



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE
COCTELES EMBOTELLADOS DE ALTA GAMA LISTOS
PARA TOMAR EN EL CANAL MODERNO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

**Sr. Renzo Ricardo Milachay Távora
Srta. Rosanna Andrea Moreno Paretto
Sr. Jesús Fernando Rázuri Jáuregui**

Asesor: Profesora Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, julio 2021

En primer lugar, gracias a Dios. Este trabajo está dedicado a las mujeres de mi vida: Ana, mi mamá; Natalia, mi esposa, y Pierina, mi hermana; quienes con su amor y valores son mi motivación. Gracias también a Carla por su guía en la tesis, y a Rosanna y Jesús por su dedicación y gran amistad.

Renzo Ricardo Milachay Távara

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios; a mi esposo Cristhian, que ha sido mi soporte en este camino, y a mis padres. Gracias a mis amigos Renzo y Jesús, sin ustedes esto no habría sido posible.

Rosanna Andrea Moreno Paretto

Dedico este trabajo a mi familia, principalmente a mis padres que me enseñaron que siempre hay que trabajar duro, con ideales y principios. Asimismo, a Isaboe que me acompañó en todo este camino, y a mis compañeros de tesis, hoy amigos.

Jesús Fernando Rázuri Jáuregui

Resumen ejecutivo

El presente plan de marketing tiene como objetivo desarrollar un producto para el segmento *premium* dentro de una categoría innovadora y en expansión como son las bebidas *ready to drink*. Luego de analizar los diferentes ambientes del entorno y también a la industria de bebidas alcohólicas en el Perú, se evidencia la oportunidad para este lanzamiento, considerando el crecimiento de la industria, tendencia en innovaciones y preferencias del consumidor.

Spirit quiere cubrir el segmento *premium* de valor de las bebidas listas para tomar. Actualmente, la oferta está concentrada en cócteles básicos para el segmento *mainstream* por lo que, si el consumidor quisiera un cóctel *premium*, tendría que ir a un bar invirtiendo tiempo o comprar los diferentes insumos en el supermercado para prepararlo en casa con un *ticket* de compra más alto. Este proyecto brinda la solución de ahorro de tiempo, menor gasto de dinero, la mezcla correcta de insumos y, además, se potencia con la experiencia de bar en casa.

La investigación de mercados permitió descubrir las preferencias de consumo del *target* por cócteles elaborados con gin, ron y pisco, así como una alta predisposición de compra (51% definitivamente compraría y 43% consideraría comprarlo) en términos de producto, precio, canal y promoción. Las estrategias de marketing están apalancadas en una diferenciación enfocada en penetración de mercados y un posicionamiento *premium*, las que soportan las tácticas de marketing con la oferta de cócteles *premium* como Negroni, Capitán y Dark & Stormy en empaques eco-amigables, con presencia y ejecución en el canal moderno y con una estrategia de precios de descreme. El proyecto generaría un Resultado antes de Intereses, e Impuestos EBIT (acrónimo del inglés *Earnings Before Interest, and Taxes*) positivo desde el tercer año, con una utilidad operativa de 12% sobre el ingreso neto y con una proyección del 31% hacia el quinto año.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo	iii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis situacional	2
2.1 Análisis del macroentorno	2
2.1.1 Variable política-legal.....	2
2.1.2 Variable económica.....	3
2.1.3 Variable social	3
2.1.4 Variable tecnológica	4
2.1.5 Variable ecológica	5
2.1.6 Conclusiones del macroentorno.....	5
2.2 Análisis del microentorno	5
2.2.1 Proveedores	7
2.2.2 Consumidores	7
2.2.3 Sustitutos	8
2.2.4 Competidores.....	8
2.2.5 Conclusiones del microentorno	9
2.3 Análisis del ambiente interno.....	9
3.3.1 Misión y visión	9
3.3.2 Valores	9
3.3.3 Análisis del ambiente interno	10
3.3.4 Conclusiones del ambiente interno	10
Capítulo III. Investigación de mercados	11
3.1 Objetivos	11
3.1.1 Objetivo general.....	11
3.1.2 Objetivos específicos	11

3.2 Metodología de la investigación.....	12
3.2.1 Fuentes secundarias.....	12
3.2.2 Investigación exploratoria	13
3.2.3 Investigación concluyente	18
3.3 Estimación de demanda	19
3.4 Conclusiones generales de la investigación de mercados.....	21
3.5 Decisiones estratégicas	22
Capítulo IV. Planeación estratégica	23
4.1 Objetivos de marketing	23
4.2 Estrategias genéricas.....	25
4.3 Estrategia de crecimiento	25
4.4 Ventaja competitiva.....	27
4.5 Estrategia de segmentación.....	27
4.5.1 Geográfica	28
4.5.2 Demográfica	28
4.5.3 Psicográfica	29
4.5.4 Según usuario y uso	29
4.6 Estrategia de posicionamiento.....	30
4.7 Propuesta de valor	31
4.8 Estrategia de marca.....	32
4.8.1 Arquitectura de marca.....	32
4.8.2 Imagen de marca	33
4.8.3 Juicios de marca.....	34
4.8.4 Estrategia de cliente	35
4.9 Conclusiones planeación estratégica	35
Capítulo V. Tácticas de marketing	37
5.1 Estrategia de producto	37
5.1.1 Empaquetado	37
5.1.2 Estrategia de precio.....	39
5.1.3 Costos del producto.....	40
5.1.4 Precio de la competencia.....	40
5.1.5 Valor percibido por los clientes	42

5.2 Estrategia de plaza	42
5.2.1 Canales de marketing	42
5.2.2 Niveles de canal	43
5.2.3 Diseño del canal.....	43
5.3 Estrategia de promoción	43
5.3.1 Plan de promoción	44
5.4 Conclusiones tácticas de marketing.....	50
Capítulo VI. Implementación y control.....	51
6.1 Supuestos generales	51
6.2 Proyección de ventas	51
6.2.1 Cobertura y rotación.....	51
6.2.2 Mix de portafolio	52
6.2.3 Volumen de ventas.....	53
6.2.4 Proyección de ingresos.....	53
6.3 Costos.....	54
6.3.1 Materia prima	54
6.3.2 Empaques y suministros.....	55
6.3.3 MOD	56
6.3.4 Costos indirectos de fabricación.....	56
6.3.5 Costo de ventas	57
6.4 Margen bruto	58
6.5 Gastos.....	59
6.5.1 Gastos de promoción y ventas	59
6.5.2 Gastos administrativos	60
6.6 Proyección de inversión.....	61
6.7 Flujo de caja económico	62
6.8 Estado de resultados	62
6.9 Conclusiones	63
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	65
7.1 Resultados	65
7.2 Recomendaciones	66

Referencias	67
Anexos	71
Notas biográficas	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis de variable política-legal.....	2
Tabla 2.	Análisis de variable económica	3
Tabla 3.	Análisis de variable social	3
Tabla 4.	Análisis de variable tecnológica	4
Tabla 5.	Análisis de variable ecológica	5
Tabla 6.	Proveedores potenciales	7
Tabla 7.	Principales competidores.....	9
Tabla 8.	Análisis FODA	10
Tabla 9.	Objetivos específicos de la investigación de mercados	11
Tabla 10.	Principales hallazgos de fuentes secundarias	12
Tabla 11.	Principales hallazgos de entrevistas a profundidad	14
Tabla 12.	Principales hallazgos de los <i>focus group</i>	16
Tabla 13.	Principales hallazgos trabajo de campo	18
Tabla 14.	Principales hallazgos de la encuesta	19
Tabla 15.	Estimación de clientes potenciales.....	20
Tabla 16.	Frecuencia de compra.....	21
Tabla 17.	Objetivos de marketing	24
Tabla 18.	Estrategia de expansión de cobertura.....	27
Tabla 19.	Distribución poblacional porcentual por NSE de Lima Metropolitana y Callao	28
Tabla 20.	Distribución poblacional por hogares por NSE de Lima Metropolitana.....	28
Tabla 21.	Distribución de edades en Lima Metropolitana del NSE A y B.....	29
Tabla 22.	Perfiles de usuarios	30
Tabla 23.	<i>Brand ladder</i> de marca	35
Tabla 24.	Costo por click estimado	46
Tabla 25.	<i>Packs</i> por tienda.....	52
Tabla 26.	Mix de portafolio	52
Tabla 27.	<i>Packs</i> vendidos por año por variedad.....	53
Tabla 28.	Ingresos unitarios	54
Tabla 29.	Estimación de ingresos netos por canal y totales.....	54
Tabla 30.	Costo de MPD por medida de 250 ml.....	55
Tabla 31.	Costos por <i>pack</i>	56

Tabla 32.	Costo de mano de obra anual.....	56
Tabla 33.	Depreciación anual de tanques	57
Tabla 34.	Costos indirectos de fabricación anuales.....	57
Tabla 35.	Costo de ventas por <i>packs</i> anuales	58
Tabla 36.	Margen bruto por año por producto	59
Tabla 37.	Gastos de ventas.....	59
Tabla 38.	Gastos de personal	60
Tabla 39.	Depreciación anual de activos	60
Tabla 40.	Gastos administrativos anuales.....	61
Tabla 41.	Estimación del volumen de ventas por litro	61
Tabla 42.	Estimación del volumen de ventas por activos.....	62
Tabla 43.	Flujo de caja económico.....	62
Tabla 44.	Flujo de caja económico.....	63

Índice de figuras

Figura 1.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	6
Figura 2.	Estrategias genéricas de Porter	25
Figura 3.	Matriz de expansión de productos y mercados	26
Figura 4.	<i>Bull's eye Spirit</i>	31
Figura 5.	Arquitectura de marca	32
Figura 6.	Imagen de marca	34
Figura 7.	Personalidad de marca.....	34
Figura 8.	Cinco niveles de producto	37
Figura 9.	Empaque de Spirit	38
Figura 10.	<i>Price brand ladder</i>	41
Figura 11.	Nivel de marketing para bienes de consumo Spirit	43
Figura 12.	Anuncios en Facebook e Instagram	45
Figura 13.	Anuncios en LinkedIn	46
Figura 14.	Presencia POP.....	47
Figura 15.	Incentivos: Asociación con otras categorías.....	47
Figura 16.	Ferias y exposiciones comerciales	48
Figura 17.	Seminarios	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Expertos que participaron en las entrevistas a profundidad:	72
Anexo 2.	Tiendas visitadas para el trabajo de observación.	72
Anexo 3.	Resultados de encuestas	73
Anexo 4.	APEIM - Distribución de personas según NSE 2020	77
Anexo 5.	Distribución de zonas por NSE 2020	77
Anexo 6.	Distribución NSE por aspecto demográfico.	79
Anexo 8.	Receta de cócteles	79
Anexo 9.	Costos de materias primas 2021-2025	79
Anexo 10.	Plan de medios año 1.....	79

Capítulo I. Introducción

La industria de bebidas alcohólicas destiladas viene presentando en el Perú un crecimiento compuesto anual de más de 10% en un periodo de cinco años desde el 2014 (Euromonitor, 2019), impulsado por tres variables principales: mayor poder adquisitivo, la expansión de canales modernos, y un consumidor abierto a conocer más sobre el mundo de la coctelería. Con este crecimiento, las empresas productoras e importadoras se han esforzado por ampliar sus portafolios, incrementando la oferta de categorías e innovaciones, y aplicando estrategias de precios y segmentación.

Es en este contexto, el de una industria y canales en crecimiento que ubican al consumidor como eje central, que se abre paso la innovación, generando la oportunidad a una nueva categoría denominada ready to drink (RTD) o cócteles listos para tomar. Empresas representativas en el mercado peruano como Diageo, Pernod Ricard, y Cartavio han enfocado sus *drivers* de desarrollo en esta categoría de RTD, la misma que viene presentando un crecimiento tres veces más acelerado que la industria total de bebidas alcohólicas destiladas (Rodríguez, 2019).

La presente investigación busca lanzar una propuesta que se suma a la expansión de la categoría de bebidas *ready to drink*, con un producto de coctelería premium, como los que se pueden encontrar en las barras de los mejores bares, pero embotellados y listos para tomar. El propósito de Spirit es democratizar la alta coctelería con un producto premium, de valor, accesible, asequible, y que brinda una gran experiencia de disfrute en casa.

Capítulo II. Análisis situacional

2.1 Análisis del macroentorno

2.1.1 Variable política-legal

Tabla 1

Análisis de la variable política-legal

Comentario	Impacto
El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2020a) actualizó a inicios del 2020 los montos fijos aplicables a bienes sujetos al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), específicamente a las bebidas alcohólicas de 20° a más de graduación alcohólica.	Amenaza: El ISC se aplica a la producción, importación, y venta de bebidas alcohólicas.
Las bebidas alcohólicas deben contar con registro sanitario para evitar daños a la salud (Ministerio de Salud [MINSa] 2016).	Oportunidad: La mayoría de los cócteles embotellados de alta gama que se están comercializando no cuentan con registro sanitario.

Nota: Adaptado de “Se actualiza los montos fijos del ISC a los cigarrillos y las bebidas alcohólicas con más de 20 grados”, por MEF, 2020; “Minsa insta a la población a que verifique registro sanitario de bebidas alcohólicas”, por MINSa, 2016.

Se debe ser riguroso con la graduación alcohólica de los productos. Contar con registro sanitario no solo es un requisito legal, sino que es un sello de garantía para los consumidores.

2.1.2 Variable económica

Tabla 2

Análisis de la variable económica

Comentario	Impacto
La clasificadora de riesgo Standard & Poor's (MEF, 2020b) ratificó la clasificación crediticia de Perú y considera que a pesar de la crisis del COVID-19, el país crecerá en 10% en el 2021.	Oportunidad: Las perspectivas económicas del Perú son alentadoras y se prevé que mantendrá un ritmo de crecimiento sostenido.
El Régimen MYPE Tributario (RMT) se creó para buscar otorgar facilidades a las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE), con flexibilidad de contabilidad más acotada. Está sujeto al ingreso anual de la empresa (Gob.pe, 2021).	Oportunidad: Las tasas de pagos a cuenta de impuesto a la renta del RMT son menores al régimen general. Además, permite prescindir de una contabilidad completa, lo cual disminuye los costos de personal.

Nota: Adaptado de “Standard & Poor’s mantiene calificación crediticia de Perú en moneda extranjera y nacional de largo plazo”, por MEF, 2020b; “Régimen MYPE Tributario – RMT”, por Gob.pe, 2021.

Se deben observar las variaciones de ingresos per cápita y evaluar nuevos mercados; además de inscribirse como MYPE en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) en una primera etapa.

2.1.3 Variable social

Tabla 3

Análisis de la variable social

Comentario	Impacto
Los <i>millennials</i> aprecian mucho las buenas experiencias. Les gusta probar nuevos productos y acostumbran a premiarse comprando algo para sí mismos.	Oportunidad: El <i>target</i> valora productos de alta gama para ocasiones especiales o para recompensarse.
Según la Asociación Latinoamericana out of home (Alooh!, 2020), las personas de los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B realizan más acciones desde sus casas, tanto para abastecerse de productos como para divertirse y disfrutar con familia y amigos.	Oportunidad: Este cambio en los hábitos sociales trae consigo una oportunidad para productos cuya intención es el disfrute en el hogar.

Nota: Adaptado de “Según Ipsos Perú, para los consumidores “post cuarentena” la publicidad OOH es la más confiable”, por Alooh!, 2020.

Más que un producto, se debe promocionar la recompensa a uno mismo y el disfrute de una experiencia en casa. La promoción del producto debe estar enfocada al disfrute en casa con familia y amigos.

2.1.4 Variable tecnológica

Tabla 4

Análisis de variable tecnológica

Comentario	Impacto
Los <i>millennials</i> son la generación más influenciada por líderes de opinión o <i>influencers</i> , tres de cada cuatro realizan una investigación exhaustiva antes de comprar y más del 50% considera que esta investigación fue determinante para su compra. El 61% considera que la góndola influye en su compra y 29% compra <i>on line</i> (Perú Retail, 2019).	Oportunidad: Los <i>millennials</i> buscan la información de compra <i>on line</i> y luego la adquieren de manera presencial.
Los peruanos usan el <i>smartphone</i> para sus redes sociales (65%), para buscar información (58%), para revisar correos (37%), entre otros (Mercado Negro 2020; Ipsos, 2020).	Oportunidad: Los usuarios siempre tienen a la mano la búsqueda de información desde el celular.

Nota: Adaptado de “Perú: Conoce a los millennials y sus preferencias de compras”, por Retail, 2019;

Rompiendo mitos sobre los Baby Bombers, Millennials y más”, por Mercado Negro, 2020; “Hábitos y actitudes hacia el *smartphone* en Perú Urbano”, por Ipsos, 2020.

Al ser el *target* un usuario informado y que investiga, es mandatorio tener presencia *on line*. Además de redes sociales, es importante contar con una *web* donde se puedan exponer mejor los productos e indicar lugares de compra. Se sugiere usar geolocalización para promocionar los productos a través de redes sociales cuando el usuario esté cerca de un punto de venta del producto.

2.1.5 Variable ecológica

Tabla 5

Análisis de variable ecológica

Comentario	Impacto
Ley promulgada en el 2019 que prohíbe el consumo de productos de plástico no reciclables (Congreso de la República, 2018).	Oportunidad: generación de conciencia de consumo de productos sostenibles y que no tengan un impacto negativo en el ecosistema.
Según una encuesta de IPSOS, el 85% de encuestados manifestó una preocupación por el uso de envases desechables no reciclables (Salazar, 2019).	Oportunidad: los usuarios buscan productos con empaques amigables con el medioambiente

Nota: Adaptado de “Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables”, por Congreso de la República, 2018; “El nuevo momento de la verdad de los empaques”, por Salazar, 2019.

Se utilizarán empaques amigables con el medio ambiente, vidrio para las botellas y cartón para las cajas. En la comunicación se hará énfasis en que el empaque es eco amigable.

