

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS EN BASE A LA  
PROSPECTIVA ESTRATÉGICA APLICADA A UN CONJUNTO DE  
MYPES DEL MERCADO DE VINOS DE LA PROVINCIA DE  
HUARAL: LA QUINCHA, MARÍA PAZ Y VELARDE**

Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con  
mención en Gestión Empresarial presentada por:

<b>GUTIÉRREZ CHOQUEHUANCA, Adriana Alessandra</b>	<b>20100204</b>
<b>HERRERA GARCÍA, Victor Gabriel</b>	<b>20101242</b>
<b>MAMANI TUCNO, Alejandra</b>	<b>20114861</b>

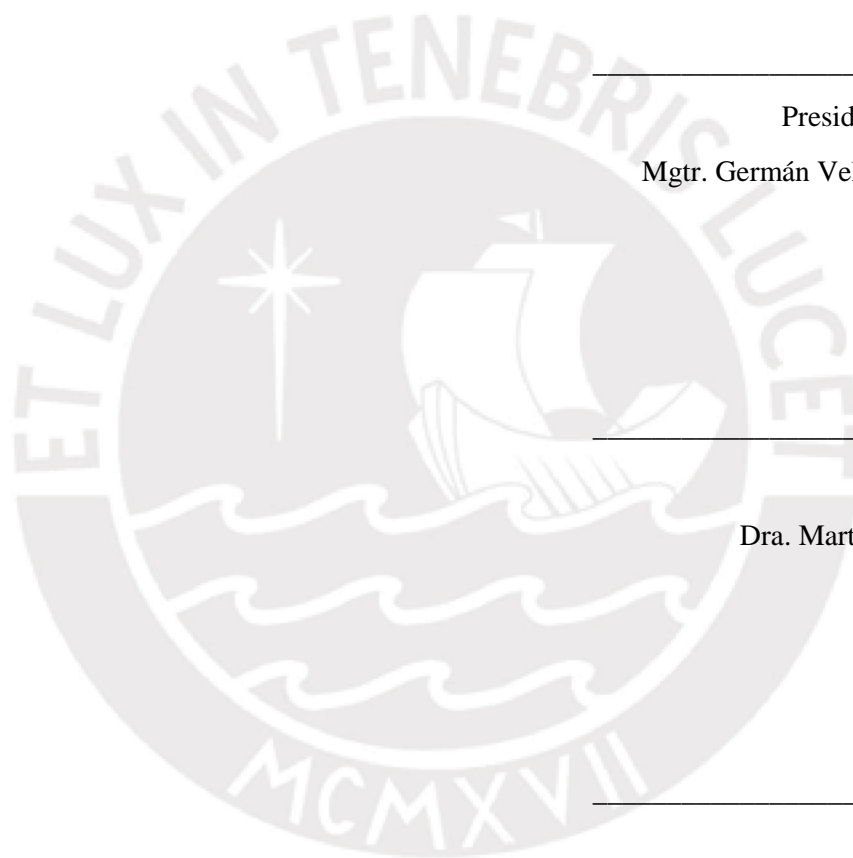
**Asesorados por: Dra. Marta Lucía Tostes Vieira**

**Lima, 19 de junio de 2018**

La tesis

**IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS EN BASE A LA PROSPECTIVA  
ESTRATÉGICA APLICADA A UN CONJUNTO DE MYPES DEL MERCADO DE VINOS DE  
LA PROVINCIA DE HUARAL: LA QUINCHA, MARÍA PAZ Y VELARDE**

ha sido aprobada.



---

Presidente del Jurado  
Mgtr. Germán Velásquez Salazar

---

Jurado asesor  
Dra. Marta Tostes Viera

---

Tercer Jurado  
Mgtr Regina Soriano Rivera

A mi mamá, por su amor incondicional.  
A mi papá y mis hermanos, por su apoyo constante.  
A Denis, por siempre creer en mí.  
Y mis gatos: Loki, Gringa y Luchita, por supuesto.

**Adriana Gutiérrez**

A mi familia.

**Gabriel Herrera**

A mis padres, por su amor y confianza.  
A Dios, por las oportunidades y enseñanzas que me brinda.  
A Lucero y Fransheska, por su apoyo y soporte incondicional.

**Alejandra Mamani**



Agradecemos a nuestra asesora Dra. Marta Tostes Vieira por su apoyo constante hasta el final.  
Asimismo, agradecemos a los expertos de la industria por su interés y dedicación.  
Finalmente, agradecemos a las tres MYPES que nos brindaron su valioso tiempo.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Justificación.....	5
3. Modelo de Gestión .....	6
4. Pregunta de investigación, objetivos e hipótesis.....	7
5. Viabilidad.....	8
CAPÍTULO 2: LA PROSPECTIVA EN EL MARCO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	10
1. Gestión estratégica .....	10
1.1. Gestión estratégica como proceso .....	12
1.2. Gestión estratégica competitiva.....	19
1.3. Acciones y tácticas competitivas en las industrias.....	23
1.4. Gestión estratégica en MYPES .....	24
2. Prospectiva .....	25
2.1. El estudio del futuro y sus disciplinas .....	26
2.2. La prospectiva y sus características.....	28
2.3. Las herramientas de la prospectiva .....	30
2.4. MICMAC y SMIC .....	32
2.5. El método de escenarios de la prospectiva.....	34
2.6. La prospectiva y la gestión estratégica.....	36
CAPÍTULO 3: LA INDUSTRIA DEL VINO .....	38
1. El vino .....	38
2. Proceso de elaboración del vino.....	40
3. Vinos en el mundo .....	43
4. MYPES vitivinícolas en los principales países vinícolas en el mundo .....	47
5. Industria vitivinícola en Perú .....	49
5.1. Características del mercado de vino peruano .....	52
5.2. Análisis PESTEL de la industria vinícola en Perú .....	55
6. MYPES vitivinícolas de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde.....	63
6.1. Viña La Quincha .....	66
6.2. Vinos Velarde.....	67
6.3. Vinos María Paz.....	68
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
1. Definiciones generales .....	71
1.1. Alcance de la investigación.....	71
1.2. Tipo de diseño metodológico .....	72
1.3. Etapas de la investigación .....	74
2. Técnicas de recolección de información .....	76

2.1.	Selección muestral.....	76
2.2.	Recolección de información.....	79
3.	Técnicas de análisis de información.....	81
3.1.	Análisis del entorno.....	81
3.2.	Análisis estructural – MICMAC .....	82
3.3.	Determinación de escenarios – SMIC .....	86
<b>CAPÍTULO 5: PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA INDUSTRIA DEL VINO EN PERÚ PARA EL AÑO 2025 Y RECOMENDACIONES A LAS 3 MYPES SELECCIONADAS .....</b>		<b>89</b>
1.	Propuesta de factores o variables .....	89
2.	Obtención de variables críticas .....	92
3.	Obtención de escenarios probables para el año 2025.....	96
3.1.	Análisis para la obtención de hipótesis .....	96
3.2.	Construcción de escenarios del mercado de vino.....	105
4.	Orientación y recomendación a MYPES productoras de vino de Huaral .....	109
CONCLUSIONES .....		116
RECOMENDACIONES.....		118
REFERENCIAS.....		119
ANEXO A: CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS REALIZADAS.....		127
ANEXO B: HERRAMIENTA PESTEL PARA ANÁLISIS EXTERNO DE KAPLAN Y NORTON.....		128
ANEXO C: RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LAS MYPES PRODUCTORAS DE VINO.....		129
ANEXO D: CONSENTIMIENTO INFORMADO .....		130
ANEXO E: MATRIZ DE RECOJO DE INFORMACIÓN .....		131
ANEXO F: GUIA DE ENTREVISTAS .....		132
ANEXO G: ENCUESTA SMIC .....		133
ANEXO H: RESULTADO DE VARIABLES DE LA INDUSTRIA DEL VINO .....		140
ANEXO I: ENCUESTA MICMAC.....		147
ANEXO J: EJEMPLOS DE ESCENARIOS FUTUROS .....		154
ANEXO K: RELACIÓN DE PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN .....		155
ANEXO L: RESULTADOS ENCUESTAS MICMAC Y SMIC.....		156
ANEXO M: RESULTADO DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE LOS 64 ESCENARIOS.....		157
ANEXO N: ESCENARIOS MÁS PROBABLES PARA LA INDUSTRIA DEL VINO PERUANA PARA EL AÑO 2025 .....		159
ANEXO Ñ: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....		160
ANEXO O: CUADRO RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN .....		166

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perú: Venta de vinos, 2002-2021 .....	6
Figura 2: Sistema de gestión integrando la estrategia y las operaciones .....	13
Figura 3: El proceso de formulación estratégica.....	15
Figura 4: Fuerzas competitivas de la industria.....	16
Figura 5: Tres estrategias genéricas .....	20
Figura 6: Relación entre el <i>forecasting</i> y la prospectiva con la información y la incertidumbre	29
Figura 7: Diamante de Popper .....	31
Figura 8: Metodología integrada de la planificación estratégica de escenarios .....	35
Figura 9: Escalera prospectiva .....	36
Figura 10: Proceso de elaboración del vino .....	41
Figura 11: Perú: Producción frutícola, 2013.....	49
Figura 12: Perú: Concentración de mercado de las tres principales empresas, 2016.....	53
Figura 13: Perú: Consumo de vino por tipo, 2013.....	53
Figura 14: Perú: Marcas de vinos más consumidos, 2016.....	55
Figura 15: Perú: Evolución histórica del PBI per cápita, 1960 – 2015.....	58
Figura 16: Perú: Población por segmento de edad, 2017.....	59
Figura 17: Perú: Tamaño del emprendimiento según número de empleados por etapa del proceso emprendedor, 2017 .....	60
Figura 18: Perú: Distribución de recursos hídricos según las tres vertientes, 2016.....	62
Figura 19: Huaral: Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la industria vinícola, 2017 .....	65
Figura 20: Etapas de la investigación .....	75
Figura 21: Matriz de análisis estructural.....	83
Figura 22: Plano de motricidad – dependencia.....	85
Figura 23: Mapa de influencia/dependencia Lipsor MICMAC .....	95

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Perú: Concentración de empresas según segmento empresarial, 2015-2016.....	3
Tabla 2: Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia .....	14
Tabla 3: Requisitos para la implementación de estrategias genéricas .....	20
Tabla 4: Languedoc-Rosellón: Opciones estratégicas implementadas por las MYPES productoras de vino, 2000-2003 .....	22
Tabla 5: Utilización de herramientas en estudios del futuro.....	31
Tabla 6: Temperatura para el proceso de fermentación según la variedad de vino .....	42
Tabla 7: Áreas dedicadas a la producción de vino en el mundo, 2011-2015 .....	44
Tabla 8: Producción mundial de vino en el mundo, 2012-2016 .....	44
Tabla 9: Principales exportadores de vino en el mundo, 2012-2016 .....	45
Tabla 10: Principales exportadores de vino en el mundo, 2012-2016 .....	46
Tabla 11: Principales importadores de vino en el mundo, 2012-2016.....	46
Tabla 12: Perú: Producción nacional de uva, 2012-2016 .....	50
Tabla 13: Perú: Producción de uva por región, 2015-2016 .....	50
Tabla 14: Perú: Mercados importadores de vino peruano, 2016 .....	51
Tabla 15: Perú: Venta de vinos nacionales por intervalo de precios y tipo de vino, 2016 .....	54
Tabla 16: Países seleccionados: Cantidad de órganos especializados de vino, 2009 .....	57
Tabla 17: Perú: Venta de vino tinto por intervalo de precios, 2011 - 2016 .....	58
Tabla 18: MYPES seleccionadas: Cuadro comparativo, 2017 .....	69
Tabla 19: Expertos de la industria del vino: muestra seleccionada que participó en la investigación .....	79
Tabla 20: Formato de encuesta MICMAC.....	84
Tabla 21: Ejemplos de probabilidad de escenarios .....	87
Tabla 22: Perú: Variables externas de la industria del vino, 2017.....	90
Tabla 23: Perú: Variables internas de la industria del vino, 2017 .....	91
Tabla 24: Perú: Principales diez variables de la industria del vino, 2017.....	91
Tabla 25: Ejemplo de encuesta MICMAC completada .....	92
Tabla 26: Varianza de los resultados de la encuesta tipo MICMAC .....	93
Tabla 27: Promedio de los resultados de encuesta tipo MICMAC .....	94
Tabla 28: Perú: Precios de vinos nacionales e importados, 2012 .....	98
Tabla 29: Perú: Precios de vino nacionales, 2015 (soles).....	99
Tabla 30: Perú: Ventas por tipo de vino, 2016 .....	99
Tabla 31: Perú: Venta de vinos rojos por segmento de precios, 2011 – 2016 .....	100
Tabla 32: Perú: Venta por tipo de vino, 2014-2016.....	103
Tabla 33: Perú: Venta de vino rojo por tipo de uva, 2011-2016.....	103
Tabla 34: Perú: Variables seleccionadas de la industria del vino e hipótesis para el año 2025.....	105



Tabla 35: Perú: Probabilidad de ocurrencia de hipótesis de la industria del vino para el año 2025107



## LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BPH: Buenas Prácticas de Producción e Higiene

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura

BPM: Business Process Management

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CITE: Centros de Innovación productiva y Transferencia tecnología

FMI Fondo Monetario Internacional

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

HACCP: Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

I + D: Investigación y Desarrollo

ICEX: Instituto español de Comercio Exterior

IEEM Centrum: Información y estrategia económica de Centrum

INACAL: Instituto Nacional de Calidad

INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

INEI: Instituto de Estadística e Informática

LIPSOR: Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation

MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada para una Clasificación

MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego

MYPES: Micro y Pequeñas Empresas<sup>3</sup>

OIV: Organización Internacional de la Viña y el Vino

PBI: Producto Bruto Interno

PEA: Población Económicamente Activa

PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal

POES: Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento

PPA: Paridad de Poder Adquisitivo

PRODUCE: Ministerio de la producción

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú

RAE: Real Academia de la Lengua Española

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad Agraria

SMIC: Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados

SNI: Sociedad Nacional de Industrias

SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

TLC: Tratado de Libre Comercio

UIT: Unidad Impositiva Tributaria



## RESUMEN EJECUTIVO

La prospectiva estratégica es una disciplina que reflexiona sobre el futuro con el objetivo de poder anticiparlo y tomar decisiones en el presente. En el caso de las empresas, los estudios prospectivos se comportan como guía en la formulación de la estrategia a largo plazo, ya que permite orientar la estrategia teniendo en cuenta los escenarios futuros obtenidos. Por este motivo, la presente investigación tiene como objetivo principal identificar escenarios futuros en base a la prospectiva estratégica con la finalidad de orientar el plan estratégico de tres MYPES vitivinícolas de la provincia de Huaral.

El estudio utiliza una metodología basada en un enfoque mixto y tiene una estrategia de investigación basada en estudio de caso múltiple cuyos objetos de estudio son tres bodegas de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde. La investigación se desarrolló en cuatro fases, cada una dependiente de la anterior y con alcance exploratorio en la primera fase y descriptivo en las tres siguientes. En la primera fase, se exploró el panorama actual de la industria vinícola con el objetivo de identificar las variables del sector, se logró a través de revisión de literatura, análisis político, económico, sociocultural, tecnológico, medio ambiental y legal (PESTEL) y herramientas cualitativas como entrevistas semi-estructuradas a expertos. Luego, en la segunda fase se buscó identificar las variables críticas a través de la matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada para una Clasificación (MICMAC). La tercera etapa buscó identificar los escenarios más probables para el año 2025. Se utilizó la herramienta de Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados (SMIC). Finalmente, la cuarta fase identifica las estrategias competitivas de los objetos de estudio y propone recomendaciones para orientar el plan estratégico de acuerdo con los escenarios más probables para la industria del vino para el año 2025.

El resultado del análisis prospectivo de la industria del vino en Perú arroja cinco escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia: suricato, vino divino, vacaciones, chela imbatible y cliente jefe. Cada escenario es el resultado de la interacción de seis hipótesis, el escenario depende del cumplimiento o no de las hipótesis y éstas están relacionadas a la uva con la que se produce el vino, el precio del producto, las normas sanitarias y técnicas, nivel tecnológico de las empresas, calidad del producto y preferencia del consumidor al elegir bebidas alcohólicas. De este modo, el estudio permite conocer oportunidades y/o amenazas que se presentarán en el año 2025 y orientará el plan estratégico de las MYPES productoras de vino de Huaral para hacer frente a los escenarios propuestos.

# INTRODUCCIÓN

En el actual entorno dinámico e incierto, las organizaciones buscan hacer frente a los cambios constantes a través de diferentes técnicas para adaptarse y no desaparecer (Porter, 2011). Existen diversas disciplinas que tienen el objetivo de gestionar la incertidumbre a partir de la predicción de escenarios futuros, siendo la prospectiva una de las disciplinas más utilizadas (Mojica, 2007).

La presente investigación aplica las técnicas de la prospectiva para poder reducir la incertidumbre en la industria del vino, valiéndose de un análisis para el año 2025, lo que significaría la posibilidad de orientar las acciones de las pequeñas empresas participantes del estudio: La Quincha, Velarde y María Paz. Las Micro y Pequeña Empresa (MYPES) seleccionadas para esta investigación presentan distintos enfoques estratégicos, lo cual enriquece el estudio, pues permiten observar cómo se orientan diferentes estrategias a los mismos escenarios futuros.

Este trabajo está dividido en cinco capítulos. El primero comprende el planteamiento de la investigación, incluyendo la delimitación del estudio, la definición de los objetivos, las hipótesis, el modelo de gestión, la viabilidad y la relevancia del estudio.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico de la investigación y esta sección está dividida en dos bloques. El primero trata sobre la gestión estratégica mientras que el segundo hace énfasis en la prospectiva. El apartado de la gestión estratégica incluye definiciones, el proceso de gestión estratégica, las principales estrategias competitivas y su aplicación en MYPES. Por otro lado, el apartado de la gestión estratégica explica la evolución histórica sobre estudios del futuro para después adentrarse en las principales definiciones de prospectiva. Luego, se presentan algunas de las principales metodologías y herramientas. Por último, se enlaza este conocimiento con la gestión estratégica.

El tercer capítulo presenta el marco contextual de la investigación y se subdivide en siete secciones para presentar la industria del vino. La primera muestra las definiciones del vino y sus clasificaciones, la segunda sección identifica el proceso estándar de la elaboración del vino, la tercera presenta a la industria mundial del vino, mientras que la cuarta sección describe la situación de las MYPES vitivinícolas alrededor del mundo para presentar la situación de la industria peruana en la quinta sección. Finalmente, el marco contextual finaliza con la presentación de las MYPES seleccionadas para la investigación.

El cuarto capítulo trata sobre la metodología utilizada en la investigación y se divide en tres apartados. El primero explica el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico y las etapas de la investigación. El segundo apartado se basa en las técnicas de recolección de información; es decir, explica el tipo de muestra seleccionada y las técnicas que se utilizaron para recoger la información. Por último, el tercer apartado explica las técnicas de recolección de información que se utilizaron en esta

investigación, como el MICMAC, SMIC, las entrevistas a expertos, las encuestas, la revisión bibliográfica, entre otros.

Finalmente, el quinto capítulo expone los principales hallazgos de la investigación. Estos se presentan divididos en tres etapas de acuerdo con las etapas metodológicas. La primera etapa explica la obtención de variables de la industria del vino para después seleccionar las más importantes de todo el sistema. En la segunda etapa se formulan hipótesis a partir de las variables, para que, posteriormente, se recreen escenarios posibles y se obtengan escenarios probables. En la última etapa se explica cómo la estrategia de las MYPES se ve influenciada por los escenarios obtenidos.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo presentar el panorama en el que surge la problemática del estudio. Presenta la justificación del estudio y expone los objetivos principales y secundarios junto con sus respectivas preguntas e hipótesis, las que son trabajadas a lo largo de la investigación. Finalmente, el capítulo también presenta el modelo de gestión que se utiliza en la investigación, así como su viabilidad.

## 1. Planteamiento del problema

La presente investigación nace debido al interés académico en el mercado de vinos del Perú y busca profundizar su conocimiento en las micro y pequeñas empresas (MYPES) que participan en esta industria, además de la posibilidad de que estas puedan guiar sus acciones futuras y así alcanzar sus metas.

Es de conocimiento que en Perú son las MYPES las que muestran la mayor participación; es decir, la mayoría de las empresas que existen en el país son constituidas como micro o pequeña empresa. Como se presenta en la Tabla 1, para el 2016 las MYPES contaron con un 99,1% de participación del total de empresas en Perú, el número de microempresas fue de 2'011,153 y registró un crecimiento de 4,0% respecto al año anterior. En el caso de las pequeñas empresas, estas crecieron en 3,1% respecto al 2015, este crecimiento es inferior al crecimiento promedio de los demás segmentos empresariales. Para el mismo año, la tasa de mortalidad empresarial fue de 9,0% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b).

Tabla 1

*Perú: Concentración de empresas según segmento empresarial, 2015-2016*

Segmento empresarial	2015	2016		Variación % 2016/2015
		Absoluto	Porcentaje	
Microempresa	1'933,525	2'011,153	94,7	4,0
Pequeña empresa	89,993	92,789	4,4	3,1
Gran y mediana empresa	12,494	13,031	0,6	3,4
Administración pública	6,980	7,307	0,3	4,7
<b>Total</b>	<b>2'042,992</b>	<b>2124280</b>	<b>100,0</b>	<b>4,0</b>

Fuente: INEI (2017b)

La importancia de las MYPES en la economía peruana se basa en la generación de empleo, puesto que emplearon al 58,6% de la población económicamente activa (PEA) en el año 2015 (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017). A pesar de su importante presencia en el empresariado nacional y de ser una de las principales fuentes proveedoras de empleo, las empresas de este sector enfrentan diferentes retos para lograr su crecimiento. En el 2011, un estudio sobre los factores que limitan el crecimiento de las pequeñas y microempresas en el Perú, que el principal factor limitante es la gestión de recursos humanos, seguido por temas contables y financieros. El tercer lugar lo ocupó la gestión administrativa y le siguió la capacitación como principales factores administrativos

que limitan el crecimiento de las MYPES (Avolio, Mesones & Roca, 2011). En el mismo estudio se explica que el principal factor estratégico limitante es que las MYPES no cuentan con un plan estratégico ni tienen una proyección de largo plazo para el negocio (Avolio et al., 2011). Incluso, en el Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno, publicado por PRODUCE, se menciona que las MYPES “son de subsistencia, cuyos ingresos les permiten cubrir por lo general necesidades básicas como alimentación, vivienda, educación, etc.; por lo tanto, dichas empresas no tienen posibilidad de generar utilidades ni de incrementar su productividad” (PRODUCE, 2016, p. 115). De este modo, se observa que entre las principales problemáticas que enfrentan las micro y pequeñas empresas en el Perú, la gestión estratégica es uno de los factores clave que influyen en la generación de valor de estas empresas.

La estrategia es “la manera que tiene la empresa de conseguir sus objetivos, a partir de su misión, conforme a sus valores” (Gimbert, 2001, p. 30). La gestión estratégica se presenta para enfrentar el entorno que cambia rápida e impredeciblemente y así, lograr tener éxito en el mediano y largo plazo. Para elaborar la estrategia de una empresa es preciso realizar análisis del entorno interno y externo. Por este motivo, las MYPES necesitan contar con un modelo de gestión estratégica que les proporcione información adecuada para tomar las decisiones críticas que influirán en sus productos y/o servicios con el objetivo de posicionarse en el mercado con respecto a su competencia, basándose en información histórica generada por la oferta y demanda (López-Bonilla, López-Bonilla & Peña-Vinces, 2015).

En este marco se presenta la prospectiva estratégica. Chung (2009) explica que “siguiendo los pasos adecuados para la elaboración de un plan estratégico tomando como marco el escenario prospectivo, sería mucho más factible para la organización elegir, planificar y lograr el futuro deseado” (p. 28). La prospectiva es una disciplina que reflexiona sobre el futuro para poder tomar decisiones en el presente, siendo su particularidad que a través de diferentes herramientas y métodos se conforman varios futuros posibles o futuribles. Luego de obtener estos escenarios, se busca elegir aquellos que presentan mayor probabilidad de ocurrencia (Mojica, 2006). Los futuros más probables se utilizan para orientar la gestión estratégica de las empresas, lo cual permite tomar decisiones en el presente para lograr los objetivos futuros.

Los estudios sobre gestión estratégica están presentes, en su mayoría, a través de planes estratégicos para empresas medianas o grandes. Por otro lado, los estudios sobre prospectiva estratégica han sido elaborados para presentar escenarios futuros de diversas industrias; sin embargo, existen pocos registros sobre estudios que orienten la estrategia de una empresa en base a un análisis prospectivo. La oportunidad de tomar un análisis prospectivo para orientar la estrategia de las MYPES de una industria resulta desafiante. Al mismo tiempo, significa una especie de guía para las pequeñas y medianas empresas, en especial para aquellas con potencial de crecimiento.



La industria del vino fue seleccionada porque se compone, en su mayoría, por micro o pequeñas empresas, el 60% de empresas vitivinícolas son MYPES (Uribe, 2017). En el 2009, el vino ocupó el segundo lugar en el ranking nacional de consumo de bebidas alcohólicas con un consumo de 0,8 litros per cápita versus un consumo de 32,9 litros de cerveza per cápita (INEI, 2010). Para junio de 2017 el consumo de vino per cápita se elevó a 1.8 litros (ProChile, 2017). A pesar del importante crecimiento del consumo de vino per cápita, se considera que es un consumo menor comparado con el de Chile, donde se consume diez veces más. Del mismo modo, el consumo peruano de vino es menor que el de Argentina, 23,4 litros per cápita (Solé, 2017). Sin embargo, la industria del vino tiene oportunidad de crecimiento a través del incremento del consumo per cápita en el Perú, lo que se ve reflejado en el constante crecimiento de la venta de vinos en el país (Euromonitor Internacional, 2017).

Ante el panorama descrito, surge la oportunidad de estudiar cómo la prospectiva puede orientar la gestión estratégica de las MYPES de una industria que tiene potencial para crecer. También, resulta interesante investigar cómo la prospectiva puede orientar posicionamientos estratégicos diferentes. La presente investigación tomará como objeto de estudio tres MYPES productoras de vinos: La Quincha, María Paz y Velarde, las cuales operan en la provincia de Huaral, Lima.

## **2. Justificación**

La relevancia de la investigación se manifiesta a través del aporte práctico y empírico, la relevancia teórica, la utilidad metodológica y la relevancia social. En primer lugar, las tres MYPES analizadas podrán tomar decisiones con respecto a su estrategia a largo plazo con el objetivo de estar preparados ante los cambios inciertos de la industria. Además, obtendrán recomendaciones personalizadas para sus estrategias en base a los escenarios futuros, lo que genera clara relevancia práctica.

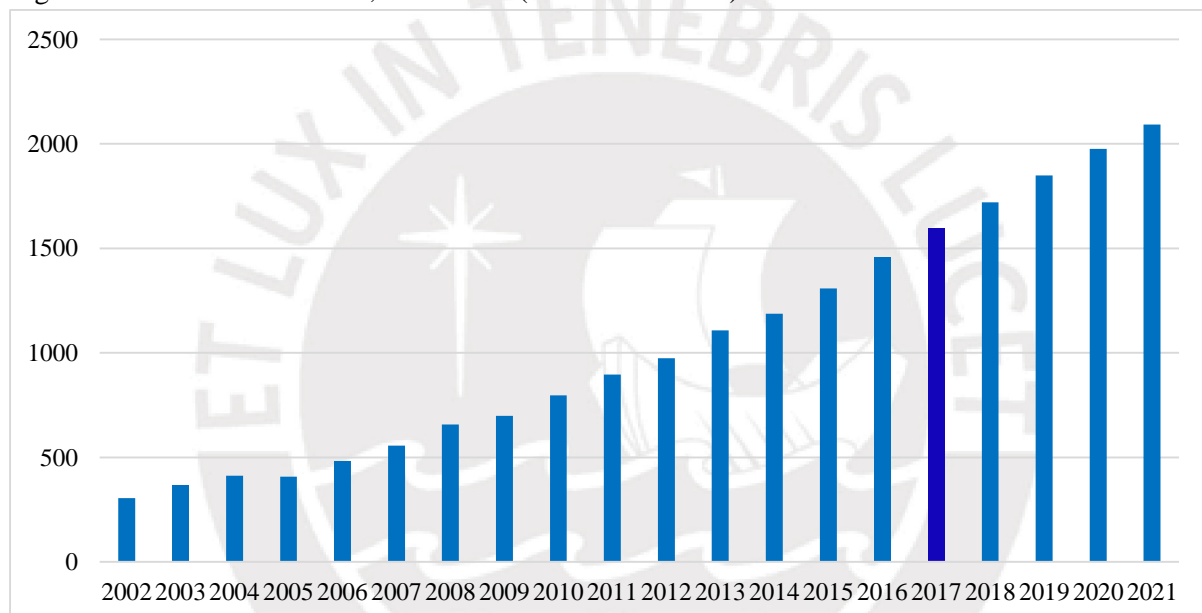
En segundo lugar, la relevancia empírica se presenta con los resultados del análisis prospectivo, ya que los escenarios futuros más probables podrán ser utilizados como referencia para las empresas del rubro vitivinícola. Sin embargo, la relevancia empírica no solo se limita a los resultados, también se evidencia en la información presentada a lo largo del estudio. Por ejemplo, los análisis del entorno y la industria junto con las entrevistas a los expertos brindan información real de la demanda, oferta, macro tendencias, entre otros. La información puede ser utilizada para la gestión de empresas vitivinícolas o empresas relacionadas a la industria. Incluso el sector público podría tomar la información como insumo para la planificación de programas de mejora de competitividad del sector vitivinícola no solo de Ica, principal departamento vitivinícola, sino también de otras provincias.

En tercer lugar, la investigación adquiere relevancia teórica y contribuye a la ciencia de la gestión porque se estudian aspectos teóricos poco investigados desde la perspectiva de las MYPES, como lo es la prospectiva estratégica. Además, se utilizan elementos de carácter científico a medida que se emplean metodologías rigurosas para la proyección de escenarios. Con respecto a la utilidad

metodológica, se describe una serie de etapas y herramientas prácticas para aplicar el análisis de prospectiva estratégica.

Finalmente, el estudio cuenta con relevancia social, ya que el tipo de empresas estudiadas, micro y pequeñas empresas, movilizan gran parte de la economía en Perú. En una entrevista al diario Gestión, el presidente del Comité de Pequeña Industria (Copei) de la Sociedad Nacional de Industria (SNI), señala que la participación de MYPES en el Producto Bruto Interno (PBI) para el 2014 año fue de 40% (Sánchez, 2014). Asimismo, el mercado de vinos ha crecido constantemente desde el 2008. En la figura 1, muestra que para el 2016 las ventas de vino cerraron en 1,455.4 millones de soles y crecieron 11,2% respecto del año anterior. De acuerdo con la proyección de Euromonitor Internacional (2017), la venta de vino seguirá en crecimiento, logrando ventas de hasta 2,092.2 millones de soles para el 2021.

Figura 1. Perú: Venta de vinos, 2002-2021 (millones de soles)



Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

### 3. Modelo de Gestión

Para permanecer vigente y lograr posicionarse estratégicamente en el mercado, las MYPES productoras de vino necesitan reducir la asimetría de información y conocer los factores o variables principales de la industria. De este modo, podrán tomar decisiones informadas para mantener la empresa vigente. Por este motivo, la presente investigación desarrolla un modelo de gestión basado en dos pilares teóricos fundamentales: la gestión estratégica y la prospectiva.

La gestión estratégica es “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Borello, 2000, p. 21). Además, comprende el cumplimiento de diversas etapas en su gestión, la gestión estratégica necesita la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan dirigir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos en el largo plazo

(Sallenave, 2004). Con respecto al tipo de gestión estratégica, la presente investigación se basa en la estrategia competitiva que planea acciones que alinean las metas y objetivos de la empresa para poder lograr ser competitiva en su sector. La estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos (Andrews, 1971).

El segundo pilar teórico es la prospectiva, la cual es una disciplina que estudia el futuro a partir de escenarios. De este modo, busca comprender y poder construir una visión a largo plazo que permita alcanzar las metas establecidas. Esta visión se relacionaría con la estrategia y la toma de decisiones en el presente. Dicha explicación queda sintetizada en la siguiente definición: “ver de lejos, largo y profundo” (Medina & Ortigón, 2006).

En específico, la prospectiva muestra cuáles son las alternativas de futuro que puede tener una organización en base a la información recolectada por diversas herramientas, como entrevistas a expertos, encuestas, revisión bibliográfica, entre otros. Con la información recolectada se obtendría un panorama más amplio del sector, de tal forma que sería posible crear el vínculo y acercar a las MYPES analizadas al escenario más esperado y conveniente. En este sentido, en un contexto de alta incertidumbre y poca información, la prospectiva es la herramienta más conveniente en comparación con las diferentes herramientas estratégicas.

#### **4. Pregunta de investigación, objetivos e hipótesis**

Con el panorama descrito, se plantea la siguiente pregunta de investigación: En el contexto de la industria nacional de vino, ¿Cómo la identificación de escenarios futuros más probables, obtenidos en base a un análisis prospectivo, orientan la estrategia competitiva de tres MYPES vinícolas de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde?

Como se ha identificado, las MYPES necesitan de información relevante y con valor estratégico para la toma de decisiones. De igual modo, esta necesidad se presenta en las MYPES seleccionadas para la investigación. Para lograr sus objetivos, las MYPES pueden contar con estrategias competitivas que recojan las aspiraciones y la línea política de las personas que la formulan. Dicho plan tiene un periodo de duración finito, lo cual invita a plantear las siguientes interrogantes: ¿Qué sigue una vez acabado el plan estratégico? o ¿cómo las MYPES productoras de vino seleccionadas pueden complementar su plan estratégico mediante la elaboración de un documento que orientará su futuro? Por ello, para responder a la pregunta principal, junto con las interrogantes ya mencionadas, se plantea como objetivo general identificar escenarios futuros en base a la prospectiva estratégica con la finalidad de orientar el plan estratégico de las MYPES vitivinícolas La Quincha, María Paz y Velarde de la provincia de Huaral.

De acuerdo con el objetivo general presentado, se plantea que la hipótesis de la investigación es que la identificación de escenarios futuros, en base a la utilización de la gestión estratégica y la

prospectiva estratégica, orientará el plan estratégico de las MYPES vitivinícolas La Quincha, María Paz y Velarde. Resulta relevante señalar que la hipótesis surge de la necesidad de las MYPES de contar con herramientas de gestión estratégica que les permita tomar acciones en el presente para poder construir una visión a largo plazo y por ende guiar su plan estratégico actual. Para ello se utilizará el método de escenarios de la prospectiva estratégica con el fin de identificar los futuros que podrían presentarse en la industria.

Mediante el desarrollo del objetivo general se pretende exponer y constatar una metodología basada en la prospectiva estratégica para la identificación de diversos escenarios futuros. Dichos escenarios serán una guía para la toma de decisiones, basados en información de las variables críticas que componen la industria del vino nacional. Todo ello se realiza en un contexto de alta incertidumbre y poca información, pues se considera que para proyectar el futuro la información utilizada no es suficiente. Por ello, se utilizan herramientas de recolección de información, como lo son la revisión bibliográfica, entrevista a expertos y encuestas para hacerle frente a esta poca información. Sobre esa base, la investigación tiene los siguientes objetivos específicos:

- a) Presentar los principales fundamentos teóricos de la gestión estratégica y la prospectiva para identificar los puntos de convergencia de ambas teorías.
- b) Describir el contexto actual del mercado de vinos en el Perú, incluyendo la participación de las MYPES productoras de vino en Huaral.
- c) Determinar los escenarios más probables en la industria vitivinícola con el fin de guiar el plan estratégico de cada MYPE seleccionada.

Los capítulos de la investigación se han dividido de acuerdo con los objetivos específicos ya mencionados. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico que tiene como misión cumplir el primer objetivo específico. Por su parte, el capítulo tres presenta el marco contextual; es decir, el contexto del mercado de vinos, en el cual tiene como objetivo desarrollar el segundo objetivo. Por último, en el capítulo cinco, se presentan los hallazgos de la investigación para responder al tercer objetivo de la investigación.

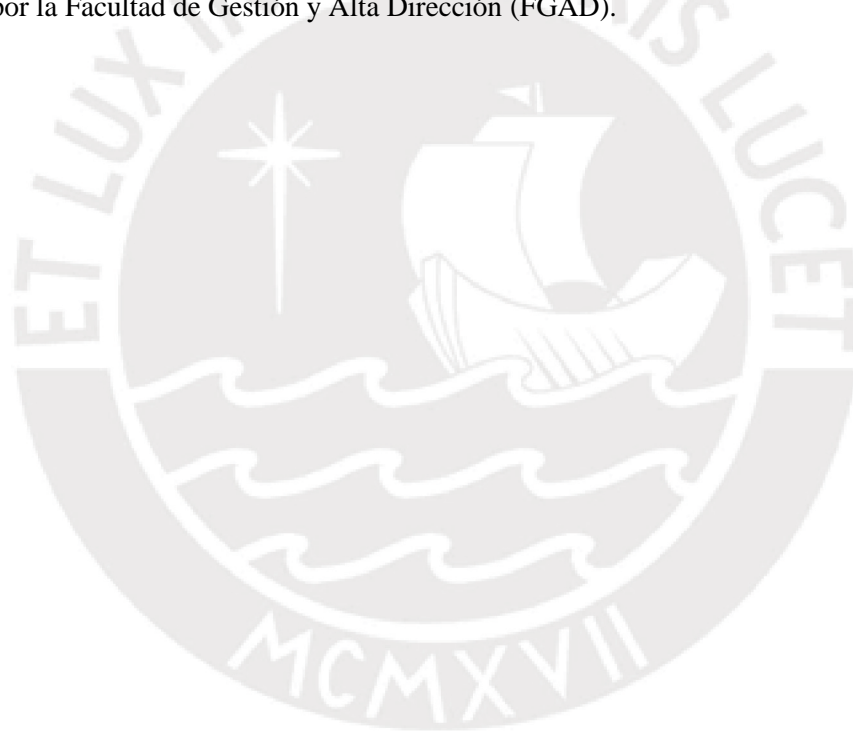
## **5. Viabilidad**

Para determinar la viabilidad de la investigación se evaluaron dos factores importantes: accesibilidad al objeto de estudio y el tiempo disponible. Ambos factores garantizan que fue posible terminar el estudio en el plazo establecido, con los recursos disponibles. Por un lado, la accesibilidad del estudio se facilitó con el compromiso de los dueños de las tres MYPES productoras de vino de la provincia de Huaral: La Quincha, Velarde y María Paz. Luego de coordinar una reunión con los dueños y explicarles el tema de la investigación, las fases y la información que se necesitaría, ellos colaboraron brindando su tiempo para las entrevistas y la encuesta. Las entrevistas y visitas realizadas fueron acordadas y programadas en diferentes fechas, las cuales se muestran en el cronograma de la

investigación (ver Anexo A). A través de la recolección de la información primaria se identificó la estrategia competitiva de cada una de las MYPES. También se identificaron las principales variables que influyen en el comportamiento de la industria vitivinícola.

Por otro lado, respecto a la información secundaria, se cuenta con diferentes bases de datos académicas proporcionadas por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), como libros, revistas *on-line*, entre otros. Estas fuentes secundarias fueron utilizadas para realizar los análisis sobre el mercado de vinos, la gestión estratégica y la prospectiva.

De otro lado, al igual que a los dueños de las empresas, se contactó a los expertos de la industria del vino y se realizaron entrevistas y encuestas. Finalmente, el factor tiempo se controló con la programación de actividades a lo largo del ciclo 2017-2. El estudio fue viable porque se cumplió con las etapas de investigación en el plazo. Dicha programación se encuentra plasmada en un diagrama de actividades que permite organizar la investigación con el fin de cumplir con los entregables programados por la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD).



## CAPÍTULO 2: LA PROSPECTIVA EN EL MARCO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Este capítulo expone las principales teorías sobre gestión estratégica y prospectiva. La revisión literaria permite encontrar puntos de convergencia entre las dos disciplinas. De este modo, se expone cómo la prospectiva puede utilizarse como insumo para orientar la gestión estratégica de una empresa. Por este motivo, el objetivo de este capítulo es presentar el marco teórico para poder responder a la pregunta de investigación: ¿cómo la identificación de escenarios futuros contribuirá a la orientación del plan estratégico de las MYPES La Quincha, María Paz y Velarde de la provincia de Huaral?

### 1. Gestión estratégica

Las organizaciones enfrentan todo tipo de cambios en el entorno, incluso algunos autores señalan que la mayor parte del tiempo las organizaciones privadas se dedican a “enfrentar incertidumbres inducidas por el ambiente: desplazamiento de los competidores, fluctuaciones económicas, disponibilidad de materias primas, exigencias de la mano de obra, etc.” (Ansoff, 1997, p. 379). Asimismo, los autores señalan que “una condición para utilizar la estrategia es cuando los cambios rápidos y discontinuos se presentan en el ambiente de la empresa, lo cual puede ocurrir debido a la saturación de los mercados tradicionales, los descubrimientos tecnológicos dentro y fuera de la empresa o a un ingreso repentino de nuevos competidores” (Ansoff, 1997, p. 49).

A causa de estos constantes cambios, las empresas fácilmente pueden concentrar sus esfuerzos en conseguir la eficacia operativa y dejar de lado la gestión estratégica. Sin embargo, la estrategia de la empresa es pieza fundamental para lograr el éxito en las operaciones y, por consiguiente, el éxito de la empresa. Como señala Castro (2010) la estrategia “constituye la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar de forma notable el resultado alcanzado por la organización,” (p. 248). Del mismo modo, Gimbert (2001) asegura que “las decisiones estratégicas se refieren al medio y largo plazo; aquí se trata de asegurar que la empresa siga existiendo en un futuro más lejano” (p. 16).

Existen diferentes definiciones de estrategia. Por ejemplo, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) explican las cinco “P” de la estrategia. La estrategia como *plan* indica “una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allí” (p. 23). Como un *patrón*, se refiere a la coherencia de la conducta en el tiempo. Esta misma posición mantiene Ansoff (1997) cuando asegura que “una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización” (p. 46). Las actividades de la empresa pueden cambiar acorde al plan, pero la conducta se mantendrá constante.

La tercera “P” es la estrategia como *posición*; es decir, “la ubicación de determinados productos en el mercado particular” (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2003, p. 25). Esta definición coincide con

la definición de estrategia de Porter (2011), quien establece que “si hubiese únicamente una posición ideal, no habría necesidad alguna de estrategia” (p. 62). El autor explica que la importancia de la estrategia es definir la posición de la empresa en su entorno. Por otro lado, la estrategia como *perspectiva* tiene que ver con la “visión principal de la empresa” (Mintzberg et al., 2003, p. 28). Ambas definiciones, estrategia como posición y estrategia como perspectiva poseen relación en cuanto es sencillo cambiar de posición dentro de la perspectiva, pero no lo es cambiar de perspectiva y conservar la posición.

