

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para las Bebidas Alcohólicas Destiladas Pisco  
Premium y Ron Premium del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADA POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**José Alonso Corrales Valencia**

**Luis Fernando Díaz Sacasa**

**Miguel Fuentes Antuñano**

**David Josué Revilla Pinto**

**Asesor: Jorge Zavala**

**Santiago de Surco, junio de 2016**

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Situación General de la Industria de las Bebidas Alcohólicas en Perú .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones .....	11
<b>Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>12</b>
2.1. Antecedentes .....	12
2.2. Visión .....	12
2.3. Misión .....	12
2.4. Valores .....	13
2.5. Código de Ética.....	13
2.6. Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III. Evaluación Externa .....</b>	<b>15</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	16
3.1.2. Potencial nacional .....	18
3.1.3. Principios cardinales .....	24
3.1.4. Influencia del análisis en el sector .....	26
3.2. Análisis Competitivo del País .....	27
3.2.1. Condiciones de los factores.....	27
3.2.2. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	33
3.2.3. Sectores relacionados y de apoyo .....	34
3.2.4. Influencia del análisis.....	34

3.3. Análisis del entorno PESTE .....	35
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	35
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	40
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	42
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	43
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	44
3.5. La Organización y sus Competidores .....	46
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	46
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	47
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	48
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	49
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	49
3.6. La Organización y sus Referentes.....	50
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	51
3.8. Conclusiones .....	51
<b>Capítulo IV. Evaluación Interna .....</b>	<b>53</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	53
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	53
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	58
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	68
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	70
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	72
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	72
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	74

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	75
4.3. Conclusiones .....	76
<b>Capítulo V. Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas en Perú y Objetivos a Largo Plazo .....</b>	<b>79</b>
5.1. Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas .....	79
5.2. Potencial de la Industria de las Bebidas Alcohólicas.....	82
5.2.1. Mercadeo.....	82
5.2.2. Producción y operaciones .....	84
5.2.3. Finanzas .....	85
5.2.4. Administración.....	85
5.3. Matriz de Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas (MIO).....	86
5.4. Objetivos de Largo Plazo .....	86
5.5. Conclusiones .....	89
<b>Capítulo VI. El Proceso Estratégico.....</b>	<b>91</b>
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	91
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	91
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	98
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	99
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	99
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	101
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	101
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	101
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	102
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	102
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	107

6.12. Conclusiones .....	107
<b>Capítulo VII. Implementación Estratégica.....</b>	<b>109</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo. ....	109
7.2. Recursos Asignados a los OCP .....	112
7.3. Políticas .....	112
7.4. Estructura de la Organización .....	114
7.5. Medioambiente y Ecología .....	115
7.6. Recursos Humanos.....	116
7.7. Responsabilidad Social .....	116
7.8. Gestión del Cambio.....	117
7.9. Conclusiones .....	117
<b>Capítulo VIII. Evaluación Estratégica.....</b>	<b>118</b>
8.1. Perspectiva de Control .....	118
8.1.1. Aprendizaje interno.....	119
8.1.2. Procesos .....	120
8.1.3. Clientes.....	120
8.1.4. Financiera.....	121
8.2. Tablero de Control Balanceado.....	121
8.3. Conclusiones .....	121
<b>Capítulo IX. Competitividad del Sector.....</b>	<b>123</b>
9.1. Análisis competitivo del Sector .....	123
9.1.1. Amenaza de los nuevos competidores .....	123
9.1.2. Poder de negociación de los proveedores .....	125
9.1.3. Poder de negociación de los compradores. ....	125
9.1.4. Amenaza de los sustitutos .....	126

9.1.5. Rivalidad entre los competidores .....	128
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas .....	129
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres .....	130
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	132
9.5. Conclusiones .....	133
<b>Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>134</b>
10.1. Plan Estratégico Integral .....	134
10.2. Conclusiones Finales.....	134
10.3. Recomendaciones Finales .....	135
10.4. Futuro de la Organización.....	136
<b>Referencias.....</b>	<b>138</b>

## Lista de Tablas

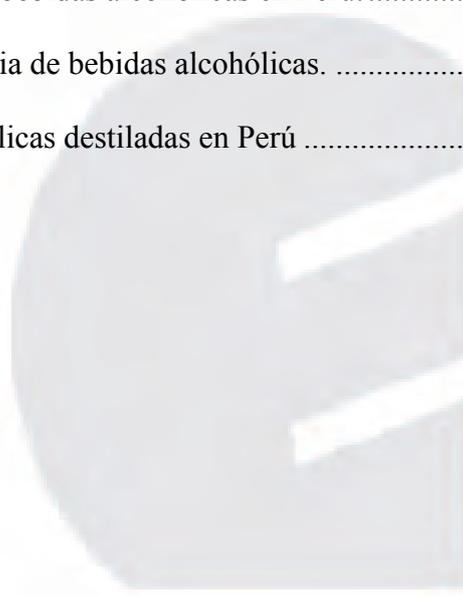
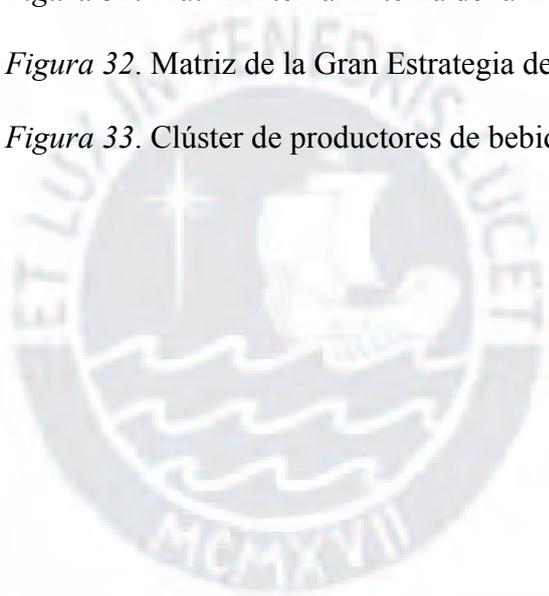
Tabla 1. <i>Importación de Bebidas Alcohólicas en Perú a 2010</i> .....	5
Tabla 2. <i>Consumo Promedio Per Cápita Anual Según Tipo de Bebida Alcohólica en el 2012</i> 7	
Tabla 3. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	16
Tabla 4. <i>Índice de Competitividad Global de Perú al 2012</i> .....	30
Tabla 5. <i>Factibilidad para Hacer Negocios por Perú</i> .....	32
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	45
Tabla 7. <i>Matriz del Perfil Competitivo de la Industria del Pisco y Ron premium en Perú</i> .....	52
Tabla 8. <i>Matriz del Perfil Referencial de la Industria del Pisco y Ron premium en Perú</i> .....	52
Tabla 9. <i>Mercado de Bebidas Alcohólicas Destiladas en el Perú 2015</i> .....	55
Tabla 10. <i>Crecimiento de las Ventas de Productos Importados</i> .....	63
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	77
Tabla 12. <i>Consumo Promedio Per Cápita Anual de Bebidas Alcohólicas de los Hogares Peruanos</i> .....	83
Tabla 13. <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO)</i> .....	86
Tabla 14. <i>Áreas de Resultado Clave (ARC) de la Industria de las Bebidas Alcohólicas en Perú</i> .....	88
Tabla 15. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i> .....	92
Tabla 16. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú</i> .....	93
Tabla 17. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú</i> .....	94
Tabla 18. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú</i> .....	94

Tabla 19. <i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú</i> .....	95
Tabla 20. <i>Matriz PEYEA de la Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú</i> .....	96
Tabla 21. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	103
Tabla 22. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	104
Tabla 23. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	105
Tabla 24. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	106
Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	108
Tabla 26. <i>Matriz de Políticas Versus Estrategias</i> .....	113
Tabla 27. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	122
Tabla 28. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	137

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	ix
<i>Figura 1.</i> Consumo per cápita de alcohol por país .....	3
<i>Figura 2.</i> Producción de uva 2014-2013 .....	8
<i>Figura 3.</i> Producción de Caña de Azúcar 2014-2013.....	8
<i>Figura 4.</i> Relevancia de las bebidas Pisco y Ron premium en Perú .....	10
<i>Figura 5.</i> Estrategias comunes para el desarrollo de Pisco y Ron premium .....	10
<i>Figura 6.</i> Análisis Tridimensional de Hartmann.....	15
<i>Figura 7.</i> Inversión pública y privada en Perú 2003-2013.....	28
<i>Figura 8.</i> Evolución del PBI nacional 1994 – 2014 .....	38
<i>Figura 9.</i> Evolución de la incidencia de la pobreza total, 2009 - 2014.....	41
<i>Figura 10.</i> Población según religión que profesa 1993.....	41
<i>Figura 11.</i> Gasto en ciencia, tecnología e innovación 1999-2012, SIAF.....	43
<i>Figura 12.</i> Modelo de las cinco fuerzas competitivas .....	46
<i>Figura 13.</i> Participación en litros de alcohol equivalente 2013.....	56
<i>Figura 14.</i> Flujo de industria de bebidas alcohólicas .....	58
<i>Figura 15.</i> Evolución de la participación en litros de alcohol equivalente 2014 .....	59
<i>Figura 16.</i> Presentación de Ron Zacapa XO .....	61
<i>Figura 17.</i> Cartavio XO ron premium de alta calidad .....	62
<i>Figura 18.</i> Presentación de Ron Zacapa XO .....	62
<i>Figura 19.</i> Asociación del ron con calidad y premios internacionales.....	63
<i>Figura 20.</i> Penetración de bebidas alcohólicas total nacional.....	64
<i>Figura 21.</i> Publicidad ron peruano .....	66
<i>Figura 22.</i> Penetración de bebidas alcohólicas total urbano .....	66
<i>Figura 23.</i> Penetración de ron .....	67

<i>Figura 24.</i> Penetración de pisco .....	67
<i>Figura 25.</i> Empresas productoras de pisco según regiones al 2013 .....	70
<i>Figura 26.</i> Número de empresas productoras de pisco por tamaño UIT.....	71
<i>Figura 27.</i> Implementaciones con tecnología.....	75
<i>Figura 28.</i> Procesos en la industria de destilados.....	76
<i>Figura 29.</i> MPEYEA de la industria de bebidas alcohólicas de Perú .....	97
<i>Figura 30.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG). .....	98
<i>Figura 31.</i> Matriz Interna-Externa de la industria de bebidas alcohólicas en Perú. ....	99
<i>Figura 32.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la industria de bebidas alcohólicas. ....	100
<i>Figura 33.</i> Clúster de productores de bebidas alcohólicas destiladas en Perú .....	132



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); además existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo.

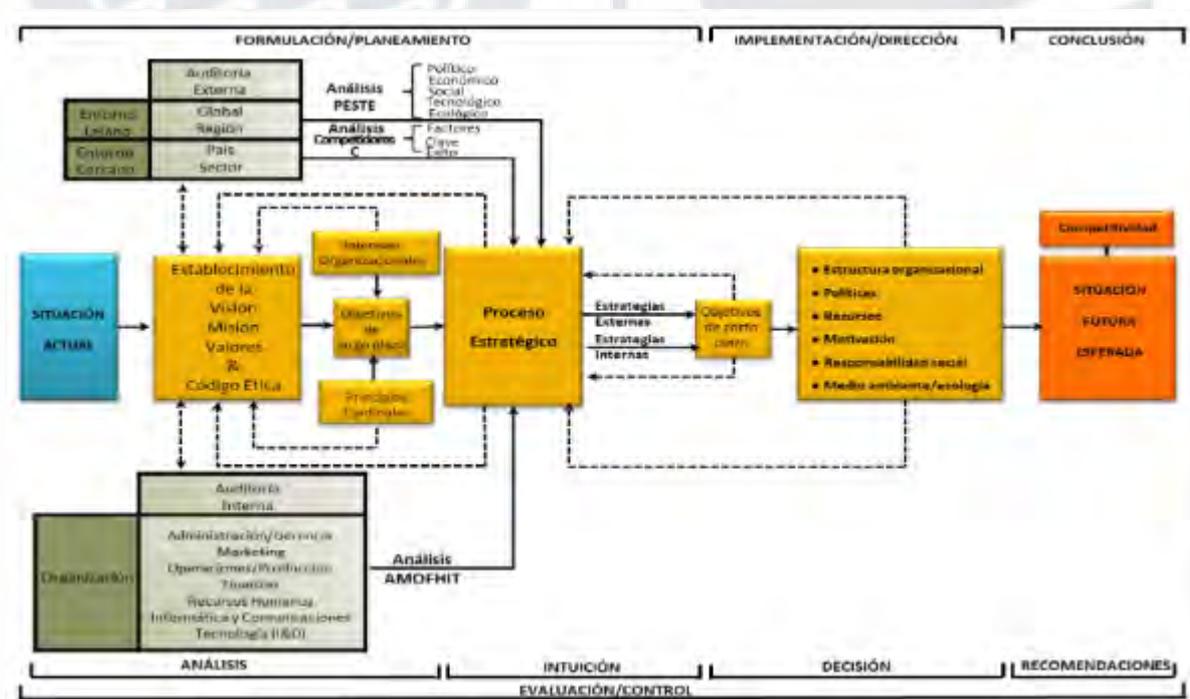


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2012, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia; marketing y ventas; operaciones productivas y de servicios e infraestructura; finanzas y contabilidad; recursos humanos y cultura; informática y comunicaciones; y tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del *Boston Consulting Group* (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

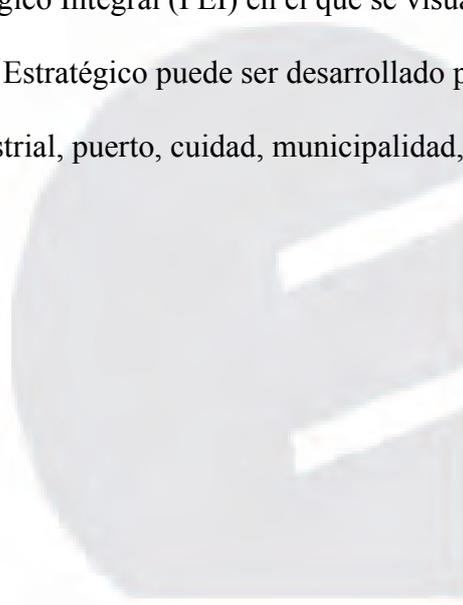
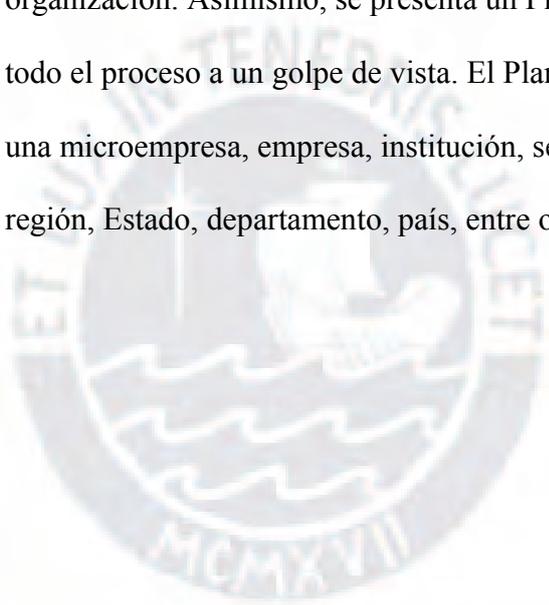
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*- BSC), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



## **Capítulo I. Situación General de la Industria de las Bebidas Alcohólicas en Perú**

### **1.1. Situación General**

El consumo de bebidas alcohólicas ha formado parte de distintas culturas y sociedades a lo largo de la historia del ser humano, su consumo se presume desde alrededor de 7000 a.C., es así que su efecto de éxtasis y alucinógeno vincularon las bebidas con contenido alcohólico con lo mitológico y lo divino, existiendo deidades religiosas con dioses como Osiris en Egipto, Dionisio en Grecia o Baco en Roma a los que se veneraba como dadores de alegría, frenesí y delicias mortales. En las civilizaciones nativas de América como en la región de los Andes existe evidencia de bebidas alcohólicas fermentadas precolombinas en base a maíz, llamada “chicha”, esta bebida tenía un alto contenido simbólico de honor (Muñoz, 2010).

Se presume que las bebidas alcohólicas destiladas provienen de los alquimistas árabes, las primeras referencias de la destilación del alcohol datan del siglo VII. De acuerdo a Muñoz (2010), fue Arnaldo de Vilanova, profesor de la Universidad de Montpellier, quien profundizó su estudio y realizó vastas experiencias prácticas que lo condujeron a la obtención de destilados alcohólicos, es así que éstos se popularizaron en el siglo XV formándose gremios de destilación, y se originaron licores como el coñac, brandy, whisky y el ron. Ya desde esas épocas, habían también distintos niveles de una misma bebida alcohólica, los licores de mejor calidad o Premium para la época, eran que la que se diferenciaban como mejores por sus procesos productivos y también porque estaban reservadas a la cúpula real o religiosa. Sin embargo a pesar del aspecto histórico cultural, el alcohol en la vida humana ocasiona controversia por el efecto en el comportamiento y la salud, e incluso se buscó su censura y prohibición por uso desmesurado, es por ello que entre los años 1914 y 1921, se adoptaron en Los Estados Unidos de América, Canadá, Noruega, Islandia, Finlandia y Rusia;

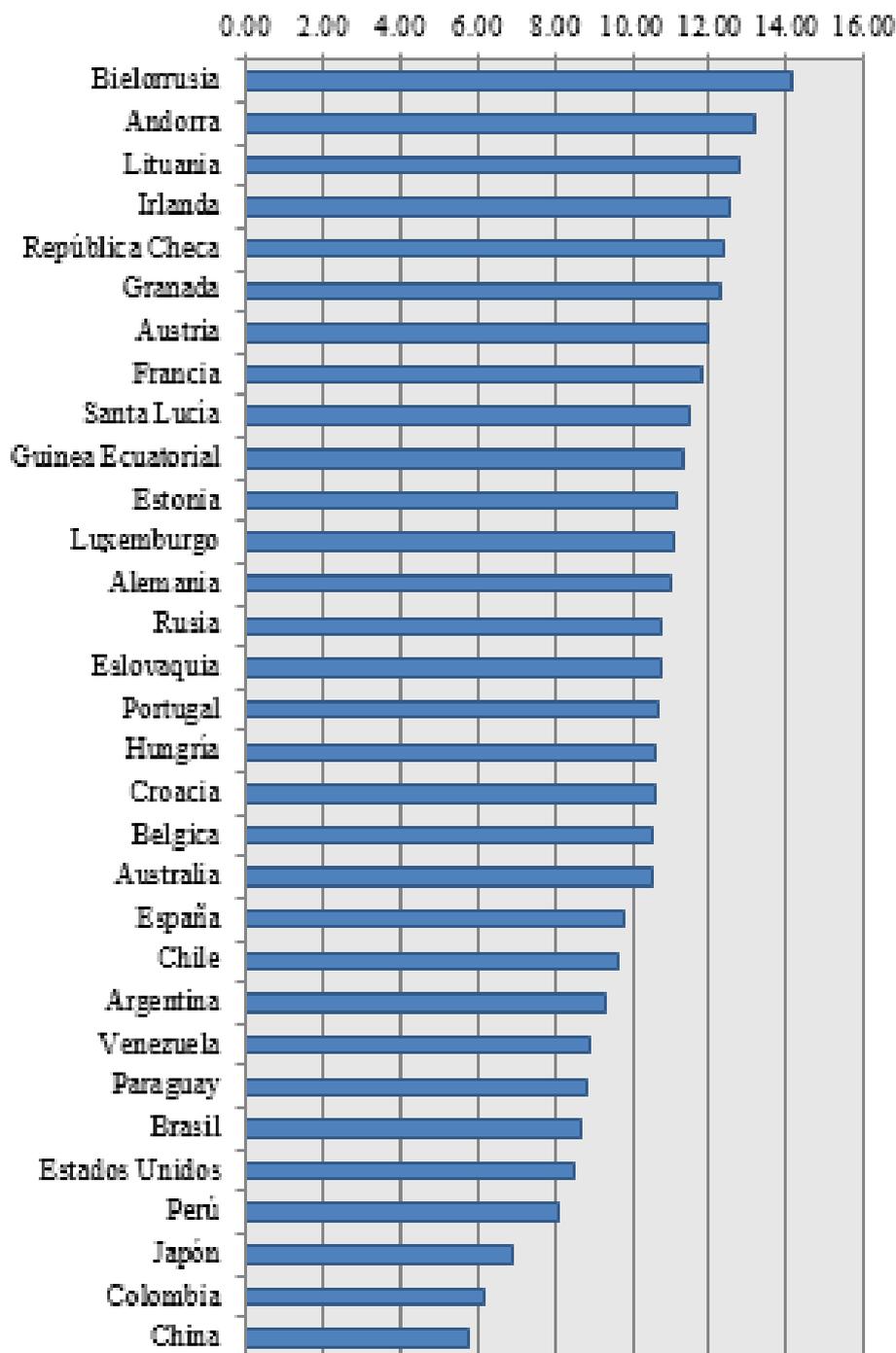
leyes que prohibían la fabricación y venta de la totalidad o la mayoría de los tipos de bebidas alcohólicas (Paulson, 1973).

La mayoría de estas leyes se revocaron durante las décadas de 1920 y 1930, para ser reemplazadas por leyes y políticas que permitían la fabricación y venta de alcohol, sin embargo, la prohibición total del alcohol aún sigue siendo un tema crucial de algunas políticas de los gobiernos, sobre todo en los países islámicos y los Estados de India (Muñoz, 2010). En el año 2014 el consumo del alcohol puro per cápita en todo el mundo superó los 10 litros anuales, siendo Europa el continente donde se consume más alcohol per cápita con 10,9 litros de alcohol puro anuales, seguido de Latinoamérica, con 8,4 litros de alcohol puro per cápita por año (OMS, 2014).

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2014), en cuanto América Latina, el consumo de alcohol lo lidera Chile, donde existe un consumo anual per cápita de 9,6 litros de alcohol puro, seguido por Argentina con un total de 9,3 litros, Perú ocupa la sexta posición con un consumo anual per cápita de 8,1 litros de alcohol puro, así mismo Perú tiene aspectos legales enmarcados en la ley de comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas (véase la Figura 1).

De acuerdo a la Ley 28681, del 5 de marzo del 2006, el Ministerio de Salud tiene el papel rector en la tarea de prevención sobre las consecuencias dañinas del consumo de alcohol, esta ley, tiene por objeto establecer el marco normativo a efectos de advertir y minimizar los daños que producen a la salud integral del ser humano el consumo de las bebidas alcohólicas, así mismo la protección de su consumo, a fin de proteger a los menores de edad (OMS, 2014).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015b), la población de Perú al 30 de junio de 2014 fue de 30'814,175 personas, de los cuales 15'438,887 son hombres y 15'375,288 son mujeres.



*Figura 1.* Consumo per cápita de alcohol por país

Tomado de “Radiografía del consumo de alcohol en el mundo”. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150731/54434676095/radiografia-del-consumo-de-alcohol-en-el-mundo.html>

La población de Perú reside en 24 departamentos, una Provincia Constitucional, 195 provincias y 1,845 distritos, Perú tiene una superficie total de 1’285,215.6 km<sup>2</sup>, cuenta con una posición geográfica estratégica, ya que posee amplias costas sobre el Océano Pacífico y

cuenta con 6,940 km de fronteras terrestres, limitando con cinco países: (a) Ecuador y Colombia, por el norte; (b) con Chile, por el sur; y (c) con Bolivia y Brasil, por el oriente, ubicándose al estratégicamente en el centro de América del Sur. La actividad económica peruana depende directamente de la extracción de materias primas.

De acuerdo al Instituto Nacional de Informática de Estadística (INEI, 2013), entre los años 2005 y 2013, los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad hasta llegar a un 23.9% de la población.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2015), a nivel latinoamericano Perú es el séptimo país en términos de producto bruto interno, y tiene como países limítrofes a economías más desarrolladas y grandes como Brasil, Chile y Colombia.

El crecimiento de la economía peruana ha promovido el desarrollo de la industria de bebidas alcohólicas, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a), el PIB per cápita peruano alcanzó 17,852.69 Dólares Americanos, la población económicamente activa suma 16,142,1 miles de personas, y para el 2015, se calcula un ritmo de crecimiento a un nivel potencial (entre 6.0% – 6.5% por año) durante el 2013-2016, es así que el Perú se mantendrá como uno de los países más dinámicos del mundo, generando un incremento positivo en el consumo de la mayoría de los tipos de bebidas alcohólicas.

El continuo crecimiento experimentado por el país aumentó la confianza de los consumidores en 2014 y ha llevado a los peruanos a seguir mejorando sus patrones de consumo de bebidas alcohólicas, moviéndose lentamente de marcas económicas de precio bajo a marcas premium de precio alto, ello se refleja no sólo en el crecimiento del volumen de consumo de bebidas alcohólicas, sino en el crecimiento del valor, sin embargo actualmente existe baja diferenciación en cuantos los productos internos y existe poca oferta de bebidas alcohólicas destiladas de origen peruano.

Según Euromonitor International (2015), en cuanto a la venta de bebidas destiladas en Perú, se espera un crecimiento de 8 % en términos de volumen de ventas totales a precios constantes de 2013 para el período 2013-2018, la tendencia es que estas bebidas sigan creciendo rápidamente para llegar a los niveles regionales de consumo en relación con diferentes tipos de destilados que están poco desarrollados en el país, sin embargo actualmente el Perú ocupa la sexta posición en cuanto a consumo total de alcohol.

De acuerdo a un estudio anual de bebidas alcohólicas importadas por CENTRUM (2010), el crecimiento ha sido heterogéneo: entre 2006 y 2010, destacó el crecimiento de las importaciones de la categoría de coñac, brandy y similares, al aumentar en más de 5 veces, el tequila (2.8 veces), ron y aguardiente de caña (1.9 veces) en un contexto en el que el promedio de categorías lo hizo en 1.6 veces.

La expansión de los diversos segmentos socioeconómicos y descentralización del consumo no solo impulsó la proliferación de más marcas de diversos tipos de bebidas alcohólicas, sino una mayor competencia en categorías donde se tiene presencia de productos locales como en el caso de la cerveza, ron y licores de anís. Anualmente se importan 12.6 millones de litros de las categorías consideradas equivalentes a US\$ 25.8 millones.

De acuerdo a Maximixe (2014), a principios de 2015 se proyectó que las importaciones de bebidas alcohólicas subirían en 10.4% por un valor total estimado de US\$ 99.1 millones, el aumento se daría debido a la mejora del ingreso disponible de las familias; la demanda de nuevos tipos de consumidores como las mujeres, y la expansión de los supermercados como canales de distribución a nivel nacional, especialmente en provincias; además esto sería posible por cuantiosos gastos en publicidad que realizan las marcas para dar a conocer la gran variedad de bebidas que se ofertan.

Tabla 1

*Importación de Bebidas Alcohólicas en Perú a 2010*

Categoría	Miles US\$ (2010)	Miles de litros (2010)	Nº de marcas (2010)	Nº de importadores (2010)	Part. % de las 2 líderes (2010)	Veces que creció con respecto a 2006
Whisky	12,855.0	1,551.2	50	20	73.9	1.6
Cerveza	4,537.7	8,885.9	30	26	93.2	1.6
Ron y aguardiente de caña	3,717.8	1,061.1	19	13	49.7	1.9
Vodka	1,953.9	495.1	24	18	40.2	1.5
Licores de crema	1,003.0	217.1	7	21	54.2	0.9
Tequila y similares	397.6	57.7	6	6	82.4	2.8
Coñac, brandy y similares	165.0	49.6	16	11	92.2	5.2
Licores y aguardientes de anís	96.7	16.7	7	5	86.3	1.5
Gin y ginebra	96.4	13.2	4	4	81.1	1.4
Vermouth y similares	89.0	33.7	4	4	65.6	1.6
Demás bebidas alcohólicas	905.4	273.3	41	30	43.3	2.3
Total	25817.5	12654.6	208	158	69.28	1.6

*Nota.* Tomado de “Reporte de Mercado de Bebidas Alcohólicas Importadas CENTRUM”, por Centrum, 2011. Recuperado de [http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/informes\\_pdf/informe\\_bebidas\\_alcoholicas\\_2011.pdf](http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/informes_pdf/informe_bebidas_alcoholicas_2011.pdf)

Maximixe (2014) estimó que al cierre del 2015 las importaciones de ron crezcan 16.5% y las de whisky 15.3%, impulsados por la fuerte demanda de los sectores socioeconómicos A y B. Las importaciones de cervezas y vinos y espumantes de uva se recuperarían avanzando 7% y 6.5%, respectivamente, debido a las medidas tomadas para atenuar el impacto por un incremento del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y al mejor contexto internacional. La industria de bebidas alcohólicas en Perú, se divide en dos grandes áreas: (a) la industria de productos fermentados como es la cerveza y el vino y (b) la industria de productos destilados como el Ron y el Pisco.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012), la bebida que más se consume en los hogares de Perú, es la cerveza con un consumo de 32.9 litros al año en promedio por hogar, seguido de aguardiente de caña con 1.1 litros al año, y finalmente el Pisco con 0.1 litros al año en promedio por hogar.

La industria cervecera en Perú está ampliamente dominada por la empresa Unión de cervecías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., subsidiaria de la transnacional Sabmiller,

quienes manejan más del 97% del mercado, lo cual limita la oportunidad de nuevos competidores para generar con éxito nuevos productos en esta categoría (INEI, 2012).

Tabla 2

*Consumo Promedio Per Cápita Anual Según Tipo de Bebida Alcohólica en el 2012*

Tipos de bebida Alcohólica	Total	Lima Metropolitana	Resto País	Área de residencia		Región natural		
				Urbana	Rural	Costa	Sierra	Selva
Cerveza	32.9	38.6	30.2	36.8	19.4	37.9	24.6	33.5
Vino, espumante y otros	0.8	1.3	0.6	1	0.3	1.1	0.5	0.3
Aguardiente de caña	1.1	0.2	1.5	0.4	3.4	0.2	2.3	2
Pisco	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0

*Nota.* Tomado de “Encuesta nacional de Presupuestos Familiares Consumo promedio per cápita anual de los hogares peruanos por ámbito geográfico, según tipos de bebida alcohólica”, por el Instituto Nacional de Estadística (INEI), 2012. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf)

En cuanto a la industria de bebidas destiladas de Perú, los principales productos son (a) el Ron, que se obtiene de caña de azúcar y (b) el Pisco, que se obtiene de la uva. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015c), la producción de uva se ha incrementado en 63.9 % en los dos últimos años, ello debido a factores climáticos favorables que permiten su buen desarrollo, este crecimiento fortalece la posibilidad de crecimiento de la industria de Pisco, ya que la uva es uno de sus principales ingredientes (véase la Figura 2).

En este sentido el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014), dio a conocer el incremento en cuanto a producción de caña de azúcar en 18.8 % respecto al año 2013, siendo el mayor incremento en las regiones de Lambayeque 20.3% y La Libertad 20.1% (véase la Figura 3).

Se debe tener en cuenta que estas materias primas también se utilizan para la producción de otros productos tales como aguardientes y licores macerados con plantas aromáticas, los cuales también están ganando valor en el mercado e incluso están generando demanda en otros países a través de la exportación y en este sentido podría limitar el crecimiento de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron en Perú.

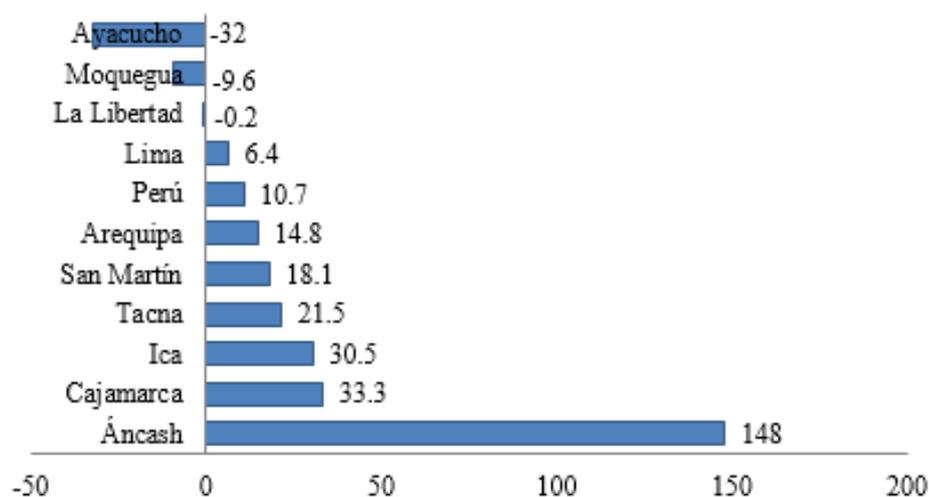


Figura 2. Producción de uva 2014-2013.

Tomado de “Perú: Panorama económico departamental,” por INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1167/parte1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1167/parte1.pdf)

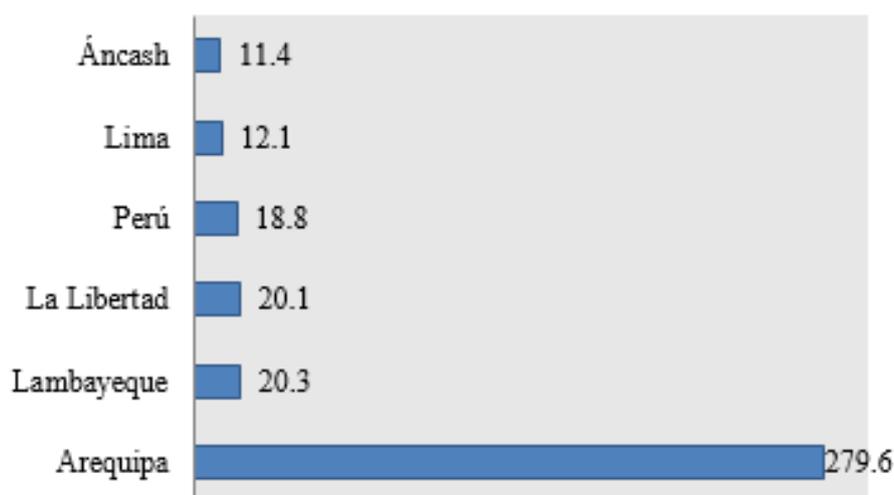


Figura 3. Producción de caña de azúcar 2014-2013

Tomado de “Perú: Panorama económico departamental,” por INEI, 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1167/parte1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1167/parte1.pdf)

Según el Ministerio de la Producción del Perú (MINPRO, 2014), el Pisco alcanzó un crecimiento de 483% entre 1995 y 2012, de ellos los seis últimos años creció el 118% alcanzando un volumen record de producción de 1, 000, 908 litros en el 2012, y al 2015 esta cifra supera los 9 millones de litros.

En cuanto a las exportaciones del Pisco desde el 2002 hasta el 2012 alcanzó un crecimiento acumulado de 6507%, teniendo como principal destino de exportación los Estados Unidos de Norteamérica con un 60%, seguido de Chile con un 6 %; en la actualidad las exportaciones alcanzaron 2.5 millones de dólares; el consumo interno como producto bandera sigue aun en crecimiento y el número de países a los que se exporta el Pisco son 38.