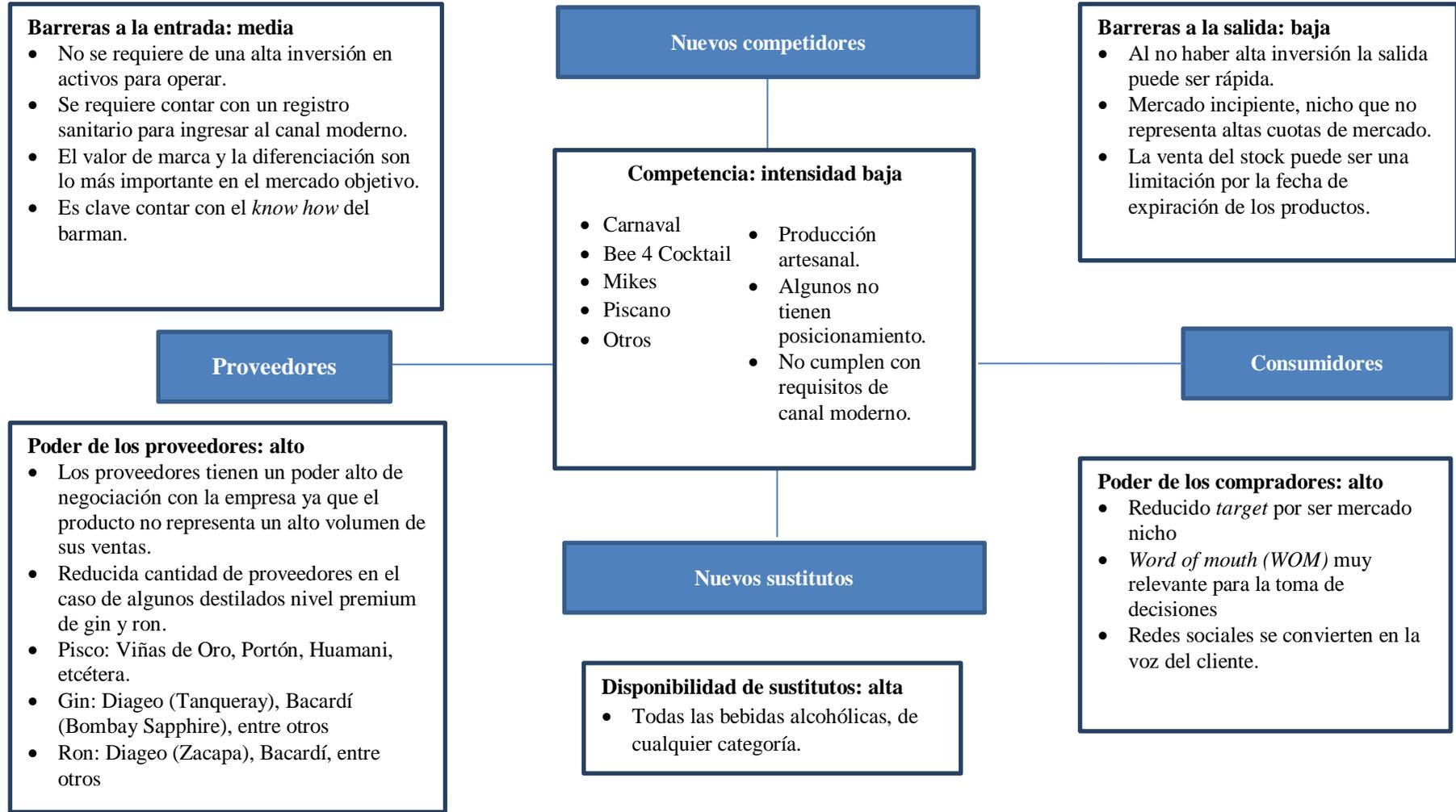
2.1.6 Conclusiones del macroentorno

Si bien hoy en día el Perú y el mundo se encuentran atravesando una crisis se pueden identificar las distintas oportunidades que se generan para el lanzamiento del producto. Las perspectivas de recuperación del país son alentadoras, y los usuarios valoran cada vez más los momentos que comparten con familia y amigos dentro de casa, lo que representa un cambio en sus hábitos y una tendencia que llegó para quedarse. El usuario busca información *on line* y realiza la compra de productos de manera presencial; más que productos, adquiere experiencias y está dispuesto a pagar más por ellas; además tiene conciencia medioambiental.

Desde la perspectiva legal, si bien el ISC y los trámites de registro sanitario pueden representar una amenaza a los costos del producto, existen otros beneficios como el acogimiento al régimen MYPE tributario, el cual permite un ahorro en otros costos.

2.2 Análisis del microentorno

Figura 1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Nota: Adaptado de *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, por Porter, 1985.

2.2.1 Proveedores

Tal como lo indican Kotler & Armstrong (2017), los proveedores constituyen un eslabón importante en la transferencia de valor al cliente. Para ofrecer un producto de la más alta calidad es imprescindible que el insumo principal, la bebida alcohólica destilada, también lo sea. La relación con los proveedores de estos insumos debe ser lo más estrecha posible. Su poder de negociación es alto, ya que existen pocos proveedores de licores en el mercado.

Tabla 6

Proveedores potenciales

Proveedor	Marcas	Poder de negociación
Diageo	Zacapa (Ron), Tanqueray (Gin)	Alto
Pernod-Ricard	Havana Club (Ron), Beefeater (Gin), Malfy (Gin)	Alto
Bacardí	Bacardí (Ron), Bombay Sapphire (Gin), Martini (Vermouth)	Medio
Viñas de Oro, Portón, Huamaní u otros.	Viñas de Oro (Pisco), Portón (Pisco)	Medio

Nota: Adaptado de *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, por Porter, 1985.

2.2.2 Consumidores

El consumidor tiene un alto poder de negociación debido a que al ser Spirit un producto nuevo, el *Word of Mouth* (WOM) cobra especial relevancia. Además, las redes sociales juegan un papel preponderante en la difusión del WOM, ya sea de tono positivo o negativo. El *target* es una persona informada y con un nivel de educación superior al promedio, que valora mucho la imagen personal (Arellano, s.f.), por lo que es un cliente exigente y que busca productos de alta gama. Además, son consumidores que tienen un gasto habitual en productos premium o de lujo, ya que asocian la experiencia de disfrute con el consumo de estos bienes.

2.2.3 Sustitutos

Existen alternativas que reemplazan al producto, siendo la principal que el usuario compre las bebidas alcohólicas (ron, pisco, *whisky*) directamente y que prepare sus cócteles con los insumos que vea conveniente en cada momento. Asimismo, la cerveza, la más popular y consumida en el Perú, el vino y todo tipo de bebida alcohólica se vuelven un sustituto ante el deseo de consumo.

2.2.4 Competidores

La categoría *ready to drink* (RTD) tiene distintos competidores, según el segmento de mercado al cual está enfocada. Por un lado, en un segmento *mainstream* participan productos como Smirnoff Ice, Mike's, entre otros, cuya presencia es cada vez mayor en el canal moderno. Es importante resaltar el ingreso de jugadores importantes en la categoría, como las innovaciones de Coca Cola y Diageo. Los competidores del segmento *premium* de la categoría RTD no participan en el canal moderno. Uno de ellos es Carnaval, un bar muy reconocido que ocupa el puesto 21 del ranking de 50 mejores bares del 2020 del mundo (The worlds 50 best bars, s.f.). Cuentan con "Carnaval Ready To Go", un cóctel embotellado listo para tomar.

Por otro lado, algunos *barmans* conocidos en el medio han iniciado el camino del emprendimiento, ya quien tienen el *know how* para elaborar cócteles de alta calidad; sin embargo, no cuentan con la misma estrategia de distribución y concepto que tiene Spirit. Su principal canal de venta es Instagram y, en promedio, cuentan con 2.000 seguidores.

Tabla 7

Principales competidores

Producto	Empresa	Canal de venta	Segmento
Carnaval Ready to Go	Bar Carnaval	Rappi, Glovo, Mesa247.pe	Premium
Bee 4 Cocktails	Alonso Palomino (Barman)	Instagram	Premium
Smirnoff Ice	Diageo	Supermercados y autoservicios	Mainstream
Mike's	Backus	Autoservicios	Mainstream
Piscano	Piscano SAS	Supermercados y autoservicios	Mainstream
Topo Chico	Coca-Cola	Supermercados	Mainstream

Nota: Adaptado de “Carnaval”, por The worlds 50 best bars, s.f.

2.2.5 Conclusiones del microentorno

La coctelería de alta gama RTD se vende actualmente por *delivery* o *take out*. Por otro lado, se puede observar una tendencia a mayor penetración de alternativas de *ready to drink* en el canal moderno, pero estas se encuentran enfocadas a un mercado más *mainstream*. Existe una gran oportunidad de incursionar en el canal moderno con coctelería de alta gama, buscando generar alianzas con proveedores de licores *premium* como sello de calidad.

2.3 Análisis del ambiente interno

2.3.1 Misión y visión

La misión de Spirit es: “Democratizar la mejor coctelería de barra para disfrutar la experiencia en casa”, mientras que la visión es la siguiente: “Ser la mejor experiencia de disfrute del bar en tu casa.”

2.3.2 Valores

- **Innovación.** La organización tiene como punto fuerte ser de los primeros en todo lo que propone, tanto en concepto, producto, etcétera.
- **Libertad.** Spirit es una empresa que se caracteriza por tener un espíritu libre, desafiando lo convencional.
- **Vanguardia.** Se cuida la comunicación de todo lo que se haga de manera sobria y elegante, sin perder la trascendencia.

2.3.3 Análisis del ambiente interno

Tabla 8

Análisis FODA

FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Preparación de bebidas cóctel con la mezcla exacta de ingredientes.	1. Grandes fabricantes comienzan a innovar con RTD.
2. Utilización de insumos de alta calidad.	2. <i>One hit wonder</i> (producto de la moda pasajera y sin continuidad en el tiempo).
3. Producto novedoso e innovador en el mercado.	3. Mayor presencia de fabricantes grandes de la categoría en el canal moderno.
4. <i>Endorsement</i> con grandes fabricantes de licores.	4. Los grandes competidores cuentan con plataformas de venta digital.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Foco en nicho limita la capacidad de crecimiento.	1. La categoría RTD no se desarrolla en el segmento <i>premium</i> del canal <i>off</i> .
2. Esfuerzos enfocados en Lima.	2. Revalorización de la ocasión de consumo en casa y compartir con amigos.
3. Al inicio no se contará con una plataforma digital de ventas.	3. Interés del público de probar nuevos licores, sabores y presentaciones (incremento de propuestas independientes de bares con licores preparados).
4. Presencia limitada de combinaciones con tres variedades en un inicio.	

Nota: Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por David & David, 2013.

2.3.4 Conclusiones del ambiente interno

En esta subsección se identifica la importancia de generar una diferenciación dentro de la propuesta de valor, ya que existen productos similares de RTD pero no para el público *premium* al que apunta Spirit. Desde el nombre, ingredientes, canales de distribución y puntos de venta deben respirar el concepto de la marca, demostrando un claro conocimiento del consumidor.

Capítulo III. Investigación de mercados

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general

El principal objetivo del presente trabajo es validar la viabilidad del lanzamiento de producto *ready to drink* de coctelería de alta gama en el canal moderno.

3.1.2 Objetivos específicos

A continuación, se presentan los objetivos específicos del trabajo de investigación.

Tabla 9

Objetivos específicos de la investigación de mercados

Fuente	Objetivos específicos
1. Entrevistas a profundidad	1.1 Conocer la industria de bebidas (tamaño, categorías y principales jugadores).
	1.2 Entender el funcionamiento y atractividad de canales.
	1.3 Descubrir percepciones relevantes sobre la coctelería actualmente en el Perú.
	1.4 Conocer tendencias en coctelería.
	1.5 Entender la importancia de la categoría de bebidas alcohólicas para el canal <i>off</i> moderno.
	1.6 Entender la atractividad de las innovaciones desde la percepción del canal.
	1.7 Descubrir cuales son los factores claves de desarrollo dentro del canal.
	1.8 Identificar al consumidor de bebidas alcohólicas destiladas en Lima.
	1.9 Conocer gustos y valoraciones del consumidor de coctelería en barra.
2. <i>Focus group</i>	2.1 Conocer frecuencia, ocasión y preferencias del consumidor.
	2.2 Evaluar las percepciones del producto.
	2.3 Entender el comportamiento de compra.
	2.4 Validar rangos de valor y precio percibidos.
	2.5 Validar la disponibilidad en los canales correctos.
	2.6 Conocer los principales atributos de valor.
	2.7 Identificar los medios más atractivos para la promoción / comunicación.
3. Guías de observación	3.1 Entender el comportamiento de compra en los diferentes sub-canales.
	3.2 Identificar relevancia de la categoría y del segmento en punto de venta.
	3.3 Entender el dinamismo promocional y posicionamiento en góndola.
4. Encuestas	4.1 Validar frecuencia, ocasión y preferencias del consumidor.
	4.2 Intención de compra del público objetivo.

Nota: Elaboración propia, 2021.

3.2 Metodología de la investigación

La investigación se realizó en dos fases: una fase exploratoria seguida por una fase concluyente. En la fase exploratoria se utilizaron diversas fuentes secundarias, cinco entrevistas a profundidad con expertos, diez observaciones de campo en los diferentes subcanales como supermercados, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas y, finalmente, tres *focus groups*. Todo ello con el propósito de entender con mayor detalle a la industria, las variables que mueven el mercado, y conocer el perfil y preferencias del consumidor. En la segunda fase concluyente se realizaron encuestas al público potencial. Los resultados de esta fase ayudaron a la comprensión de los hábitos de compra, frecuencia y ocasión de consumo, así como a estimar la demanda.

3.2.1 Fuentes secundarias

Tabla 10

Principales hallazgos de fuentes secundarias

Tema	Principales hallazgos
Mercado de bebidas alcohólicas destiladas	El tamaño del mercado es de alrededor de 25 millones de litros anuales. Mercado conformado por dos grupos: producción local (industria) y representantes de marcas (importadores).
Industria local de bebidas alcohólicas	Más del 80% de la producción nacional se queda en el país para consumo interno. El pisco solo destina el 30% de su producción anual para exportación.
Importadores de bebidas alcohólicas	La importación es superior a los US\$ 40 millones versus US\$ 12 millones exportados. El principal producto importado es el <i>whisky</i> , con 50% de todo el valor importado por su ticket por litro, superior al resto de destilados. El segundo destilado en participación es el ron, bebida con mayor consumo en el Perú. En menor cuantía son el vodka y el gin, siendo este último el de mayor crecimiento (Redacción Publímetro, 2020).
Principales actores del mercado	En orden descendente Cartavio, Diageo, Pernod & Ricard, la peruana Taberero. Estos cuatro actores tienen, en conjunto, una participación de mercado de 68%, dejando la diferencia a las más de 500 pisqueras peruanas, a otros fabricantes de destilados locales, y a muchas empresas que representan, distribuyen o importan marcas internacionales.

Nota: Adaptado de “Whisky, gin y ron, los destilados preferidos por los limeños”, por Redacción Publímetro, 2020; “Perú en el 6to lugar de consumo de bebidas alcohólicas”, por Info Marketing.pe, s.f.

Tabla 10

Principales hallazgos de fuentes secundarias (continúa de la página anterior)

Tema	Principales hallazgos
Consumo de bebidas alcohólicas destiladas	<p>Representan el 80% del consumo los destilados ron, pisco y <i>whisky</i>.</p> <p>El Perú ocupa el sexto lugar en la región en consumo per cápita de litros de bebidas alcohólicas, con 48.7 litros por persona al año, con una alta preferencia por las bebidas fermentadas con 40 litros per cápita anuales, representados en su mayoría por la cerveza, cuyo predominio se basa principalmente por su fácil acceso, precio bajo por litro, el <i>drink ability</i> por su bajo contenido alcohólico que en promedio es 5% y por la facilidad para tomarla ya que no requiere mayores complementos (Info Marketing.pe, s.f.).</p> <p>La diferencia, 8.7 litros per cápita, son de bebidas alcohólicas destiladas en las que se mantiene el sexto lugar en la región después de Chile, Argentina, Venezuela, Paraguay y Brasil, lo que demuestra que aún hay potencial de crecimiento en el mercado.</p>

Nota: Adaptado de “Whisky, gin y ron, los destilados preferidos por los limeños”, por Redacción Publimetro, 2020; “Perú en el 6to lugar de consumo de bebidas alcohólicas”, por Info Marketing.pe, s.f.

La información se obtuvo de las siguientes fuentes secundarias:

- **Medios informativos.** Gestión, El Comercio, América Retail, entre otros.
- **Medios especializados.** Revista Sommelier.
- **Organismos nacionales.** Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Sociedad Nacional de Industrias (SNI).
- **Organismos internacionales.** Veritrade, Trademap.
- **Estudios de consumidor.** Arellano, Euromonitor

3.2.2 Investigación exploratoria

Se realizó una investigación exploratoria con un método cualitativo no probabilístico con el fin de conseguir información sobre las variables que influyen en el lanzamiento adecuado de los productos. Las herramientas que se utilizaron se presentan a continuación:

Entrevistas a profundidad¹

Para la recolección de información en las entrevistas a profundidad se buscó las opiniones de expertos que tienen diferentes roles en la cadena de valor de la industria.

Tabla 11

Principales hallazgos de entrevistas a profundidad

Tema	Principales hallazgos
Industria	<p>En el Perú más del 80% del volumen consumido de bebidas alcohólicas es de cerveza; el precio, accesibilidad y simplicidad para consumirla son soportes claves. La diferencia es el consumo de destilados.</p> <p>El tamaño de la categoría de bebidas alcohólicas de alta graduación es de 25 millones de litros al año, con un crecimiento de +10% interanual.</p> <p>Los principales destilados de mayor consumo en el país son: ron (40%), seguido por pisco, <i>whisky</i> y vodka. El de mayor crecimiento es el gin.</p> <p>Hay barreras arancelarias y tributarias altas para el ingreso de destilados.</p> <p>Los jugadores más grandes en destilados son Cartavio, Diageo y Pernod Ricard.</p>
Canales de distribución	<p>El canal moderno (<i>off retail</i> – supermercados, tiendas de conveniencia y especializadas) representa el 30% de las ventas, y es un canal con mucha información y capacidad de medición. Este canal tiene mucha relevancia para desarrollar marcas de valor.</p> <p>El canal tradicional es muy fuerte, pesa el 70% pero al llegar con diversos distribuidores y mayoristas se pierde información. La cobertura es clave para el desarrollo.</p>
Consumidor – bebidas alcohólicas y coctelería	<p>En términos de educación coctelera el público no es muy conocedor salvo un grupo muy pequeño; sin embargo, es curioso y está abierto a probar nuevos sabores y presentaciones.</p> <p>La experiencia de consumo es muy valorada, además de los atributos del producto como calidad de insumos y sabor balanceado.</p> <p>El mejor coctel es el que le gusta al usuario, es clave poder ajustar sabores (como en la comida).</p>

Nota: Elaboración propia, 2021.

¹ El listado de expertos se encuentra en el anexo 1.

