cada 3 meses, perdiendo la atención en el momento solicitado por algunos clientes mayoristas.

La forma de distribuir las áreas constantes (en líneas _____) y las áreas de apoyo (en

líneas ----) se han diseñado para alcanzar la máxima eficiencia posible y lograr competitividad en el mercado (ver Figura 13).



Figura 13. Organigrama de bodega sotelo S.A.C. [documento en Word] origen: Ica, autor: ingeniera Susie Gala.

2.2.2. Marketing y ventas.

En el área de Marketing y Ventas, se han realizado campañas de publicidad y Branding, SEO, e-commerce, presencia en redes sociales, investigación de mercados y merchandising, los responsables son Julio Alejandro Sotelo y Julio Eduardo Sotelo.

Las áreas de Ferias, Vendedores y Activaciones son áreas de apoyo ya que solo se activan por temporadas. Las Ferias se exhibe y se vende el producto en un stand ambientado con el merchandising de la empresa. En las activaciones puede ser dentro de un local y no necesariamente tiene un stand. Su objetivo es dar a conocer un producto o una oferta y no la venta ya que esta puede ser del local. Los vendedores son personas naturales independientes que no están en planilla, pero se coordina con ellos las ofertas, merchandising y beneficios que se les brinda como un servicio post venta por la preferencia de trabajar con la marca Sotelo.

Los rápidos cambios en la demanda y las distintas regulaciones en los diferentes gobiernos complican, sin duda, la distribución de nuestro producto en un mercado regional cada vez más globalizado y competitivo.

Para ello debemos definir cómo se nuestra la red de distribución comercial, empezando por la bodega productora, los mayoristas, los minoristas, el canal HORECA, para terminar en el consumidor de e-commerce, sin olvidar el canal de exportación. Así podremos dibujar nuestra red y definir el nivel de servicio e inventario, para evitar en lo posible mover innecesariamente el producto.

Además de mencionar la importancia de una buena gestión de Aduanas, en el caso del canal de exportación, para evitarnos costos innecesarios, demoras en la entrega y retrasos en los pagos.

- ❖ Falta reforzar el branding
- ❖ Marca conocida en Ica y por gente pisquera
- ❖ Ventas en aumento
- ❖ Poca información de actuales formas de consumo
- ❖ Poca búsqueda de nuevos puntos de venta
- ❖ No se comunican los atributos de los productos y de la marca

Bodega Sotelo ha exportado desde el año 1993, a Bélgica, obteniendo diferentes pedidos a países como Honduras, España, Italia, Alemania y China. Sin embargo, de estas exportaciones los pedidos con montos más fuertes y sostenidos han sido para Alemania e Italia. Alemania es un país que no solo consume buena cerveza sino también destilados de excelente calidad. Por otro lado, tenemos a Italia que es un país que consume destilado de uva con su propia D.O. “Grappa”, pero esta se hace con el orujo que se desecha después de obtener mosto para vinos, a diferencia del Pisco que se hace con el mismo mosto, en otras palabras, es un vino destilado.

2.2.3. Operación.

La estructura de costos del Pisco Puro Quebranta en presentación de 500 ml está conformada por diversos costos (ver Tabla 9).

Tabla 9

Estructura de Costos del Pisco Puro Quebranta en Presentación de 500 ml

Insumo	Monto	Costo %
500 ml de Pisco	5.00	0.58
Botella tubular de 500 ml	2.00	0.23
Tapón de Silicona	0.50	0.06
Etiqueta y Contraetiqueta	0.30	0.03
M.O.D. (Envasado)	0.80	0.09
Total	8.60	1.00

Nota. Clasificación de insumos y porcentajes de costos para la presentación de pisco puro quebranta de 500 ml de bodega sotelo S.A.C. [documento en Excel] origen: Ica, autor: ingeniera Viviana Anicama.

Por otro lado, podemos observar los componentes que están incluidos dentro del Precio del Pisco Puro Quebranta en presentación de 500 ml (ver Tabla 10), para esto incluimos los impuestos como el I.G.V. (Impuesto General a las Ventas) y el I.S.C. (Impuesto Selectivo al Consumo), este último se ha modificado en enero del 2020, donde el precio por litro de Pisco paga s/.2.17

Tabla 10

Estructura del Precio del Pisco Puro Quebranta en Presentación de 500 ml

Estructura	Monto s/	Precio %
Costo Unitario	8.60	0.49
Margen de Contribución Unitario	6.40	0.36
Valor de Venta	15.00	0.85
I.G.V.	2.70	0.15
Precio de Venta	17.70	1.00
Impuesto Selectivo al Consumo	1.09	0.06
Margen después del I.S.C.	5.32	0.30

Nota. Componentes involucrados para la determinación del precio del pisco puro quebranta de 500 ml. de bodega sotelo S.A.C. [documento en Excel] origen: Ica, autor: ingeniera Viviana Anicama.

El reciente incremento del ISC perjudica a las bodegas productoras de Pisco ya que les quita parte significativa del Margen Final después de restar el ISC (ver Figura 14).

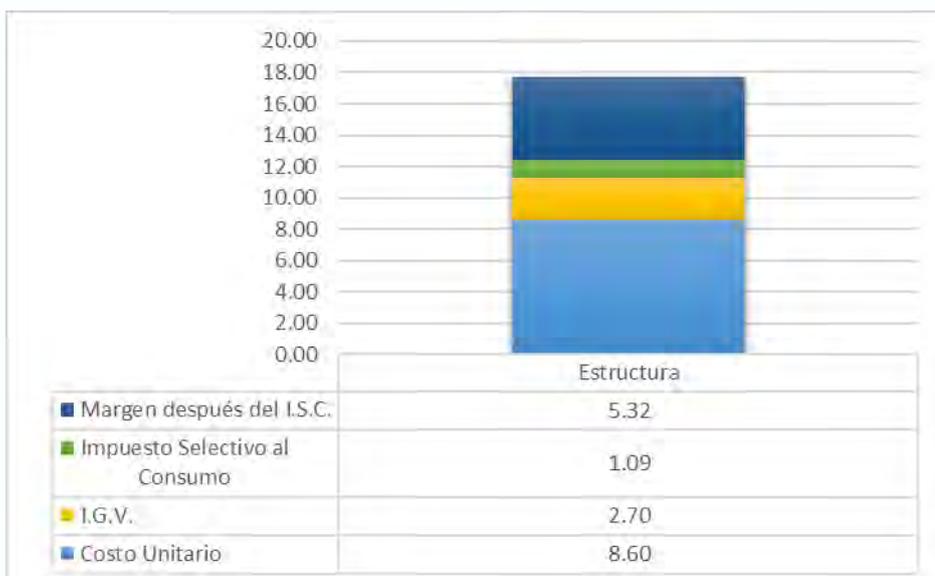


Figura 14. Estructura del precio del pisco puro quebranta en presentación de 500 ml. de bodega Sotelo S.A.C. [documento en pdf] Ica.

La empresa Bodega Sotelo cuenta con nuevas máquinas y equipos propios que realizan diferentes procesos para la obtención del Pisco; como despalillado, macerado, prensado, fermentado, destilado, corte y reposo del licor. Anteriormente estos procesos se realizaban de forma artesanal, motivo por el cual se tuvo que realizar una inversión para incrementar la capacidad de producción a un menor costo, debido a ello se ha logrado producir en menor tiempo y la calidad ha mejorado por la estandarización del procedimiento.

Para conseguir la estandarización, se han establecido protocolos y manuales para un desempeño más eficiente del personal. El uso de indicadores ha servido a la consecución de objetivos, evitando errores, obteniendo menores cantidades de mermas en el manejo de equipos durante la producción, que inicia cuando la uva que es sometida a mediciones del grado Brix.

En cuanto a la planta de envasado se ha reorganizado el tema de producción por temporadas, ya que las ventas varían durante los meses del año para las atenciones de nuestra bebida bandera El Pisco. Debido a ello se ha logrado estoquear el almacén con la materia prima (pisco) que son transportados en camiones con pallets para líquidos, estos se encuentran previamente identificados para las fechas donde las demandas aumentan.

Los procesos de operaciones que realiza la bodega están detallados en el Diagrama de Flujo de las Operaciones (ver Figura 15).

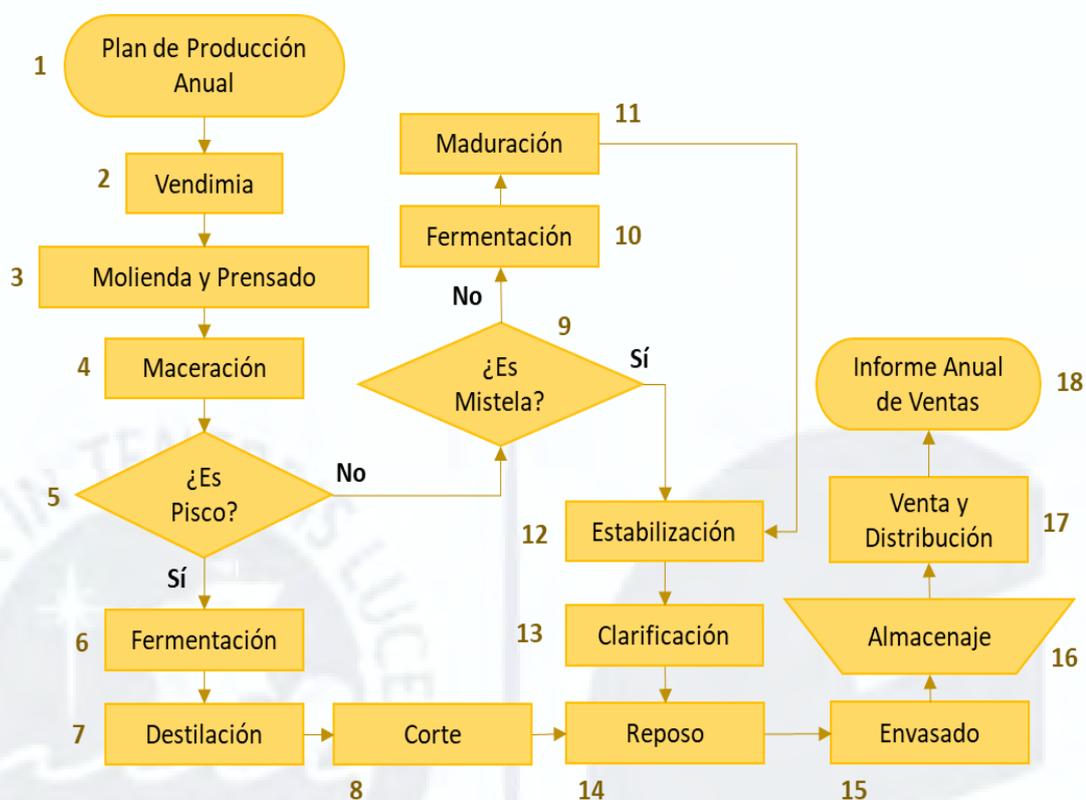


Figura 15. Diagrama de flujo de las operaciones en bodega sotelo S.A.C. [documento en pdf] origen: Ica, autor: ingeniera Viviana Anicama.

Los procesos de operaciones resumidas son los siguientes:

1. Plan de Producción Anual: con el reporte anual de ventas se realiza la proyección de ventas para determinar cuanta uva se comprará. Se realiza la convocatoria y capacitación del equipo de trabajo, se establecen cronogramas de cosecha (Vendimia).
2. Vendimia: Se entrega la ruta a los choferes (del camión y del bus) para el traslado de las jabas con uvas y del equipo de vendimiadores. Una vez lleno el camión se realiza el pesado en una balanza digital para hacer la tara una vez descargada la uva en la bodega.
3. Molienda y Prensado: Se realiza el despallado de las bayas, separando el jugo con la cáscara del raspón (palillos). El mosto es el jugo obtenido de las uvas.

Existen dos tipos de mostos: el primero es el mosto yema obtenido de la despalladora y el segundo es el mosto prensa, obtenido del prensado de las cáscaras (orujos) dejando estas secas y apretadas similar a una hoja de papel.

4. Maceración: esta parte de proceso permite en el caso de los vinos rosados (Rosé) agarrar su color característico y en cuanto a las bebidas en general, les permite obtener un sabor y aroma diferenciado por cada variedad de uva.
5. ¿Es Pisco? A partir de aquí los procesos de elaboración cambian dependiendo del producto final que deseamos tener.
6. Fermentación de Pisco: El Pisco va a tener una fermentación de 12 días para un pisco tradicional y de 9 días para un pisco mosto verde, este último se llama así pues se va a destilar cuando el mosto no está maduro, es decir aún tiene dulce.
7. Destilación: Es un cuello de botella ya que contamos con 2 Alambiques de mil litros cada uno, se debe de realizar el llenado de la olla, el encendido del horno que cocinará los caldos de mostos por medio de vapor que una vez dado su calor se enfría volviéndose en agua que regresa al depósito de agua pasando por un tratamiento de purificación para el siguiente lote de destilación. El mosto pasa a estado gaseoso volviéndose vapor viajando por las tuberías donde finalmente se condensará en el serpentín (ver Figura 16).

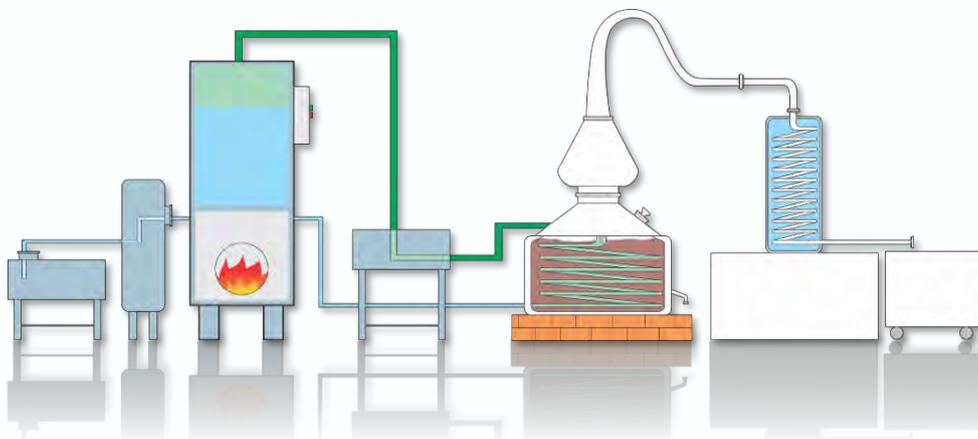


Figura 16. Equipo de destilación de bodega sotelo S.A.C [documento en pdf] origen: Ica, autor: ingeniera Viviana Anicama.

8. Corte: de los componentes del mosto no todos aportan aromas y sabores agradables, por eso es importante decidir el momento del corte. La primera parte de la destilación es la cabeza, luego sigue el cuerpo (el Pisco) y finalmente los desechos llamados cola. Al iniciar una destilación debemos considerar que la cabeza es lo que va a salir primero, y son los desechos del vapor del anterior lote de destilación que quedaron flotando en las tuberías. En cuanto al mosto que está en la olla del Alambique, van a salir los componentes ligeros que traen aromas y sabores que hacen del Pisco una gran bebida, esto sale con grados alcohólicos altos iniciando con 60° que irá disminuyendo progresivamente hasta llegado el momento del corte. Los grados alcohólicos son medidos en Gay Lussac (°GL). El corte es importante porque se decide hasta donde será el Cuerpo y lo posterior será el desecho o cola ya que empezarán a salir componentes pesados que tienen aromas poco agradables e incluso dañinos para la salud.
9. ¿Es Mistela? El procedimiento al realizar vino SemiSeco y mistela son diferentes por eso los diferenciamos en esta etapa.
10. Fermentación: El Vino Rosé SemiSeco y el Vino Blanco Semidulce fermentan 10 días en tanques de dos mil quinientos litros.
11. Maduración: se realiza durante 6 meses para que consiga una mayor estandarización y control.
12. Estabilización: Se estabiliza para que puedan sedimentar algunos residuos resultantes durante el reposo.
13. Clarificación: Se clarifica el vino con temperaturas frías para que el líquido sea más transparente.
14. Reposo: Se hace un añejamiento para que los aromas tengan aromas más complejos y sabores más homogéneos.

15. Envasado: Se realizan las ordenes de envasado solicitadas para cumplir con la demanda, dentro de este proceso se hace el filtrado, llenado, enchapado, precintado, etiquetado, contra etiquetado, control de calidad y empaquetado.
16. Almacenaje: Se guarda en cajas que se aglomeran en pallets de madera.
17. Venta y Distribución: Se realizan las ordenes de Pedido, se hace su traslado al destino y se realiza la cobranza.
18. Informe Anual de Ventas: Se realiza el Informe anual de ventas la primera semana de enero para poder realizar las proyecciones comparando años anteriores.

Los factores de Bodega Sotelo encontrados en la auditoría son:

- ❖ Quiebres de stock cada 3 meses
- ❖ Auditoría Exigente y minuciosa
- ❖ Auditoría no se realiza continuamente
- ❖ Poca comunicación de Finanzas con Logística
- ❖ Proceso bien definido
- ❖ Sabor y aroma estandarizado
- ❖ Instalaciones Propias
- ❖ Elaboración que respeta las normas
- ❖ Toda la uva no es comprada

2.2.4. Financiero.

Bodega Sotelo cuenta con la ventaja en los tratos con los productores de uva, donde a la mayoría de estos se les paga mensualidades sin interés, ellos a su vez pueden solicitar adelantos por si tuvieran un imprevisto en sus cultivos sean expansión, fertilización, poda, riego, etc. La Bodega se caracteriza por ser puntual y responsable de sus pagos esto hace que los proveedores de uva cada año quieran trabajar con nosotros. Establecemos precios medio año antes de la cosecha para poder hacer un estimado de costos que no difiera mucho de la

realidad cuando llegue la vendimia. Solo se requieren créditos para los primeros días de campaña donde se suman los gastos que no pueden empezar a diferencia de los productores de uva. Algunos de estos gastos son: sueldo de los colaboradores, gastos de transporte, gastos de servicio y gastos de mantenimiento.

- ❖ Solvente, pero algunas semanas del año la liquidez es mínima
- ❖ Se cuenta con líneas de crédito
- ❖ Alianza con productores de uva para el pago

2.2.5. Recursos humanos.

Bodega Sotelo capacita a los colaboradores que ingresan en temporadas como la campaña de la Vendimia (de febrero a abril) y la Destilación (de abril a mayo). Cada grupo recibe capacitaciones que se realizan con un supervisor-tutor de los practicantes y nuevos colaboradores. El feedback obtenido genera una participación activa de los trabajadores ayudando a mantener una mejora constante de los procesos, la cual está alineada completamente con la estrategia empresarial, interiorizando en el colaborador la visión de la empresa y el aporte que debe realizar para lograrlo. Bodega Sotelo brinda a su equipo de trabajo las herramientas necesarias en cantidad y calidad para el desempeño adecuado de sus labores.

Además, se les brinda permanentes charlas de motivación y de cómo generar un adecuado clima laboral. Las personas son tratadas con mucho respeto independientemente del cargo que ocupen, cada idea es tomada en cuenta y debatida para escoger las mejores propuestas primando el beneficio de la empresa en conjunto donde todos se benefician.

Bodega Sotelo brinda incentivos de acuerdo a cada área asignada, de igual forma el personal cuenta con beneficios sociales y de crecimiento profesional en la empresa de acuerdo a la función que desempeñan.

- ❖ Equipo especializado y capacitado por años

- ❖ Equipo que trabaja junto pero no en equipo
- ❖ Rotación de personal mínima
- ❖ Casi todo el personal vive cerca de la Bodega

2.2.6. Sistema de información y tecnología.

Bodega Sotelo ha trabajado con diferentes ERP's, siendo el problema el mismo, son softwares estándares que no están hechos a la medida para una bodega vitivinícola. El principal problema en el costeo es la consolidación y desconsolidación de procesos.

- ❖ Se cuenta con Software ERP
- ❖ Software no apoya en la toma de decisiones

2.2.7. Investigación y desarrollo.

La industria del Vitivinícola es en su mayoría de carácter artesanal, seguido del semi-industrial y en su minoría el industrial. Los concursos nacionales surgieron en los años 90, junto con el consejo regulador del Pisco, la norma técnica, las primeras tesis sobre el Pisco tanto en Historia, Química y Negocios.

- ❖ Productos innovadores
- ❖ Mejora de procesos de producción
- ❖ Laboratorios propios
- ❖ Falta desarrollar el aspecto turístico

2.2.8. Fortalezas y debilidades.

Las Fortalezas.

- ✓ Convenio con empresas de transportes
- ✓ Marca conocida en Ica y por gente pisquera
- ✓ Ventas en aumento
- ✓ Auditoría Exigente y minuciosa
- ✓ Proceso bien definido

- ✓ Sabor y aroma estandarizado
- ✓ Elaboración que respeta las normas
- ✓ Alianza con productores de uva para el pago
- ✓ Equipo especializado y capacitado por años
- ✓ Se cuenta con Software ERP
- ✓ Productos innovadores
- ✓ Laboratorios propios

Las Debilidades.

- Responsabilidades no asignadas claramente
- El Reglamento no se ha presentado por escrito
- Falta reforzar el branding
- Poca información de actuales formas de consumo
- Quiebres de stock cada 3 meses
- Auditoría no se realiza continuamente
- Poca comunicación de Finanzas con Logística
- Solvente, pero algunas semanas del año la liquidez es mínima
- Equipo que trabaja junto pero no en equipo
- Software no apoya en la toma de decisiones
- Falta desarrollar el aspecto turístico

2.2.9. Conclusión.

Bodega Sotelo, es consciente de las fortalezas, debilidades, de las oportunidades, pero se ha olvidado de hacer un plan para las amenazas, sabe de ellas pero no ha realizado un programa con presupuesto para actuar frente a esta amenaza que le esta costado cartera de clientes, no siendo tomado en cuenta como relevante ya que el monto de ventas se ha mantenido en crecimiento, esto es por un aumento de consumidores en el mercado, es decir

hay más clientes, tanto que superan la cantidad de clientes que se pierden frente a otros competidores. Actualmente exporta a diferentes países sin embargo estos compradores se han acercado a buscar la empresa, comprando a la bodega en precios FOB Callao.

Significados.com (5 de enero de 2016) explica que FOB es En particular, la expresión 'libre a bordo', quiere decir que es obligación del vendedor correr con los gastos y costos de movilización de la mercancía hasta el puerto de origen o puerto más cercano al vendedor o productor, excepto los gastos por concepto de seguro y flete, lo que significa que una vez llegada la mercancía al buque la responsabilidad de esta es trasladada al comprador.

Se cree que el mayor impulso y crecimiento se dará cuando Bodega Sotelo pueda buscar sus propios clientes y ofrecer precios CIF. Significados.com (24 de agosto de 2016) explica que CIF el vendedor se compromete a cubrir los gastos de envío, seguros y documentación de la logística y del transporte desde las bodegas del vendedor hasta el embarque de la mercancía al barco en el puerto de origen.

Los productos que ofrece son de excelente calidad, sin embargo, el trabajo de Branding se ha descuidado en los últimos años. Hace falta una propuesta de valor clara y un plan de Marketing para comunicar estos atributos y beneficios que puede ofrecer Bodega Sotelo. Los colaboradores no conocen los planes de los dueños en cuanto a metas y objetivos por eso no pueden dar el impulso de crecer si no saben el fin y a donde apuntan.

2.3. FODA Cruzado

Uniando los análisis externo e Interno se proponen estrategias para poder enfrentar de la mejor manera posible las situaciones adversas que pueden darse en el entorno de Bodega Sotelo S.A.C. (ver Figura 17).

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno	FORTALEZAS -F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
	1 Convenio con empresas de transportes 2 Marca conocida en Ica 3 Cartera de clientes 4 Ventas en aumento 5 Auditoría Exigente y minuciosa 6 Capacitaciones al personal 7 Sabor y aroma estandarizado 8 Elaboración que respeta las normas 9 Alianza con principales productores de uva 10 Se cuenta con Software ERP 11 Productos innovadores 12 Laboratorios para estudios propios	1 Responsabilidades no asignadas claramente 2 El Reglamento no se ha presentado por escrito 3 Falta reforzar el branding 4 Poca información de actuales formas de consumo 5 Quiebres de stock cada 3 meses 6 Auditoría no se realiza continuamente 7 Poca comunicación de Finanzas con Logística 8 Solvente, pero algunas semanas del año la liquidez es mínima 9 Áreas que trabajan juntas pero no en equipo 10 Software no apoya en la toma de decisiones 11 Falta de capacitación en uso de los ERP 12 Falta promover al sector turístico
Análisis externo		
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Explota	ESTRATEGIAS DO Busque
1 Formación del Primer Clúster Vitivinícola en Ica 2 Reconocimiento del pisco peruano a nivel mundial 3 Existen créditos campaña para empresas del sector agro 4 Los créditos de Reactiva Perú 5 Los costos de mano de obra son accesibles 6 Incremento del consumo en jóvenes entre 18 y 30 años 7 Apoyo del estado con programas como Innóvate Perú 8 Derivados de los procesos 9 Facilidad de pago en cuotas 10 Créditos de los proveedores de insumos de envasado 11 Coctelería Tiki, Botánica y Molecular en desarrollo 12 Coctelería Tiki, Botánica y Molecular en desarrollo	FO Productos puestos en cada almacén de diferentes ciudades 1 FO Aprovechar crédito de Reactiva Peru para el desarrollo de nuevos productos. 2 FO Potenciar aspectos turísticos de la bodega por medio de los programas del estado 3 FO Dar a conocer las bondades del pisco en la gastronomía. 4 FO Fortalecer el reconocimiento y dar a conocer las ventajas para un mayor consumo 5 FO Aprovechar el crecimiento de ventas para la colocación de nuevos productos. 6	DO Aprovechar los créditos de nuestros proveedores, para evitar quiebres de stock. 1 DO Aprovechar que somos partes de cluster para ser parte de sus planes enoturísticos. 2 DO Aprovechar los créditos de Reactiva Perú para la implementación de tecnología en las instalaciones 3 DO Aprovechar el apoyo de estado, para generar mayor valor en el consumo de los productos y promover el sector turístico 4 DO Aprovechar los créditos de reactiva Perú, para adquirir nuevas áreas de plantación. 5 DO Aprovechar reconocimiento del pisco, para poder exportarlo a mercado europeo. 6
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Confronte	ESTRATEGIAS DA Evite
1 Existe una norma técnica para la elaboración del Pisco que no actúa en favor de los productores 2 Las bebidas alcohólicas a base de uva tienen pegan mayor impuesto selectivo al consumo 3 Consumo de Pisco concentrado en personas mayores de 50 años 4 Ventas de Bebidas Alcohólicas restringidas en caso de una Pandemia. 5 Mayor valor a bebidas que brindan estatus como Whiskys, Tequilas, entre otros más 6 Peruanos que no conocen los tipos de Piscos, como catarlo, calidades, etc. 7 Pocos estudios nacionales sobre derivados de la uva 8 Cultivo de Vitis Vinífera poco tecnificado en la mayoría de parcelas para Pisco y Vino 9 Mucha competencia desleal con productos adulterados 10 No hay envases exclusivos hechos en Perú 11 Hay opciones más baratas como Ron y Caña 12 El mercado está saturado de varias marcas	FA1 Fortalecer nuestros laboratorios propios, para darle mayor valor a nuestros productos. FA2 Potenciar nuestro crecimiento en las ventas, para un mejor posicionamiento en el mercado FA3 Destacar nuestros productos innovadores, en un mercado de alta competencia FA4 Resaltar nuestras alianzas estratégicas, para darle mayor valor a nuestros productos en referencia al consumidor. FA5 Implementar nuevos productos para los diferentes sectores de consumo. FA6 Fortalecer la capacitación del personal, para mejorar en el trato personalizado, con mayor información del uso de nuestros productos.	DA Aumentando valor cambiando las etiquetas, la botella y mayor desarrollo del branding. 1 DA Dar a conocer las bondades del pisco para mejorar el valor al cliente del producto 2 DA Definir el reglamento, para un mayor conocimiento de las normas técnicas 3 DA Reforzar información de uso de nuestros productos, para neutralizar las competencias 4 DA Mayor enfoque en el trabajo en equipo, logrando estabilidad en un mercado saturado con competencia desleal. 5 DA Mejorar el branding para reforzar un mayor consumo 6
	Maxi-Maxi	Mini-Maxi
	Maxi-Mini	Mini-Mini

Figura 17. Foda cruzado.

Adaptado de "The TOWS matrix-A tool for situational analysis," por H. Weihrich, 1982, Long Range Planning, 15, p. 61.

Capítulo III: Problema Clave

3.1. Metodología de Trabajo

Para identificar los problemas principales se consideró que la empresa cuenta con experiencia en el sector Pisquero y su modelo de gestión funcionó sin problema en sus primeros años, han surgido inconvenientes a medida que la empresa ha ido creciendo. La gerencia general ha llevado una administración empírica. Lo ideal será inspeccionar las áreas donde se tenga alguna deficiencia en producción, se debe lograr alta productividad a un bajo costo, para ello se utilizaron diferentes herramientas, en primer lugar, se eligió la metodología del “Diagrama de Ishikawa” empleada para la identificación del problema principal, la cual permite visualizar las causas explicando un determinado problema, por lo tanto, se convierte en una herramienta para la gestión de la calidad orientada a la toma de decisiones. Las principales causas determinadas del Problema de Gestión están referidas al método de las 6 M siendo estas: métodos, mano de obra, máquinas, materiales, medidas o medición y medio ambiente. Las principales causas del Problema de Marketing se relacionan a las 4 P del Marketing Mix: producto, precio, plaza y promoción.

Una vez identificadas las causas se procedió a elaborar la Matriz de Priorización para obtener un puntaje según el nivel de dependencia e independencia sobre otras causas. Para entender mejor su posición que ocupan se realizó el Diagrama de Vester.

Como las causas reciben puntajes distintos, estos deben ordenarse de mayor a menor, es decir las que tienen mayor importancia e influencia sobre otras causas. Una vez ordenadas se realizó el “Diagrama de Pareto”, el cual permite priorizar las medidas de acción relevantes que deberán de ser solucionadas en ese orden en el cronograma de actividades de los “Diagramas de Gantt” (ver Figuras 57 y 58).

3.2. Lista de Problemas

3.2.1. Problemas de marketing.

Después considerar el análisis de las fuerzas de Porter, se decidió tomar en cuenta la influencia que ejerce la competencia sobre el mercado; uno donde el cliente es sensible al precio, los costos son elevados y la cantidad de competidores satura el mercado; para afirmar que el actual plan de marketing que tiene Bodega Sotelo S.A.C. debe ser más competitivo. Se recomienda contar con 2: uno para el Perú y otro para el mercado europeo según los países destino en los que la empresa desea realizar su implantación comercial.

3.2.2. Problemas de logística.

Durante las primeras visitas para recolectar la información sobre la empresa, se notó la existencia de problemas en la logística. Se presenciaba que, durante las entrevistas, iban llegando clientes a comprar, que finalmente se quedaban por no poder adquirir todos los productos ya que no había en stock de ellos. Por eso se afirma que esta área no ha sido muy eficiente ya que la presencia seguía de los quiebres de stock, han impedido cerrar ventas porque no se contaba con productos disponibles, en algunos casos la demora en reponer insumos también ha retrasado los programas de envasado. Estos problemas se han incrementado a medida que la cartera de clientes va aumentando.