Finalmente, la estrategia se puede definir como *estratagema*, “es decir una “maniobra” realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor” (Mintzberg et al., 2003, p. 30). Bajo esta definición se toma la estrategia como un conjunto de tácticas para anticipar los movimientos del rival y/o preparar acciones. Si bien las definiciones son diferentes, luego se demuestra que son definiciones complementarias. Se toma la explicación de las cinco “P” de la estrategia de Mintzberg et al. (2003) porque realiza un resumen sencillo que facilita la comprensión de la estrategia en la empresa.

Hambrick y Fredrickson (2001), afirma que “las cabezas de la organización, ya sean directores generales de empresas establecidas, presidentes de división o empresarios, también deben tener una estrategia: un concepto central, integrado y orientado externamente de cómo la empresa logrará sus objetivos” (p. 52). Similar a Mintzberg et al. (2003) Los autores señalan que la estrategia tiene partes: las arenas, son aquellas dónde el negocio será activo. Es necesario ser específico y decidir sobre las “categorías de productos, mercado segmentos, áreas geográficas y tecnologías centrales, así como las etapas de valor agregado” (Hambrick & Fredrickson, 2001, p. 53).

Luego, se deciden los vehículos para llegar a las arenas. Los vehículos pueden ser expandir la gama de productos, desarrollo interno de producto u otro tipo de vehículos como *joint ventures* o adquisiciones. En tercer lugar, se debe decidir los diferenciadores. Éstos indican cómo la empresa ganará en el mercado: cómo hará que los clientes sigan camino hasta llegar a los productos o servicios. Los diferenciadores pueden ser, las propiedades del producto, el proceso tecnológico de desarrollo o, incluso, una publicidad agresiva. La cuarta parte de la estrategia será la puesta en escena. En esta parte, se decide cómo se desarrollará la estrategia. La mayoría de las estrategias no requieren igualdad, equilibrio iniciativas en todos los frentes en todo momento. Al respecto los autores mencionan que “por lo general, algunas iniciativas deben ser prioritarias, seguidas solo entonces por otros, y luego otros más” (p. 55).

Finalmente, la lógica económica responderá a la pregunta ¿cómo se obtendrán los retornos? “No es suficiente contar vagamente con tener los ingresos que están por encima de los costos” (Hambrick & Fredrickson, 2001, p. 56). Las estrategias más exitosas tienen una lógica económica central que sirve como punto de apoyo para la creación de ganancias. A pesar de ser definiciones

complementarias, la presente investigación pone mayor énfasis en la estrategia como posicionamiento de Michael Porter.

La definición complementaria de Porter (2011) es que la estrategia

consiste en crear un encaje idóneo entre las actividades de la empresa. El éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, y de que estas cosas estén integradas entre sí. Si no hay un encaje entre las actividades, no habrá una estrategia distintiva, y la sostenibilidad será escasa (p. 71).

En el siguiente apartado se expone la estrategia como proceso; es decir, las etapas o pasos que se llevan a cabo para crear la estrategia en la empresa y por consecuencia, escoger la posición en el mercado.

### **1.1. Gestión estratégica como proceso**

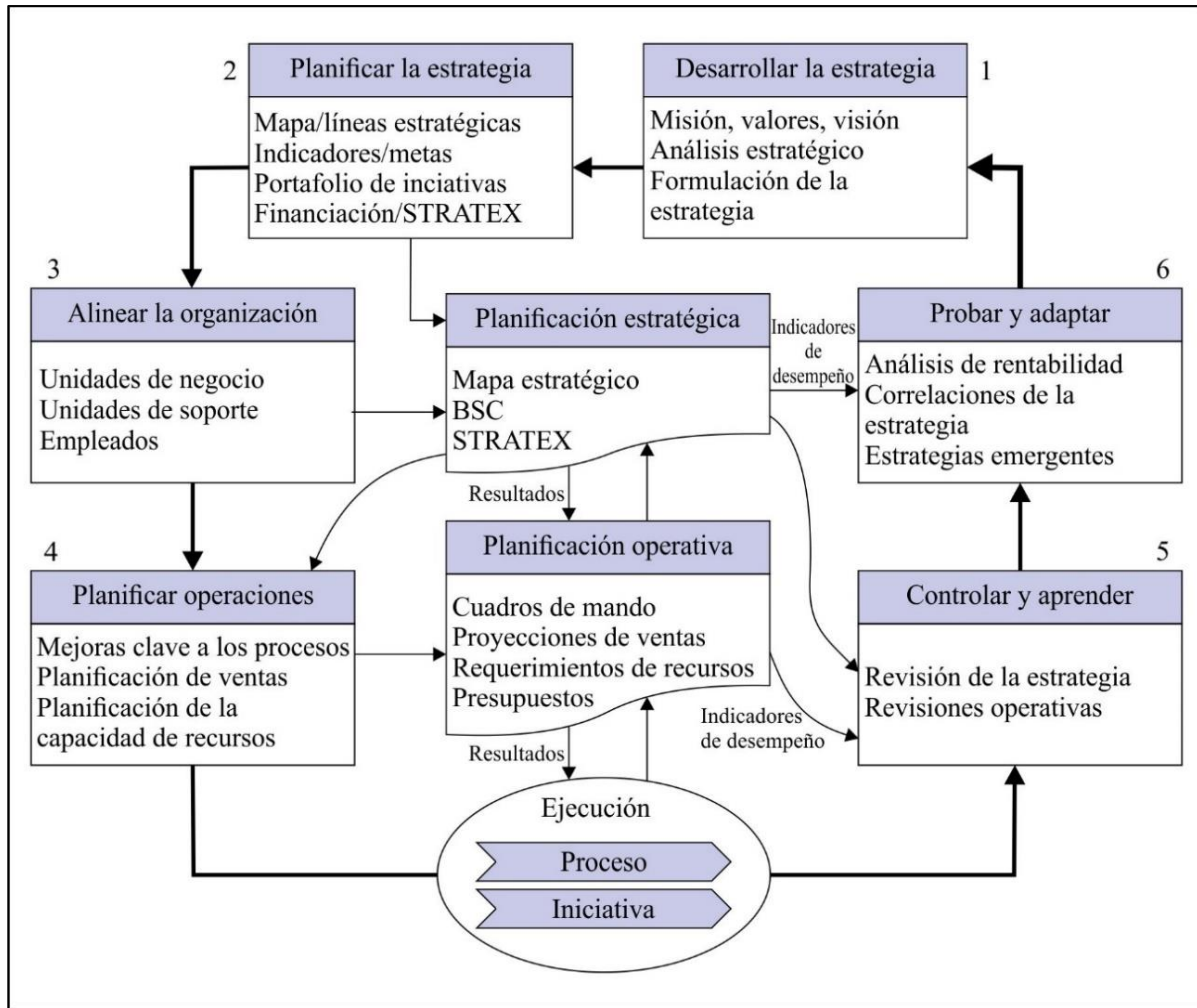
El proceso de elaboración de la estrategia en la empresa se refiere a la planificación estratégica. Para ello es necesaria la planificación, pues no se conoce qué es lo que pasará en el futuro, cómo se comportará el mercado o qué tendencias podrían predominar. Como explica Gimbert (2001) “este anticiparse al futuro es la cuestión clave en los aspectos estratégicos. [...] la gestión estratégica es extrovertida, mira hacia el entorno. Siempre que pensamos estratégicamente pensamos en el entorno” (p. 17). Es decir, para pensar estratégicamente es fundamental y requisitorio pensar hacia afuera de la organización. En este sentido, Ansoff (1997) afirma que en la planificación estratégica

no se espera necesariamente que el futuro sea mejor que el pasado, ni se supone que pueda extrapolarse; por lo tanto, como primer paso, se realiza un análisis de las expectativas de la empresa, el cual identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos “innovadores” singulares que pueden cambiar las tendencias históricas (p. 16).

El autor da indicios sobre cuál debería ser el primer paso en la planificación estratégica. A continuación, se revisan etapas y herramientas para la planificación. Además, se señala cuáles serán las predominantes en la investigación.



Figura 2. Sistema de gestión integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: Kaplan y Norton (2008)

Cuando Gimbert (2001) explica que la estrategia es extrovertida, expone que a diferencia de las actividades operacionales de la empresa que buscan la mejora continua, revisando sus propias acciones, la estrategia necesita considerar el entorno para ser trabajada. Kaplan y Norton (2008) crean un sistema de gestión donde integran la estrategia y las operaciones. En la figura 2 se observan las seis etapas clave que debe seguir la empresa para articular la estrategia y sus operaciones, donde ambas son importantes y la primera no reemplaza a la segunda. “Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para conseguir grandes resultados, lo que, en última instancia, es el objetivo prioritario de cualquier empresa” (Porter, 2011, p. 46).

Se observa que las seis etapas forman un ciclo, son dependientes unas de las otras y se retroalimentan constantemente. En adición, se observa cómo las etapas sirven de insumo o resultado para la planificación estratégica y la planificación operativa. Si bien el modelo es bastante completo, se prestó mayor atención a la primera etapa del modelo de Kaplan y Norton (2008), ya que se considera que es la más apropiada para explicar la estrategia como proceso.

La primera etapa es la del desarrollo de la estrategia, en esta etapa se busca responder a tres preguntas principales: ¿de qué negocio participamos y por qué?, ¿cuáles son los puntos clave? y ¿cómo podemos competir mejor? En la tabla 2 se muestran los objetivos, las barreras y las herramientas que se utilizan para responder a cada una de las preguntas.

Tabla 2

*Modelo del proceso de desarrollo de la estrategia*

Proceso de desarrollo de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
<b>1. Clarificar la misión, valores y visión</b> ¿Por qué estamos en este negocio?	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización	Con frecuencia, la visión se describe en términos que no conducen a la ejecución	- Misión clara - Valores centrales - Visión cuantificada - Agenda del cambio estratégico - Visión superior
<b>2. Realizar un análisis estratégico</b> ¿Cuáles son los problemas clave que afectan a nuestra estrategia?	Identificar, con un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia	Con frecuencia, el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia	- Análisis del entorno (PESTEL) - Análisis competitivo (FODA) - Análisis de la estrategia de registro - Puntos estratégicos
<b>3. Formular la estrategia</b> ¿Cómo podemos mejorar?	Definir dónde y cómo competirá la organización	Existe un gran número de metodologías posibles. No hay consenso sobre qué enfoque utiliza cada circunstancia	- Análisis de los puntos clave - Metodologías estratégicas - Declaraciones de rumbo estratégico - Lo imprescindible

Fuente: Kaplan y Norton (2008)

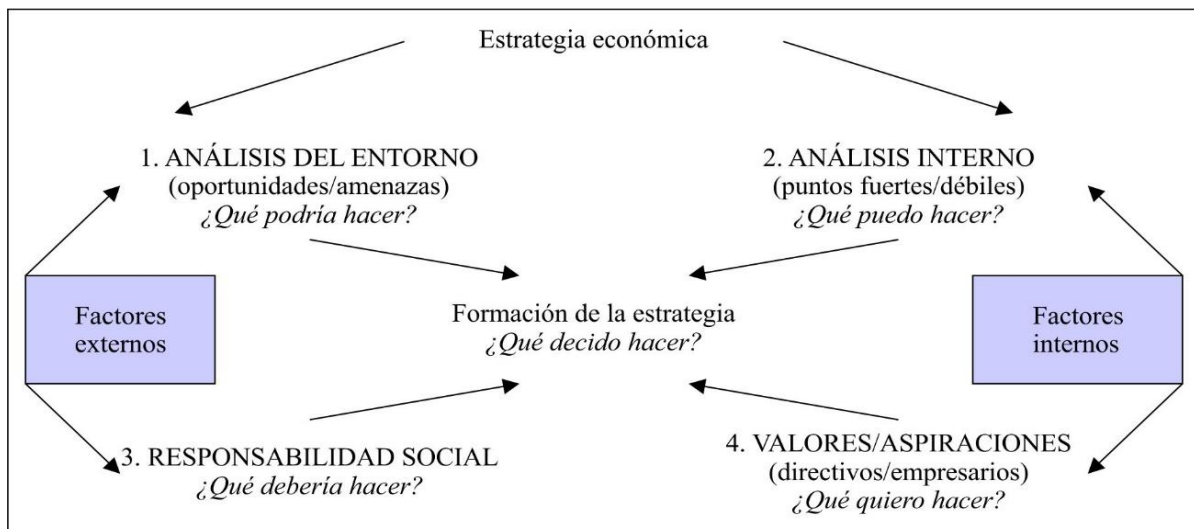
Para responder a la primera pregunta, los ejecutivos plantean la misión, valores y visión de la empresa. La “declaración de la misión es un texto breve que define la razón de ser de la compañía, debe describir el propósito fundamental y, en especial, lo que brinda a los clientes” (Kaplan & Norton, 2008, p. 57). Por su parte, los valores de la empresa “definen su actitud, comportamiento y carácter” y la declaración de la visión “define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización” (Kaplan & Norton, p. 58).

Luego, para encontrar los puntos clave, los ejecutivos deben realizar un análisis estratégico. Los autores utilizan tres herramientas para realizar el análisis, para el entorno externo se utiliza el análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTEL); para el entorno interno, el análisis de los procesos clave o cadena de valor de Porter (Kaplan & Norton, 2008). Si bien el análisis externo se desarrolla con información histórica disponible, contar con una herramienta que permita anticipar lo que suceda en el futuro de la industria permitiría orientar la estrategia con mayor precisión. En el Anexo B se adjunta una plantilla de análisis PESTEL propuesta por los autores. Así mismo, se

realiza un resumen de los análisis en una tabla de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Finalmente, luego del análisis, se decide en dónde se va a competir, cuál es la propuesta de valor y cuáles son los procesos clave; es decir, se formula la estrategia (Kaplan & Norton, 2008). Los autores señalan que existen diferentes enfoques estratégicos como el posicionamiento, visión basada en recursos, las competencias centrales, gestión basada en el valor, el océano azul, etc. Cada empresa decidirá qué enfoque tomar para desarrollar su estrategia.

Figura 3. El proceso de formulación estratégica



Fuente: Andrews (1971)

En la figura 3 se presenta el proceso de formulación de estrategia propuesto por Andrews (1971), donde se incluye el análisis del entorno, el análisis interno, la responsabilidad social y los valores de la empresa.

Al igual que Kaplan y Norton (2008), el modelo de Andrews (1971) incluye un análisis del entorno. Este último autor explica que la empresa encontrará algunas oportunidades y muchas amenazas. Asimismo, señala que cualquier amenaza podría ser tomada como oportunidad y viceversa. El resultado final del análisis del entorno responderá a la pregunta “¿qué podría hacer?”. Junto al análisis externo se deberá pensar en la responsabilidad social de la empresa. Se necesita responder cómo debería comportarse la empresa ante las oportunidades y amenazas sin dejar de pensar en la responsabilidad social. De este modo, la estrategia será pensada respetando el bienestar del entorno.

Para el análisis interno se recomienda pedir la opinión de los clientes, proveedores o expertos del sector para poder evitar la subjetividad del análisis (Gimbert, 2001). El análisis permite reconocer las fortalezas y debilidades, las que se reflejan en las capacidades o habilidades de cada unidad estratégica del negocio comparadas con la de la competencia. El resultado del análisis responderá a la pregunta “¿qué puedo hacer?”. De la mano del análisis interno es relevante tomar en cuenta los valores

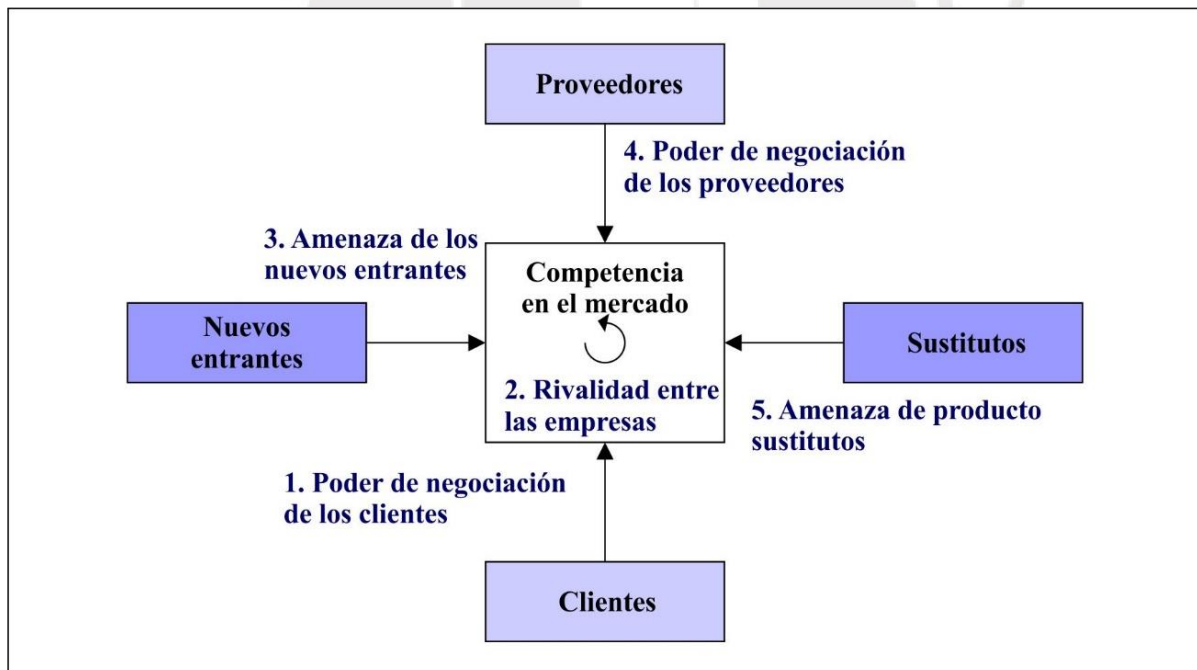
de la empresa para formular las estrategias empresariales. Es importante que la organización mantenga sus valores, ya que es el primer paso que se debe establecer y no debe ser cambiado por alguna estrategia. Al contrario, la estrategia tiene que ir acorde a los valores establecidos. Ambos modelos señalan que se debe realizar un análisis externo e interno para establecer un plan estratégico.

Lo más valioso de la primera etapa del modelo de Kaplan y Norton (2008) es el orden de los pasos a seguir para desarrollar la estrategia de la empresa. Como se mencionó, hace falta ver hacia el exterior con el fin de desarrollar una estrategia que permita competir en el sector seleccionado. Con respecto al análisis del entorno, Gimbert (2001) manifiesta que:

Si el objetivo que perseguimos es que la empresa mejore en el futuro, está claro que se debe adaptar a este futuro, y cuando pensamos en adaptarnos al futuro, pensamos en ajustar la empresa a las variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas, sectoriales, etc., en definitiva, a aspectos del entorno (p. 17).

Además, un análisis interno permite alinear las fuerzas para conseguir los objetivos propuestos. Sin embargo, más adelante se presenta otra herramienta para analizar el entorno en un sentido más personalizado; es decir, analizar el entorno de la industria donde se opera.

Figura 4: Fuerzas competitivas de la industria



Fuente: Porter (2009)

Respecto al análisis del entorno, Porter (2009) menciona que “el entorno relevante es muy amplio –abarca fuerzas sociales y económicas-, su aspecto fundamental es la industria o industrias en la que una empresa compite” (p. 43). Así mismo, este autor explica que la intensidad de la industria depende de las cinco fuerzas competitivas, que el potencial de utilidades en un sector es determinado

por su fuerza combinada y que el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido (Porter, 2009). En la figura 4 se muestran las fuerzas que impulsan la competencia en una industria.

Las cinco fuerzas competitivas –competidores potenciales, productos sustitutivos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales- combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias (Porter, 2009, p. 46).

Por este motivo, utilizar la herramienta de las cinco fuerzas de Porter para el análisis de la industria suma al análisis previo para el desarrollo de la estrategia de la empresa.

La amenaza de los nuevos entrantes dependerá de las barreras de entrada a la industria y de la reacción de las empresas ya establecidas. De este modo, el riesgo será bajo si las barreras de entrada son altas o si las represalias que darán las empresas ya establecidas a la nueva entrante son de temer. Son seis las principales barreras de entrada que enfrenta una empresa nueva que quiere hacerse un espacio en la industria: las economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costes cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventajas de costes independientes de las economías de escala y políticas gubernamentales (Porter, 2009).

En primer lugar, las economías de escala hacen referencia a las reducciones de los costes unitarios de un producto a medida que aumenta periódicamente el volumen absoluto (Porter, 2009). Las economías son barreras de entrada porque significan una gran inversión para lograr los costos unitarios de las empresas establecidas. No sólo se manifiestan a través de los costos de venta, podría presentarse en áreas funcionales de la empresa; por ejemplo, la ventaja que tienen las fuerzas de venta. Otra barrera referente a las economías de escala pueden ser los costes conjuntos. Éstos se presentan cuando una empresa tiene la capacidad de producir un bien A e, intrínsecamente, producir un bien B (Porter, 2009).

La diferenciación de productos es la segunda barrera de entrada y consiste en que “las empresas establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por medio de la publicidad, el servicio al cliente, o, simplemente, por ser las primeras en entrar en la industria” (Porter, 2011, p. 48). De este modo, obliga a los nuevos entrantes a hacer grandes inversiones para ganarse la confianza del cliente, por lo que es una inversión con riesgo elevado debido a que si la empresa no tiene éxito no se podrá recuperar lo invertido.

En la misma línea, las necesidades de capital se refieren a invertir grandes recursos financieros. Por ejemplo, como se citó en el párrafo anterior, cuando se necesita hacer publicidad o investigación antes de ingresar a un mercado. Incluso, los inventarios u otorgar crédito a los clientes significa invertir en recursos financieros. Al igual que la diferenciación de productos, las necesidades de capital tienen

un riesgo elevado porque son inversiones no recuperables. A las necesidades de capital se le suman los costos cambiantes que son aquellos que paga el comprador cuando cambia de proveedor. Es así como la empresa nueva deberá ofrecer mejores costos o desempeño para que el cliente los prefiera; es decir, para que estos asuman los costos cambiantes (Porter, 2009).

El acceso a los canales de distribución es una barrera de ingreso porque la empresa nueva debe persuadir a los canales de distribución a través de descuentos para que ofrezcan su producto. Los canales de distribución trabajan con las empresas establecidas y mantienen una relación de muchos años. Por este motivo, resulta difícil acceder a los canales de distribución establecidos en la industria. Ofrecer descuentos, publicidad compartida, entre otros, reducen las utilidades, pero conseguirá que se le brinde un espacio en el cual ofrecer el producto, tanto en el canal moderno como en el tradicional (Porter, 2009).

Los costes independientes de las economías de escala benefician a las empresas ya establecidas sin importar su tamaño y crean barreras de entrada. Algunos ejemplos de ventaja puede ser la tecnología de productos patentados, accesibilidad preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales o curva de aprendizaje (Porter, 2009). Finalmente, las políticas gubernamentales se comportan como barreras de entrada cuando aplican controles como requisitos para conceder licencias y restringen el acceso a materias primas (Porter, 2009).

Por otro lado, también existen formas de medir la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. “La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición” (Porter, 2009, p. 58). Esta competencia entre empresas puede ser generada por diferentes factores. Por ejemplo: competidores numerosos o de igual fuerza, lento crecimiento de la industria, altos costes fijos o de almacenamiento, ausencia de diferenciación de costes o costes cambiantes, aumento de la capacidad en grandes incrementos, competidores diversos, importantes intereses estratégicos o barreras sólidas de salida (Porter, 2009). Además, la estrategia competitiva de las compañías es de naturaleza dependiente; es decir, cuando una empresa pone en acción alguna estrategia de competencia, las compañías rivales desplegarán represalias o esfuerzos para contrarrestarla.

En adición, otra fuerza que mide la rivalidad es la presión proveniente de los productos sustitutos, los que limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un límite a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él (Porter, 2009). Para identificar cuáles son los productos sustitutos es necesario buscar los productos o servicios que realicen la misma función o satisfagan la misma necesidad que el de la industria. En ocasiones, para hacer frente a los productos sustitutos, se requieren acciones colectivas de la industria. El análisis de los productos sustitutos influye en la decisión de si se atacará el producto sustituto o si se planificará una estrategia que los incluya (Porter, 2009).

Por su parte, el poder de negociación con los clientes se presenta por diversos factores. Un grupo de clientes será poderoso cuando: compra grandes volúmenes que son superiores a las ventas promedio del proveedor, los productos que se compra representan una parte considerable de los costes o de las adquisiciones que realiza, los productos ofrecidos son estándares, poco diferenciados, la industria tiene pocos costos cambiantes, etc. (Porter, 2009, p. 52).

Al igual que las cuatro fuerzas presentadas, ésta será aterrizada a la realidad de la industria vitivinícola en el siguiente capítulo.

Por último, el poder de negociación de los proveedores se presenta cuando amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los insumos que ofrecen. Un grupo de proveedores es poderoso cuando está dominado por pocas empresas y está más concentrado que la industria de los clientes, no compite con otros productos sustitutos, el cliente no es importante para el grupo de proveedores, el producto de los proveedores es un insumo importante o exclusivo para el cliente, etc. (Porter, 2009).

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite conocer las fortalezas y debilidades de la posición de la empresa en la industria. Por este motivo, se tomarán ambos análisis, el externo y el interno, para personificar la industria y las MYPES analizadas.

## **1.2. Gestión estratégica competitiva**

Porter (2009) expresa que la estrategia competitiva “consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en la industria para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa” (p. 77). La posición competitiva a la que se refiere Porter (2009) es la estrategia de posicionamiento; en otras palabras, la ubicación de la empresa en la industria. Esta estrategia de posicionamiento lleva el nombre de estrategia genérica y puede ser de tres tipos: liderazgo global en costes, diferenciación o segmentación. En la figura 5 se muestra la posición de las estrategias genéricas que depende de la ventaja estratégica y del objetivo estratégico.

La estrategia de diferenciación requiere que el producto o servicio ofrecido por la empresa tenga características distintas a los productos competidores, que se perciba como único en toda la industria, lo que puede lograrse de diferentes formas (a través del diseño o la imagen de la marca, la tecnología, el servicio al cliente, redes de distribución, etc.). En esta estrategia se logra prescindir de los costes, debido a que consiste en ofrecer un producto o servicio único. Esto brinda protección a la empresa porque los clientes son leales a la marca o porque disminuye la sensibilidad al precio (Porter, 2009).

Figura 5. Tres estrategias genéricas

<b>Estrategia</b>	<b>Ventajas Estratégicas</b>	
	<b>Singularidad percibida por el consumidor</b>	<b>Posición de bajos costos</b>
	Toda la industria	Liderazgo en costos
Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter (2009)

Si bien en ocasiones la estrategia de diferenciación no permite conseguir una gran participación porque se concentra en un público específico, esta se compensa al levantar las barreras de entrada debido a la lealtad de los clientes, disminuye el poder de negociación de los clientes y el margen de ganancia permite enfrentarse al poder de negociación de los proveedores. En conclusión, la diferenciación es ofrecer un producto a toda la industria, pero con una singularidad percibida por el consumidor.

La tercera estrategia genérica concentra sus esfuerzos en ofrecer “un servicio (o producto) excelente a un mercado particular” (Porter, 2009, p. 81). De este modo, supone que las empresas pueden ofrecer un mejor servicio comparado con el resto de la industria, inclusive ofrecer un producto diferenciado a bajo costo, aunque solo funcionaría cuando está dirigido a un segmento específico. Sin embargo, el concentrarse en un segmento específico no permite obtener gran participación de mercado, por lo que la segmentación “sirve para seleccionar los mercados menos vulnerables a productos sustitutos o aquello en los que la competencia es más débil” (Porter, 2009, p. 81). Probablemente, la segmentación sea la estrategia que más se adapta a las MYPES debido al enfoque que otorga y la poca participación en la industria. En la tabla 3 se muestra los recursos y capacidades requeridas, así como las necesidades organizativas propias de la implementación de cada estrategia.

Tabla 3

*Requisitos para la implementación de estrategias genéricas*

Estrategia genérica	Recursos y capacidades comúnmente requeridos	Necesidades organizativas comunes
---------------------	--	-----------------------------------



Liderazgo en costes globales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales.</li> <li>• Capacidades de ingeniería de procesos.</li> <li>• Supervisión meticulosa de la mano de obra.</li> <li>• Productos diseñados para facilitar la manufactura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riguroso control de costes.</li> <li>• Organización y responsabilidades bien estructuradas.</li> <li>• Incentivos básicos en el cumplimiento de objetivos cuantitativos escritos.</li> </ul>
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólidas capacidades de marketing.</li> <li>• Ingeniería de productos.</li> <li>• Estilo creativo</li> <li>• Gran capacidad de investigación básica.</li> <li>• Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad.</li> <li>• Larga tradición en la industria o combinación original de capacidades obtenidas de otras industrias.</li> <li>• Cooperación incondicional de otros canales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing.</li> <li>• Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas.</li> <li>• Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.</li> </ul>
Segmentación o “enfoque”	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo.

Fuente: Porter (2009)

Las estrategias genéricas de Porter han sido utilizadas por diferentes empresas de diferentes industrias. La presente investigación se concentra en estudiar la estrategia de MYPES vitivinícolas y por este motivo, se presenta un ejemplo de cómo pequeñas empresas productoras de vino reaccionaron ante un entorno hostil en Francia. Duquesnois, Gurãu, Granata y Le Roy (2012) explican que las situaciones de declive y crisis crean diferentes desafíos para las MYPES. Por ejemplo, se presenta una reducción gradual a largo plazo de las oportunidades de mercado y el desempeño de la empresa, lo que genera un aumento de las presiones competitivas. Los investigadores estudiaron 160 micro y pequeñas empresas de la región de Languedoc-Rosellón, al sur de Francia, donde la “producción de vino de mesa representa la principal actividad económica, proporcionando empleo y recursos para la mayoría de los trabajadores agrícolas” (p. 6).

El estudio explica que desde el 2000, la industria de la región “encontró dificultades crecientes determinadas por un desequilibrio de mercado entre la producción y el consumo” (p. 5). Los viñedos regionales estaban familiarizados con las crisis a corto plazo, donde el crecimiento del mercado solía reanudarse rápidamente, sin la necesidad de que lleven a cabo acción estratégica alguna. Por ello, cuando se hizo evidente la nueva crisis de súper producción, los viñedos continuaron produciendo vino, pues los productores tenían la esperanza de un rápido cambio económico (Duquesnois, Gurãu, Granata & Le Roy, 2012).

Algunas de las características de estos productores eran que muchos de ellos se organizaron como empresas familiares tradicionales, con experiencia agrícola y de producción exclusiva transmitida de generación en generación. Debido a que en el pasado el nivel relativamente constante de demanda no requería habilidades comerciales o de comercialización específicas para vender el vino producido, muchos productores carecían de la experiencia necesaria para comprender las consecuencias a largo plazo de la falla del mercado y la capacidad de tomar medidas estratégicas decisivas (Duquesnois et al., 2012).

El resultado del estudio de Duquesnois et al. (2012) es la clasificación de las estrategias genéricas de Porter que adoptan las MYPES frente al entorno hostil que se les presentó en el periodo 2000-2003 (ver tabla 4). De las 160 empresas, el 47,5% adoptó una estrategia de enfoque (o nicho como lo llaman los autores) + diferenciación; es decir, una combinación de ambas estrategias. En la investigación se explica que “la mayoría de estas firmas intentaron simultáneamente diferenciar sus ofertas y enfocarse en un segmento particular de consumidores, usando sus ventajas competitivas distintivas” (p. 12). De hecho, la diferencia en ambas estrategias es el mercado al que orientan sus productos; por lo tanto, los autores explican que se ofreció un producto diferenciado a toda la industria y a algunos nichos.

Tabla 4  
*Languedoc-Rosellón: Opciones estratégicas implementadas por las MYPES productoras de vino, 2000-2003*

Opciones estratégicas	Frecuencia	Porcentaje
Nicho	21	13,1%
Diferenciación	36	22,5%
Liderazgo en costes	6	3,8%
Nicho + Diferenciación	76	47,5%
Nicho + Liderazgo en costes	3	1,8%
Diferenciación + Liderazgo en costes	4	2,5%
Nicho + Diferenciación + Liderazgo en costes	14	8,8%
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

Fuente: Duquesnois et al. (2012)

Por el contrario, fueron pocas las empresas que eligieron una estrategia de liderazgo en coste. Las MYPES no pueden soportar grandes inversiones para poder competir en costos. El estudio confirma que la mayoría de los productores de vino se centraron en aumentar la calidad del vino, el reconocimiento de marca y la lealtad del cliente, intentando no solo satisfacer al consumidor, sino también obtener márgenes de ganancia más importantes y constantes.

Los resultados que muestran que las empresas utilizaron más de una estrategia son interesantes, ya que Porter (2009) indica que “la empresa que se estanca a la mitad (entre dos estrategias competitivas) prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja” (p. 84). Las empresas que no

escogen una posición en el mercado pierden clientes de grandes volúmenes que reclaman precios bajos, y también pierden negocios de altos márgenes por no ofrecer productos o servicios diferenciados. A pesar de lo que se indica en la teoría, se observa en el estudio presentado que las empresas consideran trabajar con una combinación de estrategia. Posiblemente este sea uno de los errores comunes que no les permite encontrar su posicionamiento en la industria.

El apartado comienza explicando que la estrategia competitiva “consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva sostenible en la industria” (Porter, 2009, p. 77). Luego de decidir en qué posición se va a operar; es decir, escoger unas de las tres estrategias genéricas, es necesario decidir si se tomarán acciones defensiva u ofensivas contra las fuerzas competitivas.

### **1.3. Acciones y tácticas competitivas en las industrias**

Porter (2011) afirma que “la esencia del posicionamiento estratégico se encuentra en la elección de actividades diferentes de las que llevan a cabo los rivales” (p. 62). Las actividades se clasificarán en acciones cooperativas y tácticas defensivas. “Para seleccionar la acción competitiva más adecuada, se deberá encontrar una cuyo resultado se pueda conocer rápidamente y que en lo posible favorezca su interés” (Porter, 2009, p. 136). Las empresas que conforman una industria pueden mantenerse en calma mientras cada una de ellas busque la máxima ganancia para la industria. Basta que una de ellas anteponga sus beneficios personales antes de los de la industria para que comience la competencia. Evidentemente, se presenta el segundo escenario con mayor frecuencia.

Porter (2009) clasifica las acciones cooperativas en tres categorías:

- a) Las acciones que mejoran la posición de la empresa y también la de sus competidores aun cuando ellos no las igualen.
- b) Las acciones que mejoran la posición de la empresa y también la de sus competidores solo si muchos de ellos la igualan.
- c) Las acciones que mejoran la posición de la empresa porque sus competidores no las igualarán.

En el primer caso, las acciones serán percibidas como poco amenazantes si, por ejemplo, una empresa hace publicidad no sólo por su marca sino por el producto. Aun cuando las otras empresas de la industria no hagan una publicidad similar, obtendrán beneficio y mejorarán su posición porque el producto será mejor valorado.

Si se eligen las acciones de la segunda categoría habrá que tener en cuenta “el impacto que tendrá en todos los participantes y la presión que los impulsará a anteponer los beneficios que obtendrían al no solidarizarse con sus colegas que los que obtendrían cooperando con ellos” (Porter, 2009, p. 138).

En el caso de que la posición de las empresas que no participan sea importante y difícil de recuperar, la acción resultará ser muy arriesgada.

En la tercera categoría se determinan las acciones que no serán imitadas por los competidores porque no las juzgan como necesarias. Es así que, no las consideran como ataques. Según Porter (2009), “la clave del éxito consiste en predecir la posible represalia e influir en ella (p. 140). De este modo, la represalia será utilizada como una técnica de defensa. Si la represalia es dirigida y comunicada directamente a su objetivo, la acción punitiva tendrá mayor eficacia. Por ejemplo, si al cliente se le disminuyó el precio, la empresa puede comunicar quién es el objeto de su represalia, si baja el precio solo a los clientes que comparte con las otras empresas y no a todos sus clientes.

Las tácticas ofensivas y defensivas dependerán de la posición estratégica que adopte la empresa. Es preciso tomar en cuenta las consideraciones explicadas para no comenzar guerras en la industria donde incluso el que gana, pierde valor. Las MYPES tienen un comportamiento particular con respecto a la estrategia competitiva. En el siguiente apartado se explican los conceptos en la realidad de aquellas.

#### **1.4. Gestión estratégica en MYPES**

Es preciso iniciar este apartado definiendo qué son las MYPES. Para la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), “la Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (2017). Así mismo, las características que debe cumplir una MYPE es que debe tener un máximo de diez trabajadores y las ventas anuales no pueden superar las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Para el 2017, una UIT tiene un valor de S/. 4050.00 nuevos soles.

En Perú, las MYPES representan la mayor parte del empresariado, 99.1% del total de empresas en el país para el 2016 (INEI, 2017b). Sin embargo, las MYPES suelen ser el medio de subsistencia para los empresarios ya que, los ingresos permiten cubrir necesidades básicas como alimentación, vivienda o educación. Por este motivo, no tienen posibilidad de generar utilidades ni de incrementar la productividad de la empresa (PRODUCE, 2016).

Con respecto a los desafíos que tienen las MYPES, uno de ellos es ocuparse de muchos mercados a la vez, ya que no logran entender que la gestión estratégica implica renuncia. Es decir, muchas veces las micro y pequeñas empresas se concentran en vender y distraen sus esfuerzos por abarcar toda posibilidad de venta. Para Porter (2011) la gestión estratégica impone renuncias por tres motivos: para evitar discordancia en la imagen o reputación, falta de flexibilidad de recursos para adaptarse a nuevos productos o servicios y limitaciones en cuestión de control y coordinación. Así, este autor considera que abarcar más de lo que se puede abarcar, conlleva a distraerse y evitar fijar un posicionamiento en el mercado.

Adicionalmente, las MYPES presentan “factores limitantes que afectan su productividad, como la baja asociatividad, el bajo acceso al uso de las TIC, el bajo nivel de accesos a mercados, la baja capacidad de gestión empresarial, entre otros” (Bouby, 2013, p. 24). De este modo, se hace evidente el valor del planeamiento estratégico para estas empresas, junto al uso de metodologías que permitan a las organizaciones enfocar su dirección estratégica, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades para que puedan desarrollar un mejor nivel competitivo.

Las estrategias que aplican las empresas grandes y las MYPES poseen diferencias con respecto al nivel, volumen y complejidad de éstas. Por un lado, las grandes empresas planifican su gestión estratégica con el fin de ampliar su participación en el mercado, se enfoca en una gestión más eficiente y conduce al logro de la rentabilidad propuesta. Por otro lado, las micro y pequeñas empresas deberán desarrollar estrategias de corto o mediano plazo para salvaguardarse de la mortalidad, dado que la conducción de una pequeña empresa involucra un nivel de riesgo, y sus probabilidades de perdurar más de cinco años son bajas (Sánchez, 2014).

Para elaborar la estrategia competitiva se necesita información que permita identificar una nueva oportunidad, identificar a la competencia, atraer nuevos clientes, etc. Esta información proviene de los análisis del entorno. Si bien las MYPES tienen acceso restringido a fuentes de información especializada, sí tienen acceso a otros recursos que sirven para plantear la estrategia de la empresa, como lo son las estadísticas públicas.

El presente apartado presentó las principales teorías sobre la gestión estratégica. Comenzó explicando el proceso de planificación estratégica donde el punto más importante es el análisis externo porque permite conocer la industria y plantear los objetivos que desee alcanzar la empresa. Luego, se presentó la teoría sobre la gestión competitiva de Porter que permite elegir una estrategia genérica propuesta por el autor para ser competitivos en la industria donde se opera. Finalmente, explicó cómo las MYPES gestionan su estrategia, resaltando las diferencias con la gran empresa. El apartado permite presentar los fundamentos teóricos de la gestión estratégica para encontrar los puntos de convergencia con la teoría de la prospectiva. En el siguiente apartado, se presentan las principales teorías de la prospectiva para confirmar los puntos de convergencia con la gestión estratégica y comprobar la primera hipótesis secundaria.

## **2. Prospectiva**

A continuación, se trata sobre la prospectiva y sus especificidades. Se inicia con una revisión histórica de los estudios que se interesaron por conocer el futuro, entre ellos el *foresight*, *forecasting*, prospectiva, etc. En el segundo apartado se explican la definición, las características y algunas de las peculiaridades de la prospectiva. El tercer apartado detalla algunas de las herramientas usadas para hacer estudios de prospectiva y se explica las que se han usado en esta investigación. En el cuarto apartado se explica el método de escenarios, el cual es el predominante dentro de los estudios de prospectiva y el

que se utiliza en esta investigación. Por último, en el quinto capítulo se hace el enlace entre la gestión estratégica y el estudio prospectivo dentro de la organización.

## 2.1. El estudio del futuro y sus disciplinas

Los seres humanos de todas las culturas, incluso desde tiempos remotos, se han preocupado por el futuro. Aunque el enfoque y las técnicas han sido diferentes en cada situación, en el extremo oriente, en las culturas precolombinas o en las tierras africanas se desarrollaron diferentes prácticas como la cartomancia, la astrología, *i-ching*, los oráculos, entre otros, el fin era el de tener una visión del futuro (Ortega, 2012). Sin embargo, estas técnicas distaban de ser sólidas y se basaban en la simbología o el pensamiento mágico de la época.

Posteriormente, aparecieron formas más elaboradas de ver el futuro, como la utopía o la ciencia ficción. Para el caso de la utopía “se tenía como telón de fondo científico la emergencia de una filosofía de la historia que fundamentaba la marcha del progreso, es decir la evolución humana hacia niveles cada vez más altos de libertad y racionalidad” (Beinstein, 2016, p. 13). En cambio, la ciencia ficción “construye escenarios sociales imaginarios (cuentos, novelas, etc.) sobre la base de la sobre determinación de ciertos avances científico-tecnológicos” (Beinstein, 2016, p. 14). Si bien estos conceptos representan formas de imaginar el futuro a partir de la reflexión, no se trataban de formas sistemáticas de proyectar el futuro.

En el siglo XX, se desarrollaron conceptos y escuelas que buscaban estudiar el futuro utilizando metodologías y técnicas específicas. Beinstein (2016) resalta al *forecasting* (pronósticos), la futurología y la prospectiva. Por su parte, Medina y Ortegón (2006) consideran el *foresight* (previsión), la prospectiva, la previsión humana y social, entre otros.

El *forecasting* surgió en Estados Unidos y es considerada como la primera herramienta para pronosticar el futuro. Esta trabajaba con otras herramientas matemáticas y estadísticas, como medias móviles, regresión simple y múltiple, alisados etc. Según su esquema de pensamiento, “el futuro es único y está condicionado a la evolución estadística de las tendencias” (Chung, 2009, p. 29). A pesar de que el pronóstico o *forecasting* es ampliamente usado en todos los campos, se le cuestiona como una herramienta fiable para el estudio del futuro por plantear un único e inevitable futuro y además porque este futuro viene condicionado por la evolución estadística (Chung, 2009).