De acuerdo con las cifras revisadas respecto a consumos de bebidas alcohólicas, el INEI (2012) sostuvo que la participación de estas en el Perú es dominada por la cerveza, en segundo lugar se ubican los diversos tipos de destilado, muchos de ellos importados, siendo los que mayor potencial de crecimiento a nivel nacional presentan el Pisco y el Ron, que son las bebidas de mayor crecimiento en los últimos años, pero que sin embargo han mantenido niveles de producción y valor agregado por debajo de los estándares de los principales productores.

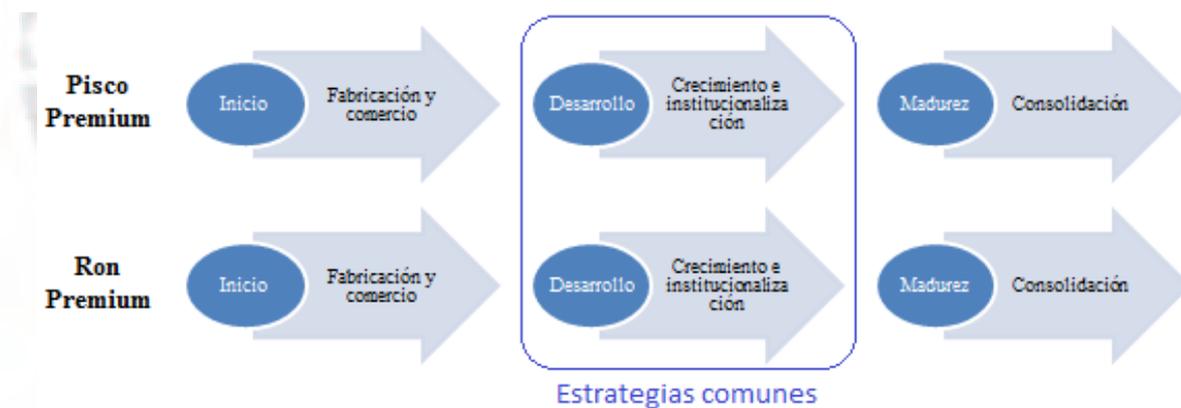
En este contexto se identifica la oportunidad de generar una industria de Pisco y de Ron Premium, en la que no se busquen grandes volúmenes sino por el contrario, se maximice el valor agregado y percibido basados en calidad y procesos estandarizados utilizando la más alta tecnología (véase la Figura 4).

Existen antecedentes de productos premium en el Perú que han alcanzado gran éxito a nivel internacional, no sólo con reconocimientos y premios, sino también con presencia en diversos certámenes especializados siendo los productos peruanos de mayor reconocimiento en los últimos años el pisco y el ron.

El ciclo de vida y desarrollo de dos bebidas destiladas distintas como el pisco y el ron premium tienen una etapa común que se puede promover e impulsar con acciones muy similares, y que posteriormente sentarán las bases para que cada tipo de bebida implemente estrategias particulares para cada tipo de industria (véase la Figura 5).



*Figura 4.* Relevancia de las bebidas pisco y ron premium en el Perú. Tomado del “Informe comercial”, por la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, 2014.



*Figura 5.* Estrategias comunes para el desarrollo de pisco y ron premium. Tomado del “Informe comercial”, por la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, 2014.

Un producto es catalogado como premium cuando posee características especiales adicionales o que generalmente sobrepasan el promedio que entregan otros productos de la categoría, lo que hace que sea sólo de acceso a los consumidores que pagan un precio por mayor al de los productos regulares. Según John Quelch, un producto premium es aquel que combina una excelente calidad, altos precios, distribución a través de canales de más calidad y una moderada inversión en publicidad (Santin, 2011).

En el caso del ron, se considera premium cuando ha pasado por procesos de añejamiento en barricas de roble, ha sido calificado como premium por un “Master Blender” especializado, y tiene un precio al consumidor igual o mayor a US\$ 30. En la categoría Pisco, se considera premium a los productos que usan uva seleccionada con procesos certificados y cuyo precio al consumidor sea igual o mayor a los US 25 por botella, en supermercados.

## **1.2. Conclusiones**

La industria de bebidas alcohólicas en Perú viene creciendo sostenidamente, en el caso de destilados son el pisco y el ron los productos que más crecimiento presentan y que tienen un claro potencial de desarrollo, sobre todo a través de presentaciones de mayor valor agregado catalogados como premium.

Se requiere lograr ventajas y competitividad a largo plazo, así como un mayor esfuerzo para consolidar la producción y consumo de pisco y ron peruanos de alto valor en los principales mercados del mundo, y de esa manera afianzar su percepción y valorización como bebidas premium.

Esta industria tiene oportunidades nuevas de desarrollo basadas en la investigación, innovación y tecnología, se requiere fomentar el desarrollo de la industria en cuanto calidad y mejora de procesos, buscando la competitividad con diferenciación de los destilados pisco y ron peruanos a nivel mundial.

Con el presente planeamiento estratégico, se pretende consolidar un conjunto de estrategias, objetivos de largo y corto plazo, enfocados en cuatro tipos de perspectivas, las cuales serán dirigidas al crecimiento sostenido del sector para el mercado potencial, fortaleciendo los factores internos de la producción y comercialización para aprovechar las oportunidades existentes.

## **Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética**

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa solo en función al corto plazo, este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales como son la visión, misión, valores y el código de ética (D'Alessio, 2013).

### **2.1. Antecedentes**

Para los fines del desarrollo del Planeamiento Estratégico de la industria de bebidas alcohólicas en el Perú, se hará una propuesta de Visión, Misión, Valores y Código de Ética que asegure los intereses y necesidades de la industria de bebidas alcohólicas peruana.

### **2.2. Visión**

Al 2025, la industria de pisco y ron premium del Perú se encontrará entre las primeras de América del Sur, produciendo las mejores y más reconocidas marcas a nivel nacional e internacional, ocupando, en términos de rentabilidad, producción y ventas, el primer lugar en pisco premium y segundo en ron premium, manteniendo como principios fundamentales altos estándares en gestión, calidad a nivel administrativo y operativo, seguridad y cuidado del medio ambiente.

### **2.3. Misión**

Producir y comercializar Pisco Premium y Ron premium con altos estándares de calidad, utilizando tecnología, infraestructura y recursos necesarios para el posicionamiento de las marcas peruanas en el mercado nacional e internacional, aportando al crecimiento económico del sector y propiciando el consumo moderado en la población objetivo cumpliendo la legislación vigente en la promoción de las bebidas alcohólicas.

## 2.4. Valores

La industria peruana de bebidas alcohólicas destiladas, de pisco y ron, deberá regirse por los siguientes valores:

- **Identidad:** defender y difundir los productos de origen peruano, así como las tradiciones culturales peruanas.
- **Calidad:** los insumos y productos deberán superar los más altos estándares de calidad, alcanzando y superando las expectativas de los clientes.
- **Integridad:** cumplimiento de la legislación y normativa en la producción de bebidas alcohólicas, que aseguren el marco del respeto a nuestros clientes, colaboradores, agentes interno y agentes externos.
- **Servicio:** selección de productos con los más altos estándares de calidad, dedicación y seguimiento en servicios de pre y post venta.
- **Transparencia:** buscar un clima de confianza y seguridad con la población, gobierno y clientes.
- **Lealtad:** compromiso con la promoción de la salud, cultura y educación ética de nuestros clientes y sociedad.

## 2.5. Código de Ética

Todos los integrantes de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron peruanas, deberán respetar el código de ética y demostrar el máximo desempeño en los valores establecidos, en búsqueda del desarrollo sostenible de: Una industria con desempeño equitativo e íntegro, para ofrecer productos con altos estándares de calidad, siempre ajustándose a la legislación vigente que garantice una producción responsable que permita una posición competitiva.

Este código deberá ser tomado en cuenta y practicar diariamente dentro y fuera de las empresas conformantes de esta industria. Los competidores, es decir las industrias

conformantes, deberán respetar y practicar una adecuada competencia comercial basada en los valores expuestos y sustentados, dado que no se pretenderá obtener beneficios por acciones impropias y no acordes a los valores de la industria de bebidas no alcohólicas del Perú.

## **2.6. Conclusiones**

La visión propuesta define lo que la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron peruanas pretende alcanzar hacia el año 2025, sirve de guía inspiración en una industria creciente ya que es ambiciosa y es una propuesta clara que proyecta un horizonte y alcance geográfico, así mismo es responsable ya que vela por equilibrio con el medio ambiente, promoción de la educación ética y prevención de la salud de todos los peruanos.

La misión propuesta define a la organización y es contundente para distinguirse de otra industria, busca la realización de interés de distintos miembros, motiva y es trasmisora de responsabilidades por parte de los agentes que conforma la industria de bebidas alcohólicas en Perú. La formulación de la propuesta de Visión, Misión, Valores y Código de Ética asegura los intereses y necesidades de la industria de bebidas alcohólicas peruana, principalmente Pisco y Ron premium, sumando valor al logro del objetivo del Plan Estratégico con un compromiso social, económico y ambiental.

### Capítulo III. Evaluación Externa

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con D'Alessio (2013), la teoría tridimensional de Hartmann busca evaluar tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales, los cuales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno y determinar la relación de intereses del país frente a la industria de las bebidas alcohólicas y la situación global del sector. El presente estudio, implica reconocer las variables que incidan en el crecimiento y desarrollo de la industria de bebidas alcohólicas, de tal manera que establezcan medidas competitivas, las cuales les permitirán crear una estrategia de posicionamiento de mercado (véase la Figura 6).

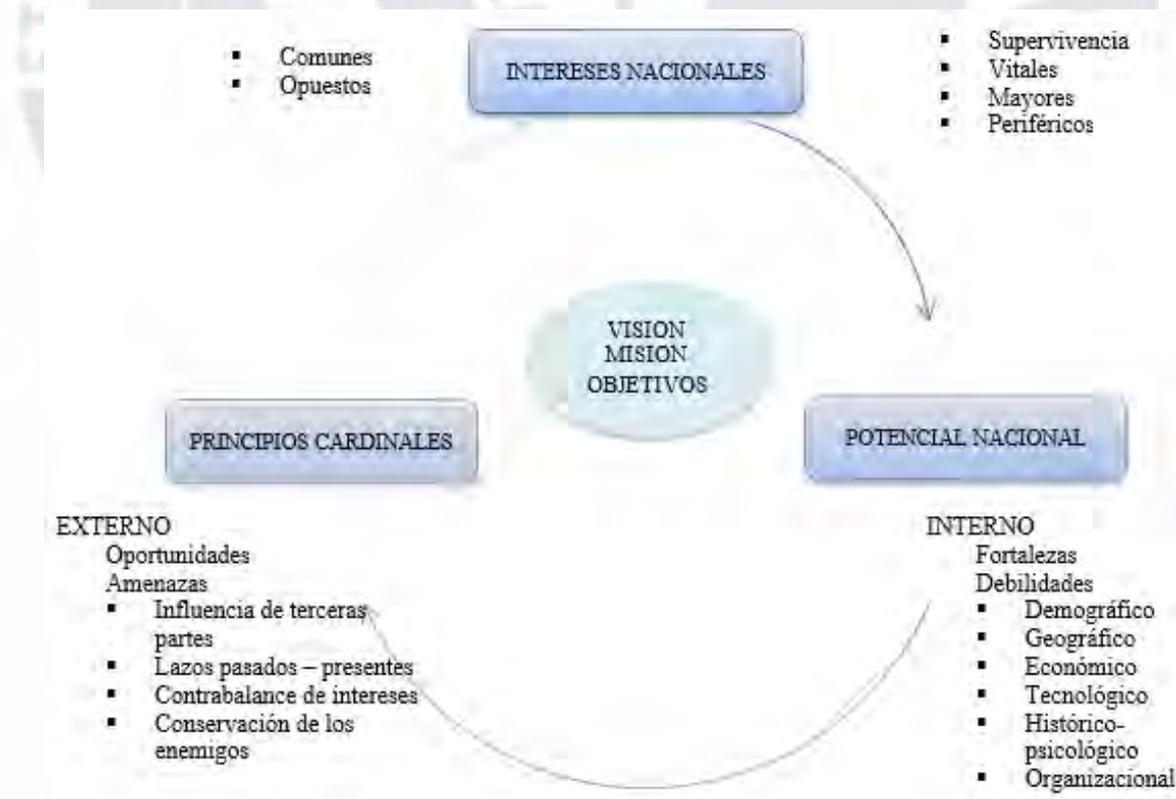


Figura 6. Análisis tridimensional de Hartmann.

Adaptado de “The relations of nations”, por F. Hartmann, 1978. New York, NY: Macmillan.

### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales deben estar alineados a un eje de desarrollo, sin embargo son aspectos dinámicos e interactivos que pueden variar en el tiempo de acuerdo a la política del gobierno, es así que en la matriz de intereses nacionales se toma como puntos de interés nacional: (a) los tratados de libre comercio, (b) el posicionamiento del Perú en la región, (c) nivel de importaciones y exportaciones en la región (d) pobreza y desigualdad (e) estabilidad, crecimiento económico y de infraestructura (f) paz y seguridad (g) cambios climáticos y desastres naturales; tomando como fuente de información el Ministerio del Exterior y Turismo del Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú, el Consejo Nacional de la Competitividad Regional del Perú, así como otros factores identificados de intereses nacionales en relación a otros países (véase la Tabla 3).

Tabla 3. *Matriz de Intereses Nacionales*

#### Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia como Estado (crítico)	Vital (peligroso)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
1. Políticas Comerciales.	* China	* Chile, Colombia, Ecuador.	*EUA, China, UE	*Sudáfrica. Australia.
2. Posicionamiento de Perú en América del Sur			** Chile y Ecuador.	* Bolivia
3. Incremento de las importaciones y exportaciones en la región.			*Brasil, Chile, Argentina, Colombia y Ecuador	* Bolivia y Venezuela
4. Pobreza y Desigualdad.			*Brasil, Chile, Argentina, Colombia y Ecuador	* Bolivia y Venezuela
5. Estabilidad, Crecimiento Económico e infraestructura.			*Brasil, Chile, Argentina, Colombia y Ecuador	* Bolivia y Venezuela
6. Paz y Seguridad.		*Chile, Colombia, Ecuador	*China, UE, EUA	
7. Cambio Climático y desastres naturales.			* China, UE, EUA	

\* Comunes \*\* Opuestos

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El Perú tiene una serie de tratados comerciales y todo ello se refrenda desde 1995 en el que el Perú se hace miembro fundador de la organización mundial del comercio, destacan dentro de los tratados firmados con los diferentes países buscando aperturas comerciales, los firmados con China, Estados Unidos y la Unión Europea. Según el Ministerio de Transporte y Turismo, el Tratado de Libre Comercio (TLC) firmado con China, brindan oportunidades positivas en cuanto a competitividad, desarrollo de la industria, empleabilidad, disminución de la pobreza, entre otros, todo esto en línea con la estrategia peruana de convertirse en el centro de operaciones de Asia en América del Sur. El acuerdo de promoción comercial Perú-EE.UU., permitió desde el año 2009 potenciar el desarrollo económico peruano a través del comercio con expectativas que hasta ese momento no se vieron antes. El acuerdo comercial con la Unión Europea, con la experiencia del TLC con Estados Unidos, permitió al Perú ingresar a dicho espacio económico el 99.3% de sus productos agrícolas y el 100% de sus productos industriales. Sin embargo, el Gobierno ha tomado mayor acción promoviendo el comercio entre naciones, dejando rezagada la promoción del desarrollo de la industria peruana para una adecuada competencia dentro de los mercados internacionales.

Una de las principales barreras para el crecimiento Perú es la actual inseguridad ciudadana y desestabilización de la paz por de grupos extremistas y los emergentes conflictos sociales, el cambio climático y los desastres naturales pueden incidir en el crecimiento de los costos de materias primas, transporte y otros; mientras que la estabilidad y crecimiento económico, son el eje fundamental de desarrollo nacional; ello motiva a las empresas, tanto nacionales como extranjeras, a invertir en Perú; ya que el país presenta una economía dinamizada, capaz de competir en mercados internacionales, los cuales son de carácter común a todos los países, y por ende puede velar por el desarrollo económico de sí mismo y de otras naciones. La pobreza y desigualdad están unidas y es necesaria que sean consideradas en los gobiernos, ya que con políticas que manejen estos factores se desarrolla factores sociales que

incrementan el poder adquisitivo y la posibilidad de desarrollo de la industria de las bebidas alcohólicas en Perú.

### **3.1.2. Potencial nacional**

Hartmann (1957) presentó una lista de seis factores determinantes del potencial nacional para alcanzar los intereses nacionales, de los cuales los factores del potencial nacional que se pueden analizar para identificar fortalezas y debilidades del país, respecto a la industria de las bebidas alcohólicas destiladas Pisco y Ron, son:

**3.1.2.1. Demográfico.** De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015b), la población nacional al 30 de junio de 2014 fue de 30 millones 814 mil 175 personas, de los cuales 15 millones 438 mil 887 son hombres y 15 millones 375 mil 288 son mujeres, se estima que durante este año nacerán 581 mil 450 personas y fallecerán 172 mil 731. La población de Perú reside en 24 departamentos, una Provincia Constitucional, 195 provincias y 1 mil 845 distritos. La Selva es la región más extensa del país, ocupa el 60.3% del territorio peruano, está conformada por dos zonas definidas: la Selva Alta o Ceja de Montaña y el Llano Amazónico o Selva Baja y está ocupada por el 9.4% de la población. La Costa es la región más densamente poblada, tiene 11.7% del territorio y alberga al 52.6% de la población. La Sierra cubre el 28% del territorio nacional y contiene al 38.0% de la población. Así mismo se debe considerar que más del 55 % de la población nacional son habitantes con mayoría de edad. Perú es el sexto país en Latinoamérica en cuanto número de habitantes, superando a Chile, Bolivia, Ecuador.

3.1.2.1.1. *Fortalezas.* Alta tasa de natalidad, siendo mayor la tasa de natalidad que la de muerte; población diseminada en regiones Selva, Sierra y Costa; más del 55% de la población pueden consumir bebidas alcohólicas; mayor población de habitantes frente a países limítrofes, lo cual ofrece un mercado potencial bastante amplio.

**3.1.2.2. Geográfico.** Perú tiene una superficie total de 1285215.6 km<sup>2</sup>, cuenta con una posición geográfica estratégica, ya que posee amplias costas sobre el Océano Pacífico. Cuenta con 6,940 km de fronteras terrestres y limita con cinco países: (a) Ecuador y Colombia, por el norte; (b) con Chile, por el sur; y (c) con Bolivia y Brasil, por el oriente, ubicándose al centro de América del Sur. De igual manera, cuenta con fronteras marítimas que se extienden al mar territorial y a la plataforma continental. Su ubicación limítrofe podría ser vista como un punto negativo para el crecimiento del sector de la industria de las bebidas alcohólicas, debido a lo siguiente: (a) flujo no controlado y contrabando de productos de los países vecinos que ingresa a Perú, (b) evasión de impuestos, y (c) bajo costo de los productos importados; lo cual resta competitividad a la industria de bebidas alcohólicas nacional; sin embargo la posición geográfica de Perú brinda grandes atractivos comerciales a otros competidores internacionales.

Por otro lado, según Vasquez y Bendezú (2008) en su ensayo sobre infraestructura vial para el CIES (Consortio de Investigación Económica y Social), se muestra como resultado de su investigación que en un largo plazo la construcción de caminos tiene un impacto positivo sobre el crecimiento de la economía del país, e indirectamente sobre los productos de exportación, lo que tendría un impacto positivo en cuanto a reducción de costos ante algún shock determinado. En el país se ha demostrado un déficit de U\$\$ 6,000,000 de dólares en relación a déficit de infraestructura vial y este déficit estaría generando restricciones en cuanto para el crecimiento potencial de nuestra economía peruana y el de las regiones por la limitación que existe entre los mercados y los grandes centros de consumo y exportación.

**3.1.2.2.1. Fortalezas.** Perú limita con cinco países, generando oportunidad a la constitución de zonas francas y comercio exterior terrestre; posición geográfica atractiva, eje en América del Sur; frontera marítima extensa sobre Océano Pacífico.

3.1.2.2.2. *Debilidades.* Bajo control de contrabando en fronteras, produce la evasión de impuestos y daña la competitividad interna debido a la dificultad geográfica de la zona como montaña y selva.

**3.1.2.3. Económico.** La economía peruana ha sido una economía emergente en los últimos diez años, sin embargo este crecimiento viene desacelerándose desde 2012. De acuerdo al Instituto Nacional Estadística e Informática (INEI, 2015), en 2014 el PIB per cápita peruano alcanzó 17,852.69, la población económicamente activa es de 16142,1 miles de personas, y para el 2015, se calcula un ritmo de crecimiento a un nivel potencial (entre 6.0% – 6.5% por año) durante el 2013-2016, así Perú se mantendrá como uno de los países más dinámicos del mundo, en la medida que la economía mundial se recupere paulatinamente, se materializarán importantes proyectos de inversión privada y se mantendrá elevada la confianza de los agentes económicos. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) mantener un crecimiento en torno del 6% en medio de una lenta recuperación de las economías avanzadas y caída de los precios de materias primas, requiere de importantes esfuerzos para promover y facilitar la inversión privada, así como aumentar la productividad y competitividad del país. Por el lado de la política fiscal, en el 2012 se alcanzó un superávit en cuentas estructurales.

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2013), para el 2016, el PBI ascenderá a alrededor de US\$ 285 miles de millones (5.3 veces más que en el 2000) y el PBI per cápita ascenderá a alrededor de US\$ 9 mil corrientes o US\$ 14 mil en PPP (paridad del poder de compra). Si bien el Perú liderará el crecimiento en la región, el PBI per cápita todavía se ubicará en niveles por debajo de los otros países, con lo cual podrá continuar reduciendo la pobreza a ritmos significativos y con adecuadas decisiones políticas logrará alcanzar la deseada inclusión social. Recién en el 2005 el Perú recuperó el nivel de PBI per cápita de 1975 en dólares constantes, y en los últimos años ha ido reduciendo la distancia

respecto de otros países de la región, sin embargo para alcanzar los primeros lugares de la región se deberá mantener un crecimiento por encima del 6% durante al menos los próximos 15 años.

3.1.2.3.1. *Fortalezas*. Alta tasa de población económicamente activa, genera la oportunidad de contar con mayor mano de obra para el desarrollo de industria; crecimiento económico sostenido por más de diez años; alto poder de negociación y baja adquisición de productos premium.

3.1.2.3.2. *Debilidades*. PBI per cápita aún se encuentra entre los más bajo de la región; para alcanzar a otros países de la región requiere de crecimiento por encima de 6% por más de 15 años.

3.1.2.4. *Tecnológico-científico*. La inversión en Perú en cuanto a ciencia y tecnología en referencia a otros países va por debajo, de acuerdo al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC, 2014), en el 2013 el Perú invirtió 241 millones de dólares en Investigación y Desarrollo, 4.3 veces menos que su par Chile, lo cual limita la oportunidad de desarrollo en cuanto a ciencia y tecnología competitiva, que genere oportunidades de desarrollo de productos innovadores y de calidad, se debe tomar medidas que puedan acortar la brecha hacia un país tecnológico. Pese a la baja inversión en ciencia y tecnología, las industrias peruanas han acumulado muchos años de experiencia en las distintas áreas donde se desarrollan por el tiempo de elaboración que tienen, pero es imprescindible modernizar el parque tecnológico en cuanto a sus procesos para la obtención de productos de altos estándares de calidad y para poder afianzar este desarrollo a través de la tecnología, es así que el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), cuenta con programas como “cienciaactiva” que está orientado a que los investigadores de las empresas busquen soluciones a los problemas del desarrollo empresarial y social del País, así mismo cuenta con un proyecto de desarrollo denominado “Crear para Crecer” que canaliza

los esfuerzos de la investigación hacia la pequeña mediana y microempresa. La industria de bebidas alcohólicas en Perú ha acumulado muchos años de experiencia en el ramo de bebidas maceradas y destiladas, es imprescindible modernizar su parque tecnológico en cuanto a sus procesos de obtención para alcanzar productos de altos estándares de calidad. Las materias primas de primera calidad nacional, junto a la mano de obra calificada, ofrece al mercado un sector productivo altamente competente que guía sus procesos y equipos de fermentación y destilación hacia la obtención de productos nacionales que se constituyen como modelo de desarrollo competitivo a nivel de país.

3.1.2.4.1. *Fortalezas*. Programas de apoyo al desarrollo de nuevas tecnologías; experiencia a priori por parte de industria que crea valor.

3.1.2.4.2. *Debilidades*. Baja inversión en ciencia y tecnología; escasez de tecnología reduce la competitividad.

**3.1.2.5. Histórico/psicológico/sociológico.** Perú es un país rico en historia y cultura, la principal descendencia histórica está basada en la Cultura Inca, el cual fue uno de los más grande imperios de mundo hasta su conquista por España alrededor del año 1500, Perú adquiere nuevas influencias culturales y hacia adelante otras influencias marcarían la actual cultura peruana, la cual cuenta con variedad de razas, siendo la raza oriunda, una de las más golpeadas, consecuencia actual de problemas sociales. Perú tiene un pasado subversivo debido a las influencias negativas del terrorismo entre los años 1980 a 1990, sin embargo durante el gobierno de Alberto Fujimori se dio ardua lucha contra los principales movimientos terroristas Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru MRTA tratando de recuperar el control del territorio nacional, lo cual ha tenido un impacto positivo en la disposición de la gente de volver al campo y frenar parcialmente la violencia ejercida en los campesinos de Ayacucho y la sierra central de Perú, por otra parte, el

narcotráfico y la corrupción en los gobiernos impacta negativamente la imagen del país, así como la confianza de los inversionistas extranjeros en el país.

3.1.2.5.1. *Fortalezas*. Perú es un país rico en historia y con alta diversidad cultural; lucha agresiva contra subversión y erradicación de atentados terroristas.

3.1.2.5.2. *Debilidades*. Raza oriunda, golpeada social y económicamente; narcotráfico, genera problemas sociales; corrupción en los poderes del Estado.

**3.1.2.6. Organizacional-administrativo.** Perú cuenta con un gobierno republicano el cual es elegido democráticamente a través de elecciones generales cada cinco años. La sede del gobierno se encuentra en la ciudad de Lima, capital del país. Perú está compuesto por gobiernos descentralizados en 25 regiones, 195 provincias, 1 provincia constitucional, y 1838 distritos. Pese al ejercicio de una política democrática Perú, carece de partidos políticos representativos, es así que los gobiernos elegidos en las últimas décadas han llevado diferentes modelos políticos en su mayoría buscando una variedad de intereses propios, sin un plan a largo plazo o política de crecimiento, teniendo a fin la búsqueda de intereses personales. En el gobierno actual del Sr. Ollanta Humala, cuyo mandato culminará en julio del 2016, se ha magnificado la corrupción en el Estado, generando retraso en la administración pública y privada del Estado, queda como meta para próximos gobiernos promover la descentralización a nivel nacional y búsqueda de desarrollo nacional.

3.1.2.6.1. *Fortalezas*. Perú es un país democrático; descentralización del gobierno a través de gobiernos regionales, municipalidades provinciales y distritales.

3.1.2.6.2. *Debilidades*. Alta burocracia y poca eficiencia del Estado; carece de partidos políticos íntegros; retraso de la administración pública y privada del Estado debido a la corrupción existente en el mismo.

### 3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el país en su entorno y relación con otros países, de acuerdo con D'Alessio (2013), son cuatro: (a) las influencias de terceras partes, principio según el cual ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no; (b) los lazos pasados y presentes, este principio indica que lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente, y al futuro, ningún lazo pasado desaparece y debe manejarse cuidadosamente; (c) el contra balance de los intereses, este principio implica observar el panorama completo, lo que incluye prestar atención al problema que surge del hecho de que el país tenga un contra balance de intereses; y (d) la conservación de los enemigos, este principio indica que no es bueno ganar ni perder enemigos, se les debe mantener, contar con un número adecuado de enemigos, lo que obliga al país a estar preparado para enfrentarlos, y no necesariamente desde el punto de vista bélico.

**3.1.3.1. Influencia de terceras partes.** Perú, al igual que muchos países de Sudamérica, cuenta con una influencia cultural y económica por países Europeos, Estados Unidos de Norteamérica y China, de acuerdo al ministerio de Relaciones Exteriores el Perú viene destacando en sus lineamientos el fortalecimiento de la Comunidad Andina, promoción de las inversiones extranjeras y apoyo la internacionalización de las empresas peruanas, sin embargo la industria en Perú también se ve influenciada negativamente por varios factores externos de gran interés como: (a) importación subvencionada por gobiernos extranjeros, (b) sistema de comercialización ilegal (contrabando) y (c) firma nuevos Tratados de Libre Comercio, sin preparación y fortalecimiento competitivo previo.

3.1.3.1.1. *Oportunidades.* Promoción de internacionalización de empresas peruanas; fortalecimiento de la Comunidad Andina.

3.1.3.1.2. *Amenazas*. Alta influencia extranjera; importación sin medidas anti dumping.

**3.1.3.2. Lazos pasados y presentes.** Actualmente el Perú es un país pacífico, sin embargo en el pasado los conflictos y guerra con los países limítrofes de Ecuador y Chile, ocasionaron rencillas, las cuales están siendo superadas a través de la apertura comercial, así como la asociación en el desarrollo de políticas a favor de: (a) lucha contra la pobreza, (b) desarrollo de la educación, (c) protección de la vida humana, entre otros.

El Perú cuenta con acuerdos y Tratados de Libre Comercio, que fomentan el comercio en cuanto a la importación y exportación, las ventajas de estos acuerdos y tratados deben magnificarse para el desarrollo de la economía peruana. Dentro de los principales Acuerdos y Tratados de Libre Comercio vigentes, el Perú es parte de:

Tratado de Libre Comercio Perú-Canadá, Perú-Singapur, Perú-China, Perú-EE.UU., Acuerdo de Libre Comercio Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Chile y Ecuador), Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile, y dentro de los Acuerdos por entrar en vigencia y en negociación se tiene: Tratados de Libre Comercio Perú – Guatemala, Perú – Honduras, Alianza del Pacífico, Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), Tratado de Libre Comercio Perú - El Salvador y Tratado de Libre Comercio Perú-Turquía.

3.1.3.2.1. *Oportunidades*. Actualmente el Perú es un país pacífico y no cuenta con problemas limítrofes; acuerdos y tratados de libre comercio.

3.1.3.2.2. *Amenazas*. Rencillas cultural con el país de Chile; elevación de índices de importación, y poco desarrollo de industria interna.

**3.1.3.3. Contrabalance de los intereses.** A nivel mundial, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados internacionalmente

por varios países, han propuesto el desgravamen de los arbitrios a ciertos sectores de la industria, lo cual genera situaciones en común favorables para el desarrollo de las mismas, lo cual es favorable para el desarrollo de la industria peruana, a través de la captación de experiencia y la posibilidad de que Perú siga emergiendo en cuanto a sus niveles de producción y lograr balanzas comerciales positivas.

3.1.3.3.1. *Oportunidades*. Balanza comercial positiva; captación de experiencia en comercio exterior.

3.1.3.3.2. *Amenazas*. Crecimiento menor que el de países competencia.

**3.1.3.4. Conservación de los enemigos.** Actualmente, un enemigo potencial es el país vecino de Chile, debido a la invasión comercial que viene realizando en el Perú y las intenciones de seguir introduciéndose en el mercado Peruano, debido a su gran escasez de ciertos recursos, sin embargo debe revertir esta condición a favor de la generación de empleo, crecimiento de la económica, desarrollo de competitividad, entre otros.

3.1.3.4.1. *Oportunidades*. Desarrollo de competitividad, generación de empleo.

3.1.3.4.2. *Amenazas*. Enemigo potencial económico con alta inversión en el país.

### **3.1.4. Influencia del análisis en el sector**

De acuerdo al análisis de los intereses nacionales, potencial nacional y principios cardinales, el Perú posee muchas ventajas competitivas destacando entre ellas la ubicación geográfica; teniendo cinco países fronterizos así como la amplia frontera marítima hacia el Océano Pacífico, es considerado un país pacífico, y cuenta con varios Tratados de Libre Comercio y apoya fuertemente con la Comunidad Andina para poder desarrollar la importación de sus productos; en cuanto al consumo interno la tasa de natalidad es creciente por lo que el consumo interno es creciente, en cuanto a innovación y tecnología el país viene desarrollando proyectos de inversión a través de programas del gobierno como el CONCYTEC y Ciencia Activa, pero el nivel de inversión es aún muy pobre en comparación

a los demás países, por otro lado la burocracia del gobierno y la falta de partidos políticos hacen que el desarrollo no sea consecuente al largo plazo, y el narcotráfico y la facilidad con la que ingresan los productos de contrabando hacen que la competencia de productos oriundos del país tengan muchas dificultades en referencia a los precios con los que manejan dichos productos.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

D'Alessio (2013) sostuvo, desde una perspectiva nacional, que Porter (1999) contribuyó al análisis de la competitividad mediante el modelo denominado *Diamante de la Competitividad Nacional*, el cual considera la interrelación de cuatro determinantes: (a) condiciones de la demanda, (b) condiciones de factores (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) los sectores conexos y de apoyo. Estos aspectos se pueden interrelacionar como un sistema integrado que puede contribuir a la mejora de los demás.

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

De acuerdo con D'Alessio (2013), la condición de factores se refieren a la situación actual del país, en cuanto a los factores de producción tales como: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia empresarial, (d) infraestructura, (f) demás recursos especializados que pueda estar relacionados con su disponibilidad y ventaja competitiva del país.

**3.2.1.1. Desempeño económico.** El análisis económico actual es positivo aun con la desaceleración de la economía peruana existe la posibilidad de reanudar un crecimiento sostenible que incremente el flujo e inversión en el país, la caída de la inversión en 2014 fue principalmente en cuanto el sector de minería, ello obedece a la postergación de proyectos importante, como Conga que quedó cerrado debido al conflicto social desarrollado en contra de su desarrollo, con ello la inversión privada disminuyó a 20.3% como porcentaje del producto Bruto Interno, de acuerdo al Banco Central de Reserva (BCR, 2014), en cuanto a

2013 la Inversión Total (Inversión Bruta Interna) efectuada en el país llegó al 27.6% del PBI. De dicho total, el 21.8% correspondió a inversión privada, y el 5.8% restante a inversión pública, es decir la inversión privada es de lejos más importante (véase la Figura 7).

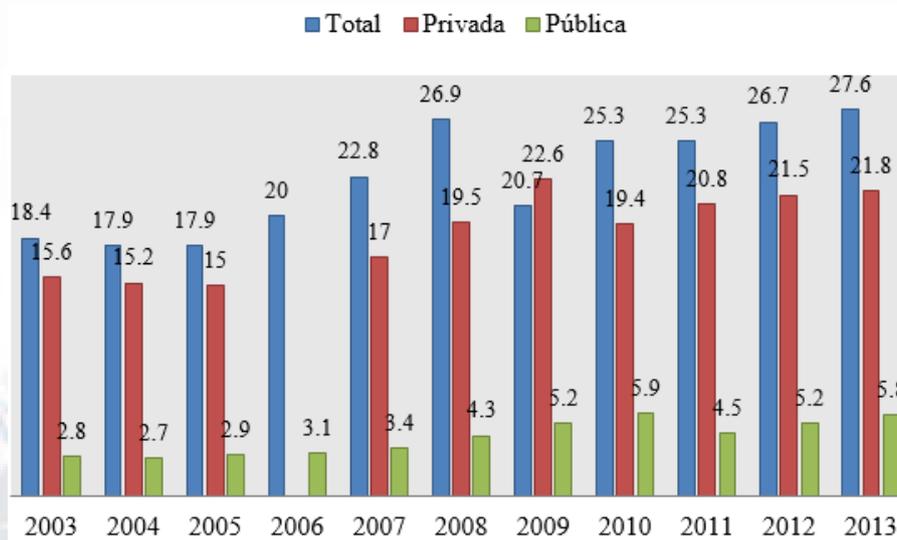


Figura 7. Inversión pública y privada en Perú 2003-2013.