3.2.3. Problemas de clima laboral.

Al ser Bodega Sotelo S.A.C. una empresa familiar, es habitual que las relaciones familiares se mezclen con las relaciones laborales. Muchas decisiones que se ordenan al equipo son dadas por los familiares no por su posición en el cargo que desempeñan sino por ser familia, frente a los otros trabajadores que no lo son. Los errores como quiebres de stock, las demoras en atender un envasado y las quejas de algún cliente problemático causan la búsqueda constante de culpables generando conflicto entre el equipo de trabajo.

3.2.4. Problemas de procesos y responsabilidades.

Durante la ejecución de los procesos en la empresa los colaboradores suelen apoyarse en actividades de sus compañeros. La colaboración es buena, pero existe la responsabilidad para cada proceso. El problema surge cada vez que hay alguna queja, o una actividad sale mal ya que se debate sobre quien fue el culpable y quien el responsable.

3.2.5. Problemas de implantación comercial en Italia.

Las exportaciones de Bodega Sotelo se han dado por compradores que han buscado referencias de marcas de prestigio en Perú y han concretado lo deseado. Sin embargo, las oportunidades que pierde la empresa por no salir a buscar nuevos clientes debido a la falta de conocimiento del manejo del Comercio Exterior, ya que sin publicidad internacional no se pueden obtener consumidores, estos aumentarían de contar con campañas de publicidad dentro del País de destino. Esta no tiene por qué ser masiva, ya que puede ir en revistas gastronómicas, en ferias de coctelería y bebidas, eventos de la embajada peruana, lugares donde haya mayor probabilidad de encontrar clientes potenciales.

- ✓ Se sabe que USA, España y Chile son los principales importadores de Pisco, sin embargo, las exportaciones a Alemania e Italia han ido creciendo de forma sostenida para Bodega Sotelo y al no haber muchas marcas de Pisco en estos países se puede satisfacer la cuota del segmento creciente.
- ✓ Los productos han sido diseñados para el mercado peruano, no para el mercado italiano, sin embargo, están teniendo buena aceptación de interés no solo de peruanos residentes en Italia sino de los mismos italianos que sienten atracción por productos nuevos que permitan innovar en sus cocteles.
- ✓ Conseguir el equipo de trabajo responsable de las gestiones comerciales en Italia. Desde la representación legal, gestión de almacén, distribución y gestión de la cartera de clientes.

3.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Se ha elaborado la Matriz de Complejidad versus Beneficio para identificar cuáles son los principales problemas, su nivel de complejidad y los beneficios que traerían a Bodega Sotelo S.A.C. si se lograrán superar. En los siguientes capítulos se decidirá qué problemas se deben de considerar como prioritarios para resolver tomando en cuenta la opinión de los colaboradores que fueron entrevistados (ver Figura 18).

		BENEFICIOS	
COMPLEJIDAD		Elaborar un nuevo plan de marketing y un MOF	Elaborar un plan de implatación comercial en Europa
		Mejorar el Clima Laboral	Mejorar la gestión Logística

Figura 18. Matriz complejidad versus beneficio.

3.4. Problema Central

3.4.1. Sustancia.

Se sabe que la gastronomía peruana está en boga a nivel mundial, junto con esto las bebidas como el Pisco logran beneficiarse entrando a más restaurantes y barras reconocidas. Bodega Sotelo desea mejorar sus departamentos de Marketing y Logística a la par que desarrolla su implantación comercial en el mercado europeo por eso desea que estos departamentos no sean una dificultad al crecer. Por otro lado, Bodega Sotelo S.A.C. suele vender sus productos a precios FOB y en algunos casos como marca blanca donde los mejores márgenes se los llevan las distribuidoras. Por eso la empresa debe de conseguir desarrollar toda la cadena de distribución en Italia para poder distribuir a los principales destinos como Alemania y España. Se deben conocer los requisitos de aduanas, requisitos para abrir una empresa, representación legal y gestionar almacenes.

3.4.2. Locación.

La mayoría de los problemas se dan en la planta de envasado, por lo tanto, los análisis, propuestas y resultados esperados de: Clima Laboral, Logística, Procesos y Responsabilidades se darán en la entrada a la Victoria 101, Barrio de Santa Rosa de San Joaquín Viejo, distrito de Ica, Perú.

Los resultados de Marketing para el mercado nacional se enfocarán en las ciudades de Ica y Lima. Mientras que el enfoque para el mercado internacional es para poder abastecer las ciudades de Roma, Milán y Turín. Ubicando el almacén en Roma donde se podrá distribuir no solo a estas ciudades sino también a los países de España y Alemania. Escoger Italia es una decisión estratégica ya que este país tiene una gran cantidad de inmigrantes peruanos, que por su cercanía se puede abastecer sin dificultad a los otros países mencionados.

3.4.3. Propiedad.

Bodega Sotelo es una empresa que ha ido fortaleciendo su marca con los premios de los concursos donde ha participado y de las certificaciones internacionales que ha obtenido. La garantía de una empresa que ofrece productos de calidad homogénea ayudan a conseguir cada vez más clientes. Sin embargo, los problemas familiares se han ido mezclando con los laborales, afectando al clima laboral.

El aumento de los competidores y la dificultad que han tenido estos para vender sus productos los ha llevado a hacer muchas ofertas con precios bajos tan generalizada que el valor que tienen los consumidores del producto ha disminuido.

Por otro lado, Bodega Sotelo S.A.C. cuenta con experiencia en exportar cumpliendo los requisitos de la Unión Europea, sin embargo, sus exportaciones han sido a precios FOB, dejando la distribución y desembarque como responsabilidad de los compradores que han hecho la distribución, comercialización y difusión en los países de destino.

3.4.4. Magnitud.

Los resultados esperados se van a medir con ratios propuestos en el Balanced Scorecard que se encuentra en el 7.3. y en el Apéndice F se detalla la forma en que se calcularán los indicadores para mejorar los procesos. Los resultados de Marketing para el mercado nacional son para el mercado de Ica y Lima, donde se desea no solo aumentar las ventas sino también aumentar el posicionamiento de la marca en los consumidores de Pisco.

En cuanto a la implantación comercial en Europa. El país escogido para usar como almacén y punto de distribución es Italia donde se desea hacer el primer envío de 50 cajas por vía marítima, buscando conseguir los primeros clientes, con la meta de llegar a tener un almacén con capacidad de 5,000 cajas.

3.4.5. Tiempo.

Las implementaciones de los planes de mejora se deben realizar a inicios del 2021 y los resultados esperados se deben dar antes del 2027 que es el centenario de la fundación del fundo donde se producen los Piscos y Vinos. Este periodo de tiempo está plasmado en el plan estratégico de la Bodega Sotelo S.A.C.

La implementación comercial en Italia se debe realizar a finales del 2021, mercado actual a donde exporta la empresa, pero con ventas a importadores mayoristas en precio FOB. Se desea llevar el producto hasta este país para poder vender en precios CIF. Una vez iniciada la implantación comercial, esta madure en un plazo no mayor a tres años.

3.5. Conclusión

Realizaremos la consultoría para que Bodega Sotelo pueda subsanar los problemas en el área de marketing y logística, además de recomendar que se definan los procesos y responsabilidades para cada trabajador de la empresa; buscando también con ello mejorar el clima laboral. Los problemas evidenciados en la empresa nos alertan que se debe de trabajar en la parte interna de la organización, para poder tener una capacidad de respuesta positiva

ante el incremento de ventas.

Para obtener una implantación comercial en Europa. Uno de los aportes será que ellos puedan cumplir con los requisitos del proyecto PAI (Proyecto de Apoyo a la Internacionalización) que son fondos concursables no reembolsables del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Asimismo, la consultoría evaluará los potenciales compradores, canales de distribución y una investigación de mercados respecto a los atributos del producto y nichos de mercado.



Capítulo IV: Revisión de Literatura

4.1. Mapa de Literatura

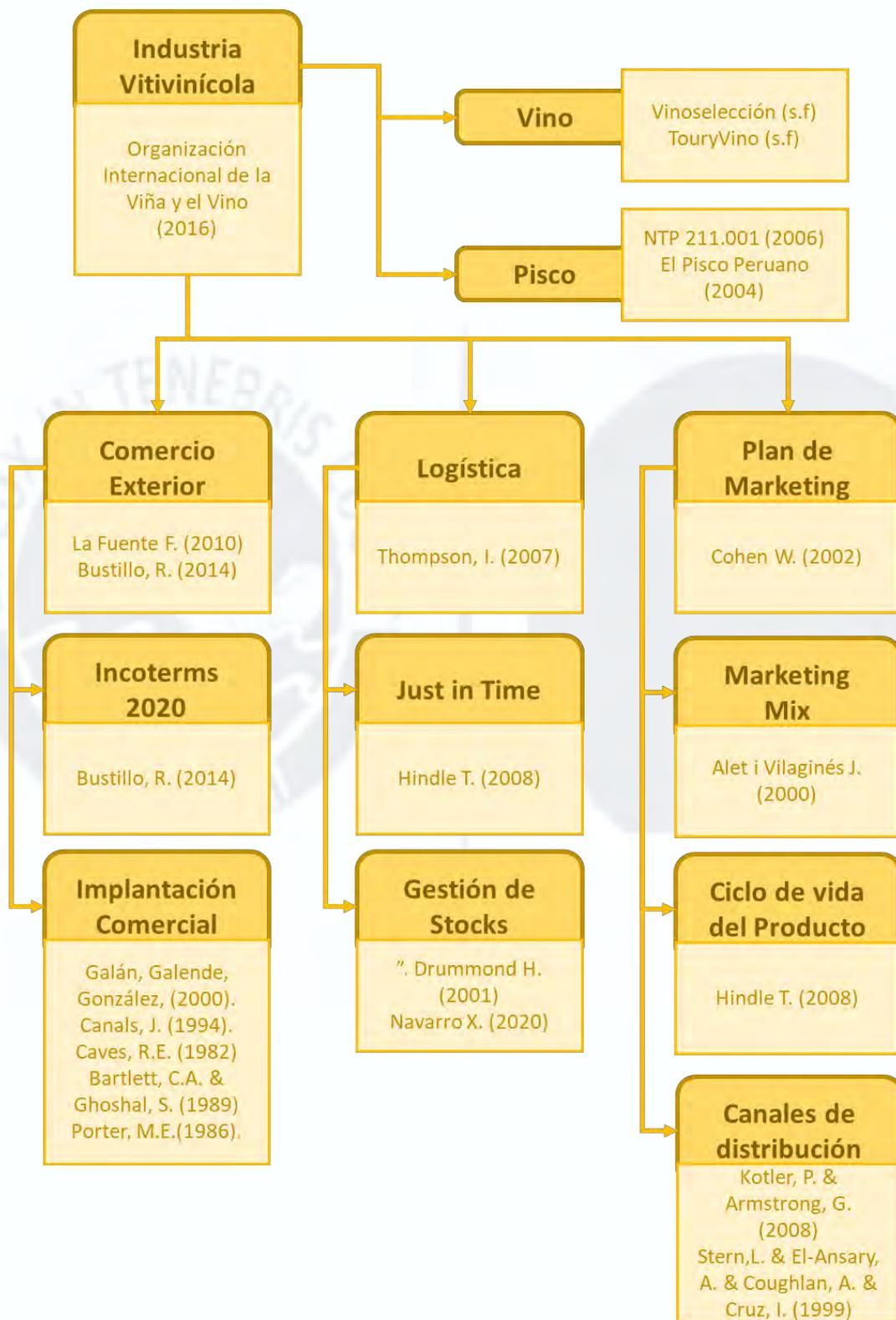


Figura 19. Mapa de la literatura.

4.2. Revisión de Literatura

4.2.1. Industria vitivinícola.

Vivanco Tinco R. (2018) concluye que según el Código Internacional de las Prácticas Enológicas de la OIV (2016) afirma que: “La industria vitivinícola es la encargada de realizar la transformación de la uva en vinos mediante procesos y elementos tecnológicos de calidad y de vanguardia. De acuerdo a la literatura revisada, se conoce como vitivinicultura al conjunto de técnicas y procedimientos que se llevan a cabo para el cultivo de la vid y la producción de vino. Cabe recordar que vid es la planta que tiene a la uva como fruto, mientras que el vino es la bebida alcohólica que se obtiene a partir de la fermentación de la uva.”

Pisco. Es el aguardiente obtenido exclusivamente por destilación de mostos frescos de “Uvas Pisqueras” recientemente fermentados, utilizando métodos que mantengan el principio tradicional de calidad establecido en las zonas de producción reconocidas. NTP 211.001 (2006) Lima, Perú. Bodega Sotelo S.A.C. tiene su propia línea de Piscos bajo la misma marca (ver Figura 20).



Figura 20. Piscos de bodega sotelo en presentación de 500 ml.
Tomado del Facebook de Piscos Sotelo (<https://www.facebook.com/piscosotelo/>)

Pisco puro. Es el Pisco obtenido exclusivamente de una sola variedad de uva pisquera, es decir son bebidas monovarietales.

Pisco mosto verde. Es el Pisco obtenido de la destilación de mostos frescos de uvas pisqueras con fermentación interrumpida

Pisco acholado. Este Pisco puede ser obtenido de las siguientes mezclas: (a) Uvas Pisqueras, aromáticas y/o no aromáticas; (b) Mostos de uvas pisqueras aromáticas y/o no aromáticas; (c) Mostos frescos completamente fermentados (vinos frescos) de uvas aromáticas y/o no aromáticas; (d) Piscos provenientes de uvas pisqueras aromáticas y/o no aromáticas.

Historia del pisco. El Pisco Peruano (2004) Lima, Perú. El Pisco es el más criollo licor de uva, sin lugar a dudas, el representante oficial del Perú, es vehículo de identidad gastronómica peruana en el ámbito internacional. El Pisco es la bebida de bandera nacional. Referente al nombre de Pisco en los inicios, cuando las tribus andinas conquistadoras bajaron de la cordillera a la Costa, siguieron la ruta del cóndor y por ellos los llevó a denominar a la región que llegaron Valle del “Cuntur” o cóndor. Este nombre después se generaliza al Valle de los “Pájaros” y se vuelve a singularizar en quechua al de pájaro o “Pisko”.

A finales del siglo XV habitaban en el valle del río Chunchanga, hoy río Pisco, la tribu de los llamados Piskos – vocablo quechua que significa pájaro – y que hace mención a la gran cantidad de aves que viven en sus costas. Los “Pisko” y los “Icas” eran parte de la civilización Paracas. Conjuntamente con los Piskos, la tributo de los Icas fueron reducidos a principios del siglo XVI en la etapa de expansión por el Inca Pachacútec.

Los Piskos fabricaban mucho antes de la llegada de los españoles, gran cantidad de ceramios o “huacos” que utilizaban principalmente para la chicha y diversas bebidas alcohólicas, basándose en maíz, molle, cañihua o tumbo. Las cerámicas especiales que los

contenían, eran grandes y en forma de cónica. Años, después, en épocas de la conquista y desde las primeras cosechas de vid, la extracción de los mostos o jugos de uva se depositaron en las vasijas de barro que se habían ordenado a la tribu de los Piskos.

Es probable que de las primeras cosechas no se obtuviera el vino seco de la calidad que se elaboraba en España, porque las cepas no eran apropiadas, y entonces se tentó con la fabricación de aguardiente maravillándose del resultado.

Con su bouquet de uva madura el aguardiente ganó el paladar de los conquistadores y sus bondades fueron pregonadas por los territorios de las nacientes colonias. El puerto de Pisco dio su nombre al aguardiente peruano.

Para llevarlo a Lima y otros lugares, los toneles de aguardiente se embarcaban en el puerto de Pisco. Allí los marineros, acostumbrados a las bebidas fuertes, escanciaban las copas del quemante licor y comenzaron a llamarlo “aguardiente de Pisco”. Con el correr de los años el nombre se sintetizó en la última palabra y el producto de las vides iqueñas adquirió nombre propio.

Vino. Historia del Vino (s.f). La historia del vino ha discurrido paralelamente a la historia de la humanidad. El vino, tal como se conoce hoy en día, es una bebida alcohólica procedente de la fermentación del zumo de uva, la cual se produce gracias a la acción de las levaduras presentes en el hollejo de las uvas. El nombre vino procede del latín vinum, que se cree que procede del griego oinos e incluso del sánscrito vêna.

El vino es la bebida que se obtiene de la fermentación alcohólica total o parcial, del zumo de uvas maduras. El vino está formado por diferentes componentes, de los cuales el principal es el agua, que está presente entre un 82% y un 88%. El segundo componente más importante es el alcohol, que surge gracias a la fermentación, y le da cuerpo y aroma al vino. La graduación del vino suele variar entre el 7% y el 17%, dependiendo del tipo de vino. El resto de componentes aparecen en menor cantidad, como azúcares, influyen en el sabor del

vino; taninos, que le dan color y textura al vino; sustancias volátiles, que constituyen parte del aroma; ácidos, que participan también en el sabor del vino; y algunos otros de menor importancia.

Todos estos componentes son los que hacen que cada vino sea diferente, pero la cantidad en la que aparecen estos en el vino, se debe sobre todo al clima, al suelo, y a la vid que da las uvas. Estos factores, influyen en la calidad de la uva, y, por consiguiente, en que los componentes aparezcan en una cantidad u otra, y, por supuesto, en la calidad final del vino.

Hay varias formas de clasificar los vinos, pero son dos las más conocidas, por el color del vino y por su edad. Dependiendo de la uva utilizada, podemos encontrar vinos tintos, blancos o rosados, pero si nos fijamos en la edad tenemos vinos jóvenes, o vinos con crianza, dependiendo de la crianza que haya tenido el vino en madera.

Clasificación del vino por color.

Vino tinto. Un vino tinto, tiene una gama de colores entre rojo rubí y el morado. Se elabora con uvas tintas, fermentando el mosto de la uva junto con la piel, ya que es ésta la que proporciona el color.

Vino blanco. Este tipo de vino tiene una gama de colores que va desde el amarillo pálido hasta caoba. En su mayoría se elabora con uvas blancas, pero puede darse el caso de elaboraciones de uvas tintas, en las que el mosto no haya estado en contacto con la piel de la uva (en Francia blanc de noir).

Vino rosado. El vino rosado tiene una gama de colores desde el rosa salmón, hasta tonos más anaranjados. Es muy habitual encontrar elaboraciones con uvas tintas, en las que el mosto está en contacto con la piel, pero durante menos tiempo que en el caso de los vinos tintos. También pueden encontrarse casos en los que se mezcla uva tinta y blanca. Bodega Sotelo también cuenta con vinos rosados o rosé (ver Figura 21).



Figura 21. Vino borgoña rosé de 750 ml.
 Tomado de “Tienda virtual, vinos” por la página Web de Bodega Sotelo S.A.C.
 (<https://www.bodegasotelo.com/product-page/vino-borgo%C3%B1a-tinto-semiseco>)

Clasificación del vino por edad. ¿Qué es el Vino? (s.f) presenta los siguientes tipos de vinos:

Vino joven. Un vino joven no tiene apenas crianza en madera, menos de 6 meses.

Podemos encontrar vinos jóvenes tanto entre los tintos como entre los blancos o los rosados.

Vino con crianza. Estos vinos tienen ya una crianza en madera de al menos 6 meses, y otro periodo de crianza en botella. Los vinos con crianza más comunes, son los tintos, aunque cada vez es más frecuente encontrar vinos blancos con crianza. Dependiendo del tiempo de crianza, se pueden clasificar estos vinos en otros tres tipos, aunque el tiempo mínimo de crianza para cada tipo, varía dependiendo de la Denominación de Origen:

Vino crianza. Normalmente debe tener una crianza de al menos 6 meses en madera, y

hasta un máximo de dos años en botella.

Vino Reserva. Son vinos con un mínimo de un año de crianza en madera y un máximo de 3 años en botella.

Vino gran reserva. Deben tener un mínimo de dos años de crianza en madera y un máximo de 5 años en botella.

Las dos clasificaciones anteriores no son excluyentes, pudiendo encontrar tintos jóvenes, blancos con crianza, rosados jóvenes, etc.

4.2.2. Logística.

El término "logística" (del inglés: Logistics) ha sido tomado del ámbito militar para ser utilizado en el mundo empresarial como el término que, en un sentido general, se refiere:

1) al posible flujo de los recursos que una empresa va a necesitar para la realización de sus actividades; y 2) al conjunto de operaciones y tareas relacionadas con el envío de productos terminados al punto de consumo o de uso. Por tanto, no es una exageración el decir que el éxito final de un proyecto depende en una buena parte, de la logística. Thompson, I. (2007)

Just in time. Cuando se implementó en Japón por primera vez en la década de 1970, el sistema justo a tiempo (JIT, por su sigla en inglés) marcó una tendencia radicalmente nueva en el proceso de fabricación. Este método reducía las existencias mediante el suministro de piezas solo cuando el proceso lo requiera. El viejo sistema lo denominó (por contraste) “sistema porsiacaso” (Just-in-Case System): se realizaba un inventario por cualquier eventualidad posible, por si acaso sucediera.

El sistema JIT eliminó la necesidad de que en cada etapa del proceso de producción se conservara material de reserva, lo que derivó en enormes ahorros. No solo es muy costoso conservar piezas conversadas sin utilizar, sino que también requiere tiempo y esfuerzo para administrarla.

El sistema JIT tiene otras ventajas. Involucra a la mano de obra de manera mucho más

directa en el control de sus propias necesidades de existencias y permite que se produzcan una variedad de modelos en la misma línea de montaje de manera simultánea. Antes de su implementación, las líneas de montaje solo podían lidiar con un modelo por vez. Para producir otro modelo, se requería el cierre de la línea y un cambio de herramientas costoso.

En el corazón del sistema JIT se encuentra la *kanban*, la palabra japonesa equivalente de “tarjeta”. En este contexto, se refiere a la tarjeta que se envía para volver a pedir una cantidad estándar de piezas cuando se han gastado en un proceso de fabricación. Antes de que apareciera el sistema JIT, las tandas de piezas X+Y, por ejemplo, se pedían en un momento y las *kanban* se enviaban ante un pedido de reemplazo cuando solo quedaban piezas Y. Y era precisamente la cantidad necesaria para seguir con el proceso hasta tanto llegaran las piezas nuevas. Con el sistema JIT, solo se pedían las piezas Y, y la *kanban* se enviaban cuando llegaba el nuevo pedido. De esta manera, se eliminaba, de hecho, la necesidad de conservar guardadas de manera permanente las piezas X.

Con el paso de los años, el sistema JIT se le fueron adhiriendo todas las trampas de una filosofía casi mística. En el libro *Operation Management*, Roberta Russell & Bernard Taylor describen como evolucionó:

Si uno produce solo lo que necesita cuando lo necesita, entonces, no hay lugar para el error. Para que el sistema JIT funcione, deben estar en su lugar varios elementos fundamentales (Producción Constante, Recursos Flexibles, Calidad sumamente alta, ausencia de desperfectos en las máquinas, proveedores confiables, configuración rápida de las máquinas y mucha disciplina para mantener los otros elementos. El sistema JIT es tanto una filosofía como un sistema integrado para la gestión de la producción que evolucionó lentamente a través de un proceso de prueba y error durante un lapso de 15 años. El sistema JIT no tenía un plan maestro ni un plan maestro.

En consecuencia, el sistema JIT se posicionó en el centro de movimiento de calidad

total y de las técnicas de fabricación flexibles que eran la esencia de la producción ajustada, que era el nombre que originalmente se le dio al sistema de producción que la compañía Toyota desarrolló hasta convertirlo en uno de los más eficaces del mundo.

A Taiichi Ohno, un empleado de Toyota, se lo reconoce por haber adoptado el primer método de fabricación JIT, en una de sus plantas automotrices japonesas a comienzos de la década de 1970. Esto surgió por dos cuestiones:

- ✓ El interés de Japón en mejorar la relación del costo de producción con la calidad.

En esa época las compañías japonesas eran tristemente reconocidas por producir bienes de baja calidad y no podían beneficiarse de las grandes economías de escala, como si lo hacían los fabricantes de automóviles estadounidenses.

- ✓ La tradición japonesa de mejora continua, denominada *Kaizen*.

Algunos dicen que la idea es anterior a la experiencia Toyota, y que comenzó en la década de 1950 cuando los constructores de buques japoneses podían favorecerse del exceso de capacidad en la industria del acero y solicitar su envío cuándo y cómo lo quisieran.

Algunos constructores de buques se volvieron tan hábiles en esta cuestión que redujeron sus existencias del equivalente a 30 días al equivalente a 3 días.

El sistema rápidamente fue imitado de manera muy amplia, tanto en Japón como en el exterior. Sin embargo, existía un escepticismo inicial en los Estados Unidos, hasta que compañías como Hewlett-Packard (donde se le conoció como el sistema de “producción sin exceso de existencias”) comenzaron a demostrar que podían trasplantarse de manera exitosa a otras culturas. Un estudio arrojó que las compañías estadounidenses que implementaron el sistema JIT tuvieron en los siguientes 5 años (en promedio) una reducción del 70% en las existencias, una reducción del 50% en los costos laborales y una reducción del 80% en los requisitos de espacio. Hindle T. (2008) *Management: las 100 ideas que hicieron historia*.

Gestión de stocks. La buena gestión de Stocks es una forma de ofrecer calidad.

Reducir los costos y los tiempos en la fabricación es muy importante. Si bien existe el mito que al reducir costos sacrificamos calidad, la experiencia japonesa demuestra que esto no es correcto, ya que se debe considerar reducir las actividades que tienen descartes. La interrogante es saber: ¿Qué es un descarte? Muchos operarios creen que un descarte son las mermas, fallos de producción o materiales defectuosos de fábrica, sin embargo, bajo la definición del concepto de calidad total, las mermas son los productos y procesos que no aportan valor al producto. Dedicarle tiempo a un proceso innecesario es despilfarrar recursos. La razón de que muchas operaciones sean ineficaces se debe a que se centran en los procesos y como reducir su tiempo más no en cómo hacer que estos sean más fáciles para las personas. Las empresas japonesas se han caracterizado por limitar la producción de manera que cubra solo la demanda inmediata (próxima). Este procedimiento se denomina “hacer hoy lo que se necesita mañana” o producción “justo a tiempo”. Drummond H. (2001) El movimiento de la calidad. Bilbao, España.

La importancia de gestionar los stocks para todas las empresas

Gracias a la gestión de stocks podemos conocer cuántas existencias de un determinado producto tenemos en el almacén, y de esta manera, no tener sobresaltos cuando tenemos uno o varios pedidos del mismo. Si la empresa consigue una buena gestión de sus almacenes ahorrará también en costes, ya que tener un producto almacenado durante mucho tiempo hace que perdamos espacio y dinero. Además, cabe la posibilidad de que no pueda llegar a salir al mercado.

Tipos de Stocks.

Según Navarro X. (2020) normalmente en la gestión de stocks se crea una clasificación para que pueda saberse en qué situación se encuentra nuestro almacén.

✓ Stock de seguridad: llamamos stock de seguridad a aquel tipo de stock que está

previsto para el caso de que deba hacerse frente a un retraso en la llegada de las materias primas o, a un exceso de pedido en circunstancias extraordinarias.

- ✓ Stock activo o normal: es aquel tipo de stock que está previsto para hacer frente a una demanda normal de producto, de manera que es aquel que sabemos casi con toda seguridad que va a salir del almacén para ser vendido. Si los proveedores llegan a tiempo y enviamos en el producto a nuestros clientes a su debido tiempo, es cuando podemos hablar de stock activo.

Dentro de este tipo de stock podemos diferenciar entre:

- a) Stock Máximo: hablamos de stock máximo cuando queremos referirnos a la cantidad máxima de un producto que podemos tener en el almacén. Si vemos que estamos llegando a la cantidad máxima de un producto debemos buscar maneras para poder venderlo, ya que los costes de mantenerlo en el almacén pueden ser muy perjudiciales para la empresa a nivel económico.
- b) Stock mínimo: en este punto debemos considerar que se produzca una rotura en el stock, de manera que si vemos que tenemos un nivel muy bajo de un producto debemos darnos prisa en hablar con nuestros proveedores para que nos sirvan del mismo, pudiendo así hacer frente a los pedidos de nuestros clientes. Si no lo controlamos correremos el riesgo que nuestra empresa no pueda hacer frente a sus pedidos y se produzca una pérdida de beneficios muy importante.
- c) Stock sobrante: hablamos del mismo cuando disponemos de un producto que no podemos vender, de manera que, deberemos buscarle otras salidas para que no se quede generando costes en nuestro almacén.
- d) Stock cero: el stock cero o más conocido como just in time, es aquel mediante el cual tenemos en el almacén la cantidad justa de producto: De este modo no generamos apenas costes ya que servimos al cliente casi a la vez que tenemos el

producto almacenado. El principal riesgo del mismo es que, si se nos presenta un pedido extraordinario por alguna circunstancia especial no podremos hacer frente al mismo y perderemos ingresos.

Modelos más utilizados en la gestión de stocks

Vamos a hablar de tres tipos de modelos de gestión de stocks, que son los más tradicionales y a la vez los más usados por todas las empresas:

- ✓ El modelo Wilson: en el modelo Wilson las empresas se aprovisionan con un coste de pedido prefijado y siempre igual, con independencia de la cantidad de producto que se pida cada vez. De manera que lo que saldrá a cuenta en este modelo es pedir muchas mercancías de una sola vez, pero a sabiendas que las vamos a vender muy rápido y saldrán rápido del almacén. La clave y el punto de equilibrio en este modelo se encuentra en realizar pocos pedidos para no tener que pagar el transporte cada vez, pero manteniendo los almacenes a un nivel óptimo.
- ✓ El modelo ABC: en el modelo ABC clasificamos las mercancías en tres tipos para después tenerlas reconocidas y bien organizadas en el almacén.
 - Mercancías clasificadas con la letra A: son aquellas mercancías más importantes y con un valor más elevado para la empresa. Debemos controlarlas de manera minuciosa porque son las más valiosas para la sociedad, aunque no sean las más numerosas.
 - Mercancías clasificadas con la letra B: son las mercancías con un valor medio, no debemos ser tan estrictos al controlarlas como las clasificadas por la letra A, pero también debemos saber cuántas de ellas disponemos en el almacén.
 - Mercancías clasificadas con la letra C: son las menos valiosas para la empresa, de manera que no será tan importantes tenerlas controladas en el

almacén, lo que no significa que no debamos saber y controlar cuantas existencias tenemos.

- ✓ El modelo Just in Time: en este tipo de modelo de gestión la empresa fábrica o pide sus productos a medida que va teniendo pedidos del mismo. Ya hemos comentado que se corre el riesgo de no poder hacer frente a pedidos extraordinarios.

4.2.3. Plan de marketing.

Cohen W. (2002) nos explique que el Plan de Marketing es esencial de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro y bajo el ataque de los torpedos enemigos.

La elaboración del plan de marketing lleva tiempo, pero es tiempo bien invertido que, en definitiva, acaba por ahorrar tiempo. El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste. A la vez, informa con detalle de las importantísimas etapas que se han de cubrir para llegar desde donde se está hasta donde se quiere ir. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración del plan de marketing permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa y los recursos en dinero, tiempo y esfuerzo necesarios para hacerlo. Sin plan de marketing, ni siquiera sabe uno si ha alcanzado sus objetivos.

Utilidad del plan de marketing. Cohen W. (2002) menciona que un plan de marketing debidamente preparado produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado. Entre las utilidades figuran las siguientes:

- Sirve de mapa
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia

- Permite obtener recursos para la realización del plan
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados
- Ayuda a organizar y asignar responsabilidades y tareas y definir los plazos
- Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos
- Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras.

