



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**“Eficiencia del Presupuesto de Marketing para Mejorar Posicionamiento Bebidas
Espirituosas Premium De La Empresa "De Cajón Destilados" - Lurin, 2026”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Marketing e Innovación**

PRESENTADO POR:

Pacheco Cancino, Juan Fermin - Marketing e Innovación

ASESOR

Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

LIMA, PERÚ

2026

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

MIEMBROS DEL JURADO

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

Huertas Valladares, Eduardo José

Cosme Raymundo, Tania Adriana

INFORME TURNITIN

Eficiencia del Presupuesto de Marketing para Mejorar Posicionamiento Bebidas Espirituosas Premium De La Empres...

 Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:old::30163:631583744

Fecha de entrega
29 sep 2026, 7:56 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
29 sep 2026, 8:00 a.m. GMT-5

Nombre del archivo
Eficiencia del Presupuesto de Marketing para Mejorar Posicionamiento Bebidas Esprituosas Pr....docx

Tamaño del archivo
9.4 MB

74 páginas

13.814 palabras

78.824 caracteres



Página 1 de 79 - Portada

Identificador de la entrega trn:old::30163:631583744



Página 2 de 79 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:old::30163:631583744

5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de Integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre, por ser mi inspiración para seguir creciendo profesionalmente y por brindarme su apoyo incondicional; a mi hijo Luciano, a quien amo profundamente y quien es mi mayor motivación para nunca dejar de aprender; y, de manera especial, a mi novia, por su constante apoyo y motivación.

ÍNDICE TEMÁTICO

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	2
INFORME TURNITIN.....	3
DEDICATORIA	4
ÍNDICE TEMÁTICO	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
1. Información general.....	11
1.1. Objetivo general.....	11
1.2. Justificación	11
1.3. Metodología	12
2. Contexto institucional	15
2.1. Antecedentes de la institución.....	15
2.1.1. Nombre y descripción de la organización	15
2.1.2. Visión	16
2.1.3. Misión.....	17
2.1.4. Objetivos institucionales	17
2.1.5. Actividad principal y giro de negocio.....	19
2.2. Estructura organizativa	19
2.2.1. Organigrama general de la institución	19
2.2.2. Lugar o área donde se desempeñaron las funciones	20
3. Descripción de las funciones profesionales	22
3.1. Cargo ocupado	22
3.2. Funciones y responsabilidades	22
3.3. Logros alcanzados.....	24
3.3.1. Resultado de la implementación de tareas	24
3.3.2. Mejoras o aportes específicos derivados de tu desempeño.....	33
3.3.3. Marco teórico.....	36
3.3.3.1. Antecedentes.....	36
Antecedentes Nacionales.....	37
Antecedentes Internacional	38
3.3.3.2. Marco Teórico.....	40
Eficiencia del presupuesto de Marketing	40
Posicionamiento de Bebidas Espirituosas Premium	47
4. Resultado y evidencias de la aplicación profesional	54

4.1. Implementación práctica	54
4.2. Problemas a resolver	56
4.3. Implementación de reforma integral administrativa	59
4.3.1. Creación de identidad organizacional	59
4.3.2. Formulación del Manual de Organización de Funciones MOF.....	60
Conclusiones	64
Recomendaciones	66
Referencias bibliográficas	67
Anexos	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Fases metodológicas del trabajo de suficiencia profesional.....	14
Figura 2 Organigrama de la empresa De Cajón Destilados	20
Figura 3 Ubicación de la planta de De Cajón Destilados en Lurín	21
Figura 4 Presupuesto anual de Marketing y seguimiento de ejecución por categoría, 2026	26
Figura 5 Registro de activaciones y resultados de venta en los canales tradicional y HORECA	27
Figura 6 Collarín promocional de la campaña Aventura De Cajón.....	28
Figura 7 Participación de De Cajón Destilados en la Feria Gastronómica Perú Mucho Gusto, 2025	29
Figura 8 Reconocimientos obtenidos por De Cajón Destilados en el Certamen Internacional de los Andes, 2026	31
Figura 9 Presentación del pack colaborativo De Cajón y Britvic para Gin Tonic..	32
Figura 10 Mejoras implementadas en la gestión de Marketing	36
Figura 11 Funciones del Coordinador de Marketing y Comunicaciones	63

RESUMEN

El presente trabajo analiza la gestión del presupuesto de marketing de De Cajón Destilados y como la reorganización de la misma ayuda a fortalecer el posicionamiento de marca de bebidas espirituosas premium, Vodka y Gin, en un periodo de crecimiento acelerado.

Se desarrolló como un estudio de caso aplicado, de alcance descriptivo, mediante la revisión de presupuestos, registros de pagos, reportes comerciales, informes por canal y evidencias de campañas y activaciones. Esta información se complementó con la observación profesional realizada desde el cargo de Coordinador de Marketing y Comunicaciones. Como parte de las mejoras propuestas, se implementaron un registro de pagos pendientes, un presupuesto anual de marketing y formatos estandarizados de seguimiento para los canales moderno, tradicional y on-premise. Estas herramientas permitieron ordenar la información, mejorar la trazabilidad del gasto e identificar una concentración de recursos en determinadas actividades, lo que facilitó el ajuste de la distribución presupuestal. También se estableció una metodología para relacionar la planificación, ejecución y evaluación de las acciones de marketing.

Los resultados muestran avances en el control presupuestal, la coordinación entre áreas y la disponibilidad de información para la toma de decisiones estratégicas en el área de marketing.

Palabras clave: presupuesto de marketing, eficiencia del marketing, control presupuestal, bebidas espirituosas premium, posicionamiento de marca.

ABSTRACT

The present study analyzes the management of De Cajón Destilados' marketing budget and how its reorganization helps strengthen the brand positioning of premium spirits, specifically vodka and gin, during a period of rapid growth.

The research was conducted as an applied case study with a descriptive scope. It involved the review of budgets, payment records, commercial reports, channel reports, and evidence from campaigns and promotional activities. This information was supplemented by professional observation carried out in the role of Marketing and Communications Coordinator. As part of the proposed improvements, a pending payments register, an annual marketing budget, and standardized monitoring formats were implemented for the modern, traditional, and on-premise channels. These tools helped organize information, improve expenditure traceability, and identify the concentration of resources in specific activities, thereby facilitating adjustments to the budget allocation. A methodology was also established to connect the planning, execution, and evaluation of marketing activities.

The results show progress in budget control, coordination among departments, and the availability of information for strategic decision-making within the marketing department.

Keywords: marketing budget, marketing efficiency, budget control, premium spirits, brand positioning.

INTRODUCCIÓN

La operación de la destilería De Cajón Destilados en 2025 y 2026 ha permitido consolidar su presencia inicial en el canal moderno y tradicional a nivel nacional, a pesar de no contar con un gestión estructurada de presupuesto de marketing. Sin embargo, se ha detectado una inconsistencia operativa y de gestión del gasto, por lo que se plantea el presente trabajo de suficiencia profesional, que comprende la propuesta de un plan de acción, que mejore la eficiencia del presupuesto, y el efecto que tiene sobre el posicionamiento de las marcas De Cajón Vodka, De Cajón Gin y Siembra Vodka. Se establece el objetivo del análisis, se argumenta la relevancia del trabajo a nivel organizacional, académico y teórico, y se presenta el procedimiento metodológico que permite diagnosticar la situación actual y elaborar la propuesta de mejora para el periodo de agosto a diciembre de 2026.

1. Información general

1.1. Objetivo general

Ante la ausencia de un sistema formal de planificación y control del gasto de marketing en una empresa de crecimiento acelerado, la presente investigación se orienta a resolver el siguiente objetivo general: Determinar la eficiencia del presupuesto de marketing para la mejora posicionamiento bebidas espirituosas premium de la empresa "De Cajón Destilados" - Lurin, 2026.

1.2. Justificación

El presente trabajo busca comprender y brindar soluciones metodológicas a un desafío laboral presente en la destilería peruana De Cajón Destilados debido a que ha experimentado un crecimiento acelerado en su presencia en canal moderno y canal tradicional a nivel nacional, con operaciones activas en regiones como Ayacucho, Ica, Piura, Cusco y Arequipa. Lejos de ser una mala noticia, el principal reto es el no contar con una planificación presupuestaria estructurada que lo respalde. El gasto de marketing se ejecutaba sin criterios claros, ni mecanismos de control y esta ausencia de control afecta en el posicionamiento de la marca, dado que no se distribuye de manera adecuada el presupuesto de marketing de manera estratégica a los diferentes canales, realizando acciones de manera reactiva, sin una investigación previa o cómo esto afecta a la rentabilidad de la empresa.

Para comprender la realidad interna de la empresa se utiliza es Teoría de la Contingencia, propuesta por Joan Woodward y desarrollada posteriormente en el campo de la gestión organizacional. Esta corriente explica que no existe un enfoque

de gestión universalmente válido, debido a que existen factores internos y externos específicos de cada situación. La teoría se desarrolló en 1960 a partir del trabajo de varios investigadores organizacionales que cuestionaron la idea de principios de gestión universales: Tom Burns y Graham Stalker mostrando que las organizaciones en entornos estables funcionan mejor con jerarquías rígidas, a diferencia de las que operan en entornos dinámicos se adaptan mejor con estructuras flexibles y descentralizadas; Joan Woodward, por su parte, demostró que distintos sistemas de producción requieren diseños organizacionales diferentes (Peek, 2026). Con esta perspectiva la distribución del presupuesto de marketing no puede basarse en estándares genéricos del sector, sino que debe configurarse a partir de las condiciones reales de la empresa: su etapa de desarrollo, la madurez de cada canal, el comportamiento del consumidor en cada plaza y la capacidad operativa del personal.

1.3. Metodología

El trabajo se desarrolló como un estudio de caso aplicado con un alcance descriptivo, que se centra en la gestión del presupuesto de Marketing de De Cajón Destilados en función de mejorar el posicionamiento de la marca. Se diseñaron, implementaron y evaluaron herramientas para mejorar la planificación y control de los recursos utilizados, por ello tiene un carácter aplicado. El estudio de caso permitió examinar este proceso dentro de las condiciones actuales de la empresa, una estrategia ideal para analizar un fenómeno contemporáneo en su contexto (Yin, 2018).

La unidad de análisis fue el proceso de planificación, ejecución y seguimiento del presupuesto de Marketing. El periodo principal fue desde enero a mayo del 2026, considerando diciembre del 2025 como inicio de la implementación de los formatos para la gestión presupuestal. Los registros y datos previos se utilizaron como antecedentes.

Se analizaron los montos presupuestados y ejecutados, saldos, ventas actuales y proyectadas, y resultados de campañas, activaciones y eventos. El componente cualitativo permitió examinar los procedimientos internos, la coordinación entre áreas, el seguimiento de la información y las observaciones obtenidas durante la gestión. Las técnicas empleadas fueron el análisis documental, entendido como la revisión de documentos organizaciones y la observación como Coordinador de Marketing. La información provino de presupuestos, registros de pagos, reportes comerciales, informes por canal y evidencias de las acciones ejecutadas que previamente no estaban organizados.

Los datos se organizaron en Excel y se clasificaron por mes, categoría y actividad. Se evaluaron la ejecución presupuestal, las diferencias entre lo planificado y lo ejecutado, los saldos disponibles y, en algunos casos, la relación entre inversión y resultados comerciales.

El procedimiento siguió una lógica de investigación – acción y se realizó en cuatro fases. Primero, se diagnosticó la dispersión de la información, la falta de trazabilidad y la ausencia de instrumentos integrados. Después, se diseñaron e implementaron los formatos de Pagos Pendientes, Presupuesto Anual e informes por canal. Luego, se realizó el seguimiento de la ejecución y los resultados para identificar brechas y criterios de prioridad. Finalmente, se formularon mejoras para

formalizar la gestión mediante lineamientos de identidad organizacional y una propuesta de Manual de Organización y Funciones.