Tomado de “Noticias y análisis del desarrollo económico y social del Perú”, por Desarrollo Peruano, 2014. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2014/02/la-inversion-en-gran-nivel.html>

3.2.1.1.1. *Fortalezas.* Desempeño económico positivo pese a disminución de inversión.

3.2.1.1.2. *Debilidades.* Dependencia económica del sector minería; inversión disminuye por la inadecuada atención de conflictos sociales.

3.2.1.2. *Eficiencia del gobierno.* En 2014, se agravó la inoperancia del gobierno central que no logra sacar adelante el curso de la economía nacional, lejos de promover objetivos que busquen la inversión, en el Perú se agrava carencias, como son la pésima gestión y previsión ineficiente del sector público que muestra un retroceso. El Perú no se ha concentrado en crear factores especializados que promuevan la competencia, en la actualidad una de las mayores amenazas del Estado peruano podría ser la corrupción instalada en gobierno, autoridades y empresas públicas, ello desestabiliza la posibilidad de crecimiento

ordenado, a la vez entorpece una visión de futuro y planes de largo plazo que apoye la inversión de empresa.

Se ha realizado un estudio donde se ordena a las instituciones estatales por incidencia de coimas y menores tasas de éxito encontrando a la policía, al poder judicial, y a las aduanas y migraciones en los tres primeros lugares, trasladándose estos modelos, afectan en mayor medida a los sectores con menos recursos económicos en el país. Y haciendo un análisis de relación entre burocracia y corrupción se encuentra que a mayores niveles de burocracia se encuentran mayores niveles de coimas, mientras que la corrupción tiene un efecto mixto sobre la tasa de conclusión exitosa de tramites; la ineficiencia en la “ tramitología “ en el país, muestra que para algunos asuntos se requieren aproximadamente hasta diez trámites para culminar una gestión con alguna entidad del Estado, y de igual forma hay cierta resistencia por funcionarios del Estado que ven cierto tipo de ingresos por dichos trámites ( Yamada, 2011)

**3.2.1.2.1. Debilidades.** Deficiencia en gestión de gobierno central y sector público; Perú no posee factores especializados que promuevan competencia; crecimiento desordenado, sin visión de futuro.

**3.2.1.3. Eficiencia empresarial.** El Perú se ubica en el sexto lugar a nivel de Latinoamérica en cuanto a competitividad, según el ranking de World Economic Forum (2011), el Perú consolida su posición como uno de los países con mayor perspectiva de crecimiento y desarrollo, al mostrar importantes mejoras en el Reporte de Competitividad Global (RCG), el cual indicó que ha mejorado seis posiciones pasando del puesto 73 al 67, lo cual lo coloca como uno de los países de la región que más ha avanzado en este ranking pues ascendió 19 posiciones en los últimos cinco años (MEF, 2011) (véase la Tabla 4).

Sin embargo, el Perú deberá enfrentar serios desafíos en los próximos años en cuanto al fortalecimiento de sus instituciones, la calidad de la infraestructura, la calidad de la

educación, así como en el aprovechamiento de la tecnología e innovación. De acuerdo al Banco Central de Reserva (BCR, 2011), las principales debilidades del país, definidas como los indicadores primarios en los que el país califica en el quintil inferior mundial, se concentran en los pilares de instituciones y capital humano. En particular, destacan negativamente la calificación en ámbitos como la confianza en la clase política, protección a los derechos de propiedad intelectual, seguridad pública, independencia judicial, regulación gubernamental, calidad del sistema educativo en general; así como calidad de la educación primaria y de la educación en ciencias y matemáticas, en particular. Complementariamente, en el ámbito macroeconómico, el elevado diferencial de tasas de interés del sistema financiero contribuye a debilitar la posición competitiva del Perú.

Tabla 4 *Índice de Competitividad Global de Perú al 2012*

*Índice de Competitividad Global de Perú al 2012*

Índice de Competitividad Global (Ubicación general)	2011-12	2010-11	Avance
a. Requerimientos básicos	78	87	9
1. Instituciones	95	96	1
2. Infraestructura	88	88	0
3. Estabilidad macroeconómica	52	75	23
4. Salud y educación primaria	97	92	-5
b. Refuerzos a la eficiencia	50	56	6
5. Educación superior y capacitación	77	76	-1
6. Eficiencia del mercado de bienes	50	69	19
7. Eficiencia del mercado laboral	43	56	13
8. Sofisticación del mercado financiero	38	42	4
9. Preparación tecnológica	69	74	5
10. Tamaño del mercado	48	48	0
c. Factores de Innovación y sofisticación	89	89	0
11. Sofisticación empresarial	65	71	6
12. Innovación	113	110	-3

*Nota.* Tomado de “Global Competitiveness Report”, por el BCRP, 1012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>

En el año 2010 se aprobó el Decreto Legislativo 1031, en el que se dictaron disposiciones legales que promueven la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, principalmente en lo que se refiere a sus principios, naturaleza, organización, conducción, funciones, gestión, recursos y su vinculación con los sistemas administrativos del Estado, teniendo como objetivo el logro de eficiencia empresarial estatal. El Perú es un país rico en

creatividad, pero carente de rigor, de acuerdo a ello la empresa peruana en su mayoría pequeña y media empresa se ha desarrollado potencialmente en los últimos años, sin embargo es carente de orden, reglamentación y formalización en su estructura tributaria como en la formalización de sus recursos humanos.

3.2.1.3.1. *Fortalezas.* Perspectiva de crecimiento y desarrollo; avance en ranking de competitividad global

3.2.1.3.2. *Debilidades.* Requiere fortalecimiento de instituciones, desarrollo de infraestructura, calidad de educación; requiere desarrollo de capital humano y sistema educativo en general.

3.2.1.4. *Infraestructura.* El Perú es carente de inversión en infraestructura, con necesidades básicas como la potenciación de recurso energético, vías de transporte terrestre, puertos marítimos entre otros, lo cual es una seria desventaja económica y de desarrollo para la inversión, sin embargo la geografía del país y sus costas posibilitan un desarrollo para suplir esta carencia.

De acuerdo a Tudela (2012), el país se encuentra en el quintil superior a nivel mundial a nivel de: protección al inversionista (puesto 17), registro de propiedad (puesto 22) y acceso al crédito (puesto 24). Por su parte, como resultado de reformas recientes, el Perú está en el tercio superior a nivel mundial en las áreas de apertura de empresas (puesto 55) y facilidad para el comercio (puesto 56), sin embargo, el país se encuentra todavía rezagado a nivel internacional en: cumplimiento de contratos (puesto 111), permisos de construcción (puesto 101), cierre de empresas (puesto 100), pago de impuestos (puesto 85) y conexión de energía eléctrica (puesto 82). Los avances principales incluyen las mejoras en la ubicación relativa en pago de impuestos (+8 puestos) y protección al inversionista (+4 puestos), mientras que los retrocesos en la ubicación relativa incluyen permisos de construcción (-5

puestos) y acceso al crédito (-3 puestos) y se explican esencialmente por las reformas aplicadas por otros países y no por deterioro de las regulaciones del Perú (véase la Tabla 5).

Tabla 5

*Factibilidad para Hacer Negocios por Perú*

Facilidad para hacer negocios (ubicación general)	2011-12	2010-11	Avance
Protección al inversionista	17	21	4
Registro de propiedad	22	24	2
Acceso al crédito	24	21	-3
Apertura de empresas	55	53	-2
Facilidad para comercio exterior	56	56	0
Conexión de energía eléctrica	82	83	1
pago de impuestos	85	93	8
Cierre de empresas	100	102	2
Permisos de construcción	101	96	-5
Cumplimiento de contratos	111	110	-1

*Nota.* Tomado de "Global Competitiveness Report", por el BCRP, 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>

3.2.1.4.1. *Fortalezas.* Alta oportunidad para la apertura de empresas y facilidad para el comercio.

3.2.1.4.2. *Debilidades.* Carencia de inversión en infraestructura; bajo cumplimiento de contratos y pago de impuestos.

**3.2.1.5. Ofertay demanda.** El Perú es un país que ofrece un mercado libre para la oferta y la demanda, y está más orientado a la exportación de materias primas. Según el informe mensual de exportaciones de PromPerú (2015) un total de 2,602 empresas peruanas exportaron 2,227 productos a 134 mercados internacionales en el primer mes del 2015, teniendo como principal destino a China, con un nivel de exportaciones que asciende a 547 US\$ millones con un 20 % del total de las exportaciones, le siguen Estados Unidos con US\$ 421 millones, Suiza con US\$ 228 millones, Canadá con US\$ 215 millones y Brasil con US\$ 112 millones, teniendo como productos más exportados al oro en bruto con US\$ 475 millones, cobre y sus concentrados con US\$ 473 millones, uvas frescas con \$ 132 millones y zinc y sus concentrados con US\$ 126 millones; con respecto a las exportaciones no tradicionales se exportaron 2168 productos a 131 mercados internaciones, por 2436 empresas, y del total de estas empresas el 62% fueron micro exportadoras.

En el sector agroindustrial dentro de los productos exportados en el primer mes del 2015 destacan la uva los mangos y los espárragos, en el mercado textil el principal el principal producto exportado son los t-shirts de algodón seguido de las camisas de algodón; dentro de los demás productos de exportación no tradicionales destacan dentro de los pescados la pota congelada y los filetes congelados como el perico en el sector químico las envolturas flexibles y el óxido de zinc, en el sector minero no metálico los fosfatos de zinc y las placas de baldosas de cerámica.

3.2.1.5.1. *Fortalezas.* El Perú tiene buenos niveles de exportación de productos alimenticios; los tratados de libre comercio abren las puertas a las exportaciones.

3.2.1.5.2. *Debilidades.* El Perú exporta materiales manufacturados en menor nivel frente a otros países.

### **3.2.2. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

El Perú es un país dentro de un contexto general informal pero ya desde hace unos años según el ministerio de la producción (2012) viene incrementando la formalidad de las empresas tal es así que entre los años 2007 y 2012 la dirección general de estudios económicos evaluación y competitividad regional muestra la creación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (mipymes), la que se va a materializar mediante la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) como persona natural o persona jurídica, ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Al 2012 el número de mipymes ascendió a 220 000 equivalentes a un incremento promedio del 11.8%.

En consecuencia la tasa de empresarialidad (relación entre el número de mipymes formales y la población económicamente ocupada) aumentó en 2.0 % del 2007 al 2012, en este año la tasa de empresarialidad nacional fue de 8.6 %, lo que significa que por cada 100 personas de la población económicamente activa en promedio 9 de ellas son conductoras de una MIPYME formal. Según Produce (2012), el 58.2% de empresas que emplean de dos a

cien trabajadores son informales, pero dicha informalidad ha reducido para finales del 2012 en el que el 41.0% de estas empresas se han integrado al mercado formal, lo que hizo que la tasa de informalidad se reduzca entre el 2007 y 2012 en un 10.5%

3.2.2.1. *Fortalezas*. Políticas de gobierno que incentivan la formalidad de las empresas.

3.2.2.1.2. *Debilidades*. Las empresas en la gran mayoría pequeñas y micro empresas no se integran a la formalidad.

### **3.2.3. Sectores relacionados y de apoyo**

Hablar de relaciones en cuanto a industrias en el país peruano, es un tanto difícil si de materiales manufacturados o procesados se refiere ya que la mayor cantidad de producción está en base a la explotación de materias primas, en tanto que en bienes manufacturados el Perú tiene muy poco nivel de producción, pese a ello en la memoria anual del Ministerio de la Producción (2011) se propuso como estrategia, sobre la base de los estudios técnicos realizados, determinar normas técnicas ambientales y de ámbito industrial poniendo más énfasis en los niveles regionales, con promoción de la innovación y transferencia tecnológica, siempre orientados para mejorar la productividad y darle valor agregado a las empresas de bajo el ámbito de sector mype e industria, para ello plantea como apoyo el control de insumos y productos químicos para así fortalecer y agilizar los procesos de control y de fiscalización mediante la aplicación de sistemas informáticos, plantea una lucha constante contra la piratería y los delitos aduaneros, prosiguiendo con campañas publicitarias de concientización de la población teniendo como fin crear conciencia aduanera y rechazo a la competencia desleal.

### **3.2.4. Influencia del análisis**

El país está atravesando por una disminución de la inversión, y es dependiente en gran parte del sector minero, se ha tenido varios conflictos sociales, como el de Tía María, por

ejemplo. El Perú mantiene un desempeño económico positivo, sin embargo el gobierno tiene una deficiente labor que repercute tanto en el sector público como privado, teniendo un crecimiento desordenado sin visión de futuro. En cuanto a las empresas del sector hay una creciente perspectiva de crecimiento y desarrollo inclusive se ha manifestado un crecimiento en el ranking de competitividad global, pese a ello requiere el fortalecimiento de las instituciones, desarrollo de infraestructura y calidad de educación así como la inversión en cuanto a infraestructura se refiere; por otro lado el Perú es un país exportador pero mayormente de materias primas, en especial mineral y agroindustriales; teniendo poco nivel de exportaciones en materiales manufacturados.

### **3.3. Análisis del entorno PESTE**

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

El Perú es un país democrático, cuyas elecciones presidenciales y congresales se realizan cada cinco años, el poder político está conformado por el poder legislativo, ejecutivo y judicial. En el año 2011 fue elegido el actual presidente Ollanta Humala Taso, quien representa un afiliación política izquierdista que causó altos grados de incertidumbre político económica desde el inicio de su candidatura, sin embargo y en beneficio del país su mandato durante los últimos cuatro años no mitigó la creciente estabilidad económica que favorece al país, pese a este crecimiento económico, el gobierno no ha logrado manifestar planes de desarrollo que le permitan acceder a mayor parte de la población a esta riqueza y más aún a las zonas más pobres del país, lo cual ha generado grandes conflictos sociales, como los producidos en los proyectos Conga y Tía María, que manchan la estabilidad política alertando a los inversionistas, respecto al respeto de normas que aseguren la inversión y el desempeño pacífico de las minas. Es por ello que, junto a los escándalos de corrupción presentes durante el actual gobierno, el incremento de la violencia urbana y los actuales conflictos sociales que

de acuerdo a IPSOS (2015), el 83% de la población peruana desaprueba la gestión del presidente Ollanta Humala.

Hacia el 2016, se dió un nuevo proceso electoral, donde de acuerdo a la Oficina Nacional de Procesos Electorales ONPE (2016) el voto en la segunda vuelta electoral colocó a Pedro Pablo Kuczynski en primer lugar y virtual presidente con (50.12%), seguido de Keiko Fujimori, hija del expresidente Alberto Fujimori con (49.88%) de votos válidos. La figura política peruana se encuentra muy desgastada debido a las acciones negativas y altos grados de corrupción de algunos representantes del Estado, sin embargo se espera que el nuevo representante elegido pueda tomar acción para poder levantar y subsanar acciones políticas que garanticen la estabilidad política económica.

El Perú tiene aspectos legales enmarcados en ley la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas, de acuerdo a la Ley 28681, del 5 de marzo del 2006, el Ministerio de Salud tiene el papel rector en la tarea de prevención sobre las consecuencias dañinas del consumo de alcohol, esta ley tiene por objeto establecer el marco normativo a efectos de advertir y minimizar los daños que producen a la salud integral del ser humano el consumo de las bebidas alcohólicas, así mismo la protección de su consumo, a fin de proteger a los menores de edad. De igual forma existen regulaciones distritales que pueden regular el expendio y comercialización de bebidas alcohólicas en vía pública, espacios públicos de recreación, de paseo y establecimientos destinados a espectáculos y prácticas deportivas, entre otros, dichas regulaciones pueden darse de acuerdo a horarios y días de la semana.

Para efectos de la aplicación de este reglamento técnico, las definiciones que tienen mayor relevancia en la presente norma, se destacan a continuación:

3.3.1.1. *Autoridades sanitarias competentes.* Representada por la Dirección General de Salud (DIGESA), y de acuerdo con la normatividad vigente, le corresponde ejercer

funciones de inspección, vigilancia, control y desarrollo de las acciones de prevención y seguimiento para garantizar el cumplimiento de lo dispuesto en el reglamento técnico.

En referencia al Pisco, el Estado peruano ha de promover la producción, mediante el otorgamiento de la denominación de origen Pisco a los productores, brindándoles la mayor de las facilidades, la prohibición del ingreso al país de productos fabricados en el extranjero bajo la denominación Pisco; instauración del 4to domingo de julio como el día del Pisco, instauración de la comisión nacional del Pisco, y el primer sábado de febrero como el día del Pisco Sour.

**3.3.1.2. Oportunidades.** Estabilidad Económica y legal; elecciones presidenciales hacia el año 2016; marco jurídico que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas.

**3.3.1.3. Amenazas.** Inestabilidad política del actual gobierno; conflictos sociales que alertan a los inversionistas; el contrabando y la informalidad afectan la competitividad en el mercado.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

La economía peruana ha sido una economía en ascenso, alcanzando incluso el mayor crecimiento en Sudamérica hacia el 2010, sin embargo este crecimiento viene desacelerándose desde el 2012. De acuerdo al Instituto Nacional Estadística e Informática (INEI, 2015), en el 2014 el PIB per cápita peruano alcanzó 17852.69 (véase la Figura 8). Según la proyección del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2013), es en el 2016 que el PBI ascenderá a alrededor de US\$ 285 miles de millones, logrando generar 5.3 veces más que en el 2000. Si bien el Perú liderará el crecimiento en la región, el PBI per cápita todavía se ubica en niveles por debajo de los otros países y sin un crecimiento alto y sostenido no se podrá alcanzar los primeros lugares de la región, para ello se deberá mantener un crecimiento por encima del 6% durante al menos los próximos 15 años.

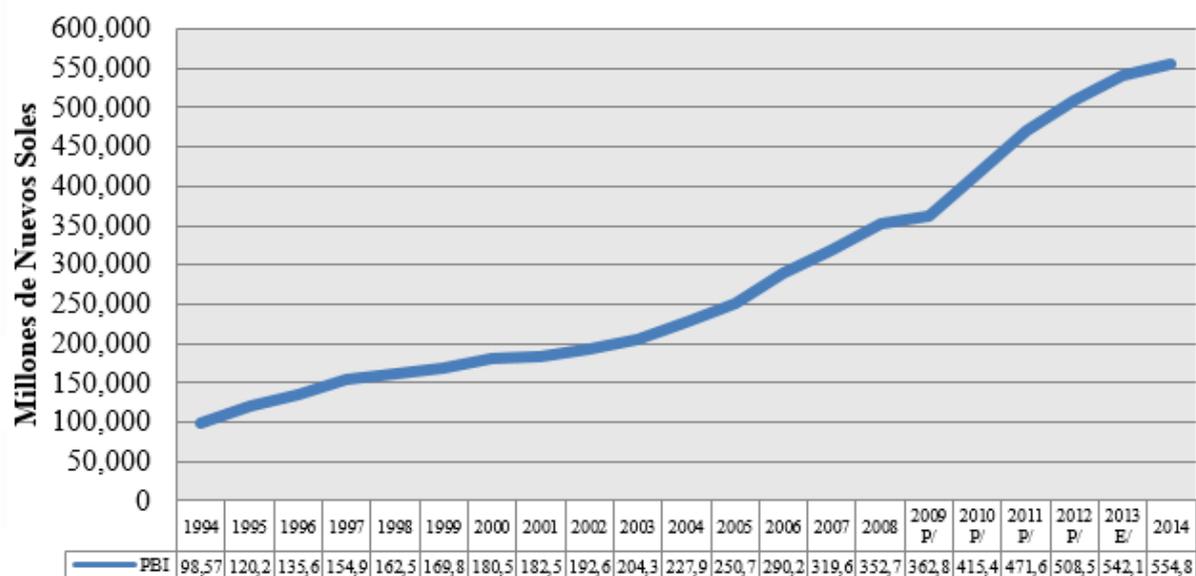


Figura 8. Evolución del PBI nacional 1994-2014.

Tomado de “Producto Bruto Interno Total por Sectores Económicos,” por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2015/nota-informativa-2015-05-14.pdf>

Se calcula un ritmo de crecimiento para Perú a un nivel potencial (entre 6.0%-6.5% por año) durante el 2013-2016, sin embargo de acuerdo al Instituto Nacional de Informática (INEI, 2015) mantener un crecimiento en torno del 6% en medio de una lenta recuperación de las economías avanzadas y caída de los precios de materias primas, requiere de importantes esfuerzos para promover y facilitar la inversión privada, así como aumentar la productividad y competitividad del país. De esta manera el Perú se mantendrá como uno de los países más dinámicos del mundo, en la medida que la economía mundial se recupere paulatinamente.

La inflación se ha mantenido controlada a través del manejo del precio de los principales productos, sin embargo la recuperación económica de los Estados Unidos de Norteamérica ha generado la devaluación de la moneda de los países en la región, en el caso del sol peruano a razón de 5.5% en lo que va del año (BCRP, 2015), lo cual dificulta la competitividad a nivel de importación, a pesar la crisis financiera internacional, el Perú ha logrado estabilidad sin el uso de las reservas del país, generadas durante los últimos años, es

así que ha sido calificado como el segundo país con riesgo más bajo en la región después de Chile.

El Perú sigue un modelo económico de mercado libre, que incentiva la inversión y el consumo, ha logrado firmar importantes Tratados de Libre Comercio con la Organización Mundial de Comercio, Estados Unidos de América, Mercosur, APEC, Chile, México, China, Corea del Sur, Japón, La Unión Económica (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015), que permiten el acceso a nuevos mercados, impulsando la competitividad de las empresas peruanas.

De acuerdo a Euromonitor International (2013) en cuanto a la venta de bebidas destiladas en Perú, se espera un crecimiento 8 % en términos de volumen de ventas totales a precios constantes de 2013 para el período 2013-2018. Las marcas nacionales siguen dominando la industria peruana de bebidas alcohólicas, el volumen de ventas de bebidas alcohólicas en el Perú continúan siendo altamente liderado por la cerveza y el ron, y ambos están muy dominados por marcas nacionales. Los consumidores siguen prefiriendo las marcas con presencia de larga data y una reputación conocida. Las bebidas alcohólicas continúan siendo altamente lideradas por el consumo de cerveza, ya que ofrece productos asequibles y marcas respetables. En el Perú se vive una cultura, en la que se evalúa relación precio- calidad, y se considera que a menor precio menor calidad, siendo este un factor determinante de compra, además de ello se debe analizar que incluso el consumo de tipo de bebida está relacionado al nivel de ingreso de acuerdo al sector económico.

**3.3.2.1. Oportunidades.** Crecimiento potencial del PBI hacia los años venideros; Tratados de Libre Comercio con socios estratégicos; crecimiento del volumen de ventas de bebidas destiladas.

**3.3.2.2. Amenazas.** Nivel de crecimiento inferior a otros países; dependencia económica en la exportación de recursos naturales; devaluación del sol frente al dólar, dificulta competitividad en importaciones.

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014), el Perú es el octavo país más poblado de América con 30 millones 814 mil habitantes, con una tasa de crecimiento de 11 personas por cada mil habitantes, se estima que en el Perú hay alrededor de 8 millones de hogares de los cuales el 76% corresponde al área Urbana y el restante al área rural, es así que el 61.4% de la población se centra en los departamentos de Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Arequipa y Cusco.

Actualmente, la población peruana tiene una edad media de 26.9 años. En el año 2013 el 38% de la población declaró ser soltero; cantidad menor a la del censo del año 2004 con un 41.3%, donde lo que aumenta es la unión consensual de un 17.6% en el 2004 a un 20.4 % en el 2013, a diferencia de la condición de casados la que disminuyó de 30.8 % en el 2004 a 28.1% en el 2013.

La tasa de pobreza en el Perú es uno de los factores sociales con proyección a la baja. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), hacia el año 2014 se logró reducir el índice de la población que vive en pobreza al 21.7%, es decir una reducción de 1.2% respecto al año 2013, logrando así que 289 mil personas dejen de ser pobres durante el último año (véase la Figura 9). La región con mayor pobreza en el país es la sierra (33.8%), seguido de la selva (30.4%), y la costa (14.3%).

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014), Latinoamérica representa la segunda región con mayor consumo de alcohol después de Europa, y dentro de Latinoamérica el Perú ocupa el sexto lugar de consumo de alcohol, después de Chile, Argentina, Venezuela, Paraguay y Brasil. Se dice que el consumo de alcohol se debe

básicamente al entorno social la familia los amigos y las redes sociales, la estructura familiar durante la niñez y la adolescencia afecta sobre el consumo de alcohol en la adultez.

Culturalmente el Perú es un país que presenta un mediano consumo de bebidas alcohólicas, asociado al festejo de tradiciones y costumbres. Por otro lado, en el censo de 1993 como resultado del censo poblacional arrojó que la religión predominante en el país es la Católica con un 88.9 % seguido de la evangélica con un 7.2% (véase la Figura 10).

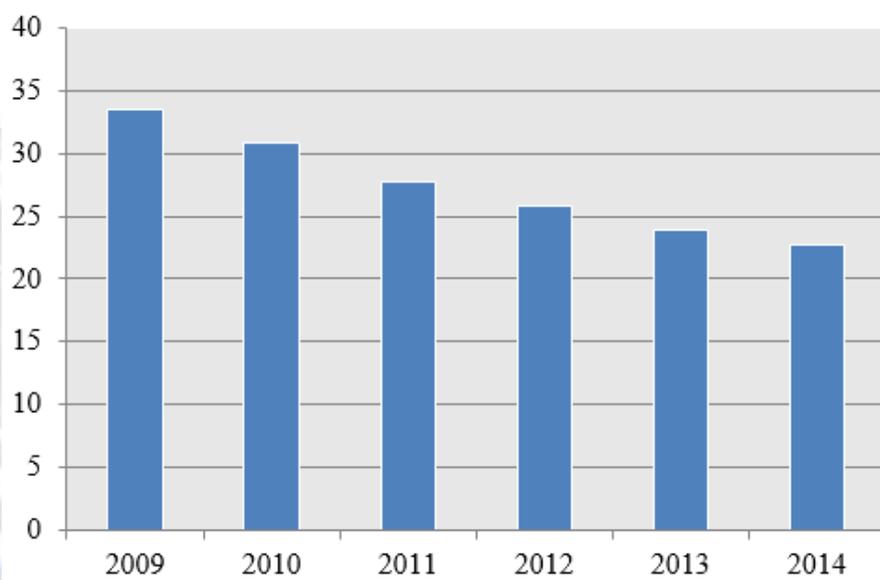


Figura 9. Evolución de la incidencia de la pobreza total, 2009-2014.

Tomado del “Informe Técnico de Pobreza 2014 [Encuesta Nacional de Hogares 2009-2014]”, por el INEI, 2015. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

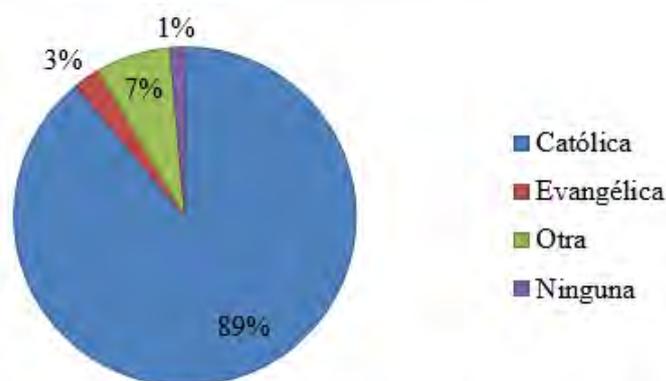


Figura 10. Población según religión que profesa 1993.

Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0007/cap0210.htm>

**3.3.3.1. Oportunidades.** Población económicamente activa joven; concentración mayor de hogares en el área urbana; reducción de la tasa de pobreza; cultura peruana arraiga el consumo de bebidas alcohólicas.

**3.3.3.2. Amenazas.** Gasto público en subvención de programas sociales; alta aceptación religiosa, que castiga el consumo de bebidas alcohólicas.

### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012), en el Perú se invierte solo el 0.15% del PBI en tecnología, siendo escaso el recurso para promover el desarrollo tecnológico, lo cual compromete la competitividad del país, ya que la inversión en tecnología va de la mano con el crecimiento y retorno económico.

Según el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC, 2014), en el 2013 el Perú invirtió 241 millones de dólares en Investigación y Desarrollo, mientras que su par Chile hizo una inversión de 1037 millones de dólares, como es notable en un país que propone industrialización, en cuanto a patentes de residentes por cada 100 mil habitantes fueron, en Perú 0.2; Uruguay 1,0; Chile 2.8, y Brasil 5.2. El Perú apuesta por la inversión del sector privado en ciencia y tecnología, tal es así que desde el 2012 se promulgó un Decreto Legislativo con el que se permite a las empresas deducir el 10% de sus ingresos netos hasta un máximo de 300 UITs para dedicarlos a gastos de Investigación y Desarrollo (véase la Figura 11).

El Gobierno peruano como parte del plan estratégico de Perú al 2021 implementó en el 2006 el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al año 2021. En este sentido promoverá el desarrollo tecnológico que permitirá mejorar la competitividad, apostando a los mercados más exigentes del mundo. Cabe mencionar también que, en especial el Pisco, al ser un producto bandera viene desarrollando inversiones para la

producción y mejora de este producto a través del CEPROBA Pisco y el Consejo Regulador del Pisco.

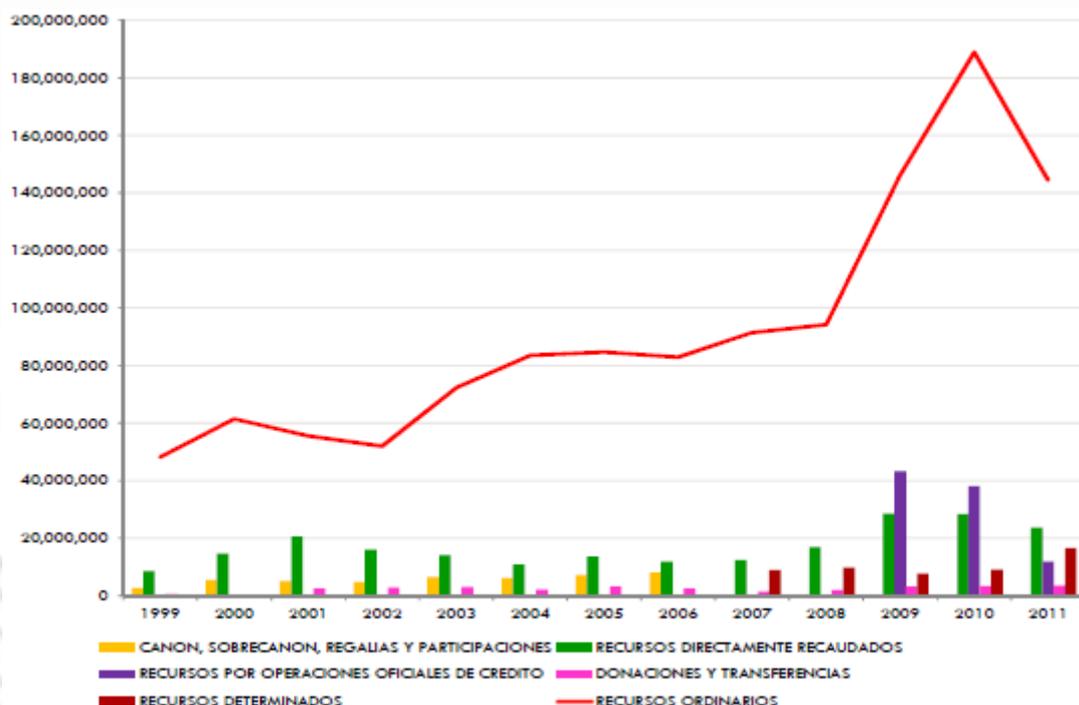


Figura 11. Gasto en ciencia, tecnología e innovación 1999-2012, SIAF.

Tomado de “Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación. Prioridades 2013-2020”, por el MEF, 2012. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf)

**3.3.4.1. Oportunidades.** Promoción del Estado para el desarrollo de tecnología e innovación; legislación que promueve la inversión de tecnología en las empresas; ingreso de empresas transnacionales de tecnología al Perú.

**3.3.4.2. Amenazas.** Baja inversión en tecnología e innovación; país limítrofe con alta inversión en tecnología; bajo índice de patentes en Perú; dificultad en la generación de productos de altos estándares de calidad.

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con un extenso y variado territorio que posee una invaluable cantidad de recursos naturales, pese a ello los recursos naturales no han logrado fortalecer la economía, ya que durante las últimas décadas solo se han utilizado como medio para la

explotación mas no para el desarrollo de la industria manufacturera, que permite generar y agregar valor a los recursos naturales peruanos. El Estado peruano cuenta con un Ministerio del Ambiente a través del cual se vela por alcanzar estándares mundiales de conservación del medio ambiente, con leyes y normativas que rigen dentro del Perú. La Ley General del Ambiente (Ley 28611), la cual estipula que “toda persona tiene el derecho irrenunciable a vivir en un ambiente saludable, equilibrado y adecuado” brinda los lineamientos generales en materia ambiental destinados al cuidado del medio ambiente y a regular las actividades productivas en materia ambiental.

Las mayores afectaciones al medio ambiente peruano se han representado por la descontrolada explotación de minería informal, la tala indiscriminada de árboles y las inadecuadas prácticas agrícolas. Actualmente, el Perú enfrenta importantes retos ambientales en reducir y mitigar los daños generados, así como educar y luchar contra la degradación del medio ambiente peruano.

**3.3.5.1. Oportunidades.** Invaluable cantidad de recursos naturales; desarrollo y cumplimiento de estándares ambientales; normativa que asegura la conservación del medio ambiente.

**3.3.5.2. Amenazas.** Explotación desmesurada de los recursos naturales; reducción y mitigación de actuales factores de contaminación ambiental; informalidad empresarial en estándares ambientales.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Con la matriz MEFE, véase la Tabla 6, se resume los factores determinantes de éxito que van a permitir que la industria de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron en Perú crezca o se detenga desde un punto de vista externo, en el que se evalúa diferentes oportunidades y amenazas actuales y hacia futuro planteadas a través del análisis PESTE en Perú.

El valor de la MEFE encontrado es de 2.12, valor que se encuentra por debajo del promedio, lo cual indica que el Perú no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades del entorno y tampoco está neutralizando las amenazas para su crecimiento. Las principales oportunidades que no se están aprovechando son: (a) la población económicamente activa joven, y (b) la invaluable cantidad de recursos naturales. En cuanto a la contrarrestar las amenazas es importante trabajar en: (a) el bajo índice de patentes, y (b) la baja inversión en tecnología e innovación. Se requiere trabajar en estrategias que puedan potenciar las ventajas comparativas y mitigar las amenazas presente.