Tabla 11

Principales hallazgos de entrevistas a profundidad (continúa de la página anterior)

Tema	Principales hallazgos
Innovación, tendencias y coctelería	<p>Diageo es uno de los principales importadores ha empezado a apostar por ampliar su portafolio con la categoría <i>ready to drink</i>.</p> <p>En Estados Unidos y en Centro América ya existe una gran variedad de presentaciones, mientras que Perú aún se encuentra en la etapa inicial del ciclo de negocio.</p> <p>La coctelería en casa la iniciaron los restaurantes y bares incluso antes de la pandemia. Tiene potencial de desarrollo con más oferta y educación al consumidor.</p> <p>Los atributos más valorados por los compradores de cocteles preparados para el disfrute en casa son sello de confianza (marcas, mixología, barman/local), y presentación ideal en formatos de 300 ml, pues la ocasión de consumo tiene como base el compartir un coctel en casa, muy poco de consumo individual.</p>

Nota: Elaboración propia, 2021.

Focus group

El objetivo de los *focus groups* fue conocer tendencias y preferencias en base a bebidas alcohólicas, e introducir y testear el concepto de los productos Spirit. Se realizaron 3 *focus groups*, en cada uno de ellos participaron de 8 a 10 personas. Los 3 grupos fueron integrados por hombres y mujeres de 25 a 45 años que consumen o han consumido alcohol en los últimos 6 meses, y que viven en Lima Metropolitana.

Tabla 12

Principales hallazgos de los focus group

Objetivo específico	Insight
Atributos valorados	La mayoría de los participantes mencionaron que debería de incluir recomendaciones para preparar el coctel. Piden experiencia.
	El sabor y la calidad del producto son claves.
	Muy buena la facilidad para tomar y no tener que comprar tantos insumos, todo en una botella.
Canales de venta	A la mayoría les gustaría encontrar este producto en un supermercado como Wong, Vivanda, o en una licorería como Almendariz
	La gran mayoría de participantes compran licor en supermercados y en autoservicios como grifos con surtido variado
Comportamiento de compra	La mayoría de los participantes llegan a gastar en licor un promedio de S/ 70 por semana.
	Destinan un presupuesto para las compras de la casa en cerveza, vinos o alcohol en general.
	Comprarían el producto para prueba y consumo en casa, pero también para regalar por su buena presentación.
Comportamiento de consumo	Consumen alcohol de manera regular y prefieren tomar cerveza o vino los fines de semana, con una frecuencia de cuatro a cinco latas o copas por ocasión. De igual manera prefieren tomar en casa o en reuniones con amigos.
	Regularmente toman alcohol en situaciones específicas como en reuniones o cuando ven una película o cocinan.
	Muchos de los participantes preparan sus tragos con dos o más complementos.
	La mayoría prefiere tomar los fines de semana, ya que sienten que es el único momento en donde tienen un poco más de tiempo libre. Con la pandemia han aumentado la frecuencia de días de consumo, durante los días de semana también.
	La mayoría toma alcohol por lo menos una vez por semana.
	Una gran parte prefiere tomar alcohol en casa propia, o en reunión en casa de amigos o familiares.
	Les gustan probar nuevas marcas y sabores. Promoción en ferias y revistas especializadas.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 12

Principales hallazgos de los focus group (continúa de la página anterior)

Objetivo específico	Insight
Percepción de valor y precio	Estarían dispuesta en pagar un promedio de S/ 150 por el <i>four pack</i> .
Percepción del producto	Conocen el concepto <i>ready to drink</i> y lo han probado en alguna ocasión. Reconocen las marcas Smirnoff Ice y Chillcano.
	Indican que el nombre Spirit les gusta, ya que hacen referencia a un producto con buenos insumos y que tiene una alta posibilidad de saber bien
	Con respecto al <i>look and feel</i> preliminar presentado a los participantes (se mostró imagen de la propuesta de empaque, envase y etiqueta del producto), mencionan que lo ven sofisticado y bastante atractivo para ser consumido por ellos.
	La mayoría de los participantes indican que comprarían el producto.
Promoción y comunicación	Preferirían ver publicidad del producto en Instagram y en Facebook.
	Promoción en ferias y revistas especializadas.

Nota: Elaboración propia, 2021.

Guías de observación

Se realizó trabajo de campo para aplicar las guías de observación en diferentes tiendas del canal moderno (supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas especializadas)², para lograr un mayor entendimiento del comportamiento del *shopper* en la decisión de compra. Los principales hallazgos fueron:

Tabla 13

Principales hallazgos trabajo de campo

Tema	Principales hallazgos
Distribución de productos	Lo más frecuente fue encontrar en zonas calientes (de la cintura para arriba en góndola o islas en pasillos) vinos y sus ofertas.
<i>Ready to drink</i>	No hay presencia en todas las tiendas de los productos <i>ready to drink</i> . En las tiendas donde sí existe oferta de esta categoría, esta suele ser básica (Chilcanos, Cuba Libre) y se ubican en zonas frías (debajo de la cintura).
Promociones	Un incentivo de compra es ver una promoción de packs o precios con descuentos.
Impulso	La recomendación de impulsador no suele ser solicitada, y es menos efectiva para la conversión. La recomendación del <i>sommelier</i> suele ser solicitada y sí influye en la decisión de compra.

Nota: Elaboración propia, 2021.

3.2.3 Investigación concluyente

Se realizó un análisis cuantitativo aplicado a hombres y mujeres de 25 a 65 años de Lima Metropolitana, que compran bebidas alcohólicas destiladas para consumo personal o reuniones. Para hallar la cantidad de encuestas a realizar, se utilizó una determinación del tamaño de la muestra por proporciones (Malhotra, 2008: 374), en donde:

- n = tamaño de la muestra.
- $Z\alpha = 1,96$ al cuadrado (con una seguridad del 95%).
- p = proporción esperada (en este caso $5\% = 0,05$).
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0,05 = 0,95$).

² El listado de tiendas visitadas se encuentra en el anexo 2.

- e = margen de error (en esta investigación se usará un 5% = 0,05).

El resultado obtenido se realizó con una muestra representativa de 385 personas.

Encuesta

Se realizaron 430 encuestas de las cuales 386 fueron válidas. A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos:

Tabla 14

Principales hallazgos de la encuesta

Tema	Principales hallazgos
Perfil del consumidor	El 87% de los encuestados compra y consume bebidas alcohólicas.
	El 79% de los consumidores están en un rango de edad entre 25-45 años.
	El 47% de los encuestados son mujeres, el 52% hombres y 1% no precisa.
	El 67% de los encuestados pertenecen a distritos de Lima Moderna.
Consumo de bebidas alcohólicas	El 60% de los encuestados consumen una o más veces a la semana.
	Más del 50% de las ocasiones de consumo son para compartir con familia, amigos, pareja.
	Apenas el 26% tiene ocasión de consumo solo.
Preferencias del consumidor	Más del 80% de ocasiones se concentran en reuniones, fiestas e incluso comidas.
	El ron, pisco y gin son los destilados que gustan a los encuestados.
	La calidad en insumos y el sabor del producto final son los atributos más valorados con 43%.
Intención de compra	El 51% definitivamente estaría dispuesto a comprar el producto.
	El 43% lo vería como opción.
	El 42% de los encuestados estarían dispuestos a pagar S/ 80 a más por <i>pack</i> de cuatro unidades.
	El 51% de los encuestados compraría el <i>pack</i> con una intensidad semanal.
Canales de compra y comunicación	Más del 80% de los encuestados preferirían comprar el producto en supermercados, autoservicios y licorerías.
	Más del 70% de encuestados quisieran encontrar información del producto en redes sociales, principalmente en Instagram y Facebook.

Nota: Elaboración propia, 2021.

3.3 Estimación de demanda

Los supuestos utilizados para el cálculo de estimación de demanda son los siguientes:

- **Supuesto 1.** Dado que se proyecta lanzar el producto en el primer año solo en Lima Metropolitana, se considerará la población de esta ciudad de NSE AB desde los 26 años a más (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM] 2020).
- **Supuesto 2.** Soportados en la investigación de mercado vía encuesta, se utilizarán los resultados porcentuales para la medición de intención de compra (investigación de mercados, encuesta de elaboración propia).
- **Supuesto 3.** Se castigará de manera teórica el dato de disposición de compra con el porcentaje contemplado para “adopción inmediata” (Rogers, 1962).
- **Supuesto 4.** Estimación de alcance publicitario, en base a una campaña digital de acuerdo con el universo y nivel de inversión.

Tabla 15

Estimación de clientes potenciales

Categoría	Descripción	%	Personas	Fuente
Población	Población total de Lima Metropolitana		11,046,220	APEIM, 2020.
NSE	NSE A y B de distritos seleccionados	8.3%	911,722	APEIM, 2020.
Rango etario	Rango de edad: 26-56+	66%	603,332	APEIM, 2020.
Estilo de vida	¿Compras bebidas alcohólicas destiladas para consumo personal o reuniones?	87%	524,778	Encuesta
Intención de compra	¿Estarías dispuesto a comprar nuestro producto?	51%	269,421	Encuesta
Precio	¿Estaría dispuesto a pagar por el producto de S/ 80 a S/ 150?	42%	113,830	Encuesta
<i>Early adopters</i>	Dato teórico.	16%	18,213	Rogers, 1962
Grado de exposición de marketing	Alcance en redes sociales.	45%	8,196	Datos procesados con Facebook Insights
Frecuencia de compra	¿Cuántas veces al año comprarías el producto?		9.91	Encuesta
<i>Packs</i> vendidos por año	Máximo según personas impactadas y frecuencia		81,257	Encuesta

Nota: Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2020”, por APEIM, 2020; *Diffusion of Innovations*, por Rogers, 1962; y resultados de las encuestas aplicadas por los autores de la presente investigación.

Tabla 16

Frecuencia de compra

Frecuencia de compra	Porcentaje	Veces por año
Semanal	4.55%	52.00
Mensual	50.53%	12.00
Trimestral	29.41%	4.00
Semestral	15.51%	2.00
Total	100.00%	9.91

Nota: Elaboración propia a partir de las encuestas aplicadas por los autores de la presente investigación.

Con base a los supuestos mencionados y utilizando las variables de alcance de clientes y la frecuencia de compra que se obtuvo en la encuesta, se estima una demanda anual de 81,257 *packs* de cuatro unidades cada uno.

3.4 Conclusiones generales de la investigación de mercados

- **Canal.** Existe predisposición y planificación de compra del *target* al canal *off trade*.
- **Producto.** Los *ready to drink* son una categoría innovadora, en crecimiento y con potencial de desarrollo. Grandes empresas como Coca cola, Ab- Invev, Diageo, entre otras, están apostando por ampliar la oferta en la base.
- **Precio.** El 42% de los encuestados indica que estaría dispuesto a pagar de S/ 85.00 a más por litro del cóctel *premium* que se espera lanzar con la presente investigación; sin embargo, en la exploración de campo se ha encontrado que el *ticket* promedio por litro de cóctel RTD tiene un precio de S/ 39.00.
- **Trade marketing.** La exposición de la categoría tiene oportunidades de mejora en la disponibilidad, ya que en las observaciones de campo se encontraron productos de la categoría en zonas frías, mejores presentaciones en autoservicios y no disponibles en tiendas especializadas.

3.5 Decisiones estratégicas

- **Canal.** El *off trade* moderno es donde se enfocarán los esfuerzos de distribución para el lanzamiento del proyecto y su crecimiento en los primeros años.
- **Producto.** Se buscarán alianzas con marcas reconocidas por su calidad en destilados para la elaboración de los cocteles, con la finalidad de obtener sellos de confianza.
- **Precio.** Buscar ofrecer un producto *premium*, brindando una estrategia de precios alineada en un buen balance con un *over index* al precio medio de la categoría y la disposición a pagar que tiene el consumidor.
- **Experiencia.** Se diseñarán experiencias asociadas al producto para ser trasladadas a la ocasión de consumo en casa.
- **Trade marketing.** Dedicar esfuerzos a trabajos de coberturas, exhibición y promoción en punto de venta.

Capítulo IV. Planeación estratégica

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos son los indicadores para medir resultados esperados tanto en el corto, mediano y largo plazo. Se detallan a continuación:

Tabla 17

Objetivos de marketing

Objetivos	Estrategias	Indicadores	Herramientas	Primer año	Tercer año	Quinto año
				Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Ingreso por ventas	Incrementar ingresos netos	Ingreso por venta	P&L	S/ 0.19 millones	S/ 1.3 millones	S/ 3.2 millones
Precio	Diferenciación de precios versus líder en <i>mainstream</i> .	<i>Index price</i> versus <i>mainstream</i>	Levantamiento de precios <i>off</i> moderno	300%	300%	300%
Cobertura	Aumentar la huella comercial	# Distribución numérica	B2B del supermarket	13	40	87
Portafolio	Generación equitativa de la demanda	Dispersión de puntos porcentuales (pp)	<i>Dashboard</i> de ventas	<50 pp	<45 pp	<40 pp
Comunicación	Comunicación targeteada y diferenciada	Alcance sobre el <i>target</i>	<i>Business manager/ Google Analytics</i>	45%	45%	50%
Branding	Mostrar nuestro producto de manera fresca e innovadora	Recordación de marca del <i>target</i>	Encuestas	60%	65%	70%

Nota: Elaboración propia, 2021.

4.2 Estrategias genéricas

La estrategia genérica de Spirit será la de diferenciación enfocada (Porter, 1985) en el consumo de coctelería de alta gama porque se orientará exclusivamente al segmento de consumidores de bebidas alcohólicas y buscadores de experiencias, que sean hombres y mujeres residentes de Lima Metropolitana, del NSE A y B, entre los 25 a los 65 años.

Figura 2. Estrategias genéricas de Porter

Objetivo estratégico	Ventajas estratégicas	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
	Toda la industria	Diferenciación
Solo un segmento	Diferenciación enfocada a un segmento 	Segmentación con enfoque de bajos costos

Nota: Adaptado de *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, por Porter, 1985.

4.3 Estrategia de crecimiento

Spirit es un lanzamiento de producto desde un plan de negocio en etapa inicial, con lo cual, de acuerdo con las estrategias de crecimiento planteadas por Igor Ansoff (1957) en la matriz Mercado-Producto, los esfuerzos se apalancarán en la penetración de mercado para el corto plazo, dando vida a los cócteles *premium* embotellados y listos para tomar, participando en un segmento nuevo para el canal moderno. Spirit busca maximizar la cobertura en las tiendas objetivo y generar acciones en los puntos de venta con el fin de impulsar un *trade up* a los usuarios actuales y atraer nuevos consumidores. Para el mediano plazo la estrategia de crecimiento sería la de desarrollo de mercado, previa investigación de mercados, buscando participar en supermercados en las ciudades con mayor nivel de desarrollo del canal moderno.

Figura 3. Matriz de expansión de productos y mercados

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados Existentes	Penetración de Mercado 	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Nota: Adaptado de *Strategies for diversification*, por Ansoff, 1957.

Como señalan Kotler & Armstrong (2017), es necesario identificar, evaluar y elegir las oportunidades de mercado, y elaborar las estrategias acordes a esas oportunidades, de manera que se logre un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.

El canal seleccionado es el *off* moderno en dos formatos: supermercados, con las cadenas nacionales como Wong, Metro, Plaza Veá, Vivanda y Tottus; y tiendas especializadas como El Pozito y Almendariz, es en éstas últimas donde el proyecto iniciará ventas.

El proyecto consta de tres fases enfocadas en supermercados, las cuales inician a partir del segundo año, tomando como base la estrategia de promoción y la aceptación que se logrará en tiendas especializadas. En la primera fase se ingresará a supermercados Wong y Vivanda. En la segunda fase, que inicia a partir del cuarto año, se estima ingresar a las tiendas de Plaza Veá y Tottus, para las cuales solo se consideran las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (según APEIM). En la tercera fase, a partir del quinto año, se incluyen las tiendas de las zonas 2, 5, 8, 9 y 10 en Lima Metropolitana para las tiendas Plaza Veá, Tottus y Metro.

Tabla 18*Estrategia de expansión de cobertura*

Cobertura de tiendas	2021	2022	2023	2024	2025
Tiendas especializadas	13	13	13	13	13
El Pozito	7	7	7	7	7
Almendariz	6	6	6	6	6
Supermercados	-	27	27	54	74
Fase 1	-	27	27	27	27
Vivanda		8	8	8	8
Wong		19	19	19	19
Fase 2	-	-	-	27	27
Plaza Veá				21	21
Tottus				6	6
Fase 3	-	-	-	-	20
Plaza Veá					7
Tottus					4
Metro					9
Total cobertura	13	40	40	67	87

Nota: Elaboración propia, 2021.

4.4 Ventaja competitiva

Según Kotler & Armstrong la definición de ventaja competitiva es “[...] la superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor” (2017:544). La estrategia competitiva de Spirit es la diferenciación ya que, según la teoría, “[...] la compañía se concentra en crear una línea de productos y un programa de marketing sumamente diferenciados para convertirse en el líder de clase de la industria” (2017:553).

4.5 Estrategia de segmentación

La segmentación de mercados permite enfocar los esfuerzos en el público objetivo del producto. Para la segmentación del producto, según Kotler & Keller (2012:214), se usan los siguientes parámetros:

4.5.1 Geográfica

El proyecto inicia en Lima Metropolitana y según el INEI (s.f.), Lima representa el 29.7% del total de la población del Perú. Según INEI (Perfiles Ipsos 2020), la distribución poblacional entre las diferentes zonas de Lima Metropolitana y Callao es la siguiente:

Tabla 19

Distribución poblacional porcentual por NSE de Lima Metropolitana y Callao

Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Oeste	Lima Sur	Callao
26%	25%	8%	13%	19%	10%

Nota: Adaptado de “Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020”, por Perfiles Ipsos, 2020.

Según APEIM (2020) se puede segmentar geográficamente a Lima Metropolitana por zonas. El proyecto en el primer año se centra en personas de Lima Metropolitana de las zonas 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel) y 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina), que es donde se encuentra el 76.2% del NSE A y el 23.9% del NSE B.

4.5.2 Demográfica

Según APEIM (2020) Lima Metropolitana se distribuye por NSE de la siguiente manera:

Tabla 20

Distribución poblacional por hogares por NSE de Lima Metropolitana

NSE	A	B	C	D	E
% Hogares	4%	22%	45%	23%	6%

Nota: Adaptado de “Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020”, por Perfiles Ipsos, 2020.