El análisis permite valorar avances en planificación, trazabilidad y control presupuestal, pero no demostrar un efecto causal sobre el posicionamiento, cuya medición requeriría de instrumentos aplicados al público objetivo (Keller, 1993). Por ello, estas mejoras están orientadas a fortalecerlo, no como evidencia directa de su variación.

Figura 1

Fases metodológicas del trabajo de suficiencia profesional



Nota: Síntesis del proceso aplicado para diagnosticar, implementar, evaluar y formalizar la gestión de Marketing.

2. Contexto institucional

De Cajón Destilados es una empresa privada peruana con sede en el distrito de Lurín en Lima. Dedicada a la destilación, producción y comercialización de bebidas espirituosas premium elaboradas a base de papa amarilla peruana. A continuación, se presentan los antecedentes institucionales, la estructura organizativa y el contexto en el que se desarrollaron las funciones profesionales que fundamentan el presente trabajo.

2.1. Antecedentes de la institución

2.1.1. Nombre y descripción de la organización

De Cajón Destiladores S.R.L., con RUC 20609305224, es una empresa privada peruana dedicada a la destilación, producción y comercialización de bebidas espirituosas premium elaboradas a base de papa amarilla peruana. Su domicilio fiscal se ubica en la Av. Los Eucaliptos N° 371, Zona Industrial Santa Genoveva, Km 40 de la Panamericana Sur, Lurín, Lima. La empresa opera con una destilería propia de alta tecnología, siendo una de las pocas en el país en utilizar un alambique de flujo continuo con 20 platos de cobre, que permite un control preciso del proceso de destilación y una separación eficaz de compuestos no deseados.

Sus orígenes se remontan al año 2017, cuando bajo la razón social Kausa Destiladores S.R.L. se iniciaron las investigaciones y pruebas necesarias para desarrollar el proceso productivo del vodka a base de papa. En 2022, la empresa

adoptó su nombre comercial actual y lanzó al mercado su producto estrella: De Cajón Vodka. En 2024, amplió su portafolio con De Cajón Gin Peruano, elaborado con 21 botánicos cuidadosamente seleccionados, y Siembra Vodka, un blend de valor accesible dentro del segmento premium.

La empresa fue fundada por peruanos residentes en Estados Unidos, con la convicción de que la papa peruana (con más de 3,000 variedades en el país) podía convertirse en la base de un espirituoso de clase mundial. Bajo esa filosofía, De Cajón Destilados trabaja directamente con productores de papa de distintas regiones del Perú, impulsando la cadena agroindustrial nacional. Su actividad de comercio exterior está registrada ante SUNAT como Importador/Exportador, con capital de origen nacional.

El reconocimiento internacional respalda la calidad del portafolio: De Cajón Vodka obtuvo la Doble Medalla de Oro en el New York World Spirits Competition 2024, siendo una de la poca marca latinoamericana en alcanzar dicha distinción en su categoría entre más de 700 participantes de 39 países. De Cajón Gin Peruano fue reconocido con Medalla de Oro en el San Francisco World Spirits Competition, consolidando al portafolio como referente de la destilación premium peruana en el mercado internacional.

2.1.2. Visión

De Cajón Destilados concibe su futuro desde una perspectiva de largo plazo, anclada en el potencial de la papa peruana y en la convicción de que el Perú puede posicionarse como productor de espirituosos de clase mundial más allá del pisco. En ese marco, su visión es: posicionar a la papa peruana como materia prima de

clase mundial en la industria de espirituosos, llevando sus marcas a mercados internacionales y ampliando la imagen del Perú más allá del pisco, como país productor de bebidas destiladas de primer nivel.

2.1.3. Misión

La razón de ser de De Cajón Destilados se construye sobre la convicción de que la excelencia en destilación puede ser peruana y no requiere ser importada. Desde esa premisa, su misión es: destilar, producir y comercializar gin y vodka premium elaborados a base de papa amarilla peruana, ofreciendo al consumidor sofisticado un producto de alta calidad con identidad peruana auténtica, que demuestra que la excelencia en espirituosos no requiere ser importada.

2.1.4. Objetivos institucionales

De Cajón Destilados orienta su desarrollo institucional en torno a tres objetivos estratégicos que articulan crecimiento comercial, responsabilidad con la cadena agrícola e impacto en el posicionamiento de la papa peruana a nivel global.

El primero es la internacionalización del portafolio. La empresa proyecta iniciar operaciones de exportación hacia el mercado estadounidense en el año 2027, para lo cual la planta de producción se encuentra actualmente en proceso de certificación bajo estándares HACCP y otros requisitos regulatorios de exportación. La empresa se prepara para contar con las condiciones de calidad y sigue sumando reconocimientos internacionales necesarios para certificar dicha calidad ante clientes de otros países.

Otro objetivo es el fortalecimiento del vínculo con productores de papa amarilla, para lo cual ya se trabaja de la mano con agricultores de la región Ambo, Huánuco. Y se está trabajando para que los productores se reconozcan como parte de una cadena de valor con proyección internacional.

Por último, la revalorización de la papa peruana en la industria de espirituosos. De Cajón Destilados busca ampliar el reconocimiento de la papa peruana más allá de su dimensión gastronómica, posicionándola como materia prima de clase mundial en la categoría de bebidas destiladas premium y contribuyendo a construir una nueva imagen del Perú como país productor de espirituosos de primer nivel.

Tabla 1

Objetivos institucionales de De Cajón Destilados

Objetivo institucional	Enfoque	Nivel de prioridad
Revalorizar la papa peruana	Posicionarla como materia prima de calidad para la elaboración de bebidas espirituosas premium.	Alta
Consolidar una propuesta premium	Desarrollar productos que expresen calidad, autenticidad e innovación.	Alta
Fortalecer el posicionamiento nacional	Ampliar la presencia de las marcas en los distintos canales y regiones del país.	Alta

Proyectar las marcas a mercados internacionales	Preparar el portafolio y la operación para su ingreso progresivo a nuevos mercados.	Media
Impulsar el crecimiento sostenible	Acompañar la expansión comercial mediante una gestión ordenada de los recursos.	Alta

Nota: La prioridad se establece según su incidencia en el posicionamiento, la expansión comercial y la sostenibilidad de la empresa.

2.1.5. Actividad principal y giro de negocio

De Cajón Destiladores S.R.L. tiene como giro principal del negocio la destilación, producción, envasado y comercialización de bebidas espirituosas premium de las marcas De Cajón Vodka, De Cajón Gin Peruano y Siembra Vodka. La distribución comercial abarca el canal moderno, tradicional y on-premise.

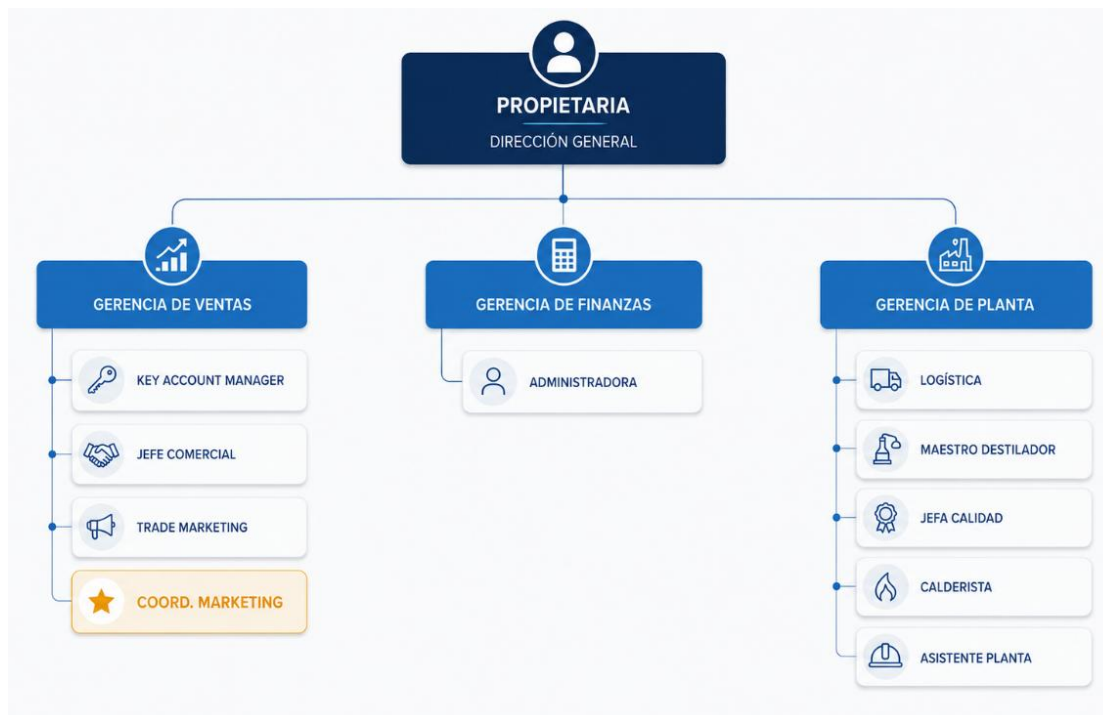
2.2. Estructura organizativa

2.2.1. Organigrama general de la institución

De Cajón Destilados opera bajo una estructura jerárquica encabezada por las tres gerencias (planta, comercial y financiera) que reportan a la Dirección General. La dirección comercial es la que está a cargo de supervisar al área de Marketing. Dicha área está compuesta por el puesto de Coordinador de marketing, responsable de velar por la visibilidad de las marcas y la promoción de las mismas.

Figura 2

Organigrama de la empresa De Cajón Destilados

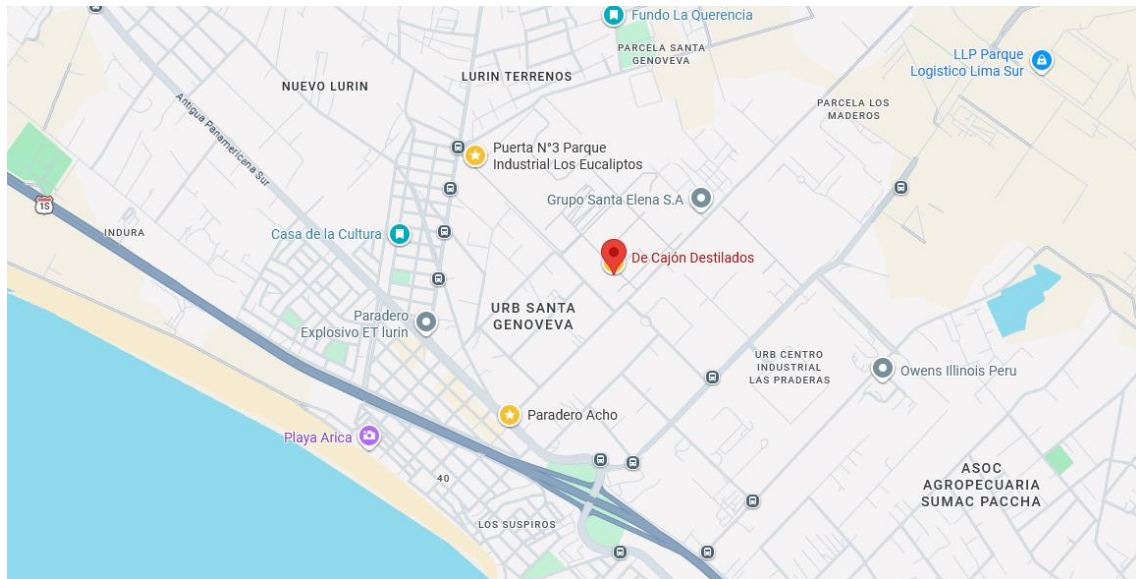


Nota: Organigrama horizontal que permite la adecuada gestión de las áreas. Se resalta de color amarillo la posición de Coordinador de Marketing y su ubicación en la estructura comercial.