Tabla 6 *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades:</b>			
1. Promoción de internacionalización de empresas peruanas	0.10	2	0.2
2. Acuerdos y Tratados de libre comercio con socios estratégicos	0.08	3	0.24
3. Balanza comercial positiva	0.07	4	0.28
4. Estabilidad Económica y legal continua	0.06	3	0.18
5. Proyección crecimiento de PBI hacia los años venideros.	0.07	4	0.28
6. Promoción del Estado para el desarrollo de tecnología e innovación.	0.08	2	0.16
Sub total	0.46		1.34
<b>Amenazas:</b>			
1. Alta influencia extranjera.	0.07	2	0.14
2. Altos índices de importación, y poco desarrollo de industria interna	0.08	1	0.08
3. Nivel de crecimiento inferior a otros países.	0.06	1	0.06
4. Conflictos sociales que alertan a los inversionistas	0.05	1	0.05
5. Contrabando, informalidad y productos falsificados	0.05	2	0.1
6. Dependencia económica en la exportación de recursos naturales.	0.06	1	0.06
7. Baja inversión en tecnología e innovación frete a otros países	0.05	1	0.05
8. Bajo índice de patentes en Perú.	0.06	2	0.12
9. Industrias de países vecinos cuentan con mayores estándares de calidad	0.06	2	0.12
Subtotal	0.54		0.78
Total	1		2.12

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

### 3.5. La Organización y sus Competidores

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite hacer un análisis de las competencias que se dan dentro de la industria, determinando su estructura y atractivita, de acuerdo a: (a) ingreso potencial de nuevos competidores (b) poder de negociación de los compradores (c) ingreso potencial de productos sustitutos (d) poder de negociación de los proveedores (e) rivalidad entre empresas competidores (ver Figura 12) (Porter, 2009).

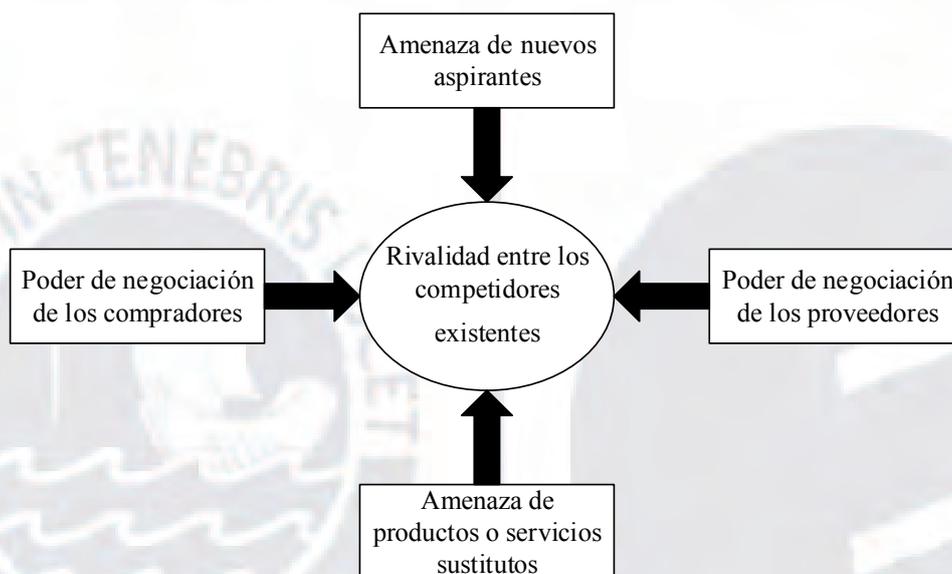


Figura 12. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Adaptado de “Ser Competitivo”, por M. Porter, 2009. Barcelona, España: Deusto.

#### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores depende del producto a elaborarse y en tal sentido en la producción de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron de primera calidad es limitado. La producción de los mismos al ser productos nacionales en su mayoría actualmente productores de nivel medio o productores artesanales cubren la necesidad de sus materias primas del mercado local; sin embargo, resulta más caro comprar materia prima en menores cantidades ya que el mercado es aún muy bajo, resulta marcar diferencia positiva frente a grandes productos de bebidas alcohólicas destiladas internacionales o cerveceras nacionales, como Backus. En cuanto al coste de transporte dentro del país, el costo por la gran competencia interna que hay el mercado se encuentra bajo, lo que no representa si quiera

poder de negociación de algún tipo de precios. Las materias primas para la elaboración del Pisco como el Ron son en su mayoría producidas por los propios productores, a diferencia de las cervezas en la que es muy importante mantener los sabores y si los proveedores del lúpulo por ejemplo tendrían gran poder de decisión. En cuanto a los sustitutos, las bebidas alcohólicas tienen caracteres muy especiales los que requieren que siempre se utilice el mismo tipo de materia prima; en cuanto al pisco y ron, hay una integración vertical por el hecho de los cultivos propios de los productores, y en la industria cervecera, por el contrario, está en constante conversación algún tipo de integración hacia atrás.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Las bebidas alcohólicas destiladas de pisco y ron en el Perú aún no son de gran consumo; sin embargo, los compradores nacionales han desarrollado un poder adquisitivo mayor, que les permite acceder a opciones nacionales e internacionales de bebidas alcohólicas como pisco, ron, vodka, cerveza y whisky, cada una de ellas en diferentes presentaciones y calidad, con precios muy variados, es así que el poder de negociación de los consumidores es muy alto en cuanto a bebidas alcohólicas en general; a ello se suma el desarrollo de los medios de distribución como las grandes cadenas de supermercados, que cada vez tienen nuevas políticas de compras a través de volúmenes más altos y a precios más accesibles a los consumidores.

El mercado de las bebidas alcohólicas por su gran diversidad, genera mucha competencia pero se debe resaltar el nivel de identidad cultural que tienen los peruanos para con sus productos locales. En el caso de las bebidas alcohólicas destiladas peruanas Pisco y Ron al fomentar su desarrollo como productos de diferenciación, el alto poder de negociación de los compradores, fomentará la competitividad en la industria peruana, pieza clave para el desarrollo de las bebidas alcohólicas destiladas de Pisco y Ron premium peruanas de alta calidad que deben generar una marca logrando la preferencia y fidelidad de los consumidores

nacionales e internacionales. El consumidor peruano, es un consumidor que está alcanzando niveles alto de exigencia , para ello la calidad del producto es muy importante destacando sus características organolépticas, donde se debe resaltar el proceso de destilación a grado, entonces es así que se pueden conseguir características únicas en el producto haciéndolo así un producto premium de calidad con potencial nacional e internacional.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Los sustitutos del mercado de bebidas alcohólicas destiladas peruanas pisco y ron en general podrían considerarse a: (a) whisky, (b) vodka, (c) brandy y (d) cerveza, entre otros. De los cuales el más consumido es la cerveza, de acuerdo a cifras del instituto nacional de estadística e informática (INEI, 2012), la cerveza cuenta con un consumo promedio de 32,9 litros promedio al año por familia o 2.7 litros por familia al mes.

En cuanto al precio de los sustitutos los márgenes de cada tipo de bebida están establecidos de acuerdo a las características del producto. Al analizar en el mercado nacional los productos sustitutos importados, tuvo en crecimiento importante debido a la creciente economía peruana, a nivel mundial como se pretende la exportación del pisco y ron como bebidas premium, su nivel de sustitución es muy baja ya que el aroma, sabor y presentación no se compara a otras bebidas alcohólicas, además de ello la potenciación de la Marca Perú a nivel mundial y la identidad de las personas en Perú hacia los productos locales y la calidad de los mismo, hace que el consumo de esta se pueda proyectar como mayor, por ejemplo en las cervezas anualmente se consume cerca de 13 millones de hectolitros al año de los cuales sólo 100 mil litros pertenece a cervezas importadas; o en el vino se consume cerca de 4 millones 300 mil cajas de los cuales solo 740 mil son importadas de acuerdo a un estudio de la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2012). Si bien es cierto la participación de los sustitutos es mayor teniendo como referencia al pisco y ron frente a la cerveza, esta diferencia podría utilizarse para ingresar dentro del mercado de estos sustitutos.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

La apertura de nuevas empresas productoras de bebidas alcohólicas destiladas de pisco y ron premium, actualmente están limitadas a la inversiones de capital, desventajas en costos y la capacidad de la diferenciación del producto, la apertura de nuevas empresas en la industria peruana en desarrollo brinda la oportunidad de incentivar la competitividad de los productos nacionales, facilitando una economía de libre mercado donde la oferta y la demanda regulen los precios , los nuevos productos entrantes deberán estar enmarcados de acuerdo a las leyes de producción y comercialización de Perú, estos tendrán oportunidades tales como los canales de venta y distribución ya formados, el mercado de bebidas alcohólicas es atractivo debido a la amplia variedad en las bebidas, se debe buscar la diferenciación por sabor, contenido alcohólico, presentación y calidad. La cachaza es una de las bebidas más consumidas en Brasil y en Chile el pisco, a diferencia del Perú, donde el mayor consumo es representado por el ron, cabe mencionar también el ron y el pisco son los más consumidos en un 0.5 % de litros seguidos del whisky y el vodka con 0.2 y 0.1 % respectivamente (Manquillo, Mora & Sánchez, 2012). Es importante recalcar que la curva de experiencia de los competidores está siendo copado por las grandes marcas de cervezas, sobre todo en el mercado latinoamericano, como lo demuestra Ambev en Brasil, el Grupo Modelo en México, y Backus en Perú. Otro punto importante es el acceso a la tecnología ya que por su alto costo, es difícil el acceso sobre todo para los productores medianos y pequeños de la industria de bebidas alcohólicas destiladas de Pisco y Ron peruanos premium.

#### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

Debido al gran consumo de las bebidas alcohólicas y el incremento del poder adquisitivo la rentabilidad de la industria es alta, sin embargo actualmente no existe equilibrio en cuanto a la competitividad de las empresas que participan en la industria de las bebidas alcohólicas destiladas, ya que la mayoría de empresas internacionales tienen mayor

crecimiento, costos, experiencia, tecnología, entre otros que las empresas de la industria nacional, rivalidad de los competidores. Se debe resaltar que la competencia no solo se origina en marcas y segmentos, sino que se dan dentro de los mismos grupos, llámese, pisco, ron, cerveza, y en contra los sectores de productos informales.

El destacar las fortalezas del pisco y ron premium peruanos, a través de determinadas características de diferenciación frente a otros destilados es la forma de poder sobresalir frente a los competidores nacionales o mundiales. Actualmente, el mercado del Pisco se está convirtiendo en un mercado atractivo para los inversionistas, por el apoyo que viene recibiendo este tipo de destilado por parte del gobierno peruano a través de la Marca Perú. Se debe considerar que debido a las capacidades de competitividad actuales, así como también la capacidad de reacción frente a nuevos competidores, se podría dificultar o soportar un crecimiento lento de la industria.

### **3.6. La Organización y sus Referentes**

Las empresas que componen la industria de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron van en crecimiento, en cuanto al pisco peruano premium no tienen referentes a nivel mundial ya que su producción aún no se da a niveles premium. La intención en cuanto al pisco es fomentar la calidad y estandarización del producto como premium. En el rubro del pisco, existen según una publicación del Ministerio de la Producción (2014) más de 375 productores con denominación de origen, con 11 variedades de pisco distinta, pero ninguno de ellos produce pisco reconocido como premium. En cuanto al vino, se cuenta con diversos productores, pero como el Perú aún se encuentra lejano a los grandes productores como son España, Italia, Francia y Portugal en la unión Europea, y en el ámbito latinoamericano a Argentina y Chile. El ron peruano cuenta con empresas principales, como Cartavio y Pomalca, que nacieron a partir de la fundación de las haciendas azucareras del mismo nombre en la zona norte del país. Cabe mencionar que la marca Cartavio a través de sus exclusivas

presentaciones Solera y XO son considerados premium; exporta dichos productos a Japón, España, Corea del Sur, Canadá, Noruega y Suecia, es importante recalcar al Ron Millonario producto peruano producido en el norte del país, que tiene producción solo de exportación con sus productos de 15 años y solera ambos de calidad premium reconocida a nivel mundial.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Al hablar de una matriz de perfil competitivo dentro del sector de las bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron premium, se evalúan como competidores las demás bebidas consumidas en el ámbito geográfico nacional, así también observamos el comportamiento de las empresas fabricantes de bebidas alcohólicas nacionales frente a las bebidas alcohólicas importadas y también en comparación a los nuevos entrantes. Con la matriz de perfil referencial analizaremos países competitivos en producción de bebidas destiladas Pisco y Ron premium en los que el consumo de bebidas alcohólicas sea mayor o menor (veánse las tablas 7 y 8).

### **3.8. Conclusiones**

Se han identificado intereses nacionales en relación con otros países, los cuales pueden afectar directa e indirectamente al sector de la industria de las bebidas alcohólicas en el Perú, tales como: (a) aperturas comerciales (TLC), (b) cambios climáticos y desastres naturales, (c) estabilidad económica, (d) paz y seguridad, (e) narcotráfico y terrorismo y (f) pobreza y desigualdad. Los clientes poseen un poder adquisitivo cada vez mayor, debido al crecimiento de la economía nacional. Los canales de distribución que utilizan cada una de las empresas que participan en el mercado de las bebidas alcohólicas en Perú llegan a sus clientes más fácilmente, debido al incremento de la participación de las cadenas de supermercados, a sus políticas de precios y volúmenes, de modo que buscan la manera de desarrollar competitividad en búsqueda de afianzamiento de clientes y por ende del mercado. La industria de bebidas destiladas es un sector que muestra cifras de crecimiento y se

constituye como un sector que se está adaptando a las crecientes necesidades y exigencias de los consumidores y a la competencia cada vez más fuerte de los mercados internacionales.

Tabla 7

*Matriz del Perfil Competitivo de la Industria del Pisco y Ron Premium en Perú*

Factores Claves de Éxito	Peso	Perú		Chile		Colombia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Variedad de productos premium	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14
2. Uso de tecnología de punta	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
3. Participación en el mercado	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1
4. Capacidad financiera	0.17	2	0.34	3	0.51	3	0.51
5. Diferenciación de productos premium	0.2	2	0.4	3	0.6	2	0.4
6. Uso de canales de venta	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
7. Innovación de productos	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
8. Conocimiento del cliente	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
9. Calidad de producto	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
10. Identidad de marca	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1		2.39		3.2		2.42

Nota. Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

Tabla 8 *Matriz del Perfil Referencial de la Industria del Pisco y Ron Premium en Perú**Matriz del Perfil Referencial de la Industria del Pisco y Ron Premium en Perú*

Factores Claves de Éxito	peso	Perú		Francia		España	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Variedad de productos premium	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
2. Uso de tecnología	0.1	3	0.15	4	0.4	3	0.3
3. Participación en el mercado	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
4. Capacidad financiera	0.17	3	0.3	3	0.51	3	0.51
5. Diferenciación de productos premium	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8
6. Uso de canales de venta	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7. Innovación de productos	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2
8. Conocimiento del cliente	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
9. Calidad de producto	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
10. Identidad de marca	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Total	1.00		2.38		3.57		3.55

Nota. Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

## Capítulo IV. Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno de la industria de bebidas alcohólicas en Perú es una herramienta clave en el proceso de desarrollo de un planeamiento estratégico. Su aplicación permite identificar puntos relevantes sobre los cuales se deben de enfocar los esfuerzos de la industria en busca de mejorar la competitividad, la calidad y la rentabilidad. Este análisis está enfocado en encontrar estrategias para capitalizar fortalezas y minimizar debilidades, y está basada en siete áreas principales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística. Infraestructura, (b) finanzas y contabilidad, (d) recursos humanos, (e) sistemas de información y comunicaciones, y (f) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2013).

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la administración y gerencia es la parte enfocada en aspectos operacionales y estratégicos con el fin de tener claro el rumbo y estrategias de la organización. En el caso del pisco y ron, se dividirá este análisis en dos elementos clave, por un lado se debe precisar cuáles son las principales características operacionales en este mercado, en términos de tamaño, distribución, categorías y competidores. En segundo lugar se debe identificar los procesos y entidades que regulan este sector.

Las bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron en el Perú son parte de un mercado más grande, que es el de bebidas alcohólicas en totalidad. De acuerdo a cifras de la OMS (2014) y del INEI (2013), la bebida alcohólica que más se consume es la cerveza, con 46.8% del total de alcohol que se bebe anualmente y el 96% del volumen total de bebidas con contenido alcohólico, seguido de diversas bebidas espirituosas, dentro de los que se encuentran los destilados como el ron y el pisco, que tienen una participación de 47.1% en términos de alcohol y del 3% en términos de volumen total.

La industria de bebidas alcohólicas en el Perú, vista desde el aspecto operacional, ha tenido cambios puntuales y relevantes en los últimos años que le han permitido incrementar sus volúmenes. Por un lado, el mercado de cervezas, ha duplicado sus ventas en los últimos diez años, lo que ha venido acompañado de inversiones en plantas de producción con tecnología avanzada y de gran capacidad instalada. Sin embargo, este crecimiento no ha significado una contracción del mercado de destilados, por el contrario, los destilados han continuado creciendo incluso a tasas más altas durante los últimos tres años. Entre el 2010 y el 2012, las ventas de ron crecieron 7% y el año pasado crecieron 4%. El crecimiento proyectado este año es de 3.5% (Rios, 2015). En el caso del Pisco, la producción ha crecido sostenidamente las dos últimas décadas, con una alta proporción de las ventas en mercados externos.

La categoría premium de Ron tiene sus inicios desde hace una década, principalmente con productos importados en una primera etapa y posteriormente con presentaciones de origen nacional que fueron ganando participación de mercado año tras año, como es el caso de la marca Cartavio, principal productor de ron premium peruano. En el caso del pisco, existen también presentaciones premium en diversas marcas y variedades, sin embargo los lotes de producción y el alcance de los volúmenes son todavía pequeños comparados con los volúmenes que otras marcas de pisco premium chileno llegan a producir.

Desde el aspecto estratégico, la industria de bebidas alcohólicas ha mostrado desde hace varias décadas una tendencia hacia la globalización y estandarización de su producción. En el caso del ron, se encuentran casos de productos o ediciones limitadas que han tenido éxito y van ganando participación relativa frente al ron tradicional y de bajo precio. Actualmente, Cartavio Rum Company tiene el 70% de participación del mercado peruano de rones en el canal tradicional y ha logrado colocar la marca Ron Cartavio en ocho países: España, Inglaterra, Alemania, Rusia, Italia, Japón, Chile y Ecuador.

El sector del pisco, si bien busca la globalización a través de sus exportaciones, desarrolla el mercado local con sus productos tradicionales. La industria de bebidas alcohólicas, dentro de la que opera el sector de bebidas destiladas, presenta a competidores de capitales extranjeros en la mayoría de las categorías (véase la Tabla 9).

Tabla 9

*Mercado de Bebidas Alcohólicas Destiladas en el Perú 2015*

	Industria	Jugador	Estrategias
	Ron y vodka	Grupo Fierro (España) (Cartavio Rum Company, antes Destilerías Unidas)	Innovaciones y desarrollo de productos más rentables. Comunicación enfocada en calidad y variedad. Enfoque en público joven
		Grupo Bari (GrucoBasa)	Participa del segmento económico. Venta en presentaciones grandes (familiares).
Productor local	Pisco y vino	Santiago Queirolo	Crecimiento enfocado en el mercado de vinos de alta gama, a través del canal Off Moderno y licorerías Estrategia de penetración en el mercado estadounidense
		Tabernero	Incremento de visibilidad y publicitaria con énfasis en la calidad. Enfoque en el consumidor joven con las categorías pisco y vino. Venta en presentaciones grandes (familiares) Exportaciones: Estrategia de internacionalización.
Distribuidor global	Spirits	Diageo	Fortalecimiento de la categoría whisky con la inducción de nuevas marcas en el mercado.
		Pernod Ricard	Incremento de publicidad en la categoría whisky
Distribuidor local	Spirits y vinos	Perufama	Fortalecer el portafolio de whisky y ron. Tres nuevas marcas en el 2015
		Yi-channg	Posibles cambios: Heineken podría desligarse eventualmente
		Drokasa	Participa agresivamente en el segmento ron. Foco en exclusivas de vino y spirits

*Nota.* Tomado de “Mercado de alcoholes en el Perú: Conociendo nuestro panorama competitivo”, por la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, 2015.

La industria del Pisco y Ron entonces está incluida y considerada en un mercado de volúmenes muy grandes, y de poca diferenciación, lo que al final repercute en muchos competidores compitiendo con productos, procesos y reglamentación muy similar, esta situación nuevamente presenta la oportunidad de generar un mercado premium que se caracterice por su calidad y procesos (véase la Figura 13).

Por otro lado, existe también un mercado informal de considerable tamaño, que representa cerca del 34% de todo el alcohol que se consume en el Perú. Esta situación genera distorsión en el mercado, resta productividad a las pocas empresas formales, y desalientan la formación de nuevas organizaciones en el sector.

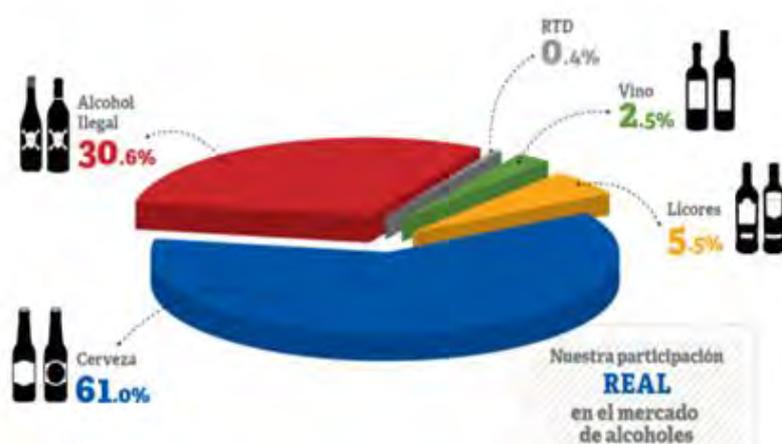


Figura 13. Participación en litros de alcohol equivalente 2013.

Tomado del “Boletín license to trade”, por la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. Euromonitor, 2013.

En Perú la empresa líder en producción y comercialización de Ron es Cartavio Rum Company, y en cuanto a ron premium, son más de 20 las opciones de ron de esta categoría las que se pueden encontrar en el mercado, sin embargo la mayoría son importadas, asimismo, las presentaciones de mayor precio son de rones extranjeros.

Las empresas del sector cuentan en su mayoría con lineamientos corporativos y de planificación estratégica en sus operaciones. Es en la categoría de Piscos donde las más de cuatrocientas productoras manejan diversas formas de formular e implementar sus estrategias (Ministerio de la Producción, 2013), algunas de ellas, las familiares, inclusive carecen de éstas, y son las de menor tamaño, crecimiento y rentabilidad. Adicionalmente, sus productos son del mismo tipo y segmento y hasta hace una década no tenían productos premium diferenciados. Los destilados en el Perú tienen como principal competidor las importaciones de bebidas alcohólicas y el contrabando que proviene de las zonas fronterizas. Estos no son

dos tipos de productores más, sin embargo sí tienen la capacidad de afectar la cadena productiva.

En el Perú se permite la producción y comercialización de bebidas alcohólicas dentro de las leyes que regulan estas actividades. En cuanto a las entidades que regulan este sector, la institución encargada de controlar la industria de bebidas alcohólicas en el Perú es el Ministerio de la Producción, específicamente la dirección de insumos químicos y productos fiscalizados, la que con base en la Ley 29632 tiene como principal función establecer medidas administrativas para el control, fiscalización y control del alcohol etílico y las bebidas alcohólicas (Ministerio de la Producción, 2014). A su vez, asigna competencias a las autoridades a cargo en las distintas regiones del país para velar por el cumplimiento de las normas. Así también, la regulación sanitaria de bebidas alcohólicas es el documento guía que establece los requisitos y medidas sanitarias que deben de tener las bebidas alcohólicas.

Otras entidades competentes en el control son los gobiernos regionales a través de las gerencias de producción, quienes fungen de oficinas coordinadores y de consulta. Por otro lado, las municipalidades provinciales y distritales son las encargadas de la fiscalización y control de las normas. Los destilados interactúan con diversos tipos de bebidas alcohólicas en un marco regulatorio único (véase la Figura 14).

4.1.1.1. *Fortalezas*. Industria base presenta incremento sostenido de volúmenes de ventas; crecimiento sostenido del consumo per cápita de Pisco y Ron; la industria está creciendo en número de personas y empleos.

4.1.1.2. *Debilidades*. Poca diferenciación en la industria, todos los productos y procesos son similares y con resultados muy cercanos; la concentración de la producción en pocos competidores y tipos de producto; tener gran presencia de licores informales; baja productividad de las empresas formales pequeñas; no existen estándares de calidad para la

producción, ni escalas entre los tipos de producto; sector poco atractivo a nuevos competidores.

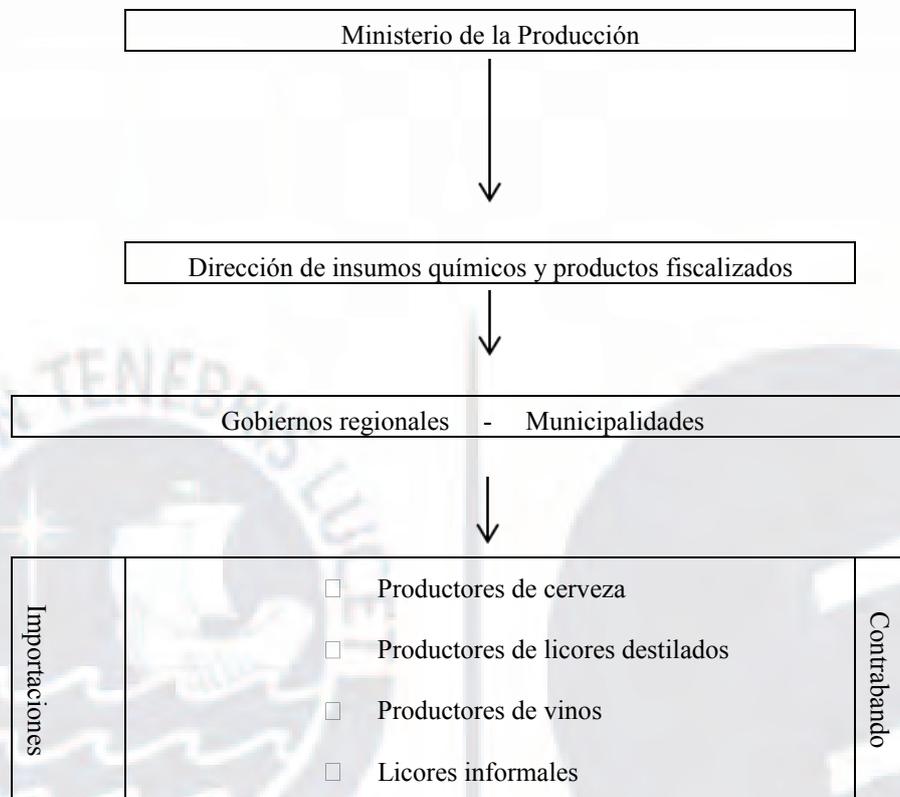
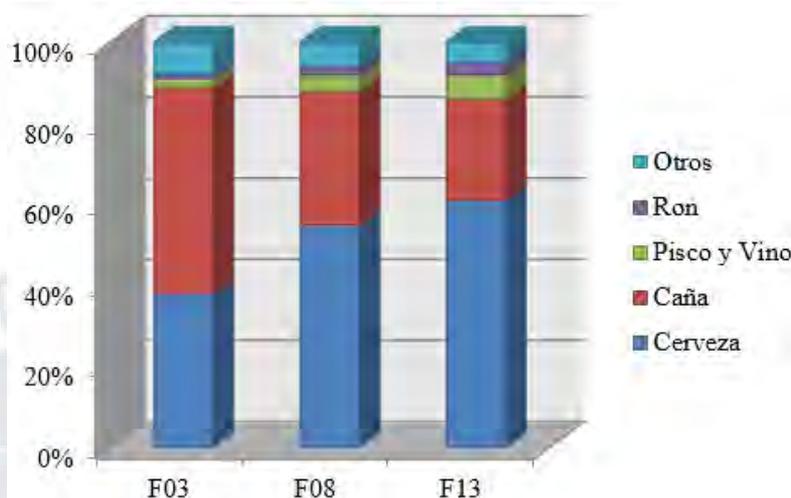


Figura 14. Flujograma de industria de bebidas alcohólicas.

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

El marketing y las ventas son uno de los pilares de las organizaciones en la actualidad y que tienen como principal objetivo satisfacer las necesidades de consumidores, desde las más básicas hasta las que no sabían que tenían, a través de la oferta de bienes y servicios, y cuya función es vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (D'Alessio, 2013). Las empresas productoras frecuentemente cometen el error de considerarse competidoras únicamente dentro de la categoría de bebida alcohólica que producen, esto significa que las cervezas compiten con cervezas, los rones con otros rones y los piscos con las demás marcas de piscos. Sin embargo, tanto las cervezas como los rones comienzan a competir dentro de un universo más grande, intentando ganar consumo de otro

tipo de bebidas que conforman la misma industria. Así ha ocurrido en los últimos cinco años, en los cuales ha habido migraciones notorias de consumo de licores hacia cervezas, y entrando en más detalle, la categoría de licores informales es la que ha disminuido casi a la mitad (véase la Figura 15).



*Figura 15.* Evolución de la participación en litros de alcohol equivalente 2014 Tomado del “Informe comercial”, por la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, 2014.

Así, se tiene que la categoría que más ha capitalizado volúmenes de alcohol ilegal ha sido la cerveza, mientras que los destilados nacionales han seguido enfocando sus recursos de mercadeo en su competidor directo, desestimando el volumen potencial que puede haber en otros segmentos como cervezas o licores informales. Si existen algunos ejemplos de marcas de rones que son consumidas en nuevas ocasiones en las que habitualmente se consumían otro tipo de licores, como por ejemplo mañanas de verano o consumo de día como aperitivo. Sin embargo estas situaciones no han sido capitalizadas y en la actualidad se percibe más como una debilidad, debido a que no hay todavía un segmento del mercado considerable que haya migrado a esta tendencia.

Un enfoque todavía más amplio que el comentado anteriormente es el de ver a las bebidas alcohólicas como un actor del mercados de bebidas, y no reducirlo al mercado de bebidas con alcohol. Es así que algunas empresas de bebidas alcohólicas buscan reemplazar

una cerveza por una gaseosa en el almuerzo, o una copa de vino por una limonada en la cena. En medio de este contexto también ha habido desarrollo e innovaciones de la categoría premium, es así que se tienen marcas de pisco y ron de gran valor en el mercado peruano. En el caso del ron está Cartavio Solera y Cartavio XO, con presentaciones de gran atractivo visual y cuyo precio promedio supera los S/. 140 en supermercados; y en el caso del pisco, en los últimos cinco años han salido al mercado presentaciones de características similares y con precios promedio de más de S/. 100 por botella en supermercados (véase la Figura 16).

Con la finalidad de hacer un análisis más estructurado de las principales acciones de marketing y ventas que se realizan en la industria, se utilizó las “4P de Marketing” que Jerome McCarthy propuso en la década del sesenta, y que sigue vigente hasta nuestros días. Esta propuesta incluye las variables de: (a) producto, (b) precio, (c) punto de venta y (d) promoción (Arellano, 2010).

**4.1.2.1. Producto.** En Perú el 80% del consumo de bebidas alcohólicas se concentra en menos de 10 marcas. Existen cerca de una veintena de marcas de cerveza, la mayoría de tipo lager o rubia y cada una con diversas presentaciones, sin embargo el 90% del consumo corresponde a cinco marcas, todas de tipo lager y de sabor similar (CCR Audit, 2015). En destilados, el 70% de las ventas de ron en el canal tradicional se concentra en una marca y estos son Ronés nacionales cuya gradación alcohólica fluctúa entre 38 y 42 grados. En el caso del Pisco sucede lo contrario, donde se tienen alrededor de 580 marcas, y se estima que el 70% son de producción artesanal (Ministerio de la Producción, 2013).

Dentro de los destilados, el pisco tiene características extrínsecas que prueban su alta calidad comparado con el aguardiente de origen chileno, por la cantidad de insumo principal utilizado en su proceso. En el caso del destilado peruano se utilizan 07 kilogramos de uva por botella, mientras que en el caso del aguardiente de Chile se utiliza en promedio 01 kilogramo de uva por cada botella. Sin embargo, son los destilados los que hace algunos años han

iniciado una diversificación de tipo concéntrica y están buscando la manera de desarrollar nuevos productos similares a los actuales que tienen como público objetivo a los consumidores actuales.



*Figura 16.* Presentación de Ron Zacapa XO.

Tomado del “Informe de licores Zacapa”, por Luhho, 2015. Recuperado de: <http://luhho.com/vinos-licores-y-puros39-vlp9549-zacapa-xo-gran-reserva-especial.html>

En los destilados, en el Perú son muy pocas las propuestas de productos con alto valor percibido y clara diferenciación en su propuesta de valor. En el caso del pisco se tienen buenos ejemplos que hay que mantener y consolidar, sin embargo en el caso del ron son todavía claras las diferencias entre las propuestas locales y extranjeras. Esta tendencia está cambiando, ya que son cada vez más los productos que buscan agregar valor a su propuesta a través de los distintos elementos que lo conforman, es así que en el caso del Ron premium peruano se tiene a Cartavio XO como un ron premium de alta calidad y con una presentación atractiva y que ha ido ganando preferencia en el mercado (véase la Figura 17).

Los años 2008 y 2009, el “Polished Palate International Rum Festival”, que es el evento de expertos en ron más reconocido e importante del mundo, otorgó el premio principal a ron Millonario, de origen peruano. Este ron, no se comercializa en el Perú sin embargo es el claro ejemplo de que el país tiene todo que se requiere para lograr producciones de altísima calidad (ver Figura 18). También en el caso de otros rones nacionales, se encuentran premios

de diversa índole otorgados a producciones nacionales y que evidencian la oportunidad de generar una industria premium de gran nivel (ver Figura 19).



Figura 17. Cartavio XO ron premium de alta calidad.

Tomado del “Informe de licores Zacapa”, por Luhho, 2015. Recuperado de <http://luhho.com/vinos-licores-y-puros39-vlp9549-zacapa-xo-gran-reserva-especial.html>



Figura 18. Presentación de Ron Zacapa XO

Tomado del “Informe de licores Zacapa”, por Luhho, 2015. Recuperado de: <http://luhho.com/vinos-licores-y-puros39-vlp9549-zacapa-xo-gran-reserva-especial.html>

La oportunidad es grande, y esto se evidencia en el gran crecimiento que han tenido las ventas de productos importados de alta calidad, cuyos dos rones súper Premium Ron Zacapa XO y Zacapa 23 años han presentado crecimientos promedio en los últimos años de 50% y 180% aproximadamente, tal como se puede apreciar en la Tabla 10.

Según un estudio de GFK (2015), las preferencias entre las diferentes bebidas alcohólicas han tenido ligeras variaciones, siendo la categoría más afectada la cerveza, mientras que el vino, el pisco y el ron han mantenido las preferencias e incrementado los volúmenes en los últimos dos años (véase la Figura 20).



Figura 19. Asociación del ron con calidad y premios internacionales.