Marketing mix. El marketing mix es el término utilizado habitualmente para describir los elementos básicos que componen un programa de marketing. La dirección de marketing es analizada a partir de unos ingredientes que son combinados de tal forma que se optimizan la función del marketing. El concepto de marketing mix se ha extendido a partir del trabajo de Borden en la Harvard Business School en los años 60 destacando las 4 p's extensamente conocidos:

- ✓ Product, el producto o servicio que se produce.
- ✓ Price, precio cargado y demás términos asociados con la venta.
- ✓ Promotion, todas las actividades de comunicación asociadas con la comercialización del producto.
- ✓ Place, o la función de logística y distribución que permite la disponibilidad del producto para el cliente.

Las 4 p's han ofrecido una simplicidad atractiva para profesores, estudiantes y practicantes del marketing, hasta tal punto que se ha venido utilizando a lo largo de los años de forma extensiva a pesar de que su aplicabilidad es reducida en bastantes sectores (especialmente en marketing de productos y servicios industriales), y que su concepción es limitada.

Los que en su día Borden daba como una guía de un programa de marketing se ha

traducido en la misma definición de marketing, convirtiéndolo en una simple lista de objetos, con la visión implícita en el enfoque de las cuatro p's de que el cliente es alguien a quién algo es hecho.

Alet i Vilagínés J. (2000) expresa que la discusión del número de términos a considerar dentro del marketing mix puede no tener fin, si antes no establecemos un marco de reflexión que nos guíe en la apreciación de los aspectos clave que determina la existencia separada de un elemento dentro del marketing mix. Se ha identificado tres factores básicos para determinar si un ingrediente del marketing mix merece una existencia independiente:

- a) El Nivel de gasto en cada uno de los ingredientes dentro del marketing mix. La atención a los recursos asignados nos lleva a destacar aquellos sobre los que hacemos más hincapié en el uso de nuestro presupuesto. Es lógico que las pequeñas partidas se adscriban a partidas significativas de inversión, para atender a los factores realmente importantes de gestión.
- b) La elasticidad de la respuesta del consumidor a cada variable. La sensibilidad a variaciones en la oferta en cada uno de los elementos nos determinará la importancia o no de las variables a considerar.
- c) Asignación de responsabilidades. La perfecta definición de las variables del marketing mix facilita la asignación de responsabilidades claras dentro de la organización. Si la empresa requiere de un especialista en una variable comercial, es lógico que se reconozca su importancia y se destaque dentro del marketing mix tal como sería el servicio al cliente en una empresa de venta a distancia.

A estos tienen que añadirse un cuarto factor operativo: el control mismo por parte de la empresa de alguna de las variables. Así, por ejemplo, en la industria farmacéutica la gestión del precio y del canal en productos éticos son totalmente limitados por el control legislativo y estatal, por lo que se pueden excluir del marketing mix básico del plan de

marketing. No olvidando en ningún momento lo comentado anteriormente de las particularidades de cada sector y empresa, la aplicación generalizada del marketing mix debería recoger una quinta variable: el servicio al cliente.

En el contexto definido de la importancia de los contactos y las relaciones con los clientes, el servicio al cliente recoge todos aquellos elementos de aportación de mayor valor al cliente, en sus distintas vertientes de atención, entrega, solución de problemas y recuperación de clientes. La componente de servicio crea un entorno alrededor del producto, aumentando su valor y acercando las funciones del producto a la satisfacción de las necesidades del cliente, cubriendo aspectos como la instalación, la línea de comunicación permanente con el cliente, el servicio post-venta y el mismo sistema de sustitución o recompra.

Ciclo de vida del producto. Hindle T. (2008) comenta que esta es la idea de que todos los productos nacen, viven y mueren. Estos deben ser diferenciados y comercializados teniendo en cuenta esa idea. Inclusive cuando se lanza un nuevo producto, su fabricante debe prepararse para el día en que tenga que morir. Sus ventas y ganancias comienzan a un nivel bajo, aumentan (espera) a un nivel alto y luego vuelven a caer a un nivel más bajo.

A veces en el ambiente del marketing se hace referencia a este ciclo simplemente como PLC (por sus siglas en inglés) Philip Kotler, una de las autoridades más importantes del mundo del marketing, divide el ciclo de vida del producto en 5 fases distintas.

Desarrollo del producto. La fase en que una compañía busca un nuevo producto. Los nuevos productos no tienen que ser nuevos e “inesperados” (como el reproductor de video cassettes o el disco compacto.) Pueden ser solamente adiciones a la línea de productos actuales (el primer cigarrillo con filtro, por ejemplo) o mejoras a los productos actuales (un nuevo polvo para blanquear la ropa).

Introducción. Los costos del producto aumentan abruptamente a medida que el gasto

más pesado de publicidad y marketing de cualquier producto comienza a tener efecto.

Crecimiento. A medida que el producto comienza a ser aceptado en el mercado, la compañía empieza a recuperar los costos de las dos primeras fases.

Madurez. Por ahora, el producto es ampliamente aceptado y el crecimiento disminuye. No obstante, al poco tiempo, un producto exitoso en esta fase estará bajo la presión de los competidores. El productor tendrá que comenzar a gastar nuevamente para defender la posición de mercado del producto.

Disminución o Declive. La compañía ya no podrá evitar la competencia, o cierto cambio en los gustos o el estilo de vida del consumidor harán que el producto sea redundante. En este punto la compañía tiene que decidir cómo hacer que la vida del producto llegue a su fin. ¿Cuál es el mejor juego final que se puede jugar?

Aunque los gerentes saben que un nuevo producto seguirá este ciclo, no están seguros de cuándo comenzará cada fase y cuánto tiempo durará cada uno. A pesar de que pareciera que algunos productos han existido siempre (por ejemplo, los cereales Kelloggs y las cámaras Kodak) los productos que llevan esos nombres hoy en día son totalmente diferentes de los que portaban la misma marca hace 50 años. La continuidad del nombre de la marca ayuda a ocultar el hecho de que el producto mismo ha atravesado varios ciclos de vida.

Por definición, los productos de moda tienen un ciclo de vida más corto y, por lo tanto, tienen menos tiempo para obtener beneficios. A veces, se realiza una distinción entre los artículos de moda, como las vestimentas, y las modas pasajeras, como las rocas mascota. No siempre es inmediatamente obvio en que categoría se ubica un producto. Cuando se presentaron por primera vez a comienzos de la década de 1980, los patines en línea pudieron ser una novedad efímera. Pero 20 años más tarde aún se seguían vendiendo en cantidades, establecidos firmemente en la etapa madura de su ciclo de vida. Pueden no estar destinados para el ciclo de vida que tiene el cereal, pero ya han sobrevivido a muchas modas en

apariencias más permanentes.

Por otra parte, como se observa en la Figura 22, como se representa el Ciclo de Vida del Producto.



Figura 22. Ciclo de vida del producto.

Tomado de “¿Qué es el ciclo de vida del producto y cuales son sus etapas?”, por recursos de autoayuda (<https://www.recursosdeautoayuda.com/ciclo-de-vida-del-producto/>)

Canales de distribución. “Canal de marketing (también llamado canal de distribución), es el conjunto de organizaciones independientes que participan del proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial”

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) Fundamentos del Marketing. Pearson Educación México

“Los canales de comercialización pueden ser considerados como conjuntos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo”. Stern, L. & El-Ansary, A. & Coughlan, A. & Cruz, I. (1999)

Los intermediarios del canal de Distribución

Todo canal de distribución está formado por dos intermediarios principales, que entre ambos definirán cómo es la evolución de este proceso y su forma de organizarse. Los tres intermediarios del canal de distribución más importantes de todo producto son:

- ✓ Productor: aquellos quienes elaboran el producto (ver Figura 23), la

representación de cómo se realizan las ventas por el canal directo.

- ✓ Minorista: también conocido como detallista, son aquellos que venden directamente los productos al consumidor final. Son los que cierran la última fase del canal de distribución tanto en el canal Mayorista como Minorista (ver Figura 24), como se integran las partes que dan forma al canal Minorista.
- ✓ Mayorista: es el encargado de vender a otros mayoristas, fabricantes o minoristas, pero nunca suelen vender directamente el producto o servicio al consumidor final (ver Figura 25).



Figura 23. Venta directa del productor al consumidor.

Adaptado de gestión empresarial Bi (<https://empresaygestionbi.weebly.com/46-plaza.html>)



Figura 24. Venta por medio del canal minorista.

Adaptado de gestión empresarial Bi (<https://empresaygestionbi.weebly.com/46-plaza.html>)

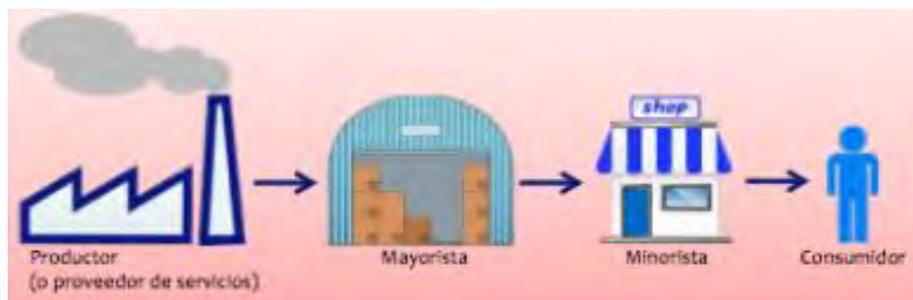


Figura 25. Canal de venta mayorista.

Adaptado de gestión empresarial Bi (<https://empresaygestionbi.weebly.com/46-plaza.html>)

¿Cómo se clasifican los canales de Distribución?

Banda J. (2016) expone que la clasificación de los canales de distribución queda registrada en función de su longitud y el tiempo establecido desde que el producto es fabricado hasta que llega al consumidor final:

- ❖ Canal de distribución largo: tiene varios niveles y el producto tarda más en llegar al consumidor, ya que para pasar de los productores al consumidor hay que pasar por mayoristas y minoristas varias veces. Son cuatro niveles o más en su totalidad.
- ❖ Canal de distribución corto: Son tres niveles en su totalidad: del productor al minorista y del minorista al consumidor.
- ❖ Canal de distribución directo: el producto pasa directamente del productor al consumidor.

4.2.4. Comercio exterior.

Bustillo, R. (2014) afirma que el comercio exterior puede considerársele como una técnica de economía exterior, denominada sector exterior; abarca el conjunto de relaciones de intercambio de bienes y servicios comerciales de un país (residentes) con socios extranjeros (no residentes) mediante ventas o compras que originan créditos y obligaciones en divisas y euros, relación que implica obligatoriedad jurídica nacional e internacional. Ha de calificarse de circulación mercantil exterior la de una economía nacional que, por regla, excede la frontera estatal. A través de ese proceso extraterritorial, la división nacional del trabajo se va ampliando y desemboca en la economía mundial. La Fuente F. (2010) *Aspectos del Comercio Exterior*.

El denominado comercio internacional o comercio exterior consiste en un intercambio ordinario, generalmente de productos a cambio de dinero, con la característica diferencial de que para poder realizar el intercambio se ha de atravesar una “frontera”. Como frontera se conoce tradicionalmente la aduana, límite geográfico a través del cual cada estado pretende

controlar o dificultar la entrada o salida de productos. No obstante, también se ha de mencionar otra clase de obstáculos distintos de las aduanas: por ejemplo, aunque los bienes comercializados no tengan que pasar por una aduana o no deban pagar al menos derechos arancelarios en virtud de un tratado de libre comercio suscrito con el país de donde son originarias las mercancías, los suministradores pueden estar obligados a que sus productos cumplan determinadas normas técnicas distintas de las preceptivas en el país de origen de las mercancías. También se suelen establecer controles sanitarios a los productos alimenticios, los cuales con la excusa de proteger la salud de los consumidores se emplean con frecuencia para frenar el acceso al mercado doméstico de determinados productos extranjeros. Las distintas legislaciones fiscales, las diferentes formas de pago, el encarar maneras de promocionar y distribuir el producto de manera diferente también podrían considerarse como “barreras” que sirven para distinguir entre comercio interior y comercio exterior.

Incoterms 2020. Bustillo, R. (2014) menciona que los International Commerce Terms son cláusulas internacionales que estipulan las obligaciones del vendedor y comprador en cuanto a la entrega y transporte de la mercancía. De acuerdo con los usos y costumbres del comercio internacional, la Cámara de Comercio Internacional (CCI) ha publicado sucesivas revisiones periódicas del texto de los incoterms, los años 1936, 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 y 2000. Lo importante de las sucesivas ediciones de los incoterms es que todavía pueden emplearse, y por tanto a la hora de incluir un incoterm en el contrato de compraventa se ha de mencionar a qué edición nos referimos, para evitar confusiones en la interpretación del término (ver Figura 26).

Incorporar un incoterm al contrato de compraventa no significa que se deban necesariamente remitir los conflictos a la corte de arbitraje de la CCI. Los incoterms van siempre acompañados de un lugar geográfico, generalmente el punto donde se efectúa la entrega de la mercancía. A continuación, se estudian las cuatro principales obligaciones que

incluyen todos y cada uno de los incoterms:

1. Reparto de gastos de transporte y seguro.
2. Transmisión de riesgos y gastos: entrega.
3. Despachos de importación y exportación.
4. Para qué tipo de transporte se puede utilizar el incoterm.

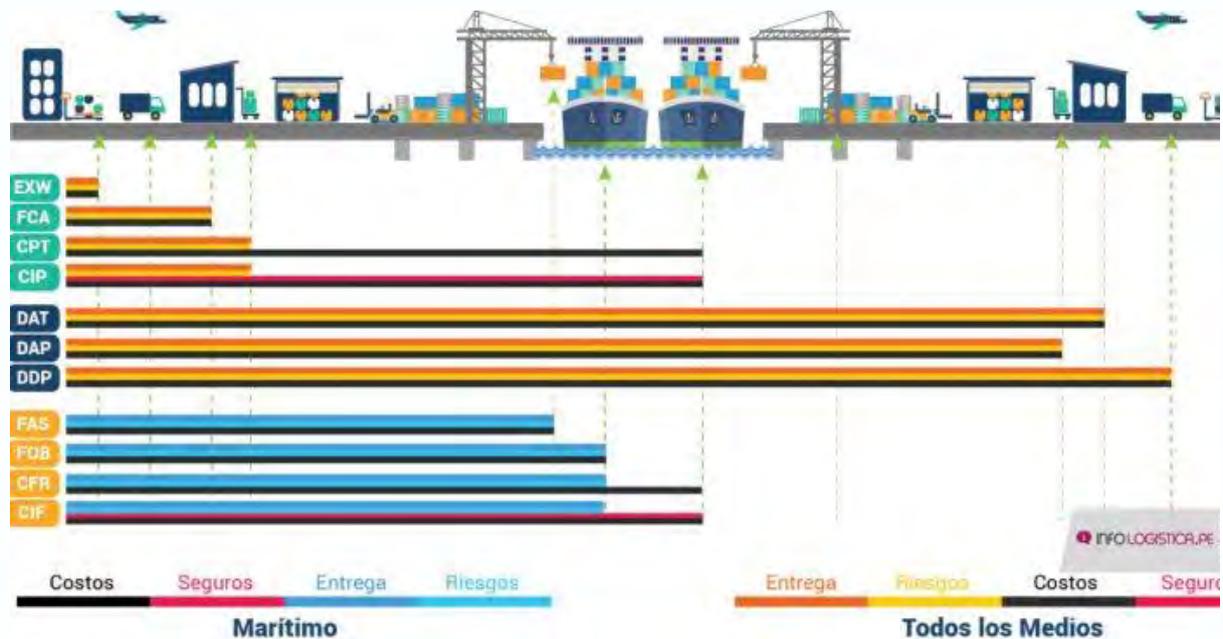


Figura 26. Obligaciones de los incoterms 2020.

Tomado de: “Algunos Comentarios Sobre los Incoterms 2020”, por InfoLogística.pe (<https://infologistica.pe/articulos-y-noticias/algunos-comentarios-sobre-los-incoterms-2020/>)

Implantación comercial. Galán, Galende, González, (2000) nos dicen: Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. Dado lo anterior, el proceso de internacionalización empresarial debe responder las siguientes preguntas: ¿por qué se internacionaliza la empresa?, ¿cuál es el

proceso para llevarlo a cabo?, ¿cómo se internacionaliza? y ¿dónde puede localizar sus actividades en el exterior?

Canals, J. (1994) afirma que no hay un único camino para que una empresa empiece a tener actividad internacional. Lo que sí encontramos es una posible senda que nos marca distintas opciones en función del control que tiene la empresa en su actividad exterior, el riesgo que asume y los recursos que emplea en su expansión internacional.

Los objetivos de internacionalizar una empresa son:

- Apertura de nuevos mercados.
- Costes de producción más bajos.
- Una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente.

Por otro lado, en cuanto al tipo de empresas, según Canals (1997) se pueden distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización. Estas pautas del proceso de internacionalización son:

- ❖ Empresa exportadora.
- ❖ Empresa multinacional.
- ❖ Empresa global.
- ❖ Empresa transnacional.

Empresa exportadora:

Normalmente, las empresas empiezan su proceso de internacionalización al exportar. En una primera etapa, la internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales. Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen.

Empresa multinacional

Este tipo de empresa surge en el siglo XIX en algunos países industriales como Gran

Bretaña y Alemania. La empresa multinacional pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, una tecnología o un producto especial, por ejemplo, al diversificar actividades en muchos países. Caves, R.E. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge: University Press.

El objetivo de una empresa multinacional es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. Este modelo lo han adoptado una variedad de sectores: empresas de alimentación como Nestlé o Coca Cola; empresas de consumo como Procter and Gamble o Unilever; empresas de automóviles como General Motor o Volkswagen. En todos estos casos, la atracción de la fuerza de localización ha llevado a una descentralización casi completa de las actividades de cada país.

Empresa global

En los años ochenta aparecieron las empresas globales, que se caracterizan por su fuerte peso en las operaciones internacionales dentro de la empresa y por la alta concentración de actividades, principalmente compras, producción, así como investigación y desarrollo, en el país de origen o en unos pocos países. Este tipo de empresa se diferencia de la empresa exportadora por el mayor peso de sus operaciones internacionales y se diferencia de la empresa multinacional por la alta concentración de actividades críticas en el país de origen

Empresa transnacional

Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1989) menciona que el reto de las empresas con actividades internacionales es grande: se trata de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales. Bartlett y Ghoshal (1989) describen la emergencia de este nuevo tipo de organizaciones que denominan empresa transnacional. La empresa transnacional combina, de forma adecuada, una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización

las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países.

Porter (1986), en uno de los trabajos con mayor impacto en los años ochenta sobre estrategia internacional de la empresa, distingue la tipología de estrategias: estrategia exportadora, estrategia multinacional, estrategia global y estrategia exportadora descentralizada. Este autor plantea que la estrategia internacional más pura es la estrategia global, con fuerte concentración de actividades. Sin embargo, no basta con concentrar actividades, sino que resulta necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado. No se puede vender el mismo tipo de productos alimenticios en Costa Rica que en Alemania.

4.3. Conclusiones

Con la revisión de la literatura se identifica la importancia del estudio que debe seguir la empresa para obtener la información de: la industria vitivinícola, logística, plan de marketing, y el comercio exterior.

En la industria vitivinícola se obtiene la información de cómo se realizan los procesos de transformación de la uva hasta obtener el Vino y el Pisco con sus diversas variedades. Con la finalidad de obtener un producto de calidad sin alteraciones en sus procesos. Se ha encontrado que el Pisco solo se puede realizar con ocho variedades de uvas pisqueras y solo en cinco regiones: Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna; también debe ser realizado solo con tres opciones de equipos de destilación:

Conocer los beneficios de contar con una buena gestión de logística permite entender cuántos recursos se necesitan para la realización de las actividades, así como las operaciones que se realizan para el envío de productos terminados al punto de consumo. Agregamos la importancia de gestionar el stock en la empresa

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y lo que quiere conseguir la empresa, además, nos sirve de mapa, y de control de la gestión. Conocer la

descripción de marketing mix enfocado en las 4 p's, el ciclo de vida del producto y los canales de distribución ayuda a reflexionar que la elaboración del plan de marketing proporciona un destino claro a donde se quiere llegar.

El comercio exterior consiste en el intercambio de productos por dinero entre los países que atraviesan una frontera. Conocer la descripción del comercio exterior proporciona la información de las cláusulas y obligaciones jurídicas nacionales e internacionales que la empresa debe seguir para conseguir la internacionalización de sus productos en el mercado europeo.



Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

5.1. Causas Identificadas

5.1.1. Diagrama de ishikawa del problema de gestión.

Por medio de los diagnósticos Externo e Interno, hemos podido identificar causas que ocasionan la gestión poco eficiente en la Bodega Sotelo S.A.C. Para esto hemos empleado el método de las 6 M's de la calidad donde agrupamos las causas potenciales en seis ramas (ver Figura 27).

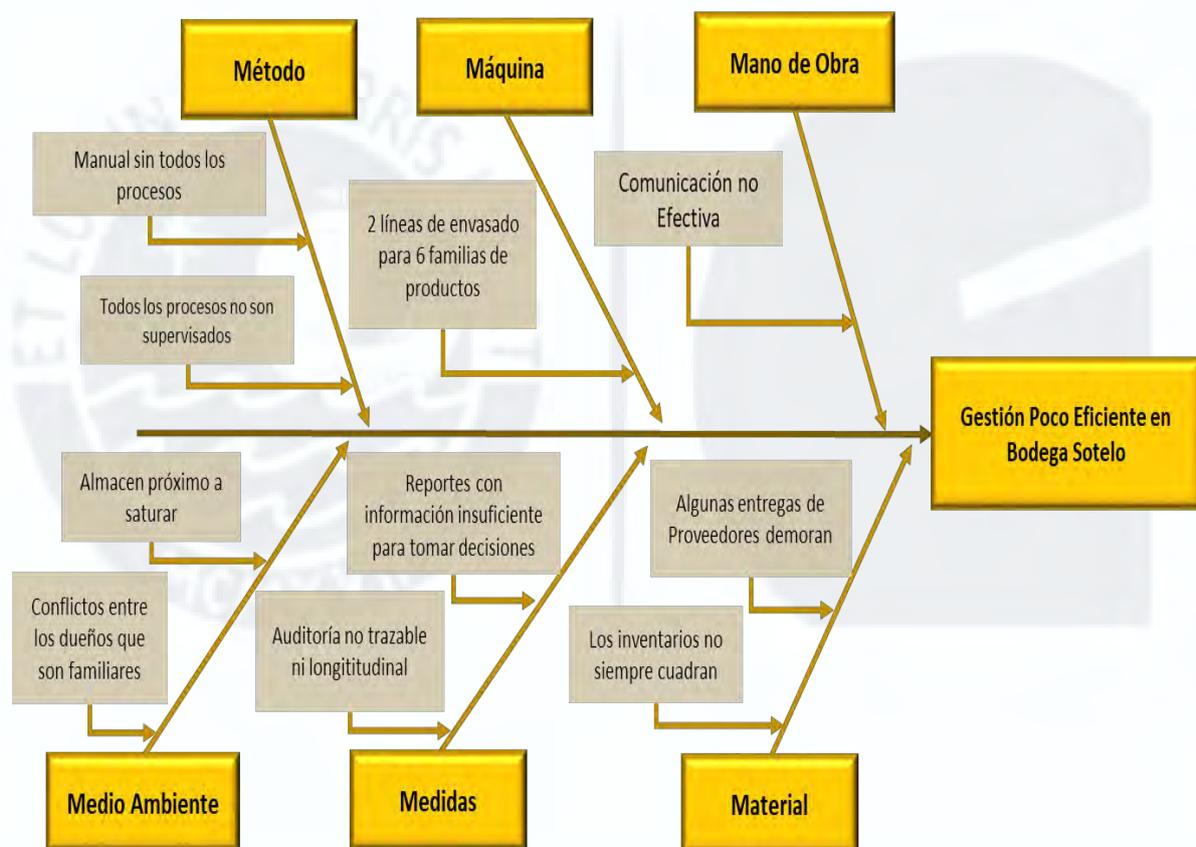


Figura 27. Diagrama de ishikawa del problema de gestión.

Adaptado de “50Minutos (2016). El diagrama de ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz”, por ProQuest Ebook Central (<https://ebookcentral.proquest.com>)

5.1.2. Diagrama de ishikawa del problema de marketing.

En el caso de los Problemas de Marketing hemos usado las 4 P's del Marketing Mix, enfocando los aspectos donde la Bodega Sotelo S.A.C. tiene debilidades que de superarlas tendrían más facilidades para posicionarse en los mercados deseados (ver Figura 28).



Figura 28. Diagrama de ishikawa de los problemas de marketing. Adaptado de “Espina de pescado de estrategia de marketing”, por EDRAW (https://www.edrawsoft.com/es/marketing-strategy-fishbone-example.html)

5.2. Principales Causas del Problema de Gestión

5.2.1. Métodos.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) no tienen todos los procesos documentados, esto se debe a que se consideran que hay procesos básicos y otros nuevos que han ido apareciendo con la evolución de la empresa. La principal dificultad es cuando hay observaciones y se busca un responsable sobre estos procesos que, al no estar documentados, se termina discutiendo de quien era la responsabilidad de cada parte.

Todos los procesos no son supervisados por el área de auditoría, esto trae problemas porque al revisar solo el resultado final no se sabe con certeza donde empezó el problema, haciendo suposiciones que no siempre han tenido éxito en la mejora continua.

5.2.2. Mano de obra.

Comunicación No Efectiva entre los miembros, el lenguaje es muy vago, los errores son al decir que se requiere un producto y no se menciona el tamaño de la presentación, esto hace que una persona crea que es el tamaño más vendido y la otra parte puede o no coincidir.

Otro ejemplo es cuando dicen se tienen que envasar y no se especifica si es en una hora, en un día o en una semana. También ocurre que la parte que recibe el mensaje no vuelve a preguntar para confirmar si lo que ha entendido es lo que se le ha querido transmitir.

5.2.3. Máquinas.

Existen solo dos líneas de envasado, una para llenar de seis en seis botellas y otra más pequeña para llenar dos botellas a la vez. Existen demoras en preparar cada línea según el tipo de producto porque requieren cambiar filtros de distinto calibre, esto varía si es vino blanco, vino rosado, pisco, etc. Otras calibraciones se dan en la altura de los apoyos para las botellas y de la máquina enchapadora que coloca las rayas a las tapas pilfer de metal.

5.2.4. Materiales.

Algunas entregas de los proveedores demoran y esto hace que se haga una cola en todos los procesos hasta la entrega del producto terminado. No se registran cada cuando suceden estos retrasos ni de cuánto tiempo duran.

Los Inventarios no siempre cuadran, esto hace que se gaste tiempo en la toma de inventarios y búsqueda del error pudiendo ser por no haber anotado, haber anotado mal o haber anotado doble.

5.2.5. Medidas o medición.

Reportes con información insuficiente para tomar decisiones como en el caso donde mencionamos que los proveedores se demoran, pero no anotamos las causas para tomar precauciones cuando se repita la situación, ni tampoco de cuánto tiempo demora para considerarlo en los stocks de seguridad. Otro caso es cuando suceden los quiebres de stock, no se anotan que productos no se pudieron vender por no tener inventario ni tampoco cuantos clientes y cuantas ventas se perdieron ni en qué meses sucede con mayor frecuencia.

La Auditoría no es trazable ni longitudinal, ya que el área de auditoría muchas veces entre informes finales, diciendo cuanto se falló, pero al no hacerla desde el comienzo de los

procesos, estos informes no identifican el origen, causas directas ni ayudan a formular propuestas de mejora. No solo se debe preocuparse por tener indicadores, sino que realmente estos midan variables que permitan obtener información útil para la toma de decisiones.

5.2.6. Medio ambiente.

Almacén próximo a saturar por los espacios que no se aprovechan, sin embargo, hay productos que tienen una rotación muy lenta y otros que con el espacio asignado sufren quiebres de stock constantemente.

Es común los conflictos entre los miembros de la familia Sotelo del área de auditoría por la Ing. Susie (Esposa), con el Gerente General Ing. Julio Sotelo (Esposo) y los hijos encargados de las áreas de Marketing y Ventas. La diferencia de edades generacionales hace que no siempre las nuevas ideas y propuestas sean del agrado de los padres.

5.3. Principales Causas del Problema de Marketing

5.3.1. Producto.

Packing poco atractivo, consideramos que se ve bien, pero la haber muchas marcas competidoras se requiere un diseño que sobresalga sobre todas las presentaciones.

La Marca genera valor en Ica por la tradición familiar, en otras ciudades es conocida solo entre los sectores conocedores de Pisco. Se requiere un plan de branding para posicionar la marca en el mercado, no solo entre los clientes sino entre los que consumen Vinos y Piscos.

5.3.2. Precio.

Los precios de Bodega Sotelo S.A.C. se encuentran en un rango intermedio comparado con otras marcas. Hay clientes que buscan precios más bajos argumentando que hay marcas artesanales de Ica que venden a un precio más barato. La mayoría de marcas caras se venden solo casualmente para ocasiones especiales y no son de consumo masivo. Existen clientes que desean Piscos superiores para regalo para lo cual la Bodega tiene el

Mosto Verde de uva Quebranta que es añejado y por su elaboración resalta la finura de sus aromas y sabor en boca, sin embargo, la diferencia en la presentación es una botella distinta. Los clientes que pagan más esperan un diseño más sofisticado.

En el mercado de los consumidores de Piscos y Vinos hay mucha sensibilidad a los precios, esto ocasionado porque el valor del producto en general no es muy alto, ya que s/.100.00 para un Whisky puede ser justo, pero para un Pisco es muy caro. El otro factor que influye mucho es el aumento de marcas que compiten sin una mayor diferenciación que dar precios bajos sumado al adulterio que usan varias marcas para tener un costo menor que les permita seguir dando descuentos, muestras gratis y facilidades de pago hacen que el rubro sea extremadamente competitivo.

5.3.3. Plaza.

Dificultad para acceder a nuevos canales de distribución por el desconocimiento de cómo funcionan, dónde contactarlo y tener una logística adecuada para poder cumplir con las órdenes de pedidos que se generarían.

Como lo acabamos de mencionar la logística es un problema, ya que los cálculos para la reposición no son los más adecuados. No se ha implementado una política de Stocks mínimos ni tampoco de puntos de pedido, sino que realizan de forma empírica.

Puntos de venta desconocidos para los clientes. Si bien es cierto que muchos conocen las tiendas, es habitual que los clientes digan al llegar por primera vez que conocían la marca, pero no sabían que vendían en ese lugar. Se desconoce la proporción del mercado que compran en licorerías, en markets, en tiendas propias y por Internet.

5.3.4. Promoción.

Se han realizado ofertas para amarrar las ventas como tres vinos de 750 ml por s/.30.00 en el mes del día de la Madre, y el pack de Pisco Quebranta, Torontel y Acholado de 750 ml por s/.50.00 durante el mes del día del Padre, estas ofertas han tenido mucho éxito y

contribuyeron a un aumento de las ventas superando las proyecciones anuales para esos meses. Sin embargo, estas ofertas se realizaron porque las ventas del año 2019 estaban cayendo. Una vez recuperado el monto de ventas se retiraron estas promociones.

No se han realizado convenios para realizar ventas cruzadas. Si bien es cierto que ha habido propuestas con una marca de Ginger Ale para sacar un pack chilcanero, una empresa de regalos para los piscos y vinos personalizados, no se han concretado.