Por otro lado, “alrededor de 1943 apareció la futurología, la cual aspiraba a convertirse en una ciencia del futuro. Esta voz, propuesta por el alemán Ossip Flechteim, no tuvo mayor fortuna y fue bastante criticada y debatida en los años sesenta” (Medina & Ortegón, 2006, p. 126).

La futurología se centraba en temas generales, sus técnicas solían limitarse a las consultas a expertos con la herramienta *Delphi* u otras parecidas y realizando extrapolaciones, aunque en ocasiones recurría a modelos de simulación o al análisis de sistemas (Beinstein, 2016, p. 14).

El *foresight* y la prospectiva son contemporáneos. La prospectiva aparece en la escuela francesa, mientras que el *foresight* fue creado en Inglaterra (Ortega, 2012). El *foresight* constituye la evolución del *forecasting*, y propone que, si bien el futuro está condicionado por la evolución de las tendencias, las cuales se analizan según la opinión de expertos, uno puede prepararse para este futuro tomando las medidas pertinentes para afrontarlo. Delphi, construcción de escenarios, seminarios de trabajos estructurados, análisis de escenarios y análisis de impactos fueron sus principales herramientas de análisis, aunque sobresalía entre todas estas la selección de expertos (Chung, 2009).

La prospectiva fue esbozada en 1957 por Gaston Berger, quien buscaba que el futuro sea diferente del presente o pasado; es decir, que no sea una simple extrapolación, como se daba a entender en el *forecasting* (Medina & Ortégón, 2006). En 1967, Bertrand de Jouvenel entendió la prospectiva como “la necesidad de que se investigaran los diferentes futuros posibles o futuribles en vez de centrar la atención en la predicción de un futuro único” (Medina & Ortégón, 2006, p. 129). De este modo, el enfoque de la prospectiva resaltó como novedoso al ser una visión de múltiples futuros.

Algunas de las diferencias entre el *foresight* y la prospectiva es que la escuela anglosajona o *foresight* considera a la tecnología como el principal motor de cambio en la sociedad, mientras que para la prospectiva el futuro es creado por las acciones de los actores sociales, ya sean individuales u organizados, como el Estado, empresas, academias, sindicatos u otros (Ortega, 2012). Godet (2012) también se refiere a la diferencia entre estas disciplinas y señala que los factores clave para la innovación en el *foresight* estratégico se centran en los cambios tecnológicos, mientras que en la prospectiva el cambio tecnológico es importante mas no esencial porque se estima que el 80% de la innovación tiene que ver más con lo social, político y gerencial.

A pesar de las diferencias, estos enfoques se han ido complementando en el tiempo. Hoy en día se reconoce que las prácticas denominadas *foresight* enriquecen la concepción tradicional de la prospectiva (Medina & Ortégón, 2006). Como comenta Chung (2009), los diferentes métodos no se excluyen entre sí. Es más, en muchos casos pueden complementarse, aunque sí es relevante que la filosofía del estudio que se vaya realizar se ajuste a una sola concepción acerca de cómo debe ser el futuro o los futuros. Muchos de los estudios de prospectiva o de *foresight* recurren a herramientas diversas, originadas para diferentes enfoques. Es por esta razón que es difícil separar la prospectiva del *foresight* o viceversa, pues a lo largo del tiempo los estudios que los han aplicado han tomado matices de ambas escuelas.

Por fuerza de la costumbre en América Latina le llamamos a todo el campo prospectiva y no diferenciamos los enfoques. Ante la costumbre es difícil oponerse. En América Latina se utiliza más la voz prospectiva que la palabra previsión, aunque al nivel internacional y en el medio anglosajón hoy en día se habla más de *foresight* que de *prospective* (Medina & Ortégón, 2006, p. 129).

## 2.2. La prospectiva y sus características

El significado de prospectiva difiere por autor, pero el origen de la palabra sugiere que prospectiva se deriva del verbo en latín *prospicere* o *prospectare*, que significa “mirar mejor y más lejos aquello que está por venir” (Medina & Ortegón, 2006). Empero, prospectiva no solo es “ver lejos” o “ver mejor”. Berger consideraba que la prospectiva se basa en cinco principios, los cuales son: Ver ampliamente, ver lejos y ver profundamente, pensar en el factor humano y tomar riesgos (Godet, 2012). Godet (2012) añadió tres principios más: Ver fuera de la caja, ver juntos y el rigor de una disciplina no intelectual. Sobre este último, el autor señala que existen cinco condiciones para tener rigor: pertinencia, consistencia/coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia (Godet, 2012).

Otras definiciones de la prospectiva se enfocan menos en los principios y más en los objetivos o las disciplinas que están involucradas. Así, Pierre Massé, citado en Medina y Ortegón (2006), define a la prospectiva como

una “indisciplina intelectual”; es decir, un cruce de disciplinas tales como la historia, la sociología, la política, la economía, la geografía, la antropología y la psicología. Su propósito no era generar miradas superficiales, sino visiones transformadoras ancladas en la historia, que perciban el conjunto social, de manera global y sistémica (p. 148).

De acuerdo con esta definición, la prospectiva se refleja como una mirada profunda y sistémica del futuro que incluye saberes de diversos campos del conocimiento. Por su parte, Astigarraga (2016) señala que la prospectiva es la disciplina en la que convergen varios campos disciplinarios y en donde intervienen los estudios a futuro, la planeación estratégica y el desarrollo organizacional. Para este autor, la prospectiva es una herramienta de importante ayuda en la gestión y mejora los procesos de toma de decisión. Así mismo, resalta el carácter transdisciplinario de la prospectiva y a la vez la percibe como una herramienta determinante en la gestión.

En síntesis, la prospectiva puede ser definida como una disciplina intelectual que se sirve de varios campos del conocimiento para generar visiones sistémicas del futuro. Esta disciplina posee principios que rigen su aplicación y sirve como una herramienta de apoyo en la gestión.

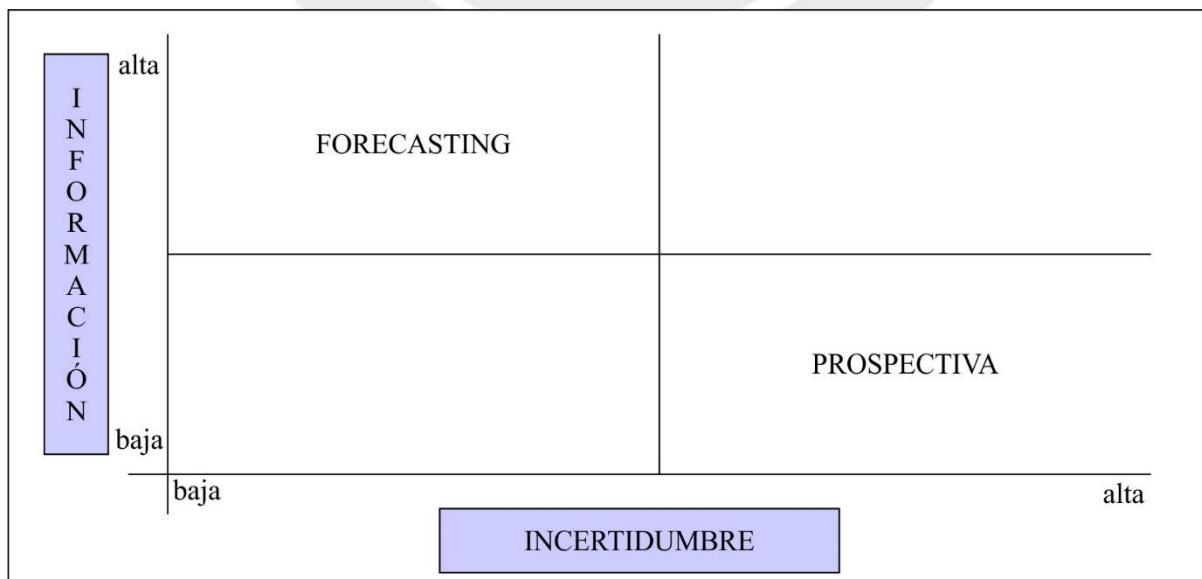
Sin embargo, el significado de la prospectiva no se agota en la definición anterior pues, presenta características peculiares que la diferencian de otras disciplinas del futuro. Por ejemplo, a diferencia de los otros enfoques sobre el futuro, la prospectiva no tiende a ser determinista, sino voluntarista. Es decir, piensa que el futuro no está predeterminado de ninguna manera, sino que, por el contrario, el actor social es capaz de influir en este. Como señala Mojica (2006), la prospectiva pertenece a la escuela voluntarista y es, por lo tanto, la corriente de la elección del propio futuro, llamada así porque la elección es un acto de la voluntad donde el hombre es quien construye el futuro.



Otra especificidad de la prospectiva es su relación con las definiciones de “posible” y “probable”, conceptos que utiliza Mojica (2006) para entender la dinámica de este enfoque. Por un lado, lo “posible” se define como lo que puede suceder y “probable” como aquello de lo que hay buenas razones para creer que se verificará o sucederá. En este sentido, estas “buenas razones” se expresan normalmente de forma matemática, un 80% de probabilidad de ocurrencia significaría que es altamente probable. Desde esta óptica, el *forecasting* está ligado al espíritu de lo probable, mientras que la prospectiva se acerca al concepto de lo posible para recién después buscar lo probable (Mojica, 2006). En la prospectiva, se conforman varios futuros posibles o futuribles debido a que no posee una visión lineal del futuro. Sin embargo, una vez identificados todos estos futuros se buscan los más probables, los que tienen mayor probabilidad de ocurrencia. Como resultado, existirán diversos futuros que podrían ocurrir, algunos de estos serían los deseables y es allí donde se debería construir el futuro, desde la perspectiva voluntarista (Mojica, 2006).

Siguiendo con esta idea, cuando se aplica el *forecasting* se asume que se posee información suficiente y que por consiguiente existen buenas razones para aplicar las leyes de probabilidad. En cambio, la prospectiva puede ser utilizada en ámbitos de mayor incertidumbre y turbulencia debido a que no pretende calcular las probabilidades de los eventos del futuro, sino más bien ingresar a ellos mediante “el arte de la conjetura” y construir la mejor opción que encuentre después de examinar las más importantes (Mojica, 2007). Por ello, la relación entre información e incertidumbre es otro aspecto característico de la prospectiva. La figura 6 muestra cómo la prospectiva se ubica en el cruce de alta incertidumbre y baja información, lo cual no quiere decir que la prospectiva evita recolectar información, sino que considera que, aunque se tenga bastante información, siempre será innecesaria para predecir el futuro. En cambio, el *forecasting* sí considera que con la información actual se puede obtener tendencias para el futuro (Mojica, 2007).

Figura 6. Relación entre el *forecasting* y la prospectiva con la información y la incertidumbre



Fuente: Mojica (2007)

A la prospectiva un tanto literaria de la primera generación, Godet la configuró en una práctica concreta, apoyándose en la formalización matemática, el cálculo de probabilidades y la investigación operacional. Se terminó por poner a punto una caja de herramientas, un conjunto de técnicas ensambladas alrededor del método de los escenarios, tales como el análisis estructural, las matrices de impacto cruzado, el análisis multicriterios, el análisis morfológico, el análisis de las estrategias de los actores, etc. (Medina & Ortégón, 2006, p. 137).

En la actualidad, la caja de herramientas de Godet se utiliza para muchos estudios de prospectiva. No obstante, esta disciplina no se limita a ellas, sino que ha incorporado métodos y herramientas de diversas ciencias. A continuación, se tratará con detalle acerca de estas herramientas, en especial de las aplicadas en esta investigación.

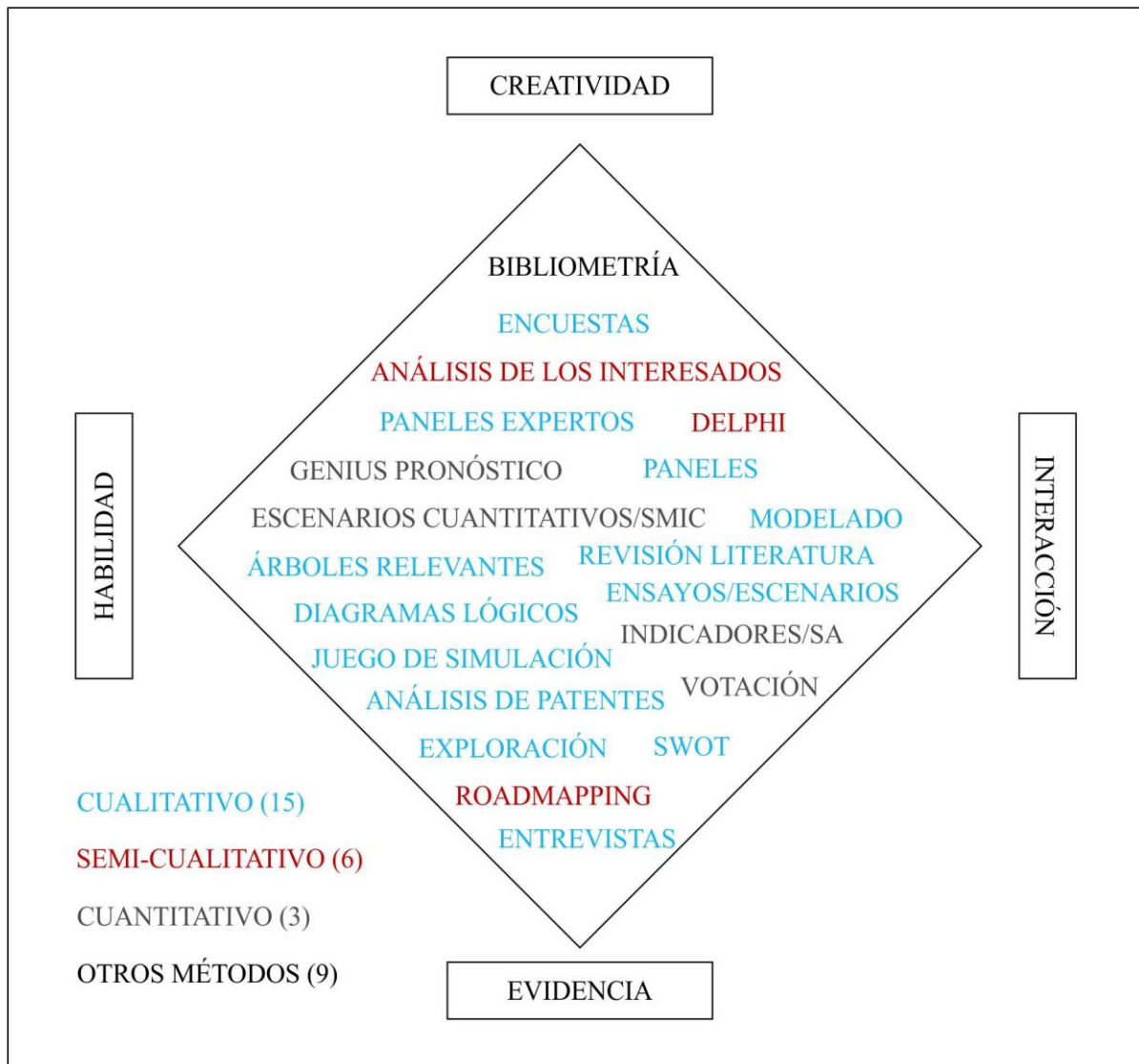
### **2.3. Las herramientas de la prospectiva**

Existen diversas formas para llevar a cabo estudios de prospectiva, cada investigador o equipo de investigación es libre de utilizar las herramientas que consideren más convenientes y que ajustarán para su uso. La apropiación de una u otra técnica o herramienta dependerá en parte del sujeto de estudio o de los propósitos que persiga la investigación. Un estudio de la *European Foresight Monitoring Network* (EFMN) (2009) se centró en obtener estadísticas de los estudios de futuro que eran aplicados en Europa y otras regiones, y determinó que, en promedio, una investigación usaba entre cinco y seis herramientas, aunque la variación de su uso en los estudios era alta y que la diversidad de métodos usados también.

Popper (2008) agrupó los métodos más conocidos y los introdujo en un rombo o diamante (figura 7), el cual también sirve para el *foresight*. La diferencia radica en la forma de percibir al futuro.

Como se observa en la figura 7, existen más de 30 herramientas, las cuales han sido clasificadas de dos formas diferentes. La primera forma diferencia si se trata de métodos cualitativos, semi-cuantitativos, cuantitativos y otros tipos. Mientras que, éstos dependen del color de la letra, la segunda forma de clasificarlos es por la creatividad, la experiencia, la interacción y la evidencia, que depende de la ubicación dentro del rombo.

Figura 7. Diamante de Popper



Fuente: Popper (2008)

En el diamante de Popper, según la EFMN (2009), la creatividad se refiere a la mezcla de pensamiento original y creativo, y depende del ingenio de personas muy calificadas. Por otro lado, la experiencia se refiere a las habilidades y conocimiento de las personas en un área particular. La interacción se refiere al articular y mezclar puntos de vista de diversas personas o expertos. Por último, la evidencia busca explicar algún fenómeno a partir de documentación confiable o análisis rigurosos.

La EFMN (2009) también analizó 886 casos de estudio del futuro para determinar el uso de cada herramienta. Los resultados se encuentran en la tabla 5.

Tabla 5  
Porcentajes de utilización de herramientas en estudios sobre el futuro

Herramienta	% Utilización de herramienta en investigaciones
Revisión de Literatura	54%
Panel de expertos	50%

Escenarios	42%
Extrapolación de tendencia / Análisis de Mega tendencia	25%
Talleres sobre el futuro	24%
Reunión creativa	19%
Otros Métodos	18%
Entrevistas	17%
Delphi	15%
Cuestionarios/Encuesta	15%
Tecnologías claves	15%
Escaneo del medio ambiente	14%
Ensayos	12%
Análisis FODA	11%
Mapeo de tecnología	8%
Modelado y simulación	8%
Backcasting	5%
Mapeo de actores	5%
Análisis de impacto cruzado / estructural( MIC MAC)	4%
Análisis Bibliométrico	2%
Análisis Morfológico	2%
Paneles ciudadanos	2%
Árboles de relevancia	2%
Análisis Multi-criterio	1%
Juego de Azar	1%

Fuente: European Foresight Monitoring Network (2009)

Para efectos de esta investigación, se tomaron algunos métodos comúnmente utilizados en este tipo de estudios, como lo son la revisión de la literatura, entrevistas o el análisis ambiental debido a su gran aporte de información y versatilidad al momento de aplicarse. También se utilizaron métodos menos frecuentes, como la Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada para una Clasificación (MICMAC) y los Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados (SMIC). Ambos fueron seleccionados debido a su capacidad de convertir información cualitativa en resultados cuantitativos, lo cual permite reducir la subjetividad del estudio.

#### 2.4. MICMAC y SMIC

Como se mencionó líneas arriba, Godet (1993) es uno de los autores más influyentes dentro de la prospectiva, principalmente debido a que sus métodos y herramientas son apropiables; es decir, “desarrolla herramientas suficientemente sencillas para que sean apropiables (comprensibles) para los usuarios y que se presten fácilmente a aplicaciones variadas y múltiples” (p. 108). Los métodos planteados por este autor presentan la ventaja de una puesta en práctica sencilla, de bajo costo y rápida que suelen ser de fácil interpretación. Por estos motivos han sido aplicadas en industrias de todo tipo.

Así mismo, el método de prospectiva elaborado por Godet

es un mejor análisis estructurado en una secuencia lógica, orientada a identificar las variables claves, los actores, las estrategias y los medios de que disponen para lograr sus metas y describir los escenarios del sistema estudiado en forma evolutiva. Además, un punto importante es que el software del *Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation* (Lipsor) ofrece un programa informático alineado a la metodología elegida que asegura innovación y eficacia (Arbaiza, Cánepa, Cortez & Lévano, 2014).

La caja de herramientas se centra en tres cuestiones clave que ayudarán a desarrollar la planificación de escenarios. Primero, identifican las variables clave que son objeto del análisis estructural. En segundo lugar, analizan el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave del futuro y, tercero, gracias a los expertos, reducen la incertidumbre sobre las cuestiones clave para despejar los escenarios más probables (Godet, 2000). El MICMAC se centra en el análisis estructural y el SMIC sirve para encontrar los escenarios más probables. Por otro lado, el MACTOR es el que realiza el juego de actores; sin embargo, no se aplicó esa técnica en el presente estudio.

El MICMAC o Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada para una Clasificación requiere como *input* un conjunto de variables internas y externas que pueden ser obtenidas por diversos métodos, como *brainstorming*, entrevistas semi-estructuradas, revisión bibliográfica, entre otros. “La identificación propiamente dicha de las variables se realiza a partir de la lista de datos brutos antes establecida, a la cual se le agregan y suprimen algunos datos para obtener así una lista relativamente homogénea” (Godet, 1993, p. 75). Posteriormente, se elabora una matriz de doble entrada en donde se mide la influencia de cada variable sobre las demás. Al ingresar estos datos al software, este brindará una matriz estructural de donde se obtendrán variables claves (Godet, 1993). Una de las características interesantes de este modelo es que la influencia entre variables que mide no solo es directa, sino también indirecta.

Por otro lado, la herramienta SMIC, o Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados, sirve para plantear posibles escenarios futuros. Si bien algunos trabajos y estudios prefieren usar métodos más clásicos como el método Delphi o el ábaco de Regnier, estos no son tan sólidos como el SMIC. Por ejemplo, el método Delphi permite obtener una convergencia de opiniones alrededor de unos valores centrales, pero esta convergencia de valores no significa coherencia (Godet, 1993). Por otra parte, el ábaco de Regnier ha quedado relegado a exámenes psicológicos en parte por su transparencia y dificultad de aplicación pues, requiere que los expertos participen en varias rondas de preguntas (Godet, 1993). En cambio, el SMIC “consiste en interrogar a un grupo de expertos en la forma más racional y objetiva posible y solo se necesita una participación por experto, haciéndolo más apropiable que el ábaco de Regnier” (Arbaiza et al., 2014, p. 49). Finalmente, el SMIC-*Prob expert*, software del SMIC, calcula la probabilidad de ocurrencia de cada escenario tomando en cuenta la relación cruzada de las hipótesis.

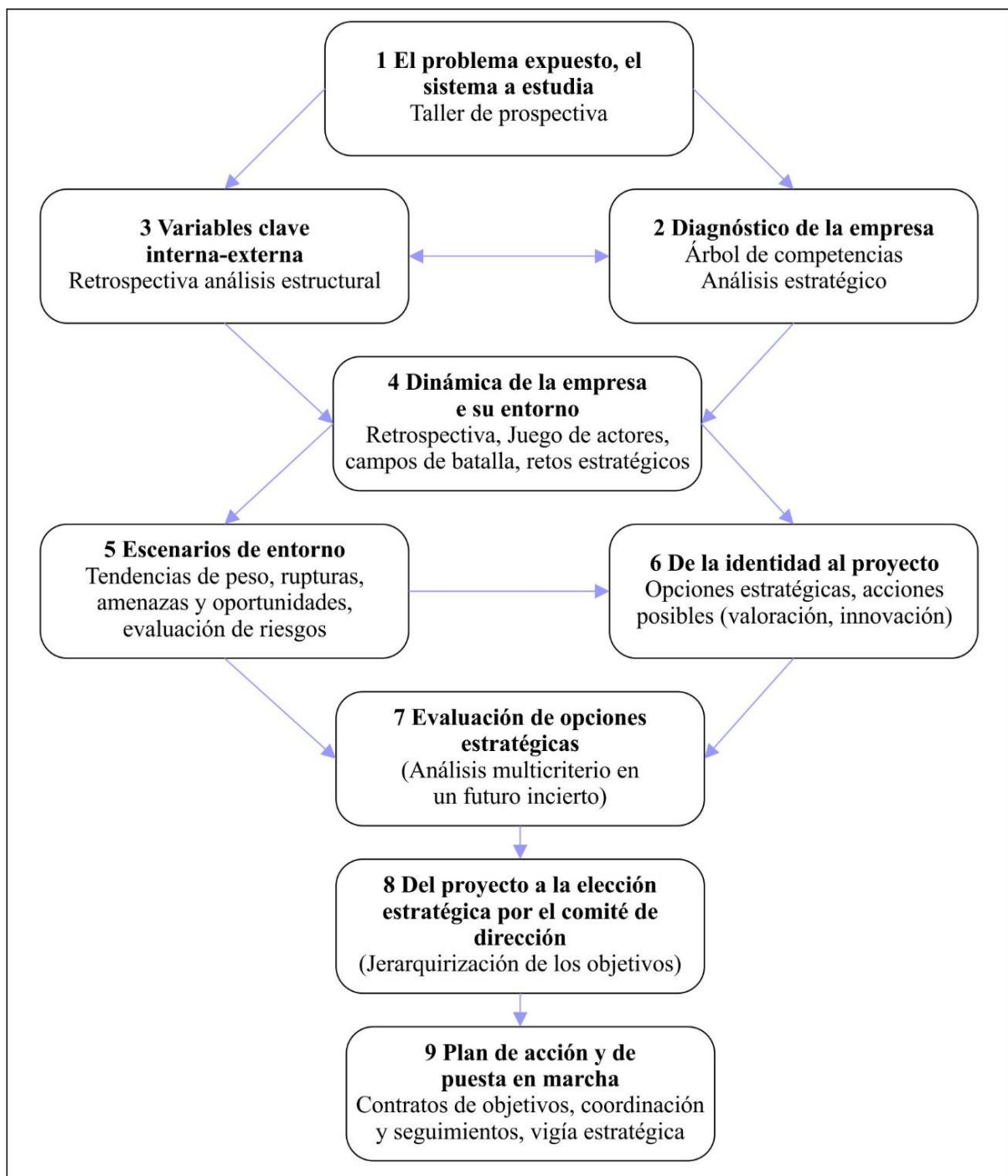
## 2.5. El método de escenarios de la prospectiva

El método de escenarios de la prospectiva es un sistema diseñado por Godet (2000) para poder aplicar sus herramientas de forma secuencial. La finalidad del método de escenarios es que “tiende a construir representaciones de los futuros posibles, siendo el objetivo de estas representaciones el poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencial de la organización” (p. 38).

Para comprender este método es necesario conocer a qué se refiere Godet (2000) por escenario: “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura” (pág. 17). De forma concreta, cuando se aplica el SMIC, los escenarios son básicamente las combinaciones posibles entre hipótesis, todas ellas posibles de ocurrir en el futuro. Si un investigador plantea cinco hipótesis, se tendrían 32 escenarios posibles pues, ese es el número de combinaciones totales.

De este modo, el método de escenarios propuesto por Godet (2007), consta de nueve etapas, la primera se basa en analizar el problema de la organización y delimitar el contexto y factores a estudiar. La segunda etapa se basa de hacer un estudio interno y externo completo de la empresa desde el *Know-How* hasta los diferentes productos que desarrolla la empresa. En la tercera etapa se identifican las principales variables que impactan sobre la empresa y su entorno. En la cuarta se intenta comprender la dinámica de la prospectiva de la empresa; es decir, fortalezas y debilidades en relación con los principales actores de su entorno estratégico. En la quinta etapa se realizan encuestas a expertos con el fin de reducir la incertidumbre y descubrir los escenarios de entorno más probables. Después, en la sexta etapa, se ponen en evidencia los proyectos coherentes o las estrategias idóneas para la empresa y se plantean los escenarios más probables de su entorno. En la séptima etapa se consagra la evaluación de las estrategias planteadas a través de métodos multicriterio. Posteriormente, es en la octava etapa del proyecto en la que se selecciona la estrategia más idónea y en la novena donde se pone en marcha el plan de acción bajo un sistema coordinado y también del control de la estrategia externa (Godet, 2007). En la figura 8 se presentan las etapas del método de escenarios.

Figura 8. Metodología integrada de la planificación estratégica de escenarios



Fuente: Godet (2007)

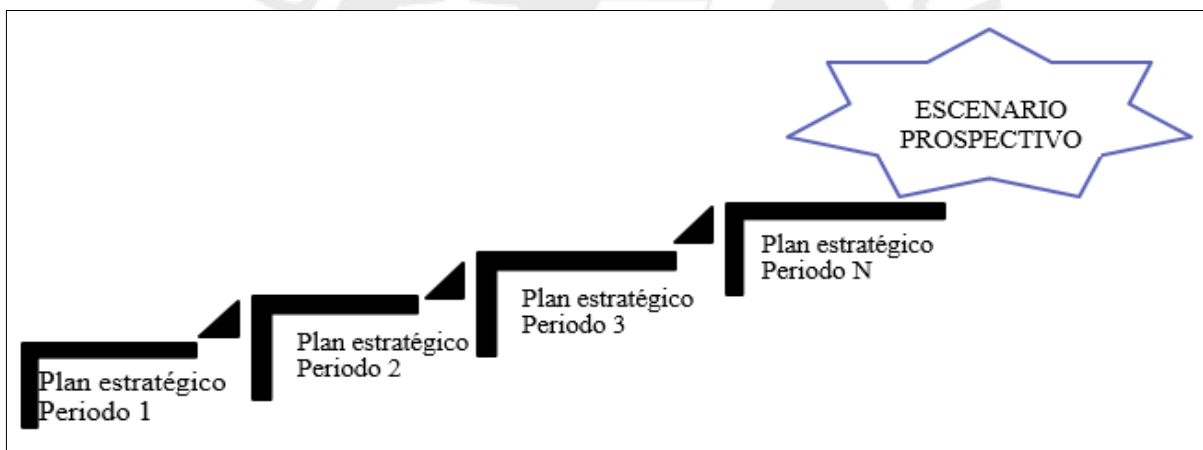
Como se describió, la metodología de escenarios consta de nueve etapas; sin embargo, no es imprescindible que una investigación pase por todas ellas o que las realice de forma secuencial. Estas decisiones dependen mucho de lo que se esté estudiando y del criterio del equipo de investigación. Al respecto, Godet (2000) señala que “aunque el camino del método de escenarios sea lógico, no es imprescindible recorrerlo de principio a fin. Todo depende del grado de conocimiento del sistema estudiado y de los objetivos que se persigan” (p. 41).

## 2.6. La prospectiva y la gestión estratégica

La gestión estratégica en las empresas se evidencia normalmente en un documento llamado “el plan estratégico”, el cual generalmente tiene una duración de un año, aunque puede variar dependiendo de los objetivos que se persigan. Sin embargo, este plan por lo general no se elabora pensando en lo que pueda ocurrir en un futuro de cinco o diez años, simplemente se circunscribe a un año de validez.

Chung (2009) señala que el plan estratégico debería tener una guía complementaria para su elaboración, pues esta sería justamente resultado de los estudios de prospectiva. El autor propone la idea de una escalera prospectiva; es decir, un ascenso en el que cada peldaño representa un plan estratégico, por lo que cada vez que éste se realice completamente se subiría un escalón más, así hasta llegar al piso final. Este último piso representaría el escenario estratégico prospectivo; es decir, el escenario al cual la organización desea llegar (Chung, 2009, p. 28). Godet (1993) también comparte esta idea, pues el autor señala que el plan estratégico no puede ser el documento último o producto final, sino, tan solo una etapa de un proceso estratégico. La escalera prospectiva es representada en la figura 9.

Figura 9. Escalera prospectiva



Fuente: Chung (2009)

Aunque el estudio de prospectiva pueda ser utilizado como guía del plan estratégico, es pertinente mencionar que este no debe imponer ningún escenario futuro a los que desarrollan la estrategia, pues la última decisión siempre la tienen los encargados de elaborar el plan estratégico dentro de la empresa. Siguiendo a Beinstein (2016), “los planificadores podrán utilizar el insumo prospectivo para elaborar sus estrategias, programas y proyectos... no existe ni debería existir una jerarquización que imponga a tal o cual escenario como prioritario, los planificadores tienen siempre la última palabra” (p. 109).

En esta sección del capítulo dedicada a la prospectiva, se explicó a detalle esta disciplina. Para ello en un primer momento se explicó un poco sobre estudios de futuro, dentro de los cuales se encuentra la prospectiva. Posteriormente, se mencionó algunas de sus características para después mencionar



algunas de las herramientas y metodologías. Se trató a mayor detalle el método de escenarios, pues es el que se utilizará en este estudio y por último se explicó cómo se relaciona con la gestión estratégica.

A modo de conclusión de este capítulo sobre las teorías de gestión estratégica y de prospectiva, se señala que la prospectiva sirve como insumo para la gestión estratégica dentro de las organizaciones. Las empresas desarrollan diversas estrategias basándose en variados análisis internos y externos, sin embargo, este planeamiento estratégico por lo general está limitado a un tiempo de un año, aunque en algunos casos el tiempo es mayor. Con la disciplina de la prospectiva, una empresa puede identificar futuros probables, estos futuros deben servir para el encaminamiento de las estrategias que se desarrollan dentro de la gestión estratégica, de esta manera la estrategia de las organizaciones tendrá un panorama más amplio, mucho mayor al de un año.



## CAPÍTULO 3: LA INDUSTRIA DEL VINO

En los capítulos anteriores se trataron temas de prospectiva. En cambio, en este capítulo se realiza una revisión contextual del vino, tanto a nivel nacional o internacional. Cabe resaltar que la información recolectada aquí es un insumo para el análisis de prospectiva de la investigación.

Este apartado inicia explicando qué es el vino, sus clasificaciones y cómo se produce. Luego, se realiza una revisión del panorama mundial señalando los principales consumidores, productores, importadores, entre otros. El capítulo continúa mostrando ejemplos de MYPES de la industria alrededor del mundo. Posteriormente, presenta la situación de la industria vinícola peruana incluyendo el análisis del entorno, análisis PESTEL. Finalmente, se presenta el objeto de estudio, las tres MYPES productoras de vino de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde, junto al análisis de las cinco fuerzas de Porter para cada una de las empresas.

### 1. El vino

Aunque se posea una idea bastante clara de lo que es el vino, es preciso recurrir a definiciones estandarizadas de esta palabra para un mayor entendimiento. Siguiendo a la Real Academia de la Lengua Española (RAE) (2017), el vino es la “bebida alcohólica que se hace del zumo de las uvas exprimido, y cocido naturalmente por la fermentación”. En cambio, para la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) (2017), “el vino es, exclusivamente, la bebida resultante de la fermentación alcohólica, completa o parcial, de uvas frescas, estrujadas o no, o de mosto de uva. Su contenido en alcohol adquirido no puede ser inferior a 8,5% vol.”, aunque señala que excepcionalmente, dependiendo de la región, se pueden considerar vinos con grado alcohólico hasta de 7% vol. La definición de la OIV incluye el contenido alcohólico que deben tener los vinos. Además de esta especificación, existen otras características técnicas que debe cumplir el producto para ser llamado vino. Por este motivo, la OIV ha desarrollado normas y documentos técnicos para esclarecer las características que debe presentar.

Existen diferentes tipos de vinos, se pueden clasificar de acuerdo con ciertas características, como por ejemplo el color. El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2011) indica que los vinos se pueden clasificar por su contenido de azúcares reductores, por su color, por la técnica de elaboración y por la crianza. A continuación, se desarrolla cada una de las clasificaciones.

Según el contenido de azúcares reductores se clasifican en vinos secos, semi-secos y dulces. El vino seco contiene como máximo cuatro gramos de azúcar por litro, el semi-seco permite de cuatro gramos a noventa gramos de azúcar por litro y el dulce posee un contenido mayor a noventa gramos de azúcar por litro (INDECOPI, 2011).

Según el color, se puede clasificar en vinos tintos, vinos blancos y vinos rosados. Los vinos tintos deben su pigmentación a las uvas del mismo color, y que además han estado en contacto con los

hollejos (piel de la fruta) durante parte del proceso de producción. Los vinos blancos suelen ser de colores claros como color pajizo o amarillento, que se debe a las uvas blancas o a las uvas de hollejo rosado o tinto que fueron elaboradas con precauciones especiales. Por último, los vinos rosados se obtienen a través de la fermentación del mosto de uvas tintas blancas y que han estado pocas horas en contacto con los hollejos durante el proceso de producción o pueden ser el resultado de una mezcla de vinos tintos con vinos blancos (INDECOPI, 2011).

Los vinos también pueden ser diferenciados por la técnica de elaboración, de tal manera que se tienen los vinos licorosos, los vinos espumantes naturales y los vinos espumantes gasificados. Los vinos licorosos se refieren a productos con un mayor contenido alcohólico, donde su grado alcohólico es superior a 15% e inferior a 22%, comparado con el 8.5% que requiere un vino estándar según la OIV. Por otro lado, los vinos espumantes naturales, como su nombre lo indica, poseen espuma, en donde su anhídrido carbónico proviene de una segunda fermentación, la cual a su vez se obtiene por la adición de azúcar refinada de caña. En cambio, a los vinos espumantes gasificados se les agrega anhídrido carbónico puro (INDECOPI, 2011).

De acuerdo con INDECOPI (2011), también se puede clasificar a los vinos por su crianza y es así como se obtienen los vinos criados en madera, los vinos criados sin madera y los vinos jóvenes. Los criados en madera se dividen en tres tipos. Por un lado, se tienen los vinos de gran reserva que deben tener un periodo de envejecimiento mínimo de 48 meses para vinos blancos y rosados, y de 60 meses para vinos tintos. En cambio, los vinos de reserva deben tener un periodo mínimo de envejecimiento de 24 meses para vinos rosados y blancos, y de 36 meses para vinos tintos. Por su parte, los vinos de crianza bastan con tener un tiempo de por lo menos 18 meses para vinos blancos y rosados y de 24 meses en el caso de los tintos. En cuanto a los vinos criados sin madera, pueden ser tintos, rosados o blancos que se han almacenado sin la presencia de madera. Por último, los vinos jóvenes son los que se elaboran con la finalidad de su inmediata comercialización.

La variedad de vinos también depende de la uva con la que son elaborados. Las uvas se pueden clasificar de acuerdo con la especie de la que provienen, siendo las más conocidas la *vitis vinífera*, *vitis labrusca*, *vitis riparia*, *vitis rotundifolia* y *vitis amurensis* (Bruno, 2017). Este autor indica que las variedades de vino de origen europeo más conocidas, como la cepa blanca Chardonnay y la cepa tinta Merlot provienen de la especie *vitis vinífera* (Bruno, 2017).

Sin embargo, la clasificación por especies se dificulta un poco al existir uvas producidas por cruces y uvas híbridas. Se denominan “cruces” al mestizaje entre variedades de una misma especie. Estos son diferentes a los híbridos, que son el resultado de la mezcla de individuos de distinta especie (Bruno, 2017). Por ejemplo, una uva híbrida puede provenir de una uva perteneciente a la especie de *vitis vinífera* y a una *vitis labrusca*, mientras que un cruce sería la mezcla de dos uvas provenientes de la *vitis vinífera*. En el Perú, son bastante consumidos los vinos provenientes de la uva Isabella,

comúnmente, llamada Borgoña. Esta es una uva híbrida de las llamadas “franco-americanas” que provienen de desprendimientos de la *vitis vinifera* y de la *vitis labrusca* (Cadenas, 2007). El problema con muchos de los vinos provenientes de uvas híbridas es que no son aceptados por las legislaciones de países en donde se practica vitivinicultura de calidad (Bruno, 2017).

En el Perú, se puede contabilizar por lo menos 30 variedades de uvas utilizadas para producir vino. Según el portal especializado Cata del Vino (2014), las variedades son las siguientes: Albilla B, Autumn Royal, Borgoña/Isabella blanca, Borgoña/Isabella negra, Burdeos, Cabernet Sauvignon N, Chardonnay B, Chenin B, Crimson Seedless B, Flame Seedless Rg, Italia B, Malbec N, Merlot N, Mollar, Moscatel N, Negra Criolla, Petit Verdot N, Pinot Noir N, Quebranta, Red Globe Rs, Sauvignon Blanc B, Sirah N, Sugraone, Superior Seedless B, Tannat N, Tempranillo N, Thompson Seedless B, Torontel B, Ugni Blanc B y Uvina N.

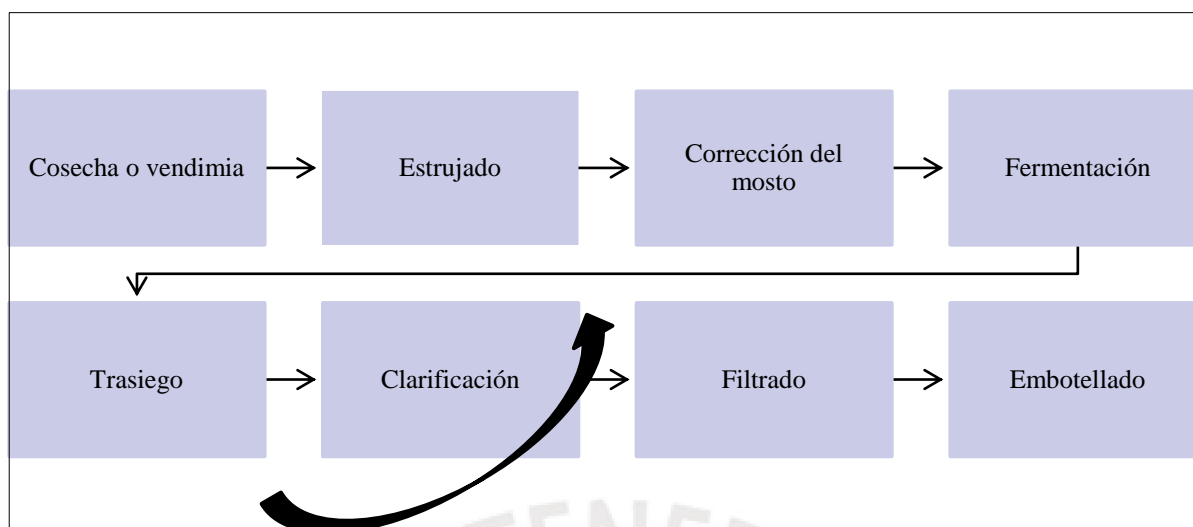
Por último, cabe mencionar que la variedad de los vinos depende de más factores que su clasificación o la variedad de uva utilizada. En este sentido, “el vino es también una suma de un conjunto de factores ambientales: clima, latitud, altitud, horas de luz, temperatura, etc.” (Vinitodo, 2013, p. 11). Garcia Carrion (2015) señala que además del clima, también es importante la meteorología, el tipo de suelo, entre otros. Por este motivo, es relevante el lugar de origen del vino, pues el producto tendrá propiedades organolépticas diferentes dependiendo de la región en la que ha sido producido; es decir, un mismo tipo de vino con idénticas características y el mismo tipo de uva será de diferente gusto dependiendo de la región en donde ha sido elaborado.

En este apartado se ha presentado las definiciones del vino, sus diferentes clasificaciones, así como los tipos de uva que existen y los factores ambientales que intervienen. Además de éstos, el proceso productivo es otro factor que destacar dentro de la industria vitivinícola y por eso será estudiado a mayor detalle en el siguiente apartado.