Tomado de “Experiencias empresariales: Desafíos y oportunidades”, por F. Schulz

Tabla 10 Crecimiento de las Ventas de Productos Importados por Diageo

*Crecimiento de las Ventas de Productos Importados*

Ventas de ron premium Diageo	Año	Ventas en litros	Crecimiento
Zacapa XO	2010	1,744	
	2011	2,711	55%
	2012	4,446	64%
	2013	5,654	27%
	2014	3,978	-30%
Zacapa 23Y	2010	6,085	
	2011	12,872	112%
	2012	31,068	411%
	2013	38,999	26%
	2014	23,763	-39%

Nota. Tomado de “Informe Diageo Ventas”, por Diageo, 2015.

**4.1.2.2. Precio.** En el Perú los precios de las bebidas alcohólicas están afectos a un régimen tributario especial, que grava los productos por una cantidad de soles por litro dependiendo del grado alcohólico que éstos tengan. Es así que las bebidas con un grado alcohólico de 0° a 6°, como la cerveza, están sujetas alternativamente al cobro de un monto fijo de S/.1.35 por litro o a una tasa al valor según el precio de venta al público de 30%, aquellas con un grado alcohólico de 6° a 20°, como los vinos, están sujetas a un monto fijo específico de S/.2.50 por litro o a una tasa al valor de 25%. Por último, las bebidas con un

grado alcohólico superior a los 20° están gravadas con un monto fijo de S/.3.40 por litro o a una tasa al valor de 25%.

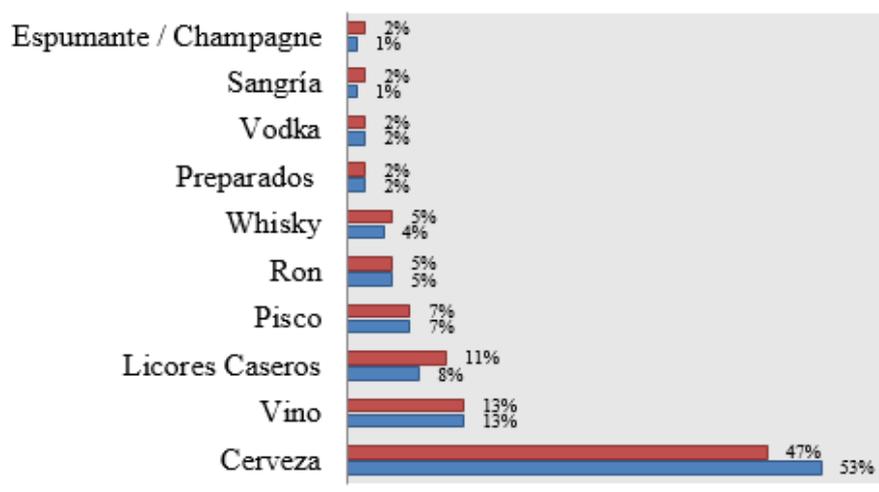


Figura 20. Penetración de bebidas alcohólicas total nacional. Tomado del “Informe de licores Zacapa”, por de GFK, 2015.

Este contexto, si bien se encuentra del marco legal, tiene grandes implicancias en la estrategia comercial, ya que las estrategias de precio que antes se utilizaban ya no tienen el mismo efecto positivo en los ingresos de las empresas.

Los rangos de precio que se manejan dentro de los distintos sectores suelen ser muy variados y al mismo tiempo muy concentrados en un solo segmento de precio. En el caso de los licores y los vinos los precios son más variados y el volumen de ventas se distribuye más en diversos rangos de precio.

**4.1.2.3. Plaza.** En el Perú podemos distinguir cinco tipos de canal que requieren distintos tipos de estrategias y condiciones, estos son (a) canal tradicional – chapa cerrada, (b) canal tradicional – chapa abierta, (c) canal moderno – chapa cerrada, (d) canal moderno chapa abierta y (e) mayoristas.

Los canales tradicionales son aquellos puntos de venta donde el nivel de inversión de rango medio y es más importante la relación costo beneficio que el valor agregado del servicio, en este canal se encuentran las bodegas y bares típicos. Caso contrario es el de los

canales modernos, donde el nivel de inversión es mayor, y donde la imagen y distinción del local juega un papel relevante para poder incrementar el precio final en la mayoría de casos, en esta tipología se encuentran supermercados y discotecas de última moda.

La diferencia entre chapa abierta y chapa cerrada es el momento de consumo de la bebida alcohólica, los de chapa cerrada expenden los productos para llevar, mientras que los de chapa abierta lo hacen para consumir dentro del mismo establecimiento. Todos los tipos de productores compiten en los mismos canales, sin embargo es posible encontrar mayor nivel de inversión y consumo en distintos canales.

La relevancia que está tomando el canal moderno es creciente y esto va en contra de los intereses de la industria regular en términos de costos, ya que este canal es más caro, y siempre es más difícil negociar con un supermercado que con una bodega. Sin embargo favorece el crecimiento de la industria premium, ya que se genera una mayor disponibilidad de productos de esta categoría

**4.1.2.4. Promoción.** La legislación Peruana presenta algunos requisitos para la promoción de bebidas alcohólicas tales como restricciones en la publicidad y no uso de modelos de apariencia menor de 25 años, entre otras. En este punto se encuentran marcadas diferencias dependiendo del tipo de bebida que se busque promocionar.

En el caso de los roncs y piscos, las promociones suelen ser de menor envergadura en comparación con otras bebidas alcohólicas como cerveza, y tienden a realizarse en grupos objetivos más reducidos, la promoción de este tipo de bebidas la hace el propio canal de venta, ya que los márgenes son mayores a los de las cervezas (véase la Figura 21).

Es necesario indicar algunos datos relevantes sobre el consumidor en la industria. Tal y como sucede en todos los países donde se opera en libre mercado, el mercado es regulado naturalmente por los consumidores y sus condiciones, que decantan en una oferta y demanda.

Las condiciones del consumidor peruano como condición económica, población urbana rural, y clima, determinan un consumo per cápita. Es en parte gracias a estas estrategias que las categorías de ron y pisco han ganado preferencia entre diversos sectores de consumidores a través de los años (véase la Figura 22).



Figura 21. Publicidad ron peruano.

Tomado de “Ron Cartavio XO 18 años”, por Sibaritissimo, 2015. Recuperado de <http://www.sibaritissimo.com/ron-cartavio-xo-18-anos/>

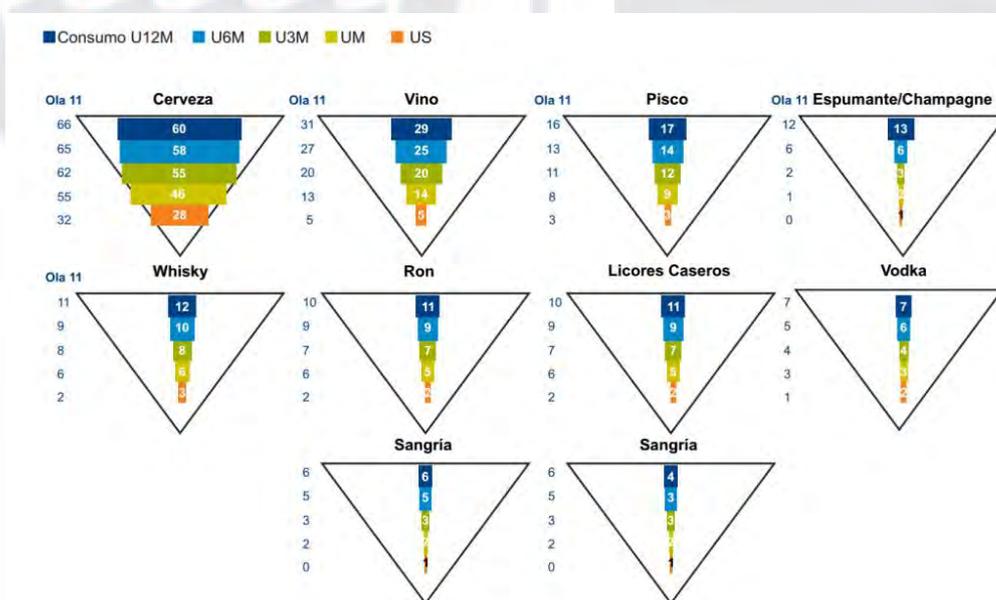


Figura 22. Penetración de bebidas alcohólicas total urbano.

Tomado del “Informe de licores Zacapa”, por GFK, 2015.

Las estrategias de promoción, ventas y publicidad deben de tener en cuenta la gran preferencia de los jóvenes entre 18 y 24 años por bebidas como el ron y el pisco, que en

comparación con otras bebidas destiladas mantienen sus niveles de penetración, además el nivel de penetración del pisco en mujeres es sumamente alto en comparación con otras categorías, lo que también representa una clara oportunidad (véanse las figuras 23 y 24).

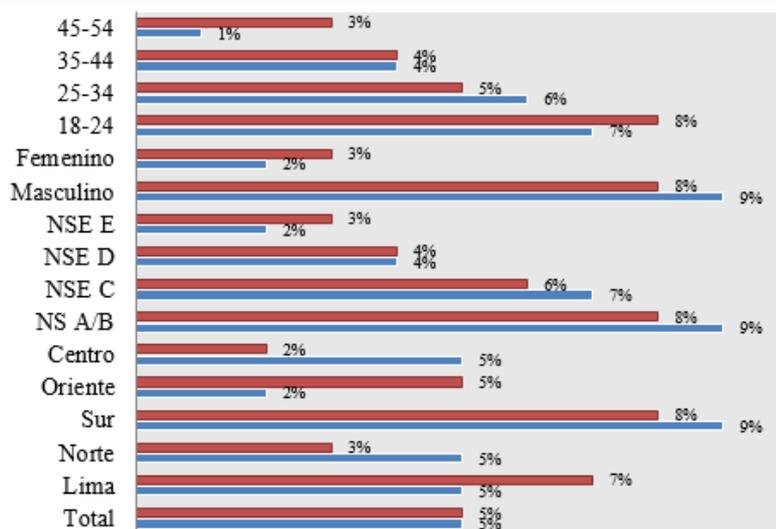


Figura 23. Penetración de ron.

Tomado del “Informe de licores Zacapa”, por GFK, 2015.

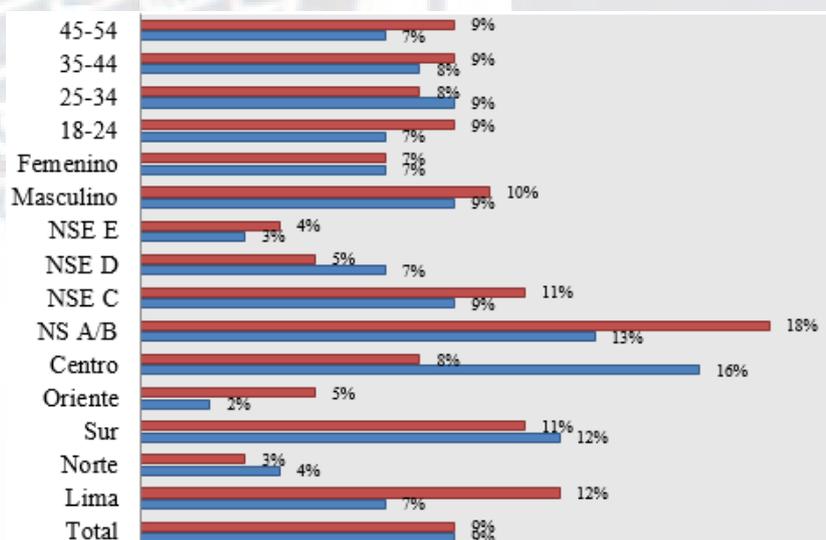


Figura 24. Penetración de pisco.

Tomado de “Informe de licores Zacapa” por GFK, 2015.

4.1.2.4.1. *Fortalezas.* Promoción y publicidad asociada a la diversión y alegría; categoría Pisco presenta productos de alto valor agregado y diferenciados; alta calidad de muchas marcas de pisco; diversidad de marcas y presentaciones de Pisco y Ron; el Pisco es

asociado al orgullo nacional y marca Perú productos destilados peruanos de alta calidad asociados a la gastronomía; sinergia entre pequeños productores de marca de alta de calidad; alta participación de los ingresos de los comercios tradicionales.

4.1.2.4.2. *Debilidades.* Las campañas de marketing no explotan toda la categoría para ampliar su mercado; muchas campañas de muchas empresas usan las mismas promociones para los mismos consumidores y para promocionar productos similares; desestiman el volumen potencial que puede haber en otros segmentos; mercado concentrado en pocas marcas de características muy similares; mercado con fuerte concentración en marcas de bajo precio; mayores costos por ingresar a supermercados.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

En este punto se revisarán las siguientes variables: (a) logística, (b) producción, (c) mantenimiento, y (d) calidad. De acuerdo a D'Alessio (2013) este tercer aspecto aborda la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, adicionalmente se revisan las condiciones de infraestructura acordes para el proceso productivo correspondiente. La dirección de operaciones considera el diseño, administración y mejora del sistema productivo que crea y produce los bienes y servicios de una compañía. De acuerdo con Skinner, el área de operaciones es el eslabón perdido de la estrategia empresarial. Esta se encarga de la elaboración de aquello que se considera medular para la empresa, es decir, que el producto o servicio que la empresa vende es su razón de ser; por ello se debe considerar que la estrategia de operaciones esté alineada con las estrategias corporativas y con las necesidades del cliente que se pretende cubrir. Está totalmente ligada a la estrategia de marketing y ventas, ya que es en base a sus proyecciones que se plantearán cantidades a producir de cada combinación posible, ya sea por marca, tamaño, edición, empaque o presentación.

La industria de bebidas alcohólicas está conformada por más de 500 productoras en todo el territorio nacional. Más del 90% de estos productores son de pequeña escala y producen destilados en cantidades que podrían considerarse artesanales. Como se había mencionado anteriormente existen cuatro tipos de productores en la industria: (a) productores de cerveza, (b) productores de licores destilados, (c) productores de vinos, y (d) licores informales. Todos estos tienen la necesidad de llegar a distintos territorios con productos que requieren distintas condiciones de manipuleo y entrega, al mismo tiempo los costos e infraestructura necesaria para la producción en cada caso varía, sin embargo se realiza un análisis de los aspectos que afectan o pueden influir las operaciones de las empresas productoras de la industria. Estos son (a) la localización geográfica, (b) el abastecimiento, (c) el almacenamiento y (d) la fabricación, logística y distribución.

En primer lugar se tiene que considerar la localización geográfica donde se produce y opera comercialmente. En el Perú las principales cerveceras tienen sus instalaciones más grandes en Lima, Backus S.A. cuenta además con cuatro plantas cerveceras ubicadas en el sur, norte y este del país. Las productoras de Pisco están ubicadas principalmente en la zona costera del centro y sur del país, mientras que la principal productora de ron nacional está ubicada en las regiones de La Libertad y Lambayeque en el norte del Perú

El abastecimiento, responde a la localización geográfica de las plantas productoras de bebidas alcohólicas. Para el caso de los piscos, la materia prima principal es la uva, que se produce en los valles del sur del Perú. En el caso del ron, el azúcar de caña es el principal ingrediente, razón por la cual las grandes productoras se ubican en la zona de mayor producción al norte del país. Adicionalmente, para los procesos de embotellado y almacenamiento se hace uso de botellas de vidrio en diferentes presentaciones, se estima que el 99% de la producción se hace en este tipo de envases.

Los planes de producción se determinan en base a la demanda del mercado y a los planes de suministro previstos para los distribuidores. En la producción intervienen procesos de preparación y asepsia de recipientes para mezcla de alcohol, agua purificada, entre otros. Después del proceso de fabricación, cuando el producto está listo para la distribución, se hace el envío a los distribuidores autorizados o a las empresas con las cuales se han establecido acuerdos para realizar dichas labores. En el caso de las cerveceras, el 70% de la distribución es directa y el 30% es tercerizada. Mientras que en el caso de los demás licores, la proporción es al revés (véase la Figura 25).

4.1.3.1. *Fortalezas*. Existe una industria con procesos de producción en marcha que lleva creciendo durante décadas; acceso a puertos marítimos; alta tecnología utilizada en las plantas de producción de marcas líderes.

4.1.3.2. *Debilidades*. La mayor parte de los productores de destilados usa tecnología obsoleta y poco productiva; proveedores de materia prima atomizados e informales; no existen conglomerados para la producción de destilados; infraestructura escasa e ineficiente; falta de innovación tecnológica en pequeños productores.

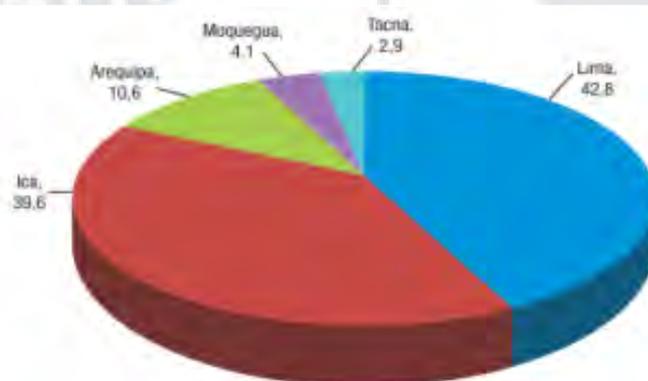


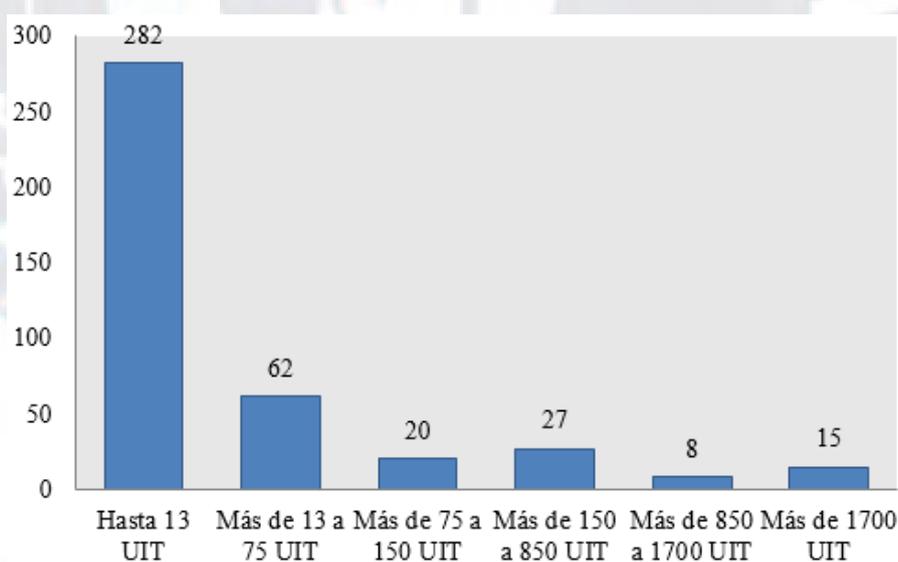
Figura 25. Empresas productoras de pisco según regiones al 2013. Tomado del “Informe final Penetración de Bebidas Ola 13”, por GFK Perú, 2015.

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En el caso de las cervezas, las empresas que actúan en el mercado nacional forman parte de conglomerados mundiales y cotizan en bolsa abierta. Backus, que tiene el 95% del

mercado, tiene ganancias por más de 300 millones de dólares y tiene un ROE aproximado de 30%. Algo similar en cifras relativas pasa con Cartavio, primera productora de ron a nivel nacional, que también forma parte de un conglomerado de capitales peruanos, Grupo Gloria, y que ha tenido utilidades por más de US\$ 2 millones.

En el caso de los piscos, la gran cantidad de productores se agrupa según su rango de ventas. Son 282 empresas que tienen ventas anuales por un monto de hasta 13 UIT, 62 empresas con ventas entre 13 y 75 UIT, y 20 empresas con ventas entre 75 y 150 UIT, todas estas son micro empresas, asimismo, existen 35 empresas cuyas ventas están entre 150 y 1700 UIT, estas son medianas y grandes productoras, que tienen ventas por más de 1700 UIT anuales (véase la Figura 26).



*Figura 26.* Número de empresas productoras de pisco por tamaño UIT  
Tomado del “Informe final: Penetración de Bebidas Ola 13”, por GFK Perú, 2015.

**4.1.4.1. Fortalezas.** Alta diversidad de empresas con capacidad de inversión; acceso a financiamiento externo para proyectos de irrigación.

**4.1.4.2. Debilidades.** Alta informalidad de los productores; contracción de la inversión en sectores no tradicionales; alto costo de insumos

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Las empresas de licores tienen estructuras formales sin contar la fuerza de ventas y distribución, ya que es común tercerizar estos servicios en este tipo de empresas.

En el área de recursos humanos, las fortalezas identificadas a nivel interno son:

- Alto nivel de pertenencia y compromiso con las organizaciones.
- Buen nivel de experiencia y conocimiento de los procesos de producción.

Se tienen también puntos a mejorar, entre los que destacan:

- Limitada especialización de los recursos humanos.
- Falta de capacitación para el personal de la industria de destilados.
- Escaso nivel promedio de educación, capacitación y entrenamiento.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

En este acápite se revisará la relevancia y desarrollo que tienen los sistemas de información con los cuáles la industria de bebidas alcohólicas, y en particular el sector de licores destilados, realiza sus funciones, y cuáles son los casos más saltantes tanto en buenas prácticas como en las no deseadas. De la misma manera, también se revisará los medios, las herramientas y los procesos que se utilizan en cuanto a comunicación.

Son las empresas globales o las nacionales más grandes en términos de producción, las que soportan sus operaciones en sistemas de información adecuados de gran capacidad. Así por ejemplo las empresas Cartavio Rum Company de capitales españoles y la multinacional Diageo cuentan con sistemas de información como SAP. En el caso de las empresas productoras de pisco, no hay un sistema de información estandarizado que se aplique en todas las empresas de esta categoría de destilados, al mismo tiempo, son la menor parte las empresas productoras de pisco que utilizan sistemas de información avanzados. Esta situación representa una debilidad en la industria de destilados, específicamente en la categoría Piscos.

Es importante resaltar que así como existe una gran parte de empresas que no cuenta con sistemas de información adecuados, el hecho de que las empresas más grandes y formales sí lo tengan hace que la mayor parte del comercio de este sector se comercialice con un soporte de información adecuado, ya que son éstas las empresas que producen y venden la mayor parte de las bebidas alcohólicas a nivel nacional, lo que puede ser tomado como una fortaleza. La comunicación adecuada y oportuna es un gran punto de apoyo en el desarrollo de las actividades de cualquier industria, de allí que, lo que se muestra, se difunde y se informa, no solo genera presencia institucional, sino sentido de pertenencia de parte del público receptor y también transmite transparencia con los clientes y consumidores.

En busca de lograr estos efectos, se requiere estructurar y poner en funcionamiento una oficina de comunicaciones que sirva de enlace entre la industria y los medios electrónicos, llámese radio, periódicos, noticieros de televisión (nacionales y extranjeros), y agencias de noticias, para que de esta forma se haga posible la divulgación de las actividades que se desarrollan, así como el cumplimiento y aporte de información relevante para los grupos de interés y comunidad. Facilitar ese objetivo es tarea central de esa dependencia, no solo con la realización de ruedas de prensa cuando la situación lo amerite, sino también mediante actividades como: (a) la elaboración de boletines informativos, (b) la entrega de información sobre actividades a desarrollar, y (c) el suministro de datos que complemente el trabajo de los comunicadores (cifras, estadísticas, registros sanitarios, decretos, resoluciones).

El diseño de estrategias y proyectos de comunicación sirve de soporte para ejecutar una labor de mercadeo social que permita dar a conocer al público todas las recomendaciones pertinentes en materia de consumo de bebidas alcohólicas, con el fin de establecer claramente las situaciones de riesgo. En el caso del Perú, en la industria de destilados, son las empresas de Pisco las que más han sabido generar en los últimos años, debido a la popularidad que goza esta bebida y a la asociación que consumidores y no consumidores han hecho con la

idea de identidad y orgullo nacional. Sin embargo, toda esta comunicación gratuita al exterior ha ido disminuyendo con el tiempo, y no ha sido reemplazada por inversión en comunicación formal de las propias empresas productoras. La empresa que más esfuerzos en términos monetarios y acciones ha puesto en marcha en este sentido es la empresa Backus, quien incluso tiene una gerencia de comunicaciones internas y otras de asuntos corporativos para velar por el cumplimiento de las leyes y las normas internas. Esto se explica también por el tamaño de la empresa y la relevancia de la misma en cuanto a aportes al Estado. En el sector de destilados son las empresas más grandes y formales las que ejecutan un plan de comunicación similar.

**4.1.6.1. Fortalezas.** Acceso a prensa gratis y presencia en medios de comunicación.

**4.1.6.2. Debilidades.** Falta de sistemas de información adecuados; escasa inversión en comunicación a los grupos de interés

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El avance tecnológico en materia de procesamiento de bebidas, empaçado, control de calidad y gestión de los desechos es permanente. Las empresas pueden ganar mucho cuando automatizan sus procesos, acortando el ciclo de negocios, ganando eficiencia con metodologías que van desde las más complejas hasta las más simples.

La innovación en los procesos sólo debe hacerse si es que en un plazo determinado se logra mejorar algún indicador que conforme el planeamiento estratégico. En el caso de los destilados la empresa que ha invertido más en sus procesos tecnológicos es Cartavio Rum Company SAC y pudo transformar sus instalaciones antiguas en instalaciones de primer nivel (véase la Figura 27).

Esta empresa cuenta con la única planta en nuestro país de fermentación continua con un proceso llamado recirculación de levaduras, asimismo es la primera instalada en Latinoamérica diseñada para producir mosto fermentado utilizando melaza de caña de azúcar,

y tiene el rendimiento más alto de litro de alcohol etílico por tonelada métrica de melaza del Perú. Cartavio Rum Company SAC (2013).



*Figura 27.* Implementaciones con tecnología  
Tomado de “Experiencias empresariales: Desafíos y oportunidades”, por F. Schulz, 2013.

También se hicieron mejoras en el proceso productivo pasando a tener eficiencias en su cadena de valor (véase la Figura 28). La gran parte de las productoras de bebidas destiladas de ron y piscos carece de inversión significativa y continua en tecnología, investigación y desarrollo.

**4.1.7.1. Fortalezas.** La industria ya cuenta con empresas que aplican tecnología moderna y de alta productividad.

**4.1.7.2. Debilidades.** Falta de inversión en desarrollo y tecnología.

## 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Sobre la base de la revisión anterior se planteó la Matriz de Factores Internos (MEFI). Proporciona la medida en que esta industria está aprovechando sus fortalezas y minimizando sus debilidades. Al ponderar los factores considerados, se obtiene un resultado de MEFI; con lo cual

es posible considerar que la industria se encuentra en un nivel sobre el promedio, con lo cual está haciendo buen uso de sus fortalezas y está reaccionando adecuadamente ante sus debilidades.

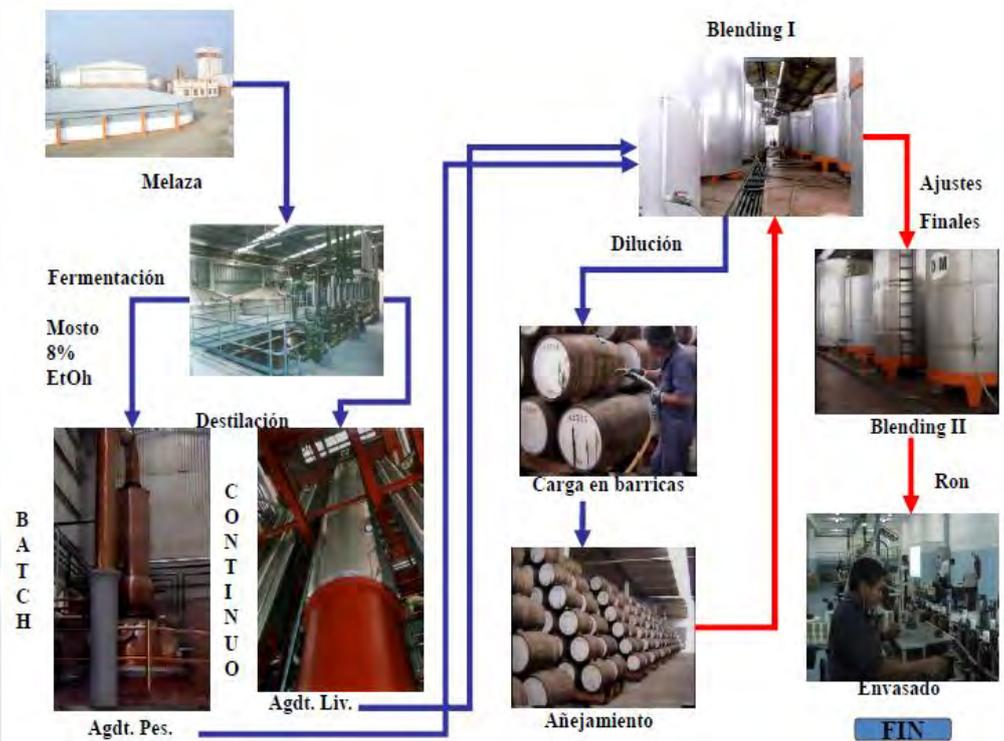


Figura 28. Procesos en la industria de destilados.

Tomado de “Experiencias empresariales: Desafíos y oportunidades”, por F. Schulz, 2013.

#### 4.3. Conclusiones

La industria del pisco y ron en el Perú está en crecimiento y ha logrado incrementar los volúmenes de producción y comercialización de manera sostenida en los últimos años, esto en base a la mayor oferta y disponibilidad de productos de fabricación masiva, que tienen características similares y que llegan al consumidor a un precio por litro más bajo que el de otros productos sustitutos. Con todas estas acciones el consumo per cápita se ha incrementado. A su vez, se identifica también un crecimiento producto de algunas sinergias entre pequeños productores de marcas propuestas de alta de calidad, los mismos que presentan productos de alto valor agregado. Sin embargo, estas acciones no son todavía las suficientes ni representan lo que ocurre en la industria de destilados.

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

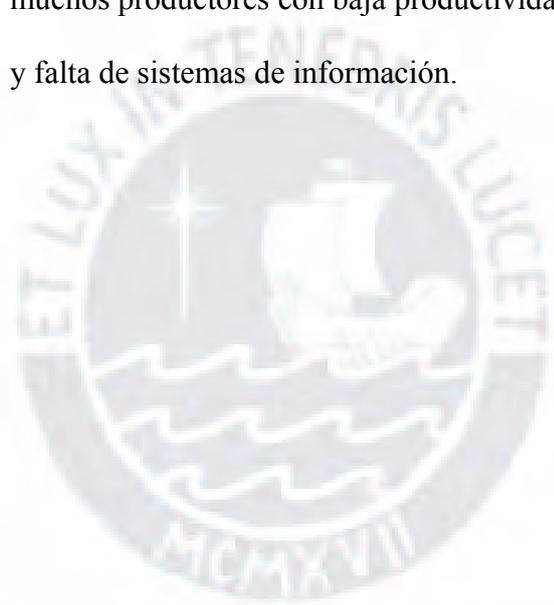
Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas:</b>			
1. Producción de caña de azúcar y vid se ha incrementado en más de 20% en los últimos cinco años.	0.08	4	0.32
2. Diversidad de marcas y presentaciones de pisco premium y ron premium con crecimiento sostenido en ventas.	0.08	4	0.32
3. Existen marcas peruanas de pisco premium y ron premium de prestigio ganado a nivel mundial.	0.08	4	0.32
4. El pisco es asociado al orgullo nacional y marca Perú.	0.06	4	0.24
5. Existe libertad de publicidad y comunicación bajo regulación del Estado.	0.05	4	0.2
6. Áreas productoras en distintas regiones con acceso a vías de comunicación.	0.05	3	0.15
7. Las principales productoras utilizan procesos y tecnología de punta.	0.05	3	0.15
8. Productores con acceso a financiamiento.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.5		1.85
<b>Debilidades</b>			
1. Poca diferenciación en la industria: pocas marcas de características similares.	0.08	2	0.16
2. No hay asociaciones ni entidades de productores de pisco y ron premium.	0.07	2	0.14
3. No existen estándares de calidad ni escalas para la producción.	0.07	2	0.14
4. Baja productividad de las empresas formales pequeñas.	0.06	1	0.06
5. Proveedores de materia prima e insumos atomizados e informales.	0.06	2	0.12
6. Mercado con fuerte concentración en marcas de bajo precio.	0.06	1	0.06
7. Volumen de exportación de productos premium es mínimo.	0.05	1	0.05
8. Mercado de licores informales e ilegales de gran tamaño.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.5		0.78
Total	1		2.63

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El pisco y ron premium en el Perú tienen claras oportunidades de crecimiento en términos de valor, a partir de ofertas diferenciadas de alto valor agregado y asociadas a conceptos únicos y presentes en muchas regiones del territorio nacional. La gran diversidad de marcas y presentaciones de pisco y ron muestran la base adecuada para construir una fortaleza que se puede capitalizar en mejor rentabilidad. A nivel comunicacional, se tienen dos plataformas para aprovechar y que podrán potenciar el crecimiento de la industria: (a) la

promoción y publicidad asociada a la calidad de los insumos y origen únicos; y (b) la asociación del pisco al orgullo nacional representado en la marca Perú y su gastronomía.

Existe también acceso a financiamiento de parte del sector y buenas condiciones geográficas que permiten el acceso a puertos para exportaciones. La industria de bebidas alcohólicas destiladas de Pisco y Ron debe enfrentar también condiciones internas no favorables, tales como la concentración de la mayor parte de la producción y ventas en pocos competidores, lo que la convierte en un oligopolio. Esta condición evidencia la existencia de muchos productores con baja productividad en sus procesos, limitada inversión en marketing y falta de sistemas de información.



## **Capítulo V. Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas en Perú y Objetivos a Largo Plazo**

En el presente capítulo se presentan los siguientes ítems: (a) los intereses de la industria, (b) el potencial de la industria, (c) los principios cardinales y su matriz, y (d) los objetivos de largo plazo. De acuerdo con D'Alessio (2013), estos puntos permiten profundizar en los fines de una organización para tener éxito en los mercados en los que compete.

### **5.1. Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas**

La economía peruana se está fortaleciendo, los indicadores económicos proyectan crecimiento económico y mayor inversión para los años venideros, sin embargo se debe tener en cuenta que el desarrollo económico del país se encuentra muy ligado al comportamiento económico de los países destino de las exportaciones peruanas, que en la actualidad son en gran parte materias primas o productos intermedios. Por este motivo se debe promover el crecimiento de las exportaciones de productos finales con mayor valor agregado, uno de esos productos son los destilados como pisco y el ron.

En 2014, el PIB per cápita peruano alcanzó US\$ 17,852.69, la población económicamente activa es de 16142,1 miles de personas, y para el 2015, se calcula un ritmo de crecimiento a un nivel potencial (entre 6.0% – 6.5% por año) durante el 2013-2016 (INEI, 2013). Así el Perú se mantendrá como uno de los países con más crecimiento económico sostenido durante muchos años en el mundo, y más aún en la medida en que la economía europea se recupere y la latinoamericana de fortalezca, también se materializarán importantes proyectos de inversión privada siendo este el mayor impulso de la economía, principalmente por inversión en minera, energía y comercio, con un ritmo constante de crecimiento se mantendrá elevada la confianza de los agentes económicos. De acuerdo a Euromonitor International en cuanto a la venta de bebidas destiladas en Perú, se espera un crecimiento de 8

% en términos de volumen de ventas totales a precios constantes de 2013 para el período 2014-2018, logrando que estas bebidas sigan creciendo rápidamente para llegar a los niveles regionales de consumo en relación con diferentes tipos de destilados que están poco desarrollados en el país, así mismo se espera lograr implementar medidas que permitan desmonopolizar la industria cervecera, que es el 96% del volumen total de bebidas con contenido alcohólico del mercado de bebidas alcohólicas en Perú. Este hecho transformaría al sector en uno mucho más dinámico y competitivo de lo que es en la actualidad, tanto para la industria nacional como para las exportaciones.