Según APEIM (2020) el NSE AB cuenta con un *over index* de 157% por encima del promedio de gasto total en Lima Metropolitana destinado a ocio y recreación. Para el proyecto se busca llegar al público de los NSE AB que es el 26.4% del total de la población de Lima Metropolitana. En lo que respecta a rangos de edades, según APEIM (2020) se tiene la siguiente distribución de edades en Lima Metropolitana del nivel socioeconómico AB:

Tabla 21

Distribución de edades en Lima Metropolitana del NSE A y B

EDADES	0-18 AÑOS	18-25 AÑOS	26-35 AÑOS	36-45 AÑOS	46-55 AÑOS	56-MÁS
% AB	21%	13%	14%	13%	14%	25%

Nota: Adaptado de “Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020”, por Perfiles Ipsos, 2020.

Para el proyecto se busca llegar a un público de 25 a 65 años, que es el 66% del total de la población de Lima Metropolitana del NSE A y B, la cual se compone aproximadamente de un 48% hombres y un 52% mujeres. (APEIM 2020). El público objetivo será el 17.21% del total de Lima Metropolitana.

4.5.3 Psicográfica

Según los estilos de vida de Arellano (s.f.) el proyecto apuntaría a los sofisticados y las modernas. Los sofisticados se caracterizan por tener un ingreso más alto que el promedio, son educados, liberales, cosmopolitas, y valoran mucho la imagen personal. Las modernas se caracterizan por ser mujeres que buscan el reconocimiento personal, les gusta salir de compras y adquirir productos de calidad. Son innovadoras, versátiles, y de fuertes convicciones.

4.5.4 Según usuario y uso

Según el análisis de los *focus groups*, los aspectos conductuales del público objetivos son salir de compras, tener una vida socialmente activa, y practicar diferentes actividades solos o en grupo. Dentro de su comportamiento habitual está el consumo de alcohol en diferentes ocasiones. Se aplica la personificación para detallar dos perfiles de usuarios:

Tabla 22

Perfiles de usuarios

Perfil usuario	Descripción
Heavy user	Diego es un trabajador dependiente con un puesto gerencial y con una vida socialmente activa. Le gusta disfrutar momentos de relax con su pareja y amigos y en estos momentos suele tomar un trago sofisticado. Puede tomar en cualquier día de la semana con una frecuencia de tres a cinco veces por semana. No escatima en gastos cuando de gustos se refiere.
Cliente de momento	Laura es una profesional con 10 años de experiencia. Cuenta con un estilo de vida moderno y está interesada en nuevas experiencias en su día a día. Valora los buenos momentos en familia y amigos. Tiende a tomar alcohol en ocasiones especiales.

Nota: Elaboración propia, 2021.

4.6 Estrategia de posicionamiento

De acuerdo con Kotler & Amstrong (2017: 220), “[...] El posicionamiento total de una marca se denomina propuesta de valor, es decir, constituye toda la mezcla de beneficios por los cuales la marca se diferencia y se posiciona”. Dentro de las posibles propuestas de valor, el proyecto Spirit se apalanca en el más por más, lo cual implica que se ubica en el punto más alto de la matriz, más precio y más beneficio. Al tener un portafolio de productos de buena calidad, comparable con los cócteles de barra de alta gama y un precio diferenciado en góndola respecto a otros productos RTD, lograría un posicionamiento aspiracional con oportunidad para la marca de seguir creciendo.

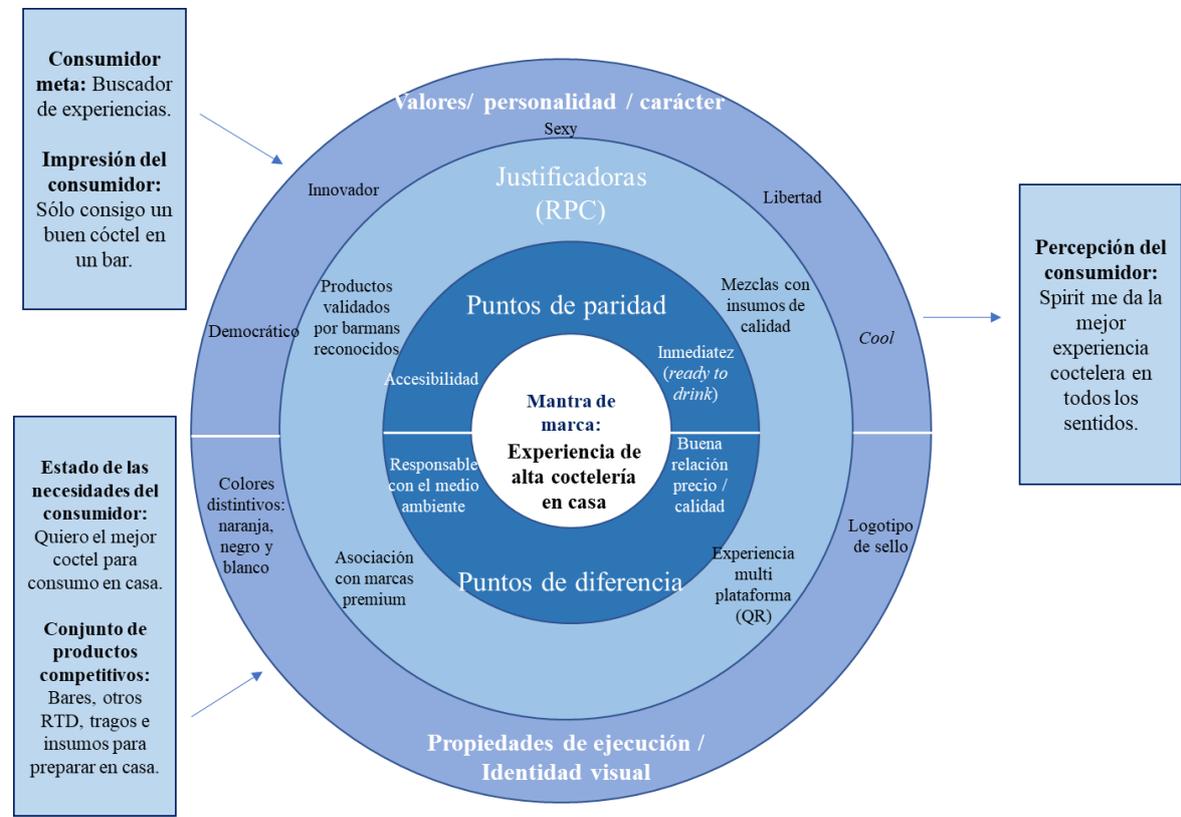
Como plantean Kotler & Keller (2012: 300):

“[...] tomar decisiones en materia de posicionamiento exige determinar un marco de referencia, mediante (1) la identificación del mercado meta y la competencia correspondiente; (2) reconocer los puntos óptimos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca a partir de ese marco de referencia, y (3) crear un “mantra” de la marca que resuma el posicionamiento y la esencia de la marca”.

Según Kotler & Keller (2017: 287), la vista panorámica o *bull's eye* proporciona contenido y contexto para una mejor comprensión del posicionamiento de marca. A

continuación, se describen los componentes del *bull's eye* de Spirit, llegando al mantra de marca: experiencia de alta coctelería en casa.

Figura 4. Bull's eye Spirit



Nota: Adaptado de *Marketing*, por Kotler & Keller, 2017.

4.7 Propuesta de valor

La propuesta de valor (Kotler & Keller, 2006:127) de Spirit es generar una experiencia única, democratizando la coctelería de las barras más reconocidas del mundo. Se busca llegar con una propuesta RTD accesible y asequible al público objetivo generando una experiencia de disfrute en casa, tanto de forma personal como grupal. La Propuesta Única de Valor es ofrecer un producto de coctelería premium RTD con insumos de alta calidad, disponibles en las principales cadenas y potenciando la experiencia de bar en casa (tutoriales de barman, música y momento de disfrute). Los atributos diferenciales serían:

- Sabores y mezclas únicas en el mercado (Negroni, Dark & Stormy, Capitán) con insumos de calidad.

- Puntos de compra cercanos al público.
- Experiencias asociadas a disfrute de bar en casa.

4.8 Estrategia de marca

4.8.1 Arquitectura de marca

Spirit será una marca que ofrece productos de calidad RTD con un toque sofisticado y único. Toda la construcción de marca evocará la filosofía de Spirit apalancado en la libertad y la elegancia.

Figura 5. Arquitectura de marca



Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura 5. Arquitectura de marca (continúa de la página anterior)

USOS CORRECTOS

La máxima visibilidad, legibilidad y contraste tienen que asegurarse en todas las aplicaciones. Si el logotipo se tiene que aplicar sobre fondos no corporativos o imágenes, se debe aplicar en blanco o negro, en función de la luminosidad del fondo.

FONDO NO CORPORATIVO OSCURO



FONDO NO CORPORATIVO CLARO



FONDO CON IMAGEN OSCURA



FONDO CON IMAGEN CLARA



USOS INCORRECTOS

El logotipo tiene unas medidas y proporciones relativas determinadas por los criterios de composición, jerarquía y funcionalidad. En ningún caso se harán modificaciones de estos tamaños y proporciones.

DEFORMACIÓN



OCULTACIÓN



APLICACIÓN INCORRECTA COLOR



ESPACIADO INCORRECTO



Nota: Elaboración propia, 2021.

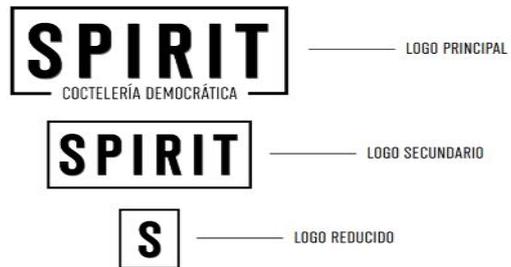
4.8.2 Imagen de marca

La imagen de marca es elegante, sobria, sofisticada pero cercana. La comunicación se centrará en los atributos del producto en situaciones de consumo de alta recordación en el público objetivo, como reuniones en familia y con amigos en casa. La presencia de materias primas e insumos de calidad será un diferencial en las comunicaciones de Spirit (uso de madera, texturas y colores sobrios).

Figura 6. Imagen de marca

VERSIONES Y REDUCCIONES

Los logos deben ser adaptables, a diferentes tamaños y formatos, según lo que se necesite, sin perder su personalidad ni su concepto identificativo.



LOGOTIPO

Logotipo creado en base a una tipografía de palo seco de muy fácil lectura, simple, moderno y que también brinda estabilidad al mismo tiempo.

El logotipo es el identificador de la marca de uso común en todas las aplicaciones.



Nota: Elaboración propia, 2021.

4.8.3 Juicios de marca

Personalidad de marca: Spirit cuenta con una personalidad moderna, pero a la vez cercana y amistosa.

Figura 7. Personalidad de marca



Nota: Elaboración propia, 2021.

Sentimientos de marca – Brand ladder

Tabla 23

Brand ladder de marca

Beneficio	Descripción
Social	Coincide con lo que busco según mi estilo de vida.
Emocional	Alimenta mi espíritu y me da experiencias únicas.
Funcional	RTD con insumos de calidad. Practicidad (trago ya preparado).
Atributos del producto	Sabor. Variedad. Licor base de buena calidad.

Nota: Adaptado de *Marketing*, por Kotler & Armstrong, 2017.

4.8.4 Estrategia de cliente

La estrategia de captación de clientes de Spirit se dividirá para nuevos clientes y clientes existentes:

- **Nuevos clientes**
 - Publicidad para generar conocimiento de la marca de los productos en redes sociales.
 - Presencia en ferias de bebidas alcohólicas: Alta Gama, Destino al Sabor, Festival de Vinos y Cavas.
- **Clientes existentes**
 - Publicidad para generar recordación de los productos y concursos.

- Parrilla de contenido para generar interacciones en redes sociales (sorteos, experiencias)
- Geolocalización en base a zonas de compras.

4.9 Conclusiones planeación estratégica

- **Estrategia genérica.** Diferenciación enfocada, con esfuerzos para ser el producto y marca más atractiva para los consumidores de bebidas alcohólicas que quisieran llevar la experiencia del bar a su casa.
- **Estrategia de crecimiento.** Para el corto plazo Spirit se apalancará en la penetración de mercado buscando mayor cobertura de tiendas en Lima, de cara al mediano plazo la estrategia será de desarrollo de mercado, teniendo como objetivo abrir distribución en nuevas plazas en provincias del país.
- **Estrategia competitiva.** Se propone la estrategia de diferenciación, en el canal moderno los productos actuales de *ready to drink* son de coctelería básica, con lo cual hay un espacio para la coctelería de alta gama para el ingreso de Spirit.
- **Estrategia de posicionamiento.** Spirit se posiciona como una marca *premium* de valor. Buscando ser accesible, asequible, y con una experiencia de bar en casa.

Capítulo V. Tácticas de marketing

5.1 Estrategia de producto

Spirit ofrecerá al mercado objetivo de cócteles *premium* listos para tomar. Según Kotler & Keller (2012), se presentan los cinco niveles de producto de Spirit:

Figura 8. Cinco niveles de producto



Nota: Adaptado de *Dirección de Marketing*, por Kotler & Keller, 2012.

Para ofrecer al mercado el producto ampliado, un cóctel listo para tomar *premium* en una presentación única, se establecerán alianzas con proveedores locales e internacionales. En el caso de los licores, las primeras variedades que serán introducidas al mercado serán Negroni (gin), Capitán (pisco) y Dark and Stormy (ron), las cuales fueron seleccionadas de acuerdo con las preferencias de los usuarios, definidas por la encuesta.

Se establecería además el *branding* de ingredientes (Kotler & Keller, 2012), con un símbolo distintivo de la marca de licor empleada para cada cóctel ya que el atributo más valorado por los usuarios es el insumo de alta calidad.

5.1.1 Empaquetado

El empaque es parte fundamental de la propuesta de valor de Spirit. Por eso, el empaque será distintivo para identificar la marca e impulsar el consumo del producto.

Según Elisabeth Sullivan (2008, p. 8), los colores tienen un lugar en el *branding* y el envasado. Los colores escogidos para el empaque son el negro, blanco y cada variedad contará con un color específico para distinguirlo. El negro será usado en la tipografía de las etiquetas: es clásico y fuerte, y puede transmitir lujo y sofisticación. El blanco será empleado para las etiquetas y para la caja, lo cual representa pureza, limpieza, innovación y modernidad.

Como se mencionó en el análisis del macroentorno, el *target* busca productos amigables con el medioambiente, por lo que los empaques de Spirit cumplirán con ser reciclables. Se utilizará una caja de cartón blanco como empaque, la cual en su interior tendrá las 4 botellas de vidrio con 250 ml de cóctel.

Figura 9. Empaque de Spirit



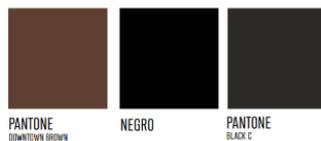
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura 9. Empaque de Spirit (continúa de la página anterior)



COLOR

TONOS PRINCIPALES



TONOS SECUNDARIOS



TIPOGRAFÍA

CHAIRDROBE REGULAR
 TAGLINE, SUBTÍTULOS, ETC

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 1234567890

CHAIRDROBE BOLD
 NOMBRE PRINCIPAL, TÍTULOS, ETC

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890

Nota: Elaboración propia, 2021.

5.1.2 Estrategia de precio

Dado que Spirit busca desarrollar el segmento *premium* en una categoría innovadora como la de *ready to drink* y apuntando a una segmentación de enfoque, la estrategia de precios que se considera es la de desceme de mercado (Kotler & Armstrong, 2017: 325). En ese sentido, se establecerá un precio elevado a comparación de otros *ready to drink* del canal moderno. De esta manera, busca diferenciarse de los competidores para obtener ingresos

máximos por los consumidores que estén dispuestos a pagar por la propuesta de valor. Para validar la estrategia, se presentan las variables de fijación de precios consideradas: costos, entorno-competencia, y valor percibido por los clientes.

5.1.3 Costos del producto

La oferta de un producto *premium* no es solo una declaración, debe estar sustentada principalmente por la calidad de sus insumos, proceso de elaboración, y cumplimiento de buenas prácticas. El costo de venta total representará un rango de 42% a 51% del precio de venta al canal, con excepción del *pack* de Negroni, el cual, por ser un producto de mayor atraktividad, representa un costo de 73% sobre el precio de venta al canal.

5.1.4 Precio de la competencia

La categoría de *ready to drink* es una innovación dentro de la industria de bebidas alcohólicas. En el Perú, los primeros productos fueron lanzados hace ocho años y, desde entonces, han aparecido cada vez más jugadores con ofertas similares apuntando a la construcción de segmentos económicos o *mainstream*. Con la expansión, prueba y conocimiento de los beneficios se ve la oportunidad de desarrollar el segmento *premium*, apalancado en una estrategia de precios de descreme.

Figura 10. Price brand ladder

Segmento	Cóctel	Producto y precio promedio por litro (PML)	Marca	Fabricante	ML	Precio	Precio Litro	Index
Premium	Negroni	S/ 85.00	SPIRIT	SPIRIT PE	250	S/ 21.25	S/ 85.00	334%
	Dark & Stormy		SPIRIT	SPIRIT PE	250	S/ 21.25	S/ 85.00	334%
	Capitán		SPIRIT	SPIRIT PE	250	S/ 21.25	S/ 85.00	334%
Mainstream	Pisco Sour	S/ 35.62	SOUR	Taberno	700	S/ 28.00	S/ 40.00	157%
	Whisky Energy		Legend	Old time	355	S/ 14.00	S/ 39.44	155%
	Moscow Mule		Indie	Indie	275	S/ 10.00	S/ 36.36	143%
	Gin Tonic		Indie	Indie	275	S/ 10.00	S/ 36.36	143%
	Pisco Sour		Piscano	Taberno	700	S/ 24.00	S/ 34.29	135%
	Chilcano		CHILL cano	Taberno	275	S/ 9.00	S/ 32.73	129%
	Destilado caféina		Four Loko	Four Loko	473	S/ 15.00	S/ 31.71	125%
	Mistela		Masco	Queirolo	650	S/ 20.00	S/ 30.77	121%
Economy	Chilcano	S/ 25.45	Piscano	Taberno	275	S/ 7.00	S/ 25.45	100%
	Vodka	S/ 24.10	Smirnoff ICE	Diageo	355	S/ 9.00	S/ 25.35	100%
	Hard lemonade		Mikes	Backus	350	S/ 8.00	S/ 22.86	90%
	Sex on the beach		Wild	Cartavio	355	S/ 6.00	S/ 16.90	66%
	Cuba Libre		HIT	Cartavio	355	S/ 6.00	S/ 16.90	66%
	S/16.90							

Nota: Elaboración propia, 2021.