2.2.2. Lugar o área donde se desempeñaron las funciones

Las funciones profesionales objeto del presente trabajo se desarrollaron en el área de Marketing y Comunicaciones de De Cajón Destilados, ubicada dentro de la Gerencia de Ventas y con reporte directo a Jacques Hinostroza, Gerente de Ventas. Desde esta posición, el Coordinador de Marketing y Comunicaciones tiene a su cargo la gestión integral de la estrategia de marca, la comunicación y el presupuesto de marketing del portafolio conformado por De Cajón Vodka, De Cajón Gin Peruano y Siembra Vodka, en articulación directa con los equipos comercial, trade marketing y los Key Account Manager responsables de cada canal.

Ubicación de la planta de De Cajón Destilados en Lurín



3. Descripción de las funciones profesionales

3.1. Cargo ocupado

Me desempeño como Coordinador de Marketing y Comunicaciones en De Cajón Destilados, cargo que reporta directamente a la Gerencia de Ventas y desde el cual gestiono de manera integral la estrategia de marketing, la comunicación de marca y el presupuesto de marketing de las tres marcas del portafolio: De Cajón Vodka, De Cajón Gin Peruano y Siembra Vodka. El cargo abarca tanto la dimensión estratégica (planificación de campañas, distribución presupuestal y análisis de resultados por canal), como la dimensión operativa, que incluye la ejecución directa de activaciones, contenidos y coordinación con los equipos comerciales.

3.2. Funciones y responsabilidades

Las funciones ejercidas desde el área de Marketing y Comunicaciones de De Cajón Destilados son las siguiente:

- **Diseño y conducción del plan táctico de marketing:** Diseña y lidera el plan táctico de marketing de la empresa, definiendo los lineamientos estratégicos por marca, los objetivos por canal y el calendario de acciones por período, como instrumento rector de las decisiones de inversión y comunicación del área.
- **Gestión integral del presupuesto de marketing:** Administra el presupuesto anual de marketing, asegurando una distribución eficiente de los recursos

por categoría de gasto, con seguimiento periódico de la ejecución real versus estimada y reporte a las gerencias de Ventas y Finanzas.

- **Coordinación de proyectos multifuncionales:** Gestiona proyectos que requieren la articulación de las áreas de Planta, Comercial, Trade Marketing y Finanzas, coordinando desde el levantamiento de requerimientos hasta la ejecución y cierre, incluyendo procesos con proveedores externos y trámites regulatorios cuando corresponde.
- **Supervisión de equipo y coordinación horizontal:** Supervisa al asistente de marketing digital y coordina de manera horizontal con los equipos internos para alinear iniciativas y garantizar la ejecución de los proyectos estratégicos del área.
- **Planificación y ejecución de campañas, activaciones y eventos:** Planifica y ejecuta campañas de comunicación, activaciones en canal moderno, tradicional y on-premise, y eventos de posicionamiento a nivel nacional, integrando objetivos comerciales, mensajes de marca y ejecución en punto de venta.
- **Diseño y producción de materiales de punto de venta (POP):** Diseña y coordina la producción de materiales POP para los canales de distribución, gestionando proveedores, aprobaciones presupuestales y logística de distribución.
- **Aplicación y resguardo de la identidad de marca:** Supervisa la coherencia de la identidad visual de las marcas del portafolio en todos los canales de comunicación y puntos de contacto, asegurando la correcta aplicación de los lineamientos de marca.

- Dirección de contenido y producción audiovisual: Dirige el concepto creativo, la estética y el guion de las producciones de contenido fotográfico y audiovisual, participando activamente en campo y supervisando al equipo en las producciones delegadas.
- Gestión de pauta digital en Meta Ads: Administra directamente las campañas publicitarias en Meta Ads (Facebook e Instagram), desde la definición de objetivos y segmentación de audiencias hasta el seguimiento y optimización de resultados.
- Análisis de resultados comerciales por canal: Analiza los resultados de venta por canal para orientar las decisiones de inversión en pauta, materiales y asignación de recursos por categoría de gasto.
- Elaboración de reportes de gestión: Elabora reportes periódicos que consolidan métricas de ventas, ejecución presupuestal, resultados de activaciones y propuestas de mejora, como insumo para la toma de decisiones de la gerencia.
- Relaciones con medios, PR y posicionamiento institucional: Coordina relaciones con medios, acciones de relaciones públicas y la participación en iniciativas de posicionamiento de marca en el segmento premium a nivel nacional e internacional.

3.3. Logros alcanzados

3.3.1. Resultado de la implementación de tareas

El desarrollo de las funciones profesionales como Coordinador de Marketing se centró en la construcción de una estructura de control presupuestario que permitiera a la empresa, y en particular al área de Marketing, realizar una evaluación y un seguimiento continuo de la inversión orientada a mejorar el posicionamiento de las marcas del portafolio. A partir de un diagnóstico inicial que evidenció la ausencia de criterios formales de control del gasto, la aplicación de esta metodología generó resultados concretos en cuatro frentes: gestión presupuestal, campañas y activaciones, posicionamiento internacional y desarrollo estratégico, los cuales se detallan a continuación.

Gestión y control presupuestal

El primer resultado fue el diseño del formato de presupuesto anual de marketing, debido a que no se contaba con uno. Para su elaboración se tomó como referencia el forecast de ventas proporcionado por la Gerencia Comercial, lo que permitió estimar y limitar los gastos previstos para el año. Por otro lado, se tomó la experiencia de gasto gestionado por marketing para una aproximación real del monto a invertir. El presupuesto de marketing establecido para 2026 fue de S/503,600, distribuido entre Trade Marketing, Activaciones y BTL, Comunicación Digital, y Campañas y Eventos.

Al cierre de mayo de 2026, el gasto real acumulado fue de S/179,041.55, quedando un saldo disponible de S/324,558.45 para los siguientes meses. El nuevo formato permitió sugerir montos límites para el uso de presupuesto, también centralizar los montos presupuestados, los gastos ejecutados y el saldo de cada categoría, facilitando el seguimiento y la coordinación con las gerencias Comercial y de Finanzas.

Figura 4
Presupuesto anual de Marketing y seguimiento de ejecución por categoría, 2026

					DE CAJÓN DESTILADOS PRESUPUESTO DE MARKETING				
CATEGORÍA / SUBCATEGORÍA	PPTO ANUAL	REAL ACUM.	RESTANTE	% EJC.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
TRADE MARKETING									
Materiales POP									
Equip. Servicio HORECA									
Merchandising de Marca									
Incentivos Comerciales									
Apertura de Mercado									
Subtotal Trade Marketing									
ACTIVACIONES & BTL									
Activaciones Canal Tradicional									
Activaciones Canal Moderno									
Activaciones Canal On Premise									
Eventos & Participaciones									
Botellas de Degustación									
Masterclass & Formación									
Subtotal Activaciones & BTL									
COMUNICACIÓN DIGITAL									
Pauta Pagada									
Influencers & Alianzas Digitales									
Plataformas & Herramientas									
Subtotal Comunicación Digital									

Nota: Se presenta el presupuesto anual, la ejecución acumulada, el saldo disponible, el porcentaje de ejecución y la distribución mensual de la inversión por categoría.

Informes de seguimiento por canal

Una vez implementado el formato de presupuesto, se diseñó formatos para registrar los resultados de las actividades realizadas en el canal tradicional y on-premise. Se ingresa información en estos formatos después de cada acción y se consolidaban mensualmente. En ellos se registraban los puntos de venta intervenidos, productos utilizados, costos, unidades degustadas o vendidas, incidencias y observaciones de campo.

Los reportes eran revisados por el Gerente Comercial y el Gerente de Finanzas, quienes evaluaban el uso del presupuesto y una vez analizado se evalúa la continuidad de la inversión en cada canal. De esta manera, los formatos no solo funcionaron como evidencia de las actividades, sino también como un reporte vivo para decidir si una acción debía mantenerse, modificarse o suspenderse.

Figura 5

Registro de activaciones y resultados de venta en los canales tradicional y
HORECA

De Cajon Destilados REPORTE DE ACTIVACIONES - CANAL TRADICIONAL & HORECA																	
AÑO:			DEGUSTACIÓN										MATERIAL PDV			RESULTA	
CLIENTE	COMERCIAL	FECHA	TIPO DE ACTIVACION	PERSONAL	COSTO (\$)	DURACION (hrs)	VODKA DC ENTREGADO	GIN DC ENTREGADO	SIEMBRA ENTREGADO	FRUITS LSI	VAMOS 3 DMS	COSTO RESUMOS (\$)	BANNER	MODULO	MOTIVO	VODKA DC VENDIDO	GIN DC VENDIDO
Licoreria Vita	Elizabeth C.	11:00 p. m.	Impulso Degustacion	Percy C	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	0	50	S/ 10.00	No	SI	impulso degustacion	0	1
Franco Supermercado	Elizabeth C.	3:00 p. m.	Impulso Degustacion	Fanny	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	0	35	S/ 10.00	No	SI	impulso degustacion	1	1
Inversiones Jauregui	Elizabeth C.	9:00 p. m.	Impulso Degustacion	Eliane	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	0	25	S/ 10.00	No	SI	impulso degustacion	0	3
Licoreria Likow	Elizabeth C.	9:30 p. m.	Impulso Degustacion	Elizabeth	S/ 100.00	8.0 hrs	1	1	2	0	75	S/ 185.00	No	SI	impulso degustacion	4	5
Franco Supermercado	Elizabeth C.	3:00 p. m.	Impulso Degustacion	Fanny	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	0	25	S/ 0.00	No	SI	impulso degustacion	1	1
David Baldeon Marcelo	Elizabeth C.	9:00 p. m.	Impulso Degustacion	Richard	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	1	1	35	S/ 35.00	No	SI	impulso degustacion	1	1
Inversiones Jauregui	Elizabeth C.	9:00 p. m.	Impulso Degustacion	Percy M	S/ 70.00	5.0 hrs	0	1	3	1	75	S/ 180.00	No	SI	impulso degustacion	1	0
Licoreria Likow	Elizabeth C.	9:00 p. m.	Impulso Degustacion	Percy C	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	0	35	S/ 10.00	No	SI	impulso degustacion	1	0
Terapia el Molino 1	Yerika T.	9:00 p. m.	Activacio	Fatima A	S/ 100.00	3.0 hrs	0	0	0	0	0	S/ 30.00	No	SI	Activacion	0	0
Terapia el Molino 2	Yerika T.	7:00 p. m.	Activacio	Fatima A	S/ 100.00	3.0 hrs	0	0	0	0	0	S/ 30.00	No	SI	Activacion	0	0
Don Julio Sullana	Yerika T.	7:00 p. m.	Activacio	Fatima A	S/ 100.00	3.0 hrs	0	0	0	0	0	S/ 30.00	No	SI	Activacion	0	0
VAM	Elizabeth C.	8:00 p. m.	Impulso Degustacion	Percy M	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	1	25	S/ 10.00	No	SI	impulso degustacion	0	0
Licoreria Ordollez	Elizabeth Chave	9:00 p. m.	Impulso Degustacion	Yuriko	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	1	1	25	S/ 10.00	No	SI	impulso degustacion	0	1
Franco Supermercado	Elizabeth C.	3:00 p. m.	Impulso Degustacion	Fanny	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	1	35	S/ 15.00	No	SI	impulso degustacion	0	1
David Baldeon Marcelo	Elizabeth C.	9:00 p. m.	Impulso Degustacion	Percy M	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	1	55	S/ 15.00	No	SI	impulso degustacion	1	0
Licoreria Vita	Elizabeth C.	11:00 p. m.	Impulso Degustacion	Percy C	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	1	35	S/ 15.00	No	SI	impulso degustacion	0	2
Licoreria Likow	Elizabeth C.	9:30 p. m.	Impulso Degustacion	Elizabeth	S/ 100.00	8.0 hrs	0	0	0	1	25	S/ 10.00	No	SI	impulso degustacion	0	1
Licoreria Vita	Elizabeth C.	11:00 p. m.	Impulso Degustacion	Percy C	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	0	25	S/ 10.00	No	SI	impulso degustacion	1	2
Franco Supermercado	Elizabeth C.	3:00 p. m.	Impulso Degustacion	Fanny	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	1	35	S/ 15.00	No	SI	impulso degustacion	1	0
Brisol Minka	Elizabeth C.	8:00 p. m.	Impulso Degustacion	Percy M	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	2	1	25	S/ 50.00	No	SI	impulso degustacion	1	0
Licoreria Likow	Elizabeth C.	9:30 p. m.	Impulso Degustacion	Elizabeth	S/ 100.00	8.0 hrs	0	0	0	0	35	S/ 10.00	No	SI	impulso degustacion	1	1
Licoreria Ordollez	Elizabeth Chave	9:00 p. m.	Impulso Degustacion	Yuriko	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	0	25	S/ 5.00	No	SI	impulso degustacion	1	0
David Baldeon Marcelo	Elizabeth C.	9:00 p. m.	Impulso Degustacion	Percy C	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	0	55	S/ 15.00	No	SI	impulso degustacion	3	2
Brisol Minka	Elizabeth C.	8:00 p. m.	Impulso Degustacion	Percy M	S/ 70.00	5.0 hrs	0	0	0	0	45	S/ 30.00	No	SI	impulso degustacion	1	0

Nota: Se detallan las activaciones realizadas, sus costos, duración, recursos empleados y las unidades vendidas por producto en cada punto de venta.