En términos de ventas el principal interés de la industria es incrementar no sólo los volúmenes de producción y con esto elevar el consumo per cápita de los destilados peruanos, sino también hacerlo en términos de valor. El pisco y el ron producidos en Perú son dos productos con características suficientes para lograr crecimientos significativos tal y como ya se viene dando en los últimos años, sin embargo el crecimiento debe venir con un incremento del valor de la oferta total. Este desarrollo debe hacerse a la par de una significativa reducción en la producción y consumo de licor informal. Este es un interés clave en la industria, ya que no sólo resta volumen a los licores destilados formales, sino que merma la percepción del consumidor al cual se quiere transmitir un concepto de alto valor agregado.

Un punto de interés clave para el crecimiento de la industria, que debe de acompañar el principal interés descrito anteriormente, es el desarrollo y consolidación de nuevas marcas y presentaciones de categoría premium y que posean mayor valor agregado percibido que las marcas tradicionales. En el Perú ya existen varios ejemplos que evidencian el éxito que pueden llegar a tener presentaciones de esta categoría, sobre todo en la categoría piscos, la misma que debe seguir creciendo para llegar a consolidar a los destilados peruanos como licores de alta calidad.

La industria podrá fortalecerse y seguir creciendo si es que se incrementan las exportaciones aprovechando los tratados de libre comercio y la cada vez más importante alianza del pacífico. Este punto es también de mucha relevancia para la industria de destilados en Perú, ya que será la base para poder soportar el crecimiento en mercados externos, sobre todo en las principales economías y también en las emergentes como Brasil, China e India. Es de interés de la industria también lograr ingresar a nuevos mercados y desarrollar los actuales con productos de mayor valor a igual o menor precio final que el que se tiene actualmente. Sin embargo, se considera más relevante consolidar una oferta interna que sea la base para desarrollar en un futuro próximo una oferta al exterior que se apalanque en los aprendizajes de la industria nacional

En términos de calidad es de interés de la industria proteger y potenciar los destilados peruanos como el pisco y ron conservando la calidad y los procesos tradicionales ya que es en estos donde radica el éxito de esos productos y es también en algunos casos en lo que se basa su credencial de producto de alta calidad. También es de interés de la industria incrementar las inversiones nacionales y extranjeras en el sector buscando incrementar el número de plantas de producción de todo tamaño, con tecnología más moderna que permita lograr eficiencias en toda la cadena de valor y ser una industria competitiva a nivel mundial que pueda fabricar productos de calidad a precios que permitan competir con otros licores. Para lograr ese nivel deseado es necesario promover la investigación, desarrollo y mejor tecnología para llegar a los nuevos mercados que exigen calidad.

En el Perú hay algunas empresas que ya lo han puesto en práctica como Cartavio Rum Company o algunos piscos como Portón de destilería La Caravedo. Otra inversión requerida que debe ser considerada con igual relevancia es la referida a promoción y publicidad a nivel global, de forma que el producto logre generar mayor demanda en los

mercados extranjeros más importantes y por ende lograr estar disponible en los principales canales de distribución alrededor del mundo.

A nivel organizacional el principal interés es el de formar y consolidar una organización representativa para la industria, que promueva la inversión, establezca normativas para la producción y comercialización, regule los procesos administrativos y vele por el crecimiento y desarrollo de la industria. Esta medida se debe aplicar no solamente a productores, sino también a proveedores y canales de distribución exclusivos, que operen y comuniquen con los destilados peruanos, con altos estándares alineados a los que se encuentran en el líquido ofrecido.

## **5.2. Potencial de la Industria de las Bebidas Alcohólicas**

Para determinar el potencial de la industria de las bebidas alcohólicas es necesario aplicar el análisis interno de la industria enfocada en encontrar las competencias distintivas que pueden capitalizarse en el futuro con la implementación de las estrategias adecuadas a cada área funcional potencialmente favorable. El análisis está basado en las áreas funcionales para el desarrollo de estrategias funcionales internas, que son cuatro: (a) mercadeo, (b) producción y operaciones, (c) finanzas, y (d) administración (D'Alessio, 2013).

### **5.2.1. Mercadeo**

La participación que tienen los licores donde se encuentran en Pisco y el Ron respecto al volumen total de bebidas alcohólicas en el Perú es de sólo el 5%, con un consumo per cápita menor a la mayoría de otras economías de similar tamaño como Argentina o Chile, sin embargo es un mercado emergente de considerable tamaño para lograr que la industria de bebidas alcohólicas crezca por encima del promedio, sobre todo en un mercado donde las condiciones económicas de la población están mejorando con el paso de los años y donde los índices de consumo de Pisco y Ron son todavía muy bajos (véase la Tabla 12).

Tabla 12

*Consumo Promedio Per Cápita Anual de Bebidas Alcohólicas de los Hogares Peruanos*

Ciudades	Tipos de bebida alcohólica			
	Cerveza	Vino, espumante y otros	Pisco	Aguardiente de caña
Total	38.6	1.2	0.2	0.4
Chachapoyas	20.9	0.8	0.1	1.8
Huaraz	38.8	1.1	2.4	0
Chimbote	51.5	1	0.4	0.2
Abancay	39.7	1.7	0.2	1.1
Arequipa	35.4	1.1	0.1	0.1
Ayacucho	27.2	1	0	0.3
Cajamarca	20.6	0.6	0	0.4
Lima	38.6	1.3	0.2	0.2
Cusco	44.2	1.1	0	0.5
Huancavelica	33.8	1.3	0	1.7
Huánuco	38.1	0.8	0	1
Ica	37.6	1.3	0.9	0
Huancayo	36	1.4	0.1	0.4
Trujillo	30.3	1.4	0.1	0.1
Chiclayo	32.7	0.9	0	0.4
Iquitos	67.6	0.7	0.1	2.9
Puerto Maldonado	47.8	0.3	0	0
Moquegua	9.4	1	0.2	0
Pasco	36.7	0.7	0	0.5
Piura	37.8	0.6	0	0.1
Puno	52.4	1.2	0.3	0.2
Moyobamba	61.5	0.4	0	5.1
Tarapoto	47.8	0.6	0	1.5
Tacna	28.1	1.6	0.1	0
Tumbes	43.7	0.9	0	0.3
Pucallpa	43.8	0.6	0	2.9

*Nota.* Tomado de la “Encuesta nacional de presupuestos familiares. Consumo promedio per cápita anual de los hogares peruanos por ámbito geográfico, según tipos de bebida alcohólica”, por el Instituto Nacional de Estadística (INEI), 2012. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf)

La manera de fomentar el crecimiento en este contexto es la de lograr combinaciones de productos y precio que ofrezcan a los consumidores nuevas opciones de alta calidad, de manera que las categorías en mención ganen relevancia y consideración de parte de los consumidores al momento de decidir la compra. La competencia distintiva a desarrollar en este aspecto es la de diversificación, acción que se deberá potenciar sobre todo en el segmento Premium.

### 5.2.2. Producción y operaciones

El Perú es un mercado de 30 millones de personas, de las cuales más de 20 millones son mayores de edad y por ende potenciales consumidores de bebidas alcohólicas. Asimismo, en los últimos diez años se estima que un 20% de la población ha dejado la condición de pobreza extrema, lo que evidencia una mejora en el poder adquisitivo de la población. Es así que cerca de dos millones de peruanos mayores de edad han tenido una mejora económica y fortalecen el mercado de bebidas alcohólicas. Según datos del INEI, el 65% de los habitantes del Perú se concentra en ocho departamentos: Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín, Cusco y Arequipa y la tasa de crecimiento de la población es de 0,9%

La producción de bebidas alcohólicas en el Perú se encuentra regionalizada de acuerdo a su características e insumos es así por ejemplo que la industria del vino comercial y artesanal se desarrolla a lo largo de los valles del país, sin embargo la producción de Pisco se realiza en cuatro regiones del centro y sur del país, mientras que la producción de ron y de aguardiente de caña se realiza principalmente en la región norte del Perú. Estas condiciones demuestran que aun cuando el territorio peruano es extenso y muy variado, existe una gran diversidad de climas y territorios que permite tener acceso a otra gran diversidad de especies de frutas y materias primas combinables con los destilados y que podrían potenciar su comercialización con producciones especiales hechas con insumos propios de cada región.

La producción puede darse sin problemas en regiones urbanas de norte, centro y sur del país, sin embargo la región oriente todavía no tiene las condiciones suficientes y que habrá que mejorar en un futuro cercano. Así también es una ventaja distintiva la ubicación de las productoras de Piscos y Ronas en las regiones sur y norte respectivamente, ya que se pueden formar conglomerados industriales que permitan el desarrollo de la industria a lo largo y ancho del país a provechando el potencial apalancamiento operativo. A esto se suma

el hecho favorable de que gran parte de la producción está cerca de la costa o de la frontera con Brasil para su exportación.

El principal interés de la industria nacional del Pisco y del Ron se centra en conformar clústeres productivos que garanticen el abastecimiento de las distintas regiones, y al mismo tiempo acompañar la estrategia de diferenciación que como industria se desarrolle. La dificultad radica en que todavía las vías de comunicaciones existentes y la infraestructura vial son deficientes e insuficientes, lo que no permite que la distribución de los productos se haga en las condiciones y precios correctos.

### **5.2.3. Finanzas**

Es necesario que las empresas que operan en estos sectores tengan la estabilidad financiera necesaria para desarrollar sus actividades productivas y administrativas de manera que se alcancen los objetivos comerciales y de rentabilidad. A diferencia de otras industrias, tanto la demanda como la producción de Pisco y Ron cuentan con producciones homogéneas y constantes a lo largo del año, lo que permite tener financiamiento con mayores facilidades, y que garanticen los flujos de caja necesarios para operar con las capacidades deseadas. El potencial de la industria en este punto radica en lograr financiamientos para que los productores medianos y pequeños puedan contar con la caja necesaria sin tener que tener cargas financieras por encima del promedio financiero.

### **5.2.4. Administración**

La industria de bebidas alcohólicas en el Perú muestra un ligero desarrollo en la implementación, procesos y uso de tecnologías para la elaboración de las diferentes bebidas, sin embargo a fin de afianzar productos de altos estándares de calidad es imprescindible modernizar su parque tecnológico en cuanto a sus procesos de obtención ya que en la actualidad es poco desarrollado en términos de tecnología e innovación, es decir que la mayoría de empresas no tiene procesos ni sistemas modernos que soporten la producción, sin

embargo las empresas más grandes y líderes en ventas, si cuentan con tecnología avanzada, lo que evidencia que si se invierte en tecnología e innovación se logran eficiencias y mejoras que se traducen en mayores ventas y ganancias.

El potencial de las industrias respecto a este punto es la homogenización y estandarización de procesos referentes a sistemas y políticas de recursos humanos en todas las empresas que conforman la industria a través de la aplicación estándares y reglamentos que partan de la entidad oficial que vele por el desarrollo de las empresas que la conformen.

### **5.3. Matriz de Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas (MIO)**

Los intereses de la industria de las bebidas alcohólicas en el Perú van en línea con la misión y visión establecidas en el Capítulo II. El logro de estos intereses se enmarca en aquellos que se constituyen como comunes y opuestos. A su vez, se establece el grado de intensidad que logra identificar cada uno y de esta forma analizar su impacto en el proceso de su consecución (D'Alessio, 2013) (véase la Tabla 13).

### **5.4. Objetivos de Largo Plazo**

De acuerdo con D'Alessio (2013), los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización, y están asociados a áreas de resultado clave y constituyen medidas de desempeño gerencial. El área de resultado clave (ARC) es un área de la actividad de la industria de las bebidas alcohólicas destiladas Pisco y Ron, en la que el negocio debe sobresalir para: (a) satisfacer las necesidades de los clientes, (b) vencer la competencia, y (c) cumplir las expectativas de la comunidad vinculada (Fogg, 1994).

Resulta importante definir la diferenciación entre un Pisco y Ron tradicional y uno de calidad Premium el cual se hace distinción en el planteamiento de algunos de los objetivos de largo plazo, este término implica básicamente en la calidad de los insumo en tanto a las condiciones de preparación del terreno de cultivo así como las propias condiciones climatológicas para el desarrollo del cultivo, lo que claramente va a marcar la diferencia en el

resultado del producto terminado, como aspecto secundario resulta necesario explicar que el proceso productivo debe conllevar el uso de normas de calidad en relación a la manipulación y procesamiento del producto.

Tabla 13

*Matriz de Intereses de la Organización (MIO)*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Nuevas marcas y presentaciones Premium	*Productores de Pisco y Ron premium del Perú		
2. Incrementar el valor y calidad de la producción nacional	*Productores de Pisco y Ron premium del Perú	*Clientes y consumidores **Productores licores informales e ilegales	**Productores de Pisco y Ron premium importados
3. Reducción en la producción y consumo de licor informal.	**Productores licores informales e ilegales	*Productores de Pisco y Ron premium del Perú	**Productores de pisco de origen chileno
4. Excelencia en procesos de proveedores y productores		*Productores de Pisco y Ron premium del Perú *Proveedores de materias e insumos	* Mercado internacional
5. Ingresar a nuevos mercados y desarrollar los actuales		**Productores de pisco de origen chileno	
6. Incremento de investigación, desarrollo y tecnología		*Productores de Pisco y Ron premium del Perú	
7. Contar con organización representativa para la industria	*Productores de Pisco y Ron premium del Perú	*Productores de Pisco y Ron premium del Perú	

\*Comunes \*\* Opuestos

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Por otro lado, existen instituciones que a la regulación del pisco y ron en Perú, que para el caso del Pisco y mediante Decreto Supremo N° 014-2003-PRODUCE y modificado por el Decreto Supremo 023-2009-PRODUCE fue creada la Comisión Nacional del Pisco – CONAPISCO la cual tiene por misión el de apoyar el desarrollo productivo del Pisco en el Perú. Para el caso de las demás bebidas alcohólicas incluidas el Ron, el Ministerio de la Producción a través del Decreto Supremo 005-2013-PRODUCE aprobó el reglamento de la Ley N° 29632 la cual considera la erradicar la elaboración y comercialización de bebida alcohólicas informales, adulteradas o no aptas para el consumo humano (véase la Tabla 14).

Tabla 14

*Áreas de Resultado Clave (ARC) de la Industria de las Bebidas Alcohólicas en Perú*

ARC	Medidas	Objetivos
Desempeño financiero	Mayor ROI y ROE a través de mayores precios y mejor oferta total	Al 2025 alcanzar un crecimiento del ROE superior al 15% soportado en el crecimiento en ventas
Capacidad	Adaptar la capacidad actual a los procesos y requerimientos de la nueva oferta, que busca productos de mayor calidad	Al 2025 lograr que más del 90% de la producción formal de Pisco y Ron premium sea certificada a través de entidades reguladoras, así contar con proveedores con altos estándares de producción y productividad acorde a los estándares de las empresas productoras
Innovación	Adaptar la tecnología actual a los procesos que busca productos de mayor estándares de calidad diferenciado a proveedores de materias primas	Lograr al 2025 que un 11% del volumen de licores destilados Pisco y Ron sea premium
Penetración en el mercado	Incrementos de los volúmenes de venta tanto de productos tradicionales como Premium a través de ampliaciones en los canales de distribución y promociones	Lograr al 2025, un crecimiento gradual de 10% promedio en las ventas de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron.
Nuevos productos	Aumento del número de productos de mayor valor	Contar en el 2025 con un mínimo de 10 marcas Premium identificadas nacional e internacionalmente
Estrategias de marketing	Implementación de estándares de calidad para la producción y comunicación	Alcanzar al 2025 un nivel de recordación del consumidor de 30% en al menos una de las marcas Premium de destilados Pisco y Ron
Imagen corporativa	Incremento de las encuestas positivas en cuanto a las anteriores realizadas en clientes, consumidores y comunidad	Al 2025 lograr institucionalizar la producción y comercialización de Pisco y Ron premium a través de los Comités.

*Nota.* Adaptado de “Team-based strategic planning: A complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process. Áreas de Resultado Clave”, p. 166, por C.D. Fogg, 1994. New York, NY: AMACON.

Los objetivos a largo plazo deberán estar vinculados con: (a) los intereses organizacionales, (b) los principios cardinales, (c) la misión de la industria y (d) la visión establecida. Se debe anotar que, de acuerdo con D’Alessio (2013), los objetivos a largo plazo son aquellos que la organización busca alcanzar, después de haber implementado las estrategias. Los objetivos a largo plazo que se definen en orden jerárquico son:

- Primer Objetivo de Largo Plazo (OLP 1): Lograr al 2025 que las empresas que representan el 80% de la producción de Pisco y Ron premium alcancen una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) superior a 15%, soportado en el crecimiento

en ventas y mejores costos. En la actualidad la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) oscila alrededor del 10%.

- Segundo Objetivo de Largo Plazo (OLP 2): Al 2025 lograr una producción anual de 2' 800,000 litros de pisco y ron premium, equivalente a U\$\$ 75,000,000 en ventas al consumidor, soportado en un crecimiento gradual de 10% de promedio anual en ventas con la finalidad de ubicarse dentro de los líderes de la industria.
- Tercer Objetivo de Largo Plazo (OLP 3): Para el 2025, contribuir a que la producción anual proyectada de 2'800,000 litros de pisco y ron premium, alcance el 11% del total de la producción de pisco y ron nacional. Actualmente, la producción de pisco y ron premium representa sólo el 7% del total de la producción nacional que es aproximadamente 20'000,000 de litros anuales
- Cuarto Objetivo de Largo Plazo (OLP 4): Al 2025 lograr elevar las exportaciones de Pisco y Ron premium peruano alcanzando los U\$\$ 3, 600,000 FOB, liderando la exportación de Pisco Premium frente a Chile y ubicándose como segundo exportador de Ron Premium en Sudamérica cerca de Colombia. Actualmente las exportaciones de Pisco y Ron premium peruano alcanzan el U\$\$ 1, 891,000.
- Quinto Objetivo de Largo Plazo (OLP 5): Lograr para el año 2025 que más del 90% de la producción formal de Pisco y Ron premium sea certificada a través de entidades reguladoras y fiscalizadoras, cumpliendo con los estándares de calidad y producción. En la actualidad se estima que el 50% de la producción nacional es formal y debidamente certificada.

## 5.5. Conclusiones

Uno de los principales desafíos de la industria local es alcanzar en los próximos años el crecimiento que haga ganar participación a todo el sector de destilados dentro de la industria de bebidas alcohólicas, mediante la innovación en tecnología y capacidades de

producción, lo que permitirá conquistar una mayor proporción de la demanda insatisfecha no sólo a nivel interno sino también a nivel mundial. Esto se puede lograr incrementando al mismo tiempo la producción y oferta en el segmento de marcas y presentaciones premium, y que estén asociadas, en la medida de las posibilidades y prioridades, a explotar la asociación del producto local con el éxito de la gastronomía. El soporte necesario e imprescindible para poder alcanzar este escenario, se manifiesta en la creación y consolidación de una entidad que represente y organice a todos los productores nacionales, de manera que se logren dos objetivos indispensables para el desarrollo de la industria: El incremento de la inversión privada y el lograr la excelencia organizativa que se desea. Los objetivos a largo plazo fueron plasmados de acuerdo a lo siguiente: (a) desempeño financiero, (b) capacidad, (c) innovación, (d) penetración de mercado, (e) nuevos productos, (f) satisfacción al cliente, (g) estrategias de marketing y (h) imagen corporativa.

Existe potencial en la industria de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron en Perú, presenta oportunidades por sus diversos factores como cultura, población y crecimiento económico, los cuales constituyen la oportunidad de un mercado, la estrategia está en aprovechar las competencias distintivas en búsqueda de una posición diferenciada con altos estándares de calidad de sus productos. En el año 2025 tendrá una producción de calidad alcanzando un posicionamiento del 30% en el mercado objetivo siendo principalmente las bebidas alcohólicas destiladas como el pisco y ron premium los productos que alcancen un desarrollo sostenido en el sector.

## Capítulo VI. El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

El análisis FODA permite detectar las fortalezas de la organización, las oportunidades del mercado, las debilidades de la empresa y las amenazas en el entorno; además se obtiene algunos datos del análisis situacional actual en que se encuentra el sector. La MFODA, en la cual se observan y analizan las características del sector y del mercado en el cual opera considera los cuatro componentes internos de la organización: (a) las fortalezas, que describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, (b) las debilidades, que describen los factores en los cuales el sector posee una posición desfavorable con respecto a los competidores, (c) las oportunidades, que representan componentes externos a la organización que describen los posibles mercados y nichos de negocio disponibles, y (d) las amenazas, que describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia del sector.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del sector, se procede a elaborar las diferentes estrategias que han de buscar explotar, buscar, confrontar y evitar las diferentes situaciones y escenarios posibles, como resultado de la consideración de las diferentes componentes mencionados (D'Alessio, 2013) (ver Tabla 15).

### 6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Dickel (1984) propuso la MPEYEA, la cual se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica que debe tomar la industria de las bebidas alcohólicas en Perú o de sus unidades de negocio. Según D'Alessio (2013), a través de la Matriz PEYEA se considera la posición estratégica total del sector, la cual está determinada por dos dimensiones internas, que son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI). En la Tabla 16, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) de la Industria de bebidas alcohólicas de Perú.

Tabla 15

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	1	Producción de caña de azúcar y vid se ha incrementado en más de 20% en los últimos 5 años	1 Poca diferenciación en la industria: pocas marcas de características similares
	2	Diversidad de marcas y presentaciones de Pisco y Ron con crecimiento sostenido en ventas	2 No hay asociaciones ni entidades de productores de Pisco y Ron premium
	3	Existen marcas peruanas de Pisco y Ron premium de prestigio ganado a nivel mundial	3 No existen estándares de calidad ni escalas para la producción
	4	El Pisco es asociado al orgullo nacional y marca Perú	4 Baja productividad de las empresas formales pequeñas
	5	Existe libertad de publicidad y comunicación bajo regulación del Estado	5 Proveedores de materia prima e insumos atomizados e informales
	6	Áreas productoras en distintas regiones con acceso a vías de comunicación	6 Mercado con fuerte concentración en marcas de bajo precio
	7	Las principales productoras utilizan procesos y tecnología de punta	7 Volumen de exportación de productos premium es mínimo
	8	Productores con acceso a financiamiento	8 Mercado de licores informales e ilegales de gran tamaño
Análisis Externo			
Oportunidades		Estrategias FO Explotar Maxi-Maxi	Estrategias DO Buscar Mini-Maxi
1 Promoción de internacionalización de empresas peruanas 2 Acuerdos y Tratados de libre comercio con socios estratégicos 3 Balanza comercial positiva 4 Estabilidad Económica y legal continua 5 Proyección crecimiento de PBI hacia los años venideros. 6 Promoción del Estado para el desarrollo de tecnología e innovación.		FO1. Difundir la calidad de productos nacionales internacionalmente e impulsar el desarrollo competitivo de la producción (F1,F4,F7,O2,O5) FO2. Potenciar la imagen del Pisco y Ron premium peruano, a través de la ya reconocida gastronomía peruana (F2,F3,F4,F5,O1,O4, O5,O6) (F2,F3,F5,F9,F11,O1,O2,O5, O6) FO3. Integrar proveedores y productores en la búsqueda de altos estándares de calidad (F1,F2,F3,F6, F7,F8,O2,O4) FO4. Impulsar el uso de la tecnología utilizada en el exterior, que tecnifique la industria nacional (F2,F3,F5,O1,O3,O4,O6)	DO1. Realizar contratos de asociatividad o clúster entre los productores, estimulando el crecimiento de la producción (D1, D2, D4, D6, D7,O1, O2, O3, O6) DO2. Implementar actividades de capacitación interna en los diferentes ámbitos (D2,D3,D5,D6,O1,O2,O5, O6) DO3. Promover tecnología en producción que mejore la calidad para el desarrollo del producto (D1, D3,D4,D7,O1,O4,O5,O6) DO4. Promover la institucionalización de la estructura interna de producción que soporte el desarrollo de exportación (D1,D2,D4,D5,D7,D8,O1,O2,O4, O6)
Amenazas		Estrategias FA Confrontar Maxi-Mini	Estrategias DA Evitar Mini-Mini
1 Alta influencia extranjera. 2 Elevar índices de importación, y poco desarrollo de industria interna 3 Nivel de crecimiento inferior a otros países. 4 Conflictos sociales que alertan a los inversionistas 5 El contrabando, la informalidad y productos falsificados 6 Dependencia económica en la exportación de recursos naturales. 7 Baja inversión en tecnología e innovación 8 Bajo índice de patentes en Perú. 9 Dificultad en la generación de productos de altos estándares de calidad		FA1. Implementar normatividad que aseguren la calidad en la producción del Pisco y Ron peruano ( F2, F3, F4, F6, A1, A2, A6, A7, A8) FA2. Gestionar estudios de mercado para conocer tendencias de consumo y posicionar al Pisco y Ron premium en nuevos mercados (F1, F2, F3, ,F5,F8A2,A2,A6, A7)	DA1. Gestionar ante el Gobierno acciones de participación conjunta con los productores para el desarrollo de la industria (D1,D2,D3,D4,D5,D8,A1,A2,A4,A6, A7) DA2. Diversificar la oferta de marcas premium para cautivar nuevos segmentos de mercado (D4,D5,D6, D7,D8,A1,A6, A7)

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Dicha tabla tiene como resultado ponderado total el valor de 3.11. Se destacan con puntajes altos la rotación de inventario y las economías de escala, y con los resultados más bajos, el capital requerido versus el capital disponible y riesgo involucrado en el negocio.

Tabla 16

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú*

Factores determinantes								Puntaje		
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4
4. Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
8. Rotación de inventarios	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9. Economía de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
									Total	3.11

*Nota.* Tomado de “Strategic management: A methodological approach”, por A. Rowe, N. Snyder y V. Seshan, 1994, 4<sup>th</sup> ed., p.263, Reading, MA: Addison-Wesley.

En la Tabla 17, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) de la industria de bebidas alcohólicas de Perú, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -2.6 y se destacan con puntajes altos la participación en el mercado, la calidad del producto, ciclo de remplazo del producto, lealtad del consumidor, y la integración vertical, siendo la utilización de la capacidad de los competidores el factor determinante con menor calificación.

En la Tabla 18, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) de la industria de bebidas alcohólicas de Perú la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -2.4, y se destacan con valoración alta los cambios tecnológicos y la rivalidad competitiva, y entre los factores determinantes calificados con

menor valor están la variabilidad de la demanda y el alto comportamiento de los índices macroeconómicos.

Tabla 17

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú*

Factores determinantes											Puntaje
1.	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9.	Control sobre proveedores y distribuidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
										Total	-2.6

*Nota.* Tomado de "Strategic management: A methodological approach," por A. J. Rowe et al., 1994, 4<sup>th</sup> ed., p.263, Reading, MA: Addison-Wesley.

En la Tabla 19, se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) de la industria de bebidas alcohólicas de Perú, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.22 y se destacan con puntajes altos el conocimiento tecnológico, la intensidad de capital requerida, la dificultad de entrar al mercado y entre los factores determinantes calificados con menor valor están el potencial de crecimiento y el poder de negociación de los productores. El resultado consolidado de las cuatro matrices de calificación de factores determinantes se puede ver de manera consolidada en la Tabla 20.

Tabla 18

*Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)**Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú*

Factores determinantes												Puntaje						
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1								2	3	4	5	6	Pocos	5
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1								2	3	4	5	6	Baja	4
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1								2	3	4	5	6	Pequeña	1
4.	Estabilidad política y legal	Alta	0	1								2	3	4	5	6	Baja	4
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1								2	3	4	5	6	Muchas	4
6.	Rivalidad /presión competitiva	Alta	0	1								2	3	4	5	6	Baja	5
7.	Comportamiento de los índices macroeconómicos	Alta	0	1								2	3	4	5	6	Baja	1
8.	Ejecución de la inversión pública	Alta	0	1								2	3	4	5	6	Baja	5
Total																	-2.4	

*Nota.* Tomado de “Strategic management: A methodological approach,” por A. J. Rowe et al., 1994, 4<sup>th</sup> ed., p.264, Reading, MA: Addison-Wesley

Tabla 19 *Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)**Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú**Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)**Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú*

Factores determinantes												Puntaje							
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6									Alto	1
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6									Alto	2
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6									Alta	2
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6									Complejo	5
5.	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6									Eficiente	3
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6									Alta	5
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6									Difícil	5
8.	Productividad/ Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6									Alta	5
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6									Alto	1
Total																	3.22		

*Nota.* Tomado de “Strategic management: A methodological approach,” por A. J. Rowe et al., 1994, 4<sup>th</sup> ed., p.263, Reading, MA: Addison-Wesley.

Tabla 20

*Matriz PEYEA de la Industria de Bebidas Alcohólicas de Perú*

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	-5
2. Apalancamiento	2	2. Tasa de inflación	-4
3. Liquidez	4	3. Variabilidad de la demanda	-1
4. Capital requerido versus Capital disponible	1	4. Estabilidad política y legal	-4
5. Flujo de caja	4	5. Barreras de entrada al mercado	-4
6. Facilidad de salida del mercado	3	6. Rivalidad /Presión competitiva	-5
7. Riesgo involucrado en el negocio	1	7. Comportamiento de los índices macroeconómicos	-1
8. Rotación de inventarios	5	8. Ejecución de la inversión pública	-5
9. Economía de escala y de experiencia	5		
Promedio =	3.11	Promedio =	-2.4
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación en el mercado	-5	1. Potencial de crecimiento	1
2. Calidad del producto	-4	2. Potencial de utilidades	2
3. Ciclo de vida del producto	-3	3. Estabilidad financiera	2
4. Ciclo de reemplazo del producto	-4	4. Conocimiento tecnológico	5
5. Lealtad del consumidor	-4	5. Utilización de recursos	3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-1	6. Intensidad de capital	5
7. Conocimiento tecnológico	-3	7. Facilidad de entrada al mercado	5
8. Integración vertical	-4	8. Productividad/ Utilización de la capacidad	5
9. Control sobre proveedores y distribuidores	-3	9. Poder de negociación de los productores	1
Promedio =	-2.6	Promedio =	3.22

*Nota.* Tomado de "Strategic management: A methodological approach," por A. J. Rowe et al., 1994, 4<sup>th</sup> ed., p.259, Reading, MA: Addison-Wesley.

Adicionalmente, la matriz da como resultado el marco de cuatro cuadrantes, el cual determina las estrategias que deben ser apropiadas dependiendo del cuadrante en el cual se encuentre ubicado el vector (véase la Figura 29).

$$FF (3.11)+EE (-2.4)=Y= 0.71$$

$$VC (-2.6)+FI (3.22)=X= 0.62$$

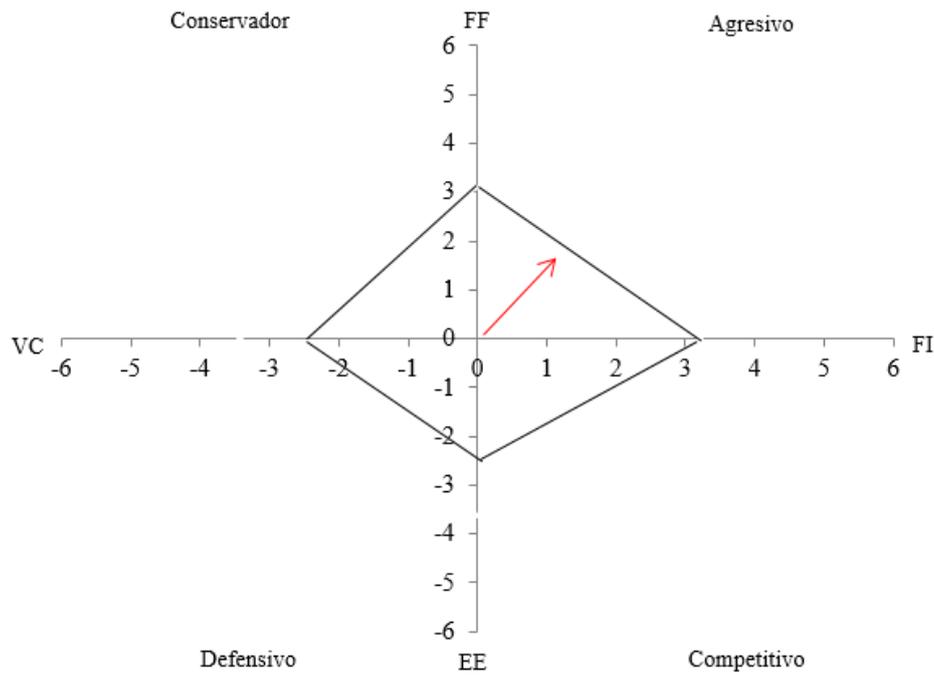


Figura 29. MPEYEA de la industria de bebidas alcohólicas de Perú.

El resultado del análisis, de acuerdo a la metodología para la industria de bebidas alcohólicas destiladas de Perú, según la MPEYEA, es el siguiente:

La industria de bebidas alcohólicas destiladas de Perú Pisco y Ron posee una ventaja competitiva, principalmente identificada en la fortaleza financiera, estabilidad del entorno sostenible, búsqueda de la participación de mercado caracterizada por esfuerzos de marketing, mejora en las fuerzas de ventas, ampliación o mejora de líneas de producto, inversión en productividad, reducción de costos, protección de la ventaja competitiva en mercados en declinación, y fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja (D'Alessio, 2013).

De acuerdo al análisis de la matriz PEYEA, se puede obtener las siguientes estrategias para la industria de bebidas alcohólicas destiladas:

- Desarrollar al pisco y ron peruanos como bebidas premium bandera.
- Promover la investigación y desarrollo, así como la tecnología que permita alcanzar altos estándares de calidad.

- Fomentar la exportación del Pisco y Ron peruano a nuevos mercados, ellos puede estar soportado bajo los TLC actuales.
- Integrar proveedores y productores en la búsqueda de altos estándares de calidad.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta Matriz basa su análisis en la cartera de negocios de la empresa. Se relaciona estrechamente con la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2013). De acuerdo a la Matriz MBCG, se puede identificar que la industria de bebidas alcohólicas destiladas de Perú en cuanto a Pisco y Ron, se ubican en el cuadrante II, es decir presenta una posición competitiva débil en un mercado en crecimiento, sin embargo la cerveza es un productos estrella con grandes oportunidades de crecimiento a largo plazo (véase la Figura 30).