5.1.5 Valor percibido por los clientes

De acuerdo con la encuesta realizada en la fase de investigación, el 34% de los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar el rango de precio sugerido para Spirit que es de <S/ 81 – S/ 100> para el *pack* de 4 botellas de 250 ml, cada una. Si se suma a los clientes potenciales que indicaron que pagarían rangos incluso superiores, se obtiene que el 42.25% estaría dispuesto a pagar el precio sugerido en punto de venta o incluso más.

5.2 Estrategia de plaza

Desde la concepción de la marca y el producto se busca democratizar la coctelería, esa oferta que normalmente se encuentra en los mejores bares de la ciudad. Para lograrlo un pilar importante es la accesibilidad y con ella, la decisión de estrategia de canales. La selección de canales afecta a las demás decisiones del marketing, además que se requiere de una planificación de largo plazo con otras empresas para alinear políticas y procedimientos comerciales (Kotler & Keller, 2012: 416).

5.2.1 Canales de marketing

Se utilizará una estrategia de canales con marketing indirecto corto, llegando a las cadenas de supermercado y tiendas especializadas que atienden al consumidor final. La distribución general es llegar a los almacenes centralizados y, en coordinación con las cadenas, se definen niveles de cobertura, inventario y actividades de rotación en el punto de venta para generar acuerdos comerciales. En el Perú las principales cadenas de supermercados de alcance nacional son Cencosud con sus tiendas Wong, Supermercados peruanos con sus marcas Plaza Vea y Vivanda, y supermercados Tottus, con tiendas bajo el mismo nombre. El objetivo en este formato de tiendas es tener gran cobertura apalancada en la cantidad de tiendas y ubicación. Por el lado de tiendas especializadas *premium* existen licorerías como Almendariz y el Pozito con tiendas desarrolladas en Lima. Aquí lo que se busca como objetivo es destacar en el segmento de oferta de licores *premium*, en donde el

consumidor tiene la intención de compra en la categoría de bebidas alcohólicas, y complementar la oferta de tienda con un *ready to drink premium* dirigido al segmento.

5.2.2 Niveles de canal

La estructura de niveles de canal se concentrará en el primer nivel en donde se podrán tener acuerdos comerciales con gestión centralizada para mayor visibilidad en la toma de decisiones y sistemas de información que permitan tomar decisiones correctas en el proceso.

Figura 11

Nivel de marketing para bienes de consumo Spirit



Nota: Elaboración propia, 2021.

5.2.3 Diseño del canal

Con una estrategia de canal enfocada en el marketing indirecto corto y una distribución selectiva, la decisión de canal es concentrar esfuerzos en el *off* moderno, basada en la cobertura que éste ofrece y también en el posicionamiento, ya que Spirit tendría disponibilidad en los lugares esperados para la compra por parte de los consumidores potenciales. Debe existir un trabajo en conjunto con el canal para la selección de *tiers* de tiendas físicas y sumar disponibilidad en los *e-commerce* de las mismas cadenas. De acuerdo con la encuesta en fase de investigación, los potenciales consumidores tienen la expectativa de encontrar y comprar Spirit en supermercados (80% de las preferencias).

5.3 Estrategia de promoción

Según Kotler & Keller (2012) las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera

directa e indirecta, sobre los productos y marcas que venden; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores (Kotler & Keller, 2012: 476).

5.3.1 Plan de promoción

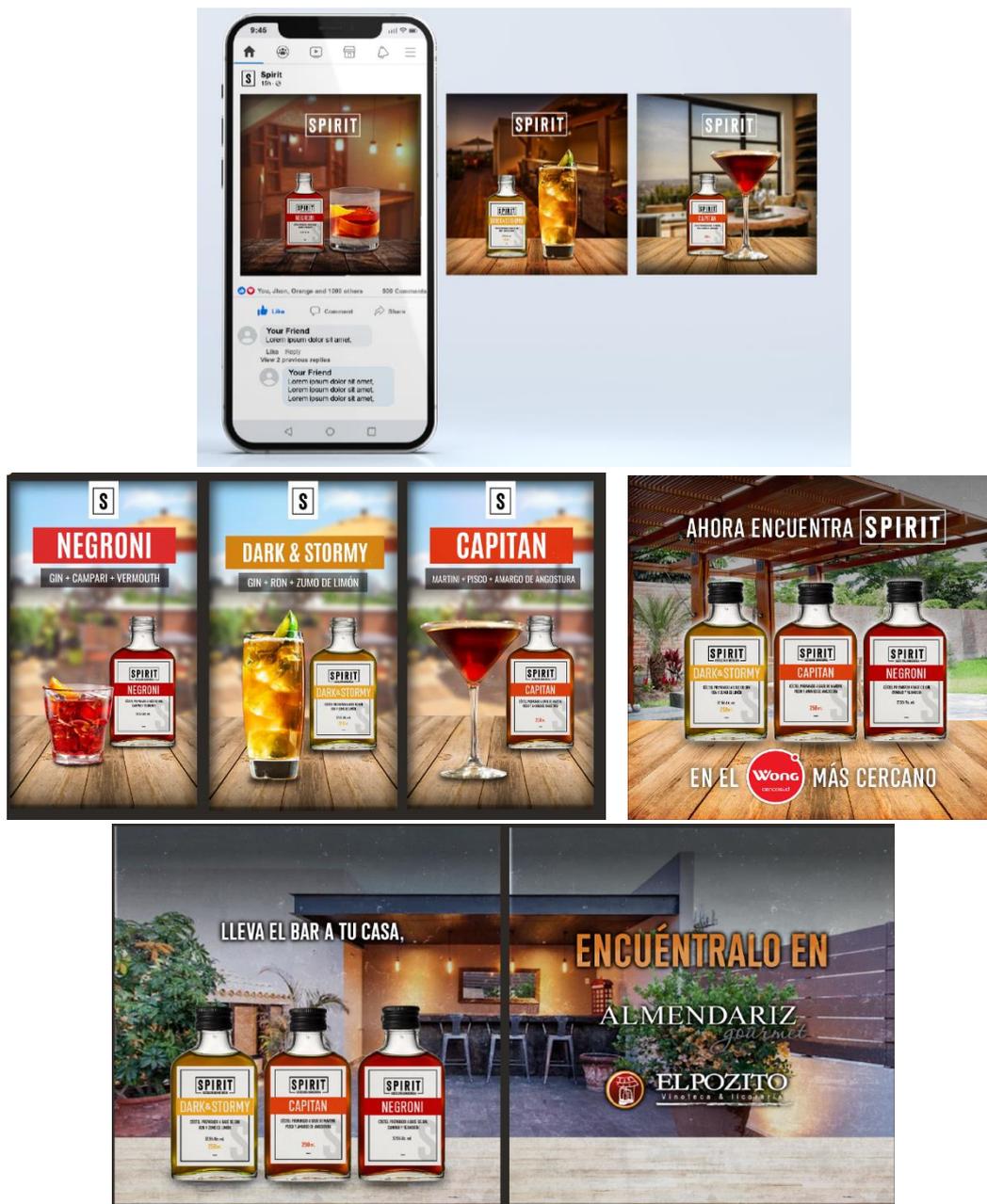
Según Kotler & Keller (2012), la mezcla de comunicaciones de marketing está compuesta por ocho tipos principales de comunicación: publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas y *publicity*, marketing directo, marketing interactivo, marketing de boca a boca y ventas personales (p. 478).

Publicidad

Anuncios en Facebook e Instagram. Dentro de la encuesta realizada más del 60% de los encuestados mencionaron que les gustaría ver publicidad en Facebook e Instagram. Estas dos plataformas tendrán páginas propias de la compañía y su función principal será comunicar los atributos de los productos en base a los tres ejes temáticos principales: momentos de disfrute, tutoriales de bar en casa y música. Se tendrá una grilla de contenidos con dos funciones específicas:

- En el primer año acompañar a los usuarios en los momentos más propicios para el disfrute de Spirit.
- A partir de las alianzas con las cadenas de supermercados, redirigir a los usuarios a que puedan comprar los productos en las páginas webs de los *retailers* aliados: Wong, Vivanda, Tottus.

Figura 12. Anuncios en Facebook e Instagram



Nota: Elaboración propia, 2021.

Videos en Youtube. Dentro de los mismos ejes temáticos se tendrá comunicación en el canal de Youtube de Spirit, con el fin de captar la atención de usuarios interesados en ciertos contenidos musicales y de aprendizaje en coctelería. Los formatos por utilizar serán Instream de 20 segundos con el fin de generar visualizaciones al 100%. También se tendrán Bumper Ads con material de 6 segundos para generar intriga a ciertos contenidos de la marca.

Anuncios en LinkedIn. LinkedIn será la plataforma para llegar a un público más gerencial con el fin de comunicar noticias institucionales e información de la categoría. El eje temático será momento de disfrute, y estratégicamente se pautearán los días de semana en horario de oficina. Se tendrán posteos para generar reconocimiento de la marca e interacciones.

Figura 13. Anuncios en LinkedIn



Nota: Elaboración propia, 2021.

Google Adwords. La compra de *keywords* en Google (SEM) se hará de manera estratégica para captar público interesado en bebidas alcohólicas, con el fin de direccionarlo a la página *web* de la marca. Se seleccionarán *keywords* genéricas (ejemplo: cóctel, trago) y específicas (ejemplo: Pisco, Quebranta, Queirolo) durante el periodo de campaña, mediante costo por click.

Tabla 24

Costo por click estimado

Grupos de <i>keywords</i>	Promedio de búsquedas mensuales	CPC promedio
Genérico	3,500	S/ 0.75
Específicos	4,500	S/ 2.85

Nota: Elaboración propia, 2021.

Presencia POP. La presencia en el punto de venta será importante para darle notoriedad a los productos, a diferencia de la competencia. A nivel de ejecución, se contará con mercaderistas en un 100% de las tiendas con presencia del producto (tanto tiendas

especializas como supermercados), con el fin de asegurar disponibilidad y correcta ejecución de los productos. Con respecto a los materiales publicitarios en las 10 principales tiendas se tendrá un plan de cabeceras preferenciales y revestimiento de góndolas con la marca.

Figura 14. Presencia POP



Nota: Elaboración propia, 2021.

Promoción de Ventas

Incentivos: Asociación con otras categorías. Con el fin de generar ventas cruzadas e impulsar la compra de Spirit, se tendrán promociones con productos acordes al momento de tomar un coctel en ciertas fechas del año como, por ejemplo, hielos Artisan. Por la compra de un pack Spirit se generará un descuento en el producto complementario.

Figura 15. Incentivos: Asociación con otras categorías



Nota: Elaboración propia, 2021.

Ferias y exposiciones comerciales. Spirit tendrá presencia en las principales ferias y exposiciones comerciales de bebidas alcohólicas a lo largo del año con el fin de ganar notoriedad dentro de la oferta y demanda de la categoría. Entre las ferias a participar se encuentran Alta Gama (dos en el año), Festival Destino al Sabor, y Festival de Vinos y Cavas. En cada uno de ellos se contará con un puesto, una zona de frío y un degustador/a.

Figura 16. Ferias y exposiciones comerciales



Nota: Elaboración propia, 2021.

Concursos. Mediante las redes sociales de Spirit (Facebook e Instagram) se realizarán concursos entre los usuarios y público objetivo con el fin de generar la recompra del producto. Dicho concurso pedirá la participación del público con una foto o video con algún producto de Spirit. Los premios irán desde productos gratis hasta experiencias personalizadas en casa.

Relaciones Públicas y Publicity

Seminarios. Los representantes de Spirit (fundadores y colaboradores) participarán en seminarios de coctelería y productos RTD. De igual manera, tendrán presencia en foros asociados a los ejes temáticos de la marca.

Figura 17. Seminarios



Nota: Elaboración propia, 2021.

Notas de prensa. A lo largo del año de lanzamiento se realizarán notas de prensa comunicando primero la llegada de Spirit y, más adelante, las diferentes innovaciones en productos que sacará la marca. Algunos de los medios que cubrirán estas notas serán Mercado Negro, Semana Económica, y Gestión.

Marketing directo

Correo electrónico. Como parte de la captación de clientes en los diferentes medios de la campaña, se pedirán los datos de los usuarios, entre ellos sus nombres, DNI, celulares y correos electrónicos. Tanto a los clientes frecuentes como a los nuevos, se le enviará mails comunicando promociones personalizadas dependiendo de puntos de compra y preferencia en los cocteles. De igual manera, será la vía para informar sobre las ferias en donde estará la marca, eventos propios e innovaciones en productos. También servirá como medio para sugerencias hacia la marca.

Marketing interactivo

Página web. La plataforma de comunicación oficial de Spirit será la página *web*, por lo que se realizará un plan de SEO para posicionarla en base a *keywords* de interés, URL recomendadas y contenido de calidad. El usuario podrá entrar al *landing* y encontrar descripción de los productos, puntos de venta en mapa a localizar, promociones vigentes, videos tutoriales de cómo personalizar cocteles, listas musicales y comidas recomendadas

para el debido acompañamiento de cada coctel Spirit. De igual manera, los usuarios podrán dejar sus comentarios para mejorar las experiencias.

5.4 Conclusiones tácticas de marketing

Se detallan las decisiones tácticas en cada punto:

- **Producto.** Enfocados en tres variedades principales en base al gusto en las encuestas de los consumidores: Negroni (gin), Capitán (pisco), Dark and Stormy (ron). Se priorizarán los insumos de calidad, entre ellos la alianza con Bacardí para los licores.
- **Empaque.** Se contará con un empaque eco amigable y moderno para el *target*. Se utilizarán botellas de vidrio y *fourpack* de cartón.
- **Precio.** Se utilizará una estrategia de desceme, por lo cual se presentará el producto con precios elevados en el mercado, ya que se dirigirá a un segmento *premium*.
- **Costos.** Por la misma propuesta de calidad ofrecida, el costo de venta del producto será entre un 42% a un 51% del precio de venta.
- **Canales.** El canal de Spirit será el *off* moderno, con prioridad en tiendas especializadas (primer año) y supermercados (a partir del segundo año) de preferencia del público, según zonas aledañas.
- **Promoción.** Se contará con los siguientes tipos de comunicación: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo, y marketing interactivo.

Capítulo VI. Implementación y control

6.1 Supuestos generales

El punto de partida para la proyección de ventas es la estimación de la demanda, la cual se ha proyectado en 81,257 *packs* por año como máximo, con los datos obtenidos a partir de la encuesta. Se asume que la cantidad de tiendas físicas y el mix de portafolio ofertado por tienda no varía en el tiempo; una tasa de inflación de 1.53% por año, así como un tipo de cambio estable de S/ 3.65 por dólar. Además, la tasa de impuesto a la renta de 30% al año, así como un Impuesto General a las Ventas (IGV) constante en 18%. El rebate del canal moderno se ha estimado en 10% de manera constante en el tiempo. Se ha considerado un costo empresa del 40%, el cual corresponde a beneficios laborales.

6.2 Proyección de ventas

6.2.1 Cobertura y rotación

Tal como se describió en la sección de cobertura, el canal seleccionado es el *off* moderno en dos formatos: supermercados, con las cadenas nacionales como Wong, Metro, Plaza Vea, Vivanda y Tottus, y tiendas especializadas como El Pozito y Almendariz.

Se ha considerado que la cantidad de *packs* vendidos en un supermercado en donde Spirit recién inicia ventas es de 480 *packs* por año. Se ha considerado un crecimiento del 20% para el segundo año, y del 10% para el tercer y cuarto año, lo cual en este último año representa un volumen de 697 *packs* anuales. En el caso de tiendas especializadas, el volumen de *packs* por año considerado es de 240, mientras que a partir del segundo año es de 360, tercer y cuarto año de 420 *packs*, y en madurez, de 480 *packs* por año.

Tabla 25**Packs por tienda**

Packs vendidos	2021	2022	2023	2024	2025
Tiendas especializadas	13	13	13	13	13
<i>Pack por tienda</i>	240	360	420	420	480
<i>Packs totales</i>	3,120	4,680	5,460	5,460	6,240
Total de packs especializadas	3,120	4,680	5,460	5,460	6,240
Supermercados	-	27	27	54	74
Fase 1	-	27	27	27	27
<i>Pack por tienda</i>		480	576	634	697
<i>Packs totales</i>	-	12,960	15,552	17,118	18,819
Fase 2	-	-	-	27	27
<i>Pack por tienda</i>				480	576
<i>Packs totales</i>			-	12,960	15,552
Fase 3				-	20
<i>Pack por tienda</i>					420
<i>Packs totales</i>				-	8,400
Total de packs supermercados	-	12,960	15,552	30,078	42,771
Total de packs	3,120	17,640	21,012	35,538	49,011

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.2.2 Mix de portafolio

Se ha tomado como base las preferencias de licor consumido de los encuestados, mediante las cuales se ha calculado el mix de portafolio por tienda, el cual se mantendrá constante en el tiempo.

Tabla 26**Mix de portafolio**

Mix de portafolio	Distribución
Negroni x4	26%
Capitán x4	31%
Dark and Stormy x4	27%
Pack Mix (Capitán x2 + D&S + Negroni)	15%
Total packs	100%

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.2.3 Volumen de ventas

Considerando la cobertura y el nivel de rotación por tienda, se estima que el volumen de ventas esperado para el periodo inicial sea de 3,120 *packs*, y una proyección del crecimiento compuesto anual de 73.47% para los primeros cinco años del proyecto.

Adicionalmente, considerando el mix de portafolio y la estimación de *packs* vendidos por tienda, se obtiene el volumen de ventas por tipo de producto, donde la unidad de medida son *packs* de 1 lt cada uno.