## **2. Proceso de elaboración del vino**

Existen muchas formas de elaborar el vino, en la medida que cada bodega sigue un proceso particular para producirlo. En este sentido, la viticultura posee una característica especial, pues es un negocio que considera la ubicación geográfica, no sólo depende de la producción. El vino también es un producto que depende de la calidad de los insumos, en especial de su principal materia prima: la uva. Por este motivo, el proceso de elaboración del vino no sólo considera la producción, sino que incluye el cultivo de la vid. Este apartado tiene el objetivo de presentar el proceso de elaboración del vino de acuerdo con las ocho acciones principales. En la figura 10 se presentan las principales actividades de la producción del vino. Es preciso mencionar que los tipos de vino tinto, blanco o rosado dependen de la uva y no del proceso. Por este motivo, se expone un solo proceso para todos los vinos.

Figura 10. Proceso de elaboración del vino



Fuente: Olarte (2012)

En Perú, la temporada de cosecha de la vid tiene lugar entre los meses de noviembre y febrero. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2008) “las zonas productoras de uva en se encuentran ubicadas principalmente en la costa sur y corresponden a Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna” (p. 4). Además, el MINAGRI (2008) explica que en el país la uva se produce todo el año; sin embargo, agrega que la vid se cultiva una vez al año o máximo dos. Por lo tanto, se cosecha todo el año porque las zonas productoras de vid tienen diferentes suelos y climas.

El proceso de cosecha o vendimia, como se le llama en la viticultura, consiste en aprobar la maduración de la uva y recoger los frutos. La maduración ideal de la uva consiste, principalmente, en lograr la concentración de azúcar deseada, medida en grados Brix (Vinitodo, 2013). Por este motivo, “si la uva no cumple las características deseadas se dejará un poco más en la cepa o si por el contrario la uva cumple todos los requisitos en periodo de tiempo menor, se recogerá antes” (Olarte, 2012, p. 13). Luego de aprobar la maduración de la uva se recogen los racimos para ser trasladados a la bodega. Para el caso de las vinícolas de Huaral, el acopio proviene de sus propios fundos. Sin embargo, algunos productores compran uvas de terceros. Esta compra se ejecuta a través de comisionistas, quienes se encargan de negociar las condiciones de compra y el transporte. Vinos La Quincha compra un tipo de uvas de otro lugar, pues los factores de producción en Huaral no son favorables del todo (Semorile, 2017).

El segundo proceso de la elaboración del vino es el estrujado. Sin embargo, antes de iniciarlo, las uvas pasan por la máquina despalillador, la que tiene como objetivo separar el fruto del raspón o también llamado escobajo; es decir, el racimo de la uva. De este modo, se cuida el mosto de sabores o aromas provenientes del raspón de la uva. Luego de obtener la uva limpia de los escobajos, es estrujada. Coronel (2015) señala que el estrujado es cuando la fruta se somete para la obtención de partículas de menor tamaño, de modo que la pulpa o el jugo queden expuestos a la acción de las levaduras. El

producto es conocido como mosto, el cual está compuesto por jugo, hollejo y pepas. La inclusión de estas partículas debe ser evaluada de acuerdo con producto final que se desee obtener.

Por consiguiente, el tercer proceso consiste en la corrección del mosto. Este proceso tiene como objetivo equilibrar la levadura y los grados Brix. Coronel (2015) explica que esta fase presenta tres etapas continuas: activación de la levadura, encabezamiento y siembra. La primera de ellas se realiza diluyendo la levadura de panadería con agua a 32 ° C y una pequeña cantidad de azúcar, las que se dejan reposar de 15 a 20 minutos. En la segunda fase, luego de la activación de la levadura, se agrega azúcar para corregir los grados Brix. Esto es relevante ya que, si “los grados Brix son menores a lo ideal, la cantidad de alcohol obtenida es menor. Adicional a ello, la fermentación se detiene porque las levaduras no pueden realizar la fermentación por la elevada presión osmótica” (Almeyda, 2017, p.12). La última fase de la corrección del mosto es la siembra, la cual consiste en sembrar la levadura activada. Cabe resaltar que no todos los productores de vinos incluyen esta etapa dentro del proceso.

Luego de corregir el mosto, el cuarto proceso es la fermentación alcohólica. Este proceso tendrá una variación de temperatura según el tipo de vino que se desee obtener: tintos, blancos o rosados. El proceso de fermentación comienza con las levaduras, las dos principales son la *Saccharomyces cerevisiae* y *Saccharomyces bayanus*. La función de las levaduras es transformar los azúcares fermentables en alcohol, las cualidades potenciales se van deteriorando en el proceso de la vinificación o desaparecen. Los factores que influyen en la fermentación alcohólica son la densidad y la temperatura (Delanoë, Mallard, Maisondeu, Dominique & Perez, 2003). En la tabla 6 se muestra el rango de temperatura en el que se deben fermentar según la variedad de vino.

Tabla 6

*Temperatura para el proceso de fermentación según la variedad de vino*

<b>Vino Tinto</b>	
Temperatura	Efecto
Inferior a 22°C	Maceración insuficiente, falta de color, pocos taninos.
24-26°C	Baja extracción de taninos, elaboración de vino tinto afrutados.
28-30°C	Buena extracción de color y de taninos. Conviene para los vinos de crianza o para las variedades de uva que liberan con dificultad su materia colorante. Acciones preventivas (regiones septentrionales) Vendimia caliente: cosechar durante las horas más calurosas. Buen aislamiento: volúmenes importantes, cubas enterradas o adosadas, cubas de hormigón.
<b>Vino blanco y vino rosado</b>	
Temperatura	Efecto
Inferior a 15°C	El arranque de la fermentación es difícil; hay riesgo de oxidación. La utilización de una levadura adaptada a esta temperatura permite realizar una fermentación alcohólica completa.
15-18°C	Temperatura óptima para la formación de aromas de fermentación.
18-20°C	Temperatura deseable para asegurar un buen término de fermentación.
20-25°C	Fermentación muy activa de algunos aromas, enfriar. Temperaturas buscadas en el caso de una fermentación sin aporte de levadura.
25-30°C	Fermentación muy rápida, pérdida de aromas, menos finura, enfriar.

Superior a 30°C	Riesgo de parada de fermentación. Acciones preventivas Evitar las vendimias calientes: cosechar durante las horas frescas. Favorecer los intercambios de calor naturales a través de las paredes de las cubas: volúmenes reducidos. Cubas separadas, cubas metálicas, ventilación de cubas.
-----------------	--

Fuente: Delanoe, Mallard, Maisondeiu, Dominique y Perez (2003)

Finalizada la fermentación continúa el proceso de trasiego, que es cuando se inicia la sedimentación de las partículas que se mantienen en suspensión, como las levaduras, los restos de fruta, proteínas, pectinas, etc. Estas partículas se descomponen al poco tiempo y podrían aportar un sabor desagradable al vino. Por este motivo, para evitar el contacto prolongado con ellas, el vino es trasvasado sucesivamente teniendo el cuidado de no arrastrar dichas partículas (Coronel, 2015). Con respecto al trasiego, Olarte (2012) agrega que frecuentemente se trasiega el vino a cubas limpias. “Este proceso airea el vino, siendo esto conveniente al principio para ayudar al buen acabado de la fermentación y la estabilización del vino, pues permite la evaporación de sustancias volátiles resultantes de la fermentación y el gas carbónico” (p. 26). El proceso se concentra en eliminar las partículas sólidas que quedan en el proceso de estrujado.

El sexto proceso en la elaboración del vino es la clarificación. Coronel (2015) explica que para la clarificación se usan agentes clarificantes como la bentonita, caseína, gelatina o clara de huevo. Los agentes clarificantes ayudarán a precipitar las células muertas de levadura y otros sólidos del vino. Estas sustancias se adhieren a los sólidos no deseados y los fuerzan al fondo del tanque.

El penúltimo proceso consiste en la filtración, que tiene el mismo objetivo que el trasiego, eliminar las partículas sólidas del producto. Sin embargo, cuando se filtra el vino, el líquido debe pasar a través de una superficie porosa, leche filtrante o placa del filtro (Coronel, 2015). Luego, el vino clarificado se introduce en otro recipiente, donde está listo para el embotellado o el envejecimiento posterior. En la figura 10 se observa que se señala con una flecha la relación entre el filtrado y el trasiego. Esto significa que luego del filtrado las partículas más pequeñas se trasiegan y el producto volverá a filtrarse hasta que el enólogo o especialista del proceso productivo apruebe el producto. Sin embargo, el producto no se volverá a someter a un proceso de clarificación, pues éste sólo se realiza una vez. Finalmente, el octavo paso es el embotellado, cuyo objetivo es preparar el producto para ser vendido. Es decir, etiquetar y armar los *packs*.

### 3. Vinos en el mundo

En la actualidad, cinco países representan a la industria de vinos a nivel mundial si se tienen en cuenta sus extensiones de tierra para la producción de vino: España, China, Francia, Italia y Turquía (OIV, 2017). La situación del vino a nivel mundial ha sufrido un descenso desde el año 2000 respecto al nivel de hectáreas, pasando de 7,8 millones de hectáreas a 7,5 millones en el año 2015. Este panorama es el resultado de la reducción de los viñedos de España, Francia e Italia. En cambio, EE. UU. y el hemisferio Sur mantuvieron estables la cantidad del nivel de hectáreas, mientras que China presentó un

aumento significativo (OIV, 2016). Con respecto a la distribución de hectáreas por país, España poseía en el 2015 el 14% del total de hectáreas mencionadas, China el 11%, Francia el 10%, Italia el 9%, Turquía el 7% y el resto del mundo el 50% (OIV, 2016). La evolución de las hectáreas de los principales países productores de vino en los años 2011-2015 se detalla en la tabla 7.

Tabla 7

*Áreas dedicadas a la producción de vino en el mundo, 2011-2015*

Miles de hectáreas	2011	2012	2013	2014	2015
España	1032	1017	1021	1022	1021
China	633	709	760	799	830
Francia	796	792	793	791	786
Italia	720	713	705	690	682
Turquía	508	497	504	502	497
USA	413	412	422	419	419
Argentina	219	222	224	226	225
Irán	239	240	227	221	223
Portugal	206	206	208	211	217
Chile	191	192	192	192	211
Rumania	170	162	157	154	192
Australia	133	135	133	132	149
Moldova	110	110	110	110	140
Sudáfrica	102	102	102	102	130
India	119	120	119	120	120
Brasil	90	91	90	89	85
Nueva Zelanda	37	38	38	38	39
<b>Mundo Total</b>	<b>7489</b>	<b>7494</b>	<b>7536</b>	<b>7539</b>	<b>7511</b>

Fuente: OIV (2016)

Por otro lado, se reporta una reducción en la producción mundial de vino al comparar la producción del 2016 con la del 2015, pues fueron casi 15 millones de hectolitros menos (mhl), una de las cifras de decrecimiento más elevadas en los últimos 20 años (OIV, 2016). Los países con mayor producción de vino, según la OIV (2016), son Italia, Francia y España, Italia, el mayor productor, presentó un crecimiento desacelerado, pues en el 2016 solo creció 2% con respecto al 2015, mientras que en el 2015 tuvo una variación positiva de 13.1% con respecto al 2014. Francia, por el contrario, tuvo un decrecimiento de 7% en el 2016 con respecto al año anterior (OIV, 2016). La fluctuación de la producción de vino en millones de hectolitros de los principales países se detalla en la tabla 8.

Tabla 8

*Producción mundial de vino en el mundo, 2012-2016*

Mhl	2012	2013	2014	2015	2016	Variación 2016/2015%
Italia	45.6	54	44.2	50	50.9	2%
Francia	41.5	42.1	46.5	47.0	43.5	- 7%
España	31.1	45.3	39.3	37.3	39.3	4%
USA	21.7	24.4	23.1	21.7	23.9	10%
Australia	12.3	12.3	11.9	11.9	13.0	9%
China	13.5	11.8	11.6	11.5	11.4	- 1%
Sudáfrica	10.6	11.0	11.5	11.2	10.5	-6%
Chile	12.6	12.8	10.0	12.9	10.1	-21%
Argentina	11.8	15.0	15.2	13.4	9.4	-29%
Italia	9.0	8.4	9.2	8.9	9.0	1%



Portugal	6.3	6.2	6.2	7.0	6.0	-15%
Rusia	6.2	5.3	4.9	5.6	5.6	0%
Romania	3.3	5.1	3.7	3.5	3.3	-8%
Nueva Zelanda	1.9	2.5	3.2	2.3	3.1	34%
Grecia	3.1	3.3	2.8	2.5	2.6	2%
Serbia	2.2	2.3	2.3	2.3	2.3	0%
Austria	2.1	2.4	2.0	2.3	2.0	-14%
Hungría	1.8	2.6	2.6	3.0	1.9	-38%
Moldavia	1.5	2.6	1.6	1.7	1.7	0%
Brasil	3.0	2.7	2.7	3.5	1.6	-55%
Bulgaria	1.3	1.7	0.7	1.3	1.2	-8%
Georgia	0.8	1.0	1.1	1.3	1.1	-16%
Suiza	1.0	0.8	0.9	0.9	1.0	18%
Mundo	258	290	270	276	267	-3%

Fuente: OIV (2016)

Nota. Mhl = Millones de electrolitos

Con respecto a la exportación e importación, España es el principal país exportador si se tiene en cuenta el volumen. En cambio, si se tiene en cuenta el valor de exportación, Francia es el más importante a nivel mundial. Con respecto a la importación, Estados Unidos es el país que más gasta en vino foráneo. España se ha consolidado como el principal exportador en volumen gracias a que ha tenido un crecimiento de 10.6% entre el 2012 y el 2016, mientras que Italia y Francia presenciaron una reducción en el crecimiento los últimos cuatro años (OIV, 2016). En la tabla 9 se muestra la fluctuación del volumen de exportación de los principales países del mundo en los últimos cuatro años (2012-2016).

Tabla 9

*Principales exportadores de vino en el mundo, 2012-2016*

Mhl	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2012
España	20.7	18.4	23.0	24.7	22.9	10.6%
Italia	21.2	20.3	20.4	20.1	20.6	- 2.8%
Francia	15.0	14.5	14.3	13.9	14.1	6.3%
Chile	7.5	8.8	8.0	8.8	9.1	21.3%
Australia	7.2	7.1	7.0	7.4	7.5	3.3%
Sudáfrica	4.2	5.3	4.2	4.2	4.3	2.7%
USA	4.0	4.1	4.0	4.2	3.8	-5.3%
Alemania	4.0	4.0	3.9	3.7	3.6	-9.5%
Portugal	3.4	3.0	2.8	2.8	2.8	-18.2%
Argentina	3.7	3.1	2.6	2.7	2.6	-28.9%
Nueva Zelanda	1.8	1.8	1.9	2.1	2.1	-18.8%
<b>Mundo Total</b>	<b>103</b>	<b>101</b>	<b>103</b>	<b>105</b>	<b>104</b>	<b>1%</b>

Fuente: OIV (2016)

Nota. Mhl = Millones de electrolitos

Además, respecto al valor de exportación expresado en billones de euros, Francia es el país líder, exportó el 2016 aproximadamente 8.2 billones de euros. El panorama es positivo para los franceses por el crecimiento presentado en los últimos años en donde acaeció una variación porcentual positiva de 5.3%. En cambio, Italia y España presentaron una variación creciente de 19.8% y 9.1%,

respectivamente. Los datos se pueden observar en la tabla 10, la que detalla el crecimiento de los principales países exportadores de vino entre los años 2012-2016.

Tabla 10  
*Principales exportadores de vino en el mundo, 2012-2016*

Billones de euros	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2012 Variación en %
Francia	7.8	7.8	7.7	8.3	8.2	5.3%
Italia	4.7	5.0	5.1	5.4	5.6	19.8%
España	2.4	2.6	2.5	2.6	2.6	9.1%
Chile	1.4	1.4	1.4	1.6	1.7	20.2%
Australia	1.5	1.3	1.3	1.5	1.5	1.4%
USA	1.1	1.2	1.1	1.4	1.4	31.4%
Nueva Zelanda	0.8	0.8	0.8	1.0	1.0	32.5%
Alemania	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	-5.0%
Portugal	0.7	0.7	0.6	0.7	0.7	3.7%
Argentina	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	3.7%
Hong Kong	0.2	0.2	0.2	0.6	0.6	242.3%
Mundo Total	25	26	26	28	29	14.3%

Fuente: OIV (2016)

Por otro lado, respecto a la importación mundial de vino de uvas frescas y del mosto de uvas, ésta creció de 32.761.738 a 33.037.169 del año 2015 al 2016, lo cual equivale a un 0.84% de crecimiento en ese año. El rubro de la importación es liderado por Estados Unidos, le siguen países como el Reino Unido y Alemania. Sin embargo, estos dos últimos países tuvieron un descenso en el valor de importación en el 2016, la variación negativa fue de 1.12% y 1.27%, respectivamente. El crecimiento mundial en las importaciones de vino se explica gracias a países como China que incrementó sustancialmente sus importaciones (ver tabla 11).

Tabla 11  
*Principales importadores de vino en el mundo, 2012-2016*

Importadores (USD)	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016
Estados Unidos	5.308.614	5.494.134	5.596.689	5.623.259	5.793.215
Reino Unido	4.904.646	4.960.035	5.044.931	4.541.304	4.081.594
Alemania	3.142.669	3.470.940	3.422.806	2.804.842	2.733.451
China	1.581.017	1.554.614	1.518.528	2.038.563	2.364.537
Canadá	1.975.603	2.025.444	1.938.427	1.797.545	1.775.353
Hong Kong, China	1.039.165	1.034.687	1.089.403	1.390.930	1.552.570
Japón	1.574.749	1.582.319	1.641.603	1.490.157	1.499.954
<b>Mundial</b>	<b>33.723.991</b>	<b>35.618.585</b>	<b>35.885.299</b>	<b>32.761.738</b>	<b>33.037.169</b>

Fuente: OIV (2016)

Nota. USD = Dólares americanos (por sus siglas en inglés)

Los países productores de vino pueden dividirse en dos grupos diferenciados, Torres y Kunc (2016) señalan que Francia pertenece al viejo mundo junto con Italia y España, mientras que el nuevo mundo comprende a California en Estados Unidos, Australia, Chile, Argentina, Nueva Zelanda y Sudáfrica. Con respecto a los países del viejo mundo, Torres y Kunc (2016) indican que los factores que contribuyen a la ventaja de dichos países son el clima, la tierra y viticultura. Por otro lado, los países

del nuevo mundo trabajan en aumentar su calidad y mejorar su *branding*. Por ejemplo, Argentina, uno de los principales productores del nuevo mundo, trabajó en la reconversión de la industria vitivinícola, para lo cual se aplicaron diferentes estrategias como la búsqueda de consumidores internacionales, concentración de la calidad del vino, mejoras tecnológicas tanto en la bodega como en la viñedo y una reestructuración en todo el proceso, desde el enfoque de consumidor y productor (Torres & Kunc, 2016). La principal estrategia de los productores argentinos fue exportar sus vinos finos, dejando de lado la estrategia de precios bajos que usaron países como Perú para exportar su producción.

Los países del nuevo mundo como Argentina y Chile, principales productores de Sudamérica, van incrementando su participación mundial. Actualmente, Argentina y Chile juntos tienen un 3% del total de hectáreas dedicadas a la producción del vino en el mundo. Respecto al total de producción de vino en el mundo, Chile produce un 6% y Argentina un 4% del vino mundial (OIV, 2017). Sin embargo, la producción de vino en el 2016 se ha reducido en Argentina en 9,4 millones de hectolitros y en Chile en 10,1 millones de hectolitros, el mismo fenómeno ocurrió en Brasil (OIV, 2017).

#### **4. MYPES vitivinícolas en los principales países vinícolas en el mundo**

El presente apartado posee elevada relevancia en una investigación de prospectiva. Por un lado, permite conocer las dificultades por las que atraviesan otras MYPES vinícolas alrededor del mundo. Por otro lado, permite conocer cómo enfrentan las dificultades que se presentan para continuar en el mercado. Por ello, este apartado tiene como finalidad desarrollar algunos de los problemas de las MYPES vitivinícolas alrededor del mundo y las formas en que les hacen frente, por lo que se presentan algunas de las conclusiones de estudios académicos de diferentes países.

Una dificultad que se encontró en este tipo de empresas fue la eficiencia. Un estudio en Ucrania que midió la eficiencia en la industria del vino de ese país reveló que hay una correlación entre la eficiencia económica y el tamaño de las bodegas, lo que significa que las empresas de vino más grandes a menudo tienen una mayor eficiencia que las pequeñas. El estudio también demostró que este resultado se debe en parte a los costos de las licencias anuales, los cuales son en proporción pequeños para las grandes empresas, pero significativos para los pequeños productores (Goncharuk & Lazareva, 2015).

Otra problemática de las MYPES vitivinícolas es la visión que tienen como empresa. En Australia se realizó una investigación sobre pequeños productores de vino y su visión empresarial. Los resultados señalan que si bien casi la mitad de los participantes del estudio parecen tener una visión empresarial, en forma de planes o conceptos que prevén para el futuro de sus operaciones, en el 40% de los casos identifica un conocimiento limitado de una visión empresarial y en algunos casos una completa falta de este (Duarte & Northcote, 2010). Los autores indican que este hallazgo sugiere limitaciones aparentes en la manera en que algunos pequeños empresarios organizan o administran sus emprendimientos y añaden que la falta de visión puede tener efectos indirectos, incluyendo la falta de expectativas comerciales y estratégicas a largo plazo (Duarte & Northcote, 2010)

Debido a sus debilidades y problemáticas, las MYPES han encontrado diferentes formas de hacerle frente, siendo una de ellas el captar nichos de mercado que no han sido copados por las grandes corporaciones. Por ejemplo, un microempresario en Australia realizó algunos cambios en su negocio. Primero, personalizó su bodega al estilo europeo, después se dispuso a ofrecer el servicio de bar en su bodega con un trato cercano al cliente, haciendo que estos se sintieran como en casa y, por último, vende vinos que son mezclas de distintas variedades de uvas. Todo esto le dio una personalidad diferente a la empresa, logrando así captar la atención de un grupo de consumidores (Logan, 2011).

Otra manera de hacer frente a la competencia es mediante las alianzas. En España, donde se encuentran muchos de los principales productores mundiales de vino, las MYPES vitivinícolas no pueden quedarse relegadas. Por ello, ante la gran heterogeneidad del mercado, estas encuentran en la colaboración y creación de redes una alternativa para esas mejoras requeridas para poder obtener una mayor cuota de mercado (Salvador, 2016). Las alianzas son un elemento que potencia la actividad vitivinícola en las MYPES, pero si no son continuas no son de mucha utilidad. Este es el caso de las MYPES de Marche en Italia, cuyos microempresarios buscan constantemente la expansión más allá de sus fronteras mediante la exportación. La forma más fácil de exportar para ellos es mediante redes de trabajo, las cuales en la mayoría de casos se daban por turistas que visitaban los viñedos. Sin embargo, por este medio solo se exportaba una sola vez en la mayoría de los casos debido a que se perdía contacto con el socio comercial. Los autores identificaron que esto sucedía debido a una comunicación poco constante y por la falta de atención de las empresas (Vissak, Francioni & Musso, 2017).

El marketing también ha sido utilizado por los pequeños fabricantes de vino para seguir a flote en la industria. Así, por ejemplo, un grupo de MYPES chilenas identificaron oportunidades de mercado a través del marketing, ya sea tradicional o relacional. Hojman y Hunter-Jones (2012) observaron que un grupo de MYPES chilenas dedicadas a la industria vitivinícola utilizaban el marketing tradicional, la cual hace énfasis en la calidad del producto y las preferencias del *target* o público objetivo. Aunque también hay otras MYPES que utilizan estrategias de marketing relacional, estas empresas ejecutan actividades como festivales y eventos, actividades de tradición cultural, degustación de alimentos y experiencia en la bodega con el fin de generar un vínculo directo entre el cliente y la marca o con la preferencia por el producto (Hojman & Hunter-Jones, 2012).

Además, las MYPES han encontrado en las nuevas tecnologías un aliado para poder mejorar en su producción o hacerse publicidad. Si bien, normalmente, las invenciones recientes que se realizan en el campo del vino están dirigidas a grandes empresas, se han creado algunas herramientas tecnológicas pensando en los pequeños fabricantes. Por ejemplo, la revista *Wine & Viticulture Journal* (2014) elaboró una relación de inventos accesibles y útiles para pequeñas empresas del sector, entre los cuales se encuentran carretillas de carga para vino de la marca Warner, pruebas de esterilidad del vino para detectar en el mismo lugar de producción bacterias en menos de 24 horas, filtros de doble capa que evitan duplicación de tareas, espectrofotómetros que sirven para testear el vino, espantador de aves y

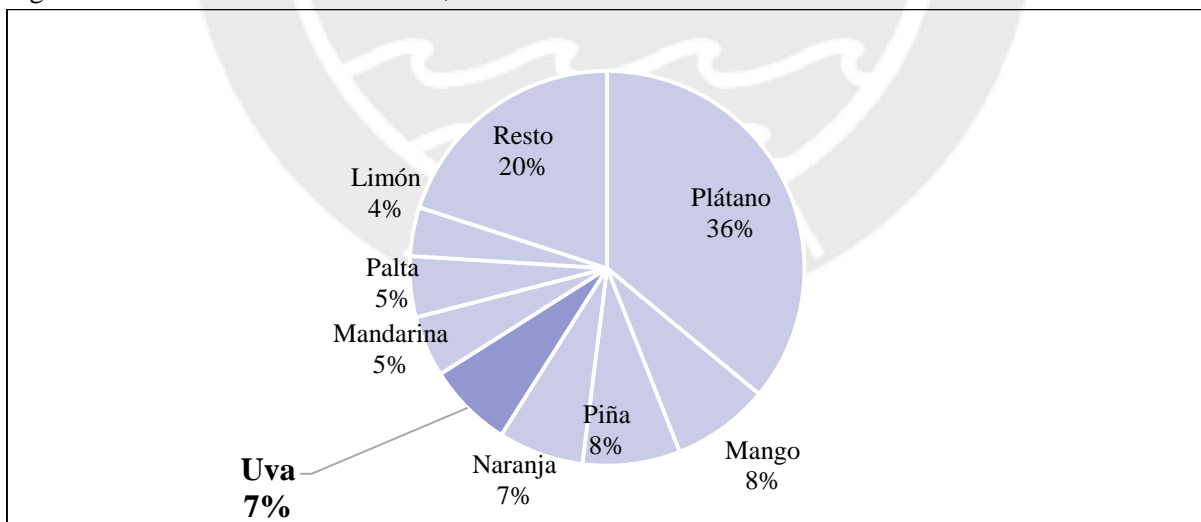
mascotas con explosiones automáticas, entre otros. Cabe mencionar que las tecnologías de producción no son las únicas que se usan en las MYPES para poder fortalecerse pues, las tecnologías informáticas también les son herramientas útiles. Un estudio en Canadá sobre las páginas web en pequeñas empresas de vino encontró que, del total de casos analizados, un 95% de las pequeñas empresas tenían sitios web funcionando y solo un 5% o no tenían página web o estaba en construcción (Madill & Neilson, 2010).

El apartado presenta ejemplos de retos que enfrentan las MYPES vitivinícolas alrededor del mundo. Realizar una revisión sobre la situación de empresas similares, permite conocer amenazas u oportunidades que se podrían presentar en la industria nacional. Asimismo, permite identificar acciones para hacer frente a los retos y poder adaptarlas a la realidad local. Desde el primer apartado hasta el presente, el marco contextual presenta la situación global de la industria del vino con el objetivo de identificar la posición de la industria peruana. En los siguientes apartados se presentan la situación actual de la industria vinícola nacional al 2017.

## 5. Industria vitivinícola en Perú

Actualmente, el cultivo de la vid en el Perú se ha desarrollado y constituye una de las principales actividades frutícolas. En el 2012, "la vid se cultiva en una extensión aproximada de 12.000 ha, distribuidas de la siguiente forma: 97.5% en la Costa, 1.5% en la sierra y 1% en la selva" (Hatta & Tonietto, 2012, p. 295). La costa cuenta con el mayor porcentaje de hectáreas de cultivo, siendo Ica y Lima los principales departamentos con un 87% del cultivo total. De este modo, se obtiene el principal insumo en la producción de vinos.

Figura 11. Perú: Producción frutícola, 2013



Fuente: Ramos (2015)

Sin embargo, la uva no se utiliza única o exclusivamente en la industria vinícola. Previamente, se explicó que existen diferentes variedades de uva, que pueden ser utilizadas para producir vino o para el consumo, también llamadas "uvas de mesa". La producción de la uva se ha incrementado en los últimos años, favoreciendo el crecimiento de las industrias del vino y pisco. Como se observa en la

figura 11, para el 2013, la uva era una de las frutas que más se producía en el Perú con un 7% del total producido, solo por debajo del plátano y el mango (Ramos, 2015).

La producción nacional de uva en el año 2016 fue de 689,8 mil toneladas, superior en 22.3% en comparación al año anterior en que se produjeron 564,1 mil toneladas como resultado de la mayor producción obtenida en Piura, Arequipa y La Libertad (MINAGRI, 2016). En la tabla 12 se presenta la producción anual de uva desde el 2012 hasta el 2016 de acuerdo con el Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola, donde se observa un continuo crecimiento año tras año.

Tabla 12

Perú: Producción nacional de uva, 2012-2016

Producto	Miles de toneladas					Variación porcentual				
	2012	2013	2014	2015	2016	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Uva	361,9	439,2	507,1	597,9	698,8	21,9	21,4	15,4	17,9	15,4

Fuente: MINAGRI (2016)

Por otro lado, en la tabla 13 se demuestra que la mayor cantidad de uva producida se encuentra en las provincias de Ica, Lima y Piura. Coincidentemente, los valles de Lima e Ica son los principales productores de vino y también de pisco. Las uvas producidas en Piura no son uvas viníferas, sino que son uvas para el consumo o las bien llamadas “uva de mesa”.

Tabla 13

Perú: Producción de uva por región, 2015-2016

Región	Año	Uva (miles de toneladas)
Nacional	2015	597.9
	2016	689.8
Ica	2015	230.0
	2016	224.7
Piura	2015	182.6
	2016	278.4
Lima	2015	74.1
	2016	72.8
La Libertad	2015	46.9
	2016	49.4
Arequipa	2015	22.4
	2016	25.5
Arequipa	2015	21.6
	2016	21.5

Fuente: MINAGRI (2016)

La producción y consumo del vino en nuestro país se ve incrementando. A pesar de que el crecimiento se ha desacelerado en los últimos años, las cifras brindan un panorama positivo para el futuro de la industria vitivinícola peruana. “Durante los últimos 20 años, el consumo en Perú se ha duplicado. A paso lento, pero seguro. No obstante, en el último lustro, la evolución comenzó a ralentizarse entre 8% y 10%” (Solé, 2017). La consultora Maximixe (2016) también indica que el crecimiento ha disminuido en comparación de la década pasada; sin embargo, pronostica un crecimiento de 12.4 % en términos de volumen para el 2017, básicamente impulsada por la demanda interna.

Sin embargo, la industria se encuentra bastante relegada en comparación con sus pares en países vecinos como Chile, Brasil y Argentina, donde la producción supera con creces a la peruana. Por un lado, esto se debe a que el peruano no suele consumir vino, pues las cifras sobre el consumo de vino indican que la población peruana se encuentra muy por debajo del consumo por persona de otros países (ProChile, 2017; Solé, 2017). La preferencia del consumidor por otro tipo de bebidas sería un factor que interviene en el crecimiento de la industria en el Perú. El país sería más bien “cervecero”. Según Solé (2017), “del total de litros de alcohol consumidos en el país, el 95% le corresponde a la bebida dorada. El 5% restante se lo reparten el resto de botellas multicolores”.

Con respecto a la exportación de vino, la cifra de exportaciones es pequeña. Aproximadamente, 11,000 hectolitros para el 2014, mientras que Argentina se encontraba para entonces en más de 2´500,000 hectolitros y Chile llegaba casi a los 8 millones de hectolitros (OIV, 2017). El porcentaje de las exportaciones en el Perú se debe básicamente a la gran industria, “el 85% de este volumen lo comprenden las bodegas Santiago Queirolo y Tabernero” (Solé, 2017). Sin embargo, la consultora Maximixe (2016) estima que las exportaciones de este rubro crecerán en un 3.5% para el 2018. La tabla 14 muestra los principales países a los que Perú exporta en la actualidad: EE. UU., Italia, Panamá, Japón, Canadá, Francia y Costa Rica.

Tabla 14

*Perú: Mercados importadores de vino peruano, 2016*

<b>Países importadores de vino peruano</b>	<b>Valor exportado (miles de dólares)</b>	<b>Participación en las exportaciones de Perú</b>
EE. UU.	657	71.3%
Italia	51	5.5%
Panamá	38	4.1%
Japón	35	3.8%
Canadá	29	3.1%
Francia	28	3.0%
Costa Rica	22	2.4%

Fuente: International Trade Centre (2016)

Con respecto a las importaciones, la participación de los vinos peruanos se encuentra entre 75% y 80% del total de vino vendido, mientras que el resto corresponde a Argentina de acuerdo con Información y Estrategia Económica de Centrum (IEEM, 2006). “El 37% de importaciones proviene de Argentina y el 60% de este volumen tiene el aroma de la uva Malbec. Los vinos chilenos representan el 25% de la bebida importada” (Solé, 2017). Esta gran diferencia entre las importaciones y exportaciones puede interpretarse por la calidad de los productos foráneos, razón por la cual “el precio del vino peruano más caro es muy inferior al del vino argentino, chileno o español de mayor precio” (Solé, 2017).

En síntesis, se conoce que las principales provincias productoras de uva son Ica, Piura y Lima. A pesar de que las estadísticas muestran que Piura produce más uva que Lima, la uva cultivada en Piura es en su mayoría uva de mesa y no para la producción vinícola. Por otro lado, respecto a exportaciones, los vinos peruanos poco a poco logran ser exportados y los principales países que importan vino peruano

son aquellos que reúnen colonia peruana, como Estados Unidos e Italia. Con respecto a las importaciones, éstas son muy diferentes a las exportaciones en volumen. La mayoría de vinos importados proceden de Argentina y Chile. A continuación, se presentan las características del mercado de vino peruano y un análisis PESTEL de la industria nacional.

### **5.1. Características del mercado de vino peruano**

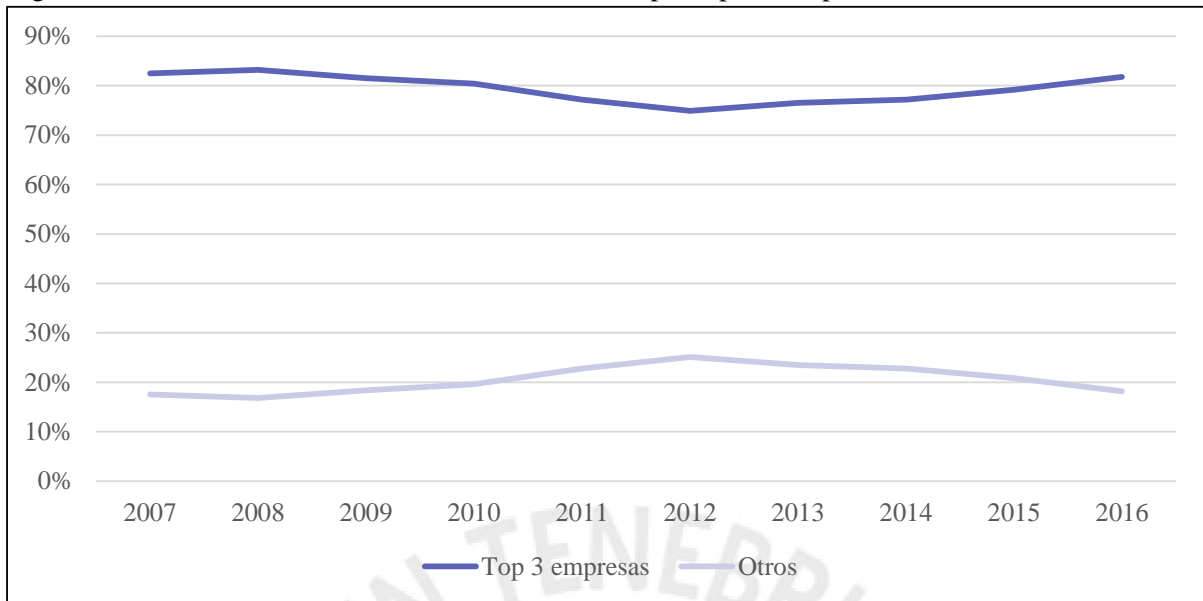
La producción de vino peruano apenas llega a unos 710,000 hectolitros producidos en el 2015 (OIV, 2017). A diferencia de otros países, el producto preferido por el público peruano son los vinos dulces, tal como lo menciona Solé (2017), y que además estos se concentran principalmente en el segmento de precios intermedios y bajos.

Los vinos más consumidos son los dulces, producidos por bodegas locales y dirigidos a población con escaso conocimiento vinícola. Según se eleva el nivel social, la cultura por el vino es mayor, manifestándose un mayor gusto por vinos con escaso o nulo azúcar residual, conforme a los parámetros de consumo internacional (Gennari & Estrella, 2015, p. 12).

De acuerdo con Solari (2014), se consume más vino en Lima y en ciudades como Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Huancayo e Ica). Esto no necesariamente por un mayor consumo per cápita, sino por la densidad poblacional de estas ciudades. Debido a la diversificación de los productos vinícolas y a la variedad, este producto encuentra acogida en casi la totalidad de la población. IEEM señalaba en su estudio que “la población entre 14 y 74 años es el rango de mayor relevancia para el consumo de vinos y que representa además el 67% de la población peruana” (2006). Además, lo que caracteriza al mercado peruano es que se tienen grandes empresas que se reparten la mayor parte de la cuota de mercado. Las ventas de la industria vitivinícola nacional están concentradas en tres empresas: Santiago Queirolo, Tacama y Taberner. Como se muestra en la figura 12, estas empresas concentraron el 81,8% del mercado para el 2016, mientras que el resto de productores locales se divide la diferencia.



Figura 12. Perú: Concentración de mercado de las tres principales empresas, 2016

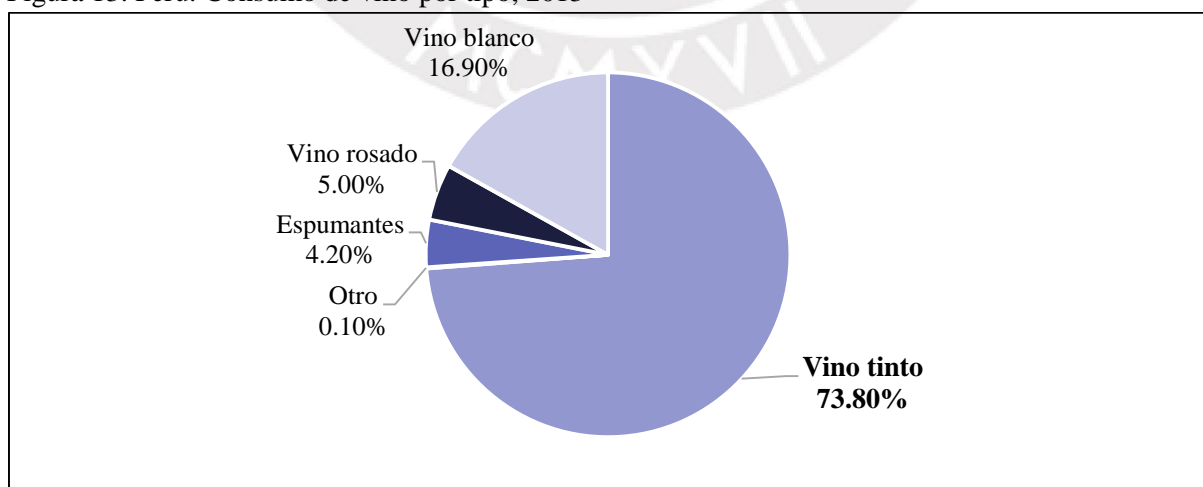


Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

Los vinos más consumidos con respecto a su coloración son los tintos, y dentro de estos, la variedad preferida es la proveniente de la uva Isabella, comúnmente llamada Borgoña (Gennari & Estrella, 2015). En la figura 13 se detalla el consumo por tipo de vino, el vino tinto es el más consumido, ya que posee un 73.80% del mercado total, seguido por el vino blanco con un 16.90% del mercado total, posteriormente el vino rosado con un 5% y el vino espumante con 0.10% del mercado total.

Por otro lado, los precios de los vinos en el Perú son bajos si se comparan con otros países de la región, lo cual se debe en parte a la calidad menor de los productos y a que gran parte de la producción son vinos jóvenes; es decir que no son añejados. Solé (2017) agrega que, en el 2016, Perú importó US\$ 31.1 millones entre vinos y espumantes, lo cual representa el 40% del valor total de las bebidas importadas, cifra que es superior al de las cervezas y whiskies.

Figura 13. Perú: Consumo de vino por tipo, 2013



Fuente: Gennari y Estrella (2015)

Los consumidores de vino provienen de todos los sectores socioeconómicos debido a que existe una gran variedad de vinos de diversos precios y diferente calidad. Sin embargo, los vinos más consumidos corresponden a los de precios bajos. La tabla 15 demuestra que la mayor concentración de la venta de los vinos tintos se encuentra entre el intervalo del precio de S/. 6.29 a S/. 12.54 con un 30,2%. En el caso de los vinos rosados, la venta se concentra en el intervalo de precios de S/. 12.55 a S/. 18.82 con 31,8%. Al igual que el vino tinto, el vino blanco concentra su venta en el intervalo de precios de S/. 6.09 - S/. 12.15 con 34,3%. Por último, los vinos espumosos no se venden a un precio menor de S/. 6.87 y la venta se concentra en el intervalo de precios de S/. 13.73 a S/. 20.59 con 46,8%. Efectivamente, se evidencia que los precios a los que se venden los vinos en el Perú son bajos.