Campaña Aventura De Cajón

Se diseñó, presupuestó y ejecutó Aventura De Cajón, primera campaña nacional de la destiladora, desarrollada simultáneamente en el canal moderno y tradicional. La campaña estuvo vigente del 1 de febrero al 30 de abril de 2026 y alcanzó 23 puntos de venta en el canal tradicional (licorerías) y 3 cadenas de supermercados y tienda de conveniencia (Vega, Metro Almacenes y Listo) mediante la distribución de 2,200 collarines con código QR.

La mecánica era sencilla, constaba que el usuario tenía que realizar una compra mínima de S/25,00 en productos de la marca (De Cajón Gin, De Cajón Vodka y Siembra Vodka) e ingresar sus comprobantes de compras a el landing page de la promoción (<https://sorteosdecajon.com/>). La acción obtuvo 73 registros válidos y acreditó compras por S/3,138.34 mediante los comprobantes ingresados

en la plataforma. La campaña permitió implementar por primera vez una mecánica nacional con registro digital y validación de compra. Los resultados obtenidos arrojaron una línea base para revisar la claridad de la mecánica, el atractivo del premio y la distribución del material en futuras campañas.

Figura 6

Collarín promocional de la campaña Aventura De Cajón



Nota: Material POP colocado en las botellas del portafolio De Cajón para comunicar la dinámica promocional de la campaña, sus condiciones de participación y el código QR de registro. Se incluyen las dimensiones del diseño utilizado para su producción.

Participación en Perú Mucho Gusto

Otro resultado fue la participación de De Cajón Destilados en la feria gastronómica Perú Mucho Gusto 2025. El área de marketing tuvo a cargo la elaboración del presupuesto, la coordinación del personal, el abastecimiento de

productos e insumos, el transporte y la supervisión durante los cuatro días del evento.

La participación requirió una inversión total de S/9,000 y generó ventas por S/22,720. Representando S/2.52 en ventas por cada sol invertido. Considerando la inversión registrada como costo total, el retorno estimado fue de 152.4 %. Además del resultado económico, la participación permitió presentar los productos directamente a los asistentes dentro de una feria a la que la empresa accedió después de superar el proceso de selección de marcas expositoras y diferentes sesiones informativas.

Figura 7

Participación de De Cajón Destilados en la Feria Gastronómica Perú Mucho Gusto, 2025



Nota: Registro fotográfico de la exhibición del portafolio y de la atención brindada en el stand durante la feria.

Gestión de la competencia internacional

Desde el área de marketing se gestionó la participación de De Cajón Gin en el San Francisco World Spirits Competition 2026. El proceso comprendió la inscripción, el registro de información, la coordinación del pago, la tramitación del Prior Notice ante la FDA y el seguimiento logístico del envío de las muestras a Estados Unidos por medio de Fedex. Dando como resultado la obtención de la Medalla de Oro ante diferentes Ginebras de la misma categoría.

Por otro lado, se realizó gestiones similares para el envío de De Cajón Vodka y De Cajón Gin a una competición internacional a nivel Latinoamérica, llamada Certamen Internacional de "Los Andes", realizada en Cusco. Obteniendo el reconocimiento de Grand Oro para De Cajón Vodka.

Figura 8

Reconocimientos obtenidos por De Cajón Destilados en el Certamen Internacional de los Andes, 2026



Nota: Registro fotográfico de las distinciones obtenidas: Gran Oro para el vodka destilado de papas peruanas De Cajón y medalla de bronce para el Gin Peruano De Cajón.

Co-branding y extensión de línea con Britvic

Otro hito fue desarrollar la primera alianza de De Cajón Destilados con una marca complementaria. El proyecto con Britvic (productos no alcohólicos para cócteles) fue planteado como una estrategia de co-branding y extensión de línea por formato de consumo, mediante la creación de dos nuevos SKU: un pack de De

Cajón Gin con agua tónica (Gin Tonic) y otro de De Cajón Vodka con ginger beer (Moscow Mule).

Al cierre del periodo se habían desarrollado el concepto de campaña, los presupuestos, el Gantt, los códigos EAN, el forecast comercial y el diseño de los empaques. Esta lista de entregables permitió estructurar el lanzamiento antes de su ejecución comercial. Se desarrollo de manera integral y la preparación del proyecto, mientras que los resultados de distribución y ventas deberán evaluarse posteriormente.

Figura 9

Presentación del pack colaborativo De Cajón y Britvic para Gin Tonic



Nota: Registro fotográfico del empaque desarrollado para la colaboración entre Gin Peruano De Cajón y Britvic Indian Tonic Water, incluyendo las unidades preparadas para su distribución.

3.3.2. Mejoras o aportes específicos derivados de tu desempeño

Los aportes realizados como Coordinador de Marketing no solo se limitaron a la ejecución de campañas y promociones, sino que también permitieron proponer mejoras a la organización interna del área de Marketing. A partir de identificar diferentes dificultades en los procesos internos, se desarrolló herramientas y procedimientos para ordenar los pagos, controlar el presupuesto, consolidar los resultados por canal y coordinar proyectos con otras áreas. Estas mejoras ahora sirven como una base para la toma de decisiones comerciales y financieras.

Implementación de un sistema de control del gasto

Antes de la implementación de las herramientas de control, los gastos de marketing se solicitaban según las necesidades inmediatas de cada acción. No existía un registro consolidado que permitiera conocer el efecto acumulado de estas solicitudes sobre el presupuesto. Esto también ocasionaba compras frecuentes de pequeñas cantidades de merchandising, como gorros y polos, incrementando el costo por unidad y dificultando la planificación.

Para lograr un correcto registro de gastos, se diseñó el formato de Pagos Pendientes en el área de Marketing, para agrupar en un solo documento todos los detalles, de modo que el área de Finanzas tenga los datos necesarios para el desembolso de dinero. En este documento se registran los diferentes pagos aprobados por el gerente comercial, que deben ser desembolsados por el área de Finanzas. Las etiquetas principales son: PAGADO (pago realizado al proveedor mencionado), PENDIENTE (pago por realizar) y PROGRAMADO (pago por realizar más adelante).

En este formato, cada registro tiene fecha de solicitud, la categoría a la que pertenece, área o personal que solicitó el pago, proveedor, motivo de la compra, monto, comprobante de pago adjunto y número de cuenta.

Este documento funciona como el registro diario de los gastos del área de Marketing y funciona como un paso previo al formato de presupuesto anual de Marketing, ya que toda la información del mismo es agregada al presupuesto anual para realizar un análisis global de los gastos del área. Su acceso está limitado al Coordinador de Marketing, con la finalidad de prevenir modificaciones accidentales.

Desarrollo del con el presupuesto anual de marketing

Con la información consolidada del formato de Pagos Pendientes en el área de Marketing, ya se tiene un histórico actualizado de los pagos que el área de Marketing realiza y, con ello, se crea esta segunda herramienta, que da una visión general del gasto planificado a lo largo del año, que será administrada por el Coordinador de Marketing y el Gerente Comercial, y se presenta a la Gerencia de Finanzas para su revisión de manera anual entre los primeros meses del año.

Con la integración de este formato en el área de Marketing, se establecen límites claros de los gastos operativos y se evita que los mismos sean reactivos y perjudiquen al ROI a largo plazo.

Este nuevo proceso impacta de manera positiva en una planificación estratégica del dinero invertido en marketing y, a su vez, permite mantener una coherencia de marca en todos nuestros canales de venta, gracias a tener claros los límites presupuestales.

Sistematización de los resultados por canal

Antes de la creación de los nuevos informes, las actividades del canal tradicional y on-premise se gestionaban principalmente según las solicitudes de los clientes. Como evidencia se recopilaban fotografías y ventas generales, que eran colocadas en presentaciones semanales y enviadas por correo. Al no existir un documento consolidado, gran parte de esta información quedaba dispersa y era difícil recuperarla para realizar comparaciones.

Para resolver esta limitación, diseñé formatos estandarizados que se completan después de cada actividad y se consolidan mensualmente. Los informes reúnen en un solo documento la información de los puntos de venta, costos, productos utilizados, ventas, observaciones y evidencias fotográficas.

Los resultados son revisados por las gerencias Comercial y de Finanzas para evaluar el uso del presupuesto y decidir la continuidad, modificación o reducción de las acciones desarrolladas en los canales tradicional y on-premise.

A partir de estas mejoras se estableció una metodología de gestión compuesta por siete etapas: identificación de la necesidad, registro del pago pendiente, aprobación del gasto, ejecución de la actividad, elaboración del informe, actualización del presupuesto y revisión gerencial. Este proceso permite conectar las acciones operativas del área de Marketing con el control financiero y la toma de decisiones.

Figura 10

Mejoras implementadas en la gestión de Marketing



Nota: Síntesis de los aportes realizados para ordenar el gasto, controlar el presupuesto, consolidar los resultados por canal y facilitar la revisión gerencial.

3.3.3. Marco teórico

3.3.3.1. Antecedentes

Los siguientes antecedentes nacionales e internacionales permiten contextualizar los principales aportes teóricos relacionados con la eficiencia del presupuesto de marketing y el posicionamiento de bebidas espirituosas premium, en particular con las bebidas alcohólicas. El foco de detallar estos trabajos es verificar la existencia de temas similares o encontrar vacíos relevantes que sustentan el desarrollo de la investigación.

Antecedentes Nacionales

Rodriguez Dorregaray, E. N., & Santillan Pachas, J. Y. (2025). Desarrollaron una investigación titulada: "Marketing en redes sociales y posicionamiento de marca de una licorería, San Juan de Miraflores – 2025", presentada en la Universidad Autónoma del Perú para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. Cuyo objetivo fue analizar la asociación entre el marketing en redes sociales y el posicionamiento de marca de una licorería del distrito de San Juan de Miraflores. El estudio adopta un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado y nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 301 clientes de entre 18 y 55 años que habían realizado compras a través de las redes sociales, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional; para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios de dieciséis ítems en escala de Likert, que alcanzaron una confiabilidad de 0.905 y 0.920. Los resultados indicaron una asociación positiva muy fuerte entre ambas variables (Rho de Spearman = 0.789; Sig. = 0.000), observando que a medida que la empresa mejora su gestión del marketing en redes sociales, mejoraba también su posicionamiento de marca; asimismo, las dimensiones de comunicación digital, promoción de productos y publicidad digital mostraron una influencia positiva, representadas en la mejora del posicionamiento.