Tabla 27

Packs vendidos por año por variedad

Packs vendidos	2021	2022	2023	2024	2025
Negroni	822	4,648	5,537	9,364	12,914
Capitán	981	5,548	6,608	11,177	15,414
Dark and Stormy	849	4,798	5,715	9,666	13,331
Pack Mix	468	2,646	3,152	5,331	7,352
Total packs	3,120	17,640	21,012	35,538	49,011

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.2.4 Proyección de ingresos

Para determinar la proyección de ingresos netos de Spirit, se ha considerado un precio de venta al público de S/ 85.00 por *pack* para todas las variedades. Además, se ha tomado en cuenta un incremento de precios alineados a la inflación anual. El canal de ventas es el moderno, para el cual aplican dos variables a considerar: margen del canal de 15% sobre el precio de venta al público, similar a productos de la categoría de bebidas alcohólicas, y un *rebate* a favor de las cadenas de supermercados del 10%, aplicable al valor de venta al canal. De esta manera, el ingreso neto unitario de Spirit por *pack* (sin IGV) es de S/ 55.11 para el primer año. Las proyecciones de ingresos realizadas son las siguientes:

Tabla 28**Ingresos unitarios**

Estimación de ingresos	2021	2022	2023	2024	2025
Precio de venta público	S/ 85.00	S/ 85.00	S/ 88.00	S/ 88.00	S/ 90.00
Valor de venta público	S/ 72.03	S/ 72.03	S/ 74.58	S/ 74.58	S/ 76.27
Margen del canal	15%	15%	15%	15%	15%
Ingreso neto unitario tiendas especializadas	S/ 61.23	S/ 61.23	S/ 63.39	S/ 63.39	S/ 64.83
Rebate supermercados	10%	10%	10%	10%	10%
Ingreso neto unitario supermercados	S/ 55.11	S/ 55.11	S/ 57.05	S/ 57.05	S/ 58.35

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 29**Estimación de ingresos netos por canal y totales**

Ingresos por canal	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso tiendas especializadas	S/ 191,034	S/ 286,551	S/ 346,108	S/ 346,108	S/ 404,542
Ingreso supermercados	S/ -	S/ 714,173	S/ 887,255	S/ 1,715,975	S/ 2,495,579
Total ingresos	S/ 191,034	S/ 1,000,724	S/ 1,233,363	S/ 2,062,084	S/ 2,900,121

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.3 Costos**6.3.1 Materia prima**

Se considera como materia prima directa (MPD) al licor utilizado en la preparación de los cócteles, así como los complementos empleados, tales como ginger beer, amargo de angostura, entre otros. Considerando los costos definidos en el anexo 9 de materia prima directa, se obtiene el siguiente costo por cada botella de medida de 250 ml:

Tabla 30**Costo de MPD por medida de 250 ml**

Costo de MPD por medida	Costo unitario base	Unidad de medida	2021	2022	2023	2024	2025
NEGRONI							
GIN - BOMBAY SAPPHIRE	S/ 3.89	0.083	S/ 3.89	S/ 3.95	S/ 4.01	S/ 4.07	S/ 4.13
CAMPARI	S/ 3.33	0.083	S/ 3.33	S/ 3.38	S/ 3.43	S/ 3.49	S/ 3.54
VERMOUTH - MARTINI	S/ 2.00	0.083	S/ 2.00	S/ 2.03	S/ 2.06	S/2.09	S/ 2.12
Costo por botella Negroni	S/ 9.22		S/ 9.22	S/ 9.36	S/ 9.50	S/ 9.64	S/ 9.79
CAPITAN							
PISCO - VIÑAS DE ORO	S/ 2.10	0.150	S/ 2.10	S/ 2.13	S/ 2.16	S/ 2.19	S/ 2.23
VERMOUTH - MARTINI	S/ 2.40	0.100	S/ 2.40	S/ 2.43	S/ 2.47	S/ 2.51	S/ 2.55
AMARGO DE ANGOSTURA	S/ 0.01	0.000	S/ 0.01	S/ 0.01	S/ 0.01	S/ 0.02	S/ 0.02
Costo por botella Capitán	S/ 4.51		S/ 4.51	S/ 4.58	S/ 4.65	S/ 4.72	S/ 4.79
DARK AND STORMY							
RON - BACARDÍ	S/ 2.42	0.091	S/ 2.42	S/ 2.46	S/ 2.50	S/ 2.53	S/ 2.57
GINGER BEER	S/ 2.56	0.136	S/ 2.56	S/ 2.60	S/ 2.63	S/ 2.67	S/ 2.71
Zumo de limón	S/ 0.32	0.023	S/ 0.32	S/ 0.32	S/ 0.33	S/ 0.33	S/ 0.34
Costo por botella Dark and Stormy	S/ 5.30		S/ 5.30	S/ 5.38	S/ 5.46	S/ 5.54	S/ 5.62

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.3.2 Empaques y suministros

El empaque de Spirit consta de un pack de 4 botellas de vidrio de 250 ml cada una.

Las botellas de vidrio serán adquiridas a proveedores internacionales, con un costo unitario de US\$ 0.16 (Alibaba.com, s.f.). Cada botella lleva una etiqueta de papel a color impresa en tinta color negro, las cuales tienen un costo de S/ 70 por millar. Para el empaque, se utilizarán cajas de cartón blanco, con letras impresas en *foil* de color para los logos y textos color negro, con un costo de US\$ 0.19 por unidad.

Tabla 31**Costos por pack**

Costo unitario base	Soles	
Botella 250 ml	S/	2.30
Etiquetas	S/	0.28
1 empaque	S/	0.68
Total empaque	S/	3.27

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.3.3 MOD

Se ha considerado personal para el embotellado y armado de *packs*, los cuales tienen una capacidad diaria de 60 botellas por persona. Además, se ha considerado a un *master blender*, quien hará a su vez las funciones de supervisor del personal de planta. Se puede observar que en el primer año, dado el volumen de ventas inicial el costo de mano de obra por *pack* es muy elevado; sin embargo, este se diluye conforme se incrementa la venta.

Tabla 32**Costo de mano de obra anual**

MOD	2021	2022	2023	2024	2025
Personal de embotellado					
Capacidad diaria por persona (botellas)	480	480	480	480	480
Necesidad de personal	1	1	1	1	2
Costo empresa persona	S/ 1,680	S/ 1,820	S/ 1,960	S/ 2,100	S/ 2,240
Sueldos (mes)	S/ 1,680	S/ 1,820	S/ 1,960	S/ 2,100	S/ 4,480
Sueldos (año)	S/ 20,160	S/ 21,840	S/ 23,520	S/ 25,200	S/ 53,760
Personal mezcla (<i>master blender</i>)					
Sueldos (mes)	S/ 500	S/ 667	S/ 1,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Sueldos (año)	S/ 6,000	S/ 8,000	S/ 12,000	S/ 24,000	S/ 24,000
Total MOD	S/ 26,160	S/ 29,840	S/ 35,520	S/ 49,200	S/ 77,760
MOD por pack	S/ 8.38	S/ 2.30	S/ 2.28	S/ 1.64	S/ 1.82

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.3.4 Costos indirectos de fabricación

Spirit produce y comercializa sus productos, por lo que se han considerado como indirectos los siguientes costos de fabricación:

- **Alquiler de local.** Se ha considerado el alquiler de un local en Lurín de 230m² (Urbanía, s.f.) del cual el 80% de su área será destinado para la planta. El costo del alquiler anual se ha estimado en S/ 65,688 por lo que la asignación correspondiente al costo es de S/ 52,550 para el primer año.
- **Servicios.** Se ha estimado un consumo de luz mensual de S/ 2,000 y un consumo de agua de S/ 300 mensuales, los cuales estarán asignados en un 100% al costo.
- **Depreciación.** Para producir las mezclas de Spirit se utilizarán tanques de almacenamiento de 2,800 lt cada uno (detallados en Inversión), cuya depreciación es asignada en 100% a los costos.

Tabla 33

Depreciación anual de tanques

Depreciación	2021	2022	2023	2024	2025
Tanques 1	S/ 1,200				
Tanques 2		S/ 406	S/ 406	S/ 406	S/ 406
Tanques 3				S/ 418	S/ 418
Depreciación anual	S/ 1,200	S/ 1,606	S/ 1,606	S/ 2,024	S/ 2,024

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 34

Costos indirectos de fabricación anuales

CIF	2021	2022	2023	2024	2025
Alquiler local (80%)	S/ 52,550	S/ 53,339	S/ 54,139	S/ 54,951	S/ 55,775
Luz	S/ 3,600	S/ 3,654	S/ 3,709	S/ 3,764	S/ 3,821
Agua	S/ 1,200	S/ 1,218	S/ 1,236	S/ 1,255	S/ 1,274
Depreciación	S/ 400	S/ 806	S/ 806	S/ 1,224	S/ 1,224
Total CIF	S/ 57,750	S/ 59,017	S/ 59,890	S/ 61,194	S/ 62,094
CIF por pack	S/ 18.51	S/ 4.55	S/ 3.85	S/ 2.03	S/ 1.45

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.3.5 Costo de ventas

Considerando los costos antes indicados, se han estructurado los costos de ventas por pack, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 35**Costo de ventas por packs anuales**

Costo de ventas	Costo unitario base	Unidad de medida	2021	2022	2023	2024	2025
Pack NEGRONI			S/ 67.05	S/ 47.62	S/ 47.51	S/ 45.66	S/ 45.89
MPD	S/ 9.22	4	S/ 36.89	S/ 37.44	S/ 38.00	S/ 38.57	S/ 39.15
Empaque	S/ 0.82	1	S/ 3.27	S/ 3.32	S/ 3.37	S/ 3.42	S/ 3.47
MOD	S/ 0.63		S/ 8.38	S/ 2.30	S/ 2.28	S/ 1.64	S/ 1.82
CIF	S/ 0.48		S/ 18.51	S/ 4.55	S/ 3.85	S/ 2.03	S/ 1.45
Pack CAPITAN			S/ 48.21	S/ 28.49	S/ 28.09	S/ 25.96	S/ 25.89
MPD	S/ 4.51	4	S/ 18.05	S/ 18.32	S/ 18.59	S/ 18.87	S/ 19.16
Empaque	S/ 0.82	1	S/ 3.27	S/ 3.32	S/ 3.37	S/ 3.42	S/ 3.47
MOD	S/ 0.63		S/ 8.38	S/ 2.30	S/ 2.28	S/ 1.64	S/ 1.82
CIF	S/ 0.48		S/ 18.51	S/ 4.55	S/ 3.85	S/ 2.03	S/ 1.45
Pack DARK AND STORMY			S/ 51.36	S/ 31.69	S/ 31.34	S/ 29.25	S/ 29.24
MPD	S/ 5.30	4	S/ 21.20	S/ 21.51	S/ 21.84	S/ 22.17	S/ 22.50
Empaque	S/ 0.82	1	S/ 3.27	S/ 3.32	S/ 3.37	S/ 3.42	S/ 3.47
MOD	S/ 0.63		S/ 8.38	S/ 2.30	S/ 2.28	S/ 1.64	S/ 1.82
CIF	S/ 0.48		S/ 18.51	S/ 4.55	S/ 3.85	S/ 2.03	S/ 1.45
Pack MIX			S/ 53.71	S/ 34.07	S/ 33.76	S/ 31.71	S/ 31.73
MPD Capitán	S/ 4.51	2	S/ 9.02	S/ 9.16	S/ 9.30	S/ 9.44	S/ 9.58
MPD Negroni	S/ 9.22	1	S/ 9.22	S/ 9.36	S/ 9.50	S/ 9.64	S/ 9.79
MPD D&S	S/ 5.30	1	S/ 5.30	S/ 5.38	S/ 5.46	S/ 5.54	S/ 5.62
Empaque	S/ 0.82	1	S/ 3.27	S/ 3.32	S/ 3.37	S/ 3.42	S/ 3.47
MOD	S/ 0.63		S/ 8.38	S/ 2.30	S/ 2.28	S/ 1.64	S/ 1.82
CIF	S/ 0.48		S/ 18.51	S/ 4.55	S/ 3.85	S/ 2.03	S/ 1.45

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.4 Margen bruto

La empresa cuenta con distintos márgenes por línea de producto, por lo que la distribución del portafolio considera estas variables para la conformación del *pack mix*.

Los márgenes de la empresa mejoran en el tiempo por economías de escala y un uso más eficiente de la capacidad, así como por un incremento en el volumen de ventas.

Tabla 36***Margen bruto por año por producto***

Margen por pack	2021	2022	2023	2024	2025
NEGRONI	-22%	14%	17%	20%	21%
CAPITAN	13%	48%	51%	54%	56%
DARK AND STORMY	7%	42%	45%	49%	50%
PACK MIX	3%	38%	41%	44%	46%
Total margen bruto	0%	36%	39%	42%	44%

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.5 Gastos**6.5.1 Gastos de promoción y ventas**

Los gastos de ventas de la estrategia indicada en la táctica de promoción son los siguientes:

Tabla 37***Gastos de ventas***

Tipo	Detalle	2021	2022	2023	2024	2025
PUBLICIDAD	Publicidad	S/ 51,660	S/ 64,320	S/ 35,040	S/ 35,040	S/ 35,040
PUBLICIDAD	Producción de piezas	S/ 7,650	S/ 7,650	S/ 7,650	S/ 7,650	S/ 7,650
PUBLICIDAD	Experiencias	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
PUBLICIDAD	Web SEO	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
PUBLICIDAD	Ferias / Eventos	S/ 21,000	S/ 21,000	S/ 21,000	S/ 21,000	
	TOTAL	S/ 87,310	S/ 99,970	S/ 70,690	S/ 70,690	S/ 49,690

Nota: Elaboración propia, 2021.

Los tipos de promoción utilizados serán en base a la publicidad (específicamente plataformas digitales), promoción de ventas (incentivos con la categoría de hielo y presencia en tres ferias especializadas en el año), relaciones públicas (seminarios y notas de prensa), marketing directo (acciones de entrega de mails al público objetivo), y marketing interactivo (cambios dinámicos y constantes en la página *web*).

6.5.2 Gastos administrativos

Se han considerado como gastos administrativos los siguientes:

- **Alquiler de local.** Se asigna como gasto de alquiler de local el 20% correspondiente al uso de la oficina, lo que representa S/ 13,138 en el primer año.
- **Gastos de personal.** Cuatro personas soportarán el sistema del negocio.

Tabla 38

Gastos de personal

Personal	Mensual	Anual
Asistente administrativo	2,800	33,600
Coordinador de Comercial y Trade Marketing	4,200	50,400
Jefe de Administración y Finanzas	5,600	67,200
Coordinador de Publicidad y Marketing	4,200	50,400
Total Planilla	S/ 16,800	S/ 201,600

Nota: Elaboración propia, 2021.

- **Gastos de asesorías.** Se contará con asesoría contable con un *fee* mensual de S/ 1,500 y también se contará con asesoría legal con un *fee* mensual de S/ 2,000.
- **Depreciación.** Se considera como gasto administrativo la depreciación de muebles y equipos de oficina.

Tabla 39

Depreciación anual de activos

Activo	Total	Tasa de depreciación	Depreciación anual
Laptops	S/ 13,596	25%	S/ 3,399
Impresora	S/ 2,630	25%	S/ 658
Mobiliario de oficina	S/ 3,600	20%	S/ 720
Total	S/ 19,826	70%	S/ 4,777

Nota: Elaboración propia, 2021.

Se contará con cuatro laptops y una impresora con una tasa de depreciación del 25%.

Los cuatro equipos de oficina tendrán una tasa de depreciación del 20%.

Tabla 40***Gastos administrativos anuales***

Gastos administrativos	2021	2022	2023	2024	2025
Alquiler de local	S/ 13,138	S/ 13,335	S/ 13,535	S/ 13,738	S/ 13,944
Asistente administrativo	S/ 33,600	S/ 34,104	S/ 34,616	S/ 35,135	S/ 35,662
Coordinador de Comercial y Trade Marketing	S/ 50,400	S/ 51,156	S/ 51,923	S/ 52,702	S/ 53,493
Jefe de Administración y Finanzas	S/ 67,200	S/ 68,208	S/ 69,231	S/ 70,270	S/ 71,324
Coordinador de Publicidad y Marketing	S/ 50,400	S/ 51,156	S/ 51,923	S/ 52,702	S/ 53,493
Asesoría contable	S/ 18,000	S/ 18,270	S/ 18,544	S/ 18,822	S/ 19,105
Asesoría legal	S/ 24,000	S/ 24,360	S/ 24,725	S/ 25,096	S/ 25,473
Depreciación	S/ 4,777	S/ 4,777	S/ 4,777	S/ 4,777	S/ 720
Total terceros	S/ 261,514	S/ 265,365	S/ 269,274	S/ 273,241	S/ 273,212

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.6 Proyección de inversión

Para la producción de cócteles se requiere contar con tanques de almacenamiento de una capacidad de 2,800 lt cada uno, los cuales son adquiridos con tres meses de anticipación a la necesidad de producción. La inversión en tanques estará sujeta a la estimación del volumen de ventas:

Tabla 41***Estimación del volumen de ventas por litro***

Litros producidos	2021	2022	2023	2024	2025
Año	12,480	51,840	62,208	120,312	171,084
Mes	1,040	4,320	5,184	10,026	14,257
Quincenal	520	2,160	2,592	5,013	7,129
Tanques necesarios	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00
Costo unitario tanque 2,800 lt	S/ 2,000	S/ 2,030	S/ 2,060	S/ 2,091	S/ 2,123

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 42*Estimación del volumen de ventas por activos*

Activos	2020	2021	2022	2023	2024
Laptops	S/ 13,596				
Impresora	S/ 2,630				
Mobiliario de oficina	S/ 3,600				
Tanques	S/ 2,000	S/ -	S/ -	S/ 2,091	S/ 2,123
Total inversión	S/ 21,826	S/ -	S/ -	S/ 2,091	S/ 2,123

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.7 Flujo de caja económico**Tabla 43***Flujo de caja económico*

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS NETOS		191,034	1,000,724	1,233,363	2,062,084	2,900,121
EGRESOS		516,497	1,132,239	1,076,088	1,664,173	2,013,864
IMPUESTO A LA RENTA MARGINAL		-99,072	-40,888	45,750	117,940	265,661
INVERSIÓN DEL PROYECTO	21,826	-	-	2,091	2,123	-
FLUJO DE CAJA MARGINAL	-21,826	-226,391	-90,628	109,435	277,848	620,597
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	-21,826	-195,165	-67,351	70,110	153,453	295,474
VALOR ACTUAL NETO - VANE	234,695					
TASA INTERNA DE RETORNO - TIR	40%					
COK	16.00%					

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.8 Estado de resultados

Tabla 44

Estado de resultados

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
INGRESOS GRAVADOS	191,034	1,080,076	1,331,947	2,252,748	3,177,408
(-) REBATE	-	79,353	98,584	190,664	277,287
INGRESOS NETO	191,034	1,000,724	1,233,363	2,062,084	2,900,121
(-) COSTO DE VENTAS	171,149	621,582	734,200	1,169,519	1,614,771
UTILIDAD BRUTA	19,884	379,142	499,163	892,565	1,285,350
(-) GASTOS DEDUCIBLES					
Gastos de promoción y ventas	88,610	250,069	77,390	226,189	126,600
Gastos administrativos	256,738	260,589	264,497	268,465	272,492
Depreciación	4,777	4,777	4,777	4,777	720
BASE IMPONIBLE	-330,240	-136,292	152,499	393,135	885,538
IMPUESTO A LA RENTA (30% x base tributaria)	-99,072	-40,888	45,750	117,940	265,661
UTILIDAD NETA	-231,168	-95,404	106,749	275,194	619,877

Nota: Elaboración propia, 2021.