Tabla 15

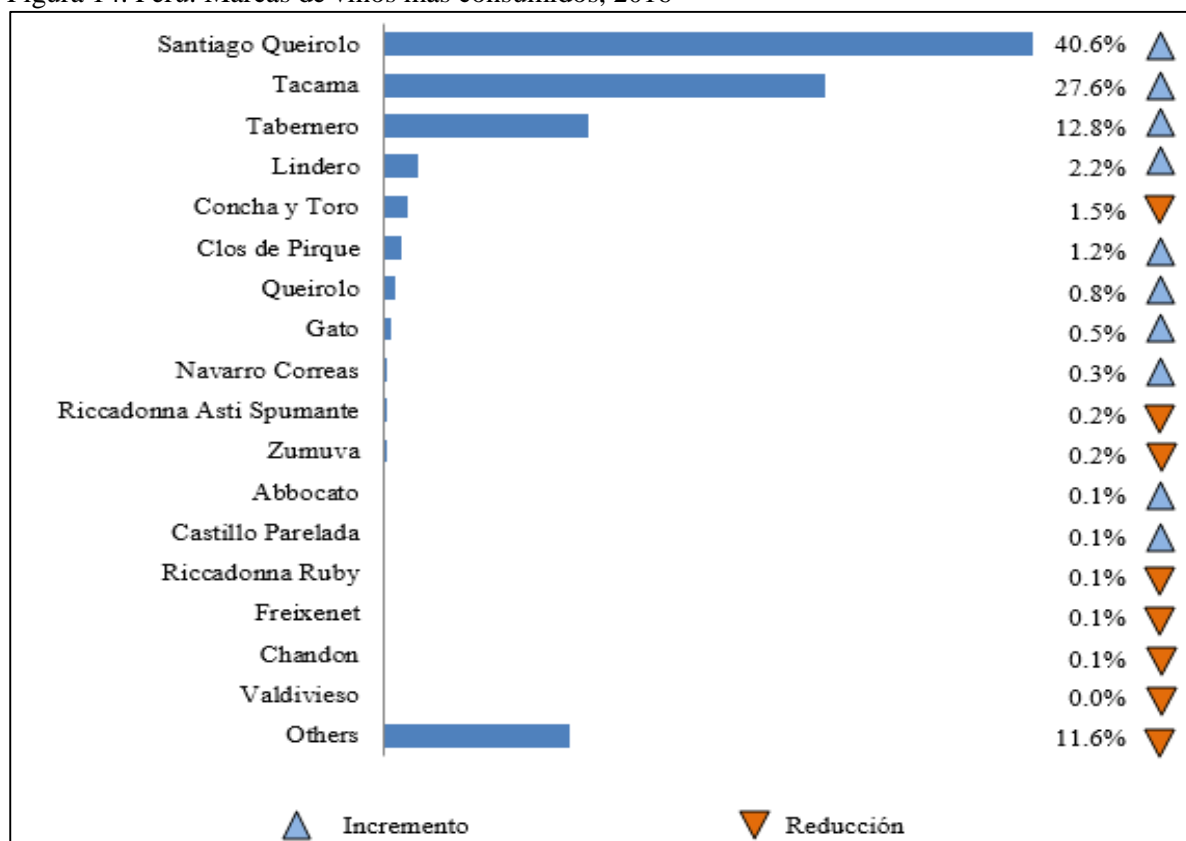
Perú: Venta de vinos nacionales por intervalo de precios y tipo de vino, 2016

Vino tinto	%	Vino Rosado	%	Vino Blanco	%	Vino espumoso	%
Menos de S/. 6.28	10.5	Menos de S/. 6.28	4.5	Menos de S/. 6.08	19.0	Menos de S/. 6.87	-
S/. 6.29 - S/. 12.54	30.2	S/. 6.29 - S/. 12.54	23.8	S/. 6.09 - S/. 12.15	34.3	S/. 6.88 - S/. 13.72	10.6
S/. 12.55 - S/. 18.82	22.5	S/. 12.55 - S/. 18.82	31.8	S/. 12.16 - S/. 18.23	15.2	S/. 13.73 - S/. 20.59	46.8
S/. 18.83 - S/. 25.10	14.6	S/. 18.83 - S/. 25.10	25.6	S/. 18.24 - S/. 24.31	14.0	S/. 20.6 - S/. 27.45	11.9
Más de S/. 25.20	22.1	Más de S/. 25.11	14.2	Más de S/. 24.32	17.5	Más de S/. 27.46	30.7
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

La mayor parte de la producción del vino se concentra en pocas empresas, estas se encuentran principalmente concentradas en el departamento de Ica. Las principales bodegas nacionales son Tacama, Tabernero, Queirolo y Ocucaje. Los productores peruanos vienen realizando una inversión significativa en tecnología y *know-how* que comienza a dar sus frutos en forma de vino de calidad, aunque todavía en cantidades muy limitadas” (Izaguirre, 2015). Estas empresas buscan mejorar sus procesos y la calidad de sus productos, por lo que invierten en tecnología. Sus productos son de calidad parecida y de similar precio, motivo por el cual se puede señalar que la rivalidad entre estas empresas es fuerte. De los productos más consumidos en Perú, se observa que cada uno de los grandes fabricantes produce por lo menos uno de los de la lista mostrada en la figura 14. Además, se muestra su incremento o reducción respecto al año anterior.

Figura 14. Perú: Marcas de vinos más consumidos, 2016



Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

Se detalla que al 2016 la marca de vinos más consumida era Santiago Queirolo con un 40.6% del mercado total, seguido por Tacama con un 27.6% y Tabernero con un 12.8% del mercado total. Dichas marcas muestran un crecimiento en el mercado de vinos en el 2016.

Con respecto a la estrategia de las cuatro grandes empresas vinícolas peruanas, ésta se desarrolla a través de una integración vertical. “Las empresas han optado por implementar la estrategia de integración vertical hacia atrás, con lo cual mantienen el dominio completo de la producción” (Cusihuamán, Martínez, Vásquez & Vargas, 2017, p.53). En el siguiente apartado se presenta el análisis del entorno con el objetivo de conocer las amenazas u oportunidades que se presentan para la industria.

## 5.2. Análisis PESTEL de la industria vinícola en Perú

Luego de presentar las principales características de la industria vinícola de Perú, se presenta el análisis político, económico, social, tecnológico, ambiental y político (PESTEL) de la industria. El objetivo del análisis es identificar los factores externos que intervienen en el desempeño de la industria. Además, el resultado del análisis permite encontrar variables relevantes de la industria vinícola para elaborar las hipótesis de la prospectiva.

El análisis político (P) de la industria vinícola trata la estabilidad económica del Perú. También considera la normativa relacionada a decisiones políticas en el sector vitivinícola y los tratados de libre comercio que involucran la compra y la venta del vino. Según el índice de estabilidad política y ausencia

de violencia o terrorismo de *The Global Economy* (2015), el cual mide las percepciones de la probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado o derrocado por medios inconstitucionales, el Perú posee una calificación de -0.51, colocándolo en la parte inferior del ranking. Esta calificación significa que en el Perú los gobiernos de turno no son muy estables, países como Chile o Bolivia se encuentran mejor posicionados. Esta relativa inestabilidad interviene en la decisión de invertir o no en un país.

Por un lado, con respecto a la Ley de promoción y difusión del vino peruano y el pisco (Ley N°30460) fue promulgada por el Congreso de la República el 15 de junio del 2016 (Congreso de la República, 2016). La ley contribuye de cuatro formas a la industria de vinos y piscos. Primero, promueve la imagen y la marca del vino peruano y del pisco en eventos oficiales en el país y en el exterior. Segundo, promueve el desarrollo tecnológico y comercial de las economías regionales relacionadas con la actividad vitivinícola. Tercero, busca promover estudios, investigaciones y organizaciones tendientes a la definición de las distintas regiones vitivinícolas y pisqueras. Por último, busca difundir las características culturales que impliquen la producción, elaboración y consumo del vino y pisco (Congreso de la República, 2016). Con la promulgación y puesta en vigencia de esta ley se brinda un impulso a la industria del vino para que pueda consolidarse, por lo menos en territorio nacional.

Por otro lado, respecto a un órgano especializado del vino, la normativa peruana no ha considerado la creación de un órgano especializado en el vino. Es decir, un órgano que se encargue de fiscalizar la producción o promocionar exclusivamente este producto. Si bien existen instituciones como el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), que se encarga de verificar que los vinos cumplan con algunos estándares de calidad como la presencia de metanol, o el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) encargado de realizar inspecciones agrarias, no existe un órgano dedicado exclusivamente al vino, como en otros países. Por ejemplo, en Argentina tienen al

Instituto Nacional de Viticultura (INV), vinculado al Poder Ejecutivo por intermedio del Ministerio de Economía, con autarquía técnica, funcional y financiera, y jurisdicción en todo el territorio de la Nación, como organismo competente para entender en la promoción y el control técnico de la producción, la industria y el comercio vitivinícolas (Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV] de Argentina, 2016).

Pero Argentina no es el único país que tiene un órgano especializado en vino, según De la Rosa (2010), México, Chile, España y Francia son algunos de los países que cuentan con una institución dedicada únicamente al vino. En la tabla 16 se muestra cuantos órganos especializados en vino poseen los países seleccionados.

Tabla 16

*Países seleccionados: Cantidad de órganos especializados de vino, 2009*

Comparativo de los Órganos reguladores y Asociaciones				
México	Argentina	Chile	España	Francia
4 órganos reguladores	1 órgano regulador	1 órgano regulador	2 órganos reguladores	2 órganos reguladores

Fuente: De la Rosa (2010)

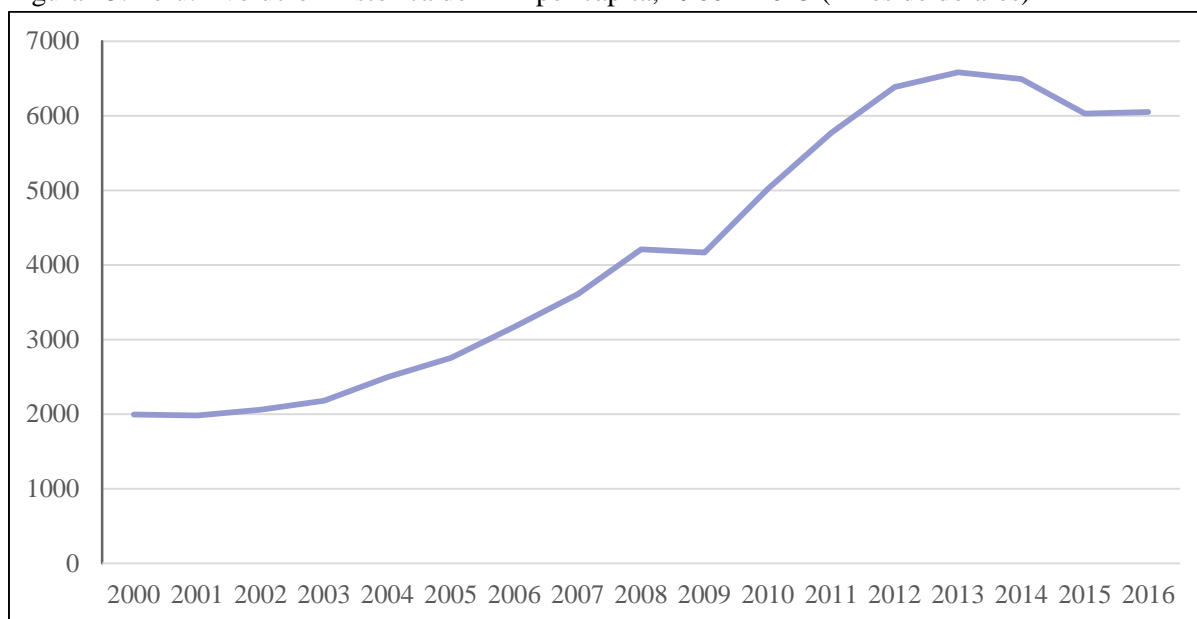
Por su parte, los tratados de libre comercio (TLC) han favorecido las importaciones y exportaciones de una gran variedad de productos, donde los vinos no han sido la excepción. Estos tratados favorecen directamente las exportaciones o importaciones al reducir o eliminar los aranceles.

Por ejemplo, el acuerdo comercial Perú-Unión Europea que entró en vigor el 1° de marzo del 2013 ha permitido que los productos vinícolas peruanos entren al mercado europeo sin el pago de aranceles desde el 2013 y que los vinos europeos entren sin pago de aranceles al Perú desde el 2017. En años anteriores pagaban un porcentaje del arancel original que poco a poco ha estado disminuyendo, aunque los vinos espumosos todavía pagarán un porcentaje hasta el 2019 debido a que se encuentran en la canasta de desgravación cinco (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017). Actualmente, Perú tiene acuerdos comerciales con Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Costa Rica, Venezuela, los países del Mercosur, los países de la European Free Trade Association (EFTA) y con la Unión Europea.

El análisis económico (E) de la industria vinícola trata el aspecto económico de los vinos en el Perú, por lo que toma en cuenta la evolución del producto bruto interno peruano, los precios de la industria vinícola y también hace referencia a la mano de obra especializada.

De acuerdo con los datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Perú tuvo un producto bruto interno (PBI) a valores de paridad de poder adquisitivo (PPA); es decir, la suma de todos los bienes finales producidos por el Perú en un año en relación con su paridad del poder adquisitivo de 371,344 millones de dólares en el 2014. Con esta cantidad, Perú se ubica como el quinto país de la región, solo por detrás de Brasil, México, Argentina y Colombia. Según el Banco Mundial, Perú ha incrementado sustancialmente su producto bruto interno (PBI) per cápita en los últimos años. En el 2005 la cifra era de 2,754 dólares, para el 2016 fue de 6,049 dólares, mientras que en el año 2013 alcanzó su máximo histórico situado en 6,583 dólares. La figura 15 muestra la evolución histórica del PBI per cápita. Con los datos anteriores, que son indicadores de riqueza, se puede concluir que el país ha estado experimentando mejoras en la economía en los últimos años y que se encuentra entre los principales países de la región, situación positiva para todas las industrias.

Figura 15. Perú: Evolución histórica del PBI per cápita, 1960 – 2015 (miles de dólares)



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2016)

Así como el PBI, los precios de los vinos tintos, los vinos más consumidos por los peruanos, también se han incrementado. Como indica la información recolectada por Euromonitor Internacional (2017), han disminuido las ventas de vinos que se encuentran por debajo de los S/. 6.28 y de los que están en el rango S/.6.29 a S/12.54, mientras que los vinos tintos que se encuentran en los rangos de S/.12.55 a S/.18.82, S/.18.83 a S/.25.10 y los que tienen un precio arriba de los S/.25.20 han presenciado incremento en sus ventas. En la tabla 17 se observa con mayor detalle esta información. Respecto al precio promedio del vino en el Perú, este ha crecido un 4% en el 2016. Este incremento puede ser explicado no solo por la inflación que presentó el país, sino también por la “premiumización” de la categoría (Euromonitor Internacional, 2017).

Tabla 17

Perú: Venta de vino tinto por intervalo de precios, 2011 - 2016

Vino tinto	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Menos de S/. 6.28	12.7%	12.5%	12.4%	12.1%	12.0%	10.5%
S/. 6.29 - S/. 12.54	35.9%	35.8%	35.5%	35.5%	33.2%	30.2%
S/. 12.55 - S/. 18.82	18.8%	19.5%	20.0%	20.2%	20.5%	22.5%
S/. 18.83 - S/. 25.10	12.8%	13.0%	13.3%	13.4%	13.6%	14.6%
Más de S/. 25.20	19.0%	19.2%	18.8%	18.8%	20.7%	22.1%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

Por otro lado, la mano de obra especializada es un factor poco desarrollado dentro de la industria del vino, pues en el Perú no existen muchos enólogos, quienes son los principales especialistas en la elaboración del vino. De acuerdo con el portal web Ponte en Carrera, observatorio de educación y empleo, las carreras de viticultura y enología solo se enseñan en tres instituciones dentro del territorio peruano: en el centro agrícola de Tacna, en el centro agrícola en Moquegua y en la universidad San

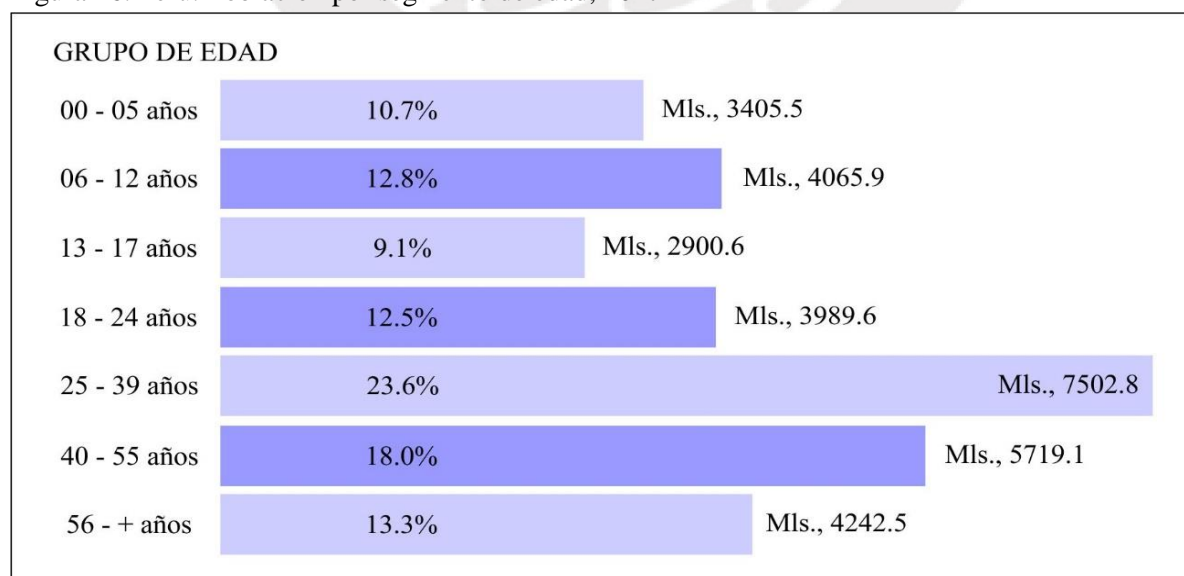
Juan Bautista en Ica. Respecto a los agrónomos que son importantes para la producción de la uva, se tienen alrededor de 23 instituciones educativas que enseñan esta carrera (2017). El portal Ponte en Carrera, no presenta información de cuánto ganan los enólogos peruanos, pero sí posee información de cuánto ganan los agrónomos en promedio en algunos centros de estudio. Los agrónomos mejores pagados serían de la Universidad Nacional Agraria la Molina, con un sueldo promedio de S/.3054, aunque este sería relativamente bajo si se compara con otras carreras (2017).

En el análisis social (S) se identificó los principales factores demográficos, culturales, de espíritu emprendedor, que intervienen en la industria. Estos son los principales factores sociales que intervienen en la industria vinícola.

Por un lado, la demografía de Perú es relevante para la industria porque según la Ley N°28681, está prohibida la venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años. El Poder Judicial (PJ) sostiene que la mayoría de edad se adquiere a los 18 años, juntamente con los derechos ciudadanos (2017). La información presentada podría considerarse en los factores legales; sin embargo, se desarrolla como un factor social debido a que presentará la densidad poblacional por edad. Es necesario resaltar que en todos los países la ley indica que la venta de bebidas alcohólicas está permitida sólo a los mayores de edad; no obstante, la mayoría de edad puede ser diferente. Por ejemplo, en Estados Unidos se alcanza la mayoría de edad a los 21 años.

En la figura 16 se presenta el porcentaje de población por edades de Perú en el 2017. La población mayor de 18 años equivale al 67,4% del total. Además, predomina el intervalo de 25-39 años con 23,6%, quienes, por su poder adquisitivo, suelen ser los principales consumidores de vino. El consumo de vino per cápita en Perú es de 1,8 litros. Sin embargo, si se distribuye entre el público mayor de edad, asciende a tres litros por persona anuales (ProChile, 2017).

Figura 16. Perú: Población por segmento de edad, 2017

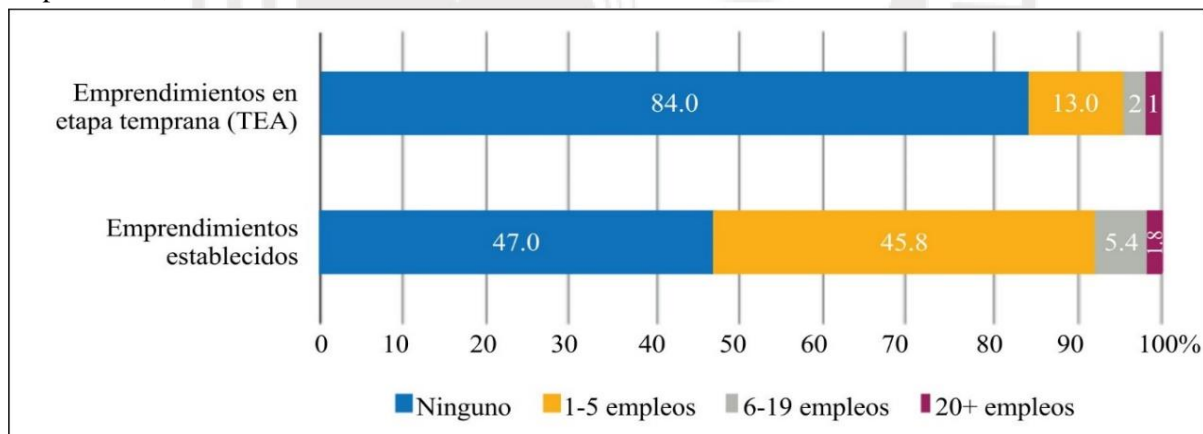


Fuente: INEI (2016b)

Por su parte, con respecto a la cultura del consumo del vino, Perú presenta un consumo de vino per cápita bajo si se compara con sus semejantes sudamericanos (Solé, 2017). En cambio, lo que predomina en Perú es el consumo de cerveza. A diferencia de sus semejantes, Perú aún no desarrolla una cultura de consumir vinos junto a la gastronomía. Sin embargo, en una entrevista a Nicolás Alemán (2017), uno de los organizadores de *Premium Tasting*, importante evento de la industria vitivinícola, señala que la cifra del consumo per cápita incrementará de la mano del turismo gastronómico (Alemán, 2017).

Por otro lado, respecto al espíritu emprendedor de los peruanos, según Serida, Guerrero, Alzamora, Borda y Morales (2017), Perú ocupa el cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica, teniendo una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de 25.1%, por encima de la TEA de Latinoamérica, 18.8% (2017). Asimismo, el informe señala que “la edad promedio de los emprendedores en etapa temprana es de 37 años; y el 75.7% de ellos se encuentra entre los 18 y 44 años” (p. 47). Por otro lado, respecto a la generación de empleo, el 45,8% de emprendedores establecidos genera de uno a cinco puestos de empleo. El espíritu emprendedor parece caracterizar al peruano, ya que, durante los últimos diez años, el país se ubica entre los diez primeros puestos del ranking Actividad Emprendedora en el Mundo del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda & Morales, 2017) (ver figura 17).

Figura 17. Perú: Tamaño del emprendimiento según número de empleados por etapa del proceso emprendedor, 2017



Fuente: Serida et al. (2017)

El análisis tecnológico (T) presenta el nivel de inversión en tecnología destinada a partir del PBI. Además, se desarrolla el rol del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial ICA (CITE) como órgano público que apoya la actividad vinícola. Finalmente, se presenta el registro de patentes peruanas.

El análisis comienza presentando la inversión en tecnología nacional. Perú destina 2.57% del PBI para inversiones en tecnología, según el Fondo Monetario Internacional (2016). Con esta cifra, “se encuentra por arriba de la media en Latinoamérica que es de 2.06%, superando a Argentina y México y solo por debajo de Colombia que destina el 2.66%” (Gestión, 2016). A pesar del buen indicador, según



el Reporte de Competitividad Global, Perú tiene una puntuación de 3.7/7 puntos correspondientes a preparación tecnológica. Dicho puntaje sitúa al país en el puesto 87 de 137 con respecto a la preparación tecnológica (World Economic Forum, 2017).

Las empresas dedicadas al rubro vinícola tienen la oportunidad de acceder a tecnología, ya que cada año se invierte más en ésta. Además, se promueve una política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación. Sin embargo, la inversión en tecnología en Perú aún no se ha establecido como en otros países de la región.

Con respecto al rol del CITE agroindustrial, a pesar de que el Estado no realiza una inversión directa al sector, contribuye a través del trabajo del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial ICA (CITE), antes llamado CITE vid. Este Organismo Público Técnico Especializado está bajo la responsabilidad de PRODUCE y tiene como objetivo fomentar la transferencia tecnológica incluido en el tercer eje del Plan de Diversificación Productiva y elevar sustancialmente la productividad de las empresas (Uribe, 2017).

El CITE Agroindustrial Ica tiene la misión de promover la innovación, a través de la investigación, la transferencia tecnológica, la capacitación, la asistencia técnica, etc. Por este motivo, trabaja con los agricultores no sólo de Ica, sino se La Libertad, Lima y Moquegua a través de sus unidades técnicas ubicadas en La Libertad, Huacho e Ilo. El CITE Agroindustrial, antes llamado CITE vid, apoyaba exclusivamente a los productores vinícolas. Sin embargo, en la actualidad, el objetivo es velar por todas las cadenas productivas agroindustriales. No obstante, el CITE, sobre todo en Ica, continúa asesorando, principalmente, a cadenas vitivinícolas. Los servicios ofrecidos por el CITE permiten a las empresas mejorar su competitividad (Uribe, 2017).

Finalmente, si se considera las patentes de la industria, se conoce según el portal *Patent Inspiration* (2017) que el país que registró mayor cantidad de patentes relacionadas con la industria del vino es China, con 8,064 en los últimos diez años. Cabe recordar que China es el segundo país con mayor cantidad de área dedicadas a la elaboración de vinos luego de España según la OIV (2016). Le sigue Estados Unidos con un registro de 1,697 patentes relacionadas a la industria del vino. Perú por su parte, no cuenta con patentes registradas (Patent Inspiration, 2017)

Un análisis medio ambiental (E) sobre el vino debe enfocarse en factores como el clima o el agua, los cuales son fundamentales para su producción. Por ello, se explica cómo es el clima y cuál es la condición del agua en Perú.

Respecto al clima, Perú se encuentra situado en la parte central y occidental de América del sur, entre los 81°19'35" y 68°30'11" de longitud oeste y entre los 00°01'48" y 18°21'05" de latitud sur, por lo que debería ser un país tropical, pero posee variados climas subtropicales y tropicales debido a la cordillera de los andes y las corrientes marinas de Humboldt (Hatta & Tonietto, 2012). Es decir, los climas son múltiples y variados en Perú.

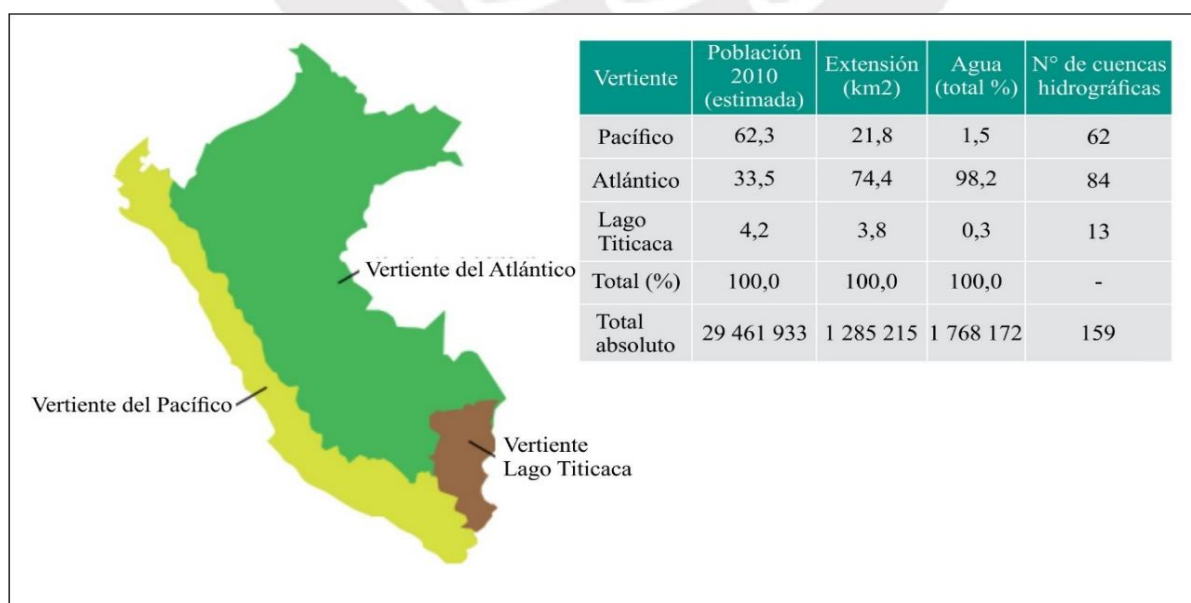
Casi la totalidad de la producción de las uvas que son insumo para los vinos se da en los valles de la región costeña del Perú. Estos valles vitícolas de la costa presentan, por lo general, un clima semi-cálido muy seco (desértico-árido-subtropical), esta zona tiene una precipitación promedio anual de 150mm y temperaturas medias de 18 a 21 grados centígrados. Además, es característica la alta humedad del aire, que alcanza los 90 y 98%, y el déficit de frío que es positivo para el reposo vegetativo (Hatta & Tonietto, 2012). De acuerdo con Hatta y Tonietto (2012), en el caso de Ica, que es el departamento peruano con mayor producción de vino, el clima es caluroso, de noches templadas y con una fuerte sequía.

En Perú, también se presentan variaciones del clima que pueden afectar la producción, como los cambios en el clima debido al Fenómeno del Niño. Como indicó Jean-Marie Aurand, director general de la OIV, el fenómeno del niño afecto a América Latina en donde la producción fue afectada por la lluvia y es uno de los motivos de por qué la producción fue una de las más bajas en el 2016 (Diario Gestión, 2016).

Por su parte, respecto al agua, Perú es uno de los países con mayores recursos de agua renovables; es decir, posee grandes flujos internos de los ríos y aguas subterráneas provenientes de las precipitaciones. De acuerdo con IndexMundi (2013), Perú se encuentra en el puesto 12 a nivel mundial con 52,981.38 metros cúbicos per cápita, siendo el país de América Latina con más agua. Sin embargo, el problema de Perú es la distribución de estos recursos hídricos. Según data del INEI, citado por el Ministerio del Ambiente (2016), la vertiente del pacífico es la que tiene menor cantidad de agua, lo cual significa un inconveniente para los productos agrícolas, entre ellos la uva.

A continuación, la figura 18 brinda información sobre la población, extensión, agua y cuentas hidrográficas por cada vertiente.

Figura 18. Perú: Distribución de recursos hídricos según las tres vertientes, 2016



Fuente: Ministerio del Ambiente (2016)

Finalmente, respecto al cambio climático, existe un evento que afecta al clima y al agua que es el cambio climático. En el 2013, se hizo un “Balance de la Gestión Regional frente al Cambio Climático en el País”, en este se indicó que uno de los sectores vulnerables debido al cambio climático será la agricultura y los sistemas de recursos hídricos para distintos usos, factor que también condiciona el desarrollo de la actividad agrícola (Ministerio del Ambiente, 2016).

El análisis legal (L) busca identificar los principales factores que intervienen en la industria vinícola. Entre ellos destacan el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC), las normas de inocuidad alimentaria y la informalidad empresarial.

El vino, al igual que todas las bebidas alcohólicas en Perú, poseen un impuesto especial llamado impuesto selectivo al consumo. En el 2013, el Decreto Supremo 092-2013-EF, publicado en el diario oficial El Peruano, modificó la Ley del ISC, se incrementó de 20% a 25%. La Ley señala que las bebidas con grado alcohólico de 6° a 20° están sujetas al cobro de un monto fijo específico de S/.2.50 por litro o a una tasa al valor (ex planta) de 25% (Congreso de la República, 2013). “El Impuesto a pagar será el mayor valor que resulte de comparar el resultado obtenido de aplicar la tasa o monto fijo” (Congreso de la República, 2013). El vino tiene un grado alcohólico de mínimo 8.5% por este motivo, se rige según lo expuesto.

Por otro lado, la industria vitivinícola, al igual que otras industrias productoras de alimentos o bebidas, se rigen bajo la Ley de inocuidad de los alimentos. El inciso 2 del artículo 9 explica que “los titulares y responsables de los establecimientos de alimentos deben efectuar el control de calidad sanitaria e inocuidad de los productos que elaboran” (Congreso de la República, 2008). El control se realizará en base a los Principios Generales de Higiene del *Codex Alimentarius* y el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Además, en el artículo 10 de la Ley se señala que la “la vigilancia de contaminantes físicos, químicos y biológicos que puedan afectar a estos alimentos y piensos están a cargo del Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA” (MINAGRI, 2013).

Finalmente, el sector informal está constituido por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica. Por lo tanto, pertenecer al sector informal supone estar al margen de las cargas tributarias y normas legales, pero también implica no contar con la protección y los servicios que el Estado puede ofrecer (De Soto, 1986). Según PRODUCE (2016), se estima que el 52,7% de microempresas son informales tributariamente en Perú. Es decir, más de la mitad de microempresas no pagan los impuestos correspondientes.

## **6. MYPES vitivinícolas de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde**

El presente acápite explica las características principales de la provincia de Huaral y su principal actividad económica: la agricultura. Posteriormente, se presentan las MYPES productoras de vino de la región, para finalmente describir las MYPES seleccionadas para esta investigación. Cabe destacar que

parte de la información presentada, no proviene de fuentes bibliográficas o estudios académicos, sino se basa en información recolectada de las entrevistas a los productores de vino así como, de los documentos e informes que ellos manejan, entre la información más relevante obtenida de las entrevistas se detalla lo siguiente: el consumidor de Huaral prioriza la cantidad que la calidad del vino, así también prefieren el vino dulce que el seco (Semorile, 2017)

Huaral es una provincia que se encuentra ubicada dentro de la región de Lima. Esta provincia cuenta con una población estimada de 193,200 habitantes en el 2016 (INEI, 2016b). La principal actividad económica local se basa, primordialmente, en la actividad agrícola. La provincia es conocida por la producción de naranjas, algodón, caña de azúcar, uva, entre otros. Debido a que la uva es una de las frutas más producidas en Huaral, han surgido pequeñas bodegas que producen bebidas alcohólicas preparadas de uva u otras frutas. Las bodegas han logrado su formalización como micro o pequeñas empresas (INEI, 2016c). De acuerdo con lo señalado por el representante de Vinos María Paz: “el número de MYPES de vino en la provincia de Huaral ha ido aumentando significativamente en los últimos años” (Inguil, 2017).

Con respecto a los productos, éstos están orientados a cumplir con la demanda del consumidor local. Los principales consumidores son jóvenes de los niveles socioeconómicos C y D, quienes prefieren consumir vinos dulces y de bajo precio. Sin embargo, de acuerdo con lo señalado por el representante de Vinos María Paz: “no sólo los jóvenes consumen los vinos dulces, sino toda la población de la provincia” (Inguil, 2017).

Los vinos que se ofrecen en Huaral provienen tanto de marcas locales, como de marcas nacionales. Las cuatro grandes marcas presentes en la provincia son: Santiago Queirolo, Tacama, Tabernerero y Ocucaje. Sin embargo, existe una fuerte preferencia por consumir los productos locales, lo cual ha permitido la creación de un espacio en el mercado para las empresas locales. De acuerdo con las entrevistas realizadas a los propietarios de las MYPES analizadas, se pudo obtener información relevante: Semorile (2017) señala que muchas veces sus productos son preferidos por la idea de regionalismo que existe dentro de los consumidores, es decir, las personas prefieren comprar productos de su zona para apoyar a las industrias locales. Velarde (2017) por su lado, señala que las bodegas de vino de la zona se esfuerzan en sacar un mejor vino año tras año, lo cual les ha permitido permanecer en el mercado. Lo sustancial es que existen varias empresas productoras de vino en Huaral, se identificaron varias, por ejemplo, vinos La Quincha, La Virgen, Bravo, La Hacienda, Velarde, Albanor, María Paz, entre otros. La presente investigación seleccionó a vinos La Quincha, Velarde y María Paz por tener diferentes características que enriquecen los resultados de la investigación. A continuación, en la figura 19 se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter para la industria de vino de Huaral.

Figura 19. Huaral: Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la industria vinícola, 2017



Fuente: Elaboración propia

El mercado de vinos está distribuido en dos grupos: los que abastecen a Huaral y los que atienden a clientes fuera de Huaral. El poder de negociación por parte de los fabricantes de vino es medio con los distribuidores de Huaral, quienes son los principales clientes de las empresas vitícolas, en especial para las marcas líderes de consumo en Huaral son vinos La Quincha y vinos La Virgen. Para las otras bodegas como vinos Velarde, María Paz, Bravo, La Hacienda el poder de negociación de las empresas distribuidores es alto debido a que los productos no son tan fácilmente reconocidas por el público huaralino. Sin embargo, el poder de negociación es bajo con los distribuidores fuera de Huaral, incluso para las bodegas grandes de Huaral, pues los distribuidores le dan preferencia a productos locales de esas zonas. Respecto al cliente final, las bodegas tienen un mayor poder de negociación, especialmente aquellas que ofrecen servicios turísticos y venden sus productos a los turistas, debido a que el turista al encontrarse de visita en una bodega y viñedo determinado no tiene mayor opción a comparar con otros productos o fabricantes.

A pesar de que las bodegas de Huaral tienen más de una década operando, el crecimiento de la industria es lento. Por estos motivos, se considera que existe una rivalidad media en la industria. Porter (2009) señala que una rivalidad fuerte se presenta cuando las empresas son mutuamente dependientes, cuando existen competidores de igual fuerza o existen barreras altas de salidas y ninguno de los casos se presenta en la industria vinícola de Huaral.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores es medio porque son dependientes viñas y proveedores. La mayoría de los proveedores no son locales, son proveedores de Lima y abastecen a las bodegas de botellas, corchos, encapuchados y cajas. Existen pocos proveedores que

venden en la cantidad requerida por las bodegas de Huaral y por ello se crea una dependencia entre ambos. Los abastecimientos son 2 o 3 veces al año y se mantiene al mismo proveedor durante años. Un poder de negociación alto se presenta cuando los proveedores amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los insumos (Porter, 2009), este caso no se presenta en la industria, pues tanto los proveedores como las empresas de vino son MYPES, salvo casos excepcionales.

El principal producto sustituto de la industria del vino es la cerveza y en Huaral no es la excepción. Así lo señala Juan Funes en la entrevista realizada: “la cerveza es la bebida alcohólica más consumida ya que, tiene un precio menor” (2017). Se consideran productos sustitutos a otras bebidas alcohólicas fermentadas o destiladas. Por ejemplo, la sidra, pisco, whisky, etc. La amenaza de los productos sustitutos es bajo porque el producto tiene la preferencia del cliente. El vino es la segunda bebida alcohólica más consumida en Huaral. Si bien, la cerveza puede ser más económica, no imponen un techo para el precio del vino.

Finalmente, las barreras de entrada para nuevos entrantes son altas. La principal barrera de entrada son las economías de escala y lograr los costos unitarios adecuados es un reto que nuevos entrantes tienen dificultad en alcanzar. Por otro lado, para entrar a la industria se necesita una fuerte inversión porque hace falta contar con las tierras y/o maquinaria para producir el vino. Por último, el acceso a los canales de distribución es una barrera de entrada alta porque como se mencionó antes, si el producto no es conocido hace falta ofrecer créditos para poder ganar un espacio.

El análisis de las 5 fuerzas tiene el objetivo de conocer la industria vinícola de Huaral y de este modo hacer una reflexión estratégica sistematizada que será utilizada en el análisis posterior, en donde se alinearán los escenarios futuros con las estrategias de cada una de las empresas. En el siguiente apartado, se presentan las empresas seleccionadas para el estudio.

### **6.1. Viña La Quincha**

Vinos La Quincha es una empresa familiar constituida en Huaral en el año 2001 y le pertenece, legalmente, a la familia Semorile Solier. Actualmente, sus operaciones se concentran en Huaral, pues allí se ubica la bodega. Sin embargo, sus productos también se venden en Chancay y, recientemente, en Huacho, ambas provincias muy cercanas a Huaral. Son 3 los productos que ofrece viña La Quincha: vino Borgoña, vino Moscato y vino seco. Si bien la uva Borgoña no es una cepa vinífera, se explicó previamente que es el tipo de vino más consumido por los peruanos, y Huaral, no es la excepción. Con respecto al vino Moscato, éste es elaborado en base a uva Italia mientras que el seco utiliza la uva tinta.

Viña La Quincha es una de las empresas más conocidas en la provincia de Huaral y su principal competidor es vinos La Virgen. La bodega se abastece de sus propias cosechas, ya que cuenta con un área de cultivo de 6 hectáreas que se reparten en 2 parcelas. En total, la viña posee 18 hectáreas repartidas en 3 terrenos; sin embargo, sólo en 6 se cultiva exclusivamente la uva borgoña y la uva tinta, las demás parcelas son cultivadas con mandarinas y mangos. Con respecto a la uva Italia, ésta es

comprada en el sur de Lima (Semorile, 2017). Con respecto a la mandarina y el mango, éstos son vendidos como producto final; sin embargo, no se venden bajo el nombre de la empresa.

Con respecto a la capacidad de producción, Carlos Semorile, propietario y representante de la empresa, comenta que viña La Quincha tiene una capacidad de producción de 170,000 litros y una capacidad de almacenamiento de 250,000 litros. Así mismo, comenta que en los últimos años se vendió, aproximadamente, 140,000 litros anuales. Los vinos de viña La Quincha son productos posicionados en el mercado de Huaral, por este motivo se encuentran presentes en licorerías, restaurantes y bodegas. La venta es, en su mayoría, al por mayor. El precio de un vino La Quincha varía dependiendo del lugar en donde es adquirido y del tipo de vino, pero en promedio es de S/. 8.00 soles la botella de 750 mm, mientras que el precio por caja de 12 unidades es de S/.85.00 (Semorile, 2017).

Los proveedores de Viña La Quincha son de Lima. La empresa se provee de botellas, encapuchados, cajas y corchos. Tienen una relación cooperativa con los proveedores, ya que compra grandes cantidades. Sin embargo, es una relación cooperativa porque no son muchos los proveedores que abastecen a pequeñas empresas. Por este motivo, uno depende del otro.

Viña La Quincha ofrece un productor estándar y de bajo costo a toda la industria de Huaral. Es el líder de la industria y su producto está presente en varios canales de distribución, por este motivo la estrategia de la empresa es trabajar un posicionamiento de liderazgo en costos.

## **6.2. Vinos Velarde**

La segunda empresa seleccionada es Vinos Velarde. Al igual que la empresa anterior, ésta también es una empresa familiar y fue fundada en 1999 por los hermanos Máximo, Juan y Esteban Velarde Illajanqui. La familia tiene una tradición vinera, el padre fue el que preparaba vinos en casa para su propio consumo o para sus allegados. Más tarde, los hermanos decidieron asociarse para formar una empresa dedicada a la elaboración de vinos. Para lograrlo, mejoraron los procedimientos y se capacitaron para cumplir con las normas requeridas.

Según lo indicado por el representante de la empresa, este indica que ofrece una amplia gama de productos. Por ejemplo: vino blanco, vino rose, vino Borgoña, vino tinto seco, pisco, cocteles de mandarina y guanábana y sidra de manzana. Además, vende manzanas, mandarinas, guanábanas y naranjas por kilos. Todas las frutas provienen de las 4 hectáreas que tiene la bodega. Vinos Velarde ofrece servicio de enoturismo, el tour comienza conociendo las tierras donde se cultiva la uva, continúa explicando el proceso de producción del vino y termina con la venta de los productos. Por este motivo, el principal cliente de la empresa son los turistas que vienen a la viña (Velarde, 2017).

Además del enoturismo, la viña ofrece caminatas que terminan en el mirador de la propia bodega, almuerzos campestres y espectáculos en fechas importantes como semana santa, fiestas patrias y fiestas navideñas. Para captar la atención de los clientes, la empresa trabaja en conjunto con empresas

de servicio turístico de la zona. Asimismo, coloca publicidad en el terminal de Huaral y emite anuncios radiales en frecuencias locales.