Bueno Sánchez, D. N., Rojas Aguilar, E. A., Retuerto Gómez, K. L., & Vásquez Alcántara, M. J. (2025). La investigación desarrollada se titula: "Plan de negocio para la comercialización de un doble destilado de caña de azúcar y botánicos selectos en el mercado peruano de bebidas espirituosas", presentada en la Universidad ESAN para optar el grado de Maestro en Administración. El objetivo de la misma fue determinar la viabilidad económica y comercial de una bebida espirituosa premium en el mercado de bebidas alcohólicas de Lima, Perú. Para el

desarrollo del estudio se empleó una metodología mixta, basada en entrevistas, focus groups y encuestas aplicadas a personas de los segmentos A y B. También, se utilizaron herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz EFE. Los resultados permitieron reconocer a consumidores que valoran la procedencia, la trazabilidad y los atributos particulares del destilado, por los cuales estarían de acuerdo en pagar un precio superior. Además, se observó una tendencia hacia un consumo más moderado, pero que se inclina a una mejor calidad. La investigación plantea que el origen del producto, su elaboración artesanal y una narrativa de marca bien definida son elementos fundamentales para alcanzar un posicionamiento premium, junto con la presentación del envase y el uso de ingredientes naturales.

Antecedentes Internacional

Pérez, K. J., & López, S. (2025). Ambos desarrollaron una investigación titulada: "Planificación financiera y su incidencia en estrategias de marketing, en Variedades Peniel del segundo semestre del año 2024", la investigación fue presentada en la Universidad Central de Nicaragua para obtener el grado de Licenciatura en Mercadotecnia. Su objetivo fue analizar la influencia de la planificación financiera en las decisiones de marketing de la microempresa Variedades Peniel durante el segundo semestre de 2024. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo; para recopilar la información se entrevistó a los responsables del negocio y se revisaron documentos financieros y planes de marketing. Además, se seleccionaron campañas del periodo considerando el presupuesto asignado, el tipo de producto y los resultados alcanzados. Los hallazgos mostraron que una adecuada planificación financiera

ayuda a organizar la inversión en marketing, reducir los costos operativos y mejorar la rentabilidad. Frente a todo ello, la empresa presentaba dificultades relacionadas con el control de sus finanzas y el acceso a fuentes externas de financiamiento. El estudio concluye que, sin una planificación financiera sólida, las microempresas tienen dificultades para competir, ya que la correcta gestión del presupuesto es lo que permite asignar los recursos de manera eficiente y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado.

Beijoco, C. J. (2025). Desarrolló una investigación titulada: "Fatores influenciadores da decisão de compra de bebidas espirituosas", presentada en la Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa (Portugal) para optar el grado de Máster en Publicidad y Marketing. Cuyo objetivo fue identificar los principales factores que influyen en la decisión de compra de bebidas espirituosas en Portugal, analizando variables como los aspectos sensoriales, el precio, la comunicación, el empaque, el origen y la autenticidad, así como la imagen, el conocimiento y el hábito de consumo de la marca. En cuanto a la metodología empleada, el estudio adopta un enfoque cuantitativo en base a un análisis estadístico, mediante un cuestionario en línea aplicado a 278 participantes, de los cuales 215 conformaron la muestra final, a partir de la cual se contrastaron diez hipótesis de investigación. Los resultados indicaron que se confirmaron ocho de las diez hipótesis, evidenciando que los aspectos sensoriales, el precio, las recomendaciones de familiares y amigos, el empaque y el etiquetado, el país de origen, la imagen de calidad de la marca, el conocimiento de la marca y el hábito de consumo previo influyen de manera significativa en la decisión de compra. Para el estudio, la categoría de bebidas espirituosas, la imagen que tiene el consumidor sobre de

calidad de la marca, su reconocimiento y la autenticidad de su origen forman partes centrales de la elección en el punto de venta por parte del consumidor.

3.3.3.2. Marco Teórico

Eficiencia del presupuesto de Marketing

Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing es un documento de planificación financiera mediante el cual una empresa estima y distribuye, para un periodo determinado, los recursos económicos que destinará a sus actividades de marketing. Su función va más allá de un simple registro contable de gastos: opera como una herramienta de control que vincula los objetivos comerciales con los recursos disponibles, permitiendo anticipar desembolsos, priorizar acciones, establecer límites de inversión por actividad y, posteriormente, evaluar el cumplimiento de lo planificado frente a lo ejecutado. Al respecto, Phillips et al. (2021) se enfoca en la naturaleza planificadora y el consumo de recursos dentro de la gestión comercial bajo la siguiente definición:

Como una actividad empresarial central, la gestión de marketing es el proceso de planificar, desarrollar e implementar estrategias para satisfacer las necesidades del segmento de clientes objetivo y alcanzar las metas organizacionales. Cada año, los profesionales del marketing lanzan diversos programas y proyectos para mejorar el desempeño individual, departamental y organizacional, liderando y gestionando todas las facetas del proceso de

marketing. Estos programas de marketing consumen recursos financieros y humanos y se están volviendo cada vez más costosos. (p. 35)

Existen distintos métodos para determinar su monto. Algunos parten de un porcentaje fijo de las ventas, otros se calculan según lo que invierte la competencia, y otros parten de los objetivos que la empresa busca alcanzar, derivan de ellos las tareas necesarias y, finalmente, estiman el costo asociado a cada una. De Jaime Eslava (2013) plantea que para evitar proyecciones financieras arbitrarias y garantizar la eficiencia, es fundamental diseñar estructuras de análisis específicas que encuentren y aíslen de forma exclusiva aquellos gastos que dependen directamente de marketing y ventas. Tener estos puntos por separado permite a cualquier organización planificar, analizar y controlar la gestión comercial enfocándose en las variables donde los directivos poseen poder de decisión. La elección del método no es algo absoluto, esta condiciono a conocer si el presupuesto será una cifra arbitraria o una proyección fundamentada en lo que la empresa necesita lograr. Una pequeña empresa con un presupuesto bien estructurado permite que los recursos limitados sean ordenados según sus prioridades, evitar gastos reactivos y justificar cada inversión frente a sus objetivos, transformando una restricción económica en un ejercicio de enfoque estratégico.

Eficiencia del marketing

La investigación de Hanssens y Pauwels (2016) menciona que mientras la eficacia se refiere a la capacidad de una organización para alcanzar las metas previamente establecidas, traduciéndose en la habilidad para cumplir dichos objetivos con el menor uso posible de recursos. Para los autores, la gestión financiera del marketing se enfoca en la eficiencia con el Retorno de la Inversión en

Marketing (ROMI), demostrando que cuando una empresa enfoca en la mejora de los procesos del manejo de presupuesto, esto se traduce en una optimización o reducción del gasto mediante la eliminación estratégica de aquellas acciones que demuestran poco rendimiento en base a la inversión.

Una gestión eficiente no se mide por el volumen de inversión realizada, sino por el resultado generado en comparación al gasto, lo que en términos prácticos se traduce en dos posibilidades: obtener un mismo resultado con menos recursos, o alcanzar un mejor resultado con los mismos recursos. Solo adquiere sentido cuando se compara con el desempeño de una acción frente a otra, frente a periodos anteriores o frente a un estándar de referencia del sector. Es fundamental contar con un punto de comparación, ya que, sin él, sostener que una inversión fue eficiente carece de fundamento. Según el modelo propuesto por Rahman et al. (202), quienes operativizan la medición de la eficiencia del presupuesto de marketing evaluando simultáneamente múltiples canales de inversión (televisión, radio, revistas, periódicos, publicidad exterior e internet) mediante el Análisis de Envolvimiento de Datos (DEA), utilizando los ingresos por ventas como el indicador de desempeño de salida directo. Sus hallazgos demuestran de manera robusta que una gestión eficiente en la optimización de este presupuesto de medios no solo incrementa el rendimiento comercial, sino que impacta de forma directa y positiva en los indicadores clave de desempeño financiero y rentabilidad empresarial, específicamente en el rendimiento sobre los activos (ROA), el rendimiento sobre el capital (ROE) y los márgenes de utilidad bruta y neta.

Asignación de recursos

La asignación de recursos consiste en la distribución del presupuesto de marketing entre los distintos canales, campañas y actividades de la empresa, con el propósito de orientar la inversión hacia aquellas acciones que ofrecen el mayor retorno esperado. Esta decisión nos empuja a decidir entre alternativas: dado que el presupuesto es finito, cada sol invertido en un canal representa un sol que deja de invertirse en otro, lo que convierte a la asignación en un ejercicio constante de priorización y renuncia. Raman et al. (2012) explican lo siguiente:

Una idea fundamental de los análisis normativos existentes es que, bajo consideraciones de costos, un insumo de marketing con mayor efectividad (elasticidad de la respuesta de ventas) merece una mayor asignación del presupuesto general que uno que es menos efectivo. Sin embargo, los modelos para la asignación dinámica de recursos de marketing normalmente asumen que la efectividad del marketing es constante a lo largo del tiempo. (pp. 43-44)

Una asignación correcta requiere conocer el desempeño de cada canal, anticipar cuánto aporta a los objetivos y mantener un balance entre las acciones de corto, mediano y largo plazo. Esto último genera una tensión recurrente entre las inversiones de activación orientadas en su mayoría a generar ventas en el corto plazo y las inversiones de posicionamiento, cuyos resultados son difíciles de medir. Una distribución que se enfoca en los resultados inmediatos puede debilitar la marca con el tiempo, mientras que una que descuida la activación puede comprometer los ingresos necesarios para sostener la operación. Esta tensión es especialmente delicada para una marca de posicionamiento premium, cuyo prestigio se fundamenta, precisamente, en las percepciones de valor que se

desarrollan en torno a la marca. Al gestionar recursos limitados, no se puede desestimar el retorno a corto plazo. En este contexto, la asignación se convierte en el momento en el cual se determina si la marca puede mantener su aspiración de valor sin poner en riesgo su viabilidad económica.

ROI vs ROMI

El retorno de la inversión (ROI) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de cualquier inversión, comparando la ganancia obtenida con el costo incurrido para conseguirla; por su amplitud, se aplica a decisiones de toda índole dentro de la empresa y no distingue el origen específico del resultado. El retorno de la inversión en marketing (ROMI) es una adaptación de ese indicador al ámbito del marketing, que cuantifica el valor generado por las actividades de marketing en relación con el gasto destinado a ellas, procurando aislar la contribución del marketing del resto de factores que influyen en los resultados financieros de la organización, considerando que:

La literatura interdisciplinaria previa cae en última instancia bajo la interfaz marketing-finanzas, ya que un nuevo enfoque científico se ocupa del impacto conjunto de los elementos financieros y no financieros plasmados en el valor de la empresa. En otras palabras, los profesionales del marketing han comenzado a adoptar una visión que considera los aspectos financieros de las estrategias de marketing para contribuir a lograr el objetivo original de la empresa de maximizar la riqueza de los propietarios. (Mousa et al., 2021, p. 2)

La diferencia entre estos dos términos está en que el ROI se enfoca en saber cuán rentable fue una inversión en términos absolutos, sin precisar un área en

específico; por otro lado, el ROMI busca responder cuánto valor aportaron las acciones de marketing, lo que lleva a separar su efecto del de otras variables como el precio, la distribución o las condiciones del mercado.

Para una pequeña empresa, el ROMI se presenta como un indicador más preciso, dado que cada decisión de gasto tiene un impacto significativo en el presupuesto total. En esta situación se necesita evaluar el rendimiento de cada acción de marketing, ya que se convierte en un factor crucial para ajustar la estrategia y reasignar recursos de manera oportuna.