6.9 Conclusiones

Los ingresos por ventas tienen un crecimiento considerable hacia el segundo año, el cual es respaldado por el plan de promoción, así como de una estrategia de canales con segmentación de enfoque. Esta estrategia, además, lleva a la compañía a ingresar a supermercados a partir del segundo año.

Al ser un proyecto de una empresa productiva, los costos de ventas representan en promedio el 50% del ingreso (a partir del segundo año), considerando que es un producto elaborado con insumos de la más alta calidad pero que, a su vez, pretende ser asequible y democrático. Además, la estructura del costo de ventas de Spirit está compuesta por más del 80% en costos variables, y un componente muy bajo de costo fijo.

En un periodo inicial requerirá de una fuerte inversión en promoción y ventas, que en los dos primeros años es superior a los S/ 300,000. La gestión administrativa está soportada por un personal reducido, que se encarga del control de la logística a través de las cadenas de supermercados y sus centros de distribución, así como de controlar que el producto tenga el correcto surtido con mercaderistas aliados.

El proyecto genera un Valor Presente Neto Económico (VANE) superior a los S/ 230,000, lo cual significa que genera retorno para sus inversionistas, considerando que el capital aproximado es de S/ 25,000, con lo que se recupera la inversión. Al final del periodo en evaluación, la utilidad neta sobre las ventas es de 20%, versus la pérdida de -121% con la que inicia el proyecto.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

- Dentro de cada capítulo se han desarrollado diferentes aspectos para validar la propuesta de Spirit.
- La situación actual del país, si bien afectada por diversos aspectos, aún es favorable para la introducción de productos RTD, debido a que hay oportunidades dentro de los factores político, económico, social, ecológico y tecnológico.
- La coctelería de alta gama RTD se vende actualmente por *delivery* o *take out*. Existe una gran oportunidad de incursionar en el canal moderno con coctelería de alta gama, buscando generar alianzas con proveedores de licores *premium* como sello de calidad.
- Se validó la propuesta de valor con el público objetivo, la cual fue aceptada a nivel de precio propuesto, atributos del producto, canales de distribución y medios de comunicación.
- El proyecto contará con una estrategia genérica de diferenciación enfocada, con esfuerzos en la atractividad del producto. En una primera etapa, la estrategia de crecimiento se enfocará en la penetración de mercado con mayor cobertura en Lima. La estrategia competitiva será de diferenciación en el canal moderno y, como estrategia de posicionamiento, se impulsará lo *premium* del producto, reforzando lo accesible y asequible del mismo.
- En las tácticas de marketing los autores de la presente investigación se decidieron por tres productos que contaron con los licores de mayor aceptación de los encuestados: Negroni (gin), Capitán (pisco), Dark and Stormy (ron). Para el empaque se contará con uno eco amigable y moderno. En el precio se utilizará una estrategia de descreme, por lo que se presentarán precios elevados para el mercado, pero para un segmento *premium*. De igual

manera, para los canales se manejará el *off* moderno con prioridad en los supermercados y tiendas especializadas. Con respecto a las decisiones de promoción, se contará con acciones de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y marketing interactivo.

- El proyecto genera un Valor Presente Neto Económico (VANE) superior a los S/ 2.2 millones, por lo que genera retorno para sus inversionistas. Al final del periodo en evaluación, la utilidad neta sobre las ventas es de 20%, versus el 12% con el que inicia el proyecto.

7.2 Recomendaciones

Pretender entrar en una industria en crecimiento sostenido, dentro de una categoría nueva que se expande a velocidades más aceleradas como los *ready to drink*, alineados a las más recientes tendencias del consumidor, es una buena apuesta de negocio; sin embargo, hay algunos aspectos que se recomiendan tener en consideración para la ejecución del proyecto:

- **Comunicación.** Asegurar los mensajes correctos para el entendimiento de beneficios intrínsecos, funcionales y emocionales del producto.
- **Ejecución en punto de venta.** Las estrategias de *pull* son claves para alcanzar y mejorar los niveles de rotación en tienda. Además, será importante buscar alianzas para realizar *cross-category*.
- **Portafolio.** Evaluar desde complementos deshidratados hasta nuevos tipos de cócteles de acuerdo con tendencias, para agregar o reemplazar los ya existentes.
- **Oferta.** Revisar en el tiempo incluir opciones de valor para poder jugar en el segmento *mainstream* que es el más grande de la categoría y buscar más cobertura.
- **Experiencia.** Renovar periódicamente las experiencias digitales y reforzar las que más conectan con el consumidor.

Referencias

- Alibaba.com. (s.f.). 100ml 200ml 250 ML Flat Glass Bottle Cold Drip/ Brew Coffee Hip Flask Glass Bottle with Logo Printing and Metal Lid. Recuperado de https://www.alibaba.com/product-detail/100ml-200ml-250-ML-Flat-Glass_62263190898.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_title.42043eadMYI7A8
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 35(5), 113-124.
- Arellano. (s.f.). Los seis Estilos de Vida. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Asociación Latinoamericana out of home (Alooh!). (06 de julio de 2020). Según Ipsos Perú, para los consumidores “post cuarentena” la publicidad OOH es la más confiable. Recuperado de <https://aloooh.org/segun-ipsos-peru-para-los-consumidores-post-cuarentena-la-publicidad-oooh-es-la-mas-confiable/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM). (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. [PDF]. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Congreso de la República. (19 de diciembre de 2018). Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. [Ley N°30884]. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>
- David, F., & David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. De CV.

- Euromonitor. (2019). Spirits in Peru. Country Report. Jul 2019. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/spirits-in-peru/report>
- Gob.pe. (12 de mayo de 2021). Régimen MYPE Tributario – RMT. Recuperado de <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>
- Info Marketing.pe. (s.f.). Perú en el 6to lugar de consumo de bebidas alcohólicas. Recuperado de <https://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/peru-en-el-6to-lugar-de-consumo-de-bebidas-alcoholicas/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). La población de Lima supera los nueve millones y medio de habitantes. Recuperado de [http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%20C3%ADstica,del%20Per%20C3%BA%20\(32%20625%20948](http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-de-lima-supera-los-nueve-millones-y-medio-de-habitantes-12031/#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%20C3%ADstica,del%20Per%20C3%BA%20(32%20625%20948)
- Ipsos. (26 de marzo de 2020). Hábitos y actitudes hacia el smartphone en Perú Urbano. [Infografía]. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/habitos-usos-y-actitudes-hacia-el-smartphone>
- Kotler, Philip & Keller, Kevin. (2006). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2017). *Marketing*. Decimosexta edición. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de Mercados*. Quinta edición. México: Pearson Educación.

Mercado Negro. (14 de abril de 2020). Rompiendo mitos sobre los Baby Bombers, Millennials y más. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/rompiendo-mitos-sobre-los-baby-bombers-millennials-y-mas/>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (24 de noviembre de 2020b). Standard & Poor's mantiene calificación crediticia de Perú en moneda extranjera y nacional de largo plazo. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/315769-standard-poor-s-mantiene-calificacion-crediticia-de-peru-en-moneda-extranjera-y-nacional-de-largo-plazo>.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (25 de enero de 2020a). Se actualiza los montos fijos del ISC a los cigarrillos y las bebidas alcohólicas con más de 20 grados. [Comunicados entrevistas y notas de prensa]. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/6269-se-actualiza-los-montos-fijos-del-isc-a-los-cigarrillos-y-las-bebidas-alcoholicas-con-mas-de-20-grados>

Ministerio de Salud (MINSa). (24 de marzo de 2016). Minsa insta a la población a que verifique registro sanitario de bebidas alcohólicas. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/15224-minsa-insta-a-la-poblacion-a-que-verifique-registro-sanitario-de-bebidas-alcoholicas>

Perfiles Ipsos. (15 de abril de 2020). Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-zonales-de-lima-metropolitana-2020>

- Perú Retail. (18 de octubre de 2019). Perú: Conoce a los millennials y sus preferencias de compras. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-millennials-preferencias-compras/>.
- Porter, Michael. (1985). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental.
- Redacción Publimetro. (31 de octubre de 2020). Whisky, gin y ron, los destilados preferidos por los limeños. Recuperado de <https://www.publimetro.pe/gastronomia/2020/01/31/whisky-gin-y-ron-los-destilados-preferidos-por-los-limenos-noticia/>
- Rodríguez, Guillermo. (2019). Perú: los drivers de crecimiento de las bebidas espirituosas. *América Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-los-drivers-de-crecimiento-de-las-bebidas-espirituosas/>
- Rogers, Everett. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Salazar, Andrea. (25 de septiembre de 2019). El nuevo momento de la verdad de los empaques. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-nuevo-momento-de-la-verdad-de-los-empaques>
- Sullivan, Elisabeth. (15 de octubre de 2008). Color Me Profitable. *Marketing News*. p.8.
- The worlds 50 best bars. (s.f.). Carnaval. Recuperado de <https://www.worlds50bestbars.com/the-list/carnaval.html>
- Urbania. (s.f.). Local industrial · 230m² · 1 Estacionamiento. Recuperado de <https://urbania.pe/inmuelle/alquiler-de-local-industrial-en-lurin-lima-59400537>

Anexos

Anexo 1. Expertos que participaron en las entrevistas a profundidad

Empresa	Entrevistado	Cargo	Rol en la cadena	Tiempo en la industria
DIAGEO	José Salas	Decision Support Manager CCA (Central America, Caribbean)	Fabricante y Representante de Destilados	3 años
Pernod Ricard	Jorge Castro	On trade Manager - Perú	Fabricante y Representante de Destilados	5 años
Arellano Marketing	Evelyn Campbell	Gerente de cuentas	Investigadora de Mercado	7 años
Drop Social	Juan Pablo Orellana	Barman - Embajador de coctelería para Pernod Ricard Perú	Barman	19 años

Nota: Elaboración propia, 2021.

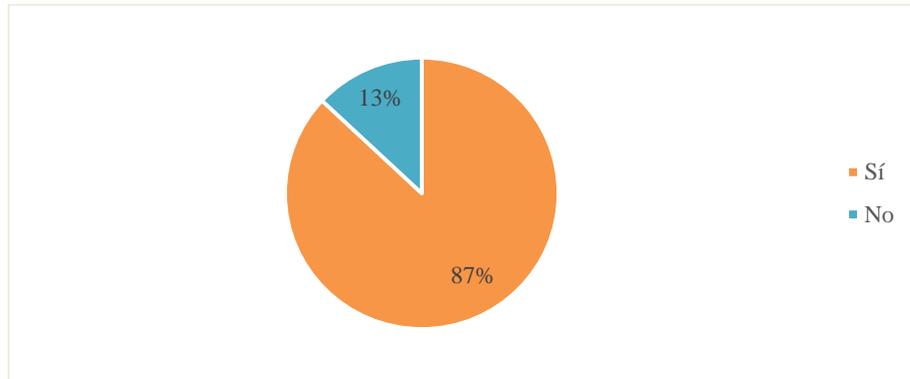
Anexo 2. Tiendas visitadas para el trabajo de observación

Tipo de tienda	Tienda	Distrito
Supermercado	Wong	Miraflores
	Plaza Vea	Jesús María
	Tottus	San Juan de Miraflores
Tiendas especializadas	Panuts	Miraflores
	Darío	San Luis
	Almendariz	San Isidro
Tiendas de conveniencia	Tambo	Jesús María
	Listo	Magdalena
	Repshop	Ate Vitarte

Nota: Elaboración propia, 2021.

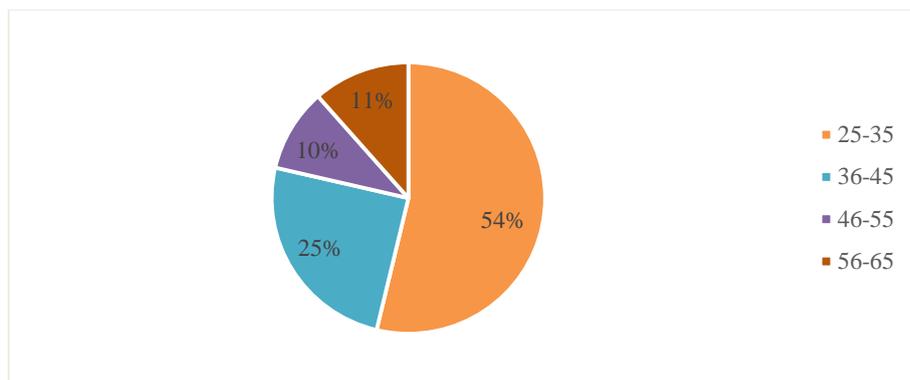
Anexo 3. Resultados de encuestas

Figura A. ¿Compras bebidas alcohólicas destiladas para consumo personal o reuniones?



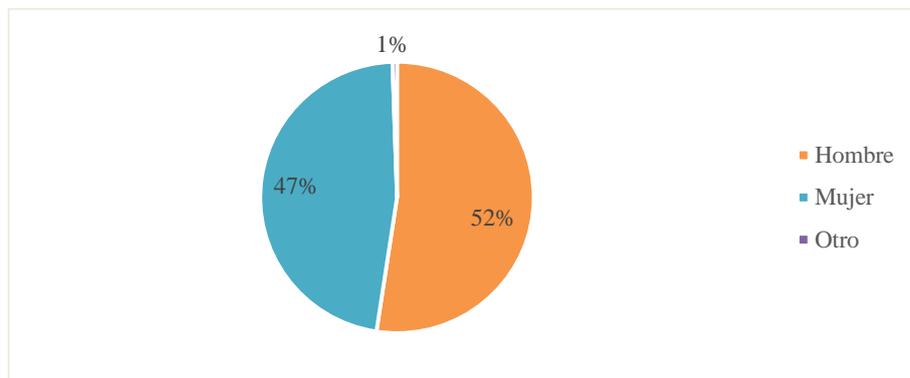
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura B. Edades de consumidores



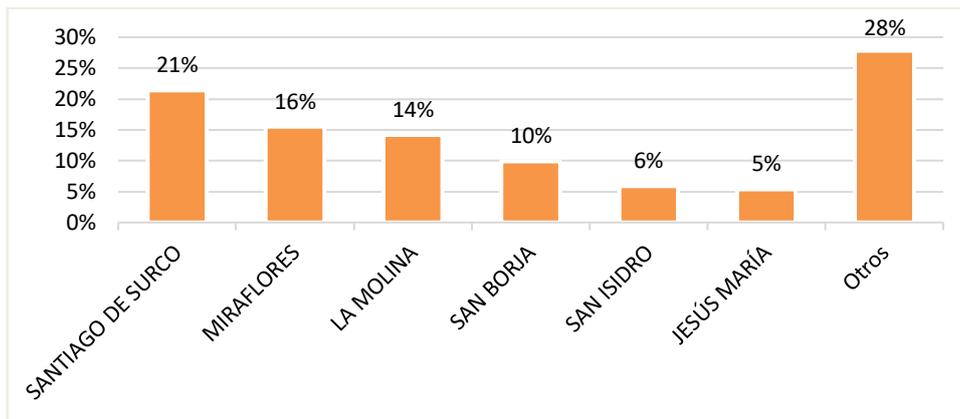
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura C. Género de encuestados



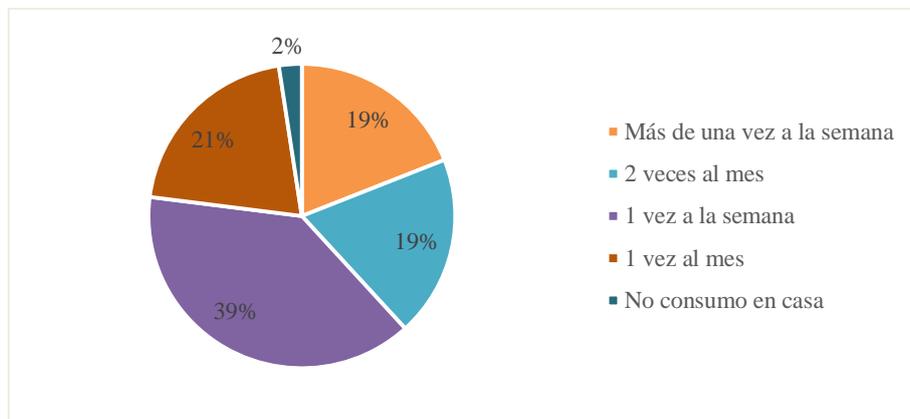
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura D. Distrito de residencia



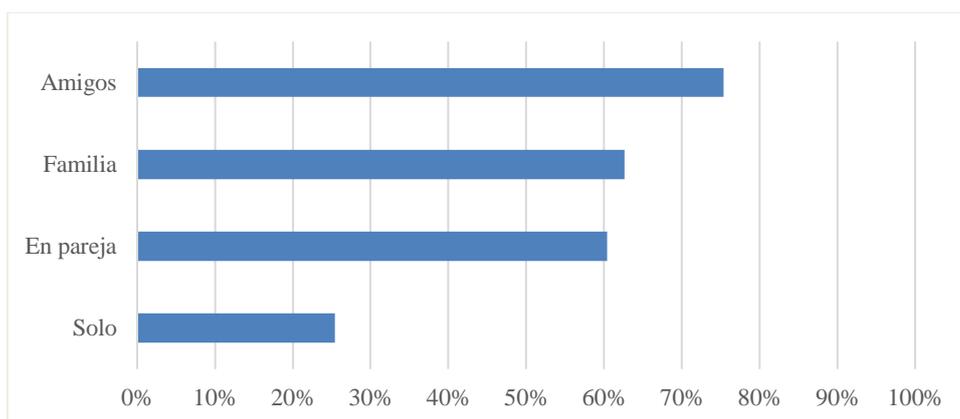
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura E. Frecuencia de consumo en casa