Bodega Sotelo tiene en sus logros exitosas campañas publicitarias que le han permitido posicionarse en la región de Ica, pero los tiempos van cambiando y con ello las costumbres de las personas, por ello la publicidad en algunos medios ya no tiene el mismo alcance que en años anteriores. Promocionar en periódicos y revistas impresas ya no tiene el impacto que se daba hace 10 años atrás, sucede igual con los canales de televisión locales. A pesar de los cambios la radio si ha mantenido gran parte de alcance. Los mejores resultados en los últimos 3 años han sido por medio de Facebook.

5.4. Matriz Priorización Causa-Raíz del Problema de Gestión

La Matriz de Priorización Causa-Raíz nos ha permitido calificar por medio de un consenso de todos los tesisistas como hay causas que ejercen influencia en otras causas, es decir estas causas generan a otras. En esta oportunidad cada causa ha sido nombrada con un código como: P1, P2, P3, etc. Estos códigos nos sirven para poder confrontarlos y estar ubicados en la fila superior (ver Figura 29). Notamos que hay unos espacios sin información pintados de azul que forman una línea diagonal, esto sucede porque la casusa P1 de la primera columna no se debe analizar con ella misma, es decir con la causa P1 de la primera fila, así que para tener un mejor panorama visual se pintan todos los espacios donde suceden estas confrontaciones donde la misma causa se confronta.

Por otra parte, como se observa en la Figura 29, el nivel de influencia en la última columna de la derecha, mientras que los niveles de dependencia están en la última fila.

Ambos resultados son obtenidos de la suma de todos los datos predecesores.

La calificación del nivel de influencia que tiene (ver Tabla 11). Cuando una causa es más pasiva, es decir que no genera otras causas, debe tener un alto valor en su dependencia. Por el contrario, una causa más activa tendrá un nivel de influencia mucho mayor y este número será más alto.

Tabla 11

Calificación de la Capacidad de Cada Causa para Originar Otras Causas

Nota	Situación
0	No lo causa
1	Lo causa indirectamente o tiene una relación de causalidad muy débil
2	Lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media
3	Lo causa directamente o tiene una relación de causalidad fuerte

Nota. Tomado de "Matriz de Vester para la Priorización de Problemas", D.F. Betancourt, 2016 (www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester.)

Código	Causas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	INFLUENCIA
P1	2 líneas de envasado para 6 familias de productos		1	1	0	2	0	1	0	0	0	5
P2	Manual sin todos los procesos	1		3	3	3	2	1	1	2	3	19
P3	Todos los procesos no son supervisados	0	1		2	3	3	1	0	0	3	13
P4	Comunicación no Efectiva	0	2	2		2	2	0	3	2	2	15
P5	Algunas entregas de Proveedores demoran	0	0	0	1		1	1	0	2	1	6
P6	Los inventarios no siempre cuadran	0	1	2	3	1		1	3	2	3	16
P7	Almacén próximo a saturar	1	3	2	1	1	1		0	1	0	10
P8	Conflictos entre los dueños que son familiares	0	1	2	3	1	2	1		2	1	13
P9	Reportes con información insuficiente para tomar decisiones	0	3	3	1	2	2	3	0		0	14
P10	Auditoría no trazable ni longitudinal	0	0	2	2	0	3	0	2	3		12
	DEPENDENCIA (Pasivo)	2	12	17	16	15	16	9	9	14	13	

Figura 29. Matriz de priorización causa-raíz del problema de gestión.

Adaptado de "Matriz de Vester para la Priorización de Problemas", D.F. Betancourt, 2016 (www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester.)

5.5. Matriz de Priorización Causa-Raíz del Problema de Marketing

En esta oportunidad cada causa ha sido nombrada con un código como: M1, M2, M3, etc. Se escogió este código porque la letra M es la inicial del Marketing, que es el problema que estamos evaluando (ver Figura 30).

Código	Causas	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	INFLUENCIA
M1	Packing poco atractivo		3	2	1	1	0	0	0	1	0	8
M2	Marca que solo genera valor en Ica	2		1	3	3	0	2	0	1	0	12
M3	No hay opciones para diferentes Targets	2	2		3	3	0	1	1	2	2	16
M4	Mucha sensibilidad al precio	1	0	3		2	1	1	3	1	1	13
M5	Dificultad para acceder a algunos canales de distribución	0	3	3	3		3	3	3	2	0	20
M6	Logística con dificultades	0	1	0	0	3		3	0	1	0	8
M7	Puntos de venta desconocidos para los clientes	0	2	2	1	0	0		3	2	3	13
M8	No hay ofertas para amarrar ventas por volumen	0	0	2	2	2	1	1		2	0	10
M9	No hay convenio con otras marcas para ventas cruzadas	0	1	1	1	2	0	1	3		0	9
M10	No se publicita en los medios que usa el Target	0	2	0	2	2	0	3	2	3		14
DEPENDENCIA (Pasivo)		5	14	14	16	18	5	15	15	15	6	

Figura 30. Matriz de priorización causa-raíz del problema de marketing.

Adaptado de "Matriz de Vester para la Priorización de Problemas", D.F. Betancourt, 2016 (www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester.)

5.6. Matriz de Vester del Problema de Gestión

La Matriz de Vester nos sirve para ubicar las causas dependiendo de sus características que dependen de su nivel de Influencia y dependencia de cada cuadrante (ver Tabla 12).

El cuadrante indiferente abarca las causas que tienen un nivel bajo de influencia y de dependencia, es decir son causas que no son originadas por otras ni tampoco las causan. El cuadrante Pasivo, tiene poca influencia, pero una alta dependencia, esto es porque no suelen originar otras causas, pero si son generadas por estas. El cuadrante Crítico tiene mucha influencia y dependencia, es decir, generan otras causas y a su vez son originadas por otras. Debemos considerarlas en el plan de problemas a tratar ya que como generan otras causas, al solucionar las críticas solucionaremos éstas y las generadas por ellas.

Finalmente tenemos el cuadrante Activo, tienen un alto nivel de influencia y bajo nivel de dependencia, porque generan otras causas o problemas, pero no son causadas por otras, la importancia y prioridad es muy alta, ya que al solucionarla también solucionaremos los problemas que son causados o influenciados por estos.

Tabla 12
Cuadrantes de la Matriz de Vester

Cuadrante	Influencia	Dependencia	Importancia
Indiferente	BAJO	BAJO	Bajísima
Pasivo	BAJO	ALTO	Media
Crítico	ALTO	ALTO	Alta
Activo	ALTO	BAJO	Muy Alta

Nota. Calificación de causas

Para poder trazar los dos ejes debemos aplicar las fórmulas.

$$\text{Eje X} = \frac{\text{Valor Máximo de las causas en el Eje X}}{2}$$

$$\text{Eje Y} = \frac{\text{Valor Máximo de las causas en el Eje Y}}{2}$$

Una vez trazados los Ejes X & Y podremos ubicar las causas en sus cuadrantes respectivos (ver Figura 31).

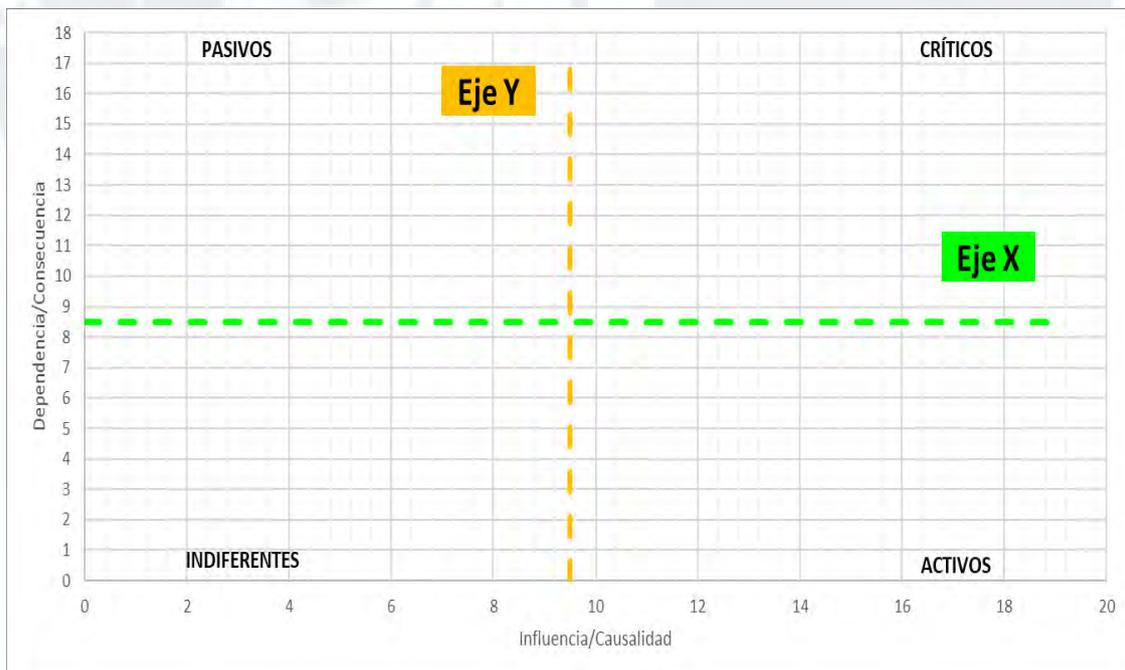


Figura 31. Matriz de vester con ejes y cuadrantes.

Adaptado de "Matriz de Vester para la Priorización de Problemas", D.F. Betancourt, 2016 (www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester.)

Los resultados de nuestros problemas donde se observa que no hay ninguna causa en el cuadrante activos (ver Tabla 13). También se aprecia que la mayoría de las causas son críticas lo que indica que los problemas de la empresa influyen sobre otros.

Tabla 13

Cuadrante de las Causas de los Problemas de Gestión

Código	Eje X	Eje Y	Cuadrante
P1	5	2	Indiferente
P2	19	12	Crítico
P3	13	17	Crítico
P4	15	16	Crítico
P5	6	15	Pasivo
P6	16	16	Crítico
P7	10	9	Crítico
P8	13	9	Crítico
P9	14	14	Crítico
P10	12	13	Crítico
Máximo	19	17	

Nota. Cuadrante: Indiferente = importancia bajísima, Pasivo = importancia media, Crítico = importancia alta.

Las causas se encuentran ya ubicadas en el cuadrante respectivo (ver Figura 32).

Podemos apreciar que hay algunas que están más cerca de la esquina derecha superior.

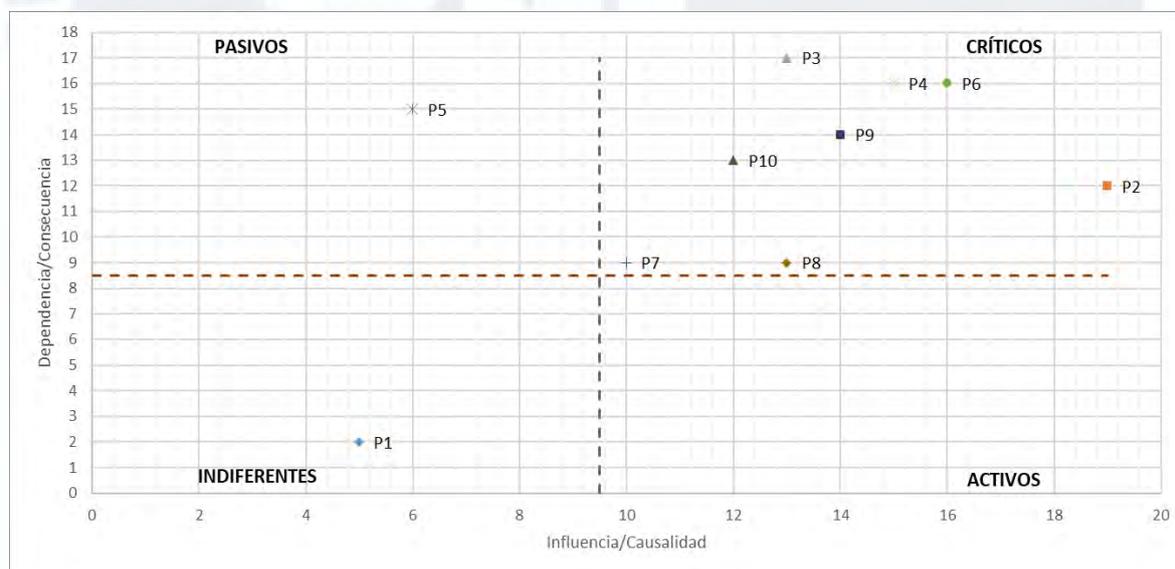


Figura 32. Matriz de Vester del problema de gestión.

Adaptado de "Matriz de Vester para la Priorización de Problemas", D.F. Betancourt, 2016 (www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester.)

5.7. Matriz de Vester del Problema de Marketing

Los resultados de las causas de los problemas de Marketing y los puntajes ordenados de mayor a menor (ver Tabla 14). Esta oportunidad si existen causas en los 4 cuadrantes de la Matriz (ver Figura 33).

Tabla 14

Cuadrantes de las Causas de los Problemas de Marketing

Código	Eje X	Eje Y	Cuadrante
M1	8	5	Indiferente
M2	12	14	Crítico
M3	16	14	Crítico
M4	13	16	Crítico
M5	20	18	Crítico
M6	8	5	Indiferente
M7	13	15	Crítico
M8	10	15	Crítico
M9	9	15	Pasivo
M10	14	6	Activo
Máximo	20	18	

Nota. Cuadrante: Indiferente = importancia bajísima, Pasivo = importancia media, Crítico = importancia alta, Activo = importancia muy alta.

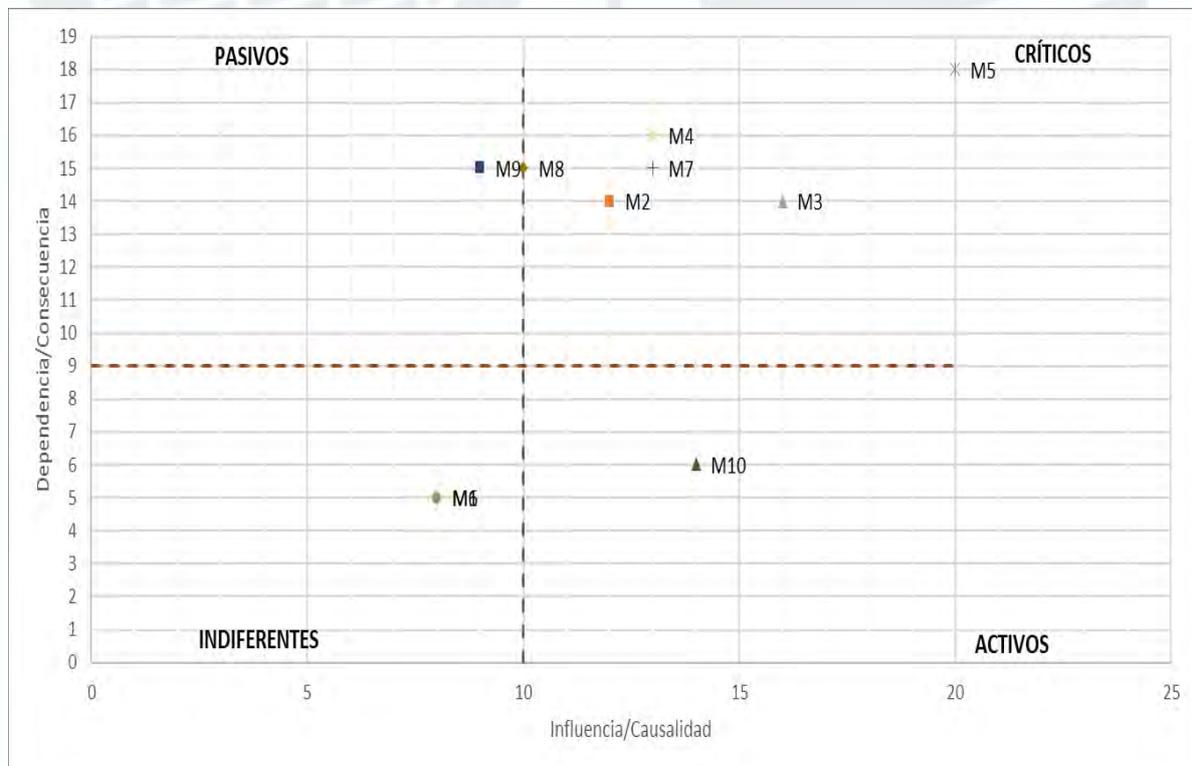


Figura 33. Matriz de vester del problema de marketing.

Adaptado de "Matriz de Vester para la Priorización de Problemas", D.F. Betancourt, 2016 ([www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester.](http://www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester))

5.8. Diagrama de Pareto del Problema de Gestión

Como hemos observado en la Figura 33, vemos que hay causas que están más orientadas a ser más críticas es decir están más cercas a la esquina superior derecha. Por lo tanto, surge la interrogante de cómo establecer un orden de las causas para poder priorizarlas en cuanto a ser atendidas y en las actividades que se ejecutarán para solucionarlas. La solución es por medio de la fórmula de la Nota que obtiene cada causa. Para esto debemos de dividir la coordenada del Eje X entre el puntaje Máximo del Eje X; sumado a la división de su coordenada del Eje Y entre el puntaje Máximo del Eje Y.

$$Nota_a = \left(\frac{Eje X_a}{Máx Eje X} \right) + \left(\frac{Eje Y_a}{Máx Eje Y} \right)$$

Los resultados de cada una de las notas de las causas (ver Tabla 15). El siguiente paso es ordenarlas de Mayor a Menor nota. El resultado de este orden nos dará una priorización de las causas más importantes primero y finalmente las menos urgentes (ver Tabla 16).

Tabla 15

Notas de las Causa de los Problemas de Gestión

Código	Eje X	Eje Y	Nota
	% del Máximo	% del Máximo	
P1	0.26	0.12	0.38
P2	1.00	0.71	1.71
P3	0.68	1.00	1.68
P4	0.79	0.94	1.73
P5	0.32	0.88	1.20
P6	0.84	0.94	1.78
P7	0.53	0.53	1.06
P8	0.68	0.53	1.21
P9	0.74	0.82	1.56
P10	0.63	0.76	1.40

Nota. Puntuacion de notas por cada causa P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10.

Tabla 16

Causas de los Problemas de Gestión Ordenados de Mayor a Menor Nota

Código	Orden de Prioridad de las Causas	Nota	Acumulado
P6	Los inventarios no siempre cuadran	1.78	0.13
P4	Comunicación no Efectiva	1.73	0.26
P2	Manual sin todos los procesos	1.71	0.38
P3	Todos los procesos no son supervisados	1.68	0.50
p9	Reportes con información insuficiente para tomar decisiones	1.56	0.62
P10	Auditoría no trazable ni longitudinal	1.40	0.72
P8	Conflictos entre los dueños que son familiares	1.21	0.81
P5	Algunas entregas de Proveedores demoran	1.20	0.90
P7	Almacén próximo a saturar	1.06	0.97
P1	2 líneas de envasado para 6 familias de productos	0.38	1.00

Nota. Priorización de las causas más importantes determinado por las notas de mayor a menor puntuación.

Ahora que tenemos las causas priorizadas por la importancia y urgencia podemos realizar el Diagrama de Pareto (ver Figura 34), observamos los resultados de las causas de los Problemas de Gestión. Sin embargo, vemos que el principio de Pareto o regla del 80-20, no se cumple ya que en la Tabla 10 vemos que 7 causas forman aproximadamente el 81% de las urgencias.

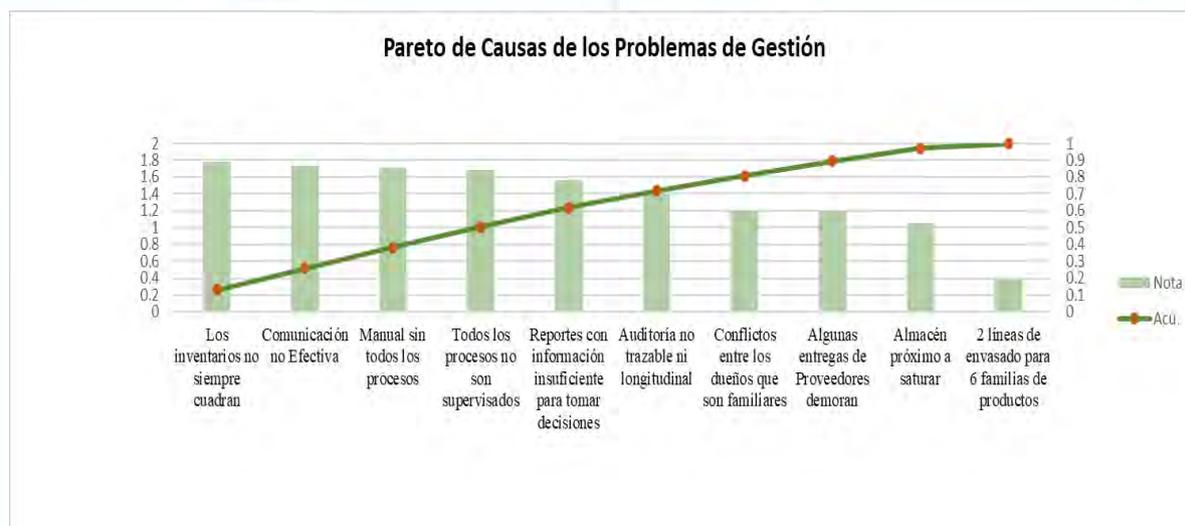


Figura 34. Diagrama de pareto de las causas de los problemas de gestión.

Adaptado de “50Minutos. El Principio de Pareto: Optimice Su Negocio con la Regla Del 80/20, Lemaitre Publishing, 2016”. por ProQuest Ebook Central, (<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=4504725>). Created from bibpucp-ebooks on 2021-03-14 18:41:03.)

5.9. Diagrama de Pareto del Problema de Marketing

Realizaremos los mismos procedimientos en los Problemas de Marketing, observamos las notas obtenidas por cada causa (ver Tabla 17). Vemos estas causas priorizando las más urgentes ordenándolas por las notas de mayor a menor (ver Tabla 18).

Tabla 17

Notas de las Causas de los Problemas de Marketing

Código	Eje X	Eje Y	Nota
	% del Máximo	% del Máximo	
M1	0.40	0.28	0.68
M2	0.60	0.78	1.38
M3	0.80	0.78	1.58
M4	0.65	0.89	1.54
M5	1.00	1.00	2.00
M6	0.40	0.28	0.68
M7	0.65	0.83	1.48
M8	0.50	0.83	1.33
M9	0.45	0.83	1.28
M10	0.70	0.33	1.03

Nota. Puntuación de notas por cada causa M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10

Tabla 18

Causas de los Problemas de Marketing Ordenados de Mayor a Menor Nota

Código	Orden de Prioridad de las Causas	Nota	Acumulado
M5	Dificultad para acceder a algunos canales de distribución	2.00	0.15
M3	No hay opciones para diferentes Targets	1.58	0.28
M4	Mucha sensibilidad al precio	1.54	0.39
M7	Puntos de venta desconocidos para los clientes	1.48	0.51
M2	Marca que solo genera valor en Ica	1.38	0.61
M8	No hay ofertas para amarrar ventas por volumen	1.33	0.72
M9	No hay convenio con otras marcas para ventas cruzadas	1.28	0.82
M10	No se publicita en los medios que usa el Target	1.03	0.90
M1	Packing poco atractivo	0.68	0.95
M6	Logística con dificultades	0.68	1.00

Nota. Priorización de las causas más importantes determinado por las notas de mayor a menor puntuación.

En este caso también observamos que no se cumple el Principio de Pareto ya que 7 causas constituyen el 82% de la priorización total (ver Tabla 12). Finalmente, el Diagrama de Pareto de las causas de los problemas de marketing nos sirven para observar visualmente de izquierda a derecha cuales son las causas que debemos atender primero ya que éstas tienen un alto nivel de influencia sobre las otras causas, es decir generan a las otras. En la primera causa priorizada observamos que la dificultad para acceder a algunos canales de distribución genera que perdamos oportunidades para combatir las otras causas como reducir el impacto de la sensibilidad del precio, generar valor de la marca fuera de Ica, que los clientes conozcan donde venden nuestros productos y que otras marcas se interesen en hacer ofertas para ventas cruzadas (ver Figura 35).



Figura 35. Diagrama de Pareto de las causas de los problemas de marketing. Adaptado de “50Minutos. El Principio de Pareto: Optimice Su Negocio con la Regla Del 80/20, Lemaitre Publishing, 2016”. por ProQuest Ebook Central, (<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=4504725>). Created from bibpucp-ebooks on 2021-03-14 18:41:03.)

5.10. Conclusión

Las causas no solo han sido identificadas sino priorizadas para saber cuáles son las que necesitan ser resueltas con mayor urgencia, esto será plasmado con acciones y en un cronograma de actividades. Observamos que el principio de Pareto no se cumple porque la mayoría de causas son críticas.

Vemos que los inventarios no siempre cuadran es un problema priorizado y esto se demuestra porque si Bodega Sotelo S.A.C. soluciona este inconveniente también solucionaría la falta de información en los reportes para poder tomar decisiones y los conflictos entre los dueños que son familiares.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) actualizado con todos los procesos y fórmulas más eficientes para los cálculos logísticos evitaría que el almacén este próximo a saturarse, la auditoría sería trazable y longitudinal logrando una supervisión en más procesos y contribuiría a reportes más completos.



Capítulo VI: Alternativas de Solución

6.1. Publicidad Boca a Boca

El Segmento de consumidores de bebidas alcohólicas a base de uva es muy diverso. Tenemos en consideración que deben ser personas mayores de 18 años, de ambos sexos, del nivel socioeconómico B, C y D; sin embargo, sabemos que las bebidas alcohólicas a base de uva como el Pisco y el Vino es consumido por personas con distintos gustos y preferencias, algunos tienen diferentes formas de consumo: puro, en cocteles y un grupo reducido en postres y gastronomía. Los consumidores pueden ser de diferentes profesiones y de diferentes edades, por este motivo es que se requiere enfocar los esfuerzos en los canales más indicados para aumentar el alcance e impacto de cada publicidad.

La publicidad boca a boca nos resulta una propuesta atractiva porque es muy probable que un consumidor de Pisco lo beba junto con otros consumidores de Pisco existiendo la posibilidad de recomendar la marca a potenciales clientes. Para aumentar las posibilidades de que la marca sea recomendada se medirán los objetivos por medio de las calificaciones en redes sociales y de cuestionarios para obtener el puntaje del Net Promotor Score que se puede observar cómo realizar su cálculo en el Apéndice F.

6.1.1. Participación en festivales y ferias gastronómicas de Ica y Lima.

La participación en festival y ferias gastronómicas independientemente del lugar donde se realice (Distrito urbano o rural), era estudiado según la rentabilidad y el esfuerzo que requería considerando el costo de oportunidad de enviar al personal para la instalación del stand a dichos eventos, a la par se exige obligatoriamente llevar una estampa para el pasacalle tradicional horas antes de inaugurar los festivales. Muchos de estos como el Festival Internacional de la Vendimia Iqueña (FIVI) y el Festival Nacional del Pisco Sour en Ica, tuvo un resultado económico positivo sin embargo con la aparición de muchos competidores a precios bajos, la disminución de la afluencia de público y las exigencias de

asistir a muchas reuniones poco productivas ha hecho que luego de 7 años de participación ininterrumpida se decida no continuar. En estos últimos 3 años que no se ha participado el Jefe de Marketing y Ventas ha realizado visitas para evaluar el movimiento y se informaba de que muchos clientes buscaban el stand de la Bodega Sotelo, al no encontrarla tenían que escoger otra marca, esto es peligroso ya que se va perdiendo la fidelidad por no participar. Por eso recomendamos a la Bodega participar considerando no solamente el beneficio que se obtendrá sino también la oportunidad que se pierde cuando no se está presente haciendo presencia de marca. Si los beneficios no son atractivos se debe pensar que el punto de venta a la vez es una publicidad, donde se pueden dejar volantes con información de contacto como WhatsApp, página web, redes sociales, etc.; y ofertas, recetas de cocteles, visitas a las bodegas entre otros servicios. Para medir el resultado de las personas que fueron captadas por ferias se deben dar vales de descuento que deben presentarse en los puntos de venta. Así se podrá contabilizar a cuantas personas se entregaron vales y cuantas lo hicieron efectivo, finalmente cuantas se convirtieron en clientes realizando más de una compra.

Para establecer un presupuesto adecuado, se desarrollará un programa anual de para las ferias y festivales donde participará la Bodega Sotelo S.A.C. para que se puedan programar actividades previas como tener listo el merchandising y convocar al equipo de trabajo que son áreas de apoyo que solo se contratan para esos eventos como son anfitrionas, jaladores y bartenders. Por tiempos de pandemia se recomienda participar y organizar ferias virtuales que ayudaran a maximizar la difusión de la marca y obtener un mayor volumen de asistentes.

6.1.2. Alianzas con escuelas de bartender, turismo y gastronomía.

Se firmarán convenio con las escuelas de bartender, turismo y gastronomía donde se postularán convocatorias para realizar prácticas en la bodega. Los estudiantes conocerán de la empresa para que la recomienden conociéndola desde dentro. Si los bartender aprendan a

trabajar haciendo cocteles con Pisco Sotelo es muy probable que recomienden la marca en las barras de los locales donde vayan a trabajar.

Las facilidades para las escuelas de bartender serán que Bodega Sotelo S.A.C. les proporcionará las instalaciones gratuitas para sus reuniones académicas, barras profesionales para usar sin costo durante los eventos donde trabajen con Pisco Sotelo, junto con las copas, y logotipo bordado en sus uniformes.

Los estudiantes de turismo realizarán prácticas en guiado, participarán en la elaboración de videos informativos sobre la bodega y tradiciones a través de video blogs para las redes sociales de la bodega, la escuela y las agencias de viaje apoyando con la redacción del contenido, conducción e investigación. Se hablarán de tradiciones, gastronomía y coctelería Local.

Los convenios con las agencias de viaje son vitales para reforzar la imagen de la marca conociendo el lugar de origen donde se elaboran los productos. Existirán descuentos especiales para los trabajadores de las agencias en visitas, productos y alquiler de las instalaciones para eventos sociales. Por cada visita se otorgarán almuerzos y comisiones del 5% del total facturado por los asistentes que trajo la agencia de viaje.

6.2. Publicidad por Redes Sociales

Para asegurar la correcta gestión de todas las propuestas que se realizarán en las redes sociales se contratará a un community Manager quien administrará la fan page de Bodega Sotelo que realizará los informes sobre el rendimiento de los contenidos y campañas publicitarias. Así como la interactividad de los usuarios en la página, aumento de seguidores y entregar el feedback, además se incorporará un chatbot donde el usuario pueda mantener una conversación con un programa informático y así los clientes podrán ingresar y realizar sus pedidos a cualquier hora.

6.2.1. Video tutoriales de coctelería y gastronomía con pisco.

Estos videos se realizarán con estudiantes de turismo, estudiantes de bartender, influencers y personal de la bodega. Los contenidos deben de atraer el interés de las personas. Deben generar reacciones en las personas, considerar cuantos seguidores nuevos obtenemos, cuantos compartidos y cuantos comentarios recibimos. Se deberán enlazar los contenidos de Facebook a Instagram y a YouTube.

A diferencia de la publicidad tradicional outbound debemos de enfocar los contenidos bajo la perspectiva inbound. Por ejemplo, si se publica que se han adquirido nuevas máquinas y pagar por dar a conocer este suceso como una publicidad donde se haga que aparezcan una y otra vez en los canales que frecuentan los clientes de Bodega Sotelo cuando esta no les parezca útil, atractiva ni les genere mucho interés, se sentirán hostigadas y no habrá el impacto deseado. Pero si subimos recetas de cocteles, postres o platos de fondo con Pisco es más probable que el público tenga un interés de mirarlo, comentar dando su opinión y compartirlo con sus amistades, ese es el principio del marketing Inbound (ver Figura 36). El Marketing Inbound cuando es bien gestionado genera un interés independientemente si esta es pagada o no (publicidad orgánica).