Productividad del marketing

Es la capacidad del marketing para convertir sus insumos (presupuesto, tiempo, talento y creatividad) en productos de valor para la empresa, tales como posicionamiento, ventas, participación de mercado o fortalecimiento de la marca. Este concepto adopta una lógica de insumo-producto que permite analizar el desempeño del marketing como un sistema que transforma recursos en resultados medibles, y que ofrece un marco para comparar el rendimiento entre periodos, campañas o unidades de negocio bajo criterios homogéneos. Es importante que la productividad se mida de manera adecuada, considerando que:

El retorno de la inversión (ROI) es un enfoque tradicional para evaluar el rendimiento en relación con el gasto requerido para obtener dicho retorno. [...] es controversial en el contexto de la efectividad del marketing. Debido a que muchos gastos de marketing se materializan a largo plazo, el ROI a corto plazo a menudo resulta perjudicial para los gastos de marketing... En cada caso, las medidas de impacto financiero comparan el rendimiento generado por la acción de marketing frente al gasto requerido para producir ese

rendimiento. El impacto financiero afecta la posición financiera de la empresa, medida a través de las ganancias, el flujo de caja y otras métricas de salud financiera. (Rust et al., 2004, p. 79)

A diferencia de la eficiencia, que se centra en la proporción entre resultado y gasto, la productividad amplía la mirada al conjunto de insumos involucrados, reconociendo que el desempeño del marketing no depende únicamente del dinero invertido, sino también de la calidad de la ejecución, del uso del tiempo y del conocimiento del equipo. Esta perspectiva permite explicar por qué dos empresas que invierten montos similares pueden obtener resultados muy distintos: la diferencia no radica solo en cuánto gastan, sino en cómo combinan y aprovechan sus recursos. El aprendizaje organizacional implica el proceso de creación, retención y transferencia de conocimiento dentro de una organización. [...] Utilizando curvas de aprendizaje, los investigadores pueden demostrar que a medida que la empresa produce más de un producto o servicio, aumenta su productividad, eficiencia, confiabilidad y/o calidad. Este concepto también puede aplicarse a la planificación, implementación y ejecución de programas de marketing, con las correspondientes mejoras de desempeño a lo largo del tiempo (Mandler et al., 2021). Comprendida así, la productividad ofrece el marco conceptual que engloba los cuatro conceptos anteriores, pues integra la planificación del presupuesto, su asignación entre alternativas, la eficiencia del gasto y su retorno dentro de una misma noción de rendimiento.

Este enfoque resulta especialmente pertinente para una pequeña empresa, cuya competitividad descansa menos en la magnitud de sus recursos y más en la habilidad para combinarlos de forma inteligente. Cuando el presupuesto es reducido, el talento del equipo, la creatividad de la ejecución y el aprovechamiento

del tiempo se convierten en insumos tan decisivos como el dinero, y la productividad pasa a ser el terreno donde una marca con recursos limitados puede igualar o superar a competidores de mayor tamaño. En el caso de una marca premium, esta capacidad de extraer el máximo valor de insumos no monetarios como: una narrativa de origen sólida o una identidad bien construida, constituye una de las pocas vías realistas para sostener un posicionamiento de alto valor sin incurrir en los niveles de gasto que ese posicionamiento suele exigir.

Posicionamiento de Bebidas Espirituosas Premium

Posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca es el lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor en relación con las marcas competidoras, construido a partir de las percepciones, asociaciones e impresiones que el público desarrolla sobre ella. No se trata de un atributo que reside en el producto, sino de una representación mental que se forma en el consumidor como resultado de la comunicación, la experiencia de uso y las referencias del entorno.

Los esfuerzos de las empresas por resistir la competencia han llevado a la producción de numerosas alternativas para un solo producto y a la continua exposición de los consumidores a incontables estímulos en entornos donde se experimenta una comunicación intensa todos los días. Como resultado, las empresas han buscado ganar una posición diferente en la mente de los consumidores potenciales en comparación con sus competidores. (Yılmaz y Altunay, 2023, p. 1)

Dentro del posicionamiento conviven atributos que la marca comparte con sus competidores (necesarios para ser considerada parte de la categoría) y

atributos que la distinguen, que son los que finalmente motivan la elección. Esto es mencionado por Rua y Santos (2022):

El posicionamiento competitivo puede definirse como la respuesta a los siguientes puntos: explicar y diferenciar el producto o servicio de la competencia, identificar al público objetivo y demostrar el valor de esta diferencia. Por lo tanto, la diferenciación tiene que ser el punto de partida y el punto final en el camino de la definición del posicionamiento. (p. 2)

En entornos digitales, este proceso ha dejado de estar plenamente bajo control de la empresa, pues las opiniones, reseñas y conversaciones del público participan activamente en la construcción de la posición de la marca, situación que no es distante con los planteamientos de Yilmaz y Altunay (2023), quienes explican que la proliferación de opiniones en canales digitales, foros y plataformas de comercio electrónico ha transformado a los consumidores en participantes activos capaces de moldear colectivamente la imagen de una marca a través de sus experiencias post-compra compartidas.

Este cambio es tanto una oportunidad como un reto para una pequeña empresa: aunque no cuenta con presupuestos elevados para establecer un mensaje, se tiene la posibilidad de crear una posición mediante la conversación orgánica y las recomendaciones, siempre y cuando consiga brindar una experiencia y narrativa lo suficientemente interesantes como para ser recordadas. Para una marca premium, es crucial que exista coherencia entre lo que comunica y lo que entrega. Cualquier diferencia entre la promesa de un valor superior y la experiencia real puede repercutir rápidamente la posición que busca ocupar.

Brand Equity

El Brand Equity se refiere al valor que una marca incorpora a un producto por encima de sus características funcionales. No depende únicamente de su calidad, presentación o precio, sino de la confianza, el reconocimiento y las asociaciones que ha construido en la mente del consumidor. Por ello, una persona decide una marca frente a otra similar, recomendarla o aceptar un mayor precio cuando percibe que se le ofrece una experiencia, identidad o respaldo diferencial.

Este valor se va formando de manera progresiva con cada interacción entre el público y la marca, como la comunicación que recibe, el desempeño del producto y las experiencias compartidas con otros consumidores. Cuando varias de estas acciones son coherentes en el tiempo, la marca gana familiaridad y credibilidad. Al respecto, Aaker (2014) sostiene que el valor de marca debe establecerse como una base indispensable para consolidar una ventaja competitiva a largo plazo y garantizar la rentabilidad futura.

Diferenciación

La diferenciación es el conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que distinguen a una marca de sus competidores y que ofrecen al consumidor una razón concreta para preferirla. Estos atributos pueden ser de naturaleza funcional (características del producto, desempeño, ingredientes) o de naturaleza simbólica y emocional (identidad, estatus, valores, narrativa), y su combinación define el carácter singular de la marca:

Mientras que la estrategia de liderazgo en costos implica que una organización se esfuerce por lograr la estructura de costos más baja en toda

la industria en la que opera, asegurando así una ventaja competitiva, la estrategia de diferenciación apunta a crear una posición única en el mercado ofreciendo características distintas valoradas por los consumidores. En este contexto, la organización identifica y capitaliza uno o más atributos percibidos como esenciales por los clientes, diferenciándose así de los competidores. Esta singularidad le permite a la organización cobrar un precio premium, reflejando el valor percibido por los compradores. (Micu et al., 2025, p. 3)

Sin diferenciación, una marca queda reducida a competir por precio, terreno en el que las empresas de menor escala se encuentran en desventaja estructural.

Una diferenciación eficaz no depende únicamente de ser distinto, sino de serlo en una dimensión que el consumidor valore y que la competencia no pueda ocupar con facilidad. Por ello, la diferenciación más resistente suele apoyarse en atributos difíciles de imitar, como el origen, la tradición, el proceso de elaboración o una identidad construida a lo largo del tiempo. Como bien señala Neumeier (2006):

Hoy en día basamos nuestras elecciones más en atributos simbólicos. ¿Cómo se ve el producto? ¿Dónde se vende? ¿Qué tipo de personas lo compran? ¿A qué «tribu» me uniré si lo compro? ¿Qué dice el costo sobre su deseabilidad? ¿Qué dice otra gente al respecto? Y finalmente, ¿quién lo fabrica? Porque si puedo confiar en el fabricante, puedo comprarlo ahora y preocuparme después. (p.8)

En las categorías premium, la diferenciación tiende a desplazarse desde lo funcional hacia lo simbólico, pues cuando varios productos alcanzan estándares de

calidad comparables, lo que finalmente distingue a una marca es el significado que logra representar para el consumidor.

Valor percibido

El valor percibido es la evaluación que realiza el cliente sobre la relación entre los beneficios que obtiene de un producto y los gasto que asume para adquirirlo, entre los cuales el precio es el más evidente, pero no el único, ya que también incluye el tiempo, el esfuerzo y el riesgo asociados a la compra. Según Bushara et al. (2023), explican que este concepto se determina mediante una evaluación general de la utilidad de un producto basada en la comparación directa entre lo que el consumidor recibe y lo que otorga a cambio. Se trata de un juicio subjetivo y comparativo, para el consumidor, un mismo producto puede ser percibido como de alto o bajo valor según lo que el consumidor espera recibir y lo que está dispuesto a entregar a cambio.

Los beneficios asociados al valor percibidos pueden ser funcionales, pero no se reducen a ellos. En muchas categorías, los componentes emocionales, sociales y simbólicos tienen una influencia importante en la preferencia. Si una marca permite al consumidor sentirse identificado, acceder a una experiencia diferenciada o proyectar determinado estatus, su oferta puede ser considerar más valiosa aun cuando existan alternativas similares.

Como también explican Blut et al. (2024), al abordar los modelos empíricos que examinan las múltiples dimensiones de este constructo:

Los estudios que adoptan esta perspectiva van más allá de la visión utilitaria predominante del valor percibido por el cliente para identificar dimensiones afectivas y experienciales [...]. Un enfoque prominente e

integrador [...] especifica diferentes dimensiones e identifica tipos de valor [tales como] la eficiencia, excelencia, estatus, estima, ética, juego, estética y espiritualidad. (p. 504)

Bajo esta perspectiva multidimensional, elementos como la excelencia, el estatus y la estética dejan de ser atributos secundarios para convertirse en el núcleo del posicionamiento premium. Es precisamente mediante la gestión de estos factores como se construye el auténtico fundamento económico de una estrategia de precios elevados: el consumidor no paga por el costo de producción o distribución, sino por el valor intangible que este proyecta con base en el mensaje que expresa la marca. Una marca premium debe asegurar que la construcción de todos sus mensajes se traduzca en una razón sólida que justifique el desembolso de dinero.

Awareness de marca

La notoriedad de marca o awareness es el nivel en el que los consumidores reconocen o recuerdan una marca dentro de su categoría, y constituye la condición inicial e indispensable para que cualquier proceso de posicionamiento pueda tener lugar. Una marca que no es percibida ni recordada no puede ser preferida, de modo que la notoriedad representa el primer eslabón en la cadena que conduce desde el desconocimiento hasta la lealtad. Como señala Neumeier (2006), una marca se construye sobre la percepción y la confianza del consumidor:

Una marca es el presentimiento de una persona sobre un producto, servicio o empresa. Es un presentimiento porque todos somos seres emocionales e intuitivos, a pesar de nuestros mejores esfuerzos por ser

racionales. [...] Cuando un número suficiente de personas llega al mismo presentimiento, se puede decir que una empresa tiene una marca. (p. 2)

La notoriedad se expresa en distintos niveles de profundidad. El reconocimiento se produce cuando el consumidor identifica la marca al estar expuesto a ella; el recuerdo, más exigente, ocurre cuando la marca acude a la mente del consumidor de forma espontánea al pensar en la categoría; y el nivel más alto, la notoriedad de primera mención, se alcanza cuando la marca es la primera en ser evocada. En relación con esta progresión, Park y Namkung (2022) explican que el valor de marca opera bajo una estructura jerárquica regida por relaciones asociativas y direccionales, donde la capacidad de reconocer y evocar los elementos de la marca funciona como el componente antecedente necesario antes de poder consolidar la lealtad del consumidor. Alcanzar los niveles superiores no depende solo de la frecuencia de exposición, sino de la fuerza y la claridad de las asociaciones que la marca logra establecer en la memoria del consumidor.