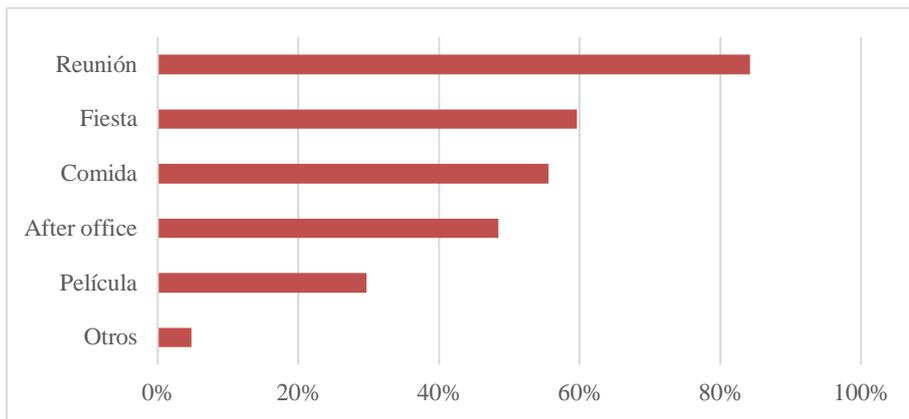
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura F. Ocasión de consumo - compañía



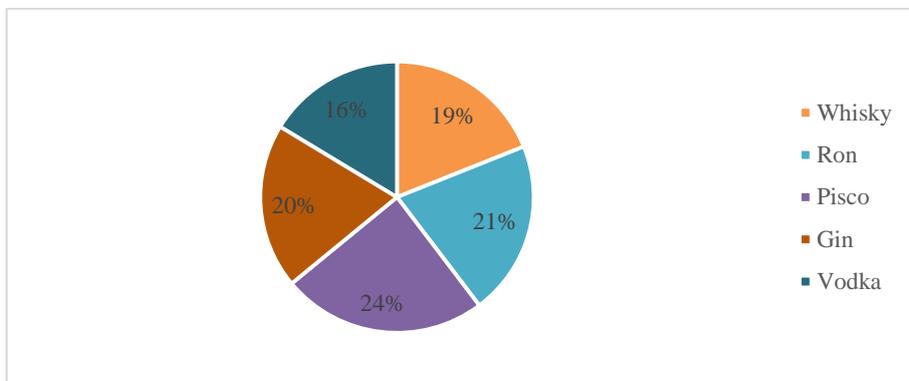
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura G. Ocasión de consumo - momento



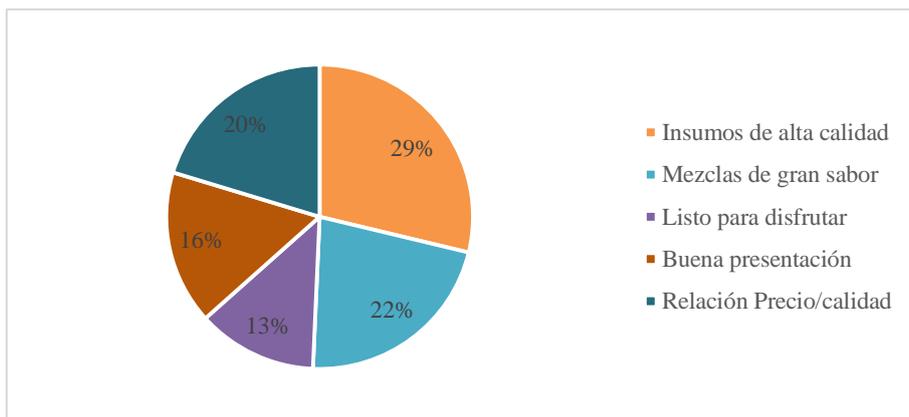
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura H. Destilados de mayor preferencia por los encuestados



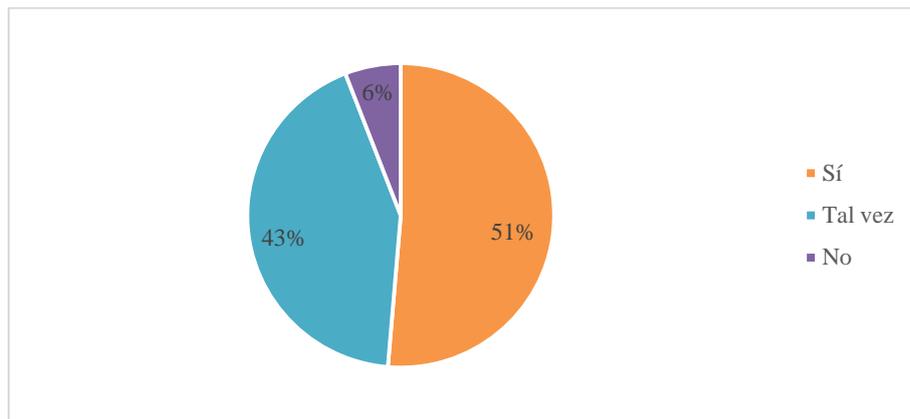
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura I. Atributos más valorados para el producto



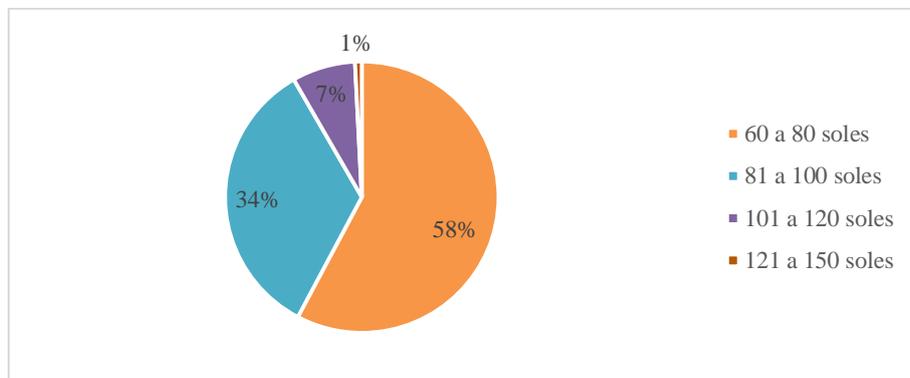
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura J. Intención de compra pack de 4 botellas de 250 ml



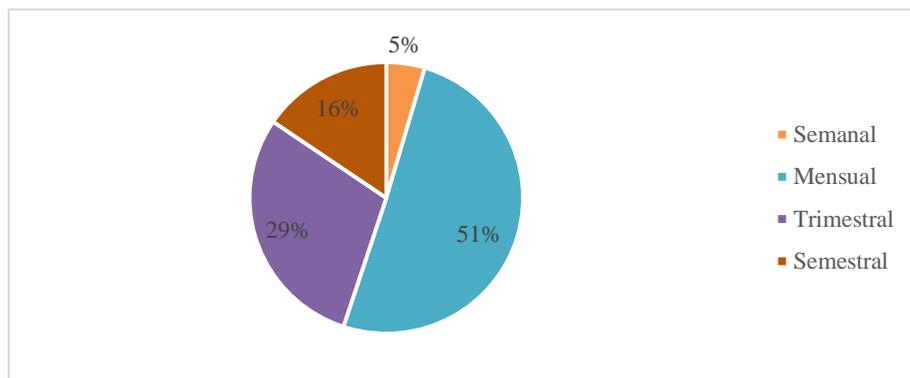
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura K. Precio percibido



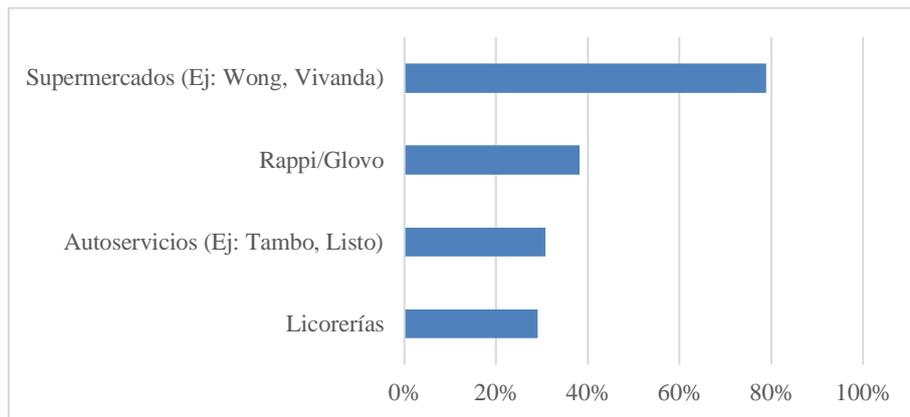
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura L. Frecuencia de compra



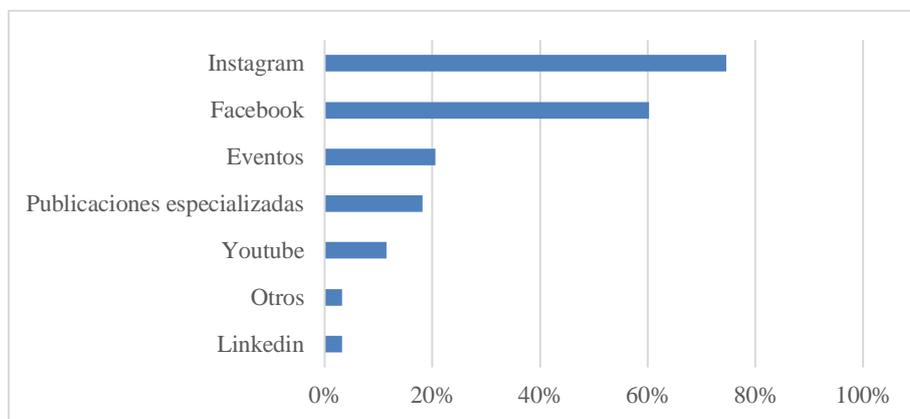
Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura M. Canales de compra preferentes



Nota: Elaboración propia, 2021.

Figura N. Canales de comunicación preferidos



Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 4. APEIM - Distribución de personas según NSE 2020

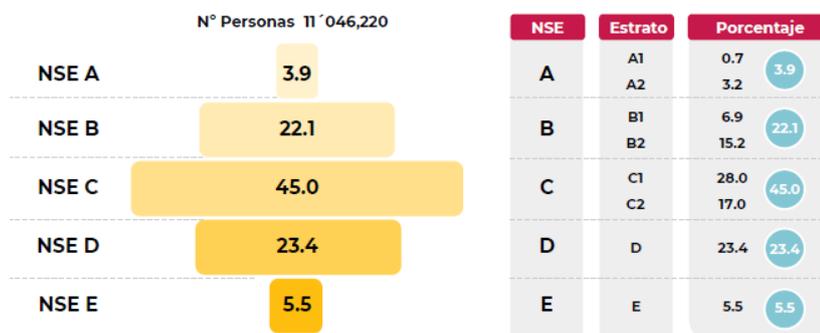
APEIM

NSE Principales Resultados

29

Distribución de Personas según NSE 2020

Lima Metropolitana



APEIM 2020
APEIM 2020: Data ENAHO 2019
1 Personas 2019 según ENAHO

Nota: Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2020”, por APEIM, 2020.

Anexo 5. Distribución de zonas por NSE 2020

APEIM

NSE Principales Resultados

Distribución de zonas APEIM por NSE 2020

Lima Metropolitana

(%) Vertical - Personas

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayillo)	1.3%	6.9%	10.4%	14.2%	16.0%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1.6%	11.3%	9.3%	9.5%	6.1%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.9%	7.0%	12.2%	11.4%	14.6%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	6.1%	17.1%	14.3%	12.1%	12.5%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.8%	8.7%	12.2%	16.5%	13.9%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	23.0%	11.0%	3.5%	0.9%	0.5%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	53.2%	12.9%	2.1%	1.6%	0.4%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	7.4%	8.0%	10.1%	8.0%	7.0%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.7%	7.4%	13.6%	13.3%	14.8%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, MI)	2.1%	9.1%	10.8%	10.9%	10.5%
Otros	0.9%	0.5%	1.6%	1.6%	3.9%
Muestra	711	3918	6641	3197	692
Error	3.7%	1.6%	1.2%	1.7%	3.7%

APEIM 2020: Data ENAHO 2019

Nota: Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2020”, por APEIM, 2020.

Anexo 6. Distribución de NSE por aspecto demográfico

Distribución % vertical por edad - Lima Metropolitana + Callao.

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Hombre	48.30%	44.50%	48.70%	48.80%	48.80%	48.80%	47.70%	48.20%
Mujer	51.70%	55.50%	51.30%	51.20%	51.20%	51.20%	52.30%	51.80%
<= 12	18.40%	15.90%	13.80%	18.50%	17.70%	19.90%	21.10%	27.60%
13 - 17	7.90%	6.30%	7.00%	7.90%	7.30%	8.80%	8.80%	8.50%
18 - 25	13.40%	11.10%	13.10%	13.50%	12.80%	14.70%	13.30%	16.20%
26 - 30	7.30%	6.60%	7.00%	7.60%	7.50%	7.70%	7.00%	7.60%
31 - 35	6.80%	5.10%	7.00%	6.60%	6.50%	6.80%	7.50%	5.40%
36 - 45	13.10%	13.10%	13.20%	13.30%	13.30%	13.20%	13.10%	11.80%
46 - 55	12.00%	15.10%	13.90%	12.40%	12.90%	11.50%	10.00%	8.20%
56+	21.00%	26.70%	25.00%	20.30%	22.10%	17.40%	19.20%	14.70%

Nota: Adaptado de "Niveles Socioeconómicos 2020", por APEIM, 2020.

Anexo 7. Receta de cócteles

Receta	Litros	Litros por receta	Litros por botella 250 ml
NEGRONI			
30 ml de ginebra	0.75	0.03	0.083
30 ml de Campari	0.75	0.03	0.083
Vermú rojo también 30 ml	0.75	0.03	0.083
Total		0.09	0.250
CAPITAN			
1 1/2 onza de pisco	1	0.4436	0.150
1 onza de vermouth rojo (rosso)	0.75	0.2957	0.100
8 gotas de amargo de angostura	0.075	0.0004	0.000
Total		0.7397	0.250
DARK AND STORMY			
60 mililitros de ron negro.	0.75	0.06	0.091
90 mililitros de cerveza de jengibre.	0.8	0.09	0.136
15 mililitros de zumo de limón		0.015	0.023
Gajos de limón o cereza marrasquino.			-
Total		0.165	0.250

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 8. Costos de materias primas 2021-2025

COSTOS UNITARIOS	Costo base	Unidad de medida	2021	2022	2023	2024	2025
MPD							
GIN - BOMBAY SAPPHIRE	S/ 35.00	0.75	S/ 35.00	S/ 35.53	S/ 36.06	S/ 36.60	S/ 37.15
CAMPARI	S/ 30.00	0.75	S/ 30.00	S/ 30.45	S/ 30.91	S/ 31.37	S/ 31.84
VERMOUTH - MARTINI	S/ 18.00	0.75	S/ 18.00	S/ 18.27	S/ 18.54	S/ 18.82	S/ 19.10
PISCO - VIÑAS DE ORO	S/ 14.00	1.00	S/ 14.00	S/ 14.21	S/ 14.42	S/ 14.64	S/ 14.86
RON - BACARDÍ	S/ 20.00	0.75	S/ 20.00	S/ 20.30	S/ 20.60	S/ 20.91	S/ 21.23
AMARGO DE ANGOSTURA	S/ 8.00	0.08	S/ 8.00	S/ 8.12	S/ 8.24	S/ 8.37	S/ 8.49
GINGER BEER	S/ 15.00	0.80	S/ 15.00	S/ 15.23	S/ 15.45	S/ 15.69	S/ 15.92
Zumo de limón	S/ 7.00	0.50	S/ 7.00	S/ 7.11	S/ 7.21	S/ 7.32	S/ 7.43
Empaque							
Botella 250 ml	S/ 2.30	4.00	S/ 2.30	S/ 2.34	S/ 2.37	S/ 2.41	S/ 2.45
Etiquetas	S/ 0.28	4.00	S/ 0.28	S/ 0.28	S/ 0.29	S/ 0.29	S/ 0.30
1 empaque	S/ 0.68	1.00	S/ 0.68	S/ 0.69	S/ 0.70	S/ 0.72	S/ 0.73
Total empaque	S/ 3.27		S/ 3.27	S/ 3.32	S/ 3.37	S/ 3.42	S/ 3.47

Nota: Elaboración propia, 2021.

Anexo 9. Plan de medios año 1

Tipo	Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
PUBLICIDAD	Publicidad	S/ 7,800	S/ 2,920	S/ 2,920	S/ 2,920	S/ 2,920	S/ 2,920	S/ 2,920	S/ 64,320					
PUBLICIDAD	Producción piezas	S/ 850	S/ 425	S/ 425	S/ 425	S/ 425	S/ 425	S/ 425	S/ 7,650					
PUBLICIDAD	Experiencias	S/ 2,000												S/ 2,000
PUBLICIDAD	Web SEO	S/ 2,500						S/ 2,500						S/ 5,000
VENTAS	Ferias / Eventos		S/ 7,000				S/ 7,000					S/ 7,000		S/ 21,000
VENTAS	POP	S/ 14,000	S/ 14,000				S/ 14,000	S/ 14,000			S/ 14,000	S/ 14,000		S/ 84,000
VENTAS	Mercaderismo	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 48,000						
VENTAS	Promociones cross	S/ 2,551	S/ 2,551	S/ 2,551	S/ 2,551	S/ 2,551	S/ 2,551	S/ 30,609						
	TOTAL	S/ 33,701	S/ 36,201	S/ 15,201	S/ 15,201	S/ 15,201	S/ 36,201	S/ 26,396	S/ 9,896	S/ 9,896	S/ 23,896	S/ 30,896	S/ 9,896	S/ 262,579

Nota: Elaboración propia, 2021.

Notas biográficas

Sr. Renzo Ricardo Milachay Távora

Nació en Lima. Es Bachiller en Administración de Empresas con estudios en Ventas internacionales y en Liderazgo. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en áreas comerciales en empresas transnacionales de consumo masivo. Actualmente se desempeña como Gerente General de Bodegas Viñas de Oro, empresa del Grupo Breca.

Sra. Rosanna Andrea Moreno Paretto

Nació en Lima. Es Licenciada en Contabilidad con estudios en Finanzas Corporativas, en Metodologías Ágiles y en Diseño de Productos y Servicios. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en el sector salud. Actualmente se desempeña como *Product Owner* en el Grupo Auna.

Sr. Jesús Fernando Rázuri Jáuregui

Nació en Lima. Es Licenciado en Ciencias de la Comunicación con estudios en Marketing Estratégico y en Marketing Digital. Cuenta con más de 10 años de experiencia laborando en publicidad. Actualmente se desempeña como Director de Medios en el Grupo Publicis Asociados.