La producción promedio anual es de 40,000 litros de vino, las uvas que cosecha Vinos Velarde son uva Borgoña, uva Italia y uva Quebranta. A pesar de que la producción es muy pequeña comparada con la producción de vinos La Quincha, su marca es bastante conocida en la provincia de Huaral. Los hermanos Velarde no venden en la provincia porque han tenido experiencias pasadas negativas al otorgar crédito a licorerías o restaurantes. Sin crédito no es muy difícil acceder a los canales de distribución.

Los precios de los productos oscilan en S/. 15.00. Entre los productos más vendidos se encuentra la sidra de manzana y el vino Borgoña. Ambos productos se prefieren porque son bastante dulces. Los hermanos se han preocupado por ofrecer un producto diferenciado, pero sólo a un público específico. El negocio resulta viable porque atiende a clientes que promocionan la marca entre sus amigos, logrando que visiten la provincia únicamente para visitar la viña. Además, los clientes solicitan los productos desde Lima y la empresa los envía por correo. Existe fidelidad del cliente, ya que repite su compra. Por este motivo, la empresa trabaja bajo un posicionamiento de enfoque de segmentación (Velarde, 2017).

### **6.3. Vinos María Paz**

Por último, la tercera MYPE seleccionada es Vinos María Paz. A diferencia de las dos empresas anteriores, ésta es una asociación de 23 productores creada el año 2009 y dirigida actualmente por Francisco Inguil, uno de los asociados. Los asociados aportan una suma económica mensual para cubrir los costos fijos equivalente a S/. 100.00. Además, debe producir un mínimo de 1000 kg de uva al año. Caso contrario, pierde su condición de asociado.

Según lo obtenido en la entrevista realizada: la asociación permite que todos los asociados puedan producir en una misma bodega. De este modo, aprovechan las economías de escala y producen un producto uniforme y bajo una misma marca, vino María Paz. Luego de producir el vino o pisco, los asociados tienen el derecho de reclamar el producto terminado correspondiente a la cantidad de uvas provistas o dejar el producto al departamento de venta de la asociación, el cual se encarga de realizar la venta y repartir la ganancia correspondiente al asociado. En la bodega María Paz se produce pisco, mistela, vino Borgoña y vino tinto seco. Las uvas que se acopian son uva Borgoña para vino y uva Italia y uva Quebranta para piscos (Inguil, 2017).

En esta investigación se toma en cuenta las ventas que realiza el departamento de venta de vinos María Paz. El precio del vino es de 10 soles la botella de 750 ml y de 100 la caja de 12 vinos. Los principales clientes son licorerías, restaurantes y hoteles. A diferencia de vinos La Quincha, la asociación sólo vende dentro de Huaral, no ha logrado entrar a mercado cercanos. Sin embargo, la asociación tiene otro método para vender sus productos, ellos ofrecen el servicio de etiquetas



personalizadas; es decir, si una empresa desea comprar vinos corporativos, lo pueden etiquetar con el nombre de la empresa y debajo colocar que provienen de la bodega María Paz. De este modo, han logrado traer el producto a Lima.

La producción anual promedio de vinos María Paz es de 50,00 litros. La bodega cuenta con 2 trabajadores permanentes y en oficina también trabajan 2, en total son 4 empleados. Para la cosecha del 2018, Francisco Inguil comenta que cambiaron los cultivos de uva Borgoña para producir un vino de mayor calidad. El cultivo se cambió por cepas viníferas como Cabernet Sauvignon y Malbec. Para lograr producir un vino de calidad, la asociación ha buscado asesoría del CITE agroindustrial oficina Huaura. Por este motivo, la asociación busca operar bajo una estrategia de enfoque de especialización. Ofrecerá un producto diferenciado a un segmento del mercado: restaurantes, hoteles y licorerías.

Se presentó a las tres MYPES vitivinícolas de Huaral seleccionadas para el estudio. Cada una de ellas tiene características diferentes. En la tabla 18, se presenta un resumen comparativo de las tres MYPES objeto de este estudio.

Tabla 18

*MYPES seleccionadas: Cuadro comparativo, 2017*

Características	María Paz	La Quincha	Velarde
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vino dulce</li> <li>- Vino seco</li> <li>- Vino semi-seco</li> <li>- Pisco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vino borgoña</li> <li>- Vino moscato</li> <li>- Vino tinto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vino blanco Italia</li> <li>- Vino rose</li> <li>- Vino borgoña</li> <li>- Vino tinto seco.</li> <li>- Pisco</li> <li>- Cocteles de mandarina y guanábana.</li> <li>- Sidra de manzana</li> </ul>
Tipos de uvas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uva borgoña (vino)</li> <li>- Uva quebranta (pisco)</li> <li>- Uva Italia (pisco)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uva borgoña(vino)</li> <li>- Uva tinta(vino)</li> <li>- Uva Italia(vino)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uva borgoña( vino)</li> <li>- Uva quebranta(pisco)</li> <li>- Uva Italia (pisco)</li> <li>- Uvina</li> </ul>
Servicios	Tour de bodega	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tour de bodega</li> <li>- Gastronómico</li> </ul>
N° de Socios	23 asociados	4 socios	3 socios
Tipo de empresa	Cooperativa	Familiar	Familiar
N° de trabajadores	2 trabajadores	12 trabajadores	3 trabajadores
Producción promedio anual en litros	50,000 litros	160,000 litros	40,000 litros
Capacidad máxima de producción	60,000 litros	170,000	50,000 litros
Estrategia competitiva	Enfoque de especialización	Liderazgo en costos	Enfoque de segmentación
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perú Corp</li> <li>- Aparcana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solem SAC (botellas)</li> <li>- Cork Perú (corchos)</li> <li>- Termoencogiles de Perú(capuchas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Amfa Vitrum SA(botella)</li> <li>-Tapas y Empaques S.A.C. (corchos)</li> </ul>

		Papel SA (cajas)	
Competidores	- La Quincha - Alvanor	Viña la virgen	- La Quincha - María Paz
Tipos de venta	Ventas por mayor y menor	Ventas por mayor	Ventas por mayor y menor
Precio por unidad	S/.10.00 (vino)	S/.8.00 (vino)	S/.15.00 (vino)
Precio por caja	S/100.00 (12 unidades de vino + 1 de regalo)	S/.85.00 (12 unidades de vino + 2 de regalo)	S/. 120.00 (12 unidades de vino)



## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se presenta la metodología de la investigación considerando el alcance, el tipo de diseño metodológico que incluye el enfoque, la estrategia de la investigación y el horizonte temporal, y las etapas de la investigación. Además, se explicarán las técnicas de recolección de datos; es decir, los tipos de unidades de observación seleccionadas y el proceso de selección muestral explicando los criterios de dicha elección. Finalmente, se describen las técnicas de recolección de información que se utilizarán en el estudio.

### 1. Definiciones generales

La investigación en ciencias de la gestión se define como “un conjunto de procedimientos de carácter científico orientados a describir y explicar algún fenómeno vinculado a la gestión organizacional” (Ponce & Pasco, 2015, p. 11). Por este motivo, la presente investigación tiene el objetivo de explicar cómo a través de la prospectiva se pueden identificar escenarios futuros que permiten orientar las estrategias de las MYPES vitivinícolas. Con respecto al diseño metodológico, los autores afirman que “en la investigación en gestión es importante el pluralismo metodológico; es decir, el reconocimiento y valoración de las distintas formas de planificar e implementar un determinado estudio” (Ponce & Pasco, 2015, p. 43). Incluso Hernández, Fernández y Baptista (2010) explican que “las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo” (p. 78). De este modo, en el siguiente apartado se presenta el alcance de la investigación.

“La investigación en gestión es siempre una investigación contextualizada” (Ponce & Pasco, 2015, p. 13). Por este motivo, el objeto de estudio de la investigación son tres MYPES de la industria del vino de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde. El modelo de gestión de la investigación es la gestión estratégica, y también el de las MYPES

#### 1.1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación tiene como objetivo “determinar hasta dónde se pretende llegar con el estudio” (Ponce & Pasco, 2015, p. 43). Por ello, el alcance puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal. Los estudios con alcance exploratorio “buscan examinar un tema que ha sido poco estudiado, sea porque aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo” (Ponce & Pasco, 2015, p. 43). El alcance descriptivo “es útil cuando se pretende mostrar con precisión la dimensión de un fenómeno, suceso, comunidad o situación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 80). Sobre todo, “para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p. 44). Los estudios con alcance correlacional tratan de medir el grado de conexión entre dos variables, permiten determinar “cómo se puede comportar [...] una variable al conocer el comportamiento de otras variables

vinculadas” (Hernández et al., 2010, p. 82). Finalmente, el alcance causal supone investigar “por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” (Hernández et al., 2010, p. 84).

En este caso, la gestión estratégica ya ha sido estudiada en el contexto peruano, pues se reportan estudios sobre la creación de valor, la gestión estratégica de las MYPES e incluso planes estratégicos para diversas industrias, entre las que se encuentra la industria del vino. Sin embargo, en el país existen escasos estudios sobre prospectiva. Se puede mencionar el estudio de Arbaiza et al. (2014) sobre el análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima entre el 2014-2030. Si bien se trata de un estudio prospectivo, la investigación termina presentando los escenarios más probables para la industria de la comida rápida, pero no logra incorporar la información obtenida en la estrategia de alguna organización en concreto.

En este sentido, el presente estudio es, principalmente, de alcance descriptivo. Si bien inicia con un alcance exploratorio debido a que no se ha realizado antes una investigación similar en Perú, predomina luego el alcance descriptivo cuando se describen los escenarios más probables para la industria del vino en Huaral y cómo las MYPES consideran la información para apoyar sus estrategias competitivas.

## **1.2. Tipo de diseño metodológico**

Existen diferentes formas de clasificar los diseños de investigación en las ciencias de la gestión. Las clasificaciones más comunes basan sus distinciones en el enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal (Ponce & Pasco, 2015). A continuación, se desarrollan aspectos como el enfoque, la estrategia de investigación y el horizonte temporal del estudio.

### **1.2.1. Enfoque**

Existen dos enfoques para abordar la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. El enfoque cualitativo “busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos e información, mientras que el enfoque cuantitativo pretende intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”)” (Hernández et al., 2010, p. 10). Además, “el enfoque cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias (formuladas de manera lógica en una teoría o un esquema teórico) y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. En cambio, se utiliza el enfoque cualitativo para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas (Hernández, et al., 2010). En adición, una investigación puede tener un enfoque mixto donde se combinan los enfoques cualitativo y cuantitativo.

La presente investigación utilizó un enfoque mixto, pues, por un lado, tiene un enfoque cuantitativo al partir de “una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica” (Hernández, et

al., 2010, p. 4). Así mismo, se identifica el enfoque cuantitativo en la investigación debido a que siguió un proceso secuencial.

Por otro lado, también presenta un enfoque cualitativo, pues lo que pretende es comprender y profundizar en el fenómeno, explorándolo desde la perspectiva de los actores relacionados a este en un ambiente natural y en relación con su contexto. Del mismo modo, cabe precisar que no pretende generalizar los resultados que obtenga a poblaciones más amplias, sino lograr una profunda comprensión del fenómeno (Hernández et al., 2010).

Finalmente, con respecto a las técnicas de recolección y los datos recogidos, el enfoque cuantitativo considera datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico. En contraste, el enfoque cualitativo recoge datos sin medición numérica. La presente investigación recogió ambos tipos de datos en diferentes etapas de la investigación, motivo por el cual el estudio presenta un enfoque mixto.

### ***1.2.2. Estrategia de investigación***

La estrategia de investigación que siguió este estudio es la del estudio de caso. Una de sus ventajas es que “hay un continuo "control de la realidad" con lo que se está investigando. Lo que se ve y oye plantea un desafío constante a las ideas teóricas emergentes” (Harrison, 2002, p. 158). Además, en las investigaciones de gestión es esencial trazar un límite alrededor de su estudio, y con la estrategia de estudio de caso, las circunstancias bajo las cuales se aplican las conclusiones son evidentes.

La estrategia de estudio de caso está orientada a la “comprensión de un fenómeno dentro de su propio contexto [ ] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002, p. 177). Es así como esta investigación buscó estudiar en amplitud tres casos que brinden la posibilidad de poder comprender el fenómeno de la prospectiva en el marco de la gestión estratégica competitiva de las MYPES.

Por otro lado, según Yin (2009), la estrategia de estudio de caso puede ser de dos tipos: estudio de caso individual y estudio de caso múltiple. Una de las ventajas del estudio de caso múltiple es que “la evidencia es considerada a menudo más obligada, y el estudio global se considera por consiguiente como más robusto” (p. 30). En este caso, el caso múltiple se puede utilizar para vaticinar resultados similares, así como para producir resultados contrastantes, pero por razones predecibles.

Si bien el presente estudio utilizó la estrategia de estudio de caso múltiple, el objetivo no fue vaticinar resultados similares, ya que las empresas tienen distintas estrategias competitivas. El objetivo entonces fue mostrar cómo los escenarios futuros pueden orientar la estrategia competitiva de tres MYPES que tienen estrategias diferentes.

### **1.2.3. Horizonte temporal**

Las investigaciones se clasifican en transversales y longitudinales. Los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo y, en cambio, “los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia” (Ponce & Pasco, 2015, pp. 49-50). En ese sentido, el presente estudio posee un horizonte transversal ya que tomó la información de las tres organizaciones y de la industria en un determinado momento para presentar los escenarios futuros.

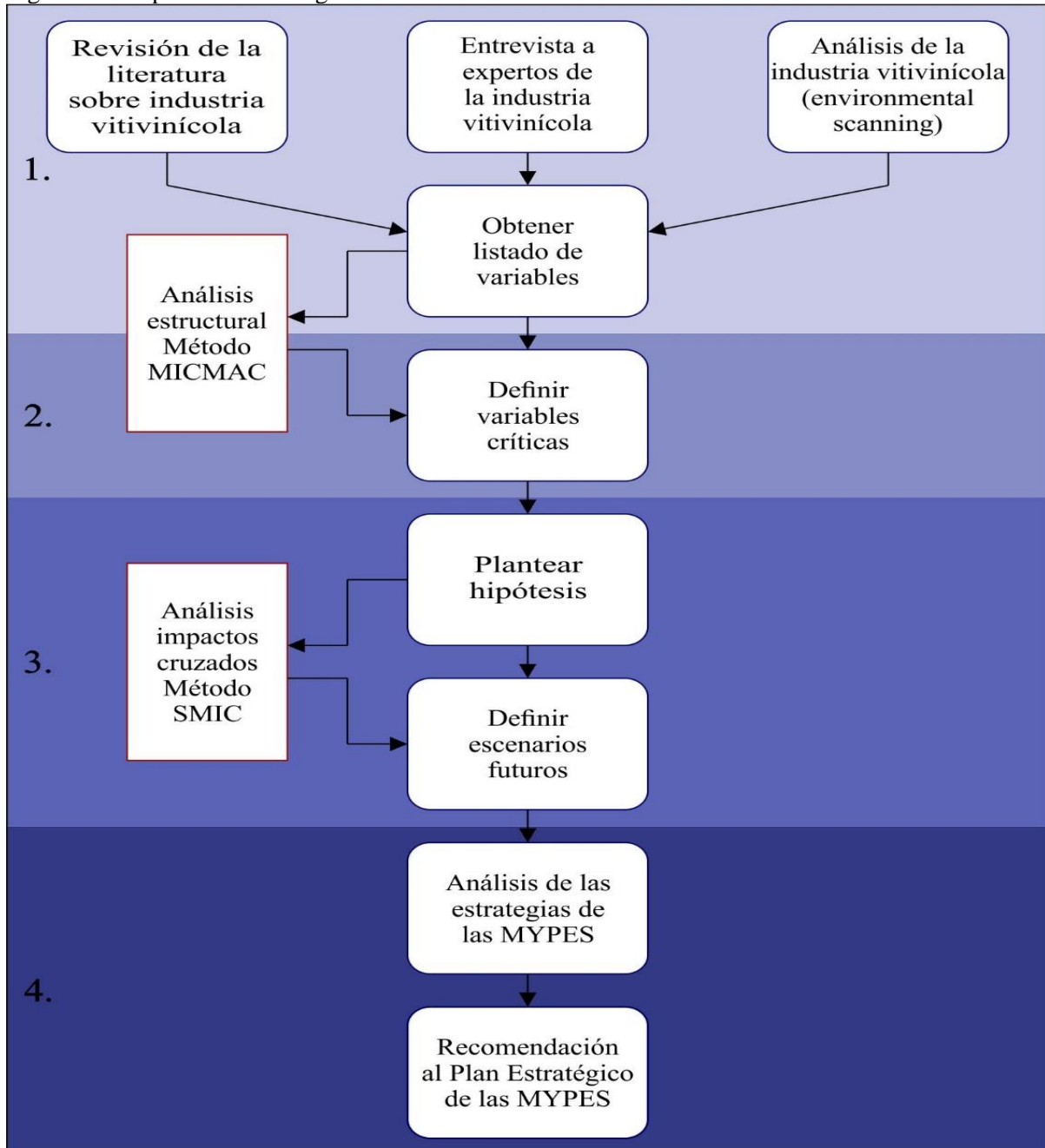
### **1.3. Etapas de la investigación**

El presente estudio constó de cuatro etapas principales. En la figura 20 se muestran estas fases, las cuales se diferencian por colores y se señalan las actividades que se llevaron a cabo en cada fase. Resulta importante mencionar que ninguna de las fases puede ser antecedida por la siguiente, pues cada fase sigue un orden jerárquico. A continuación, se describen las actividades que se realizaron en cada fase de la investigación.

La primera fase consistió en analizar el panorama de la industria vinícola, siendo el objetivo conocer cómo está la industria vinícola y qué se ha estudiado al respecto, de modo que se conozca el panorama de la industria. Se obtuvo la información a través de tres procesos complementarios: revisar la literatura que existe sobre la industria vitivinícola de Perú que fue presentada en el capítulo 2, realizar entrevistas a expertos de la industria del sector público y privado, así como a representantes de organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la industria (ver anexo F). El tercer proceso es el realizar un análisis externo de la industria a través de la herramienta PESTEL presentado en el capítulo 2. Las tres actividades principales se realizaron con el fin de identificar variables relevantes de la industria.

La segunda fase inició con la identificación de las variables relevantes de la industria. Se identificaron las variables para poder encontrar aquellas que son las variables críticas. En esta fase se utilizó la herramienta de análisis MICMAC (ver anexo I). Esta herramienta permite encontrar las relaciones de influencia entre variables y el resultado que arroja son llamadas las variables críticas de la industria. Se realizaron encuestas a los expertos y a los representantes de las MYPES para hallar las relaciones de dependencia. Luego, se ponderaron los resultados para, finalmente, obtener los factores críticos a través del software MICMAC (ver anexo H).

Figura 20: Etapas de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

La tercera fase continuó luego de encontrar los factores o variables críticas de la industria. En base a las variables críticas y al análisis de la fase 1 se elaboraron hipótesis que fueron evaluadas por los expertos sobre la probabilidad de ocurrencia de forma independiente y la probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis de forma interrelacionada. En este momento solo participaron los expertos de la industria y no los representantes de las MYPES. Los puntajes obtenidos en las encuestas realizadas a los expertos fueron introducidos al sistema de forma independiente. De este modo, se pudieron obtener los escenarios futuros con mayor probabilidad de ocurrencia (ver anexo L).

Por último, la cuarta fase de la investigación tuvo dos procesos importantes: el análisis de la estrategia utilizada por las MYPES seleccionadas y las recomendaciones a su plan estratégico. Por un lado, para identificar la estrategia que utiliza cada una de las MYPES se realizó una entrevista a cada uno de los representantes, los resultados de dichas entrevistas se encuentran en el Anexo C. Además, se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter. De este modo, se pudo conocer cuál de las tres estrategias competitivas propuestas por Porter utiliza cada una de las MYPES vinícolas. Por otro lado, luego de conocer la estrategia de posicionamiento, se realizaron recomendaciones a cada una de las empresas por separado para que puedan orientar su estrategia hacia los escenarios más probables para la industria en el año 2025.

## **2. Técnicas de recolección de información**

En esta sección se procede a explicar la selección muestral y las herramientas de recolección de información utilizada en la presente investigación. Tanto la selección de la muestra, como las técnicas de recojo de información, varían en función del objetivo planteado por cada etapa de la investigación.

### **2.1. Selección muestral**

En este estudio, la muestra es del tipo no probabilístico, es decir, que “el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación” (Hernández et al., 2010, p. 176) diferente a en fórmulas de probabilidad. Por ello, las muestras variaron a lo largo de las etapas de investigación, buscando siempre cumplir con el objetivo de turno. Lo que no cambió en toda la investigación fueron las muestras de expertos, pues para todos los casos los participantes poseen experiencia relacionada con la industria vinícola. Algunas de las características de los participantes es que tienen conocimientos teóricos y prácticos en el rubro vitivinícola, conocimientos profundos o pertenencia a institución relacionada con el rubro (Ver Anexo D de los consentimientos informados firmados).

El tamaño de la muestra no se determinó *a priori* (antes de la recolección de data) para las etapas cualitativas de la investigación, así como para la obtención de variables o la formulación de hipótesis. Primero se establecieron los tipos de unidad de análisis y se estimó un número aproximado de unidades de observación para cada tipo, pues el número final se estableció durante el trabajo de campo cuando se llegó a la denominada “saturación de categorías”; es decir, cuando las unidades que se adicionaban ya no aportaban información novedosa.

Por otro lado, las etapas cuantitativas de la investigación, como las relacionadas con las encuestas MICMAC y SMIC, tuvieron siete participantes cada una, los participantes de estas fueron expertos de la industria. Este número es similar al de otros trabajos del mismo tipo (Arbaiza et al.,



2014). Además, las siete encuestas ya marcaban una preferencia por algunas variables y escenarios, lo cual satisfizo el objetivo planteado.

La muestra de expertos tuvo como objetivo obtener información detallada sobre el contexto de la industria del vino y de las perspectivas de estos respecto al futuro de la industria. Por ello, el trabajo con expertos fue útil al momento de identificar las principales variables de la industria, de ponderar la importancia entre las variables y de la selección de escenarios futuros. Por otro lado, los productores fueron esenciales en la cuarta etapa, relacionada con los escenarios futuros dentro del plan estratégico de las MYPES.

Para definir el tamaño de la muestra de expertos, se utilizó el muestreo por saturación; es decir, se dio por finalizada la muestra cuando ya no se obtuvo nueva información, cuando comenzó a ser redundante. La evolución de la selección de la muestra fue de la siguiente manera: se inició con información general y se decidió comenzar con expertos del tema de MYPES, en este caso el Sr. Julio Vela, representante del CIDEPUCP, la segunda persona entrevistada fue el Sr. Karlos Cussianovich, representante de Sierra y Selva Exportadora. Dicho participante nos derivó con Raffaella Uribe, coordinadora de transferencia tecnológica del CITE Agroindustrial Ica, el muestreo continuó de acuerdo con los expertos ya seleccionados y a la información brindada por éstos, hasta llegar a la saturación. El muestreo por saturación se evidencia por la baja varianza obtenida en los resultados del análisis MICMAC. De los resultados de las 90 relaciones de influencia, solo siete tuvieron una varianza mayor a 1, mientras que 40 de los resultados obtuvieron una varianza entre 0.5 y 1. Finalmente, 43 de los resultados tienen una varianza entre 0.5 y 0.

En total, la presente investigación contó con la participación 12 expertos, los cuales son detallados en la tabla 19. Con respecto a la primera experta, Raffaella Uribe, desempeña el cargo de coordinadora de transferencia tecnológica del CITE Agroindustrial Oficina Ica, tiene el título de Ingeniero Químico de la Universidad San Luis Gonzaga de Ica. Además, cuenta con diversas especializaciones como administrador y especialista en procesos químicos y ambientales. En el rubro cuenta con 10 años de experiencia. Actualmente es la principal responsable de los eventos institucionales, actividades de asesoría y asistencia técnica a Pymes, elaboración de manuales y boletines técnicos, gestión del Centro de Certificación de Competencias Laborales y es la principal expositora en temas enológicos y de control de calidad en la región de Ica.

Karlos Cussianovich Aguirre, especialista del programa nacional de destilado, Ingeniero de Industrias alimentarias, especialista en aguardientes a partir de gaseosas y néctar, actualmente funcionario de Sierra y Selva exportadora. Jorge Llanos Goyena, director general del Instituto del vino y del Pisco, biólogo de profesión de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con especializaciones en microbiología y enología. Además, es *sommelier* y catador profesional. Actualmente, es el actual Director del IDVIP y considerado como el principal referente en pedagogía y formación especializada

en Pisco, así como de la cata del mismo. Con respecto a su experiencia, cuenta con más de 20 años de labor y participación en el rubro.

Beatriz Hatta Sakoda, enóloga y docente de la Universidad Agraria La Molina, especialista en el campo de la agroindustria, industria alimentaria y tecnología de alimentos. Ha desarrollado asesorías, capacitación y monitoreo a productores de vid del distrito de San Vicente- Cañete, así como otras regiones vinícolas del país. Además de sus labores profesionales también es docente de la UNALM e investigadora en desarrollo rural y asesora de diferentes tesis especializadas en el rubro. Además, es miembro consultivo del Comité Técnico de Normalización de Bebidas Alcohólicas Vitivinícolas de INDECOPI.

Juan Ramón Funes, licenciado y enólogo superior y técnico superior en Industrias Frutihortícolas de la Congregación Salesiana Don Bosco en Argentina. Actualmente, coordinador Administrativo de la Escuela Profesional de Ingeniería en Enología y Viticultura. Patricia Linares, Ingeniera Agroindustrial de la Universidad Privada de Tacna y Magister en agro negocios y alimentos de la Universidad de Buenos Aires, cuenta con una experiencia de 8 años en el rubro vinícola, dicha experiencia incluye labores en el Instituto Tecnológico de la Producción –CITE agroindustrial, Universidad Privada de Tacna y Asociación Nacional de Productores de Pisco - Asociación Civil. Luis Guerrero, actualmente director de desarrollo productivo del Ministerio de Producción, encargado en impulsar el desarrollo productivo empresarial y competitividad territorial en el país, además fomenta la investigación, innovación como el planeamiento estratégico en los procesos productivos para las PYMES.

Lyris Monasterio, Ingeniera en Industrias Alimentarias y Master en Viticultura y Enología, cuenta con estudios en la especialidad de Enología y Análisis Sensorial realizados en Francia, España e Italia. Asimismo, posee gran experiencia en la elaboración de vinos, bebidas espirituosas y en especial el Pisco. Actualmente, es consultora en proyectos agroindustriales y enología; brinda capacitación y asistencia técnica en el sector agroindustrial, con énfasis en la industria vitivinícola del país. Asimismo, es catadora de piscos a nivel nacional y es la primera mujer tacneña que presidió el Concurso Nacional del Pisco.

Julio Vela Velásquez es ingeniero industrial de profesión, Actualmente, coordinador del CIDE-PUCP y docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el transcurso de su experiencia laboral ha realizado 3 proyectos relevantes, el primero se titula “Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las empresas de la industria del software en el Perú dai-3461”, el segundo proyecto es “La gestión del conocimiento en las empresas de la industria del software en el Perú: una investigación exploratoria dai-3212” y el tercer proyecto es “Potencial y desarrollo emprendedor para la generación de empresas de base tecnológica: un enfoque metodológico para la universidad”, los 3

proyectos mencionados abordan temas de emprendimiento, tecnología e investigación , los cuales son los principales temas desarrollados por CIDEPUCP.

Como se muestra en el perfil de cada experto, cada uno de ellos trabaja en diferentes instituciones y empresas y conoce la industria desde una perspectiva distinta, de este modo se permitió la triangulación de la información. Como señala Saunders, citado en Ponce y Pasco (2015) “el uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que la data revele lo que uno piensa que está revelando” (p. 47). Cabe mencionar que además de los expertos, la triangulación de la información se completa con la revisión bibliográfica y al análisis del entorno de la industria.

Tabla 19

*Expertos de la industria del vino: muestra seleccionada que participó en la investigación*

Organización	Nombre	Cargo
CITE Agroindustrial Oficina Ica	Raffaella Uribe Ferreyra	Coordinadora de transferencia tecnológica
Sierra y selva exportadora	Karlos Cussianovich Aguirre	Especialista del programa Nacional de destilado
Instituto del Vino y del Pisco	Jorge Llanos Goyena	Director General
UNALM	Beatriz Hatta Sakoda	Enóloga y docente
USJB	Juan Ramón Funes	Enólogo y docente
PRODUCE	Luis Guerrero	Director de desarrollo productivo
CITE Agroindustrial Oficina Lima	Patricia Linares	Enóloga
CITE Agroindustrial Oficina Moquegua	Lyris Monasterio	Enóloga
Vinos Velarde	Máximo Velarde	Propietario
Vinos María Paz	Francisco Inguil	Representante
Vinos La Quincha	Carlos Semorile	Propietario
CIDE PUCP	Julio Vela Velásquez	Director

## 2.2. Recolección de información

Para la recolección de información se utilizaron cuatro herramientas: la revisión de la literatura, entrevistas semi-estructurada, encuestas y el análisis del entorno. La primera etapa de la investigación, identificación de variables de la industria, fue fruto de la revisión de la literatura, el análisis del entorno y de las entrevistas semi-estructuradas. Para la segunda etapa, que buscó identificar la dependencia entre variables, se recurrió a encuestas. Por otro lado, la tercera etapa que tuvo como objetivo plantear las hipótesis para identificar los escenarios más probables, se utilizó la revisión bibliográfica y encuesta a

expertos. La última etapa, relacionada al plan estratégico de las MYPES respecto a los escenarios futuros probables, tuvo como herramienta la encuesta. Para fines de investigación, se elaboró una matriz de recojo de información (Ver Anexo E). A continuación se explican cada una de las herramientas utilizadas.

### **2.2.1. Revisión de la literatura**

La revisión de la literatura es esencial tanto en las investigaciones cuantitativas como cualitativas, dado que la literatura es útil para

detectar conceptos claves que no se habían pensado, nutrir de ideas en cuanto a métodos de recolección de datos y análisis respecto de cómo les han servido a otros, tener en mente los errores que otros han cometido anteriormente, conocer diferentes maneras de pensar y abordar el planteamiento y mejorar el entendimiento de los datos y profundizar las interpretaciones (Hernández et al., 2010, pp. 369-370).

En la presente investigación se hizo uso de la literatura para obtener un amplio panorama sobre el rubro vitivinícola y de esta manera se pueden identificar variables y plantear hipótesis. Entre la literatura revisada se tienen artículos académicos, portales especializados, tesis relacionadas y entrevistas y noticias publicadas por diarios. Los portales que se revisaron fueron: Vinitodo, el portal de la consultora Maximixe y Euromonitor International. El primero de ellos es utilizado principalmente por los *sommeliers*, el segundo y tercero se enfocan en estudios de mercado.

Asimismo, los principales autores de los artículos académicos y tesis relacionadas revisados fueron: Almeyda (2017), Torres y Kunc (2016) Logan (2011), Vissak, Francioni & Musso (2017), Salvador (2016), Hojman y Hunter-Jones (2012), Gennari y Estrella (2012), Cusihamán, Martínez, Vásquez y Vargas (2017), Izaguirre (2015) y Gade (2005).

Con respecto a las entrevistas y noticias, se utilizaron principalmente las publicadas por los diarios nacionales como Diario El Comercio y Diario Gestión, aunque también se usaron otras fuentes. La revisión de la bibliografía obedeció al criterio de saturación de categorías; es decir, se buscó información hasta que las nuevas fuentes dejaran de aportar contenido diferenciado.

### **2.2.2. Entrevista semi-estructurada**

A diferencia de la revisión bibliográfica, las entrevistas le permiten al investigador atacar temas más puntuales respecto de su investigación, por ello es una potente herramienta de recolección de información. En la presente investigación se utilizaron las entrevistas semi-estructuradas debido a que esta técnica permite tener una guía que ordene y estructure la conversación que se tiene con los expertos (Hernández et al., 2010). De este modo, cada guía de entrevista se estructuró de acuerdo con el experto a entrevistar porque poseían conocimientos diversos en el rubro vitivinícola; y adicionalmente a ello,

esta no elimina la flexibilidad necesaria que requieren las investigaciones de enfoque cualitativo, dichas guías se encuentran en el Anexo F.

Las entrevistas fueron utilizadas en dos etapas diferentes de la investigación. En un primer momento se utilizó para la obtención de las variables de la industria vinícola y en una última etapa tuvo como misión ser un insumo para poder plasmar la estrategia de las MYPES seleccionadas.

### **2.2.3. Encuestas**

Las encuestas fueron la tercera herramienta utilizada para el recojo de la información, y fueron dirigidas centralmente a los expertos del tema desarrollado. Su propósito fue recolectar información precisa y estandarizada sobre un determinado tema (Ponce & Pasco, 2015). En esta investigación tuvo como objetivo obtener ponderaciones definidas entre cruces de variables relevantes en la industria del vino y obtener las probabilidades de ocurrencia de las hipótesis. Las encuestas se elaboraron pensando en las herramientas de análisis MICMAC y SMIC, por ello fueron realizadas “cara a cara”, debido a lo novedoso e inusual de las mismas (ver anexos G e I).

## **3. Técnicas de análisis de información**

En este apartado, se detallará las técnicas de análisis aplicadas en esta investigación. El apartado se separa en tres partes. En un primer momento, se explica el análisis del entorno que es una herramienta utilizada en diferentes partes de la investigación. Posteriormente, se explicará el análisis estructural guiado por la herramienta MICMAC. El capítulo finaliza con la técnica para determinar escenarios futuros SMIC.

### **3.1. Análisis del entorno**

El análisis del entorno o *environmental scanning* es una herramienta comúnmente aplicada en estudios de *foresight* y de prospectiva, pues permite recopilar y analizar información del entorno a través de diversos métodos (European Foresight Monitoring Network, 2009). De acuerdo con Conway, el análisis del entorno es el arte de sistemáticamente explorar el ambiente externo para poder entender mejor la naturaleza y el ritmo de cambio en ese entorno y para identificar oportunidades potenciales, desafíos y probables desarrollos futuros relevantes para las organizaciones (2013). En pocas palabras, es un estudio del ambiente de la organización para poder entender este entorno y para identificar oportunidades. El hecho de que el análisis del entorno sea sistemático significa que no basta con buscar noticias de internet o de algún periódico, sino que requiere que sea formal y centrado en intereses particulares y entendida como una actividad con intereses más amplios (Conway, 2013).

El análisis del entorno puede realizarse con diferentes técnicas. Para esta investigación, se han utilizado el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, los cuales ya fueron explicados en el capítulo 2. El análisis PESTEL se ha aplicado en la primera etapa de la investigación, la cual tiene como fin el hallazgo de variables relevantes en la industria del vino. Se ha aplicado esta herramienta debido a que

permite tener una visión clara del macroentorno, muy necesario cuando lo que se busca es determinar que influye y como es el sistema estudiado.

Por su parte, el análisis de las cinco fuerzas de Porter se utilizó en la última etapa de la investigación y fue aplicado únicamente para la industria de Huaral. Este fue útil para determinar el funcionamiento del sector vinícola de Huaral y para graficar las estrategias de las MYPES objeto de este estudio. En la próxima sección, se explicará sobre el análisis estructural, el cual tomo como insumo al análisis PESTEL.

### **3.2. Análisis estructural – MICMAC**

La herramienta MICMAC se encarga del análisis estructural de un sistema y fue una de las técnicas de análisis utilizadas en esta investigación. Para la aplicación de esta herramienta se necesita un grupo de variables internas y externas predeterminadas. Como señala Godet (1986), no se excluye *a priori* ningún camino de investigación para identificar las variables que definen el sistema conformado por el fenómeno estudiado y su entorno. En este sentido, estas variables se obtuvieron mediante diversas técnicas de recolección de información, como revisión bibliográfica, entrevistas semi-estructuradas a expertos y actores del rubro vitivinícola, y al análisis del entorno de la industria.

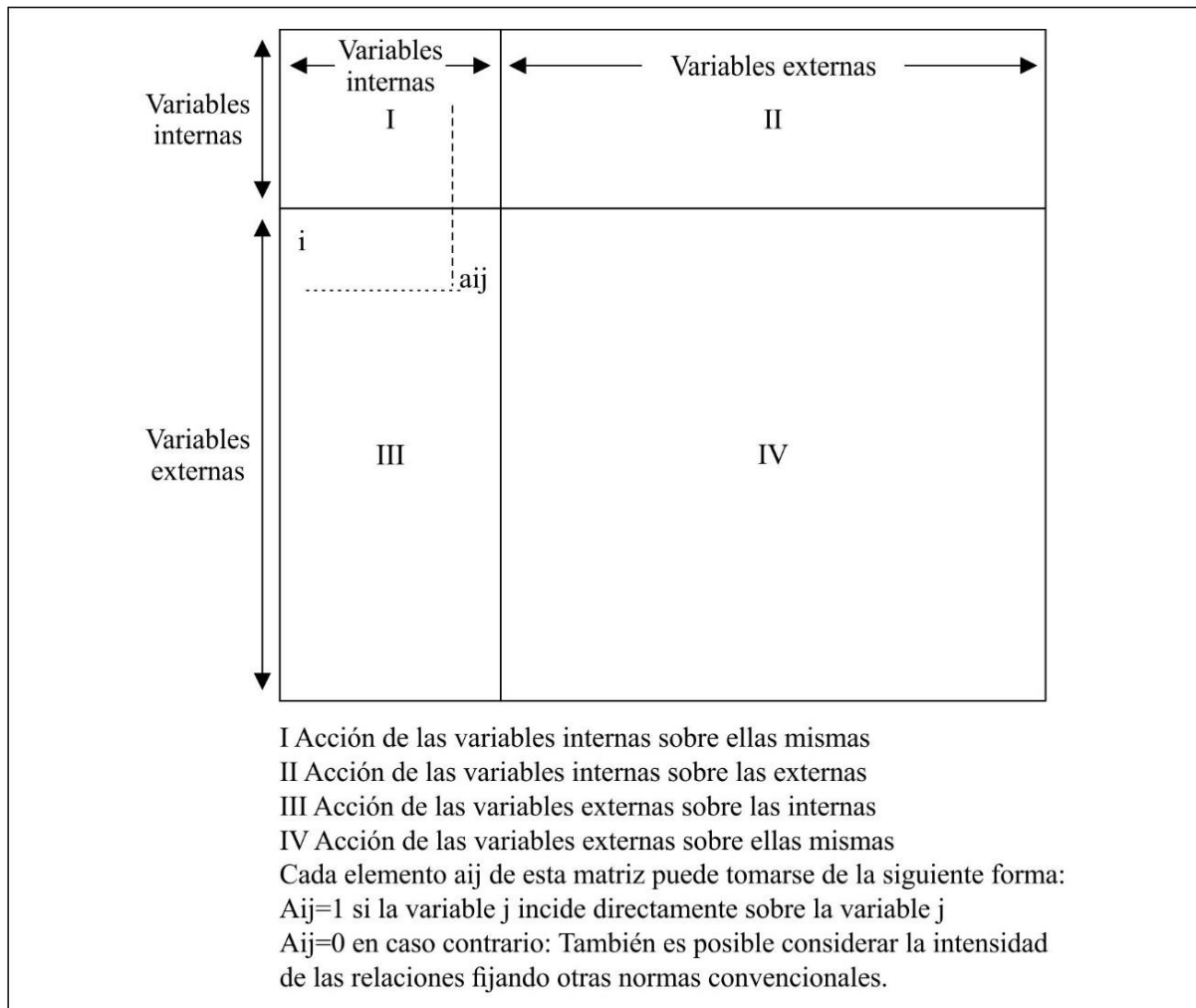
Obtenidas las variables, estas deben ser agrupadas. Según Godet (1993), la lista de variables se puede agrupar en variables internas y externas. A su vez, estas pueden ser clasificadas en grupos más pequeños según características comunes. Estos grupos más pequeños pueden ser, por ejemplo, variables económicas, legales, operativas, entre otras.

Algunos estudios de prospectiva, como el de Arbaiza et al. (2014), realizan una encuesta posterior para verificar la pertinencia de las variables obtenidas inicialmente. Además, de esta manera reducen el número de variables a ser utilizadas en la herramienta MICMAC. En esta investigación no se realizó ninguna encuesta filtro, pues ello implicaba obtener citas adicionales con los expertos y prolongar la duración del proyecto. Se seleccionaron diez factores del grupo total de variables obtenidas, estas fueron seleccionadas por la frecuencia en la que aparecieron en las herramientas de recolección de información. Por otro lado, se escogió diez variables para que al momento de aplicar la encuesta MICMAC esta no sea de larga duración, ya que con diez variables los expertos o actores tienen que evaluar 90 relaciones entre variables por cada encuesta. Si el número fuese mayor, aumentaría el número de relaciones a evaluar, lo cual vuelve complicado el llenado de las encuestas por los expertos si se tiene en consideración el tiempo limitado del que disponen.

La función que realiza el MICMAC es seleccionar las variables relevantes o críticas de entre todas las variables disponibles. Se entiende por variables críticas a aquellos elementos que son sustanciales para el performance de los sujetos de estudio o que afectan de cierta manera su comportamiento en el entorno (Godet,1993). Para determinar las variables críticas no solo basta

percibir las de forma aislada, sino como un sistema en donde unas influyen en otras. Es en este punto cuando se realiza el análisis estructural del MICMAC, el cual sostiene que “en una visión sistemática del mundo, una variable solo existe por sus relaciones... el análisis estructural consiste en interrelacionar las variables” (Godet, 1993, 79). Es decir, el valor de las variables es mayor por la relación de influencia y dependencia con las demás variables que únicamente por sí mismas. Esto se muestra en la figura 21, la cual Godet (1993) denomina matriz de análisis estructural (MAE).

Figura 21. Matriz de análisis estructural



Fuente: Godet (1993)

Una vez que se filtraron las diez variables se procedió a medir la influencia entre ellas. Para ello se elaboró una encuesta tipo MICMAC basada en el ejemplo de Godet (1993). Esta fue aplicada a los expertos y productores del vino debido a su amplio conocimiento en la industria. La encuesta tipo MICMAC es una matriz de doble entrada en la que se colocan las variables seleccionadas, tanto de forma horizontal como vertical. A continuación, en la tabla 20, se presenta la encuesta tipo MICMAC aplicada en este estudio.

En esta encuesta, el experto debía responder sobre la influencia de una variable sobre otra; es decir, cómo influyen las variables de azul en las de rojo. Las puntuaciones para la influencia fueron 0,

1, 2, 3 y “P”, donde 3 significa que la influencia es fuerte, 2 si la influencia es media, 1 si es débil, 0 si la influencia es nula o inexistente y “P” si la influencia es solo potencial. La influencia potencial significa que existe la posibilidad que la variable en el futuro (Godet, 1993). Para este estudio se descartó el uso de la calificación “P” o potencial, para evitar complejizar la encuesta y dificultar la labor a los expertos. Además, porque el *software* MICMAC excluye obtener resultados con relaciones potenciales.