Producto	Participación	Crecimiento
Pisco Premium	0.1	10%
Ron Premium	0.2	4%

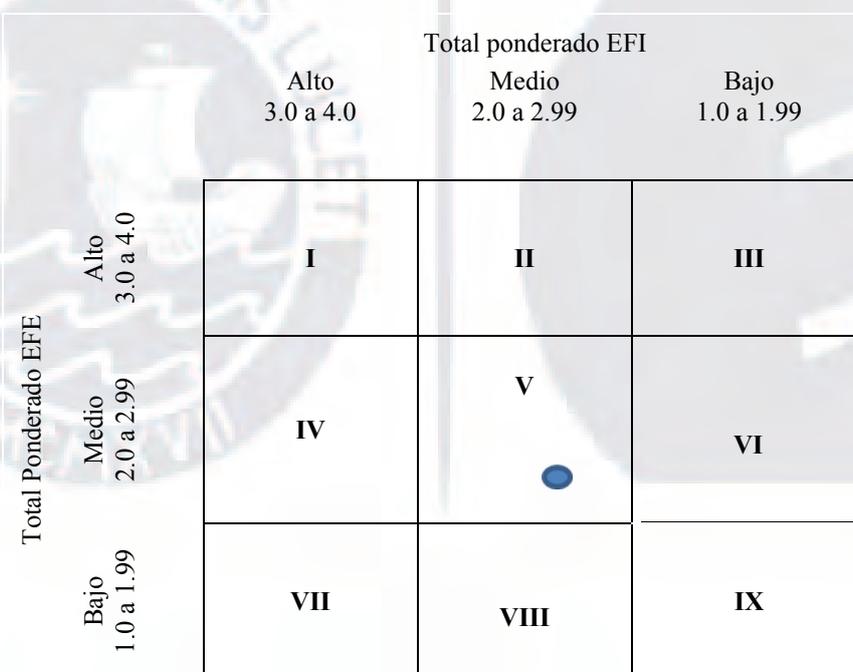


Figura 30. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE muestra de forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones de la organización; además, otorga información crítica para la toma de decisiones, y permite analizar la industria en dos dimensiones que generan un diagnóstico y direccionamiento. El resultado de la MIE fue realizado sobre la base de las ponderaciones totales de la MEFI (eje X) y la MEFE (eje Y), las cuales arrojaron los resultados 2.63 y 2.12, respectivamente (véase la Figura 31). Esta intersección se ubica en el cuadrante V, que en un resultado promedio de todo el sector de bebidas alcohólicas, sugiere mantener estrategias de desarrollo de producto y desarrollo de mercado.

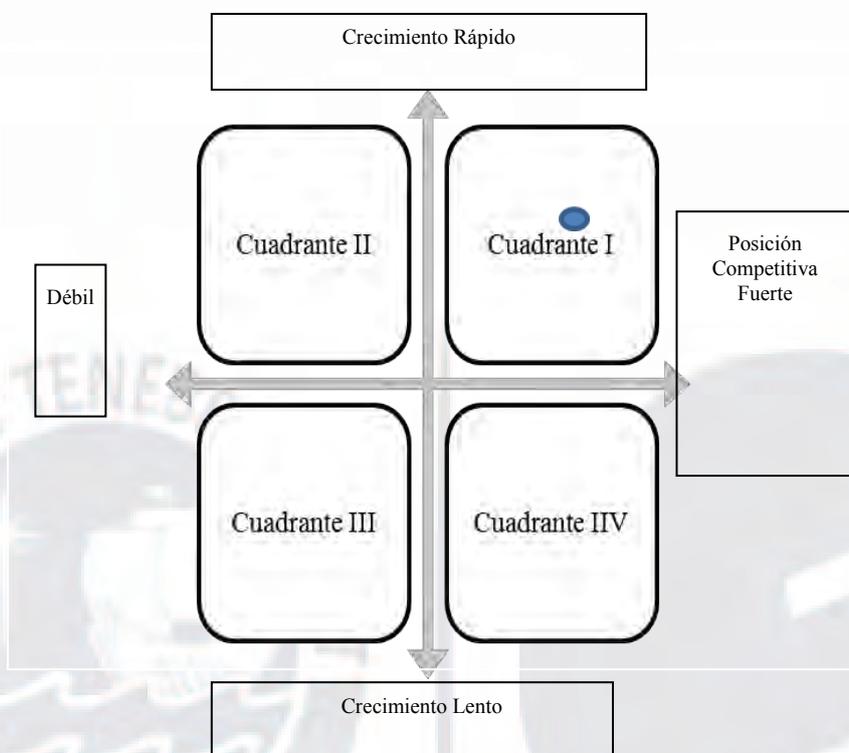


*Figura 31.* Matriz Interna-Externa de la industria de bebidas alcohólicas en Perú. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

#### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es una representación gráfica de la industria en términos del mercado en que se desarrolla y su respectiva posición competitiva. El análisis de estas dos variables determina el cuadrante que sugiere desarrollar estrategias alternativas, y proyecta cuál debería ser la más relevante a seguir en el proceso de implantación y desarrollo (D’Alessio, 2013). La MGE

determina la ubicación de la industria de bebidas alcohólicas destiladas Pisco y Ron en el cuadrante I, en el cual se presenta una competencia fuerte en un mercado de crecimiento rápido (véase la Figura 32).



*Figura 32.* Matriz de la Gran Estrategia de la industria de bebidas alcohólicas. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Analizando la matriz, se puede determinar que la industria de bebidas alcohólicas destiladas en cuanto a pisco y ron, se encuentra en una posición estratégica importante, con oportunidades para su crecimiento, fortalecimiento y desarrollo, la generación de nuevas marcas premium respaldadas por ser productos de calidad de inicio a fin en la cadena de producción, así como la referencia de la ya conocida “Marca Perú”, que permita introducir los productos en nuevos mercados estratégicos para la consolidación de su posición dentro de la industria.

### **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Las estrategias definidas se pueden resumir y consignar en una sola matriz, de esa matriz, se proceden a identificar aquellas que se repiten al menos tres veces, que son consideradas como estrategias retenidas. Las restantes constituyen las estrategias de contingencia (véase la Tabla 21).

### **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, sobre la base de la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. La MCPE requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; además, comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias (D'Alessio, 2013) (véase la Tabla 22).

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

Una vez evaluadas las estrategias retenidas por atractivo en la matriz CPE, se pasará a filtrar mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt. El filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas o criterios. En caso se apruebe alguna estrategia que no pasa una de las pruebas, se corre el riesgo de afectar la implementación y el desempeño de una o varias áreas claves de la industria de bebidas alcohólicas de Perú. El análisis de esta matriz está orientado sobre la base de cuatro parámetros (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (D'Alessio, 2013).

Iniciando por la consistencia, se busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes, es decir, que no exista contradicción entre ellas de manera que se pueda lograr una estrategia acorde con los valores, políticas, visión, y misión presentes dentro de la industria. En consonancia, las estrategias deben demostrar capacidad

de adaptarse al entorno externo variable que pueda aparecer y a los cambios (véase la Tabla 23).

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

De acuerdo a D'Alessio (2013), la matriz de ética es el último filtro para poder desarrollar las estrategias. Su objetivo es verificar que estas no violen aspectos o principios relacionados con derechos, justicia, y utilitarismo. Para el desarrollo de esta matriz, se ha verificado que cada una de las estrategias retenidas para el sector de bebidas alcohólicas destiladas no atenten contra los derechos fundamentales de vida, laboral y justicia (D'Alessio, 2013). La estructuración de esta matriz permite identificar aspectos negativos que pueden concluir en que la estrategia no sea viable y, por consiguiente, sea rechazada. Para la industria de bebidas alcohólicas en Perú, es de vital importancia regirse por principios éticos que fundamenten el desarrollo de cada estrategia, y que a su vez, permitan brindar la confiabilidad necesaria que se requiere en el desarrollo de la industria, no solo por productividad, sino en búsqueda y aporte al bienestar de la sociedad (véase la Tabla 24).

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Como resultado de la Matriz Cuantitativa, se llegó a retener las siete estrategias planteadas:

1. Difundir la calidad de productos nacionales internacionalmente e impulsar el desarrollo competitivo de la producción.
2. Potenciar la imagen del pisco y ron premium peruano, a través de la ya reconocida gastronomía peruana.
3. Integrar proveedores y productores en la búsqueda de altos estándares de calidad.
4. Impulsar el uso de la tecnología utilizada en el exterior, que tecnifique la industria nacional.

Tabla 21

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

		<b>Matrices</b>					
		MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
FO1	Difundir la calidad de productos nacionales internacionalmente e impulsar el desarrollo competitivo de la producción	X	X	X	X	X	5
FO2	Potenciar la imagen del Pisco y Ron premium peruano, a través de la ya reconocida gastronomía peruana	X	X		X	X	4
FO3	Integrar proveedores y productores en la búsqueda de altos estándares de calidad	X		X	X	X	4
FO4	Impulsar el uso de la tecnología utilizada en el exterior, que tecnifique la industria nacional	X	X	X	X	X	5
DO1	Realizar contratos de asociatividad o clúster entre los productores, estimulando el crecimiento de la producción	X			X		2
DO2	Implementar actividades de capacitación interna en los diferentes ámbitos	X			X		2
DO3	Promover la investigación implementando tecnología en producción que mejore la calidad para el desarrollo del producto	X		X	X	X	4
DO4	Promover la institucionalización de la estructura interna de producción que soporte el desarrollo de exportación	X		X	X	X	2
FA1	Implementar normatividad que aseguren la calidad en la producción del Pisco y Ron peruano	X			X	X	2
FA2	Gestionar estudios de mercado para conocer tendencias de consumo y posicionar al Pisco y Ron premium en nuevos mercados	X	X	X	X	X	5
DA1	Gestionar ante el Gobierno acciones de participación conjunta con los productores para el desarrollo de la industria	X			X		2
DA2	Diversificar la oferta de marcas premium para cautivar nuevos segmentos de mercado	X	X	X	X	X	5

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

Tabla 22

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Claves	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		DO3		FA2		DA3	
		PA	TPA												
Oportunidades															
O1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
O2	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
O3	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14
O4	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18
O5	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28
O6	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Amenazas															
A1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14
A2	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
A3	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24
A4	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
A5	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1
A6	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06
A7	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
A8	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
A9	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24
Fortalezas															
F1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
F2	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
F3	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
F4	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12
F5	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
F6	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2	2	0.1
F7	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15
F8	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	4	0.2
Debilidades															
D1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
D2	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
D3	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
D4	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12
D5	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18
D6	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24
D7	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15
D8	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2
Total	2		5.02		5.72		5.87		5.92		5.33		5.6		5.87

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 23

*Matriz de Rumelt (MR)*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Difundir la calidad de productos nacionales internacionalmente e impulsar el desarrollo competitivo de la producción	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Potenciar la imagen del Pisco y Ron premium peruano, a través de la ya reconocida gastronomía peruana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Integrar proveedores y productores en la búsqueda de altos estándares de calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Impulsar el uso de la tecnología utilizada en el exterior, que tecnifique la industria nacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Promover la investigación implementando tecnología en producción que mejore la calidad para el desarrollo del producto	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Gestionar estudios de mercado para conocer tendencias de consumo y posicionar al Pisco y Ron premium en nuevos mercados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Diversificar la oferta de marcas premium para cautivar nuevos segmentos de mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Tabla 24

*Matriz de Ética (ME)*

Derechos	Estrategias						
	FO1	FO2	FO3	FO4	DO3	FA2	DA3
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N
Justicia							
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

Derechos V = Viola N = Neutral P = Promueve

Justicia J = Justo N = Neutro I = Injusto

Utilitarismo E =Excelentes N = Neutro P=Perjudicial

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

6. Promover la investigación implementando tecnología en producción que mejore la calidad para el desarrollo del producto.
7. Gestionar estudios de mercado para conocer tendencias de consumo y posicionar al Pisco y Ron premium en nuevos mercados.
8. Diversificar la oferta de marcas premium para cautivar nuevos segmentos de mercado.

Quedaron cinco estrategias de contingencia:

1. Realizar contratos de asociatividad o clúster entre los productores, estimulando el crecimiento de la producción.
2. Implementar actividades de capacitación interna en los diferentes ámbitos.
3. Promover la institucionalización de la estructura interna de producción que soporte el desarrollo de exportación.

4. Implementar normatividad que aseguren la calidad en la producción del pisco y ron peruano.
5. Gestionar ante el Gobierno acciones de participación conjunta con los productores para el desarrollo de la industria.

### **6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo**

Para el 2025, la industria de bebidas alcohólicas de Perú busca ser una industria productiva líder y competitiva de la economía peruana y América Latina, reconocida nacional e internacionalmente por la producción y comercialización de bebidas alcohólicas que superen altos estándares de calidad, el desarrollo de la industria deberá ir en equilibrio con el medio ambiente, promoción de la educación ética y prevención de la salud de todos los peruanos (véase la Tabla 25).

### **6.12. Conclusiones**

Para la formulación y generación de las estrategias, se utilizaron herramientas como la MFODA, la MPEYEA, la MBCG, la MIE y la MGE, las cuales provienen de un adecuado Análisis de factores internos y externos, y que son correspondientes a proceso de emparejamiento. Luego, se utilizó la MD, que resume las estrategias de las matrices antes mencionadas, y que cuantifica y retiene las estrategias más significativas para el sector. Por último, la MCPE indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores. La industria de bebidas alcohólicas de Perú, debe ser cada vez más exigente y competitiva, la economía peruana presenta crecimiento y con ello el aumento de consumo de productos selectos, en ello se proyecta la competencia directa con productos importados, es importante para la industria peruana buscar innovación, desarrollo en tecnología y medios que consideren la búsqueda de nuevos mercados de exportación.

Tabla 25

*Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo*

	Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
FO1	Difundir la calidad de productos nacionales internacionalmente e impulsar el desarrollo competitivo de la producción	X	X	X	X	X
FO2	Potenciar la imagen del Pisco y Ron premium peruano, a través de la ya reconocida gastronomía peruana		X	X	X	X
FO3	Integrar proveedores y productores en la búsqueda de altos estándares de calidad	X	X	X	X	X
FO4	Impulsar el uso de la tecnología utilizada en el exterior, que tecnifique la industria nacional	X	X	X	X	X
DO3	Promover la investigación implementando tecnología en producción que mejore la calidad para el desarrollo del producto	X	X	X	X	X
FA2	Gestionar estudios de mercado para conocer tendencias de consumo y posicionar al Pisco y Ron premium en nuevos mercados	X	X	X	X	X
DA3	Diversificar la oferta de marcas premium para cautivar nuevos segmentos de mercado	X	X	X	X	X

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

## Capítulo VII. Implementación Estratégica

Durante el proceso estratégico, en la etapa de implementación, se materializan los planes estratégicos y se transforman en hechos reales y cuantificables, por ello esta fase se identifica como la más difícil (D'Alessio, 2013). Esta etapa es fundamental, hablando de la implementación y dirección. Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) son hitos importantes para el desarrollo de los Objetivos de Corto Plazo (OCP), los cuales requieren de la asignación de recursos logísticos, financieros, tecnológicos y humanos para obtener el éxito del planeamiento estratégico. A través de los OCP se determina la prioridad y se obtiene el monitoreo de las actividades orientadas a la consecución de los OLP.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo.

Los objetivos a largo plazo que se definen en orden jerárquico son:

1. Primer Objetivo de Largo Plazo (OLP 1): Lograr al 2025 que las empresas que representan el 80% de la producción de Pisco y Ron Premium alcancen una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) superior a 15%, soportado en el crecimiento en ventas y mejores costos. En la actualidad la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) oscila alrededor del 10%.

OCP 1.1: Al 2017 lograr que más del 50% de empresas productoras de Pisco y Ron premium, alcancen niveles de crecimiento en utilidades superiores al 10% por encima del crecimiento estimado de las principales productoras de América del Sur.

OCP 1.2: Lograr al 2020 una disminución de más de \$400,000 dólares americanos en costos de producción y comercialización anuales de Pisco y Ron premium a través de estandarización e implementación de procesos más eficientes. Esta disminución equivale a una producción mayor con un 10% menos de costos operativos.

OCP 1.3: Implementar al 2025 líneas de financiamiento por U\$\$ 2,500, 000, equivalentes a la cuarta parte de la producción anual, avaladas por el Estado para los principales productores de Pisco y Ron premium, con el fin de invertir en procesos y tecnología moderna, que incremente su capacidad de producción y hacerla más eficiente.

2. Segundo Objetivo de Largo Plazo (OLP 2): Al 2025 lograr una producción anual de 2, 800,000 litros de pisco y ron premium, equivalente a 75 millones de dólares en ventas al consumidor, soportado en un crecimiento gradual de 10% de promedio anual en ventas con la finalidad de ubicarse dentro de los líderes de la industria.

OCP 2.1: Lograr al 2018 incrementar la inversión en marketing, mediante la implementación de un plan de marketing dirigido al mercado nacional y otro dirigido al mercado extranjero para su implementación del 2019 al 2021

OCP 2.3 Alcanzar al 2023 que al menos 05 marcas de pisco premium y 03 marcas de ron premium peruanos, sean reconocidas internacionalmente con el mayor galardón en los principales certámenes de Europa y América.

3. Tercer Objetivo de largo plazo (OLP 3): Para el 2025, contribuir a que la producción anual proyectada de 2, 800,000 litros de Pisco y Ron premium, alcance el 11% del total de la producción de Pisco y Ron nacional. Actualmente la producción de pisco y ron premium representa sólo el 7% del total de la producción nacional, que es aproximadamente 20'000,000 de litros anuales.

OCP 3.1: Al 2020 lograr que la inversión en promoción y publicidad de marcas de pisco y ron premium sea superior en 20% a la inversión en pisco y ron convencionales, y mantener esa diferencia hasta el 2025.

OCP 3.2: Para el 2018 lograr que el 90% de la promoción y publicidad Pisco y Ron premium cumplan con los lineamientos de consumo responsable requeridos por parte del estado peruano y para el 2023 lograr que esta cifra sea de 100%

OCP 3.3: Al 2017 en adelante lograr la aprobación del gobierno para la puesta en marcha de una campaña para incentivar el consumo del pisco y ron peruanos premium, como productos asociados a la marca Perú.

4. Cuarto Objetivo de Largo Plazo (OLP 4): Al 2025 lograr elevar las exportaciones de Pisco y Ron premium peruano alcanzando los US\$ 3, 600,000 FOB, liderando la exportación de Pisco Premium frente a Chile y ubicándose como segundo exportador de Ron Premium en Sudamérica cerca de Colombia. Actualmente las exportaciones de Pisco y Ron premium peruano alcanzan el US\$ 1, 891,000.

OCP 4.1: Al 2018 haber participado conjuntamente con el Estado Peruano en las cinco principales ferias internacionales de bebidas alcohólicas de Europa, Estados Unidos y al menos dos nuevos mercados, efectuando degustaciones y acciones publicitarias para que el pisco y ron premium aumenten su demanda en el exterior.

OCP 4.2: Para el 2020 lograr establecer precios FOB de US 4 para el pisco premium y de US\$ 4.5 para el ron premium del Perú, para asegurar el incremento de las exportaciones en dólares a un precio competitivo y atractivo para los principales distribuidores en el mundo.

OCP 4.3: Obtener el 2022 certificados de denominación de origen al pisco y ron peruano, lo que permitirá a su vez poder certificar a los productores de pisco y ron premium con denominaciones de origen controladas.

OCP 4.4: Al 2022 haber generado 500 visitas comerciales guiadas de clientes y potenciales clientes externos de Estados Unidos, Europa y nuevos mercados como

Australia, Brasil y Argentina, a las plantas procesadoras para que observen el proceso productivo certificado.

5. Quinto objetivo de largo plazo (OLP 5): Lograr para el año 2025 que más del 90% de la producción formal de pisco y ron premium sea certificada a través de entidades reguladoras y fiscalizadoras, cumpliendo con los estándares de calidad y producción. En la actualidad esta función la viene realizando el Comité del Pisco de la Sociedad Nacional de Industrias. El comité del Ron está en proceso de convocatoria.

OCP 5.1: Para el 2017 crear la Oficina Nacional del Pisco y Ron premium conjunta conformada por productores de materia prima, productores de Pisco y Ron premium, exportadores y un miembro de PromPerú, para poder regular, normar e incentivar la producción, venta interna y exportación de los productos que integran esta categoría.

OCP 5.2 : Ejecutar y publicar en el 2022 un estudio que contemple la investigación sobre el 100% de las zonas de producción de materia prima (uva y caña) en cuanto a calidad, mejores zonas geográficas de producción y demás características de los productos pisco y ron premium del Perú.

## **7.2. Recursos Asignados a los OCP**

La industria de bebidas alcohólicas destiladas Pisco y Ron de Perú asignará los recursos logísticos, financieros, tecnológicos y humanos que se necesiten para darle fiel cumplimiento a las estrategias presentadas.

## **7.3. Políticas**

Las políticas de la industria de bebidas alcohólicas destiladas Pisco y Ron premium de Perú deberán respetar el marco legal peruano y los códigos vigentes respecto a los productos comercializados con contenido alcohólico. Debe priorizarse el respeto a la vida y se buscará

reducir los problemas asociados al consumo de este tipo de productos de la industria de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron premium de Perú, y estar alineadas con las estrategias (véase la Tabla 26).

Tabla 26

*Matriz de Políticas Versus Estrategias*

Estrategias	Políticas						
	1	2	3	4	5	6	7
FO1 Difundir la calidad de productos nacionales internacionalmente e impulsar el desarrollo competitivo de la producción	x	x	x		x	x	
FO2 Potenciar la imagen del Pisco y Ron premium peruano, a través de la ya reconocida gastronomía peruana		x	x		x	x	
FO3 Integrar proveedores y productores en la búsqueda de altos estándares de calidad	x			x	x		x
FO4 Impulsar el uso de la tecnología utilizada en el exterior, que tecnifique la industria nacional		x					x
DO3 Promover la investigación implementando tecnología en producción que mejore la calidad para el desarrollo del producto	x				x		
FA2 Gestionar estudios de mercado para conocer tendencias de consumo y posicionar al Pisco y Ron premium en nuevos mercados			x	x	x		
DA3 Diversificar la oferta de marcas premium para cautivar nuevos segmentos de mercado		x	x			x	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

Para la industria de bebidas alcohólicas destiladas de Perú son las siguientes políticas:

1. Ser un ejemplo de industria que respeta las normas ambientales y que promueve la responsabilidad social empresarial. Se cumplirá los requisitos para exportación de pisco y ron de DIGESA, y también los de la FDA para impulsar la exportación a Estados Unidos.
2. Se promueve e incentiva la utilización de tecnología de última generación en la producción de Pisco y Ron premium, asimismo se fomenta la comercialización de marcas con alto valor agregado que cumplan con altísimos estándares de calidad y apliquen procesos tradicionales combinados con tecnología moderna.

3. Todos los integrantes de la industria del pisco y ron premium deberán ser constantemente capacitados para difundir la calidad del Pisco y Ron premium, y dar a conocer sus atributos en diversos mercados internacionales.
4. Todos los integrantes de la industria de pisco y ron premium deberán promover la competencia en un entorno de libre mercado en el marco regulatorio de la industria de bebidas alcohólicas en general.
5. Es obligación de la entidad responsable generar investigación para que los productores y proveedores de pisco y ron premium de Perú obtengan las mejores técnicas que lleven a generar producción de mayor calidad y estudios de mercado que generen información para aprovecharla en favor de la industria.
6. El Estado, los productores, y proveedores deberán participar activamente para lograr el crecimiento, diversificación y desarrollo de la industria de pisco y ron premium del Perú, asimismo potenciar la difusión de la industria en el exterior.
7. Implementar las mejores prácticas y procesos utilizados en las mejores productoras de destilados premium del mundo y que sean aplicables a la industria de pisco y ron premium del Perú.

#### **7.4. Estructura de la Organización**

La estructura organizacional contribuirá a lograr las estrategias, mediante el cumplimiento de las políticas formuladas. La industria de bebidas alcohólicas destiladas Pisco y Ron de Perú es relativamente nueva y a su vez está conformada por participantes con diferentes estructuras organizativas. Entre estas tenemos las artesanales, las empresas familiares, personas naturales, personas jurídicas. Dentro de las personas jurídicas están las empresas y sus diferentes formas societarias como las SAC, EIRL, SCRL TDA. Cada una de estas formas societarias tiene diferentes órganos de dirección y gerencia, por tanto la industria

de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron de Perú, deberá contar con una nueva estructura organizacional la cual deberá implementar las nuevas estrategias.

Como no se puede generar un organigrama, se deberá tener en cuenta para esta estructura organizacional, a los grupos de interés. Los grupos de interés participantes en esta estructura organizacional de la industria de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron de Perú, son los siguientes:

1. Accionistas.
2. Trabajadores.
3. Clientes.
4. Consumidores.
5. Integrantes de la industria de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron de Perú.
6. Sociedad.

La industria de las bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron al englobar varias empresas tendrá una estructura de asociación, donde se pedirá a cada empresa asociada estar inscrita en los Registros Públicos del Perú, y se les pedirá tener un directorio, para poder reunir a los representantes de cada empresa, en la toma de decisiones en cuanto a calidad del pisco a exportar.

#### **7.5. Medioambiente y Ecología**

Es prioridad de la industria de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron de Perú, el cuidado del medioambiente, pues siendo productores que favorezcan el cuidado preservación del mismo, los productos destilados peruanos incrementarán su demanda interna y externa. Por tanto la ejecución de las mejores prácticas y de innovaciones en las operaciones productivas, ayudará no solo a reducir los costes productivos, sino también a minimizar el impacto de las mismas en el medioambiente. La industria de bebidas alcohólicas destiladas Pisco y Ron de Perú, buscará que todos sus integrantes, cuenten con plantas que cumplan las

normas ambientales vigentes, respecto al uso del agua, de la energía y de la generación de desechos. Los destilados peruanos se van a proponer como productos artesanales a gran escala, es decir no serán productos industriales, en referencia al cuidado y cultivo de las tierras.

#### **7.6. Recursos Humanos**

Dado que la industria de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron de Perú es una industria relativamente nueva, ésta a su vez buscará homologar los procedimientos productivos, en busca de cumplir las normas medioambientales vigentes y a su vez, buscará también la reducción de los costes de producción. Por tanto en la implementación de estos dos factores, se deberá minimizar al máximo la incertidumbre, temor y ansiedad, en los recursos humanos, por los cambios necesarios que se deban dar. Se deberá implementar una política de RR.HH. proactiva, que tenga como base la inclusión, estimulación y capacitación del personal. La capacitación para nuevas habilidades que se requieran, producto de la implementación de los dos factores líneas arriba mencionados, deberá ser certificada y de preferencia en universidades e institutos de la localidad donde el recurso humano pertenece.

#### **7.7. Responsabilidad Social**

La industria de bebidas alcohólicas destiladas, pisco y ron de Perú, logrará a través de toda su cadena productiva, una mejora sustancial en la calidad de vida de los productores y del recurso humano contratado. La capacitación brindada, otorgará mayores conocimientos y experiencia a los agricultores y productores, pudiendo con estos factores obtener mayores beneficios culturales, económicos y sociales. El modelo de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, pisco y ron de Perú de responsabilidad social, buscará formalizar acciones que conlleven al beneficio de los stakeholders, en base al desarrollo sostenible, salud, educación y medioambiente.

### **7.8. Gestión del Cambio**

Los productores de caña de azúcar y vid, mantienen formas de cultivo tradicionales, las cuales no son eficientes en la reducción de costes de producción. Se debe lograr una gestión del cambio desde el interior, logrando capacitaciones rápidas. Los éxitos logrados se deberán comunicar rápidamente para que el personal productivo se motive y adopte las nuevas tecnologías. Todo avance deberá ser comunicado de inmediato, mediante internet, intranet, periódicos murales y cualquier avance tecnológico. Si los cambios propuestos logran demostrar mejoras sustanciales y sostenibles en el tiempo, se logrará que el recurso humano tenga un mayor nivel de compromiso y motivación.

### **7.9. Conclusiones**

Mediante la implementación y cumplimiento de los OLP y los OCP se logrará catapultar a la industria de bebidas alcohólicas destiladas, pisco y ron de Perú, a los mercados externos deseados. La responsabilidad social, los recursos humanos, la gestión del cambio, el medioambiente, la estructura de la organización, cada uno de ellos, cumple mediante su descripción un papel fundamental, en el incremento de la oferta productiva y exportable de los productos de la industria.

## Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

El proceso estratégico, como lo mencionó D'Alessio (2013), por su naturaleza tiene dos características fundamentales: (a) es interactivo, ya que participa mucha gente, y (b) es iterativo porque se está retroalimentando permanentemente, entonces esta etapa de la evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, en especial por la frecuencia e intensidad con que se presentan los cambios en el entorno y por ende en el desarrollo del planeamiento estratégico.

Dentro de las diferentes herramientas que se puede utilizar para evaluar y controlar el planeamiento estratégico está el Tablero de Control Balanceado (BSC). Kaplan y Norton mencionaron que a través del uso del BSC se puede obtener cuatro resultados estratégicos, y son: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados y preparados (D'Alessio 2013).

### 8.1. Perspectiva de Control

El tablero de control balanceado de Kaplan y Norton es una excelente herramienta de control pero muchas veces es utilizada incorrectamente ya que se utiliza como una herramienta de planeamiento, y esta solo se debe utilizar como herramienta de control; entonces, según D'Alessio (2013), el tablero de control nos va a servir para saber que, con todo lo que se hizo en la formulación estratégica se puede llegar a lograr los objetivos trazados, en cuanto a incrementos en ventas utilidades y otros ratios financieros, lo que va a ser un objetivo más para alcanzar la visión. El tablero de control balanceado no solo sirve de control sino también ayuda a clarificar la visión y la estrategia; y la idea central es que la información tradicional solo va a reflejar el pasado y no va a dar a conocer la creación o destrucción de valor.

Kaplan y Norton (2006) mencionaron una serie de indicadores que van a ayudar a conducir el proceso de implementación y conocer así los objetivos que se están alcanzando,

estos son: (a) Perspectiva Financiera, (b) Perspectiva del cliente, (c) Perspectiva de los procesos internos, y (d) Aprendizaje y crecimiento de la organización. Estas medidas de desempeño son fundamentales para controlar el logro de los objetivos que van a conducir a la visión establecida.

La industria de las bebidas destiladas pisco y ron premium del Perú están sujetas como todas las industrias a un determinado control, y más aún cuando se pretende implementar planes estratégicos que van a llevar a incrementar ganancias en determinado sector, por ello es importante evaluar la perspectiva financiera, a través de la inversión que se pretende realizar al llevar a cabo este proyecto, y analizar la perspectiva del cliente al cual se quiere ofrecer el Pisco y Ron premium, no sin antes evaluar los procesos de elaboración del Pisco y Ron premium del Perú, para que puedan ser considerados como Premium.

#### **8.1.1. Aprendizaje interno**

El aprendizaje interno va a recaer enteramente sobre los trabajadores, bajo el enfoque del tablero de control balanceado, según Kaplan y Norton (2006), van a aparecer siempre los objetivos de los empleados, ya que ello es muy necesario para el desarrollo de la estrategia, puesto que si los trabajadores no están en línea de conocimiento con los avances y los cambios que se pueden dar en la empresa, se tendría una traba constante por una falta de conocimiento o preparación para su desarrollo; es así que en el interior de las empresas u organizaciones se debe fomentar el crecimiento del personal, yendo de la mano con un nivel de motivación adecuado para así poder alcanzar el compromiso de los trabajadores y por ende estén bien preparados. Se plantean cinco indicadores y son: (a) satisfacción de la fuerza laboral (b) retención de la fuerza operacional (c) productividad de la fuerza operacional (d) capacidad de los sistemas de información y (e) capacidad de los sistemas facilitadores.

A través de la oficina nacional del Pisco y Ron premium y de su posible relación con Prom Perú, y el Ministerio de la Producción, es que la capacitación a los trabajadores deberá

ir de la mano con la idea de Premiunización de los productos que elaboran, y en base a los indicadores antes mencionados es que se ha de medir la satisfacción que deberán tener al trabajar para este proyecto recibiendo capacitación constante manteniéndolos concientizados y comprometidos con los destilados Pisco y Ron premium en el Perú.

### **8.1.2. Procesos**

Los procesos internos van a salir como resultado de una adecuada gestión en el capital humano es así que dentro de los procesos internos se destacan los procesos de gestión de las operaciones, procesos de gestión del cliente donde se destaca la adquisición selección y retención de los clientes para junto a ellos poder tener un crecimiento en sus propios negocios, de la mano vienen la identificación de oportunidades en el proceso de gestión de innovación y posteriormente el proceso reglamentario y social a través de la gestión de seguridad salud y empleo. Todo ello se realiza en base al control de la satisfacción del cliente.

En este caso los procesos están orientados a la producción de Pisco y Ron que tengan las características necesarias para poder ser validadas como productos Premium a nivel mundial, y una vez validada poder ser ofrecida en el mercado internacional, a través de los canales de distribución previamente establecidos a través de las oficinas comerciales de Pisco y Ron premium, en Estados Unidos y Europa.

### **8.1.3. Clientes**

Este punto de control ayuda a verificar la impresión o el impacto que genera sobre el cliente la propuesta de valor que se presentó, destacando los atributos del producto o servicio, la relación que se pueda generar a través del servicio y la imagen que se pueda representar a través de la marca, la respuesta del cliente va a permitir retroalimentar las acciones tomadas durante el trabajo interno de la organización. Para el Pisco y Ron premium, los clientes principales serán Europa Estados Unidos y El Caribe, y se generará la intervención del Estado a través de la Marca Perú brindándole un soporte de marca para su distribución, y la

respuesta del cliente una vez que esté el producto en el mercado serán controladas por las oficinas establecidas en Estados Unidos y Europa.

#### **8.1.4. Financiera**

La satisfacción de los accionistas se ve reflejada a través del retorno de dinero sobre el uso del patrimonio, el retorno sobre las ventas, el ingreso por empleado, la rentabilidad por proyectos y el análisis del punto de equilibrio. La satisfacción de los productores deberá ser medida por el nivel de ventas obtenidas, tanto en el exterior como en el país, así como la participación que se pueda obtener en los mercados internacionales donde se expondrá el riesgo y ron premium del Perú, los que serán supervisados por la oficina del Pisco y Ron premium del Perú.

#### **8.2. Tablero de Control Balanceado**

En la Tabla 27 se presenta el Tablero de Control Balanceado del planeamiento estratégico para las bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron premium del Perú

#### **8.3. Conclusiones**

Los objetivos a corto plazo plasmados en el tablero de control balanceado nos van a dar a conocer en qué aspectos es relevante el detalle de la información si es financiera, orientado a clientes o dentro del proceso interno, entonces mediante este tablero controlamos la importancia del tiempo en que se debe ejecutar la gestión de la ejecución de dichos objetivos, el uso de esta herramienta debe ser frecuente ya que el contexto en que se desarrollan las bebidas alcohólicas por la gran competencia es muy cambiante y es importante tener clara el horizonte donde quiere llegar el presente plan estratégico con dicho tipo de bebidas en el Perú.