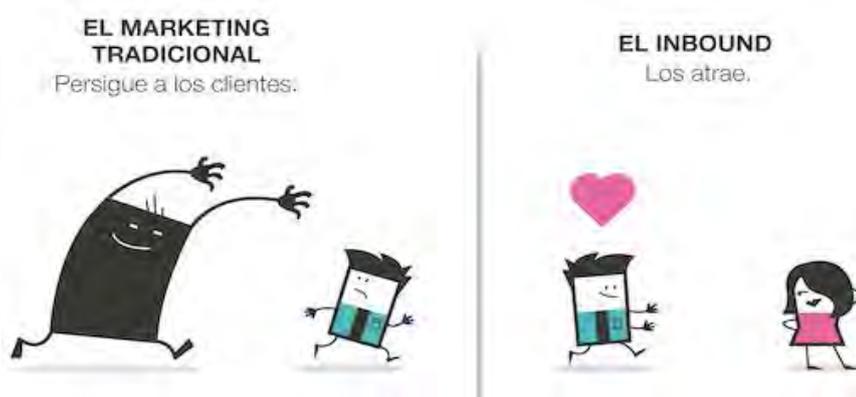


Figura 36. Outbound marketing vs inbound marketing.
Tomado de: Outbound marketing vs inbound marketing
(<https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-vs-outbound-marketing>)

6.2.2. Concursos para los conocedores sobre temas pisqueros.

Para aumentar el alcance de vistas de la publicidad en el segmento de consumidores

pisqueros se realizarán concursos en las redes sociales. Las preguntas pueden ser sobre temas históricos, sobre coctelería, sobre uvas y zonas pisqueras. Los premios serían en efectivo y en productos. Es importante que la temática del concurso mantenga la cultura ética sin caer en la deformación de un consumo irresponsable de las bebidas alcohólicas, ya que la imagen de la marca considera el valor de la elegancia como parte de la cultura organización. El interés de personas que comentan publicaciones relacionadas al Pisco los llevará a estas campañas por el algoritmo de las redes sociales. Con esta medida captaremos la atención de consumidores actuales de otras marcas.

6.2.3. Concursos para los mejores seguidores.

Se aplicará una estrategia push and pull. Bares que compren x cajas de pisco, se le asignará publicidad, merchandising, otros para que realicen concursos en sus establecimientos, etc.

Se elaborarán concursos para los seguidores de Bodega Sotelo. Estos requerirán necesariamente que sean relacionados a los productos de la empresa. Se realizarán concursos a la foto con más likes en los comentarios. Estas fotos pueden ser de una fiesta con Pisco Sotelo, en un bar, con amigos, con pareja, etc.

Otros concursos se realizarán serán más fáciles de participar. El concurso para tomar vino en pareja, etiquetando y comentando cuál fue la mejor cita que tuvieron. El comentario con más likes ganará el concurso.

6.2.4. Sorteo para los clientes.

Se realizarán sorteos de productos a los clientes que compartan el concurso y etiqueten a 4 amigos. Para medir el impacto de esta publicación se establecerán objetivos y metas que deberán ser cuantificadas finalizado el concurso contando la cantidad de compartidos y aumento de seguidores durante el concurso para concluir si se alcanzó o no la cantidad deseada. Como la publicidad será orgánica y de interés de los seguidores del mundo

pisquero, las redes sociales brindarán una mayor exposición del contenido frente a la exposición que le dan estas redes a las páginas que no publican contenido interesante o tienen muy poco contenido.

6.2.5. Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales.

Para atraer nuevos clientes, se realizarán sorteos con packs de productos como Piscos y Vinos personalizados para los ganadores, pack de colección de Piscos Puros, de Vinos Perfecto Amor y de Vinos Semisecos. El sorteo será durante una transmisión para las personas que estén viendo durante la realización de la misma. Se aprovecharán estas transmisiones para comunicar novedades de la empresa y comunicar de futuros sorteos, así como para tener una comunicación bidireccional directa con los clientes al realizar sus comentarios en vivo.

6.2.6. Trasmisiones en vivo.

Los sorteos no serán las únicas trasmisiones en vivo. Se realizarán más dónde no se realicen regalos para medir el alcance orgánico y el interés real de las personas por saber las novedades de Bodega Sotelo S.A.C. la secuencia puede ser para invitar a conocer la bodega, conocer tradiciones y las instalaciones, contar sobre los nuevos puntos de venta, concursos y ferias donde se está participando. Por ejemplo, durante la participación del festival del Pisco Sour, transmitir temprano que la bodega está presente que los pueden buscar y a todos los clientes que lleguen durante un horario específico tendrán ofertas entre otros beneficios, esto nos ayudará a medir cuantas personas vieron la transmisión y cuantas pasaron al siguiente nivel del embudo de marketing haciendo efectivo el premio.

6.3. Activaciones

6.3.1. Publicidad en eventos culturales.

Se debe de asociar la marca Sotelo con la cultura y la historia, por ello la presencia de marca en estos eventos, con el uniforme típico, decoración de botijas, hojas de parra entre otras cosas realzarán la cultura organizacional.

El peruano en el extranjero se identifica con el Pisco como producto bandera, y esa vivencia debe de conectarse en cada presentación que realice la empresa. En estos eventos se debe difundir con volantes y pantallas que permitan pasar videos e imágenes, sobre la tradición que involucra elaborar Pisco, su relación con la tradición y costumbres de Ica.

Muchos peruanos, incluso iqueños no conocen las variedades de uvas pisqueras, los tipos de piscos, como catarlos y como elaborar cocteles tan sencillos. Si se fomenta la cultura ética pisquera se fomentará el consumo del Pisco.

En épocas de pandemia se recomienda participar como auspiciador de eventos virtuales culturales tradicionales que asocien la marca con la cultura y la historia.

6.3.2. Exhibiciones en centros comerciales.

Los Centros comerciales son lugares de afluencia de público, esto debe ser aprovechado en atraer a la mayor cantidad de personas posibles. En el marketing tradicional se le tomarían los datos para añadirlos a una base de datos, pero en la actualidad eso podría incomodar a las personas. La mejor manera de tener acceso a los canales de las personas es que sigan las redes de la empresa y les aparezca en sus secciones de inicio o noticias.

Solicitar que sigan las redes de la empresa es un poco complicado si no obtienen un beneficio de por medio. Por ello se realizarán fotografías a las personas por medio de Photocall atractivos y se les dirá a las personas que las fotos aparecerán en la página, pueden etiquetarse y seguir a la bodega (ver Figura 37), se observa que las personas estuvieron muy animadas a tomarse las fotos y los resultados fueron de 100 fotografías se aumentaron 400 seguidores.

Por otra parte, como se observa en la Figura 38, se ve la activación en la Feria Empresarial 2016 realizada en Ica en la Universidad Alas Peruanas. En esta oportunidad se dieron degustaciones de los productos en copas obteniendo resultados similares a los del Pisco Sour. Sin embargo, en las ferias donde solo se realizaron ventas y se pidió seguir la

página solo se alcanzaron incrementos de seguidores entre 20 y 50, por esto consideramos que las fotos son importantes. Cuando los seguidores ven muy divertida su fotografía la comparten e incluso en algunos casos la colocan de perfil o de portada, por ello se debe aprovechar que estas fotografías salgan con la marca Sotelo ya que se difundirá en cada compartir realizado.



Figura 37. Activaciones en el pisco sour de Ica.
Tomado del Facebook de bodega sotelo, 2015
(<https://www.facebook.com/sotelobodega/photos/627949490684914>)



Figura 38. Activación en la feria empresarial 2016.
Tomado del Facebook de bodega sotelo, 2016
(<https://www.facebook.com/sotelobodega/photos/1015343795278813>)

6.3.3. Publicidad en parques (sorteos, video blogs, concursos).

Se realizarán campañas publicitarias transmitiendo en vivo en parques, se realizarán concursos de cata a ciegas con las personas que estén en estos parques para que las personas que adivinen la variedad que es se gane una botella. Para esto se realizarán los permisos municipales. No solamente habrá transmisiones en vivo, sino que también filmarán videos para ediciones en off y subidas como video blogs. En estos espacios de deben de aprovechar para comunicar novedades de la empresa, sobre las ofertas del mes, dónde pueden adquirir los

productos de la bodega, las visitas guiadas, catas y maridajes, cursos de coctelería con las instituciones que se tiene convenio entre otras cosas.

6.4. Optimizar el Manual de Organización y Funciones

6.4.1. Añadir los procesos que faltan al MOF.

Se va a hacer una auditoría y un seguimiento a las actividades durante dos semanas para determinar cuántos y cuáles son los procesos que no están documentados. Posterior a esto se realizará una reunión con el equipo donde se converse sobre las responsabilidades y pasos de estos procesos. La reunión se filmará para luego ser estudiada y documentada. Finalmente serán presentadas al equipo de trabajo mediante el nuevo Manual de Organización y Funciones actualizado con un enfoque diferencial, el cual deberán firmar al momento de recibir y responder unas preguntas sobre algunos procesos. Este cuestionario será elaborado por el equipo de consultores del MBA ICA VIII de Centrum Católica. Los resultados de la evaluación revelarán si realmente han leído y entendido el manual.

6.4.2. Añadir los modelos de informes.

Los informes que debe presentar cada área deben tener modelos que incluyan un diseño de papel membretado con el logo de la empresa, el nombre, cargo y firma del responsable de elaborar el informe, firma de recibido del Gerente General, el motivo y el tema que presenta este.

6.4.3. Añadir ejemplos para los cálculos logísticos.

Para realizar una logística Just In Time, se añadirán ejemplo de cálculos logísticos óptimos en el Manual de Organización y Funciones. Para llegar a estos estándares se realizarán reuniones con el Gerente General y los jefes de área. El equipo de consultores de Centrum Católica entregará estos ejemplos en hojas de Excel con ejemplos reales con información tomada durante las dos semanas de observación. Estos cálculos deben contener los datos necesarios para obtener el stock mínimo, el stock máximo, el stock de seguridad, el

punto de pedido, cantidad máxima asignada en el almacén, pronósticos de demanda y seguimiento del stock diario.

6.5. Realizar una Investigación de Mercado para la Región de Ica y Lima

6.5.1. Realizar un benchmarking.

El equipo de consultores realizará un Benchmarking de las principales bodegas competidoras. Para esto se realizará un cuestionario al Gerente General sobre las marcas que considera sus competidores más cercanos en Ica y Lima. Se realizarán visitas a los puntos de venta para registrar los precios, evaluar la decoración, la amabilidad, el conocimiento de los productos, la orientación a la venta y el contacto de una posible venta futura. De la misma manera se realizarán visitas sorpresas a la Bodega Sotelo para evaluar bajo los mismos criterios y ver el nivel con el que compite comparado con otras empresas.

6.5.2. Estudiar las elasticidades de los productos.

Esta parte se realizará por medio de unas preguntas en el cuestionario de la investigación donde se pedirá al cliente contar el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por un pisco, vino y otras bebidas. También se pedirá contar el precio mínimo donde el cliente desconfiaría de la calidad y veracidad de este. No se darán rangos porque el equipo de consultores perdería valiosa información, por ello se va a dar libertad a los encuestados de responder libremente. Los datos se procesarán en Excel y contar cuántos clientes hay en cada precio obteniendo una línea con una tendencia que reflejará la elasticidad con respecto al precio de los productos estudiados. Esto permitirá conocer los precios que tienen mayor cantidad de personas y cuáles no.

Se debe preguntar qué factores considera importante al momento de elaborar una bebida calificando cada ítem del 1 al 10, siendo el 10 el mejor puntaje y 1 el peor puntaje. Entre los criterios estará el aroma, la tipicidad, la suavidad, el diseño el envase, la variedad y otros más. Con esta información se sabrá sobre qué puntos se debe trabajar para mejorar el

valor que perciben los clientes al comprar una botella de Bodega Sotelo S.A.C. se debe considerar que esta sensibilidad es distinta en Lima y en Ica por ello se realizarán dos investigaciones separadas, pero con la misma estructura.

6.5.3. Elaborar un top of mind.

Dentro de las preguntas del cuestionario se pedirá mencionar las marcas que recuerden de Pisco. El Equipo de consultores contabilizará las marcas nombradas y luego las posicionará elaborando un top. Con esto sabremos qué posición ocupa Bodega Sotelo S.A.C. y también se sabrá cuantas personas pisqueras de cada 100 conocen la marca. Se debe tomar en cuenta que los resultados de Ica son independientes y son otra investigación aparte de los de Lima, es decir se realizarán dos tops of mind.

6.5.4. Elaborar focus group.

Se realizarán dos focus group, cada grupo tendrá que responder dando su opinión sobre la presentación, el sabor y el valor percibido que le dan al producto. A estos grupos se les plantearán las ideas de las próximas campañas publicitarias obteniendo información de su punto de vista como público. Los Participantes de la sesión de Lima tendrán la sesión en uno de los restobares que venden los productos de la Bodega, se darán vales por productos, y piqueos para maridar las catas que se realizarán.

Los participantes de la sesión de Ica serán invitados a la bodega donde se realizarán estas sesiones. La Bodega Sotelo S.A.C. pondrá una movilidad a disposición ya que al estar sujetos a realizar cata no podrán manejar. Incluirá un almuerzo posterior a la cata, fotografía y una visita guiada, así como unas botellas de recuerdo con la etiqueta personalizada con el nombre de la persona y la fecha de la sesión.

6.6. Elaborar un Plan de Marketing

6.6.1. Elaborar un plan de marketing mix.

Con la información obtenida del benchmarking, los cuestionarios y los focus group se

realizará un plan para adecuar las estrategias para competir en cada una de las P del Marketing Mix. Respecto al Producto se buscará genera el máximo valor posible ofreciendo diferencias que sean asociadas con la marca. En cuanto al Precio disminuirémos su elasticidad con el aumento del valor llevando de la mano un trabajo de branding y de presentación del producto como uno de los mejores con un alto estándar de calidad. Las Plazas indicarán cuales son las más adecuadas considerando las que son más usadas por los pisqueros ya que actualmente hay muchos puntos de venta como licorerías, tiendas propias, bares, tiendas minoristas y tiendas virtuales. Finalmente, en cuanto a las estrategias de promoción se van a enfocar las campañas de boca a boca y redes sociales dando a conocer las bondades del Pisco, las diferencias que hacen superior a la marca Sotelo y dónde pueden comprar el producto, integrando así todos los aspectos mencionados anteriormente.

6.6.2. Elaborar un manual de marca.

Se realizará un manual de marca donde se consolidarán los valores corporativos, el logotipo, Imagotipo, Isotipo, ornamentos, paleta de colores en RGB (Red, Green and Blue), las tipografías a usar, los espacios en blanco que deben respetarse. Este manual contendrá información sobre los modelos de firmas digitales, papel membretado, uso correcto del logotipo en fondos claros (positivo), fondos oscuros (negativo), versión de un solo color (blanco y negro), aplicación a los uniformes, merchandising, diseño de stands para ferias, plantillas para redes sociales, protocolo de atención al cliente manteniendo los valores, la decoración de los ambientes y la música de fondo en algunas instalaciones como la destilería y la tienda.

6.7. Evaluación de Alternativas

El valor diferencial de la propuesta radica en el análisis profundo para detectar los problemas que originan otros problemas y así profundizar en la verdadera causa raíz de cada una de las dificultades que presente la organización. Se utilizará la experiencia y

conocimiento, junto con técnicas que nos ayudan a predecir situaciones, para ayudar a la toma de decisiones y mejorar los resultados de la organización.

Las alternativas propuestas (ver Figura 39). Estas han sido calificadas considerando el Impacto Directo, Indirecto, Factibilidad, Costo y Tiempo con valores de 35%, 10%, 20%, 20% y 15% respectivamente. La cercanía a que la empresa responda lo mejor posible a cada ítem se califica con números altos, siendo el 10 la mejor calificación para casos donde fácilmente Bodega Sotelo S.A.C. pueda obtener beneficios positivos, es decir generar buenos impactos o poder llevarlo a cabo con los recursos actuales, mientras que para las alternativas donde los beneficios a obtener no resulten positivos para la empresa se califican con números pequeños donde 1 es el más bajo. Esta calificación la realizó el equipo de consultores del MBA GI ICA VIII junto con el Gerente General y los jefes de las áreas.

Alternativa de Solución	Impacto Directo*	Impacto Indirecto**	Factibilidad	Costo	Tiempo	Total
	35%	10%	20%	20%	15%	100%
Añadir los procesos que faltan al MOF	10	9	9	9	8	9.20
Concursos para los conocedores sobre temas pisco	10	9	8	8	8	8.85
Añadir ejemplos para los cálculos logísticos	10	8	8	7	8	8.45
Añadir los modelos de informes	10	8	8	7	7	8.35
Elaborar un Manual de Marca	9	7	9	7	10	8.30
Video tutoriales de coctelería y gastronomía con Pisco	8	8	9	7	7	7.95
Elaborar un Plan de Marketing Mix	8	8	8	7	8	7.85
Participación en festivales y ferias gastronómicas de Ica y Lima	8	8	8	7	6	7.65
Elaborar focus group	7	7	8	7	8	7.30
Alianzas con escuelas de bartender, turismo y gastronomía	8	6	8	7	7	7.25
Concursos para los mejores seguidores	7	8	7	7	7	7.25
Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales	7	8	7	6	7	7.10
Publicidad en eventos culturales	7	8	7	6	7	7.10
Publicidad en parques (Sorteos, Video blogs, Concursos)	7	8	7	6	7	7.10
Estudiar las elasticidades de los productos	7	8	7	6	7	7.10
Exhibiciones en Centros Comerciales	8	8	6	6	6	7.10
Realizar un Benchmarking	7	6	8	7	7	6.95
Trasmisiones en vivo	7	5	8	8	7	6.85
Sorteo para los clientes	5	4	10	9	9	6.75
Elaborar un top of mind	7	6	7	6	7	6.60

Nota el puntaje va desde 1 hasta 10, siendo 10 el mejor evaluado

* Evalúa sobre el problema del estudio

** Evalúa la mejora sobre otras actividades de la empresa

Alto [8-10]

Medio [5-7]

Bajo [1-4]

Figura 39. Evaluación de las alternativas propuestas.

6.8. Conclusiones

Como vemos la alternativa que ha tenido una mayor calificación es Añadir los procesos que faltan al MOF, esto es debido a la necesidad de mejorar en el corto plazo los problemas operativos, esta solución sería buena no solo para el manual de organización y funciones sino también, para mejorar el clima laboral reduciendo las discusiones sobre las responsabilidades de procesos que no están documentados.

En el segundo lugar hemos encontrado importante considerar elaborar concursos para los conocedores sobre temas pisqueros, ya que de esta manera tendríamos la atención sobre los consumidores. Los beneficios que se obtendrán de esta alternativa serán: (a) obtener seguidores calificados; (b) potenciales clientes; (c) presencia de marca y finalmente; (d) fomentar la cultura ética de los productos vitivinícolas.

En el tercer lugar está la solución de añadir ejemplos para los cálculos logísticos, que tendrá un impacto positivo al reducir la incertidumbre de los momentos en que se realizan los pedidos (Re Order Point), y se evitarán los quiebres de stock. Para que este proceso funcione correctamente dependerá de la solución anterior ya que se debe de añadir cuantos quiebres de stock se realizan con fecha y la cantidad de productos que no se pudieron vender para ser sumados a las ventas reales y obtener data histórica de la demanda real. Los pronósticos se realizan solo con las ventas que se han vendido basándose en las ventas, sin embargo, estas ventas siempre han tenido quiebres de stock y como la información sobre la que se trabaja no ha tenido buenos resultados, las proyecciones también tendrían fallas por ellos es necesario considerar como la demanda real no solo las ventas que se concretan sino sumarle adicionalmente las unidades que no se llegaron a vender para que en los pronósticos futuros se considere envasar para la demanda que se suele vender y esta vez sí atender las que no se pudieron realizar.

En cuarto lugar, tenemos Añadir los modelos de informes. Con esta solución se

tendrían datos ordenados convirtiéndose en información valiosa para la toma de decisiones, para esto deben de usarse indicadores que midan variables realmente importantes donde algunas no se están considerando para la mejora continua.

En quinto lugar, se ha valorado la alternativa de Elaborar un Manual de Marca, esto va a darle valor a la Bodega Sotelo S.A.C., ya que la empresa ha escogido competir por calidad y no por precios bajos. El principal requisito para que los clientes estén dispuestos a pagar más que por otros productos genéricos es sentir que los productos ofrecidos por la empresa (la marca en este caso), generan más valor.

El valor diferencial de la propuesta está enfocado en optimizar el manual de organización y funciones y añadir procesos que faltan en el MOF con esto se podrá corregir los problemas internos de la empresa y se podrá conseguir un crecimiento sostenido con bases fuertes para expandir la marca a nivel nacional e internacional.

El valor disruptivo de la propuesta está determinado en mejorar la oferta digitalizada de los productos mediante la evaluación permanente de un community Manager. Lo que permitirá al cliente acceder a los productos mediante plataformas digitales con mejores promociones, conociendo aún más las características del producto y comprando únicamente lo que quiere por intermedio de un chatbot reduciendo el tiempo de compra y recibiendo una atención personalizada. Los chatbots buscan mejorar la experiencia del consumidor por lo que están involucrados de forma directa en el ámbito de la atención al cliente

Capítulo VII: Plan de Implementación

Se realizó una exposición de las principales alternativas que solucionarían las causas y por ende los problemas de Bodega Sotelo S.A.C., a los jefes de las áreas administrativas donde por acuerdo se priorizaron las actividades que se ejecutarán después de realizarles cuestionarios que se pueden observar en el Apéndice E.

7.1. Actividades

Las alternativas de solución, que se describe a continuación, fueron elegidas en conjunto con la gerencia general de Bodega Sotelo S.A.C. quien valoró la mayor implicancia para mejorar los procesos claves; (a) Añadir los procesos que faltan al MOF, (b) Concursos para los conocedores sobre temas pisqueros, (c) Elaborar un Manual de Marca, (d) Elaborar Focus Group, (e) Elaborar un Plan de Marketing Mix, (f) Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales, y finalmente (g) Estudiar las elasticidades de los productos. El detalle de cada iniciativa se describe a continuación.

7.1.1. Añadir los procesos que faltan al MOF.

Esta alternativa de solución tiene una duración de siete semanas y está formada por dos fases: (a) Reunión de Información, y (b) Modificación del MOF. La primera fase tiene una duración de cuatro semanas y está formada por tres actividades (ver Figura 40), que se detalla a continuación:

(a) Primero: se realizará la programación de la reunión con todo el personal ya que los colaboradores que se encuentran realizando las operaciones en el día a día son los que tienen más presente cuales son los puntos débiles y necesidades de mejora.

(b) Segundo: Reunión con todo el personal, esto servirá para conversar sobre las discusiones que ha habido por temas de responsabilidad, procesos que suelen salir mal, así como para plantear propuestas de mejora.

(c) Tercero: Elaborar informes con sugerencias, a partir de la reunión con todo el

personal surgirán muchas ideas para mejorar los procesos con el fin de obtener mejor resultados, incluso algunos pueden cambiar radicalmente su forma de ejecutarse o sustituirse por otra actividad.

La segunda fase se ejecutará en un plazo de tres semanas. Esta fase tiene cuatro actividades:

Primero: Ordenar la información obtenida del feedback, esta responsabilidad es compartida por los gerentes de Logística, Envasado y Destilería. Las ideas deben clasificarse por las áreas donde tienen impacto, factibilidad y presupuesto, elaborando un informe para ser entregado al Gerente General.

Segundo: Añadir la información al MOF, esta responsabilidad es del Gerente General quien, a partir del informe recibido previamente, eliminar procesos innecesarios y realizar las modificaciones de los procesos que así lo requieran.

Tercero: Publicación y entrega del Manual de Organización y Funciones. Esta actividad también está a cargo del Gerente General, quien presentará el nuevo manual a todo el personal con el fin de que lo lean y entiendan sus responsabilidades en la empresa.

Cuarto: Evaluación al personal sobre el nuevo Manual de Organización y Funciones. La evaluación se realiza con el fin de constatar si el equipo de colaboradores ha leído y entendido las funciones que contiene este manual. La responsabilidad es del Gerente General, para eso se realizarán cuestionarios al equipo sobre enlistas sus responsabilidades, responder cómo reaccionarían bajo una situación, evaluando las respuestas que dan.

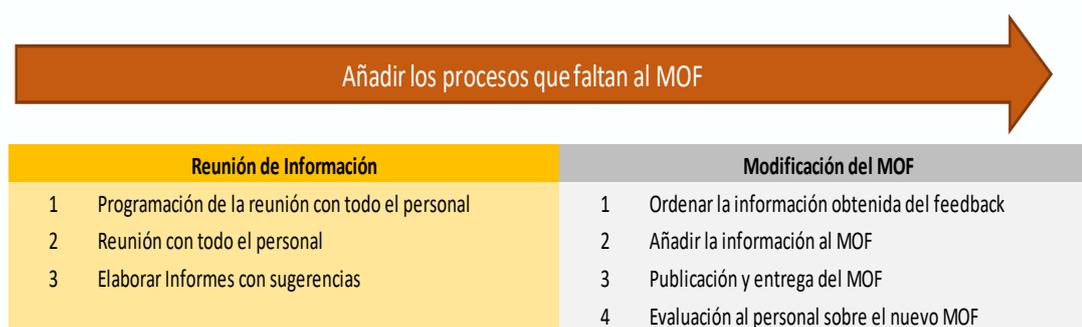


Figura 40. Actividades para añadir los procesos que faltan al MOF.

7.1.2. Concursos para los conocedores sobre temas pisqueros.

Esta iniciativa tiene seis semanas de duración y dos fases: (a) Plan de Activación por Redes Sociales, y (b) Ejecución e Informe de la Activación (ver Figura 41).

El Plan de Activación por Redes Sociales tiene una duración de dos semanas y consta de tres actividades: (a) Plantear Objetivos de la Activación, en este paso se plantean en números los resultados que se esperan conseguir, definir el público objetivo y en qué consistirá el concurso; (b) Elaborar el Presupuesto, esta actividad y la anterior, son responsabilidades del Jefe de Marketing y Ventas, quien deberá presupuestar la lista de gastos que involucra la realización del concurso como la publicidad, influencers, el jurado y el premio; y (c) Aprobación de la Gerencia General, donde se aprobará el plan redactado por el Jefe de Marketing y Ventas.

La Ejecución e Informe de la Activación tiene una duración de cinco semanas y está formada por cinco actividades: (a) Elaborar el diseño gráfico, para esto se contratará a un especialista que conserve los colores y tipografía característicos de la empresa; (b) Publicación de los requisitos para participar del concurso, este es el primer momento donde el público objetivo tiene contacto con la activación, es un llamado a la acción donde durante una semana se espera conseguir un alcance orgánico positivo; (c) Fomento de la participación, bajo la responsabilidad del Jefe de Marketing y Ventas, en esta actividad se dejará de lado la publicidad orgánica gratuita para asignar un presupuesto en las redes sociales con el fin de aumentar el alcance; (d) Publicación de los ganadores, se debe realizar en todas las redes donde se ha promocionado el concurso, agradecer a los que participaron, mencionar futuros concursos a realizarse, entregar los premios a los ganadores y tomarles fotos para subirlos dando fe que se ha cumplido, finalmente; (e) Elaborar el informe de los resultados de marketing, este debe contener la cantidad de fans ganados en cada red social, cantidad de compartidos, comentarios, opiniones y sugerencias de los participantes. Este Informe debe ser

elaborado por el Jefe de Marketing y Ventas para ser presentado a la Gerencia General.

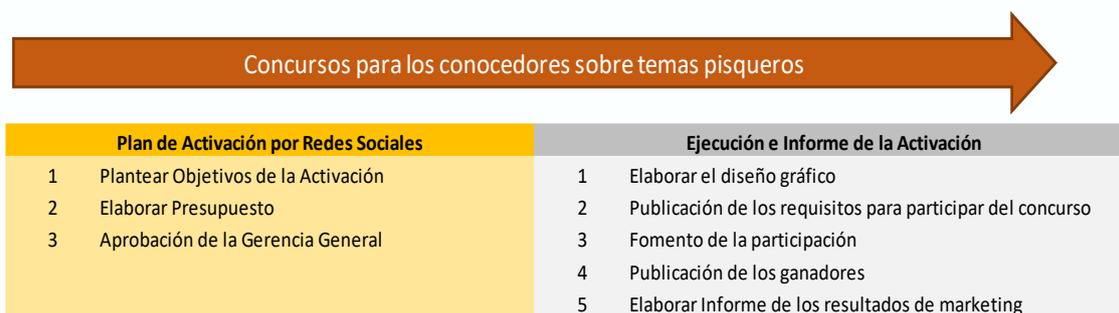


Figura 41. Actividades para realizar los concursos para los conocedores sobre temas pisqueros.

7.1.3. Elaborar un manual de marca.

Esta iniciativa tiene cinco semanas de duración y dos fases de implementación. El Manual de Marca es importante para la empresa porque le dará un concepto estandarizado donde los clientes van a depositar las experiencias que tengan en la marca de la Bodega Sotelo S.A.C.

La primera fase es presupuestar el manual de marca que involucra tres actividades (ver Figura 42), (a) Buscar proveedores del servicio, en este criterio entran publicistas, mercadólogos y diseñadores gráficos; (b) Escoger al proveedor, que será escogido por el Jefe de Marketing y Ventas evaluando los portafolios de trabajo considerando si han realizado manuales para marcas de vinos y la calidad de sus acabados; (c) Decidir Forma de Pago, a cargo del Jefe de Finanzas donde emitirá una orden de servicio y registrará la salida del dinero.

La segunda fase es la Elaboración del Manual de Marca con una duración de tres semanas y tres actividades fundamentales para conseguir el manual que cumpla los estándares de una marca con miras internacionales. La primera actividad es la entrevista con los gerentes, esta actividad estará organizada por el Gerente General donde el especialista contratado realizará preguntas sobre el significado de trabajar en Bodega Sotelo S.A.C., junto con las emociones que trasmite el laborar en una empresa vitivinícola familiar. La segunda

actividad es el Seguimiento a la realización del Manual de Marca, a cargo del Jefe de Marketing y Ventas, esto se realizará durante una semana coordinando directamente con el especialista escogiendo bocetos y guiándolo haciendo el papel del representante de la empresa. La tercera actividad involucra la Entrega de Manual de Marca, a cargo del Jefe de Marketing y Ventas. La presentación se realizará en una reunión de trabajo con todos los miembros de Bodega Sotelo S.A.C.



Figura 42. Actividades para elaborar un manual de marca.

7.1.4. Elaborar focus group.

Esta iniciativa se realizará tanto en Lima como en Ica en simultáneo con una duración de cinco semanas y consta de dos fases. La primera fase es responsabilidad entera del Jefe de Marketing y Ventas. La primera actividad que forma parte de esta fase consiste en presupuestar el focus group, para esto se considerará que en Lima la distribuidora tiene restobares que son fieles clientes de la marca donde se podría realizar la sesión previa coordinación. La Bodega podría ofrecer al local el consumo de las 20 personas que se reunirán generando un ingreso para ellos mientras que para los participantes se les ofrecerá una cata de bebidas alcohólicas a base de uva con una cena pagada sería el incentivo para que se inscriban y participen. El restobar que acepte deberá hacer llegar el presupuesto de la cena por las 20 personas, así como detallar la comida y el espacio asignado que incluirá. En cuanto a la sesión que se realizará en Ica, se hará la invitación para hacerla en la misma destilería ubicada en el distrito de San Juan Bautista. En esta sesión se ofrecería el almuerzo típico, así como la visita a las instalaciones. La responsabilidad es del Jefe de Marketing y Ventas en la sesión de Lima y del Jefe de la Destilería para la sesión en Ica.