Para las pequeñas empresas, desarrollar notoriedad suele implicar una dificultad adicional por la limitación de recursos destinados a comunicación. Aún así, los canales digitales, la recomendación entre consumidores y las experiencias positivas permiten generar presencia de manera progresiva.

4. Resultado y evidencias de la aplicación profesional

4.1. Implementación práctica

La implementación de un sistema de control comenzó en diciembre de 2025 con la creación del formato de Pagos Pendientes de Marketing. Esta herramienta surgió primero como respuesta a la necesidad de conocer y centralizar los gastos gestionados por el área. Antes de su implementación, las solicitudes se realizaban según las necesidades inmediatas de cada acción, sin disponer de un registro consolidado que mostrará los compromisos de pago y su efecto acumulado.

El formato permitió registrar diariamente los conceptos, proveedores, responsables, montos, comprobantes y estados de aprobación y que estos datos, no se perdieran entre diferentes correos. Su edición quedó restringida al Coordinador y al Asistente de Marketing, mientras que las demás áreas podían visualizar la información necesaria sin modificarla. De esta manera, se estableció un primer nivel de control sobre los gastos y pagos gestionados por Marketing que se realizaban de manera desordenada y genera retrocesos en la búsqueda de información.

A partir de la información obtenida mediante Pagos Pendientes, la experiencia de las inversiones recurrentes del área de Marketing y aprovechando el inicio de un nuevo año, en enero de 2026 se diseñó el formato de Presupuesto Anual de Marketing, documento que anteriormente no existía en la empresa. Para su elaboración se tomó como referencia el forecast anual de ventas proporcionado por la Gerencia Comercial, estableciéndose un presupuesto de S/503,600 para organizar y limitar las inversiones previstas durante 2026.

Al cierre de mayo, el gasto real acumulado ascendió a un 32% del presupuesto anual. Este monto estuvo distribuido entre Trade Marketing, Activaciones y BTL, Comunicación Digital y Campañas y Eventos. La concentración principal se presentó en Activaciones y BTL, debido especialmente a las degustaciones desarrolladas durante el ingreso de los productos al canal moderno y la naturaleza del producto, al ser una bebida alcohólica nueva con un posicionamiento en crecimiento, generamos mayor recordación de marca con la degustación del producto y a su vez una mayor tasa de compra.

Por otro lado, se realizaron informes para los canales tradicional y on-premise. Antes de estos formatos, la información de los eventos o degustaciones realizadas por la marca se recopilaba de manera empírica mediante fotografías, ventas generales y presentaciones semanales enviadas por correo. Este proceso anterior dificultaba recopilar las evidencias resultaban difíciles de recuperar, consolidar y comparar. Los nuevos informes permitieron reunir en un mismo documento los puntos de venta intervenidos, productos utilizados, costos, ventas, observaciones y evidencias fotográficas.

Finalmente, se incorporaron proyectos cuya planificación fue desarrollada hasta mayo, entre ellos destacó la primera asociación de De Cajón Destilados con Britvic (importante compañía internacional de bebidas alcohólicas como mixers y tónicas para coctelería), planteada como una estrategia de co-branding y extensión de línea. Se desarrollaron tres nuevos SKU, junto con el concepto de campaña, presupuestos, cronograma, códigos EAN, forecast comercial y diseños de empaque.

4.2. Problemas a resolver

La implementación práctica permitió brindar una mayor precisión a las brechas que afectaban la gestión del presupuesto de Marketing y en consecuencia al posicionamiento de la marca. Estas dificultades no se relacionaban únicamente con la ausencia de un presupuesto anual, sino también con la falta de trazabilidad de los pagos en los meses anteriores, la asignación reactiva de los recursos sin una estrategia, la dispersión de la información y la limitada medición de los resultados.

Al revisar los pagos gestionados por Marketing, se identificó que no existía un registro único para reunir boletas, facturas, recibos por honorarios y demás comprobantes de pagos. Cada solicitud se atendía cuando surgía una activación, una necesidad de trade marketing o la entrega de merchandising. Esto dificultaba conocer, en un mismo momento, el monto ya comprometido, los pagos aún pendientes y los recursos disponibles para nuevas acciones. Asimismo, las compras de merchandising solían realizarse en cantidades reducidas y de forma recurrente, situación que incrementaba el costo unitario e impedía proyectar requerimientos con mayor anticipación. Frente a ello, se elaboró el formato de Pagos Pendientes.

Hasta diciembre del 2025, tampoco se contaba con un presupuesto anual de Marketing que definiera una distribución previa de recursos por categoría. Los gastos se evaluaban según la necesidad inmediata de cada actividad, sin una referencia que permitirá relacionarlos con prioridades comerciales o con el gasto acumulado del año. Debido a esto, se logró identificar la necesidad de establecer

un sistema que integrara la planificación, el control y el seguimiento de la inversión de Marketing.

Con las nuevas herramientas de gestión presupuestal se observó una concentración importante de recursos en activaciones y acciones BTL durante el periodo de enero de 2026 a marzo de 2026, especialmente en las degustaciones realizadas en el canal moderno. Estas degustaciones se llevan a cabo con una impulsadora y un módulo de la empresa los días jueves, viernes y sábados, y su principal fin es promover la venta del producto a través de la degustación de cócteles y brindar información de la marca. Al ver que el monto invertido en este canal era demasiado elevado, se redujo en aproximadamente un 40% el presupuesto mensual destinado a estas actividades y se estableció un límite de gasto. La medida buscó ordenar la inversión considerando el costo de cada acción, su alcance y los resultados esperados.

Otro apartado importante por solucionar fueron los informes de las acciones ejecutadas en los canales tradicional y on-premise, que no tenían orden y dificultaban medir su impacto. En un inicio solo se reunían fotografías, ventas generadas y presentaciones semanales enviadas por correo; sin embargo, no existía un solo documento que registrase todos los datos. Esto dificultaba la evaluación del retorno de la inversión realizada en dichos canales.

Además, varios proyectos demandaban la intervención conjunta de Marketing, Finanzas, Comercial, Planta y los responsables de cada canal. Cuando no se precisaban responsables, fechas y recursos desde el inicio, la coordinación podía retrasarse o resolverse de manera reactiva.

Este problema se hizo especialmente visible en el proyecto con Britvic, debido a que comprendía producción, estructura comercial, códigos EAN, diseños

de empaque y distribución por canal. La elaboración de un Gantt, el forecast y la asignación de responsabilidades permitió ordenar el proyecto, pero será necesario documentar los procesos logrados para futuros lanzamientos.

Tabla 2

Problemas identificados en la gestión de Marketing

Problema identificado	Situación observada	Medida implementada o planteada
Falta de trazabilidad de pagos	Comprobantes y compromisos se atendían de manera aislada.	Formato de Pagos Pendientes.
Ausencia de presupuesto anual	Los gastos se evaluaban según necesidades inmediatas.	Presupuesto anual y sistema de control presupuestal.
Concentración del gasto en activaciones y BTL	Las degustaciones del canal moderno absorbían una parte importante de los recursos.	Reducción de la asignación mensual y tope para materiales POP.
Registro disperso de acciones por canal	Evidencias reunidas en fotos, correos y presentaciones sin estructura común.	Formatos de reporte para canal tradicional y on-premise.
Coordinación interáreas no formalizada	Proyectos dependían de acuerdos puntuales entre varias áreas.	Gantt, forecast y asignación de responsables por proyecto.

Nota: Resume las principales brechas identificadas durante la implementación práctica y las herramientas empleadas para atenderlas.

4.3. Implementación de reforma integral administrativa

Con los problemas ya identificados, la reforma integral administrativa se plantea como la formalización del modelo de gestión desarrollado para el área de Marketing desde diciembre de 2025. La propuesta no busca modificar la estructura general de De Cajón Destilados, sino consolidar las herramientas, procesos y responsabilidades que ayuden a planificar las inversiones, controlar los gastos y orientar las acciones hacia el posicionamiento de las marcas y no en acciones puntuales que no sigan una estrategia general. Esta reforma comprende dos componentes: el fortalecimiento de la identidad organizacional aplicada a la gestión de Marketing y la definición de funciones mediante un Manual de Organización y Funciones.

4.3.1. Creación de identidad organizacional

El posicionamiento en base a su origen local y producción de destilados premium a base de papa amarilla es uno de los pilares de De Cajón Destilados. Por ello, estructurar una identidad institucional no exige empezar desde cero, sino ordenar estos pilares para convertirlos en los ejes centrales de las decisiones comerciales. El punto de partida es revalorar la papa peruana como un insumo peruano que puede lograr a ser una gran bebida espirituosa de estándar internacional. La propuesta de valor se basa en ofrecer productos premium que combinan el origen peruano, innovación y calidad.

Es indispensable que estos atributos se reúnan en un documento que facilite su aprendizaje y aplicación a todo el equipo de trabajo. Este instrumento fijará el

propósito, la oferta central, los atributos de marca y condiciones mínimas que debe cumplir cualquier despliegue en el punto de venta o canal digital, ayudando a brindar mayor claridad en el mensaje que brinda la marca al público.

El primer paso operativo implica usar esta matriz como filtro obligatorio antes de autorizar cualquier pieza gráfica, pauta digital, eventos o acuerdos comerciales. Toda propuesta requerirá definir segmento, mensaje principal y métrica esperada, lo que impedirá que el presupuesto se dirigirá a esfuerzos aislados del rumbo previamente definido.

El segundo paso se enfoca en presentar estos criterios a los equipos involucrados en la ejecución. Aunque Marketing sea el autor de este documento, las demás áreas deben tener conocimiento de dichas especificaciones. Así, la consistencia de marca se mantiene unificada y se sostiene a lo largo de toda la cadena de valor.

Finalmente, se implementarán revisiones periódicas de estos parámetros para comprobar si se mantienen en vigencia y si la ejecución en campo refleja fielmente lo proyectado. Cualquier ajuste futuro será en base a la evolución del portafolio o de la demanda, siempre destacando los pilares de comunicación que son: el origen peruano y el estándar premium del negocio.

4.3.2. Formulación del Manual de Organización de Funciones MOF

A partir de los retos en la gestión del presupuesto y en la coordinación de las actividades de Marketing en la cual están involucradas diversas áreas de la empresa, se propone formular un Manual de Organización y Funciones (MOF) para

el puesto de Coordinador de Marketing y Comunicaciones. La propuesta se realiza en base a que varias de las responsabilidades desarrolladas durante la experiencia profesional, aunque permitieron ordenar la gestión del área, no se encontraban formalmente establecidas en un documento interno debido al crecimiento acelerado de funciones por cumplir.

Al no contar con esta delimitación ocasionaba que la planificación de campañas, el seguimiento de los gastos, la elaboración de reportes y la coordinación con otras áreas dependieran principalmente de las necesidades inmediatas y de la iniciativa de las personas involucradas. En consecuencia, el MOF permitirá convertir las mejoras realizadas en responsabilidades permanentes del puesto. Su alcance se enfoca en presentar una definición del objetivo, la dependencia jerárquica, el nivel de autoridad, las funciones, las relaciones de coordinación y los requisitos del puesto de Coordinador de Marketing y Comunicaciones.