Tabla 27

## Tablero de Control Balanceado

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	Indicador	unidades	tiempo de medición	
Aprendizaje interno	CCP1.1	Al 2017 lograr que más del 50% de empresas productoras de Pisco y Ron premium, alcancen niveles de crecimiento en utilidades superiores al 10% por encima del crecimiento estimado de las principales productoras de América del Sur	Características de la población	%	bi-anual
	CCP1.2	Lograr al 2020 una disminución de más de \$400,000 dólares americanos en costos de producción y comercialización anuales de Pisco y Ron premium a través de estandarización e implementación de procesos más eficientes. Esta disminución equivale a una producción mayor con un 10% menos de costos operativos.	Nivel de participación	%	semestral
	CCP3.2	Para el 2018 lograr que el 90% de la promoción y publicidad Pisco y Ron premium cumplan con los lineamientos de consumo responsable requeridos por parte del estado peruano y para el 2023 lograr que esta cifra sea de 100%	Promoción	Campaña	semestral
	CCP4.2	Para el 2020 lograr establecer precios FOB de 4 dólares para el Pisco Premium y de 4.5 dólares para el Ron premium del Perú, para asegurar el incremento de las exportaciones en dólares a un precio competitivo y atractivo para los principales distribuidores en el mundo.	Capacitación	% Participación	semestral
	CCP5.2	Ejecutar y publicar en el 2022 un estudio que contemple la investigación sobre el 100% de las zonas de producción de materia prima (uva y cana) en cuanto a calidad, mejores zonas geográficas de producción y demás características de los productos Pisco y Ron premium del Perú	Validación de productores	% de validación	anual
Procesos	CCP1.3	Implementar al 2025 líneas de financiamiento por US\$ 2,500,000 dólares, equivalentes a la cuarta parte de la producción anual, avaladas por el Estado para los principales productores de Pisco y Ron premium, con el fin de invertir en procesos y tecnología moderna, que incremente su capacidad de producción y hacerla más eficiente.	Incremento de la producción	%	anual
	CCP2.1	Lograr al 2018 incrementar la inversión en marketing, mediante la implementación de un plan de marketing dirigido al mercado nacional y otro dirigido al mercado extranjero para su implementación del 2019 al 2021.	Nivel de integración	%	anual
	CCP3.1	Al 2020 lograr que la inversión en promoción y publicidad de marcas de Pisco y Ron premium sea superior en 20% a la inversión en Pisco y Ron convencionales, y mantener esa diferencia hasta el 2025	Inversión	%	anual
	CCP3.3	Al 2017 lograr la aprobación del gobierno para la puesta en marcha de una campaña para incentivar el consumo del Pisco y Ron peruanos premium, como productos asociados a la marca Perú.	Promoción	Número de actividades	anual
	CCP4.1	Al 2018 haber participado conjuntamente con el Estado Peruano en las 05 principales ferias internacionales de bebidas alcohólicas de Europa, Estados Unidos y al menos dos nuevos mercados, efectuando degustaciones y acciones publicitarias para que el Pisco y Ron premium aumenten su demanda en el exterior.	Campaña	Gestión Comercial	anual
CCP4.3	Obtener el 2022 certificados de denominación de origen al Pisco y Ron Peruano, lo que permitira a su vez poder certificar a los productores de pisco y ron premium con denominaciones de origen controladas	Promoción	Número de actividades	anual	
Clientes	CCP2.2	Alcanzar al 2020 que al menos 05 marcas de pisco premium y 03 marcas de ron premium peruanos, sean reconocidas internacionalmente con el mayor galardón en los principales certámenes de Europa y América.	Incremento de Ventas	%	anual
	CCP4.4	Al 2022 haber generado 500 visitas comerciales guiadas de clientes y potenciales clientes externos de Estados Unidos, Europa y nuevos mercados como Australia, Brasil y Argentina, a las plantas procesadoras para que observen el proceso productivo certificado	Promoción de la producción	%	anual

## Capítulo IX. Competitividad del Sector

La competitividad está dada por la calidad que la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron del Perú pueda brindar al mercado interno y externo. Se debe tener en cuenta que para ser competitivos debemos diferenciar los productos destilados por calidad de servicio y por calidad de producto, para ser preferidos ante otros productos similares. Para lograr este objetivo, la industria debe contar con organizaciones sólidas en términos de procesos y organización. La innovación tecnológica debe primar en esta industria, pues es una fuente de que los costes de producción sean menores y las ganancias de la industria crezcan. También se debe estar preparados para presentar nuevos productos o presentaciones que demanden los mercados internacionales a los que ya se llegó o a los que se quiere llegar, todo esto enfocado a que los productos de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron del Perú logren ser preferidos interna y externamente. La marca Perú ha logrado captar la atención del mundo, esto promovido por PromPerú, es por eso que como representantes del Perú, los productos destilados pueden lograr una imagen excelente para las exportaciones y el turismo de degustación, asociadas a la marca Perú.

### 9.1. Análisis competitivo del Sector

Para este punto debemos tomar en cuenta las cinco fuerzas de Porter (2009) que son: (a) la amenaza de nuevos competidores, (b) el poder de negociación de los proveedores, (c) el poder de negociación de los compradores, (d) la amenaza de los sustitutos y (e) la rivalidad entre los competidores.

#### 9.1.1. Amenaza de los nuevos competidores

Se entiende en este punto, que barreras encontrarán los nuevos productores que deseen ingresar al mercado de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron del Perú y que tan fácil o difícil será superarlas. La firma de Tratados Comerciales de Libre Comercio (TLC) incentivará en primer lugar el ingreso de licores considerados premium en

el mundo a tener disponibilidad a menor precio en el mercado local, esta es una competencia real e importante a tener en cuenta; en segundo lugar, también incentivará a que agricultores deseen integrarse verticalmente y deseen producir Pisco y Ron, que son los productos de la industria de bebidas alcohólicas destiladas. Ello ayudará a que la industria crezca generando mayor calidad y diferenciación, y teniendo en cuenta que los productos destilados peruanos aun no gozan de un prestigio y reconocimiento en el exterior, en este punto se encuentra una oportunidad ya que con la conformación de los grupos de desarrollo de los productos destilados, se pueden superar los siguientes problemas actuales de los productores peruanos:

1. La poca capacitación en el sector, que limita el uso de innovación tecnológica.
2. Las materias primas utilizadas para la elaboración de los productos de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron del Perú (uva y caña de azúcar) tienen un limitado poder de crecimiento, dado que las tierras para la producción no son suficientes para abastecer el crecimiento del consumo planteado.
3. La ubicación de estas tierras, que se encuentran principalmente en la costa, donde el precio de las mismas se ha incrementado y la restricción que solo en estas tierras se produce esta materia prima.
4. La escasez de recurso hídrico en estas ubicaciones geográficas, el cual es un recurso caro pero necesario.
5. La informalidad de los productores, que compite con los productos formales, restándoles participación y margen al reducir las ventas.

Dichos problemas serán enfrentados por dos tipos de productores: (a) los productores que integren un grupo o cooperativa formal y que aplique normativa para el desarrollo de la industria, y (b) los productores que no integren este grupo de productores de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron, que es necesario integrar al compendio nacional de producción.

### **9.1.2. Poder de negociación de los proveedores**

La industria de bebidas alcohólicas destiladas, pisco y ron del Perú presenta particularidades en términos de abastecimiento, pues responde a la localización geográfica de las plantas productoras de bebidas alcohólicas. Para el caso de los piscos, la materia prima principal es la uva, que se produce en los valles del sur del Perú. En el caso del ron, el azúcar de caña es el principal ingrediente, razón por la cual las grandes productoras se ubican en la zona de mayor producción al norte del país. Adicionalmente, para los procesos de embotellado y almacenamiento se hace uso de botellas de vidrio en diferentes presentaciones, se estima que el 99% de la producción se hace en este tipo de envases.

En conclusión, los proveedores de la industria de bebidas alcohólicas del Perú sufren de un escaso poder de negociación pues no existen conglomerados para la producción de destilados que permitan generar economías de escala ni ventajas competitivas, tienen una infraestructura poco tecnificada y con escasa innovación tecnológica, que no permite la aplicación de procesos industriales, que permitan el reducir costos y obtener mejores precios en la industria de los destilados y porque adicionalmente el costo de cambiar de proveedor es bajo. La mayoría de productores de destilados, tiene sus propia fuente de materias primas llámese en el caso del Pisco la uva, y en el caso del ron la caña de azúcar, y al formar un conglomerado de empresas productoras con un mismo fin el cual es producir un producto de calidad premium, el conseguir el resto de materias primas serán más asequibles para los productores.

### **9.1.3. Poder de negociación de los compradores.**

En la industria de bebidas alcohólicas destiladas, pisco y ron del Perú, los compradores de marcas masivas tienen un bajo poder de negociación. Esto se debe a lo siguiente: (a) mercado concentrado en pocas marcas de características muy similares, lo cual no le da opciones al comprador (b) crecimiento constante de ventas en supermercados debido

a su gran expansión en los últimos años, representa menor poder de negociación para la distribución de la categoría destilados (c) la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron del Perú al no innovar en tecnología y capacitación, no puede reducir sus costos lo cual hace que los productos tengan precios, que al comprador al compararlo, pueda elegir productos sustitutos. El comprador por ende, tiene que aceptar el precio que se le brinda y no pudiendo ejercer mayor poder, pues los volúmenes de compra aún son bajos.

Por otro lado, los compradores de marcas Premium o con alto valor percibido, generalmente con un precio promedio por encima de los 30 soles por litro, sí poseen un alto poder de negociación principalmente por: (a) disponibilidad de marcas y oferta a consumidor, y (b) mayor inversión en publicidad y promoción, lo que coloca por encima las marcas de esta subcategoría frente a las otras de tipo masiva. Pero al proponer productos de calidad Premium, se lograran alianzas con empresas en el extranjero que obtengan mayores ganancias tanto para los exportadores como para los compradores, ya que el mercado de productos Premium es poco observador de los precios más si de la calidad de los productos.

#### **9.1.4. Amenaza de los sustitutos**

La industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron de Perú cuenta con productos de alta calidad pero con baja compra por parte de los consumidores; esto se debe principalmente a que en el mercado nacional, existen importadores que ingresan al país otros destilados de marcas conocidas. Al ser distribuidores exclusivos de estas marcas, tienen descuentos altos por compras mayoristas, este descuento les permite negociar con supermercados, discotecas, restaurantes y demás puntos de venta, la compra de estos productos, pudiendo trasladarles parte de su descuento, con el fin de lograr mayores ventas. Estos otros productos destilados, en la práctica no son más, que sustitutos de los productos de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, pisco y ron de Perú. Estos productos sustitutos, quitan participación de mercado y por ende ventas a los productos destilados peruanos. Los

productos que se han identificado como sustitutos son los siguientes: (a) el whisky (b) el vodka (c) ron importado (d) anisado o anís (e) cerveza (f) vino.

En el caso de la cerveza, está por bajo precio y arraigo popular tiene la mayor participación de mercado. El vino viene creciendo dado el auge gastronómico de la comida peruana, siendo que cada vez vas los consumidores exigen vino para el maridaje de los platos solicitados. Sin necesidad de detallar las características de cada uno de los destilados importados, estos son una gran amenaza a la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron de Perú, pues se tiene un escaso poder de negociación frente a los distribuidores de los destilados importados. El impacto de los productos sustitutos se puede apreciar según los siguientes puntos:

- Mercado informal con productos adulterados, falsificados y sin marca.
- Participación de mercado mayoritaria de la cerveza, que al ser un producto asequible al consumidor por precio, sustituye a nuestros productos.
- Los productos sustitutos están presentes en cualquier punto de venta de la ciudad, desde el más sofisticado hasta el más popular, restando venta a los productos destilados peruanos.
- El costo de cambio para el cliente de los productos de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron de Perú por los sustitutos es muy bajo, dada su calidad, precio y disponibilidad.
- Dentro de los productos de venta Premium se tienen como competencia los productos de uva de diferentes países, pero hace nuestro producto único, el desarrollar como producto Premium al Pisco, sobre todo por sus características organolépticas, así como las características de los procesos de producción artesanal.

### 9.1.5. Rivalidad entre los competidores

Según Porter (2009) la rivalidad, y las consecuencias que esta genera, es el más preponderante de los factores internos, debido a que genera efectos importantes sobre los demás competidores. En el caso de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron en el Perú los principales competidores en la categoría rones son Cartavio Rum Company y Pomalca, ambas marcas compiten en segmentos de precio similar, sin embargo Pomalca se encuentra a precios por debajo del promedio de Cartavio, lo que hace que la rivalidad no sea directa sino más bien matizada por los distintos niveles de precio en los que se encuentran. Adicionalmente el líder de los licores importados, que representan una fuerte y creciente influencia en la industria nacional es la marca Appleton de Jamaica.

En la categoría Premium con mayor calidad y diferenciación, no existe una oferta peruana consolidada, lo que representa una oportunidad clara ya que no hay rivalidad entre marcas Peruanas, y desarrollar ese segmento es lo más recomendable y que probablemente rinda mejores resultados en un ambiente de menor rivalidad. Así mismo en el caso de los Piscos las marcas con mayor presencia y participación en el mercado son: (a) Queirolo, producido por la viña del mismo nombre y exporta sus distintas variedades a países como Alemania, Australia, Chile, España y Estados Unidos, y (b) Tacama, de viña Tacama.

Finalmente está también el Pisco de origen chileno, cuyo principal mercado es Chile y que es aproximadamente ocho veces el tamaño del mercado interno peruano.

Es relevante también la presencia de los destilados informales e ilegales, de los cuales no se tiene una cifra exacta pero que si tiene gran influencia en la rivalidad entre competidores de este sector. En estas condiciones, el grado de rivalidad se determina por los siguientes puntos:

1. Número y tamaño de los competidores masivos: existe gran cantidad de competidores de destilados entre formales e informales, lo que evidencia el alto

grado de fragmentación de la industria. Esta condición representa una fortaleza por la variedad de productos y presentaciones que posee.

2. Número y tamaño de los competidores Premium peruanos: no existe gran rivalidad entre destilados Premium peruanos, debido a su poca oferta y desarrollo.
3. Crecimiento de la industria: en la última década los destilados tienen crecimientos significativos en volúmenes de venta en el mercado nacional como en el extranjero. Esto es también una fortaleza de la industria que año tras año va mostrando incrementos en su producción y consumo manteniendo la calidad y la interacción entre los competidores.

Al agrupar a los principales productores de destilados del Perú se conseguirá disminuir dichas competencias, y se buscare el bienestar a través de productos de calidad Premium para mercados de exportación como EE.UU. y España.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas**

Entre las ventajas identificadas en la industria se tienen:

1. Diversidad climática y geográfica que permite a los productores establecer zonas productoras de destilados dependiendo del tipo de licor que se vaya a producir. En el caso del Perú esta ventaja debe potenciarse a través de la innovación en productos diferenciados de mayor valor.
2. Diversidad de marcas y variedades de Pisco y Ron, combinadas en muchos casos con ingredientes locales de cada región, representan la gran oferta de los destilados peruanos, lo que debe potenciarse a través de la conservación de las mismas en empresas rentables que las hagan sostenibles y no sean productos efímeros que no logran mantenerse en el mercado debido a su baja disponibilidad o poca demanda. Una opción para poder mantener esta gran diversidad es la de fomentar la

producción en pequeños lotes o ediciones limitadas, con beneficios tributarios o menor carga fiscal.

3. Calidad de los destilados, fruto de la asociación con lo tradicional y con la gastronomía peruana como plataforma de comunicación a nuevos mercados. Esta gran ventaja debe potenciarse con una debida regulación y normativa que vele por su sostenibilidad y desarrollo en el tiempo.
4. Mano de obra calificada y de bajo coste que se puede encontrar en las principales ciudades de las regiones norte y sur del Perú. Si bien es cierto, esta condición representa una ventaja en esta etapa del desarrollo de la industria, se deben mejorar los niveles remunerativos en la industria a medida que esta avanza en términos de crecimiento y penetración en mercados en el mundo.
5. Materia prima del Pisco peruano se produce únicamente en Perú en cantidades suficientes para sostener la industria y representa una ventaja competitiva por las características distintivas para producir Pisco de calidad. Se debe fortalecer a los proveedores de uva para mantener la calidad y procesos en busca de la estandarización de manera que sean potencia en cultivo de vid y estén siempre a la vanguardia de la producción mundial.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres**

Porter (2009) definió a los clúster como un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Los clúster deben generar mayor valor que la suma total de las organizaciones si estas estuviesen separadas.

De acuerdo a D'Alessio (2013) existen condiciones ambientales que favorecen la formación de clústeres y que sirven de guía para identificar a las organizaciones que deben

conformar un clúster determinado y las condiciones en las que pueden interactuar. Es así que para proponer la creación de clústeres se consideran los siguientes elementos:

1. Potencial de nivel meta económico, donde se considera el nivel de cooperación y aprendizaje dentro del sector.
2. Potencial de nivel macroeconómico, que revisa la capacidad e influencia económica del entorno local donde se podría implementar el clúster.
3. Potencial microeconómico, que considera el nivel de avance en términos de relaciones laborales e investigación y desarrollo.

Potencial de la política organizacional, que considera el nivel de inclusión. Con base en lo señalado anteriormente, se considera posible la creación de dos clústeres en la industria de destilados nacionales, tomando en cuenta que el potencial a nivel meta económico y macroeconómico es alto y puede generar el desarrollo de los procesos de nivel microeconómico y político organizacional (véase la Figura 33). La integración de las mismas: los dos clúster propuestos son el del ron y el pisco, que basan su formación en los siguientes elementos:

- Las empresas son empresas dedicadas a la misma actividad productiva con estructuras y procesos similares pero no estandarizados.
- Ubicación geográfica de productoras y proveedoras de materias primas es cercana entre éstas y cuenta con vías de comunicación a puertos marítimos y aéreos
- Las empresas utilizan tecnología similar
- Proveedores comunes para las producciones
- Interés común en fomentar el crecimiento de la categoría en la que participan

En ambos casos los actores principales serían los productores, los proveedores de materia prima, proveedores de insumos como fertilizantes y pesticidas, proveedores de equipo y mantenimiento, el Estado a través del ministerio de la producción y la oficina de

exportaciones encargada del soporte adecuado. Adicionalmente, en este contexto se podría dar paso a una posterior formación de un clúster de destilados nacional, que integre la organización y procesos de los dos clúster principales propuestos anteriormente.



Figura 33. Clúster de productores de bebidas alcohólicas destiladas en Perú.

#### 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos identificados son comunes tanto para el clúster de Pisco como para el de Ron. Adicionalmente, se resaltan los aspectos que son clave para el logro de los objetivos de largo plazo ya identificados y definidos. Crecimiento de la producción y el consumo per cápita con marcas de mayor valor. Con la formación de clústeres, se generan sinergias y economías de escala que ayudan a reducir costos e incrementar la producción con mayores eficiencias, ofertar marcas de mayor valor a precios más accesibles y de aumentar el poder de negociación para ingresar en los respectivos canales de distribución.

- **Incrementar las exportaciones:** Con los clúster del Ron y del Pisco se incrementa la productividad y el acceso a la información, es así que la producción pueda ingresar a nuevos mercados a precios más competitivos, y fortalecer el desarrollo de los mercados en los que ya se tiene presencia.

- **Organización:** Los clúster permitirán la creación la asociación de productores de destilados peruanos, de manera que todos los cambios e inversiones de mayor envergadura se generen en este ámbito.
- **Inversión en tecnología e investigación:** De la misma manera, la formación de clúster permitirá lograr excelencia en gestión administrativa, con procesos estándares de la industria de piscos y rones a través de inversión en tecnología e investigación.

## 9.5. Conclusiones

En los últimos años, el Perú ha tenido avances concretos en competitividad que son el inicio para lograr el desarrollo deseado de la industria. Sin embargo el sector de bebidas alcohólicas destiladas, pisco y ron presenta ventajas comparativas y competitivas que hay que maximizar tomando en cuenta que el principal objetivo es el desarrollo de la industria tomando como eje la mejor y mayor calidad, el desarrollo de marcas premium y el soporte de procesos y materias primas acordes con un segmento premium.

La concentración geográfica de los productores de ron y pisco en las regiones norte y sur del Perú respectivamente, incentiva la creación de clúster que generen mayor rivalidad, diferenciación de productos, creación de productos de mayor valor agregado, promoviendo así un incremento significativo en la inversión. Sin embargo, estas condiciones deben ser potenciadas con mejoras concretas en capacidades organizativas, logrando contar con una entidad que represente y fortalezca los requerimientos de la industria, y logrando mejores condiciones en términos de infraestructura y regulación de parte del Estado. Como resultado de poner en marcha la formación del clúster, se facilitará el crecimiento de la producción a menores costos, logrando productos de mayor valor y con alto grado de diferenciación a precios competitivos, y fomentando así el desarrollo a nivel organizacional en toda la industria.

## Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral

El planteamiento de un resumen a través de un cuadro, es el que se denomina Plan Estratégico Integral, que según D'Alessio (2013) cumple con varias funciones que son ayudar a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la acción de los reajustes en el caso que este sea necesario, y brinda un panorama holístico de todo el proceso, brindando así una visión integral del plan, que va a ser fundamental para cualquier toma de decisiones, así como para quien desconoce por qué se hace un plan.

En conclusión el presente Plan Estratégico permitirá analizar la interrelación entre las estrategias, y los objetivos, así como la aplicación de las políticas en las estrategias del sector, sin dejar de lado la correlación con los valores y la ética, sin perder el horizonte de todo plan la visión con su consecuente misión, el detalle de los principios cardinales, políticas, objetivos a corto plazo e intereses organizacionales (véase la Tabla 28).

### 10.2. Conclusiones Finales

1. La industria de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron de Perú, posee una potencial oportunidad de crecimiento mediante la participación en ferias de bebidas alcohólicas internacionales, permitiendo así impulsar el desarrollo de su competitividad interna logrando sobresalir la calidad de sus productos.
2. La industria de bebidas alcohólicas destiladas, pisco y ron de Perú puede impulsar la imagen y el posicionamiento de sus productos premium, utilizando como plataforma de comunicación comercial la ya reconocida internacionalmente gastronomía peruana.
3. La industria de bebidas alcohólicas destiladas, pisco y ron debe ser gestionada de forma independiente al de otras bebidas alcohólicas peruanas, lo que permitirá integrar proveedores y productores capitalizando altos estándares de calidad.

4. Los productores de destilados pisco y ron premium peruanos cuentan con conocimientos para producir con calidad, sin embargo requieren mejorar sus procesos y productividad implementando tecnología del exterior.
5. Se requiere de una entidad representativa que promueva la inversión privada, la investigación e innovación, y administre los procesos que velen por el cumplimiento de las normas de calidad y comercialización, guiando a los actores de la industria a compartir una misma visión y misión.
6. El Ministerio de la Producción y el de Comercio Exterior son claves para el fomento de la producción y de las exportaciones, a través de normativas que fomenten la producción de marcas de alto valor agregado y que puedan competir a en las principales economías del mundo.
7. La inclusión de las bebidas alcohólicas en los tratados de libre comercio es un factor fundamental para poder alcanzar la internacionalización de las bebidas alcohólicas destiladas premium del Perú fomentando la diversificación de la oferta.
8. Las bebidas alcohólicas destiladas, pisco premium y ron premium en Perú, actualmente presenta ventajas comparativas que se deben afianzar como fuente de competitividad para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades que permitirán el posicionamiento futuro de la industria internacionalmente.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. El Ministerio de la Producción en conjunto con la Sociedad Nacional de Industrias debe implementar el presente plan estratégico, considerando como base la misión, visión objetivos y estrategias propuestos.
2. Reconocer en todos los ámbitos productivos, laborales y sociales al sector destilados como una industria particular, diferente de otras bebidas alcohólicas y a la vez parte de la gran industria de bebidas alcohólicas nacionales.

3. Comunicar e implementar a detalle el plan estratégico diseñado para el desarrollo de la industria de destilados peruanos, que se resumen en las tablas del presente capítulo X, tomando como norte los objetivos de largo plazo y la visión definida para el correcto desarrollo de la industria; así como Implementar el tablero de seguimiento al plan estratégico a través del cumplimiento de los objetivos de corto plazo y largo plazo.
4. La misión, principios, valores, y código de ética deben ser los pilares conceptuales sobre los que se construirá cada acción y proceso que el presente plan indica.

#### **10.4. Futuro de la Organización**

En el futuro cercano, la industria de bebidas alcohólicas destiladas, pisco y ron en Perú, debe estar en la capacidad de aprovechar todo el potencial como sector productivo, así como la actual economía en auge, que presenta ventajas comparativas y que deben afianzarse como fuente de competitividad para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que permitirán el crecimiento de sus productos, la identificación de nuevos mercados y el posicionamiento futuro de la industria de bebidas alcohólicas destiladas pisco y ron del Perú.

Tabla 28  
Plan Estratégico Integral

Misión: Producir y comercializar Pisco y Ron Premium con altos estándares de calidad, utilizando tecnología, infraestructura y recursos necesarios para el posicionamiento de las marcas peruanas en el mercado nacional e internacional, aportando al crecimiento económico del sector y propiciando el consumo moderado en la población objetivo cumpliendo la legislación vigente en la promoción de las bebidas alcohólicas.		Visión: Al 2025, las industrias de Pisco y Ron premium del Perú se encontrarán entre las 2 primeras de América del Sur, en términos de rentabilidad, producción y ventas, manteniendo como principios fundamentales altos estándares en gestión del capital humano, calidad a nivel administrativo y operativo, seguridad y cuidado del medio ambiente.						
		intereses organizacionales:		Objetivos a largo plazo				Políticas
		Estrategias	OJP1: Lograr al 2025 que las empresas que representan el 80% de la producción de Pisco y Ron premium alcancen una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) superior a 15%, soportado en el crecimiento en ventas y mejores costos. En la actualidad la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) oscila alrededor del 10%	OJP2: Al 2025 lograr una producción anual de 2,800,000 litros de Pisco y Ron premium, equivalente a 75 millones de dólares en ventas al consumidor, soportado en un crecimiento gradual de 10% de promedio anual en ventas con la finalidad de ubicarse dentro de los líderes de la Industria.	OJP3: Para el 2025, contribuir a que la producción anual proyectada de 2,800,000 litros de Pisco y Ron premium alcance el 11% del total de la producción de Pisco y Ron nacional. Actualmente la producción de Pisco y Ron premium representa sólo el 7% del total de la producción nacional, que es aproximadamente 20'000,000 de litros anuales.	OJP4: Al 2025 lograr elevar las exportaciones de Pisco y Ron premium peruano alcanzando los US\$ 3,600,000 dólares FOB, liderando la exportación de Pisco Premium frente a Chile y ubicándose como segundo exportador de Ron Premium en Sudamérica cerca de Colombia. Actualmente las exportaciones de Pisco y Ron premium peruano alcanzan el US\$ 1,891,000 dólares.	OJP5: Lograr para el año 2025 que más del 90% de la producción formal de Pisco y Ron premium sea certificada a través de entidades reguladoras y fiscalizadoras, cumpliendo con los estándares de calidad y producción. En la actualidad esta función la viene realizando el Comité del Pisco de la Sociedad Nacional de Industrias. El comité del Ron está en proceso de convocatoria.	
FO1: Difundir la calidad de productos nacionales internacionalmente e impulsar el desarrollo competitivo de la producción	X	X	X	X	X	P1,P2, P3,P5, P6		
FO2: Potenciar la imagen del Pisco y Ron premium peruano, a través de la ya reconocida gastronomía peruana		X	X	X	X	P2,P3,P5, P6		
FO3: Integrar proveedores y productores en la búsqueda de altos estándares de calidad	X	X	X	X	X	P1,P4, P5,P7		
FO4: Impulsar el uso de la tecnología utilizada en el exterior, que tecnifique la industria nacional	X	X	X	X	X	P2,P7		
DO3: Promover la investigación implementando tecnología en producción que mejore la calidad para el desarrollo del producto	X	X	X	X	X	P1,P5		
FA2: Gestionar estudios de mercado para conocer tendencias de consumo y posicionar al Pisco y Ron premium en nuevos mercados	X	X	X	X	X	P3,P4,P5		
DA3: Diversificar la oferta de marcas premium para cautivar nuevos segmentos de mercado	X	X	X	X	X	P2,P3, P6		
<b>PROSPECTIVAS</b>								
Financiera		OJP23			OJP5.1			
Clientes		OJP22;OJP24						
Procesos	OJP13	OJP21	OJP3.1;OJP33	OJP4.1;OJP43				
Aprendizaje	OJP1.1;OJP12		OJP32	OJP42	OJP52,53			

Valores: (a) Identidad: Defender y difundir los productos de origen peruano. (b) Calidad: Los insumos y productos deberán superar los más altos estándares de calidad. (c) Integridad: Cumplimiento de la legislación y normativa en la producción de bebidas alcohólicas. (d) Servicio: Selección de productos con los más altos estándares de calidad, dedicación y seguimiento. (e) Transparencia: Buscar un clima de confianza y seguridad con la población, gobierno y clientes. (f) Lealtad: Compromiso con la promoción de la salud, cultura y educación ética.

Código de Ética: Todos los integrantes de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, Pisco y Ron peruanas, deberán respetar el código de ética y demostrar el máximo desempeño en los valores establecidos, en búsqueda del desarrollo sostenible de: Una industria con desempeño equitativo e íntegro, para ofrecer productos con altos estándares de calidad, siempre ajustándose a la legislación vigente que garantiza una producción responsable que permita una posición competitiva.

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Políticas macro prudenciales en la región*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Inversión pública y privada en Perú 2003-2013*. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2014/02/la-inversion-en-gran-nivel.html>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2012) *Pisco, ron, whisky o vodka, ¿qué toman más los peruanos?* Recuperado de <http://diariocorreo.pe/miscelanea/pisco-ron-whisky-o-vodka-que-toman-mas-l-241923/>
- CCR Audit. (2015). *Informe de participación de mercado ad hoc para Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston*. Lima, Perú: Autor.
- CENTRUM Católica. (2010). *Mercado de bebidas alcohólicas importado*. Recuperado de [http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/informes\\_pdf/informe\\_bebidas\\_alcoholicas\\_2011.pdf](http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/informes_pdf/informe_bebidas_alcoholicas_2011.pdf)
- CENTRUM Católica. (2013). *Reporte financiero*. Recuperado de [http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag\\_tc18\\_grupo\\_2\\_unin\\_cerveceras\\_peruanas\\_backus\\_johnston\\_saa.pdf](http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag_tc18_grupo_2_unin_cerveceras_peruanas_backus_johnston_saa.pdf)
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- Decreto Legislativo N° 1031. *Promoción de la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado*. Presidencia de la República del Perú, 2010.

- De la Fe, N., & De La Fe, L. (2006). *Estudio de los aspectos biopsicosociales del alcoholismo en una población*. Recuperado de <http://www.ilustrados.com/tema/9780/Estudio-aspectos-biopsicosociales-alcoholismo-poblacion.html>
- Euromonitor Internacional. (2015). *Alcoholic drinks in Perú*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/alcoholic-drinks-in-peru/report>
- Fogg, C. (1994). *Team-based strategic planning: A complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process*. New York, NY: AMACON.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015). *El Perú en el ranking latinoamericano: PBI nominal y PPA 2014*. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2015/04/el-peru-en-el-ranking-latinoamericano.html>
- Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan.
- Importación de bebidas alcohólicas crecería 10.4 %. (2014, 22 de mayo). Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-bebidas-alcoholicas-pais-creceria-104-noticia-1731192>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1993). *Perú: población según religión que profesa: 1993*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0007/cap0210.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Encuesta nacional de presupuestos familiares consumo promedio per cápita anual de los hogares peruanos por ámbito geográfico, según tipos de bebida alcohólica*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1028/cap01.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1028/cap01.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Producción de uva se incrementó en 10,7%*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-de-uva-se-incremento-en-107-7565/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Perú: Panorama económico departamental*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1167/parte1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1167/parte1.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Producto interno total y por habitante 1994-2013*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Estadística censos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Producción de uva se incrementó en 63,9%*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/produccion-de-uva-se-incremento-en-639-8187/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, MA: HBS Press.

La Vanguardia. (2016). *Radiografía del consumo de alcohol en el mundo*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150731/54434676095/radiografia-del-consumo-de-alcohol-en-el-mundo.html>

Ley 28681. Ley que regula la Comercialización, Consumo y Publicidad de Bebidas Alcohólicas. Congreso de la República del Perú, 2006.

Luhho. (2015). *Zacapa XO gran reserva especial*. Recuperado de <http://www.luhho.com/vinos-licores-y-puros/39-vlp/9549-zacapa-xo-gran-reserva-especial.html>

Mackinson, D. (2015). Gráfico del Día: El consumo de bebidas alcohólicas destiladas en América Latina y el Caribe. *América Económica*. Recuperado de <http://www.>

americaeconomia.com/negocios-industrias/grafico-del-dia-el-consumo-de-bebidas-alcoholicas-destiladas-en-america-latina-y

Manquillo, C., Mora, D. & Sánchez, Y. (2012). Planeamiento Estratégico de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4611/MANQUILLO\\_MORA\\_SANCHEZ\\_ALCOHOL\\_DESTILADO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4611/MANQUILLO_MORA_SANCHEZ_ALCOHOL_DESTILADO.pdf?sequence=1)

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2012a). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú [MEF]. (2012b). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013a). *Marco macroeconómico multianual 2014-2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2014-2016-mayo.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013b). *Ejecutivo incrementó impuesto a la cerveza y otras bebidas*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ejecutivo-incremento-impuesto-cerveza-otras-bebidas-alcoholicas-noticia-1576815>

Ministerio de la Producción. (2013). *Directorio de productores de pisco*. Recuperado de <http://observatorioempresarial.produce.gob.pe/document/directorio%20de%20productores%20pisco%202013.pdf>.

- Ministerio de la Producción. (2014). *Anuario estadístico 2013*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-mype-2013.pdf>
- Muñoz, J. (2010). *Las bebidas alcohólicas en las historia de la humanidad*. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/aapaunam/pa-2010/pae101i.pdf>
- Oficina Nacional de Procesos Elelctorales [ONPE]. (2016). *Resumen general de elecciones presidenciales*. Recuperado de. <https://resultadoselecciones2016.onpe.gob.pe/PRP2V2016/Resumen-GeneralPresidencial.html#posicion>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2014). *Perú el sexto país con mayor consumo de alcohol en la región*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-sexto-pais-mayor-consumo-alcohol-region-noticia-1728867>
- Paulson, R. (1973). *Women's suffrage and prohibition: A comparative study of equality and social control*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Company.
- Pipol, G. (2009, octubre). *Los productos bandera del Perú*. *Negocios Internacionales*, 22. Recuperado de [http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/octubre09%5Ccomercioexterior\\_146.pdf](http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/octubre09%5Ccomercioexterior_146.pdf)
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Quelch, J. (2011, 20 de noviembre). *El concepto de premium*. Recuperado de <https://vitaminagrafica.wordpress.com/2011/11/20/el-concepto-de-premium/>
- Ríos, M. (2015). *Hoy es el día del ron peruano. ¿Sabes cuánto es su consumo per cápita?* Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/hoy-dia-ron-peruano-sabe-cuanto-su-consumo-per-capita-2134002>
- Rowe, A., Snyder, N., & Seshan, V. (1994). *Strategic management: A methodological approach*, 4th ed., p.263, Reading, MA: Addison-Wesley.

Se sabe que el consumo interno crece 15%. (2014, 7 de enero). Diario El Comercio.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/salud-consumo-interno-pisco-crece-15-cada-ano-noticia-1683453>

Tudela, R. (2012). *Competitividad en el Perú: Situación y agenda pendiente*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. (2014). *Memoria anual 2013*.

Recuperado de <http://backus.com.pe/sites/default/files/memorias/Backus-MemoriaAnual2013.pdf>

Vasquez, A., & Bendezú, L. (2008). Ensayos sobre el rol de la infraestructura vial en el crecimiento económico del Perú. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/diagnosticoypropuesta/archivos/dyp-39.pdf>

World Economic Forum. (2011). *Reporte de competitividad Global*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2640%3Aperu-mejora-sus-niveles-de-competitividad&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es](https://www.mef.gob.pe/www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2640%3Aperu-mejora-sus-niveles-de-competitividad&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=101108&lang=es)