La segunda actividad consiste en buscar participantes para estas sesiones. Como serán longitudinales, es decir se realizará más de una sesión con el mismo grupo a fin de encontrar variaciones en las percepciones de los productos a estudiar. Esta convocatoria estará a cargo del Jefe de Marketing y Ventas y tendrá una semana de duración.

La segunda fase es la Realización del Focus Group. Esta fase tiene una duración de tres semanas y cinco actividades detalladas a continuación: (a) Realizar la primera sesión, donde se recibirán a los 20 participantes, se les entregarán las fichas, probarán los productos y darán su opinión en cuanto a presentación, precio, sabor, etc.; (b) Entregar Informe, de parte del Jefe de Marketing y Ventas quien redactará el documento haciendo hincapié en los descubrimientos obtenidos de la sesión; (c) Programar una segunda sesión, donde el Jefe de Marketing y Ventas invitará a los participantes de la primera sesión a volver una vez más para evaluar las nuevas propuestas de mejora, una manera de animar a que asistan será confirmando la entrega de productos de la bodega como agradecimiento por la participación; (d) Realizar la segunda sesión, será en el mismo lugar comparando marcas de la competencia directa, se presentarán prototipos de productos nuevos y se solicitarán recomendaciones y finalmente; (e) Entregar el Informe Final, a cargo del Jefe de Marketing a todos los gerentes para que estos puedan tener una idea clara de la opinión del público obtenido de las sesiones donde se pusieron a prueba bajo condiciones simulando la realidad (ver Figura 43).



Figura 43. Actividades para realizar focus group.

7.1.5. Estudiar la elasticidad de los productos.

Esta iniciativa se realizará desde la primera semana hasta finalizar la quinta semana. El orden de ejecución está relacionado con la importancia de requerir esa información para

realizar otras iniciativas y actividades posteriores. La iniciativa tiene el fin de conocer más sobre la elasticidad de la demanda de los productos vitivinícolas de Bodega Sotelo S.A.C. frente al Precio. Este estudio se realizará en Lima e Ica en simultáneo. Serán en ambas ciudades ya que ambos son mercados donde se desea posicionar la marca. Esta iniciativa cuenta con dos fases.

La primera fase es Planificar el estudio. Esta fase durará dos semanas y contará con tres actividades: (a) Definir objetivos del estudio, dentro de los cuales se verán la elasticidad del precio consultando precios máximos y mínimos dispuestos a pagar frente a productos genéricos y de la Bodega Sotelo, y de los lugares clave donde se realizarán las investigaciones; (b) Presupuestar el estudio, a cargo del Gerente General y el Jefe de Marketing y Ventas, y (c) Elaborar un cronograma, para esto se consideraran los medios que se usarán a partir del presupuesto previamente aprobado.

La segunda fase es la Ejecución del Estudio, a realizarse en un plazo no mayor a tres semanas. Las actividades que comprende esta fase son: (a) Encuestas al público objetivo, estas deben ser personas del segmento, es decir, mayores de edad, ambos sexos, de nivel socioeconómico B, C y D; (b) Contabilizar la Información, en un Excel considerando la libre opción de dar el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por un Pisco y/o Vino, así como el precio mínimo donde desconfiaría de su calidad; y finalmente (c) Entregar el Informe del Estudio, a cargo del Jefe de Marketing y Ventas que estará presentándolo en físico y digital a la Gerencia General y a los Jefes de Área (ver Figura 44).

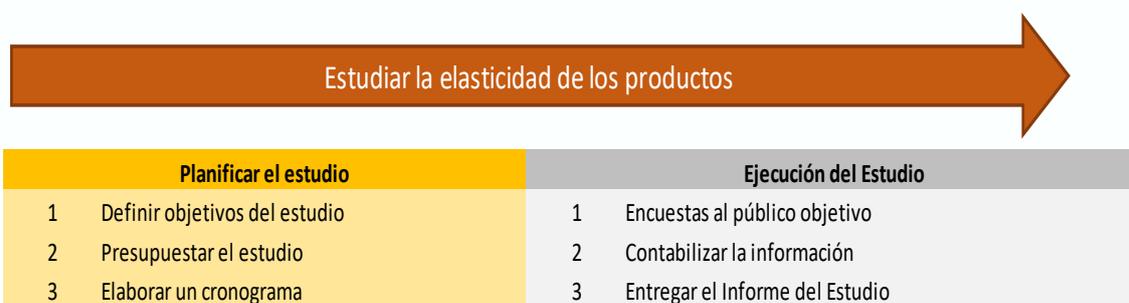


Figura 44. Actividades para estudiar la elasticidad de los productos.

7.1.6. Elaborar un plan de marketing mix.

Se ha escogido esta alternativa de solución porque se considera muy importante el posicionamiento y las ventas de Bodega Sotelo S.A.C. en: Ica que es su lugar de elaboración y en Lima que es el mercado que más consume. Para esto se debe considerar que cada lugar tiene distintas formas de consumo y el plan debe contener estrategias separadas, pero en el mismo documento.

El comienzo de esta iniciativa es durante la semana 10 y tendrá una duración de siete semanas. La iniciativa está conformada por dos fases: Búsqueda de Información y Elaboración y presentación del Plan de Marketing Mix.

La primera fase tiene una duración de dos semanas con las siguientes actividades: (a) Búsqueda de medios de transporte comercial, esto es para conocer las mejores alternativas en cuanto a tiempo, seguridad y costo, siendo información útil para diseñar las estrategias de plaza; (b) Búsqueda de investigaciones de mercado, para conocer los gustos, preferencias, modos de consumo para elaborar las estrategias de producto, y los canales que frecuentan los clientes potenciales para escoger los más adecuados al momento de redactar las estrategias de promoción; y finalmente (c) Recabar el feedback con el personal, considerando sobre todo las soluciones que a esa fecha deben estar realizadas como la investigación del estudio de la elasticidad de la demanda de los productos de Bodega Sotelo S.A.C. frente al precio y los Focus Group. Esta actividad está bajo la responsabilidad del Gerente General quien tiene un backup con la información de inteligencia comercial de la empresa.

La segunda fase es la elaboración y presentación del Plan de Marketing Mix. Esta fase tiene una duración de cinco semanas y está formada por cuatro iniciativas descritas a continuación: (a) Idear las tácticas, a nivel operativo se deben definir las acciones a realizar de acuerdo a la información recaba previamente, las tácticas deben estar orientadas a lograr aumentar el valor del producto, que este valor aumente la predisposición a pagar más por la

marca, colocar el producto en puntos de venta que sean accesibles a los clientes potenciales y escoger canales que frecuentan constantemente estos potenciales clientes; (b) presupuestas las tácticas, cada táctica debe cotizarse para ello el Jefe de Marketing y Ventas solicitará cotizaciones formales a los proveedores de los servicios requeridos; (c) Elaborar un cronograma, el Jefe de Marketing y Ventas dispondrá de una semana para realizar los plazos y orden de cada actividad del plan; y finalmente (d) Presentación del Plan de Marketing, a cargo del Jefe de Marketing y Ventas al Gerente General quien decidirá la aprobación del plan (ver Figura 45).



Figura 45. Actividades para elaborar un plan de marketing mix.

7.1.7. Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales.

Esta alternativa de solución es muy interesante ya que las redes sociales suelen categorizar la publicidad que reciben los usuarios mediante las palabras clave de búsquedas y calculando el tiempo que se detienen a mirar una publicación. Según el embudo del marketing se debe primero tener un alcance dentro del mercado potencial, en otras palabras, no pueden comprar a una empresa si no saben que esta existe. El segundo paso es que sientan un interés en conocer más de la marca. Tercero, que pregunten, comenten o sugieran información a la empresa generando una interacción. Cuarto, realizar la compra y finalmente el Quinto paso es que vuelvan a comprar convirtiéndose en clientes.

Persiguiendo ese fin, la consultoría propone la siguiente iniciativa: Elaborar un sorteo para atraer nuevos clientes potenciales, con una duración de seis semanas. Esta propuesta cuenta con dos fases.

La primera fase consta de dos semanas y consiste en elaborar el Plan del Sorteo por Redes Sociales que incluye tres actividades: (a) Plantear Objetivos del Sorteo; (b) Elaborar el Presupuesto; y (c) Aprobación de la Gerencia General.

La segunda fase está bajo la responsabilidad exclusiva del Jefe de Marketing, consiste en la Ejecución e Informe del Sorteo y tiene una duración de cinco semanas, iniciando la primera en simultáneo con la última actividad de la primera fase. La Ejecución e Informe del Sorteo está formada por cinco actividades detalladas a continuación: (a) Elaborar el diseño gráfico, para esto el especialista recibirá por correo el manual de marca para tener en consideración los aspectos clave que definen la marca, se le enviarán los logos en formato editable junto con un acceso a la librería de fotografías de los productos de la bodega; (b) Publicación de los requisitos para participar del sorteo, se realizarán en todas las redes donde se participe, en esta etapa las personas el alcance será orgánico para luego ser comparado con el alcance pagado y evaluar el interés que generan los contenidos de las redes de Bodega Sotelo S.A.C. cuando no se realiza un pago; (c) Fomento de la participación, en esta etapa se realizará la difusión pagada mientras se realizan otras publicaciones que serán visualizadas por el enganche generado con las redes de la empresa, el alcance que tengan estas se deberán de analizar; (d) Publicación de ganadores, además de invitar a los ganadores a recoger su premio para tomarles la fotografía respectiva que será subida a las redes; y por último (e) Elaborar el Informe de los resultados de marketing, a cargo del Jefe de Marketing para presentarlo en reunión al equipo de Jefes de Área, Gerente General y dueños, esto con el fin de decidir si es factible invertir en este tipo de campañas publicitarias evaluando el beneficio/costo (ver Figura 46).

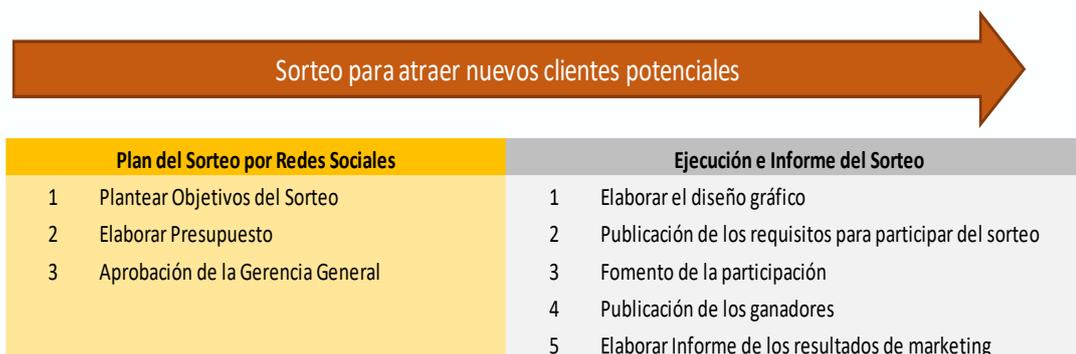


Figura 46. Actividades para realizar un sorteo para atraer nuevos clientes potenciales.

7.2. Gráfico de Implementación de Gantt

Se puede observar el gráfico de Gantt (ver Figuras 47 y 48), donde se plasman los plazos necesarios para cada actividad que forma parte del plan de implementación durante 16 semanas, es decir, cuatro meses. Se debe tener muy en claro las partes de este: (a) las semanas están de color marrón con letras blancas; (b) Las siete iniciativas planteadas, de color lavanda y escritas en negrita; (c) Las fases que contiene cada iniciativa, de color melón y también están escritas en negrita; (d) las actividades que en conjunto forman parte de las fases escritas con sangría; (e) los responsables de cada actividad; y finalmente (f) los cuadros del tiempo que requiere cada proceso pintados de colores distintos. El tiempo que involucra ejecutar las actividades tienen sus cuadrados pintados de color azul marino, las fases tienen el color melón y, finalmente las iniciativas con los cuadrados de color lavanda.

7.3. Balanced Scorecard

La mejor herramienta para medir y comparar resultados es el Balanced Scorecard. Si se mide incorrectamente o no se puede medir, no se sabrá qué tan cerca se está de conseguir los objetivos. Con esta herramienta podremos comparar un antes y un después de implementar las actividades (ver Figura 49).

En el Apéndice F se detalla más a profundidad la manera en que se realizará el tratamiento de los datos para obtener información.

Actividades	Responsable	Semanas															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Añadir los procesos que faltan al MOF																	
Reunión de Información																	
Programación de la reunión con todo el personal	GG / EN / DE																
Reunión con todo el personal	GG																
Elaborar Informes con sugerencias	GG / EN / DE																
Modificación del MOF																	
Ordenar la información obtenida del feedback	LO / EN / DE																
Añadir la información al MOF	GG																
Publicación y entrega del MOF	GG																
Evaluación al personal sobre el nuevo MOF	GG / EN / DE																
Concursos para los conocedores sobre temas pisqueros																	
Plan de Activación por Redes Sociales																	
Plantear Objetivos de la Activación	MV																
Elaborar Presupuesto	MV																
Aprobación de la Gerencia General	GG / FI																
Ejecución e Informe de la Activación																	
Elaborar el diseño gráfico	MV																
Publicación de los requisitos para participar del concurso	MV																
Fomento de la participación	MV																
Publicación de los ganadores	MV																
Elaborar Informe de los resultados de marketing	MV																
Elaborar un Manual de Marca																	
Presupuestar el Manual de Marca																	
Buscar proveedores del servicio	MV																
Escoger al proveedor	MV																
Decidir Forma de Pago	FI																
Elaboración del Manual de Marca																	
Entrevista con los gerentes	GG																
Seguimiento a la realización del Manual de Marca	MV																
Entrega del Manual de Marca	MV																
Realizar Focus Group																	
Planificar los focus group																	
Presupuestar el focus group	MV / DE																
Buscar participantes	MV																
Realización del focus group																	
Realizar la primera sesión	GG / MV																
Entregar Informe	MV																
Programar una segunda sesión	MV																
Realizar la segunda sesión	GG / MV																
Entregar el Informe Final	MV																

GG: Gerente General
 MV: Marketing y Ventas
 AU: Auditoría
 FI: Finanzas

LO: Logística
 EN: Envasado
 DE: Destilería

Figura 47. Actividades en gantt parte I.
 Adaptado de “Diagrama de Gantt”, por CEUPE magazine
 (<https://www.ceupe.com/blog/diagrama-de-gannt.html>)

Actividades	Responsable	Semanas															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Estudiar la elasticidad de los productos																	
Planificar el estudio																	
Definir objetivos del estudio	GG / MV																
Presupuestar el estudio	GG / MV																
Elaborar un cronograma	GG / MV																
Ejecución del Estudio																	
Encuestas al público objetivo	MV																
Contabilizar la información	MV																
Entregar el Informe del Estudio	MV																
Elaborar un Plan de Marketing Mix																	
Búsqueda de Información																	
Búsqueda de medios de transporte comercial	GL																
Búsqueda de investigaciones de mercado	MV																
Recabar el feedback con el personal	GG																
Elaboración y presentación del Plan de Marketing Mix																	
Idear las tácticas	GG / MV																
Presupuestar las tácticas	MV																
Elaborar un cronograma	MV																
Presentación del Plan de Marketing Mix	GG / MV																
Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales																	
Plan del Sorteo por Redes Sociales																	
Plantear Objetivos del Sorteo	MV																
Elaborar Presupuesto	MV																
Aprobación de la Gerencia General	GG / FI																
Ejecución e Informe del Sorteo																	
Elaborar el diseño gráfico	MV																
Publicación de los requisitos para participar del sorteo	MV																
Fomento de la participación	MV																
Publicación de los ganadores	MV																
Elaborar Informe de los resultados de marketing	MV																

GG: Gerente General

LO: Logística

MV: Marketing y Ventas

EN: Envasado

AU: Auditoría

DE: Destilería

FI: Finanzas

Figura 48. Actividades en gantt Parte II.

Adaptado de “Diagrama de Gantt”, por CEUPE magazine
(<https://www.ceupe.com/blog/diagrama-de-gannt.html>)

SOLUCIÓN	RATIO	REA DEL PROBLEM	FÓRMULA	OBJETIVO
*Añadir los procesos que faltan al MOF *Estudiar la elasticidad de los productos	<i>Quiebre respecto a la Demanda</i>	Logística	$\frac{\text{Ventas Perdidas en s/.}}{\text{Demanda Total en s/.}}$	Perder menos del 5% de la Demanda Total
	<i>Tickets Perdidos</i>	Logística	$\frac{\text{Cantidad de Tickets perdidos}}{\text{Total de Tickets}}$	Perder menos del 5% del Total de Tickets
	<i>Tomas acertadas</i>	Logística	$\frac{\text{Cantidad de tomas acertadas}}{\text{Total de tomas}}$	Acertar en más del 90% del Total de Tomas
	<i>Clima Laboral</i>	Clima Laboral	$\frac{\text{Promedio del Clima Laboral}}{\text{Objetivo del Clima Laboral}}$	Llegar o superar el objetivo >100%
	<i>Conflictos por Responsabilidades</i>	Procesos y Responsabilidades	$\frac{\text{Conflictos por Responsabilidades}}{\text{Problemas de Gestión}}$	Esta causa debe ser menor al <10%
*Realizar Focus Group	<i>Competitividad</i>	Marketing	$\frac{\text{Puntaje de la empresa}}{\text{Promedio de las empresas}}$	Superar al promedio del sector >100%
	<i>Aceptación del Producto</i>	Marketing	$\frac{\% \text{ de aceptación}}{100\%}$	Obtener una aceptación mayor al >80%
Elaborar un Manual de Marca	<i>Conocimiento de Marca</i>	Marketing	$\frac{\text{Conocen la marca de la muestra}}{\text{Total de la muestra}}$	más del 60% de la muestra debe conocer la marca
	<i>Posicionamiento deseado</i>	Marketing	$\frac{100 - \text{Ranking Real}}{100 - \text{Ranking Objetivo}}$	superar el Ranking Objetivo, obtener >100%
*Elaborar un Plan de Marketing Mix	<i>Net Promotor Score (NPS)</i>	Marketing	$\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$	Tener un NPS Promotor >0
	<i>Meta Comercial</i>	Marketing	$\frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Proyectadas}}$	Llegar o superar la meta >=100%
*Concursos para los conocedores sobre temas pisqueros	<i>ROI de Campaña Publicitaria</i>	Marketing	$\frac{\text{Utilidad Bruta Adicional}}{\text{Inversión Campaña Publicitaria}}$	Obtener una rentabilidad sobre la inversión >180%
*Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales	<i>ROI de Ferias y Festivales</i>	Marketing	$\frac{\text{Margen de Contribución Directo}}{\text{Inversión de la Feria y/o Festival}}$	Obtener una rentabilidad sobre la inversión >200%

Figura 49. Balanced scorecard.

Adaptado de “Herramientas para medir: tablero de comando o Balanced Scorecard” por Luciana Paulise, 2013 (<https://blogs.infobae.com/pymes/2013/09/16/herramientas-para-medir-tablero-de-comando-o-balance-scorecard/index.html>)

7.4. Factores Claves de Éxito

La consultoría después de haber estudiado a la empresa, su entorno y su posición que ocupa en la industria ha detectado las causas que le impiden alcanzar sus objetivos. Estos se han presentado junto con las alternativas de solución que, siendo evaluadas en conjunto, tanto consultores como la Gerencia General con los Jefes de Área, llegando a la conclusión de enfocar el plan en los problemas que tiene la empresa a nivel nacional. La consultoría plantea las actividades que deben realizarse para la correcta ejecución de las mejoras, pero será responsabilidad de Bodega Sotelo S.A.C. el llevarlas a cabo según las indicaciones para evitar que el documento quede como un papel que no fue llevado a la acción (ver Tabla 19).

Tabla 19

Factores Clave de Éxito en las Iniciativas

Habilitadores Claves	Acciones Clave para Garantizar su Implementación
1 Interés Real de los Gerentes y colaboradores para obtener mejoras reales	El compromiso de aceptar las propuestas planteadas en la consultoría debe venir desde los puestos más altos como los gerentes hasta los operarios que realizan las actividades donde se puede palpar la calidad de los procesos.
2 Presupuesto asignado con anticipación y separado para la ejecución de actividades	Las Gerencias no solo deben asignar el presupuesto respectivo a las actividades sino realizarlas con tiempo para que se realicen en el tiempo planeado
3 Disponibilidad de tiempo de todo el personal para realizar las actividades propuestas en la consultoría	El personal debe disponer de tiempo para realizar las actividades de la consultoría. Si sus actividades del trabajo diario los tienen ocupados no podrán ejecutar el plan.
4 Compromiso de los Gerentes en el cumplimiento de las actividades en los plazos establecidos	Los Gerentes deben comenzar las actividades en las fechas de inicio y procurar no pasar del tiempo límite asignado para poder obtener los resultados finales como se ha planeado.

Nota. Acciones de mejora claves.

7.4.1. Costos de la implementación en soles.

Existen costos que serán aportados en dinero y otras en horas de trabajo de los jefes de área (ver Tabla 20). Los costos asociados a los jefes de las Áreas Administrativas se pueden visualizar en el Apéndice C.

Tabla 20

Costos de Implementación

Alternativa de Solución Propuesta	Duración en semanas	Costos por la Implementación, Dirección y Control						Costo Total
		Servicio de Terceros	Investigación	Jefes de Área	Capacitación	Supervisión	Horas-Hombre Operarios	
Añadir los procesos que faltan al MOF	7	1,000	1,000	7,000	2,000	1,000	1,000	13,000
Concursos para los conocedores sobre temas pisqueros	6	500	1,500	3,500				5,500
Elaborar un Manual de Marca	5	3,000	1,000	2,500				6,500
Realizar Focus Group	5	2,000		2,900	500	500		5,900
Estudiar la elasticidad de los productos	5	2,500	1,000	3,200				6,700
Elaborar un Plan de Marketing Mix	7	4,000	1,500	3,500				9,000
Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales	6			1,200	1,000			2,200

Nota. Alternativas de solución propuestas; duración en semanas; Costo por la implementación, dirección y control y costo total.

7.4.2. Riesgos asociados.

Político. La crisis política del año 2020 sumadas a la pandemia del COVID-19 han desembocado en una crisis económica. Las próximas elecciones para el 2021 hacen que las inversiones disminuyan por el aumento de la incertidumbre.

Financiero. La empresa ha aprendido a reinventarse con productos como el alcohol de 70° GL elaborado con frutas, obteniendo ingresos por otros productos. Esto aún en crisis como la pandemia que restringe el libre tránsito, puede solucionarse con delivery a domicilio con los protocolos de bioseguridad, y a mantener las utilidades de la empresa en verde.

Social. El consumidor de Pisco tiene un sentimiento nacionalista que es fácilmente atraído por contenido que fomenta la cultura ética sobre la bebida bandera, donde se puede aprender más de ella como el origen, cata, maridaje, entre otros. Sin embargo, en situaciones como en cuarentena, aunque se de ley seca, no quedan prohibidas las reuniones sociales, por lo cual la publicidad debe resaltar que se debe tomar con moderación y evitando el contacto con otras personas.

Legal. Existen asuntos como la reciente Norma Sanitaria para la Producción Vitivinícola planteada por Digesa, en la que incluyen al Pisco y otros productos vitivinícolas. Donde el turismo se vería afectado. Los aumentos del impuesto selectivo al consumo al Pisco lo ponen en una situación más complicada al momento de competir en el mercado de bebidas espirituosas.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

Las alternativas de solución escogidas en conjunto con la Gerencia General de Bodega Sotelo S.A.C. se escogió considerando que éstas podían resolver más de una causa de los problemas, estos beneficios que se esperan obtener se detallan a continuación.

8.1. Añadir los Procesos que Faltan al MOF

Esta solución resolverá las siguientes causas: (a) tener un manual incompleto donde el personal no sepa cómo actuar cuando no se encuentre un superior que pueda guiarlos; (b) procesos que no son supervisados y la auditoría que no es trazable ni longitudinal, ya que se establecerán auditorías con periodos de trabajo establecidos, indicadores a evaluar y el modelo de informe que debe entregar el Jefe de Auditoría; (c) La comunicación no efectiva, porque quedarán normados todos los protocolos que solicitan ser específicos y de dar constancias por escrito física y/o virtual en algunos procesos; (d) Algunas entregas de proveedores demoran, este suceso pasaba pero no se llevaba el registro de los días que demoraban ni en que temporadas del año pasaba. Se supo al conversar con el Jefe de Logística y el Jefe de Envasado que suelen ser desde el mes de noviembre hasta el mes de abril donde las ventas aumentan y los insumos escasean llegando a demorar en abastecer hasta cuatro veces más de lo habitual que en el resto del año. Al ser algo que sucede todos los años, se llevará el registro que permita estimar la cantidad necesidad a solicitar para que el stock dure considerando que el Lead Time es mayor; (e) Los inventarios no siempre cuadran, se adjunta en el Apéndice C La proforma de un diplomado virtual de logística que deberá de recibir el Gerente General y el Jefe de Logística, con esto se tendrá una noción más clara de los procedimientos que se deben añadir para evitar los quiebres de stock; (f) Almacén Próximo a Saturar, igual que la causa anterior será controlada por los encargados gracias a la capacitación que recibirán para realizar el cálculo de espacio que se le debe asignar a cada producto según su demanda y el tamaño que ocupa, así como la cantidad que debe reponerse

en cada envasado; (g) Conflicto entre los dueños que son familiares, el manual tendrá bien definido la responsabilidad de las tareas de cada puesto de la empresa primando el bien de esta y evitando mezclar el lado familiar; y finalmente (h) Reportes con información insuficiente para tomar decisiones, porque se añadirán informes que deben contener reportes con ítems que antes no se consideraban como llevar la cuenta de las ventas que se perdieron por quiebres de stock y en qué meses se realizaron, de esta manera se tendrá el valor del monto de pérdidas por quiebres de stock y se podrán medir buscando eliminar estos problemas.

8.2. Concursos Para los Conocedores Sobre Temas Pisqueros

La dificultad para poder segmentar a las personas consumidoras de Pisco hace que sea una amenaza que tienen como debilidad todas las empresas productoras de Pisco, esto es debido a que los consumidores suelen tener muchos estilos de vida diferentes, estudiantes, médicos, abogados, etc. Por ello esta propuesta debe capturar la atención y convertir a estos clientes potenciales en fans de las redes de Bodega Sotelo S.A.C. logrando tener una base de datos de personas que consumen y/o tienen interés en el Pisco, así como las otras bebidas alcohólicas a base de uva.

Una debilidad que tiene la industria vitivinícola en el Perú es la falta de cultura ética por eso es necesario realizar actividades de marketing que fomenten esta cultura. Esta iniciativa captará la atención no solo de los consumidores y clientes de la bodega sino también de personas que, al desconocer de temas vitivinícolas, se asombrarán y cada vez se sientan más atraídos a experimentar el privilegio de brindar con bebidas tan finas.

Si bien el objetivo directo es captar consumidores, se espera que el interés generado en la página producto del concurso sirva como un tráiler que invite a seguir conocimiento más de las publicaciones que tiene que ofrecer Bodega Sotelo S.A.C., es decir creará expectativa y generará un mayor alcance en las redes, donde algunas publicaciones se pueden

traducir en ventas cuando el contenido ha creado un interés real en el cliente potencial.

8.3. Elaborar un Manual de Marca

Debido a la falta de cultura ética mencionada anteriormente, la gran mayoría de consumidores compran las bebidas alcohólicas a base de uva por consumir el contenido y no por la marca. En una industria donde los costos cada vez son más caros se debe generar valor para que los clientes estén dispuestos a pagar un adicional que permita ganar rentabilidad.

El Manual de Marca generará ese valor que debe estar reflejado en la atención de los vendedores, presentación de la botella, comunicación en las redes sociales y página web, uniformes y merchandising. Los valores y colores corporativos deben dar forma a la imagen y personificación de la marca en la mente de los clientes. Otro resultado que se conseguirá es aumentar el porcentaje de clientes que compra a Bodega Sotelo S.A.C. por la marca Sotelo y no porque desean compra un Pisco como un producto genérico. Para esto el manual contendrá recomendaciones de procedimientos de venta que deberán de añadirse en el manual de organización y funciones.

8.4. Elaborar Focus Group

Las sesiones con grupo permiten poner a prueba en condiciones reales las opiniones de potenciales clientes. Se espera descubrir muchas críticas constructivas que generen ideas de mejora con la primera sesión. Esta información permitirá a Bodega Sotelo S.A.C. elaborar prototipos para entregarlos en la segunda sesión y ver si las opiniones se mantienen o han cambiado para bien o para mal.

Los Focus Group se caracterizan por brindar mucha información cualitativa. Se entregarán fichas de cata donde los asistentes puedan describir los descriptores de cada bebida ya que así se tendrá una perspectiva de las sensaciones que experimentan personas comunes que son a las que van dirigidas las estrategias en lugar de apuntar a consumidores catadores especialistas que además de comprar esporádicamente, son muy pocos.

8.5. Estudiar la Elasticidad de los Productos

Sabemos que el Perú es un país con consumidores muy sensibles al precio y con tendencia al regateo de precios. Sin embargo, no existe un estudio detallado sobre la sensibilidad de la demanda para las bebidas alcohólicas a base de uva ni en Lima ni en Ica.

Se espera obtener un estudio que permita idear estrategias de precio y promoción de acuerdo a la percepción que tienen los consumidores. A diferencia de otros estudios que agrupan los rangos, en este estudio se pedirá dar un máximo precio por el que el consumidor esté dispuesto a pagar y un precio mínimo por el que el cliente pueda confiar en la calidad y veracidad del producto. Esta información será útil porque permitirá elaborar la curva de la demanda analizando su tendencia.

8.6. Elaborar un Plan de Marketing Mix

El Plan de Marketing Mix deberá contener tácticas que permitan no solo aumentar las ventas sino también aumentar la satisfacción de los clientes. La información que se obtendrá permitirá elaborar el plan de trabajo orientado hacia el consumidor, con esta se podrán desarrollar productos que no solamente sean del agrado de los clientes, sino que también sean capaces de enamorar al grupo de personas que aún no han probado las bebidas alcohólicas a base de uva y las que no sentían interés. También se podrán diseñar estrategias pensando en la sensibilidad del precio elaborando ofertas que sean el gancho que atraiga a nuevos clientes.

La información revelará los lugares donde los clientes prefieren realizar las compras, así Bodega Sotelo podrá elaborar una lista de puntos de venta a los que valdría la pena entrar. Con la tecnología los canales digitales han ganado importancia, sobre todo después del distanciamiento social que dejó el COVID-19, ha impulsado las ventas en 240% en el territorio nacional, comparado con el crecimiento del 20% que se mantenía constante antes de esto.

Finalmente, este informe debe ayudar a generar las mejores tácticas y estrategias de

promoción. Con el plan se podrán elaborar campañas de publicidad con: (a) mayor alcance; (b) públicos más calificados e interesados; (c) reducir los gastos de publicidad; y finalmente (d) generar una mayor interacción de la empresa con sus clientes.

¿Qué hay de la internacionalización a Italia y otros países de Europa?