Tabla 3

Propuesta de Manual de Organización y Funciones del Coordinador de Marketing y Comunicaciones

Elemento	Descripción
Unidad orgánica	Área de Marketing y Comunicaciones
Denominación del puesto	Coordinador de Marketing y Comunicaciones
Dependencia jerárquica	Gerencia Comercial
Personal a cargo	Asistente de Marketing
Objetivo del puesto	Planificar, coordinar y supervisar las acciones de marketing y comunicación de De Cajón Vodka, De Cajón Gin Peruano y Siembra Vodka, administrando eficientemente el presupuesto asignado y procurando que las actividades

	contribuyan al posicionamiento de las marcas y a los objetivos comerciales de la empresa.
Nivel de autoridad	Propone el plan y presupuesto anual de Marketing; prioriza y coordina las actividades del área; supervisa al Asistente de Marketing; controla la ejecución presupuestal y presenta las acciones para aprobación de la Gerencia Comercial. La disponibilidad financiera y el procesamiento de los pagos son revisados por la Gerencia de Finanzas.
Coordinación interna	Gerencia Comercial, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Planta, KAM del canal moderno, responsable comercial de los canales tradicional y on-premise y Asistente de Marketing.
Coordinación externa	Proveedores, agencias, productores audiovisuales, socios comerciales, organizadores de eventos y representantes de los puntos de venta.
Formación requerida	Formación profesional o técnica en Marketing, Comunicaciones, Publicidad, Administración o especialidades relacionadas.
Experiencia requerida	Experiencia en gestión de marcas, campañas, trade marketing, comunicación digital, coordinación de proveedores y administración de presupuestos. De preferencia, en empresas de consumo masivo o bebidas.
Conocimientos	Planificación de marketing, elaboración y control presupuestal, análisis de ventas, trade marketing, gestión de canales digitales, elaboración de reportes y manejo de herramientas de análisis y hojas de cálculo.
Competencias	Planificación, capacidad analítica, comunicación efectiva, coordinación de equipos, negociación, orientación a resultados, organización y atención al detalle.

Nota: Estructura, responsabilidades y requisitos propuestos para el cargo.

Figura 11

Funciones del Coordinador de Marketing y Comunicaciones



Nota: Funciones agrupadas en cinco ámbitos principales de gestión.

La formulación del MOF permitirá institucionalizar las funciones desarrolladas durante la experiencia profesional, reducir la duplicidad de tareas y mejorar la coordinación entre Marketing, Comercial, Finanzas, Planta y los responsables de cada canal. Por otro lado, dará como resultado que el presupuesto, los reportes y los proyectos de Marketing continúen gestionándose de manera ordenada.

Conclusiones

De la mano de este trabajo se ha podido comprobar que una buena gestión del presupuesto de Marketing no se reduce al dinero de que se dispone. Es menester una planificación de antemano, un seguimiento de los compromisos y el repaso de lo que se ha logrado. El diagnóstico puso de manifiesto ciertos escollos en la administración de los recursos y sirvió para fijar pautas que dirijan la inversión a aquellas acciones coherentes con el posicionamiento de De Cajón Destilados. A partir de ahí se ha elaborado una propuesta de mejora; su eficacia se podrá valorar una vez que se haya implementado con continuidad.

La necesidad de poner orden en la parte administrativa del área de Marketing se ha vuelto más patente con la expansión comercial y la entrada de sus productos en nuevos canales. Hasta ahora, la inexistencia de mecanismos de control o funciones bien definidas, así como la ausencia de procedimientos por escrito, obligaba a una dinámica de trabajo puesta en atender las urgencias del momento. Eso restaba coordinación entre departamentos y complicaba ver con claridad el uso de los recursos, de modo que cualquier solución tenía que abordar tanto el presupuesto como la propia organización interna.

Gracias a la trayectoria profesional se ha podido dar una mayor estructura a la gestión de Marketing, con un enfoque en el presupuesto anual, el seguimiento de los pagos pendientes y la confección de informes por canal, todo ello bajo una metodología de trabajo definida. De igual modo, la visibilidad de la compañía se ha visto beneficiada por las campañas, las alianzas forjadas, los reconocimientos y la presencia en el ámbito comercial; elementos que han servido para recabar los datos necesarios a fin de valorar el rendimiento de lo ejecutado.

A partir de los problemas identificados, se propuso un modelo de gestión que integra el control presupuestal, la identidad organizacional y la delimitación de funciones del Coordinador de Marketing y Comunicaciones. Estas propuestas ofrecen un marco para mejorar la asignación de recursos, la coordinación entre áreas y la coherencia de las acciones de Marketing. Su continuidad dependerá de que sean aprobadas, aplicadas de manera constante y revisadas periódicamente según las necesidades de la empresa.

Recomendaciones

Se procederá a fijar un cierre de presupuesto mensual con su fecha de corte correspondiente, para lo cual se conciliarán los datos de Marketing y Finanzas. De este seguimiento se desprenden el porcentaje de ejecución, la diferencia entre lo presupuestado y lo real, el ratio de gasto de Marketing frente a ventas y el saldo que queda por categoría.

A estos indicadores financieros se añadirán las mediciones de posicionamiento necesarias para verificar que se cumpla el objetivo general. Es aconsejable hacer una evaluación en regla del conocimiento de marca, la recordación, la consideración de compra o la percepción de calidad premium, así como la vinculación de los productos con su origen peruano; todo ello se puede medir con el cliente en los distintos puntos de venta.

Para dar luz verde a cualquier campaña, activación, material o alianza se exigirá el cumplimiento de la matriz de identidad organizacional. Cada propuesta ha de dejar claro a qué público va dirigida, el mensaje, el canal, el presupuesto, la relación con los atributos de la marca y el resultado que se espera.

También se aprobará y dará a conocer el Manual de Organización y Funciones de manera que se preserve el flujo de trabajo entre el Asistente y el Coordinador de Marketing y la Gerencia Comercial, sin olvidar la revisión de Finanzas. Este manual se pondrá al día si hay cambios en la estructura o responsabilidades del área.

Por último, se mantendrán los informes por canal y se hará un balance después de cada lanzamiento o activación. Si los resultados son buenos, se podrá extender la acción; de lo contrario, si la participación, cobertura o retorno no es la adecuada, se modificarán o se darán de baja.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. Morgan James Publishing.
- Blut, M., Chaney, D., Lunardo, R., Mencarelli, R., & Grewal, D. (2024). Customer Perceived Value: A Comprehensive Meta-analysis. *Journal of Service Research*, 27(4), 501-524. <https://doi.org/10.1177/10946705231222295>
- Bueno Sánchez, D. N., Retuerto Gómez, K. L., Rojas Aguilar, E. A., & Vásquez Alcántara, M. J. (2025). *Plan de negocio para la comercialización de un doble destilado de caña de azúcar y botánicos selectos en el mercado peruano de bebidas espirituosas*. [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/4717>
- Bushara, M. A., Abdou, A., Hassan, T. H., Sobaih, A., Albohnayh, A. S., Alshammari, W. G., Aldoreeb, M., Elsaed, A., & Elsaied, M. A. (2023). Power of Social Media Marketing: How Perceived Value Mediates the Impact on Restaurant Followers' Purchase Intention, Willingness to Pay a Premium Price, and E-WoM?. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15065331>
- Catarina, J. B. (2025) Fatores influenciadores da decisão de compra de bebidas espirituosas [Tesis de maestría, Escola Superior de Comunicação Social]. Repositorio Institucional Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/22559>
- Eslava, J. d. J. (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y controlar la gestión comercial*. ESIC Editorial. (1ra ed).
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80, 173 - 190. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

- Mandler, T., Sezen, B., Chen, J., et al. (2021). Performance consequences of marketing standardization/adaptation: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 125, 416-435.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.023>
- Micu, D., Arghiroiu, G. A., Micu, Ș., & Beciu, S. (2025). Competitive Advantage in the World of Wine—An Analysis of Differentiation Strategies Developed by Sectoral Brands in the Global Market. *Foods*, 14. <https://doi.org/10.3390/foods14111858>
- Mousa, M., Nosratabadi, S., Sági, J., & Mosavi, A. (2021). The Effect of Marketing Investment on Firm Value and Systematic Risk. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010064>
- Neumeier, M. (2006). *The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design*. New Riders.
- Neumeier, M. (2006). *The brand gap: how to bridge the distance between business strategy and design*. New Riders.
- Park, C.-I., & Namkung, Y. (2022). The Effects of Instagram Marketing Activities on Customer-Based Brand Equity in the Coffee Industry. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su14031657>

- Peek, S. (2026, 5 de enero). What is contingency management theory in leadership? Business.com. <https://www.business.com/articles/contingency-management-theory/>
- Pérez, K. J., & López, S. (2025). *Planificación financiera y su incidencia en estrategias de marketing, en variedades Peniel del segundo semestre del año 2024* [Tesis de pregrado, Universidad Central de Nicaragua]. Repositorio Institucional UCN. <https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/227/>
- Phillips, P. P., Fu, F. Q., Yi, H., & Phillips, J. (2021). *ROI in Marketing: the Design Thinking Approach to Measure, Prove, and Improve the Value of Marketing*. McGraw-Hill Education.
- Rahman, M., Rodríguez-Serrano, M. Á., & Lambkin, M. (2020). Advertising efficiency and profitability: Evidence from the pharmaceutical industry. *Industrial Marketing Management*, 89, 619–629. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.001>
- Raman, K., Mantrala, M., Sridhar, S., & Tang, Y. (2012). Optimal Resource Allocation with Time-varying Marketing Effectiveness, Margins and Costs. *Journal of Interactive Marketing*, 26, 43 - 52. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2011.05.001>
- Rodriguez Dorregaray, E. N., & Santillan Pachas, J. Y. (2025). *Marketing en redes sociales y posicionamiento de marca de una licorería, San Juan de Miraflores – 2025*. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional Universidad Autónoma del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/3919>
- Rua, O., & Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100194>
- Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68, 76 - 89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>

- Yilmaz, P. D., & Altunay, L. H. T. (2023). Marketing Insight from Consumer Reviews:
Creating Brand Position through Opinion Mining Approach. *Telematics and
Informatics Reports*. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2023.100094>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.).
SAGE Publications.

Anexos

Anexo 01

Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de Suficiencia Profesional

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

Eficiencia del Presupuesto de Marketing para Mejorar Posicionamiento Bebidas

Espirituosas Premium De La Empresa "De Cajón Destilados" - Lurin, 2026

Integrante:

1. Pacheco Cancino Juan Fermin

Asesor: Velasquez Tapullima, Pedro Alfonso

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

La implementación de estas estructuras de medición generó un impacto organizacional y económico en De Cajón Destilados al ordenar la gestión del presupuesto de marketing, centralizar el seguimiento de pagos y mejorar la coordinación entre Marketing, Comercial y Finanzas. La información consolidada permitió identificar gastos concentrados en actividades de bajo control, ajustar la distribución de recursos y reducir aproximadamente en 40 % la asignación mensual destinada a las degustaciones del canal moderno. Algo no planificado, fue que este proyecto nos permite una planificación estratégica anualizada ya que tenemos un mayor control sobre la inversión.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

La investigación permitió implementar un sistema de gestión que se compone en un registro de pagos pendientes, un presupuesto anual y formatos de seguimiento por canal de venta

y distribución (canal moderno, tradicional y HORECA). Estas herramientas permitieron mejorar el seguimiento de los gastos y facilitaron la evaluación de las campañas y activaciones realizadas por la marca. Se estableció, además, una metodología de trabajo que oriente las decisiones de inversión y se elaboró una matriz de identidad organizacional y un Manual de Organización y Funciones a fin de formalizar los procesos del área de Marketing.

Anexo 02

Certificaciones de capacitación adicional



Programa de
Extensión Universitaria



El Programa de Extensión Universitaria de la
Universidad Le Cordon Bleu, certifica la participación de:

PACHECO CANCINO JUAN FERMIN

En el curso de: **MARKETING DIGITAL PARA RESTAURANTES
Y NEGOCIOS GASTRONÓMICOS** el mismo que ha contado
con una duración de 18 horas académicas, dictado del 23
de setiembre al 09 de octubre del 2025.

Magdalena del Mar, Lima - Perú, 29 de octubre del 2025.

Augusto Dalmau García Bedoya
Rector

1571-2025