Tabla 20  
Formato de encuesta MICMAC

FACTORES	Clima	Cultura del vino	Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas	Tipos de uva utilizada en la elaboración del vino	Regulaciones sanitarias y técnicas	Calidad del producto	Proceso de elaboración del vino	Disposición a asociarse	Nivel tecnológico de las empresas	Precio del producto
Clima	■									
Cultura del vino		■								
Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas			■							
Tipos de uva utilizada en la elaboración del vino				■						
Regulaciones sanitarias y técnicas					■					
Calidad del producto						■				
Proceso de elaboración del vino							■			
Disposición a asociarse								■		
Nivel tecnológico de las empresas									■	
Precio del producto										■

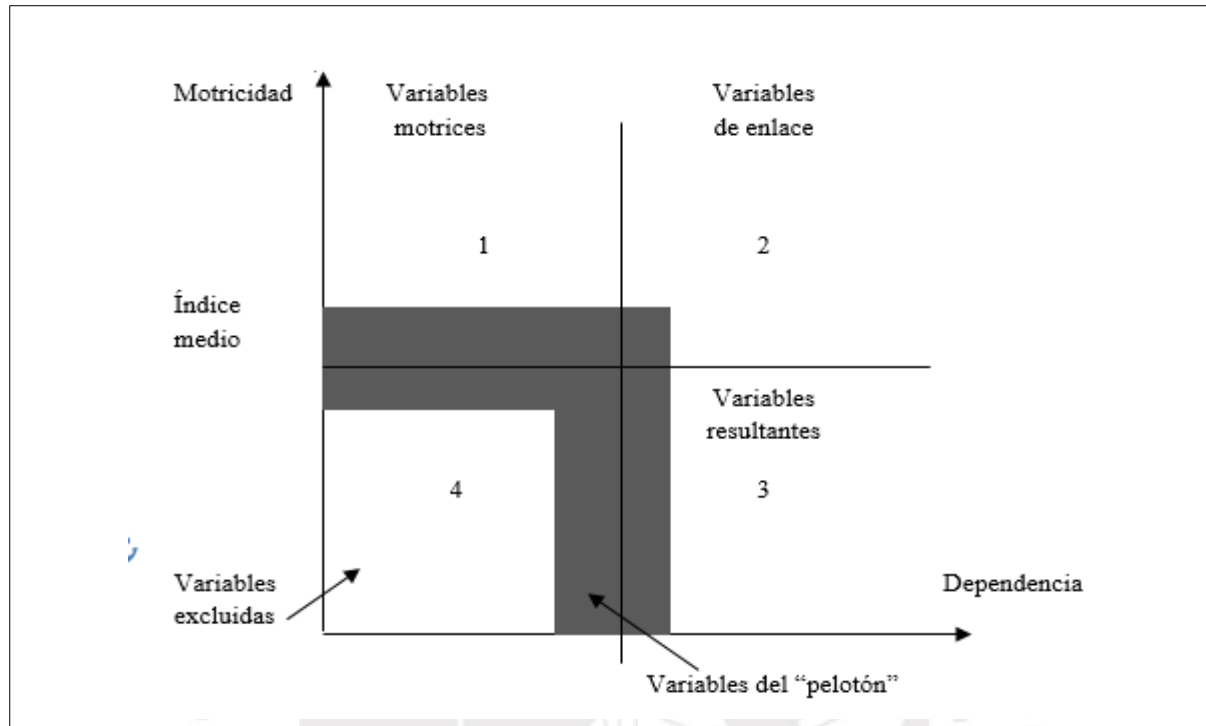
Estudios como los de Inche, Chung y Salas (2006) o el de Arbaiza et al. (2014) solo muestran una matriz de doble entrada completa, por lo que resulta complicado determinar si aquellos resultados son de varias personas participando conjuntamente, o si se trata de una persona que la completó, o si es el promedio de varias respuestas. En cambio, como en este estudio se completaron siete de estas encuestas, fue necesario sacar un promedio para cada casilla de las puntuaciones colocadas por cada experto. Adicionalmente, se realizó un análisis de varianza para verificar que los resultados entre una y otra encuesta no sean tan diferentes y dispersos.

Posteriormente, las variables, así como el promedio de las puntuaciones que les fueron asignadas a las variables, fueron introducidas en el *software* MICMAC, el cual arrojó los resultados de forma automática. Resulta interesante notar que el MICMAC no solo pondera la influencia directa; es decir, la de una variable “A” en una variable “B”, sino también las influencias indirectas, por ejemplo, si la variable “A” influye en “B” y a su vez “B” influye en “C” y entonces “A” estaría influyendo en “C”. “En efecto, además de las relaciones directas, también existen relaciones indirectas entre variables,



mediante cadenas de influencia y bucles de reacción (retroalimentación)” (Godet, 1993, p. 85). Finalmente, los resultados fueron plasmados automáticamente en un plano de motricidad-dependencia como el que se muestra en la figura 22.

Figura 22. Plano de motricidad – dependencia



Fuente: Godet (1993)

La figura 22 muestra que existen cinco tipos de variables. Las que se ubican en el sector “1” son variables muy motrices y poco dependientes, básicamente son las variables explicativas que condicionan el resto del sistema (Godet, 1993). Por su parte, las del sector 2 son variables a la vez muy motrices y muy dependientes, estas son variables de enlace inestables por naturaleza; es decir, cualquier acción sobre estas repercutirá sobre las otras y tendrá un efecto «boomerang» sobre ellas mismas que amplificará o desactivará el impulso inicial (Godet, 1993). En el sector 3 se encuentran las variables poco motrices y muy dependientes, estas se explican por las variables del sector 1 y 2 (Godet, 1993). Por su lado, el sector 4 tiene variables poco motrices y poco dependientes que actúan con autonomía y no son determinantes para el futuro (Godet, 1993). Por último, en la zona sombreada o sector 5 se encuentran las variables medianamente motrices y/o dependientes. Sin embargo, nada puede concluirse de estas variables (Godet, 1993).

Una de las características positivas de esta herramienta es que es bastante gráfica, sobre este punto Chung (2009) señala que el método permite, a través de diversas variables estructurales, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten ilustrar el problema a analizar.

El MICMAC permite identificar aquellas variables que juegan un rol más importante en el sistema, las cuales suelen ser las de los sectores 1 y 2. Sin embargo, estos resultados no son definitivos ni concluyentes, sino que dan lugar a la reflexión. El MICMAC, y en general los métodos de la caja de herramientas de Godet (1993), no buscan obtener conclusiones irrefutables, sino una guía para determinar posibles futuros.

Por último, las variables más relevantes sirven de insumo para la siguiente etapa de la investigación, la cual es la de determinar las hipótesis y que de estas se obtengan los escenarios posibles para la industria vitivinícola. En la siguiente sección se explica la otra técnica de análisis de información utilizada, la cual es el SMIC.

### **3.3. Determinación de escenarios – SMIC**

Como se detalló en el anterior apartado, de la técnica de análisis estructural, MICMAC, se obtienen las variables críticas. Se eligió la herramienta SMIC debido a su facilidad en la aplicación y porque permite comparar varios escenarios, en este caso 64. Además, brinda la ventaja de que no trabaja a las hipótesis de manera independiente, sino que mide su probabilidad de ocurrencia siempre relacionándolas; es decir, hace un análisis de impactos cruzados. El método SMIC fue diseñado por Duperrin y Gabus, posteriormente Godet vio la utilidad de la metodología y *desarrolló* un software informático para aplicarla, el cual fue denominado *Smic-Prob-Expert* (Bradfield, Wright, Burt, Cairns & Van der Heijden, 2005).

Luego de obtener las variables críticas, el siguiente paso consiste en generar hipótesis, las cuales son la base de los escenarios en la metodología de Godet (2000). “El encadenamiento, es decir, la combinación asociando una hipótesis de cada una de las cuestiones no es otra cosa que un escenario” (Godet, 2000, p. 28). Un escenario es una de las combinaciones posibles de las hipótesis planteadas.

Para generar las hipótesis se utilizaron como insumo las variables críticas del MICMAC y las técnicas de recolección de información, entrevistas y revisión bibliográfica. Cada una de estas hipótesis necesita de ciertas características, “las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia” (Godet, 2000, p. 28).

Una vez obtenidas las hipótesis más relevantes se procedió a elaborar la encuesta tipo SMIC. Se tomó seis hipótesis para la formulación de escenarios, pues con seis hipótesis se obtienen 64 escenarios. Como recomienda Godet (2000),

es preferible limitar los escenarios a algunas de las hipótesis clave, cuatro, cinco o seis, entendiendo que más allá de estos números, la combinatoria es tal que el espíritu humano se pierde; por el contrario, reducir los escenarios a cuatro elementos solamente combinado con dos hipótesis como propone el método SRI, es demasiado escaso (p. 28)

La encuesta que se utilizó se trabajó en tres partes, la primera etapa respondió a la probabilidad de ocurrencia de las seis hipótesis tomadas individualmente; es decir tuvo seis preguntas en total. La segunda etapa se asoció con la probabilidad de las hipótesis en caso ocurra otra hipótesis en la fecha planteada, esta parte constó de 30 preguntas. La última etapa se relacionó con la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis en caso no ocurra otra hipótesis, de igual manera tuvo 30 preguntas. Para mayor detalle, la plantilla de la encuesta completa se encuentra en el Anexo G.

La forma de calificar la probabilidad de ocurrencia varía de estudio en estudio. El que se aplica en Arbaiza et al. (2014) tiene las alternativas “muy fuerte”, que significa 90%, “fuerte” la cual representa un 80% de probabilidad de ocurrencia, “moderada” que representa un 70%, “débil” que significa un 60%, “muy débil” que equivale a un 50% y “duda” e “improbable” que representa probabilidades menores a 50%. Para este estudio se utilizaron las opciones “muy probable”, que representa un 90% de probabilidad de ocurrencia, “probable” que representa un 70%, “duda” que equivalente a un 50%, “poco probable” un 30% de probabilidad y “muy improbable” un 10% de probabilidad de ocurrencia.

Por otro lado, el *software* brinda la lista de escenarios ordenados por la probabilidad de ocurrencia de mayor a menor, en donde se debe separar los escenarios probables de los improbables, tal como se muestra en la tabla 21.

Tabla 21

*Ejemplos de probabilidad de escenarios*

<b>Escenarios</b>	<b>Probabilidad</b>
17 – 101111	0.131
19 – 101101	0.100
01 – 111111	0.084
20 – 101100	0.058
18 – 101110	0.053
64 – 000000	0.052
03 – 111101	0.050
21 – 101011	0.049
02 – 111110	0.032
04 – 111100	0.027
22 – 101010	0.027
25 – 100111	0.025
23 – 101001	0.021
07 – 111001	0.016
11 – 110101	0.013
59 – 000101	0.013
05 – 111011	0.012
09 – 110111	0.012
37 – 011011	0.012
54 – 001010	0.012
29 – 100011	0.004
40 – 011000	0.004
63 – 000001	0.004
10 – 110110	0.003

13 – 110011	0.003
24 – 101000	0.003
26 – 100110	0.003
36 – 011100	0.003
39 – 011001	0.003
48 – 010000	0.003
35 – 011101	0.002
45 – 010011	0.002
50 – 001110	0.002
52 – 001100	0.002
41 – 010111	0.001
62 – 000010	0.001
14 – 110010	0
16 – 110000	0
30 – 100010	0
31 – 100001	0
32 – 100000	0
42 – 010110	0
46 – 010010	0

Fuente: Arbaiza et al. (2014)

Al obtener los escenarios más probables que pueden ocurrir en la industria, lo siguiente a realizar es analizar cada uno de ellos. Este proceso necesita del criterio y conocimiento del investigador para determinar con cuántos y cuáles serán los escenarios tomados en cuenta. Posteriormente, se realiza la escritura de los escenarios, lo cual significa que

una vez determinadas las imágenes finales, el objeto del método de los escenarios será describir de una manera coherente los diferentes caminos que, partiendo de la situación actual, conducen a tales escenarios, teniendo en cuenta siempre los mecanismos de evoluciones y los comportamientos de los actores analizados en la base (Godet, 1993, p. 160).

Finalmente, una vez determinados los escenarios y realizada su escritura se procede a revisar y adaptar la estrategia de las empresas.

El presente capítulo se enfocó en la metodología utilizada en esta investigación, tales como el alcance, el tipo de diseño metodológico, las etapas de la investigación y las técnicas utilizadas. En el siguiente capítulo se presentan los hallazgos de las diferentes etapas de este estudio.

## **CAPÍTULO 5: PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA INDUSTRIA DEL VINO EN PERÚ PARA EL AÑO 2025 Y RECOMENDACIONES A LAS 3 MYPES SELECCIONADAS**

El presente capítulo tiene como finalidad presentar los resultados obtenidos del análisis prospectivo en la industria vitivinícola en el Perú. Para ello, se divide este capítulo en cuatro secciones. La primera consta de la identificación de variables a partir de la revisión bibliográfica, entrevistas a expertos y el análisis del entorno aplicado a la industria de vinos. La segunda sección incluye los resultados del análisis estructural de la herramienta MICMAC para clasificar a las variables en motrices, de enlace, resultantes, excluidas y del “pelotón” para definir así a las variables críticas del estudio. La tercera sección tiene como fin definir los escenarios más probables mediante las hipótesis y una probabilidad de ocurrencia cruzada. Finalmente, la cuarta sección muestra las recomendaciones a las tres MYPES analizadas considerando su estrategia y los escenarios futuros probables para el 2025 en la industria vitivinícola.

### **1. Propuesta de factores o variables**

El hallazgo de las principales variables es relevante para un estudio de prospectiva, pues sirve de insumo para formular hipótesis para lograr definir escenarios. En esta investigación, se extrajo las variables de diversas fuentes, entre ellas la revisión bibliográfica, entrevistas a expertos y entrevistas a actores del sector vitivinícola, siendo estos últimos los empresarios productores de vino en Huaral.

Se identificaron un total de 37 variables producto de la revisión bibliográfica. Las principales variables obtenidas por este método fueron: proceso de elaboración de vino, nivel tecnológico de las empresas, clima y variedad de uvas. Por su parte, el análisis del entorno aportó con el reconocimiento de 35 variables, 13 de las cuales no habían sido mapeadas por la revisión bibliográfica, lo cual muestra que fue una herramienta complementaria útil. El análisis del entorno se basó en el PESTEL. El análisis PESTEL reportó entre 6 y 11 variables cada uno. Las principales variables obtenidas por este método fueron: comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas, regulaciones sanitarias y técnicas, ferias y eventos vinícolas, capacitación proveniente por parte del gobierno, consumo per cápita, control de la producción por parte del Estado, impuestos y tributos nacionales, proceso de elaboración del vino y calidad del producto.

Por último, las variables obtenidas de las entrevistas a los once expertos fueron 58, de las cuales diez son inéditas; es decir, que no fueron identificadas por el análisis del entorno ni por la revisión bibliográfica. Asimismo, cada entrevista aportó entre 10 a 24 variables, el cual es un rango significativamente superior al obtenido por las otras herramientas. Esto se debió a que las entrevistas fueron direccionadas a la obtención de variables. Entre las principales variables obtenidas por esta

técnica se identificaron: clima, variedad de uvas, proceso de elaboración del vino, disposición a asociarse y la publicidad.

En total se obtuvieron 60 variables, las cuales fueron separadas en 36 variables externas; es decir, factores que la empresa no controla, y 24 variables internas, las cuales sí pueden ser controladas por las empresas u organizaciones. A continuación, las tablas 22 y 23 muestran las variables externas e internas halladas, respectivamente.

Tabla 22

*Perú: Variables externas de la industria del vino, 2017*

N°	Tipo de Factores	Grupo de factores	Variables
1	Externo	Medio ambiente	Clima
2	Externo	Medio ambiente	Variedad de uvas
3	Externo	Culturales	Cultura del vino
4	Externo	Del Mercado	Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas
5	Externo	Político y legal	Regulaciones sanitarias y técnicas
6	Externo	Del Mercado	Ferias y eventos vitivinícolas
7	Externo	De apoyo	Capacitación proveniente por parte del gobierno
8	Externo	Medio ambiente	Zona geográfica
9	Externo	Del Mercado	Preferencia del consumidor por tipo de vinos
10	Externo	Del Mercado	Consumo per cápita
11	Externo	Del Mercado	Exportación de vinos nacionales
12	Externo	Del Mercado	Adulteradores del producto
13	Externo	Medio ambiente	Suelos
14	Externo	Político y legal	Informalidad empresarial
15	Externo	Del Mercado	Productos vitivinícolas foráneos
16	Externo	Político y legal	Normativa internacional vitivinícola
17	Externo	De apoyo	Formación de enólogos en el Perú
18	Externo	Político y legal	Control de la producción por parte del Estado
19	Externo	De producción	Insumos enológicos
20	Externo	Político y legal	Corrupción y burocracia
21	Externo	De apoyo	Trabajo de organizaciones especializadas (precariedad en la industria del vino por parte de expertos en la tierra)
22	Externo	Del Mercado	Estrategia de competidores
23	Externo	Del Mercado	Rivalidad entre firmas (empresas grandes se dividen el mercado)
24	Externo	Medio ambiente	Recursos naturales disponibles
25	Externo	De producción	Instrumentos enológicos
26	Externo	Culturales	Festividades y fechas especiales
27	Externo	De apoyo	Agrónomos en la industria del vino
28	Externo	Del mercado	Preferencia por productos locales
29	Externo	Económico	Poder adquisitivo del consumidor
30	Externo	Medio ambiente	Riesgos naturales
31	Externo	Medio ambiente	Plagas agrícolas
32	Externo	Del mercado	Enoturismo
33	Externo	Político y legal	Impuestos y tributos nacionales
34	Externo	De apoyo	Formación de someliers en el Perú
35	Externo	Del mercado	Estrategia de sustitutos
36	Externo	Económico	Entidades financieras

Tabla 23

Perú: Variables internas de la industria del vino, 2017

N°	Tipo de Factores	Grupo de factores	Variables
1	Interno	De producción	Proceso de elaboración del vino
2	Interno	De gestión estratégica	Calidad del producto
3	Interno	De gestión estratégica	Disposición a asociarse
4	Interno	Tecnológicos	Nivel tecnológico de las empresas
5	Interno	De gestión estratégica	Precio del producto
6	Interno	De marketing	Publicidad
7	Interno	De gestión estratégica	Marca del producto
8	Interno	Económico	Inversión en investigación y mejoras
9	Interno	Tecnológicos	Infraestructura de la bodega
10	Interno	De gestión estratégica	Visión del empresario
11	Interno	De marketing	Presencia en los diversos canales de distribución
12	Interno	De gestión estratégica	Estrategia de ventas
13	Interno	De producción	Capacidad de producción
14	Interno	De gestión estratégica	Diversificación de otros productos o servicios
15	Interno	De producción	Maquinarias de producción
16	Interno	De gestión estratégica	Diversificación de vinos
17	Interno	De producción	Calidad de los insumos
18	Interno	De producción	Personal capacitado
19	Interno	De producción	Hectáreas de cultivo
20	Interno	De producción	Mano de obra
21	Interno	De producción	Capacidad de almacenamiento
22	Interno	De gestión estratégica	Relación con clientes
23	Interno	De marketing	Descuentos, promociones y ofertas
24	Interno	De producción	Costos de producción

Casi todas las variables, salvo dos, fueron identificadas por las entrevistas semi-estructuradas a expertos. Estos resultados podrían sugerir que no fueron relevantes el uso del análisis del entorno y la revisión bibliográfica. Sin embargo, el análisis PESTEL y la revisión de la literatura ayudaron al momento de seleccionar las principales diez variables. Se seleccionaron las variables más repetidas en las diversas fuentes. A continuación, la tabla 24 presenta estas variables.

Tabla 24

Perú: Principales diez variables de la industria del vino, 2017

N°	Tipo de Factores	Grupo de factores	Variables
1	Externo	Medio ambiente	Clima
2	Externo	Medio ambiente	Variedad de uvas
3	Externo	Culturales	Cultura del vino
4	Externo	Del mercado	Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas
5	Externo	Político y legal	Regulaciones sanitarias y técnicas
6	Interno	De producción	Proceso de elaboración del vino
7	Interno	De gestión estratégica	Calidad del producto
8	Interno	De gestión estratégica	Disposición a asociarse
9	Interno	Tecnológicos	Nivel tecnológico de las empresas
10	Interno	De gestión estratégica	Precio del producto

El detalle de los resultados de esta etapa de la investigación puede ser consultado en el Anexo H, el cual incluye las descripciones de las variables, así como su puntaje por categoría y puntaje total.

## 2. Obtención de variables críticas

Se midió la influencia o dependencia de cada una de las diez variables principales respecto de las demás, para ello se utilizó una encuesta característica de la herramienta MICMAC de Godet (1993). La encuesta completa aparece con detalle en el Anexo I, la respondieron personas con un amplio conocimiento del tema, en este caso de la industria de vinos. Se utilizó como base a cuatro de los expertos y a los tres empresarios productores de vino. Las variables consideradas fueron únicamente las actuales, descartándose las potenciales.

Las encuestas finalizadas se pueden visualizar en el Anexo H. En la tabla 25 se muestra una de las encuestas completa.

Tabla 25

*Ejemplo de encuesta MICMAC completada*

FACTORES	Clima	Cultura del vino	Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas	Tipos de uva utilizada en la elaboración del vino	Regulaciones sanitarias y técnicas	Calidad del producto	Proceso de elaboración del vino	Disposición a asociarse	Nivel tecnológico de las empresas	Precio del producto
Clima	0	0	1	2	0	1	2	0	2	3
Cultura del vino	0	0	3	2	1	3	3	0	1	2
Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas	0	2	0	0	3	1	2	2	2	3
Tipos de uva utilizada en la elaboración del vino	0	1	3	0	2	3	2	1	0	2
Regulaciones sanitarias y técnicas	0	1	2	2	0	3	1	1	2	2
Calidad del producto	0	3	3	2	1	0	2	1	1	3
Proceso de elaboración del vino	0	1	2	1	2	0	0	0	0	3
Disposición a asociarse	0	0	2	2	1	2	0	0	3	2
Nivel tecnológico de las empresas	0	1	3	2	0	3	1	1	0	3
Precio del producto	0	1	3	2	0	3	3	2	2	0

Fuente: Semorile (2017)

Los resultados de la encuesta fueron variados, por lo que se realizó el análisis de varianza entre las diferentes encuestas para ver qué tan dispersos fueron las respuestas. El resultado del análisis de varianzas fue positivo; es decir, no hubo una gran dispersión de los mismos en la mayoría de las relaciones, salvo en unos pocos casos, lo que significa que los participantes de la encuesta piensan de forma similar de acuerdo con las relaciones entre estas variables. A continuación, la tabla 26 muestra la varianza de los resultados, en color celeste se muestra las variables que tuvieron una varianza mayor a “1”; es decir que obtuvieron resultados dispersos. En el resto de casos la dispersión fue menor,



llegando a ser “0” en algunos casos, lo que quiere decir que todos los expertos marcaron exactamente la misma respuesta en cuanto a la relación de influencia.

Tabla 26

*Varianza de los resultados de la encuesta tipo MICMAC*

FACTORES	Clima	Cultura del vino	Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas	Tipos de uva utilizada en la elaboración del vino	Regulaciones sanitarias y técnicas	Calidad del producto	Proceso de elaboración del vino	Disposición a asociarse	Nivel tecnológico de las empresas	Precio del producto
Clima		0.53	0.78	0.20	0.69	0.53	0.57	0.53	1.14	0.82
Cultura del vino	0.00		0.98	0.78	0.78	1.84	0.00	0.69	0.49	0.86
Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas	0.12	0.53		0.86	0.49	0.57	0.41	0.78	0.24	0.98
Tipos de uva utilizada en la elaboración del vino	0.20	0.69	0.00		0.29	0.20	0.41	0.69	1.39	0.24
Regulaciones sanitarias y técnicas	0.00	0.24	0.20	0.24		0.24	0.49	0.98	0.57	1.27
Calidad del producto	0.00	0.20	0.12	0.57	0.29		0.69	0.57	0.41	0.12
Proceso de elaboración del vino	0.00	0.86	0.24	0.41	0.24	0.82		0.49	0.69	0.20
Disposición a asociarse	0.00	0.20	0.78	0.69	0.69	0.98	0.24		0.98	0.49
Nivel tecnológico de las empresas	0.53	0.57	0.00	0.29	0.78	0.12	0.78	0.69		0.12
Precio del producto	0.00	1.10	1.10	0.86	1.35	0.12	0.12	0.82	0.53	

De los resultados de las 90 relaciones de influencia, solo siete tuvieron una varianza mayor a 1, mientras que 40 de los resultados obtuvieron una varianza entre 0.5 y 1. Finalmente, 43 de los resultados tienen una varianza entre 0.5 y 0. Como conclusión, se puede afirmar que no hubo gran dispersión entre la mayoría de las respuestas de los expertos, siendo las respuestas muy similares en varios de los casos.

Una vez que se verificó que las respuestas de los expertos no eran tan diferentes entre sí se procedió a hallar el promedio de las respuestas numéricas y se redondeó al valor entero más cercano, pues el *software* MICMAC solo admite valores enteros. Los valores que se muestran en la tabla 27 son el promedio redondeado al número entero más cercano de las respuestas obtenidas, esta fue la data que se introdujo al MICMAC.

Tabla 27

Promedio de los resultados de encuesta tipo MICMAC

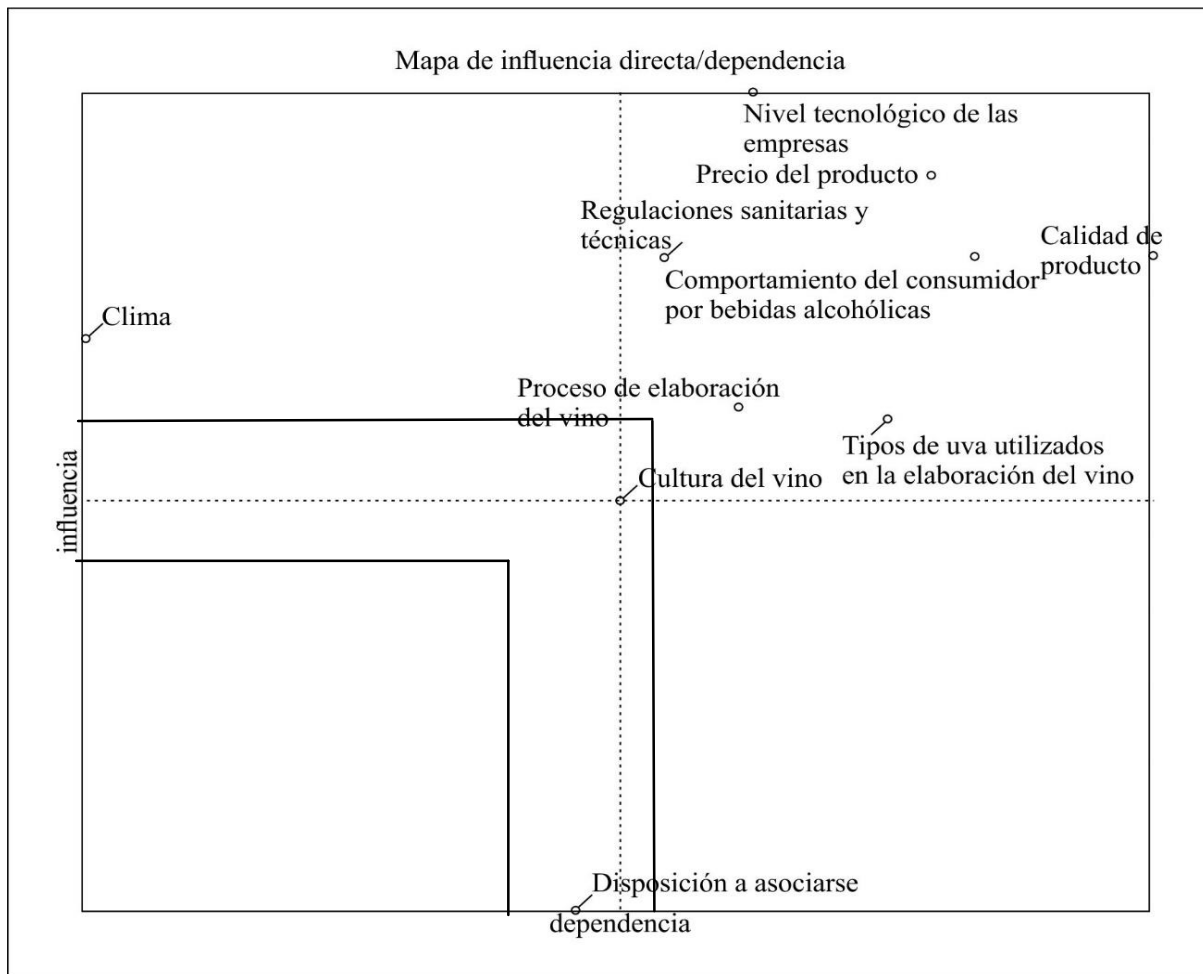
FACTORES	Clima	Cultura del vino	Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas	Tipos de uva utilizada en la elaboración de vino	Regulaciones sanitarias y técnicas	Calidad del producto	Proceso de elaboración del vino	Disposición a asociarse	Nivel tecnológico de las empresas	Precio del producto
Clima		1	2	3	1	3	1	1	2	2
Cultura del vino	0		2	2	1	2	3	1	1	2
Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas	0	2		1	2	2	2	2	3	2
Tipos de uva utilizada en la elaboración de vino	0	2	3		2	3	2	1	1	2
Regulaciones sanitarias y técnicas	0	1	2	3		3	2	1	2	2
Calidad del producto	0	2	3	2	2		2	1	2	3
Proceso de elaboración del vino	0	2	3	1	3	2		1	1	3
Disposición a asociarse	0	0	2	1	1	2	0		2	1
Nivel tecnológico de las empresas	1	1	3	2	2	3	2	2		3
Precio del producto	0	2	2	2	2	3	3	2	2	

Esta tabla muestra diez veces el número “0”; es decir, no existe influencia alguna por parte de las variables de forma vertical sobre las horizontales. Se tienen 21 veces el número “1”, lo cual significa que existe una relación de influencia débil. Por otro lado, el número “2” se repite 41 veces y da a entender una influencia de mediana intensidad. Por último, el número “3” se registra 18 veces; es decir, una influencia fuerte. Resulta relevante resaltar que los números “2” y “3” aparecen con frecuencia durante la encuesta, lo que significa que la mayoría de variables tienen una relación de influencia y dependencia bastante fuerte.

A continuación, se presenta la figura 23, que muestra la influencia/dependencia obtenidas por el *software* Lipsor MICMAC luego que se introdujeron las respuestas promedio de los expertos.

En el sector 1 se ubica la variable “clima”, en este sector se ubican las variables motrices y poco dependientes. En el sector 2, el cual es el más importante para el sistema debido a que las variables son motrices y a la vez dependientes, se ubican 7 de las 10 variables. A estas se les conoce como variables de enlace y se encuentran “calidad del producto”, “precio del producto”, “comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas”, “tipos de uva utilizados en la elaboración del vino”, “regulaciones sanitarias y técnicas”, “proceso de elaboración del vino” y “nivel tecnológico de las empresas”. Este panorama era previsible debido al gran número de “2” y “3” marcados dentro de las encuestas. Por último, existen dos factores en la zona 5, el sector más conocido como “del pelotón”. De estas variables nada puede concluirse, debido a que son medianamente motrices y medianamente dependientes. En este sector se hallan las variables “disposición a asociarse” y “cultura del vino”.

Figura 23. Mapa de influencia/dependencia Lipsor MICMAC



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se formularon las hipótesis que son esenciales para el planteamiento de escenarios. Para ello se utilizaron seis de las siete variables de enlace ubicadas en el sector 2 debido a que es el cuadrante más importante para el sistema por su influencia y dependencia. Estas variables fueron:

- Nivel tecnológico de las empresas
- Precio del producto
- Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas
- Regulaciones sanitarias y técnicas
- Tipos de uva utilizados en la elaboración del vino
- Calidad del producto

Se eligieron solo seis variables para crear la misma cantidad de hipótesis, las mismas que conformaron 64 escenarios. “Proceso de elaboración del vino” fue la variable excluida del sector 2 debido a que se ubicó muy cerca de la zona “del pelotón”. Esto significaría que tenía una dinámica menor que las otras seis variables del mismo sector.

### **3. Obtención de escenarios probables para el año 2025**

Esta sección se divide en dos apartados, los cuales dan como resultado a los escenarios probables para el año 2025 en la industria vinícola. El primero tiene como finalidad obtener hipótesis a partir de las variables críticas antes mencionadas. Por su lado, el segundo apartado busca obtener los escenarios más probables teniendo como base las hipótesis seleccionadas en el primer apartado.

#### **3.1. Análisis para la obtención de hipótesis**

##### **3.1.1. Nivel tecnológico de las empresas**

Las bodegas o viñedos en los que se produce el vino requieren de diferentes tipos de tecnologías para poder incrementar su producción. Las maquinarias que se utilizan en el área de operaciones de las empresas vitivinícolas son muy parecidas entre una bodega y otra; es decir, no cambia mucho, salvo por el número y tamaño de las mismas. Al respecto, Díaz (2015) señala que

la maquinaria de elaboración utilizada es muy homogénea, particularmente para la operación de despallado y estrujado de la uva, que se realiza con despalladoras de eje horizontal y triturador de rodillos y la operación de prensado que se realiza con prensas neumáticas de pulmón y prensa hidráulicas verticales (p. 227).

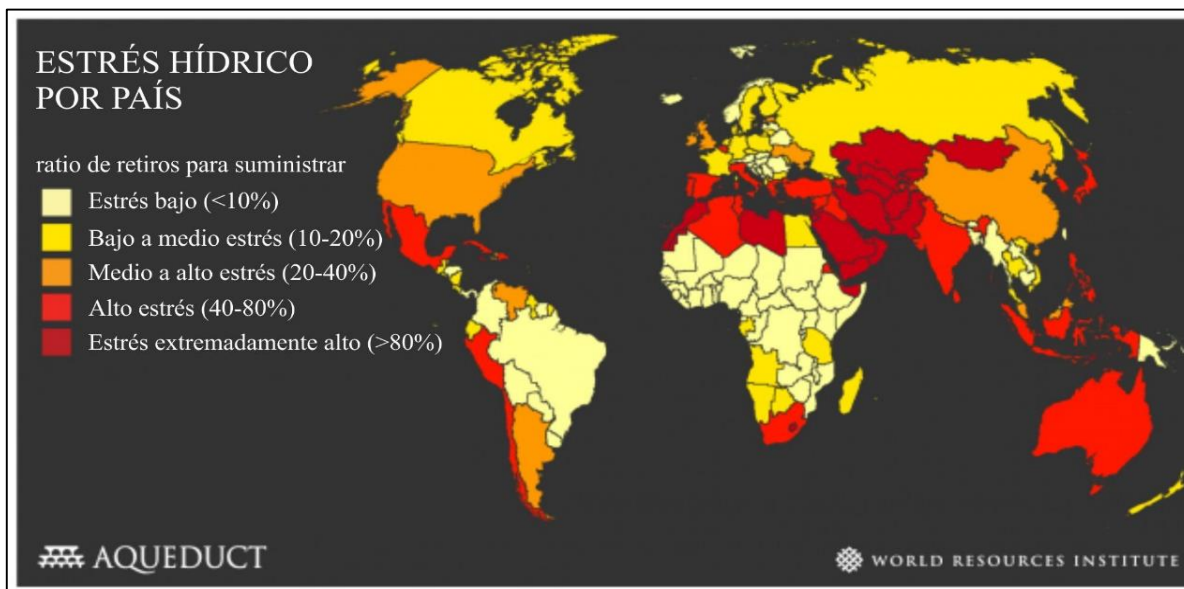
La tecnología que sí difiere entre las empresas es la del riego de las plantaciones. De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional Agraria del año 2015, el 56.5% de los grandes productores que conducen sus cultivos bajo riego utilizan el riego tecnificado y el 86.4% aplica el sistema de riego por goteo. En cambio, solo el 14.9% de todos los pequeños y medianos productores agropecuarios que conducen sus cultivos bajo riego utiliza el riego tecnificado, donde el 84.4% es mediante riego por aspersión (INEI, 2016a). Es importante señalar que cada vez es mayor el uso de riego tecnificado por parte de los agricultores. Del mismo modo, el porcentaje de pequeños y medianos productores que usan esta herramienta se incrementó en 2.2% en el año 2016 (INEI, 2017a). El riego tecnificado viene creciendo en parte por la iniciativa privada, sin embargo, el principal interesado es el Estado peruano. En el año 2017, el MINAGRI promulgó el Decreto Supremo N° 014-2017 que tiene como fin reemplazar los sistemas de riego tradicionales por los de riego tecnificado, este decreto es una modificación el reglamento de la Ley 28585 del año 2006, ambos tienen como línea de acción financiar parcialmente la implementación de sistemas de riego tecnificado (MINAGRI, 2017).

Las diferencias entre usar un sistema de riego tradicional y uno tecnificado son sustanciales.

El riego tecnificado tiene la ventaja de ahorrar entre un 40% a 60 % de agua, un recurso escaso en la mayor parte de la sierra y la costa, al permitir que el agua llegue a la planta en la cantidad necesaria y la oportunidad adecuada (La Revista Agraria, 1999, p. 8).

El ahorro del agua es la prioridad de los sistemas de riego tecnificado y también es un factor importante en un país como el Perú donde existe un elevado estrés hídrico (World Resources Institute, 2013), como muestra la figura 24.

Figura 24. Estrés hídrico por país, 2013



Fuente: World Resource Institute (2013)

El estrés hídrico es uno de los grandes problemas en los próximos años.

Aunque el Perú tiene una oferta hídrica privilegiada que lo ubica dentro de los 20 países más ricos del mundo, todo indica que hacia el año 2025 experimentaremos un severo estrés hídrico... Padecemos de una notable descompensación demográfica, que se grafica en tener al 65 por ciento de la población en la costa, la que solo dispone del 2 por ciento de los recursos hídricos [Servicios de Comunicación Intercultural (SERVINDI), 2016, p. 2].

En el 2009, Paola Vargas, del Banco Central de Reserva del Perú, realizó un estudio sobre el cambio climático y los efectos que este tendrá en el Perú. Entre las líneas de acción que propone sobre el tratamiento del agua debido al calentamiento global se tienen las políticas a favor de la conservación y manejo de cuencas, la mejora de la gestión del agua como almacenamiento en época de lluvias y la mejora de los sistemas de riego agrarios (Vargas, 2009).

El MINAGRI identificó los principales sistemas de riego tecnificado que se usan en Perú. El sistema de riego por aspersión requiere de una unidad de bombeo, tuberías laterales y principales, además de aspersores. Otra opción es el riego por goteo, este necesita de una red de tuberías para su implementación, laterales de riego como mangueras y emisores o goteros. Por último, el riego por microjet, que utiliza estacas, microtubos, copla para microtubos y microjets (MINAGRI, 2015). A continuación, la figura 25 muestra las tres formas de riego tecnificado, la primera imagen corresponde al riego por aspersión, la del medio al riego por goteo y la última al riego por microjet.

Figura 25: Perú: Tipos de riego tecnificado más utilizados, 2015



Fuente: MINAGRI (2015)

A partir de esta información se elaboró la siguiente hipótesis respecto al nivel tecnológico de las empresas: Para el año 2025 más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas usarán algún tipo de riego tecnificado, teniendo en cuenta que en el 2016 solo el 17.2% utiliza estas tecnologías.

Esta hipótesis viene de la evidencia de que cada año más productores tienen acceso al riego tecnificado y porque el Estado peruano, por medio del MINAGRI y sus instituciones está promoviendo el riego tecnificado, en algunos casos financia parcialmente la implementación.

### 3.1.2. Precio del producto

En el Perú, la demanda de vinos es diversa, se comercializan una gran variedad de vinos, ya sean nacionales o extranjeros, de diferentes marcas y de diferentes clasificaciones. Por ello, los precios de los diferentes vinos son muy variados. Sin embargo, los vinos peruanos más vendidos a nivel nacional tienen precios relativamente bajos en comparación a otros países. De forma general, los precios en los vinos de Latinoamérica son menores a sus pares europeos, así lo señalan Gennari y Estrella (2015).

Asimismo, una de las variables que más influencia ejerce sobre el consumidor peruano respecto de los vinos es el precio. Es más, Gennari y Estrella (2015) indican que en el Perú los principales factores que guían la compra de vinos por parte del consumidor son la marca, en primer lugar, y el precio, en segundo lugar. A continuación, las muestran las listas de precios promedio de los vinos más vendidos a nivel nacional en el canal moderno en los años 2012 y 2015, respectivamente.

Tabla 28

Perú: Precios de vinos nacionales e importados, 2012

Vino tinto		Vino rosé	
Nacionales	S/.	Importados	S/.
Gran tinto Tacama	17.90	Blush Carlo Rossi x 1.5LT	27.9
Fond de cave Ocucaje	19.90	Rosé Marques de Cáceres	37.9
Tinto seco tabernero	15.59	Rosé Frontera Cyt	15.2
Borgoña Santiago Queirolo	13.99	Blush Carlo Rossi x3Lt	42.9
Borgoña tabernero	17.90	Vino blanco	
Importados	S/.	Nacionales	S/.
Canepa	39.90	Gran blanco seco Tacama	17.9
Santa carolina	21.5	Blanco de blancos Tacama	38.9
Dos Matias Cousiño Macul	33.9	Gran blanco seco Tabernero	15.99
Clos de Pirque x1 LT (tetra)	7.89	Sauvignon blanco Queirolo	21.6
Torres sangre de toro	34.9	Fond de cave Ocucaje	19.99
Tinto Lopez	39.5	Importados	S/.

Tinto Viu Manent	28.5	Clos de Pirque x1 LT (tetra)	7.89
Los arboles navarro correas	28.9	Liebfraumilch Augustus	16.9
Tinto viña Maipo	14.5	Gato blanco x 2Lt (tetra)	15.9
Casillero del diablo	23.9	Black tower	27.9
Carlo Rossi x1.5 LT	27.9	Viña Maipo	14.5
Marqués de Cáceres	37.9	Los Arboles Navarro Correas	28.9
<b>Vino rosé</b>		Marqués de Riscal	36.9
<b>Nacionales</b>	<b>S/.</b>	Canepa	39.9
Rosé Semi seco Tacama	20.9	Casillero del diablo	23.9
Gran Rosé Tabernero	17.8	Chardonay Montes Alpha	87.9
Rose Semi seco Ocucaje	19.9	Marqués de Cáceres	36.9

Fuente: ProChile (2013)

Tabla 29

Perú: Precios de vino nacionales, 2015

Vinos nacionales más consumidos	Precio/botella	Precio/botella
Vino tinto	Soles	Euros
Gran tinto Tacama	23.50	7.28
Fond de cave Ocucaje	25.49	7.89
Tinto seco Tabernero	21.6	6.69
Borgoña Santiago Queirolo	18.89	5.85
Borgoña Tabernero	18.50	5.73
Rosé semi seco Tacama	22.50	6.97
Gran rosé Tabernero	18.40	5.7
Rosé semi seco Ocucaje	24.90	7.71
Gran blanco seco Tacama	23.50	7.28
Blanco de blancos Tacama	47.90	14.83
Gran blanco seco Tabernero	18.39	5.69
Sauvignon blanco Queirolo	21.59	6.68
Fond de cave Ocucaje	24.90	7.71

Fuente: Izaguirre (2015)

Como se observa en las tablas anteriores, los precios de los diferentes productos del 2012 son en su mayoría menores a los del 2015. Por ejemplo, el Gran Tinto Tacama se vendía en S/. 17.90 en el 2012 y a S/. 23.50 en el 2015, el Rosé Semi Seco Tacama pasó de S/20.90 a S/.22.50. Por su parte, el Tinto Seco Tabernero subió de S/.15.59 a S/. 21.60. Esta tendencia se presenta en casi todos los vinos, lo que da un indicio de que los precios han estado incrementándose en el mercado peruano.