8.7. Sorteo Para Atraer Nuevos Clientes Potenciales

Al finalizar este sorteo se deben de haber obtenido como mínimo la cantidad de seguidores nuevos planteados en los objetivos de la activación. Estos nuevos seguidores se volverán en leads calificados si es que siguen interactuando en las publicaciones futuras después de realizado el sorteo, solo así veremos el interés real en mantenerse en contacto con la empresa.

8.8. Conclusiones

Muchas personas suelen interesarse en marcas, pero por falta de una respuesta rápida de las empresas ese impulso se apaga. En algunos casos sienten temor a preguntar, o tienen la inseguridad de si vale la pena arriesgar en probar un producto o marca nueva para ellos. Es responsabilidad del Jefe de Marketing idear en conjunto con el Gerente General estrategias que se acerquen al cliente, que pueda convencerse, pero con ayuda de las estrategias de la empresa en lugar de esperar que el cliente tenga que animarse a tomar la decisión por su cuenta. En la coyuntura peruana donde la gran parte de mercado compra por precios bajos, se deben de elaborar ofertas gancho que sirvan de estrategia de promoción para que más posibles clientes se enteren de la existencia de la oferta y de la empresa. Estas ofertas pueden ser en algunos casos, diseñadas con bajo margen unitario, sacrificando utilidad, pero poniendo en el pensamiento del cliente que esta oferta demuestra lo fácil que es acceder al producto. Una vez realizada la degustación de la primera compra de un producto diseñado para encantar a sus consumidores, el consumidor volverá a comprar convirtiéndose en un cliente fiel, es por ello que vale la pena sacrificar utilidad para impulsar a las personas a

decidirse por el producto. Se espera que la inversión que se va a realizar en llevar a cabo las iniciativas de la consultoría generen ingresos muy superiores a los costos incurridos en dicha implementación. Por eso las proyecciones que se visualizan en el Apéndice G son la prueba de que vale la pena tomar el riesgo de llevar a la acción lo propuesto en este Consulting Business.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- La presente consultoría de negocios se ha realizado con el fin de mejorar la competitividad de Bodega Sotelo S.A.C. en un mercado lleno de competidores directos, con un aumento constante de nuevos entrantes, donde la materia prima que brindan los proveedores cada vez es más cara y escasa. Por todas estas razones la estrategia de negocios adoptada por la bodega es competir por calidad, diferenciándose de la gran mayoría de marcas que terminan convirtiéndose en el largo plazo en negocios poco rentables donde muchos caen en la tentación de elaborar productos adulterados. La decisión de Bodega Sotelo S.A.C. de mantenerse en el camino de la calidad y apostar por un auténtico Pisco le demandará que tenga la mayor información de mercado y buen manejo de costos para competir con éxito en esta industria.
- Las decisiones luego de la reunión con el Gerente General, los Jefes de Área y los dueños de Bodega Sotelo S.A.C. confirmaron la intención de enfocar la consultoría en resolver los problemas locales y no los internacionales, afirmando que se debe tener bien todo antes de pensar en seguir expandiendo la empresa y con ella los problemas que tiene de no ser solucionados a tiempo.
- Fortalecer la imagen de la marca Sotelo es de mucha importancia para los integrantes de Bodega Sotelo S.A.C. como para los consultores quienes producto de este trabajo se constató investigando: la presencia de más de 300 marcas con muy poca diferenciación, lo que desencadena una gran guerra de precios. Muchas bodegas que se retiran suelen liquidar sus lotes finales. Por otro lado, existen bodegas provenientes de grupos de inversión donde la capacidad para conseguir tecnología, maquinaria y capacidad de repuesta pone

en jaque a las bodegas pequeñas.

- Conseguir una base de datos o segmentar a la población que consume Pisco y/o Vino en las calles es una tarea muy compleja y complicada, sin embargo, en las redes sociales las personas se van agrupando según sus gustos e intereses, por ello, se deben elaborar estrategias para llegar a ellos. Las publicaciones no deben ser solo para vender ya que en el concepto moderno del marketing no obtienen clientes con las ventas sino con las satisfacciones que se brinda a los clientes. Para atraer a las personas que consumen Pisco y/o Vino se deben publicar datos como bebidas y comidas que se pueden preparar con estos insumos, tutoriales de ello, algunos datos curiosos y fotografías que llamen la atención como las viñas, las botijas, las copas, el sol que caracteriza a Ica, entre otros.
- Se debe elaborar un plan de negocios para la comercialización de subproductos como derivados de los desechos de la industria vitivinícola, obteniendo una diversificación horizontal. Tener con otros productos que no sean bebidas alcohólicas, se diversificará no solo la cartera sino también el riesgo. De manera que si la demanda de las bebidas alcohólicas se redujera como en la cuarentena del COVID-19, la producción y venta del alcohol etílico de 70°GL, elaborado con los puchos de la destilación del Pisco, aumentaría y podría sostener a la empresa mitigando el impacto.

9.2. Recomendaciones

9.2.1. Recomendaciones para la empresa.

- La realización del concurso y del sorteo por redes sociales debe mantener relación con los valores corporativos de la empresa, esto se ve reflejado en la personificación que tienen los clientes respecto de la empresa. Si ellos visualizan a

la empresa como una persona muy formal, el lenguaje que se usa en las redes debe ser formal, por otro lado, si es una empresa que se presenta como una persona casual, el lenguaje, colores, tipografía y la redacción que usa el community manager deben ser casuales. Cuando no se respeta esto se distorsiona la imagen de la marca y se pierde el concepto de branding que ha estado proponiendo la empresa.

- Uno de los requisitos que debe haber para participar del sorteo y del concurso para conocedores de temas pisqueros debe ser fan de las redes de la empresa. Esto es muy importante porque no solo se gana visualizaciones y tráfico durante la activación, sino que los participantes quedarán conectados a las redes de Bodega Sotelo S.A.C. obteniendo una conexión con ellos apareciendo con las publicaciones en sus páginas de inicio.
- Durante la elaboración del presupuesto para los Focus Group debe considerarse las botellas que se obsequiarán como incentivo a que asistan. Aunque los regalos sean productos de la empresa, estos deben de contabilizarse como un gasto y una oportunidad. Deben ser coordinados con anticipación al Jefe de Destilería para que realice las coordinaciones.
- Es muy probable que las personas que se comuniquen con la empresa al ver la publicidad de los Focus Group, sean clientes de la bodega, para tener más información sobre personas que aún no conocen de la marca, se recomienda que al contactar un invitado a las sesiones de Focus Group, este invite a otra persona que no conozca la marca, para tener una situación que brinde la perspectiva de probar y calificar en la perspectiva de un posible cliente.
- Al momento de realizar las encuestas de la elasticidad de los productos de Bodega Sotelo S.A.C. se debe realizar la siguiente pregunta: ¿Usted Consume Pisco y/o

Vino?; con esta pregunta excluyente y dicotómica sabremos qué porcentaje consume pisco y cuál no. Se recomienda añadir la pregunta: ¿Por qué?; esta es muy importante porque, aunque el cliente no consuma, sabremos las causas para poder trabajar en ellas. Tanto la investigación en Ica y Lima encuestarán a 400 personas cada una, sin embargo, se debe tener en cuenta que deben ser 400 personas que hayan respondido que sí consumen Pisco y/o Vino para obtener información clara sobre ese segmento que se desea estudiar. Las personas que respondan que no consumen se deben contabilizar, pero serán considerados aparte, es decir, se tienen que asegurar encuestar mínimo a 400 personas que sea consumidoras ya que el estudio va enfocado en estudiar la demanda.

- El Manual de Marca debe reflejar el origen de la empresa y su razón de ser, es decir, el campo, la producción artesanal tecnificada que permita difundir que los productos que ofrece Bodega Sotelo S.A.C. se producen a una pequeña escala, pero con gran calidad, son boutique y sus premios los respaldan. Se sugiere realizar un plan de comunicación publicitaria posterior a la elaboración del manual de marca.

9.2.2. Recomendaciones para el sector.

- Investigar que sub productos de la industria vitivinícola se pueden obtener de sus principales ingredientes para aprovechar al máximo sus beneficios. Se puede tomar de ejemplo la elaboración del compost a partir de las cáscaras de uva que actualmente hace Bodega Sotelo S.A.C., donde un producto que generaría gasto para poder desecharlo, comienza a producir aportando beneficios a la empresa. Otro derivado de las cáscaras es la elaboración de harina de uva, con ella se pueden elaborar panes, fideos y galletas. Por otro lado, las uvas más dulces que estén abiertas pueden usarse para fabricar mermelada de uvas vineras. Se puede

proponer a los productores de uvas pisqueras que cuando tengan riesgo de no vender toda su cosecha, ellos puedan elaborar pasas. Estas se podrían vender y ofrecer durante las catas de Pisco y Vino. Ya que las personas tendrían una mejor experiencia probando la fruta con la que fue hecha su bebida, buscando sus aromas en nariz y sabor en boca al momento de catarla.

- Investigar como afecto la pandemia Covid 19 al sector vitivinícola para reforzar estrategias ante nuevas pandemias esto generara que el sector este preparado y mejore su capacidad de respuesta a nivel nacional e internacional.

9.2.3. Recomendaciones para futuras investigaciones.

- Se recomienda investigar las normas técnicas de elaboración del pisco para identificar las limitantes que gobierno peruano coloca al mercado vitivinícola impidiendo tecnificar e innovar procesos de elaboración del pisco, con la finalidad de optimizar los procesos existentes y conseguir que los productores nacionales implementen mejoras tecnológicas en la producción del pisco.
- Se recomienda realizar estudios y encuestas sobre gustos y preferencias de consumidores de alcohol para identificar cual es porcentaje del mercado de consumidores de pisco y vino en el Perú.

Referencias

- Adex advierte que cultivos de uva pisquera, insumo principal de nuestro licor de bandera, estarían por desaparecer. (2020). *Red de Comunicación Regional*. Recuperado de <https://www.rcrperu.com/adex-advier-te-que-cultivos-de-uva-pisquera-insumo-principal-de-nuestro-licor-de-bandera-estarian-por-desaparecer/>
- Alet i Vilaginés J. (2000) *Márketing Relacional*. Lima, Perú: El Comercio S.A.
- Banda J. (2016). Definición de canal de distribución. *EconomíaSimple.Net*. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/canal-de-distribucion>
- Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1989). *Management across borders*. Boston, EEUU: Harvard Business School Press.
- BCR estima que PBI de Perú anotó crecimiento de 2.3% en 2019. (2020, enero). *Perú 21: Diario Peruano*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/bcr-estima-que-pbi-de-peru-anoto-crecimiento-de-23-en-2019-noticia/>
- Betancourt, D. F. (2016). Matriz de vester para la priorización de problemas. *Ingenio empresa: Estudia, emprende, enseña*. Recuperado de <https://www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester>.
- Bracamonte, J. (2021). La Semana del Chicano 2021. *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Peru*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/el-vino-de-la-semana/2021/01/la-semana-del-chilcano-2021.html/?ref=gesr>
- Bustillo, R. (2014) *Comercio Exterior Materia y Ejercicios*. País Vasco: Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores* (1era. Edición). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Caves, R.E. (1982). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge, Reino Unido: University Press.

Cohen W. (2002) *El plan de Márketing*. Bilbao, España: Ediciones Deusto y Editora El Comercio S.A.

Coronavirus: Suspenden festividades por la vendimia y otras actividades en Ica. (2020, marzo). *Canal N*. Recuperado de <https://canaln.pe/peru/coronavirus-suspenden-festividades-vendimia-y-otras-actividades-ica-n407570>

De Arona, J. (1975) *Diccionario de Peruanismos*. (Tomo II). Lima, Perú: Ediciones Peisa

Drummond H. (2001) *El movimiento de la calidad*. Bilbao, España: Deusto S.A.

El mejor lugar para la uva y el Pisco. (2019). *Pisco.net*. Recuperado de <https://pisco.net.pe/mejores-lugares-para-la-uva-y-el-pisco/>

Empresas impulsan el desarrollo del primer clúster vitivinícola en el Perú. (2020, enero). *La República: Diario Peruano*. Recuperado de <https://larepublica.pe/empresa/2020/01/16/empresas-impulsan-el-desarrollo-del-primer-cluster-vitivinicola-en-el-peru/>

Estos 70 países reconocen al pisco como peruano. (2019). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/estos-son-los-paises-que-reconocen-la-denominacion-de-origen-pisco-para-peru-noticia-1178569>

Exportaciones de pisco crecieron 50% en primer trimestre, según Promperú. (2019, mayo). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Peru*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/promperu-exportaciones-pisco-crecieron-50-primer-trimestre-nndc-268682-noticia/>

Gutierrez, G. (2020) El pisco, la primera referencia a su nombre: El pisco es peruano: *Academia Peruana del Pisco*. Recuperado de <https://www.academiaperuanadelpisco.pe/2020/02/el-pisco-la-primer-referencia-a-su-nombre/>

- Hindle T. (2008) *Management: las 100 ideas que hicieron historia*. Buenos Aires, Argentina: Cuatro Media.
- INDECOPI Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2006) *Norma Técnica Peruana NTP 211.001:2006*. Recuperado de <https://www.gob.pe/indecopi#normas-legales>
- Instituto Tecnológico de la Producción (2013). *CITEagroindustrial Ica*. Recuperado de <https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/agroindustrial-y-alimentario/cite-ica/>
- Instituto Tecnológico de la Producción (2017). *Logra certificación internacional de la Huella de Carbono CiteAgroindustrial*. Recuperado de <https://www.itp.gob.pe/archivos/boletin-informativo/2017/boletin-01/files/assets/downloads/page0046.pdf>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008) *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación México
- Lafuente F. (2010) *Aspectos del Comercio Exterior*. Eumed.net
- Lamb, Ch., Hair J. & McDaniel C., (2002). *Marketing*. Sexta Edición, de International Thomson Editores S.A
- Manrique Torres, R., Rivas Peña, P. (2014). Hans Hilburg “Estamos volviendo a los piscos adulterados: el 90% son malos porque no hay control”. *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Peru*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/hans-hilburg-volviendo-piscos-adulterados-90-son-malos-hay-control-4017-noticia/?ref=gesr>
- Montalvo, S. (2019). El pisco artesanal en el valle de Ica. *La República: Diario Peruano*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/292908-el-pisco-artesanal-en-el-valle-de-ica/>
- Naupari, M. (2016). El Pisco conquistando al Mundo. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/pisco-noticia-981670?ref=rpp>

Navarro X. (2020). ¿Qué es gestión de stocks? Un concepto que hay que conocer bien.

Deusto Formación. Recuperado de

<https://www.deustoformacion.com/blog/empresa/que-es-gestion-stocks-concepto-que-hay-que-conocer-bien>

Objetivos SMART para llevar tu negocio o proyecto a la meta. (2018, mayo). *Decubica*.

Recuperado de <https://www.decubica.com/blog/objetivos-smart-proyecto-la-meta/>

Pann, C. (2017). Esta es la situación real del pisco en el Perú. *El Comercio: Diario Peruano*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/situacion-real-pisco-peru-analisis-428825-noticia/?ref=ecr>

Pearce II, J.A. (1982) *The Company mission as strategic tool*. Sloan Management Review, Spring: 15-24

Perú vs. Escocia: ¿En la cancha de los licores, gana el pisco o el whisky? (2018). *RPP*

Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/peru-vs-escocia-en-la-cancha-de-los-licores-gana-el-pisco-o-el-whisky-noticia-1125749>

Perú: Producción de Pisco habría alcanzado los 6.9 millones de litros durante el 2018. (2019, febrero). *PeruRetail: La Web del Retail y los Canales Comerciales*. Recuperado de

<https://www.peru-retail.com/peru-produccion-pisco-2018/>

Perú: Producción de pisco alcanzaría los 7 millones de litros en el 2019. (2020, febrero).

PeruRetail: La Web del Retail y los Canales Comerciales. Recuperado de

<https://www.peru-retail.com/peru-produccion-pisco-2019/>

Petrell García, A. (2008). El primer mapa del Perú. *El Pisco Peru*. Recuperado de

<http://elpiscopoperu.blogspot.com/2008/11/mapa-de-diego-mndez-el-primer-mapa-del.html>

Pisco Adulterado en Perú (2000, agosto). *El Tiempo: Noticias Principales de Colombia y el*

Mundo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1211952>

Pisco destaca en Alemania durante la mayor exhibición de vinos y bebidas del mundo. (2019, abril). *Andina: Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia-pisco-destaca-alemania-durante-mayor-exhibicion-vinos-y-bebidas-del-mundo-747485.aspx>

Pisqueros tradicionales le declaran la guerra a Digesa. (2020, setiembre). *Agraria: Agencia*

Agraria de Noticias. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/pisqueros-tradicionales-le-declaran-la-guerra-a-digesa-22607>

Por estas razones 70 países del mundo reconocen el origen peruano del pisco. (2019, agosto).

Andina: Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-por-estas-razones-70-paises-del-mundo-reconocen-origen-peruano-del-pisco-744466.aspx>

Porter, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston, EEUU: Harvard Business School Press.

Prado, A., Flores, E. (2010) Hay 580 marcas de pisco y el 70% de la producción es artesanal.

Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Peru. Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/410809/hay-580-marcas-pisco-70-produccion-artesanal?ref=gesr>

Producción de pisco alcanzó los 7 millones de litros durante el 2019. (2020, febrero). *Andina:*

Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-produccion-pisco-alcanzo-los-7-millones-litros-durante-2019-783624.aspx>

Productores de pisco piden autorización al Gobierno para comercializar el destilado. (2020,

abril). *Perú 21: Diario Peruano*. Recuperado de

<https://peru21.pe/economia/coronavirus-peru-productores-de-pisco-piden-autorizacion-al-gobierno-para-comercializar-el-destilado-covid-19-nndc-noticia/>

Que es un chatbot y qué ventajas tiene su uso. (2020). *Hostingplus*. Recuperado de

https://www.hostingplus.pe/blog/que-es-un-chatbot-y-que-ventajas-tiene-su-uso/?gclid=EAIaIQobChMIxK-npZe17wIVFSiGCh3mxw9_EAAYASAAEgLEefD_BwE

Reactiva Perú: BCP informó que 12,000 empresas recibirán créditos en los próximos días.

(2020, abril). *Gestión: El Diario de Economía y Negocios del Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/reactiva-peru-bcp-informo-que-12000-empresas-recibiran-creditos-en-los-proximos-dias-nndc-noticia/?ref=gesr>

Significado de CIF. (2016). *Significados.com*. Recuperado de

<https://www.significados.com/cif/>

Significado de FOB. (2016). *Significados.com*. Recuperado de

<https://www.significados.com/fob/>

Taladrid, D., Laguna, L., Begoña-Bartolomé, M., & Moreno-Arribas, V. (2019). Aplicaciones y nuevos usos de subproductos de la vinificación. *Interempresas: Canales Sectoriales*

Recuperado de <https://www.interempresas.net/Vitivinicola/Articulos/245686-Aplicaciones-y-nuevos-usos-de-subproductos-de-la-vinificacion.html>

Valdes, P. (2017). Outbound Marketing vs Inbound Marketing. *Inboundcycle*. Recuperado de

<https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-vs-outbound-marketing>

Vivanco Tinco R. (2018) *La industria vitivinícola en el Perú, problemática, alternativas*

(Tesis título). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Facultad de Agropecuaria y Nutrición, Lima, Perú.

Apéndice A: Infografías Sobre el Pisco

Naupari, M. (2016) nos presenta las siguientes infografías presentadas en la página web y redes sociales de RPP (Radio Programas del Perú) (ver figuras A1).



Figura 50. Infografía del pisco.

Tomado de “El pisco conquistando al mundo” por Radio Programas del Perú (RPP), 2016 (<https://rpp.pe/peru/actualidad/pisco-noticia-981670?ref=rpp>)

Apéndice B: Proforma del Diplomado en Logística

Se realizó la proforma para el Gerente General de Bodega Sotelo S.A.C. Julio Alejandro Sotelo Alca, donde se obtuvo la repuesta por correo electrónico, se adjuntan los resúmenes de esta proforma.

➔ Inversión



Figura 51. Costo del diplomado de logística para bodega sotelo S.A.C. [documento en pdf] I

zegel
IPAE

DIPLOMADOS MODALIDAD VIRTUAL

EDUCACIÓN EJECUTIVA

Plan de estudios: 6 meses aprox.

***MÓDULO DE LIDERAZGO**

- 1. Fundamentos de Gestión Logística**

 - El sistema logístico
 - La gestión de la cadena de suministro
 - La estrategia logística
- 2. Gestión Estratégica de Compras**

 - Marco actual de las compras
 - Planeamiento estratégico de las compras
 - Selección y evaluación de proveedores
- 3. Gestión Aplicada de Almacenes y Centros de Distribución**

 - Conceptos generales
 - Diseño de almacenes y layout
 - Gestión aplicada en centros de distribución
- 4. Técnicas para la Gestión de Inventarios**

 - Técnicas generales de inventarios
 - Costo y valor de un inventario
- 5. Gestión de Canales de Distribución y Transporte**

 - Conceptos generales
 - Transporte
- 6. Logística de la Producción de Bienes y Servicios**

 - Definiciones y objetivos
 - Planificación y control de demanda
 - Tipos de procesos productivos
- 7. Gestión Logística aplicada al Comercio Internacional**

 - Definiciones y entorno de la logística internacional
 - Códigos EAN y su clasificación
 - Incoterms 2010
 - Seguridad asociada al comercio internacional
- 8. Lean en la Gestión de la Cadena de Suministros**

 - Historia y definición
 - Elementos clave del Lean
 - Herramientas Lean

Figura 52. Contenido del diplomado de logística para bodega sotelo S.A.C. [documento en pdf]

Apéndice C: Dedicación Necesaria de los Jefes de Área y del Gerente General

Para conseguir los objetivos planteados en el plan de actividades del Gantt, se requiere que los Jefes de Área y el Gerente General se comprometan a asignar parte de su tiempo como mínimo en los porcentajes citados (ver Tabla C1). Esto generará un costo interno para la empresa por un total de s/. 23,800.00 (ver Tabla C2).

El porcentaje de dedicación se multiplica al sueldo obteniendo así el costo por Jefes de Área. Sumado a los otros costos obtenemos un Costo Total de s/.48.,800.00

Tabla 21

Porcentaje de Dedicación de los Jefes de Área

Cargo	Dedicación %			
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Gerente General	50	50	30	50
Jefe de Marketing y Ventas	80	60	70	80
Jefe de Auditoría	0	0	0	0
Jefe de Finanzas	10	10	0	10
Jefe de Logística	80	0	0	0
Jefe de Envasado	50	50	0	0
Jefe de Destilería	30	30	0	0

Nota. Dedicación de los gerentes desde el mes 1 al mes 4.

Tabla 22

Costo por Dedicación de la Implementación de las Iniciativas

Cargo	Sueldo s/.	Dedicación %	Costo s/.
Gerente General	5,000	180	9,000
Jefe de Marketing y Ventas	3,000	290	8,700
Jefe de Auditoría	2,000	0	0
Jefe de Finanzas	3,000	30	900
Jefe de Logística	2,500	80	2,000
Jefe de Envasado	2,000	100	2,000
Jefe de Destilería	2,000	60	1,200
Total			23,800

Nota. Sueldo, dedicación % = (suma total del mes 1 al mes 4), costo = (dedicación % entre 100 multiplicado por sueldo)

Apéndice D: TÍTULO II Del Producto Objeto de la Denominación de Origen Pisco

Artículo 3°.- Definición del producto

Es el producto obtenido exclusivamente por destilación de mostos frescos de “Uvas Pisqueras” recientemente fermentados, utilizando métodos que mantengan los principios tradicionales de calidad; y producido en la costa de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los Valles de Locumba, Sama y Caplina del departamento de Tacna.

Artículo 4°.- Clasificación

Se reconocen los siguientes tipos de Pisco:

Pisco puro: Es el Pisco obtenido exclusivamente de una sola variedad de uva pisquera.

Pisco mosto verde: Es el Pisco obtenido de la destilación de mostos frescos de uvas pisqueras con fermentación interrumpida.

Pisco acholado: Es el Pisco obtenido de la mezcla de:

Uvas pisqueras, aromáticas y/o no aromáticas.

Mostos de uvas pisqueras aromáticas y/o no aromáticas.

Mostos frescos completamente fermentados (vinos frescos) de uvas pisqueras aromáticas y/o no aromáticas.

Piscos provenientes de uvas pisqueras aromáticas y/o no aromáticas.

Artículo 5°.- Elaboración

En la elaboración de Pisco, se tendrá en cuenta lo siguiente:

Variedades de uvas pisqueras: El Pisco debe ser elaborado exclusivamente utilizando las denominadas “uvas pisqueras” cultivadas en las zonas de producción reconocidas. Las uvas pisqueras son ocho (08). Su especie y sus zonas de cultivo son:

UVA PISQUERA	ESPECIE	ZONA DE CULTIVO
Quebranta	Vitis Vinífera L	Todas las zonas pisqueras
Negra Criolla	Vitis Vinífera L	Todas las zonas pisqueras
Mollar	Vitis Vinífera L	Todas las zonas pisqueras
Italia	Vitis Vinífera L	Todas las zonas pisqueras
Moscatel	Vitis Vinífera L	Todas las zonas pisqueras
Albilla	Vitis Vinífera L	Todas las zonas pisqueras
Torontel	Vitis Vinífera L	Todas las zonas pisqueras
Uvina	Vitis aestivalis M.- cinerea E. × Vitis vinifera L.	Cultivo y producción circunscritos únicamente a los distritos de Lunahuaná, Pacarán y Zuñiga, de la provincia de Cañete, departamento de Lima.

Son uvas no aromáticas las uvas Quebranta, Negra Criolla, Mollar y Uvina y uvas aromáticas las uvas Italia, Moscatel, Albilla y Torontel.

Los equipos, máquinas, envases y otros materiales utilizados en la elaboración de Pisco, así como la instalación o área de proceso deben cumplir con los requisitos sanitarios establecidos por la entidad competente para asegurar la calidad del producto.

El proceso de fermentación puede realizarse sin maceración o con maceración parcial o completa de orujos de uvas pisqueras, controlando la temperatura y el proceso de degradación de los azúcares del mosto.

El inicio de la destilación de los mostos fermentados debe realizarse inmediatamente después de concluida su fermentación, a excepción del Pisco mosto verde, que se destila antes de concluida la fermentación de los mostos.

El Pisco debe tener un reposo mínimo de tres (03) meses en recipientes de vidrio, acero inoxidable o cualquier otro material que no altere sus características físicas, químicas y organolépticas antes de su envasado y comercialización con el fin de promover la evolución de los componentes alcohólicos y mejora de las propiedades del producto final.

El Pisco debe estar exento de coloraciones, olores y sabores extraños causados por agentes contaminantes o artificiales, o elementos extraños que no sean propios de la materia prima utilizada.

El Pisco no debe contener impurezas de metales tóxicos o sustancias que causen daño al consumidor.

Artículo 6º.- Equipos

La elaboración de Pisco será por destilación directa y discontinua, separando las cabezas y colas para seleccionar únicamente la fracción central del producto llamado cuerpo o corazón.

Los equipos serán fabricados de cobre o estaño; se puede utilizar pailas de acero inoxidable.

A continuación, se describen estos equipos:

Falca: Consta de una olla, paila o caldero donde se calienta el mosto recientemente fermentado y, por un largo tubo llamado "Cañón" por donde recorre el destilado, que va angostándose e inclinándose a medida que se aleja de la paila y pasa por un medio frío, generalmente agua que actúa como refrigerante. A nivel de su base está conectado un caño o llave para descargar las vinazas o residuos de la destilación.

Se permite también el uso de un serpentín sumergido en la misma alberca o un segundo tanque con agua de renovación continua conectando con el extremo del "Cañón".

Alambique: Consta de una olla, paila o caldero donde se calienta el mosto recientemente fermentado, los vapores se elevan a un capitel, cachimba o sombrero de moro para luego pasar a través de un conducto llamado "Cuello de cisne" llegando finalmente a un serpentín o condensador cubierto por un medio refrigerante, generalmente agua.

Alambique con calienta vinos: Además de las partes que constituyen el alambique, lleva un recipiente de la capacidad de la paila, conocido como "Calentador", instalado entre ésta y el serpentín. Calienta previamente al mosto con el calor de los vapores que vienen de la paila y que pasan por el calentador a través de un serpentín instalado en su interior por donde circulan los vapores provenientes del cuello de cisne intercambiando calor con el mosto allí depositado y continúan al serpentín de condensación.

No se permitirán equipos que tengan columnas rectificadoras de cualquier tipo o forma ni cualquier elemento que altere durante el proceso de destilación, el color, olor, sabor y características propias del Pisco.

Artículo 7°.- Requisitos

El producto que ostente la Denominación de Origen Pisco debe cumplir los requisitos organolépticos y físico-químicos que se detallan a continuación.

El Pisco debe presentar los requisitos organolépticos indicados en el Cuadro 1.

El Pisco no debe presentar olores y sabores o elementos extraños que recuerden a aromas y sabores de sustancias químicas y sintéticos que recuerden al barniz, pintura, acetona, plástico y otros similares; sustancias combustibles que recuerden a kerosene, gasolina y otros similares; sustancias en descomposición que recuerden a abombado; sustancias empireumáticas que recuerden a quemado, leña, humo, ahumado o cocido y otros similares así como otros semejantes a las grasas, leche fermentada y caucho.

El listado de olores y sabores enunciados en el numeral 7.1.1 es referencial y no limitativo.

Requisitos físico-químicos

El Pisco debe presentar los requisitos físicos y químicos indicados en el Cuadro 2.

CUADRO 1 - Requisitos Organolépticos del Pisco

REQUISITOS ORGANOLÉPTICOS	PISCO			
DESCRIPCIÓN	PISCO PURO: DE UVAS NO AROMÁTICAS	PISCO PURO: DE UVAS AROMÁTICAS	PISCO ACHOLADO	PISCO MOSTO VERDE
ASPECTO	Claro, límpido y brillante	Claro, límpido y brillante	Claro, límpido y brillante	Claro, límpido 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, amplio, perfume fino, estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño.	Ligeramente alcoholizado, intenso, recuerda ligeramente a la materia prima de la cual procede, frutas maduras o sobre maduras, muy fino, estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño.	Ligeramente alcoholizado, intenso, no predomina el aroma a la materia prima de la cual procede o puede recordar ligeramente a la materia prima de la cual procede, ligeras frutas maduras o sobre 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, 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 materia prima de la cual procede o puede ligeramente a la materia prima de la cual procede, muy fino y delicado, aterciopelado, con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño.

Cuadro 2 - Requisitos físicos y químicos del Pisco

REQUISITOS FÍSICOS Y QUÍMICOS	Mínimo	Máximo	Tolerancia al valor declarado	Método de ensayo
Grado alcohólico volumétrico a 20/20 °C (%) ⁽¹⁾	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.) (2)				
Esteres, como acetato de etilo	10,0	330,0		
Formato de etilo ⁽³⁾	-	-		NTP 211.035
Acetato de etilo	10,0	280,0		
Acetato de Iso-Amilo ⁽³⁾	-	-		
Furfural	-	5,0		NTP 210.025 NTP 211.035
Aldehídos, como acetaldehído	3,0	60,0		NTP 211.038 NTP 211.035
Alcoholes superiores, como alcoholes superiores totales	60,0	350,0		
Iso-Propanol ⁽⁴⁾				NTP 211.035
Propanol ⁽⁵⁾	-	-		
Butanol ⁽⁵⁾	-	-		
Iso-Butanol ⁽⁵⁾	-	-		
3-metil-1-butanol/2-metil-1-butanol ⁽⁵⁾	-	-		
Acidez volátil (como ácido acético)	-	200,0		NTP 211.040 NTP 211.035
Alcohol metílico	4,0	100,0		NTP 210.022
Pisco Puro y Mosto Verde de uvas no aromáticas	4,0	150,0		NTP 211.035
Pisco Puro y Mosto Verde de uvas aromáticas y Pisco Acholado				
TOTAL, COMPONENTES VOLÁTILES Y CONGÉNERES	150,0	750,0		

NOTAS ADICIONALES AL CUADRO N°2:

Esta tolerancia se aplica al valor declarado en la etiqueta, pero de ninguna manera deberá permitirse valores de grado alcohólico menores a 38 ni mayores a 48.

Se consideran **componentes volátiles y congéneres del Pisco**, las siguientes sustancias: ésteres, furfural, ácido acético, aldehídos, alcoholes superiores y alcohol metílico.

Es posible que no estén presentes, pero de estarlos la suma con el acetato de etilo no debe sobre pasar 330 mg. / 100 ml.

Deben estar presentes sin precisar exigencias de máximos y mínimos

Artículo 8°.- Muestreo

Las muestras se deberán extraer de conformidad con el NTP 210.001.

Artículo 9°.- Métodos de ensayo

Los métodos de ensayo a seguir serán los establecidos en el anexo A del presente Reglamento.

Artículo 10°.- Rotulado

El rotulado debe estar de acuerdo con la Norma Técnica Peruana NTP 210.027, NTP 209.038 y NMP 001. En la etiqueta se deberá consignar la expresión “Denominación de Origen Pisco”, en caracteres legibles, seguida del número de certificado de la autorización de uso, según el modelo adjunto:

Denominación de Origen Pisco Aut. de Uso N°...

Asimismo, en la etiqueta se debe indicar como mínimo, el tipo de Pisco, la variedad de la uva *pisquera* empleada, el valle de ubicación de la bodega productora y el año de la cosecha.

El uso de la denominación de la “Zona de Producción” está reservado exclusivamente al Pisco que se elabore y envase en la misma zona de donde proceden las uvas *pisqueras* utilizadas en su elaboración.

Artículo 11°.- Envase

El recipiente utilizado para conservar, reposar y trasladar el Pisco debe ser sellado, no deformable y de vidrio neutro u otro material que no modifique el color natural del mismo y no transmita olores, sabores y sustancias extrañas que alteren las características propias del producto.

El envase utilizado para comercializar el Pisco debe ser sellado y sólo de vidrio o cerámica, que no modifique el color natural del mismo y no transmita olores, sabores y sustancias extrañas que alteren las características propias del producto terminado.

El envase debe proteger al Pisco de la contaminación.

Artículo 12 °.- Insumos permitidos y prohibidos

En la producción de Pisco se admite la utilización de levaduras enológicas que ayudan a la fermentación de los mostos. La DSD podrá autorizar, de oficio o a solicitud del Consejo Regulador, la utilización de otros insumos.

Está prohibido adulterar el Pisco, en particular queda prohibido el agregado de azúcar y/o agua en todas sus formas ya sea a los orujos o a los productos terminados.

Artículo 13°.- Requisitos en la actividad vitivinícola

Atendiendo a que la actividad vitivinícola orientada a producir vino y Pisco es una sola, los productores deberán observar los siguientes requisitos:

Que las actividades referidas a productos no designados por la DO Pisco se realicen de forma separada físicamente, y claramente diferenciadas de aquellas referidas a los productos designados por la DO Pisco.

Que esta separación física garantice el control de ambos procesos de modo que se evite cualquier tipo de adulteración, mixtificación o degradación de los productos.

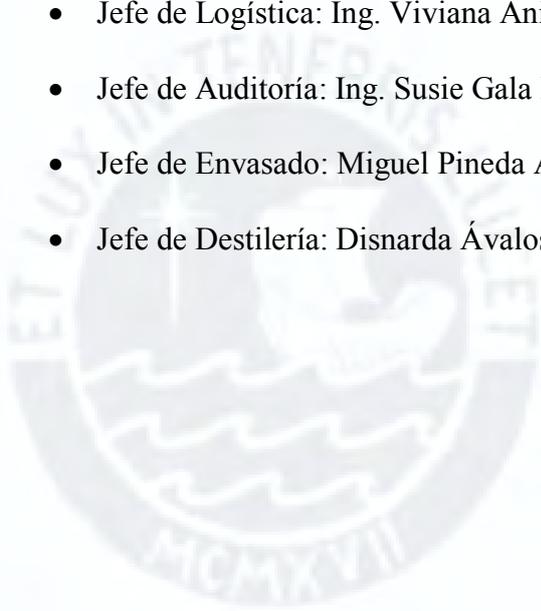
Que se abstengan de utilizar el término Pisco en los productos no amparados por la DO Pisco.

Apéndice E: Reuniones de Validación con los Gerentes

Reuniones realizadas en las oficinas de Bodega Sotelo para validar los principales problemas identificados, definir su prioridad, para finalmente determinar cuál es el problema principal.

Entrevistados:

- Gerente General: Ing. Julio Sotelo Alca
- Jefe de Marketing y Ventas: Julio Eduardo Sotelo Gala
- Jefe de Logística: Ing. Viviana Anicama
- Jefe de Auditoría: Ing. Susie Gala Echavigurin
- Jefe de Envasado: Miguel Pineda Álvarez
- Jefe de Destilería: Disnarda Ávalos



Encuestas a Administradores de agencias

Objetivo: Identificar los factores que posibilitan o que impiden a los asesores de Bodega Sotelo S.A.C., lograr con éxito una buena gestión logística, de marketing y mejorar su clima laboral. Así mismo, identificar problemáticas o situaciones que requieren mejora en las actividades relacionadas al proceso de las actividades cotidianas. El equipo de consultores dio su diagnóstico de las causas de los problemas propuestas en el Capítulo V, también la presentación de las alternativas de solución planteadas en el Capítulo VI, así como la evaluación a criterio de los consultores para que esta guía se pueda sumar a las apreciaciones del equipo de trabajo de Bodega Sotelo S.A.C. siendo información importante y necesaria para poder seleccionar solo algunas de las alternativas de solución planteadas en base a la reunión donde se presentó este cuestionario, dándole prioridad a algunos puntos, en cuanto a urgencia, presupuesto y viabilidad.

Tiempo de la encuesta: 15 minutos.

Introducción:

Estimados gerentes: El objetivo de esta encuesta es identificar problemas a solucionar y situaciones de mejora a implementar para elevar la productividad y facilitar las labores de los asesores de negocios. Su participación es muy importante para el análisis de este estudio. Muchas gracias por su tiempo.

Cuestionario N° 1

1. Nombre Completo: Viviana Anicama Carlos
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización? 8 años
3. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
 Sí No
4. ¿Considera que se logran los objetivos y metas propuestos?
 Sí No

5. Experiencia previa en el sector vitivinícola:

Años: 4 Empresa: Bodegas Vista Alegre

6. ¿Cuál es el primer proceso que requiere mejora en Bodega Sotelo S.A.C. que se le viene a la mente? Las compras presupuestadas para que lleguen en el tiempo adecuado sin afectar los envasados programados.

7. ¿Qué solución le daría? Establecer calendarios con programaciones de envasado y entregarlas a la gerencia para que asigne los presupuestos.

8. Área en la que trabaja: Logística

9. ¿Cómo mide los resultados de sus procesos en sus áreas? Que no falten productos en la toma de inventarios física comparado con el sistema de gestión en la nube.

10. ¿Cuáles son los principales problemas de su área?

Los proveedores no siempre entregan los pedidos en el mismo plazo ya que este varía dependiendo del mes y de la cola de pedidos previos que tenga pendiente por entregar, por eso no siempre se han obtenido los materiales en el tiempo deseado.

11. ¿Considera que las áreas trabajan de manera integrada como equipo?

Sí No

12. ¿Qué Áreas de la empresa considera que tienen los problemas más relevantes?

Recursos Humanos, Finanzas, y Logística.

13. Califique del 1 al 10 el Clima Laboral, siendo 10 el mejor y 1 el peor: 7

14. ¿Se siente cómodo en la empresa? ¿Por qué? Sí, porque el trabajo permite tiempo libre para realizar otras actividades personales que permiten seguir creciendo.

El cuestionario ha finalizado, muchas gracias por su tiempo.

Cuestionario N° 2

1. Nombre Completo: Susie Rosana Gala Echavigurin
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización? 15 años
3. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
 Sí No
4. ¿Considera que se logran los objetivos y metas propuestos?
 Sí No
5. Experiencia previa en el sector vitivinícola:
Años: 2 Empresa: Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Facultad de Ingeniería
Química – Planta Piloto.
6. ¿Cuál es el primer proceso que requiere mejora en Bodega Sotelo S.A.C. que se le viene a la mente? Falta de compromiso del personal de dar más esfuerzo allá del que reciben por su remuneración y falta de iniciativa para proponer ideas de mejora.
7. ¿Qué solución le daría? Comprometer al personal buscando que se identifique con la empresa, sus actividades y marca.
8. Área en la que trabaja: Auditoría
9. ¿Cómo mide los resultados de sus procesos en sus áreas? La falta de stock
10. ¿Cuáles son los principales problemas de su área?
El principal problema es que el Gerente no toma en cuenta las observaciones
11. ¿Considera que las áreas trabajan de manera integrada como equipo?
 Sí No
12. ¿Qué Áreas de la empresa considera que tienen los problemas más relevantes?
Envasado, por los continuos errores en los lotes programados a envasar.
13. Califique del 1 al 10 el Clima Laboral, siendo 10 el mejor y 1 el peor: 5

14. ¿Se siente cómodo en la empresa? ¿Por qué? No, porque no cumplen bien sus funciones asignadas, ni asumen sus responsabilidades en los errores.

El cuestionario ha finalizado, muchas gracias por su tiempo.



Cuestionario N° 3

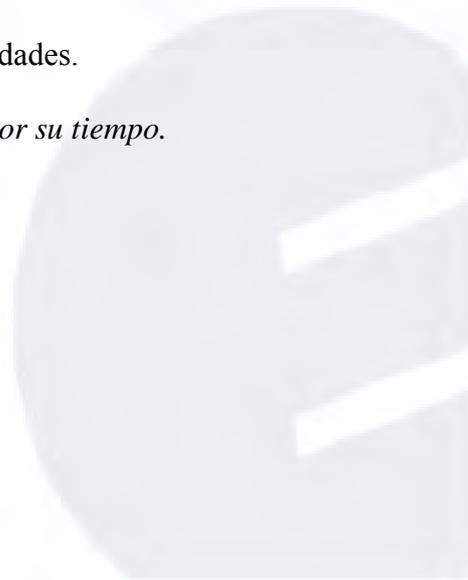
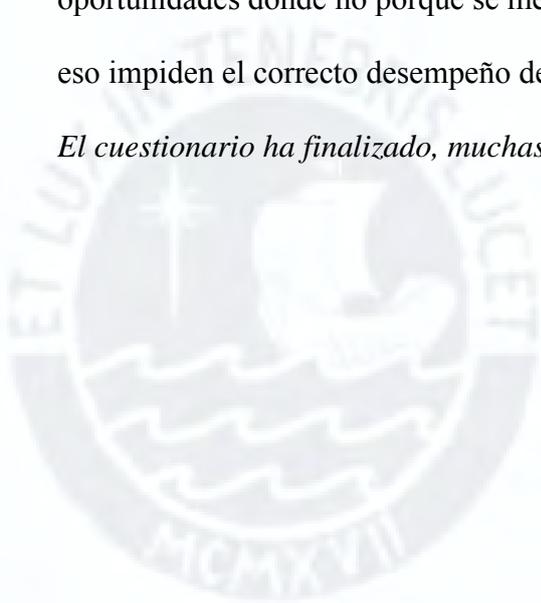
1. Nombre Completo: Miguel Ángel Pineda Álvarez
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización? 12 Años
3. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
 Sí No
4. ¿Considera que se logran los objetivos y metas propuestos?
 Sí No
5. Experiencia previa en el sector vitivinícola:
 Años 2 Empresa: Vitivinícola Fundo Loyola
6. ¿Cuál es el primer proceso que requiere mejora en Bodega Sotelo S.A.C. que se le viene a la mente? Logística y Ventas.
7. ¿Qué solución le daría? Elaborar un manual con las funciones y responsabilidades de cada puesto para las actividades que realiza cotidianamente.
8. Área en la que trabaja: Envasado
9. ¿Cómo mide los resultados de sus procesos en sus áreas? El tiempo que demora en envasar un lote basándose en la cantidad de unidades.
10. ¿Cuáles son los principales problemas de su área?
 Lotes de insumos con unidades defectuosas que deben revisarse para garantizar la calidad, consume mucho tiempo y es responsabilidad de los proveedores el mandar etiquetas que pueden estar mal impresas, alguna tapa que no enrosca, botella con algún error en la forma, precintos termo-encogibles que no resisten el calor y se rompen
11. ¿Considera que las áreas trabajan de manera integrada como equipo?
 Sí No
12. ¿Qué Áreas de la empresa considera que tienen los problemas más relevantes?
 La Logística en elaborar su programación de requerimientos, elaborar con este, su

presupuesto proyectado, hacerlo llegar con tiempo a Finanzas y que este con su flujo de caja pueda prever contar con la liquidez en el momento oportuno. El área de ventas no realiza todos los seguimientos a las ventas a crédito, tampoco se esfuerzan mucho en conseguir más clientes potenciales, sino que, por el prestigio ya ganado, se espera que busquen la marca y quieran distribuir el producto.

13. Califique del 1 al 10 el Clima Laboral, siendo 10 el mejor y 1 el peor: 7

14. ¿Se siente cómodo en la empresa? ¿Por qué? La mayoría del tiempo sí. Sin embargo, hay oportunidades donde no porque se mezclan emociones personales con las profesionales y eso impiden el correcto desempeño de las actividades.

El cuestionario ha finalizado, muchas gracias por su tiempo.



Cuestionario N° 4

1. Nombre Completo: Julio Alejandro Sotelo Alca
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización? 15 Años
3. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
 Sí No
4. ¿Considera que se logran los objetivos y metas propuestos?
 Sí No
5. Experiencia previa en el sector vitivinícola:
Años 35 Empresa: Bodega Loyola (Propietario)
6. ¿Cuál es el primer proceso que requiere mejora en Bodega Sotelo S.A.C. que se le viene a la mente? Almacenes
7. ¿Qué solución le daría? Implementar ERP
8. Área en la que trabaja: Gerencia
9. ¿Cómo mide los resultados de sus procesos en sus áreas? Con el nivel de ingresos y pedidos que se realizan por mes comparándolos con esos mismos periodos, pero de años anteriores.
10. ¿Cuáles son los principales problemas de su área?
Inventarios y Finanzas
11. ¿Considera que las áreas trabajan de manera integrada como equipo?
 Sí No
12. ¿Qué Áreas de la empresa considera que tienen los problemas más relevantes?
Almacén - Ventas
13. Califique del 1 al 10 el Clima Laboral, siendo 10 el mejor y 1 el peor: 8
14. ¿Se siente cómodo en la empresa? ¿Por qué? Sí, soy el Gerente.

El cuestionario ha finalizado, muchas gracias por su tiempo.

Cuestionario N° 5

1. Nombre Completo: Dizarda Elizabeth Ávalos Cordero
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización? 12 Años
3. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
 Sí No
4. ¿Considera que se logran los objetivos y metas propuestos?
 Sí No
5. Experiencia previa en el sector vitivinícola:
Años _____ Empresa: _____
6. ¿Cuál es el primer proceso que requiere mejora en Bodega Sotelo S.A.C. que se le viene a la mente? Destilación del Pisco
7. ¿Qué solución le daría? Tener los repuestos a la mano para no formar cuellos de botella en la destilación.
8. Área en la que trabaja: Producción en Bodega
9. ¿Cómo mide los resultados de sus procesos en sus áreas? Lotes con excelente aroma, tipicidad y reconocidos en premios de bebidas.
10. ¿Cuáles son los principales problemas de su área?
Las fallas en las bombas de agua y en el caldero para destilar.
11. ¿Considera que las áreas trabajan de manera integrada como equipo?
 Sí No
12. ¿Qué Áreas de la empresa considera que tienen los problemas más relevantes?
Destilación por algún problema que se pueda presentar en las bombas o en el caldero.
13. Califique del 1 al 10 el Clima Laboral, siendo 10 el mejor y 1 el peor: 8

14. ¿Se siente cómodo en la empresa? ¿Por qué? Porque cada uno se desenvuelve bien en el área que le corresponde y hay buen ambiente, donde los compañeros de trabajos están prestos a ayudar.

El cuestionario ha finalizado, muchas gracias por su tiempo.



Cuestionario N° 6

1. Nombre Completo: Nery María Ávalos Cordero
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización? 9 Años
3. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
 Sí No
4. ¿Considera que se logran los objetivos y metas propuestos?
 Sí No
5. Experiencia previa en el sector vitivinícola:
Años: 2 Empresa: Agro Exportadoras que cultivan uvas.
6. ¿Cuál es el primer proceso que requiere mejora en Bodega Sotelo S.A.C. que se le viene a la mente? Falta de insumos.
7. ¿Qué solución le daría? Apoyo a los responsables.
8. Área en la que trabaja: Envasado
9. ¿Cómo mide los resultados de sus procesos en sus áreas? Por el tiempo en que demora realizar un lote de envasado.
10. ¿Cuáles son los principales problemas de su área?
Un almacén que en diferentes ocasiones sufre de falta de insumos.
11. ¿Considera que las áreas trabajan de manera integrada como equipo?
 Sí No
12. ¿Qué Áreas de la empresa considera que tienen los problemas más relevantes?
Logística y cobro de pedidos.
13. Califique del 1 al 10 el Clima Laboral, siendo 10 el mejor y 1 el peor: 9
14. ¿Se siente cómodo en la empresa? ¿Por qué? Sí, porque por el tiempo en la empresa, cada persona conoce su trabajo y no necesita estar realizando consultas a cada instante.

El cuestionario ha finalizado, muchas gracias por su tiempo.

Apéndice F: Descripción de los Ratios el Balanced Scorecard

Quiebre respecto a la demanda: cuando un cliente llegue y no se le pueda vender por falta de stock (quiebre) se apuntará una orden de pedido y se marcará la casilla quiebre. Así sabremos el monto y la temporada (mes) donde sucedió este quiebre. La Demanda Total sería la suma del monto de ventas realizadas sumado al monto de ventas perdidas. Al final de cada periodo se podrá medir este ratio dividiendo el monto de las ventas perdidas por quiebres de stock en soles entre la Demanda Total en soles.

Tickets perdidos: sería dividir la cantidad de órdenes de pedido consideradas con quiebre de stock entre el total de órdenes de pedido emitidas por Bodega Sotelo S.A.C.

Tomas acertadas: Durante las tomas de inventario en algunas oportunidades los montos que indica el sistema de la computadora coinciden con la cantidad de producto encontrada en la toma de inventario. Pero no siempre se da esta coincidencia. Para medir la efectividad de esto se dividirán la cantidad de tomas acertadas entre la cantidad total de tomas.

Clima Laboral: Se le indicará a todo el personal calificar del 1 al 10 los siguientes puntos: Remuneración, Línea de carrera, Liderazgo del Jefe, Resolución de conflictos, Empoderamiento (Delegar funciones) y Consideración de Iniciativas. Se planteará como objetivo tener un promedio mayor o igual a 7. Para saber que tan cerca estamos del objetivo se dividirá el promedio obtenido entre el promedio deseado. Cuando se haya superado el objetivo deseado se obtendrá un porcentaje mayor a 100%.

Conflictos por Responsabilidades: se sabe que existen muchos problemas de gestión, pero se desea minimizar que las causas de estos sean por conflictos de responsabilidades donde el personal no sabe sus funciones y límites del puesto. Por ello cada incidencia de un problema de gestión quedará registrado en un acta. Para obtener el ratio dividiremos la cantidad de Conflictos por Responsabilidades entre el total de los Problemas de

Gestión. El objetivo es que menos del 10% sean causados por problemas de no conocer sus responsabilidades ya que estas deberían estar en el nuevo Manual de Organización y Funciones (MOF).

Competitividad: se realizará un FOCUS GROUP, donde los asistentes mencionarán a las principales marcas que recuerdan y calificarán los productos de estas empresas del 0 al 10. Se obtendrá un promedio del sector. Bodega Sotelo S.A.C. tiene como objetivo estar por encima del promedio, por ello deberá de obtener un ratio mayor a 1 siempre.

Aceptación del Producto: con los resultados del mismo FOCUS GROUP, se plantea que los productos evaluados de Bodega Sotelo S.A.C. sean bien vistos ante los ojos de público, tanto para los clientes como para los que aún no compran la marca.

Conocimiento de la Marca: se realizará una medición en Ica y en Lima, donde cada ciudad obtendrá resultados diferentes. Para esto se encuestará a un grupo mayor de 380 personas que hayan afirmado previamente ser consumidoras de Pisco y Vino. Se les pedirá que mencionen todas las marcas peruanas que recuerden, sin límites ni orden. Con esta información se sabrá el porcentaje que conoce la marca Sotelo, del total de las muestras estudiadas.

Posicionamiento Deseados: de las mediciones anteriores se podrá elaborar un ranking de la primera marca con más personas que conocen de ella, seguidamente la segunda marca, la tercera y así hasta obtener un ranking total que será el ranking obtenido. Se plantea una meta, por ejemplo, estar en los primeros 10, como el puesto 8, ese será el ranking objetivo. Cuando se alcanza el objetivo tenemos un ratio de 1, es decir 100%, cuando es menor a 1 es porque aún no se alcanza el ranking objetivo y al superarlo es cuando se obtenga una calificación superior.

Net Promotor Score: esta medición permite saber la imagen de la empresa hacia el mercado, tiene la misma función que las puntuaciones en redes sociales. Obtener un NPS

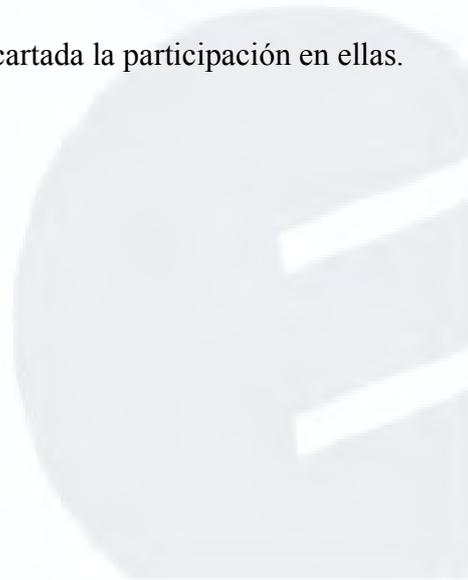
igual a 0 significa que las personas son en promedio pasivas con la empresa. Obtener un NPS menor a 0 significa que las personas son detractoras y hablan cosas negativas de la empresa, por otro lado, obtener un NPS mayor a 0 significa que las personas son promotoras y recomiendan los productos, la marca y la empresa en general.

Meta Comercial: todos los años al finalizar se debe de realizar un proyectado de ventas mensuales y del año próximo. En el transcurso del siguiente año se deben comparar los resultados para comprobar si las ventas reales superaron o no a las ventas proyectadas. Lograrlas es alcanzar la meta comercial, es decir, llegar a obtener un ratio de 1 o 100%, superar la meta comercial es obtener resultados superiores donde las ventas reales superan a las proyectadas.

ROI de Campaña Publicitaria: con este indicador sabremos si efectivamente una campaña publicitaria ha traído un beneficio frente a su costo de inversión. Debemos considerar solo la Utilidad Bruta Adicional, no el total de la Utilidad Bruta, ya que la empresa contaba con ventas antes de la campaña y sería incorrecto asignarle esas ventas como resultado de la campaña. Para medir las ventas que provienen de la campaña esta puede plantear en su publicidad que al momento de comprar diga su código, o que explique en qué canal lo vio, si fue canal digital, radial, televisivo, recomendación directa, etc. Se le dividirá el monto de la inversión realizada en la campaña, si se obtiene 1 quiere decir que ni se ganó ni se perdió, simplemente se ha recuperado lo invertido, que es bueno en algunas circunstancias como cuando queremos hacer más conocida la marca o presentar una línea de productos y/o puntos de venta nuevos.

ROI de Ferias y Festivales: es similar a el ratio anterior, sin embargo, la meta que plantea la Gerencia General es que todas las Ferias y Festivales puedan duplicar lo invertido en las proyecciones, de lo contrario no serán atractivas para arriesgar. Esto sucede porque siempre se han priorizado los presupuestos en marketing y han sabido

tener éxito con campañas de bajo costo y alto impacto. Esto ha sido gracias a reportajes sobre premios y reconocimientos. Programas culturales, noticieros de información sobre innovación, difusión de influencers que consumen los productos. Las ferias que obtengan una rentabilidad inferior al 200%, es decir 2, se estudiarán para ver las causas que pueden ser diversas, baja asistencia que también tiene diferentes causas, muchos competidores directos en la misma feria, pocas horas para vender en el festival, restricciones diversas de parte de la organización, etc. Se evaluarán si esos factores son internos o externos, se pueden mitigar o controlar, para con ello decidir si se puede plantear una segunda oportunidad o dar por descartada la participación en ellas.



Apéndice G: Indicadores Financieros Esperados

Para calcular los resultados que se presentan en este Apéndice, estamos considerando un incremento normal anual (ver Tabla G1), donde se ve que este parte del año base 2020, obteniendo un 5% en cada periodo.

Tabla 23

Incremento Normales Anuales con Base 2020

	2020 Año 0	2021 Año 1	2022 Año 2	2023 Año 3	2024 Año 4	2025 Año 5	2026 Año 6	2027 Año 7
Incremento % en base al año 0	0	5	5	5	5	5	5	5

Nota. Del año 2020 (año 0) al año 2027 (año 7)

Sabemos que habrá dos factores que incrementarán los beneficios en Bodega Sotelo S.A.C.; el primero es el Ahorro producto de la reducción de costos por una mejor eficiencia y un menor número de equivocaciones en los procesos, así como un mejor trabajo de equipo (ver Tabla G2), no todas las iniciativas producirán una reducción de costos, es decir que no producirán un ahorro porque su motivo está más ligado al aumento de ventas.

Por otra parte, como se observa en la Tabla G3. La Variación en las Cantidades Vendidas es producto de un incremento de las ventas porque se conocen mejor el mercado, se aplican mejores estrategias y se realiza un mejor plan de promoción. Es decir, se llega con mayor certeza a los consumidores potenciales aumentando en simultáneo la calidad percibida que se depositará en la imagen de la marca.

Tabla 24

Ahorro por Cada Año

(A) Ahorro (reducción de costos)	2021 %	2022 %	2023 %	2024 %	2025 %	2026 %	2027 %
Añadir los procesos que faltan en el MOF	5	5	5	5	5	5	5
Concursos para los conocedores sobre temas pisqueros	10	10	10	10	10	10	10
Elaborar un manual de marca							
Elaborar focus group							
Estudiar la elasticidad de los productos							
Elaborar un plan de marketing mix							
Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales	10	10	10	10	10	10	10
Total	25						

Nota. Ahorro en las iniciativas por cada año desde el 2021 al 2027

Tabla 25

Variación en las Ventas por Año

(B) Variación en las Cantidades Vendidas	2021 %	2022 %	2023 %	2024 %	2025 %	2026 %	2027 %
Añadir los procesos que faltan en el MOF							
Concursos para los conocedores sobre temas pisqueros	20	20	20	20	20	20	20
Elaborar un manual de marca	5	5	5	5	5	5	5
Elaborar focus group	2	2	2	2	2	2	2
Estudiar la elasticidad de los productos							
Elaborar un plan de marketing mix	80	80	80	80	80	80	80
Sorteo para atraer nuevos clientes potenciales	15	15	15	15	15	15	15
Total	122						

Nota. Variación en las cantidades vendidas por cada año desde el 2021 al 2027

Finalmente, tenemos el Flujo de Caja considerando solamente los beneficios que traerá aplicar la consultoría a la empresa. Vemos solo las ventas adicionales que se producirán ya que Bodega Sotelo S.A.C. ya tenía ventas antes de aplicar la consultoría. Por esto solo evaluaremos los resultados que se den al ejecutar las iniciativas propuestas. Vemos una inversión por el costo de aplicar la consultoría en el año base. Por otro lado, los costos de ventas responden a una participación promedio de 75% respecto al precio promedio. Sin embargo, el ahorro al ser positivo ayudará a disminuir el impacto de estos costos, aumentando así la utilidad bruta. (ver Tabla G4).

Tabla 26

Flujo de Caja Producto de Aplicar la Consultoría

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	s/	s/	s/	s/	s/	s/	s/	s/
Inversión inicial	- 48,800							
Ahorro (reducción de costos)		218,531	229,458	240,931	252,977	265,626	278,907	292,853
Variación en las cantidades vendidas		640,500	672,525	706,151	741,459	778,532	817,458	858,331
(-) Costo de ventas		- 480,375	- 504,394	- 529,613	- 556,094	- 583,899	- 613,094	- 643,748
Utilidad Bruta		378,656	397,589	417,469	438,342	460,259	483,272	507,436
(-) Gastos de venta		- 96,075	- 100,879	- 105,923	- 111,219	- 116,780	- 122,619	- 128,750
(-) Gastos de administración		- 64,050	- 33,626	- 35,308	- 37,073	- 38,927	- 40,873	- 42,917
Utilidad Operativa		218,531	263,084	276,238	290,050	304,553	319,780	335,769
(-) Gastos financieros		-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Antes de Impuestos		218,531	263,084	276,238	290,050	304,553	319,780	335,769
(-) Impuesto a la renta		- 65,559	- 78,925	- 82,871	- 87,015	- 91,366	- 95,934	- 100,731
Utilidad Neta	- 48,800	152,972	184,159	193,367	203,035	213,187	223,846	235,039

Nota. Aumento en la utilidad bruta producto de los beneficios de la consultoría por año.

Se aplicó una tasa del 20%, considerando una inversión de s/. 48,800.00. Se ha obtenido un Valor Actual Neto (VAN) de s/. 642,616.66; esto quiere decir que, trayendo los beneficios netos a la fecha actual, se obtendría este monto. La Tasa Interna de Retorno (TIR) a la que responde esta ejecución de la consultoría es del 330%. Aunque haya una inversión inicial para hacer más eficientes las campañas de publicidad, tendremos que aumentar los Gastos de Ventas del 5% al 15% y los Gastos Administrativos del 5% al 10%, esto es necesario para obtener el crecimiento deseado y es posible gracias a la reducción de costos, por ello ambos trabajan de la mano. El Índice de Rentabilidad (IR) refleja que por cada s/.1.00 que se invierta en ejecutar la consultoría, se obtendrán s/.14.17 (ver Tabla G5).

Por lo tanto, con los resultados obtenidos de las proyecciones, podemos afirmar que la implementación de las alternativas de solución seleccionadas, tendrán resultados positivos y favorables para Bodega Sotelo S.A.C.; además de tener un buen ratio de Beneficio/Costo, demostrando que vale la pena invertir en esas mejoras ya que los beneficios obtenidos son más de 14 veces respecto al monto que requiere llevar a cabo su implementación.

Tabla 27

Indicadores Financieros Obtenidos por Aplicar la Consultoría

Tasa		20%
Inversión	-S/.	48,800.00
VAN	S/.	642,616.66
TIR		330%
IR	S/.	14.17

Nota. VAN = valor actual neto, TIR =Tasa interna de retorno, IR = índice de rentabilidad.