Cabe mencionar que para la elaboración de esta hipótesis correspondiente al método de escenarios se tomaron como referencia los precios de los vinos tintos. Se tomó esta decisión debido a que estos representan más del 75% del consumo de vino peruano, tal como se puede apreciar en la tabla 30.

Tabla 30

Perú: Ventas por tipo de vino, 2016

Variedad	Valor total de ventas (millones de soles)	Porcentaje del total de ventas
Vino Fortificado o Vermut	4.2	0.29%
Champagne	9.7	0.67%
Otros vinos espumantes	117.3	8.06%
Vinos tranquilos de uva	1324.2	90.99%
Vino Tinto tranquilo	1108.5	76.16%

Vino Rosé tranquilo	58	3.99%
Vino Blanco tranquilo	157.7	10.84%
Total	1455.4	100%

Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

Los vinos rojos, que actualmente son los más consumidos en el Perú, son en su mayoría vinos de precios bajos. Sin embargo, los vinos han tendido al alza en sus precios. La tabla 31 muestra esta tendencia, donde cada vez menos vinos del total de las ventas de vinos tienen un costo menor a S/.12.55. En el 2011 estos representaban el 48.6% del total de las ventas y para el año 2016 fue de 40.7%. Por otro lado, se incrementó el resto de segmentos de precios más elevados.

Tabla 31

*Perú: Venta de vinos rojos por segmento de precios, 2011 – 2016*

<b>Venta de los vinos tintos por segmento de precios</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Menos de S/. 6.28	12.7	12.5	12.4	12.1	12	10.5
S/. 6.29 - S/. 12.54	35.9	35.8	35.5	35.5	33.2	30.2
S/. 12.55 - S/. 18.82	18.8	19.5	20	20.2	20.5	22.5
S/. 18.83 - S/. 25.10	12.8	13	13.3	13.4	13.6	14.6
Más de S/. 25.20	19.7	19.2	18.8	18.8	20.7	22.1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

A partir de esta información se elaboró la siguiente hipótesis respecto a los precios del vino: Para el año 2025, más del 30% de los vinos rojos nacionales costarán por encima de los S/.25.20, teniendo en cuenta que en el 2016 solo el 22.1% sobrepasaba este precio.

La hipótesis presente tiene que ver con la tendencia actual del aumento de los precios de los vinos tintos. Cada vez más, los vinos peruanos sobrepasan los 25 soles.

### **3.1.3. Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas**

La informalidad en el Perú penetra a casi todas las industrias y las de bebidas con contenido alcohólico no son la excepción. Se cree que la producción informal; es decir, al margen de la normativa fiscal y sanitaria, está altamente expandida, estimándose que podría alcanzar el 30% del mercado en fermentados y destilados (Izaguirre, 2015). Según un estudio sobre bebidas alcohólicas ilegales en Latinoamérica, llevado a cabo en el año 2015, una de cada tres botellas que se consumieron en nuestro país era ilegal; en tanto que el consumo en la región fue de una botella por cada cuatro (Euromonitor International, 2016).

Otra característica predominante del mercado peruano es la alta preferencia por la cerveza respecto de otras bebidas alcohólicas. Según cifras recientes de la Cámara de Comercio de Lima (citado en Gestión, 2017), el consumo por persona por promedio anual es de cerca de 47 litros. Mientras que el consumo de vino por persona varía dependiendo de la fuente y el año. Lesclaux (2015) y Gennari y Estrella (2015) indican que fue de 1.7 en el 2015 y ProChile (2017) señala que fue de 1.8 en el 2017.



Según estas cifras, el consumo de vino se encuentra alejado del consumo de cerveza. A pesar de ello, el vino ocupa el segundo puesto de las bebidas alcohólicas en cuanto a consumo por litros por persona encima del ron, whisky y otros.

La información sobre el consumo por persona o los litros consumidos anualmente de las bebidas alcohólicas varían de una fuente a otra. Para efectos de la formulación de esta hipótesis sobre el comportamiento del consumidor peruano respecto a las bebidas alcohólicas, se utilizó información de Euromonitor Internacional debido a que es una fuente reconocida sobre estudios de mercado alrededor del mundo y también porque cada año actualiza la información, a diferencia de otras fuentes. De acuerdo con la información de esta fuente, el consumo por persona en el Perú de cerveza es de 45.4 litros, mientras que el del vino es de 1.5 litros, la relación es de 30 a 1; es decir, por cada 30 litros de cerveza se consume uno de vino (Euromonitor Internacional, 2017).

El crecimiento de las ventas del vino ha sido favorable desde el año 2011 al 2016. Según Euromonitor Internacional (2017), las ventas crecen en promedio un 6.5% cada año. El consumo de cerveza también ha ido en aumento, aunque no al mismo ritmo que el vino. El *lager*, que es el tipo de cerveza más consumida a nivel nacional, experimentó solo un 2% de crecimiento en el 2016 (Euromonitor Internacional, 2017). La rápida expansión del mercado vitivinícola, superior al de la cerveza, significaría a futuro un cambio en la relación de consumo cerveza-vino.

A partir de esta información se elaboró la siguiente hipótesis respecto comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas: Para el año 2025, el público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litros de cerveza, siendo que actualmente el peruano consume 1 litro de vino por cada 30 litros de cerveza.

Esta hipótesis se justifica desde el crecimiento del consumo tanto en cervezas, como en vinos. El consumo per cápita por vino está incrementándose más rápido que el consumo de las cervezas.

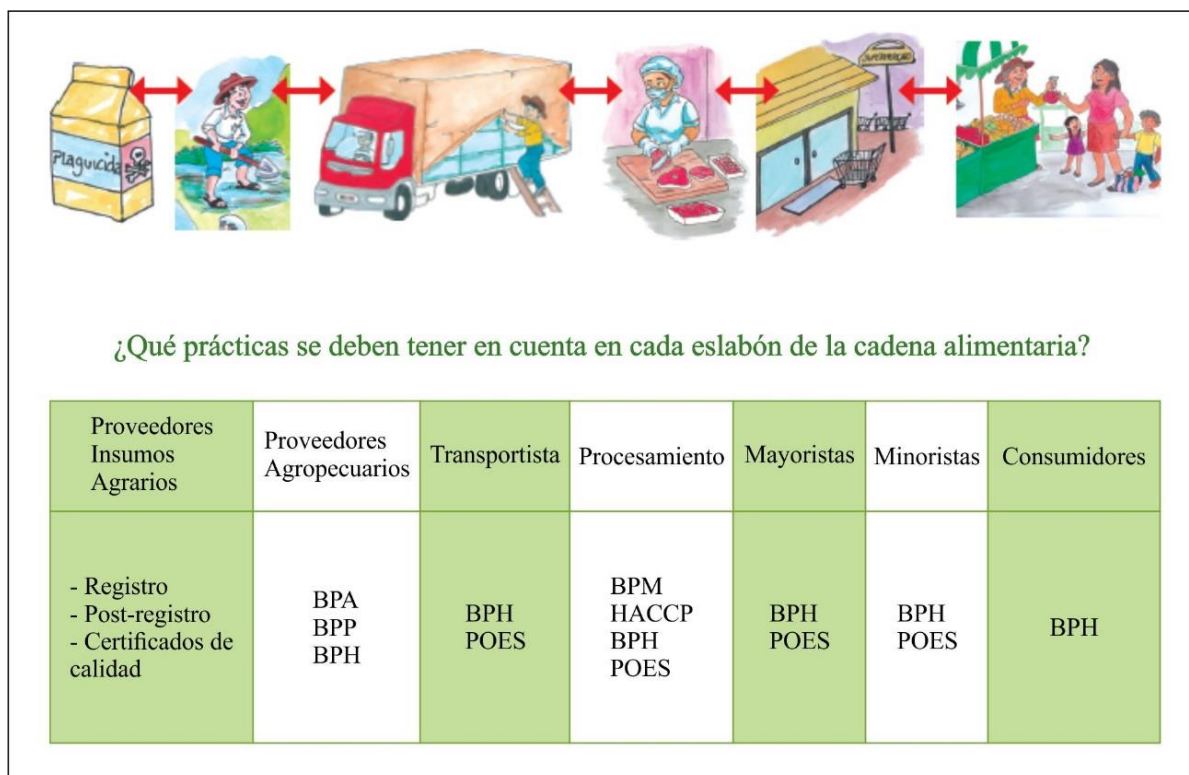
#### **3.1.4. Regulaciones sanitarias y técnicas**

La siguiente variable hace referencia a las normas sanitarias y técnicas que debe cumplir el vino y sus insumos durante el proceso productivo para poder ser comercializado. En este sentido, las MYPES productoras de vino, al ser personas jurídicas que participan directamente en la cadena alimentaria de consumo humano en el territorio nacional, deben cumplir con el reglamento de la Ley de Inocuidad de los Alimentos que se expone en el Decreto Supremo N° 034-2008-AG (Congreso de la República, 2008).

Así mismo, deben operar bajo los principios de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), Buenas Prácticas de Producción e Higiene (BPH) y Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES). En 1985, el Comité de Protección Alimentaria de la Academia Nacional de Ciencias emitió un informe que

establecía que el HACCP era el sistema más efectivo para garantizar la seguridad del suministro de alimentos (Surak, 2007). En la figura 26 se detallan las prácticas de la cadena alimentaria.

Figura 26. Perú: Prácticas en eslabón de la cadena alimentaria



Fuente: MINAGRI (2013)

Por otro lado, el Artículo 22° de la Ley de Inocuidad de Alimentos señala que:

Las autoridades competentes de nivel nacional establecen procedimientos de certificación oficial de alimentos y de piensos de procedencia nacional o extranjera, armonizados con las normas o directrices nacionales e internacionales. Las certificaciones se sustentarán en la verificación de los sistemas de control sanitario por parte de la autoridad competente. Esta certificación conlleva a la expedición de un documento oficial (Congreso de la República, 2008)

Si bien la ley señala que las empresas que intervienen en la cadena alimenticia deben operar bajo los reglamentos antes mencionados, no indica que una certificación nacional o internacional sea obligatoria para operar. En el Perú, la certificación del plan HACCP o la norma ISO 22000 no son obligatorias ni requisitos para producir alimentos o piensos y comercializarlos. Sin embargo, en países como Estados Unidos, Australia o Alemania es de carácter obligatorio la certificación de inocuidad de alimentos, el plan HACCP y el ISO 22000. Así mismo, estas certificaciones son necesarias para la exportación (Surak, 2007).

De esta manera, las agencias reguladoras de los Estados Unidos incorporaron los requisitos HACCP en las regulaciones que rigen el procesamiento de carnes rojas (principalmente carne de res y

cerdo), aves de corral (principalmente pollo y pavo), jugos de frutas, vegetales y mariscos. Por su parte, desde el primero de enero del 2006 la Unión Europea ordenó que todas las instalaciones de fabricación de alimentos que producen alimentos para el mercado europeo incorporen HACCP en sus sistemas de inocuidad alimentaria. A partir de la década de 1990, varios clientes en la cadena alimentaria requirieron que sus proveedores tuvieran sistemas HACCP certificados (Surak, 2007).

A partir de esta información se elaboró la siguiente hipótesis respecto a las regulaciones sanitarias y técnicas: Para el año 2025 será obligatoria en el Perú la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola, mientras que en la actualidad la industria vitivinícola solo opera según los reglamentos de inocuidad alimentaria.

### 3.1.5. Tipos de uva utilizadas en la elaboración del vino

Esta variable se refiere a los tipos de uvas utilizadas en los vinos producidos en Perú. Se enfoca, principalmente, en la uva utilizada en la elaboración de los vinos tintos, ya que representa la mayoría de los vinos producidos y comercializados en el país, como se muestra en la tabla 32.

Tabla 32  
Perú: Venta por tipo de vino, 2014-2016

Variedad	2014	2015	2016	% 2016
	Millones de litros			
Vino Fortificado o Vermut	0.0	0.1	0.1	0.17%
Vinos espumantes	2.0	2.0	2.1	3.73%
Vinos tranquilos de uva	47.3	50.2	54.1	96.1%
Vino Tinto tranquilo	36.5	38.8	41.7	77%
Vino Rosé tranquilo	2.4	2.5	2.5	4.7%
Vino Blanco tranquilo	8.4	9.0	9.9	18.3%
Total	49.3	52.3	56.2	100%

Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

De acuerdo con Euromonitor Internacional (2017), por cada cuatro botellas de vino, tres eran tintos en el 2016. Por este motivo, resulta interesante anticipar qué puede suceder con las uvas utilizadas para producir los vinos tintos nacionales. Se observa que la uva Borgoña viene siendo la más utilizada durante los últimos años. Sin embargo, también se observa que tiende a reducir su utilización mientras que uvas vineras como Malbec, a pesar de estar detrás de las uvas genéricas, van ganando terreno cada año. En la tabla 33 se presenta la participación en el mercado según el tipo de uva utilizado.

Tabla 33  
Perú: Venta de vino rojo por tipo de uva, 2011-2016

% Volumen total	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cabernet Sauvignon	7.2	7.2	7.3	7.3	7.4	7.5
Carmenère	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9
Generics/Other	14.3	14.7	14.2	14.1	13.2	12.3
Isabella/Borgoña	61.6	61.4	60.8	60.3	58.5	56.9
Malbec	7.2	7.4	8.5	9.1	11.4	13.2
Merlot	1.8	1.8	2.4	2.8	3.5	4.1
Red Assemblage	3.7	3.7	2.8	2.5	2.1	2.0
Shiraz/Syrah	0.8	0.9	0.9	0.9	1.0	1.0
Otros	2.3	2.0	2.1	2.0	2.0	2.1

Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Euromonitor Internacional (2017)

A partir de esta información se elaboró la siguiente hipótesis respecto al tipo de uva utilizado en la elaboración del vino: Para el año 2025, menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Borgoña, mientras que en la actualidad el 56.9% de los vinos tintos provienen de esta uva.

### **3.1.6. Calidad del producto**

Esta variable hace referencia a la calidad del vino elaborado en el país; es decir, si es un vino que cumple con las garantías durante su proceso para considerarse un vino de calidad. En la actualidad, el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) es el responsable de asegurar si los vinos producidos en el país cumplen con los estándares. Por ejemplo, el INACAL ofrece servicios para controlar la presencia de metanol, arsénico y cinc como parte de las normas técnicas de los vinos. De este modo, asegura que los productos sean de calidad para el cliente.

Sin embargo, el Perú no cuenta una organización pública responsable de control la calidad de los vinos, desde la siembra, pasando por el procesamiento hasta la venta. Por ejemplo, en Argentina se creó el Instituto Nacional de Viticultura vinculado al Poder Ejecutivo de la Nación por intermedio del Ministerio de Economía, ubicado en la provincia de Mendoza. La misión de esta institución es:

Sistematizar y simplificar la normativa vigente, modernizando su estructura orgánica para adaptarse a los requerimientos del sector incorporando tecnología de punta y certificando normas de calidad internacional; poniendo especial énfasis en la participación nacional en foros vitivinícolas internacionales y procurando que su personal mantenga el más alto nivel de motivación, capacitación y manejo de la información, acorde a las necesidades que le impone la comunidad, tanto a nivel local como a nivel internacional (Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV], 2016)

El Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) de Argentina es responsable de diversas actividades que se desarrollan dentro del marco de la viticultura, siendo una de ellas la fiscalización. Por ejemplo, el INV es responsable de todas las etapas del proceso vitivinícola con el objetivo de asegurar la genuinidad y aptitud para el consumo de los vinos y otros productos vitivinícolas. Esto comprende inspecciones en las etapas de producción, elaboración, transporte y comercialización de estos productos, con modalidades específicas de acuerdo con el tipo de establecimiento (INV, 2016). Una de las consecuencias directas de este accionar de la INV es que se eviten la adulteración de los vinos.

Así mismo, el INV cuenta con un departamento de investigación que procura guiar y controlar a la industria vitivinícola en forma eficiente, hacia la elaboración de productos genuinos y aptos para el

consumo, que cumplan con estándares de calidad a nivel internacional, apoyando el desarrollo de la cadena de valor vitivinícola para afianzar el reconocimiento de los vinos argentinos en el mundo (INV, 2016).

Cabe mencionar que Argentina no es el único país que tiene una organización de este tipo, pues países como Chile y México también han implementado este tipo de instituciones. A partir de esta información se elaboró la siguiente hipótesis respecto a la calidad del producto: Para el año 2025, se creará en el Perú un ente regulador del Estado especializado en vino que será responsable de controlar la actividad vinícola y la calidad de los productos. En la actualidad, el INACAL se encarga solo de algunos aspectos del vino y no está especializado en este.

### 3.2. Construcción de escenarios del mercado de vino

En el apartado anterior se determinaron las hipótesis a partir de las variables seleccionadas. Para ello se recurrió a una investigación sobre cada variable, en donde se tuvo como suministros de información las entrevistas a expertos, la bibliografía del marco teórico y bibliografía inédita debido a lo específico que se debía profundizar sobre cada una de las variables elegidas. En la siguiente tabla, se detalla cada una de las variables con sus respectivas hipótesis para el año 2025 y la situación actual con el fin de facilitar la comparación.

Tabla 34

*Perú: Variables seleccionadas de la industria del vino e hipótesis para el año 2025*

Variable	Horizonte de tiempo	Hipótesis de futuro	Situación actual
Nivel tecnológico de las empresas	¿Qué tan probable es que suceda para el 2025?	Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.	El 17.2% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplean algún tipo de riego tecnificado.
Precio del producto		Más del 30% de los vinos rojos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.	El 22.1% de los vinos rojos nacionales tiene un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.
Calidad del producto		Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.	INACAL es la entidad del Estado que regula la presencia de algunas sustancias en el vino. Sin embargo, no hay ninguna entidad especializada en supervisar la calidad y producción del vino.
Regulaciones sanitarias y técnicas		Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.	La industria vitivinícola en el Perú debe operar bajo los reglamentos de inocuidad alimentaria. Sin embargo, la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 no se considera obligatoria.

Comportamiento del consumidor al elegir bebidas alcohólicas	El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litros de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.	El público peruano consume 1 litro de vino por cada 30 litros de cerveza.
Tipos de uva utilizadas en la elaboración del vino	Menos del 45% del vino rojo producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.	El 56.9% del vino rojo producido en Perú es elaborado con uva Isabella/Borgoña.

Como se dijo, las hipótesis obtenidas son la estructura del planteamiento de escenarios. Cada uno de los escenarios posibles surge de las diferentes combinaciones de las hipótesis. Se obtuvo un universo de 64 escenarios posibles de ocurrir en el futuro. En el Anexo J se presentan tres de los 64 escenarios posibles planteados en esta investigación junto con su código numérico. Esta representación es útil al momento de interpretar los resultados del *SMIC Prob-expert*.

Por ejemplo, el escenario “01” tiene el código “111111”, cada número “1” del código significa que la hipótesis se cumple, siendo el primer “1” la primera hipótesis. Es decir, para el 2025, más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado. El segundo número “1” representa a la segunda hipótesis, el tercer “1” a la tercera hipótesis y así sucesivamente. Entonces, el escenario con código “111111” es donde se cumplen todas las hipótesis planteadas. Por otro lado, el escenario “64”, que tiene el código “000000”, representa un escenario posible donde no se cumple ninguna de las hipótesis planteadas. Los 64 escenarios tienen un código y cada uno indica una realidad distinta para el futuro.

Ahora bien, de los 64 escenarios probables planteados en esta investigación, y que podrían suceder al 2025, se seleccionaron a los más probables de ocurrencia. Para ello se recurrió al uso de la herramienta *SMIC Prob-expert* planteada por Godet (2000). Este instrumento tiene como principal insumo las respuestas de expertos, para esta etapa se aplicó una encuesta creada exclusivamente para el uso de esta herramienta, participaron seis expertos. Para mayor detalle sobre los participantes se puede consultar el Anexo K.

El diseño de la encuesta se explicó de forma detallada en el capítulo de metodología y se puede encontrar la plantilla de la misma en el Anexo G. Las respuestas de las encuestas (ver Anexo L) fueron insertadas al *software* de la herramienta *SMIC Prob-expert*, de donde se obtuvo una larga lista con los resultados de las probabilidades de los escenarios. A continuación, la tabla 35 muestra la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis por separado.

La probabilidad de ocurrencia de las hipótesis tomadas de forma aislada indica que se encuentran en un rango entre “duda” y “probable de ocurrencia”. Los expertos en su mayoría estuvieron de acuerdo con que las hipótesis eran probables de ocurrencia, pues la mayoría de las respuestas se encontraban entre el rango “duda” y “muy probable” de la encuesta, solo unas pocas respuestas no

encajaron en este rango. La percepción de los expertos sobre la probabilidad alta de la posibilidad de ocurrencia de las hipótesis se puede explicar por la investigación rigurosa previa a la elaboración de las hipótesis, debido a que éstas fueron construidas a partir de datos y opiniones definidas. Además, estas hipótesis fueron propuestas de una manera “conservadora”; es decir, no distan radicalmente de la situación actual.

Tabla 35

Perú: Probabilidad de ocurrencia de hipótesis de la industria del vino para el año 2025

Hipótesis	Probabilidad de ocurrencia
Para el año 2025, el público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza	66.7%
Para el año 2025, más del 30% de los vinos rojos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.	65.6%
Para el año 2025, menos del 45% del vino rojo producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.	63.5%
Para el año 2025, más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.	60.7%
Para el año 2025, será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.	55.3%
Para el año 2025, se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.	53.2%

Por otro lado, cuando se combina la posibilidad de ocurrencia de una hipótesis respecto a otras hipótesis o, de forma contraria, la ocurrencia de una hipótesis respecto a la no ocurrencia de otras hipótesis, se pueden obtener los resultados cruzados de los escenarios probables al 2025. Esta es, justamente, la riqueza de un análisis SMIC, que, a diferencia de otras herramientas, puede hacer un análisis cruzado de las hipótesis.

Estos escenarios, de acuerdo con los resultados del *SMIC Prob-expert*, tienen la misma tendencia que las probabilidades de las hipótesis tomadas individualmente que fueron mostradas en la tabla anterior. Es decir, se acepta por lo general la ocurrencia de las hipótesis en los escenarios futuros más probables. A continuación, el Anexo M presenta los resultados de las probabilidades de los 64 escenarios en orden descendente de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia según las encuestas completadas por los expertos.

Como se puede observar en el cuadro anterior, de los 64 escenarios posibles unos pocos concentran las mayores probabilidades. Solo los 5 escenarios más probables concentran más del 50% de la probabilidad total de ocurrencia, por ello será con estos escenarios con los que se trabajará en el posterior análisis para las empresas. A continuación, se presenta la Anexo N con los escenarios más probables y sus hipótesis para facilitar la descripción de estos.

Como se puede observar en el Anexo N, el escenario más probable es el número “01”. A este escenario se le ha denominado el escenario “*Suricato*”, debido a que la industria está atenta y vigilante al igual que estos mamíferos, mejorando en varios aspectos. La realización de cada una de las hipótesis

supone un avance en la industria vinícola. Es el escenario ideal, pues se tiene un riego tecnificado altamente expandido, los precios de los vinos están cada vez más sobre los S/.25. Asimismo, el vino está quitándole un poco de participación de mercado a la cerveza. La uva borgoña es menos utilizada, lo cual puede ser la causa de que los vinos ahora cuesten más y también de un mayor público atraído al mercado de vinos, en vez de la cerveza. Por último, el estado se muestra interesado en el mercado del vino creando un organismo exclusivo que fiscaliza los productos y también es obligatorio certificaciones como el ISO 22000 y el plan HACCP, esto también puede ser causantes del menor uso del borgoña, del aumento de los precios (debido a los mayores costos para cumplir con los nuevos requisitos), posiblemente del riego tecnificado y de una mayor participación del vino respecto de la cerveza (gracias a una mejora de la calidad).

El segundo escenario más probable es el “05”. Es muy similar al escenario “01” antes descrito, sin embargo, en este no se cumple la obligatoriedad del plan HACCP o ISO 22000 sea obligatorio. A este se le ha llamado escenario “*Vino divino*”, pues a la industria vinícola se le permitirían algunas libertades como la no obligatoriedad de algunas certificaciones, a diferencia de varias industrias alimentarias. De acuerdo a algunas opiniones de los expertos, por ejemplo, la de Juan Funes (2017) en la cual señala que sería poco probable que el gobierno considere como obligatorio al Plan HACCP o ISO 22000, pero que algunas empresas dentro del mercado, como supermercados, lo señalen como imprescindible para poder comercializarlas obligando a los productores a obtener las certificaciones de todas maneras. Si bien, esta es una de las hipótesis que más afecta al precio, de no cumplirse el precio debe subir por otros factores, como la inflación, una mayor valoración por parte de la demanda o por el posible órgano del gobierno que se creará para controlar la producción.

El tercer planteamiento futuro más probable es el “09”. De forma análoga al primer escenario, se cumplen la mayoría de los supuestos a excepción de la creación de un ente especializado del vino. A este escenario se le puso de nombre “*Vacaciones*”, pues en éste el Estado estará despreocupado de la industria de vinos, como si el Estado se hubiera marchado de vacaciones indefinidas. Esta hipótesis, señalaba Patricia Linares (2017) que dependía especialmente de factores políticos, por ello era incierta su ocurrencia. Se puede pensar que a pesar del incremento de la participación de mercado del vino respecto al de la cerveza, o al aumento del precio, la industria vinícola no será lo suficientemente significativa como para que se justifique la creación de un ente especializado.

Un cuarto escenario más probable es el “03” también similar al “01”. En este, no ocurre que el vino logre reducir la proporción del consumo con la cerveza a 1.5/30. La cerveza en este escenario se siente todavía preponderante respecto al vino, por ello a este escenario se le ha nombrado “*Chela imbatible*”. Esta hipótesis puede no cumplirse, o por un bajo o nulo incremento del consumo per cápita del vino o debido a un incremento rápido en el consumo per cápita de la cerveza. El aumento de precios del vino, relacionado con las certificaciones que serán obligatorias y con un ente especializado que



fiscaliza más a los productores, puede ser el causante de que el vino cueste más y por ende su crecimiento en consumo no sea tan rápido como el esperado.

El quinto escenario de acuerdo con las probabilidades es el “13”. Dentro de los escenarios más probables, es en éste donde más hipótesis se rechazan. A este escenario se le llamara “*Cliente-jefe*” debido a que el cliente tiene el poder sobre el mercado, en donde el cliente deja de consumir Isabella/Borgoña, en donde el cliente decide si compra a una empresa con certificación o no, en donde el cliente le puede exigir mayor calidad sin la necesidad de un órgano estatal controlador de la industria. Las dos hipótesis que se rechazan en este escenario son la de las certificaciones como el ISO 22000 o el plan HACPP y la relacionada a la creación de un ente especializado. Cabe mencionar que estas hipótesis, ya habían sido rechazadas en otros escenarios más probables. Y es interesante notar que se trata de las hipótesis relacionados con el gobierno, pues es justamente aquí donde los expertos discrepaban más. En este escenario sin regulaciones estrictas de por medio, el mercado crecería en ventas respecto de la cerveza y en precios. Y los productores aplicarían en su mayoría riego tecnificado y utilizarían menos la uva Isabella/Borgoña, siguiendo con las tendencias actuales.

En el próximo capítulo, se desarrollarán las recomendaciones para las MYPES partiendo de los escenarios e hipótesis de este apartado.

#### **4. Orientación y recomendación a MYPES productoras de vino de Huaral**

El siguiente apartado tiene el objetivo de generar recomendaciones para las MYPES seleccionadas a partir de los cinco escenarios presentados. Las recomendaciones que se han propuesto buscan anticiparse y adecuarse a los cinco posibles futuros, pero para ello es preciso analizarlo desde cada hipótesis y su relación con el resto de ellas.

De los escenarios explicados anteriormente, los cinco señalan que las hipótesis “1”, “2” y “6” ocurrirán. Es decir, que de acuerdo con los expertos para el año 2025, el riego tecnificado alcanzará al 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas en todo el país, que por lo menos el 30% de los vinos alcanzarán un precio superior a S/.25.00 y que menos del 45% de los vinos tintos serán elaborados con la uva Isabella, comúnmente llamada Borgoña. Por otro lado, la hipótesis “5”, la cual indica que para el año 2025 por cada 1.5 litros de vino se consumirá 30 litros de cerveza, mucho más que en la actualidad, en donde la relación es de 1/30, se rechaza en una ocasión, específicamente en el escenario “Chela imbatible”, y se acepta en los otros cuatro escenarios.

Por último, las hipótesis “3” y “4” se aceptan en tres de los escenarios probables y se rechazan en dos de ellos, estas hipótesis se refieren a que en el 2025 se creará un ente especializado en controlar la producción y calidad del vino, por un lado, y, por otro lado, a la obligatoriedad de las certificaciones del plan HACCP o ISO 22000 en la industria vinícola. La hipótesis “3” fue rechazada en los escenarios “*Cliente-jefe*” y “*vacaciones*”, mientras que la hipótesis “4” no fue aprobada en los escenarios “*Cliente-jefe*” y “*vino divino*”. Para las recomendaciones que se elaboraron a las MYPES vitivinícolas se tuvo

especial precaución en las hipótesis “3” y “4”, pues se debe prever su ocurrencia, así como su no ocurrencia. A continuación, se presentan las recomendaciones para las MYPES por cada hipótesis.

H1: Para el año 2025, más del 50% de los pequeños y medianos productores emplearán riego tecnificado

La hipótesis “1”, referida a la utilización del riego tecnificado en más de un 50% del total de pequeños y medianos productores, ocurre en todos los escenarios probables. El riego tecnificado, como se explicó anteriormente, tiene como finalidad el ahorro del agua en una región con un estrés hídrico alto, como lo es Lima. Este ahorro de agua puede significar eficiencias en costos para las empresas. En la actualidad, los viñedos de las empresas María Paz y Velarde no cuentan con riego tecnificado, mientras que vinos La Quincha lo utiliza de manera parcial.

María Paz utiliza el riego por gravedad utilizando surcos, este método sirve para alcanzar las diferentes hectáreas del terreno de cultivo, sin embargo, crea mucho desperdicio de agua. Aunque, la utilización del riego tecnificado le significaría mejoras a la organización, no es indispensable su uso o aplicación para ellos, debido a que la mayor parte de la cosecha de uva viene por parte de los socios, en donde cada uno de ellos se las ingenia para producir la uva y, simplemente, la asociación las recibe y produce el vino.

Por su parte, vinos La Quincha utiliza riego tecnificado en 3 hectáreas de las 18 disponibles. Para esta empresa, si se recomienda que se aplique el riego tecnificado a todo su terreno, porque cultiva en adición a la uva, frutas como mangos o mandarinas las cuales requieren de mayor cantidad de agua para su desarrollo. Además, es una empresa que está enfocada en ser líder en costos por lo que un mejor uso del agua le permitiría tener una ventaja sobre los productores que no tienen algún tipo de riego tecnificado.

Respecto a Vinos Velarde, esta empresa no ha implementado el riego tecnificado. Se recomienda que lo introduzca en sus terrenos de cultivo, pues le permitirá un ahorro en costos al igual que La Quincha. Es importante mencionar, que la empresa cosecha una gran variedad de frutas, muchas de las cuales requieren una mayor cantidad de agua. Cabe mencionar, que tanto para Velarde y La Quincha hay programas del gobierno, como el Programa de Riego Tecnificado, que buscan ayudar a pequeños productores en la implementación de riego tecnificados, colaborando con una parte de la financiación.

H2: Para el año 2025, más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/.25 por botella de 750ml.

La hipótesis “2” la cual señala que más del 30% de los vinos tendrán un precio superior a los S/.25 en el 2025, cuando en la actualidad esto sucede con cerca del 22% de los vinos. Lo anterior, se puede dar debido a factores como la inflación de los 7 años que transcurrirán y al aumento de precios

que ocurre en la mayoría de las industrias. También puede ser ocasionada por hipótesis de esta investigación ya planteadas, como la de la obligatoriedad del Plan HACCP o el ISO 22000 y la referida a la creación de un ente estatal especializado que controla la industria del vino, pues si se dieran estas dos hipótesis habría más requisitos y cuidados que deben cumplir los productores al momento de fabricar su vino por lo que el precio podría incrementarse. Sin embargo, estas dos hipótesis se suelen rechazar en algunos escenarios, si este fuera el caso, el precio debería su incremento a otros factores relacionados con la demanda y con la valoración que tienen los consumidores de los productos vinícolas. Cabe mencionar que esta hipótesis, se refiere a todo el Perú, por lo que es probable que en Huaral el efecto sea menor, debido a los ingresos de sus habitantes y por ello, una cantidad menor de vinos sobrepase el precio de S/.25 para el 2025. De todos modos, la hipótesis deja como mensaje que los precios se incrementarán.

Para la organización vitivinícola María Paz, la cual busca ofrecer un producto diferenciado, se recomienda que pensando en la subida de precios pueda invertir en mejorar sus procesos productivos. Si mejora sus procesos productivos, se estará preparando de forma indirecta para, en caso se dé, la obligatoriedad del Plan HACCP o el ISO 22000, o para los controles de la institución por parte del Estado que buscan fiscalizar a los productores de vino. Estas inversiones deben estar enfocadas en mejorar su calidad para así poder penetrar de mejor forma a su público objetivo como restaurantes, hoteles y clientes corporativos. Sus precios pueden subir por encima de los de la competencia, pero tiene que ser un incremento moderado, ya que la mayoría de la población huaralina pertenece a los sectores socioeconómicos “C” y “D”.

Por otro lado, se recomienda para Vinos La Quincha una subida de precios gradual y centrada, pues ellos siempre deben ser el precio más bajo del mercado huaralino. Es decir, la subida de precios debe estar enfocada en la competencia. Con la mayor ganancia por sus precios más altos puede tratar de adaptar sus procesos a una posible obligatoriedad del Plan HACCP o el ISO 22000, así como al control de una institución estatal enfocado en el vino. Eso sí, siempre enfocado en mantener sus precios bajos.

Por último, para Vinos Velarde se propone que sus vinos sean parte de los que sobrepasen los S/.25 para el 2025, debido a que su público consta de visitantes, principalmente, de Lima. Esta subida en el precio debe ir acompañada de una mejora en la calidad del producto, pero también en los servicios que ofrecen a los turistas. Al igual que La Quincha, es importante que con estos mayores márgenes de ganancia pueda adaptarse a la posibilidad de nuevas normas obligatorias como la certificación ISO 22000 o el plan HACCP, o las de un posible nuevo organismo vinícola especializado.

H3: Para el año 2025, se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.

La tercera hipótesis hace referencia a la posibilidad de la creación de un ente especializado encargado de controlar la producción del vino en territorio nacional para el 2025. Esta hipótesis se rechaza en dos escenarios “Cliente-jefe” y “vacaciones”, en parte porque se refiere a una decisión política, por este motivo las recomendaciones no se presentan como algo fundamental de realizarse. Es de destacar, que un organismo de este tipo afectaría en la producción del vino y probablemente busque desincentivar el uso de la uva borgoña, debido a que esta no es reconocida por diferentes legislaciones alrededor del mundo como vino. Definitivamente también haría eco en los precios del vino y podría tener influencia sobre el riego tecnificado. Este organismo, también podría ser el que impulse la obligatoriedad del plan HACCP y el ISO 22000.

Por ello, se recomienda a vinos María Paz que mejoren sus procesos productivos año tras año, como lo vienen haciendo, mediante la adquisición de maquinaria de refrigeración, así como con la compra de instrumentos enológicos, para evitar imperfectos en la producción, además de continuar con el trabajo conjunto que realiza con el CITE Agroindustrial. La organización debe tener particular cuidado sobre la uva que proviene de los socios, pues no existen métodos de control sobre ésta. En caso se cumpla la aparición de esta institución especializada la diferencia de las uvas utilizadas en su producción sería uno de los temas en donde más le afectaría, pero si no ocurriese lo planteado por esta hipótesis igual debería trabajar sobre el control de la uva para lograr la calidad que tanto desean.

Para el caso de Vinos La Quincha, se recomienda que se espere hasta la aparición del ente para cumplir con sus especificaciones. En caso se cumpla la hipótesis, la empresa debe cumplir con lo justo y necesario para no ver sus costos de producción incrementados. Es probable que, con la aparición de este organismo, se desincentive la producción de vinos Borgoña, por lo que se recomienda que cada año produzca una menor cantidad de esta uva y las reemplace con algunas más aceptadas por la normativa internacional.

Para la empresa de vinos Velarde, la posible aparición de un ente fiscalizador del Estado les afectaría menos que a los otros productores, pues tienen varios productos y este ente solo les controlaría la producción de los vinos. De todas maneras, es recomendable mejorar su proceso de producción para poder optimizar la calidad, lo que justamente valora el público que los visita, debido a que es un público menos enfocado en el precio y más enfocado en lo diferente del producto.

H4: Para el año 2025, será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.

La cuarta hipótesis predice la obligatoriedad del plan HACCP o el ISO 22000 para el año 2025 dentro de la industria del vino, al igual como países como Estados Unidos o países de la Unión Europea. Sin embargo, esta hipótesis ha sido rechazada en dos de los escenarios más probables, los cuales son “vino divino” y “cliente-jefe”, de ahí la precaución al momento de las recomendaciones a las MYPES. Una norma que exija la obligatoriedad de estas certificaciones para operar en la industria ocasionaría

costos de producción adicionales a los productores, así como capacitaciones, lo cual podría incidir en el precio. Sin embargo, les abriría posibilidades a las empresas de accesos a diversos canales de distribución, debido a que representa una constancia de la calidad del proceso productivo y del producto.

Para la asociación María Paz, se le recomienda continuar con la mejora de sus procesos continuamente, no solo para una certificación de este tipo, sino consistente con la calidad que buscan. Además, ellos trabajan con la colaboración del CITE Agroindustrial, el cual les podría capacitar sobre cómo cumplir con los requisitos. A una empresa que se enfoca en un público como restaurantes, hoteles y corporativos, le sería una buena carta de presentación el obtener estas certificaciones, así no sean obligatorias. Es decir, se le recomienda obtener las certificaciones correspondientes en el transcurso de estos años, a pesar de que no se llegue a dar la obligatoriedad de esta.

Por otro lado, para vinos La Quincha se le recomienda esperar hasta la promulgación de este reglamento, en caso se dé, para obtener estas certificaciones o hasta que sus clientes se lo exijan. La Quincha es una empresa que puede esperar hasta un último momento, debido a que aplicarlo antes tendría consecuencias sobre sus costos y precios, y también porque es la empresa más grande de vino de Huaral y podría costear rápidamente las mejoras y capacitaciones para obtener estos certificados. Sus clientes al ser en su mayoría distribuidores de Huaral, Chancay y Huacho no solicitan estas certificaciones a los productores, sin embargo, esta figura podría cambiar en el futuro, para esta situación La Quincha debe esperar hasta que se la soliciten sus clientes para no ver incrementados sus costos.

En cambio, Vinos Velarde no requerirá de estas certificaciones a menos de que se hagan obligatorias, pues sus clientes son, principalmente, turistas. Los turistas al ser clientes finales, por lo general, no exigen estas certificaciones. De todas maneras, deben seguir mejorando la calidad de sus productos, para que si en algún momento se aplica la obligatoriedad de estas certificaciones, no les cueste mucho esfuerzo obtener las mismas.

H5: Para el año 2025, el público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza.

La quinta hipótesis es sobre la reducción de la proporción de consumo vino-cerveza, es decir, se van a consumir 1.5 litros de vino por cada 30 litros de cerveza, cuando actualmente, la relación es de 1/30. Esta hipótesis, solo se rechaza en uno de los escenarios probables, el escenario “chela imbatible”, por lo que la tomaremos como altamente probable. Esta hipótesis puede estar relacionada con una mayor demanda de vino, si es que la cerveza también continúa creciendo en ventas. Significaría que la subida de precios no afecta a los consumidores y por ello se consume más. La hipótesis también puede estar asociada a la mejora en la calidad de los productos, debido a un ente fiscalizador o al plan HACCP o ISO 22000, incluso estos pueden ser los causantes de la posible mayor demanda presentada por el vino.

A vinos María Paz, se recomienda que a partir de esta previsión compre tierras para poder cultivar sus propias uvas y ya no ser tan dependiente de las uvas proporcionadas por los socios. Las uvas de los socios, además de no ser homogéneas, tienen un máximo que se alcanzará en algún momento y el solicitarles una mayor cantidad de las uvas puede incidir en la calidad de estas. En cambio, con la compra de tierras podría satisfacer a esta mayor demanda, sin dejar la calidad en manos de los socios.

En contraste, a vinos La Quincha se le recomienda que invierta en publicidad en los puntos de venta y/o propaganda radial. Como es un producto que llega a un público masivo en Huaral, tendrá que asegurar que parte de este incremento de la demanda de vino consuman su producto.

Por último, a vinos Velarde el cumplimiento de esta hipótesis no le beneficia de gran manera. El aumento de sus ventas se relaciona, principalmente, con el turismo en Huaral, por lo que tendría que realizarse un análisis adicional sobre el incremento de turismo en Huaral. De todas maneras, es una empresa que ya opera al límite de su capacidad en cuanto a sus cultivos de uvas, por lo que debe conseguir más tierras para poder incrementar sus ventas.

H6: Para el año 2025, menos del 45% del vino rojo producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.

Finalmente, la última hipótesis es la referida a la reducción del uso de la uva Isabella/Borgoña en la producción de vinos tintos. La hipótesis señala que se reducirá para el año 2025 de un 57% aproximadamente, a menos de un 45%. Esta hipótesis puede tener cierta influencia en los costos, pues el plantar otro tipo de uvas requiere un tiempo de aprendizaje y diferentes cuidados. Por otro lado, la creación de un ente especializado de la industria del vino puede desincentivar la utilización de los vinos Borgoña, debido a que estos no están reconocidos como vinos por muchas legislaciones vinícolas internacionales. Debido a lo anterior, el menor uso de uva Borgoña puede favorecer la exportación de nuestros vinos, recordando que actualmente la cantidad exportada es ínfima.

A la asociación empresarial María Paz, se le recomienda migrar a otras uvas para hacer frente a esta menor demanda de vinos tintos de uva Borgoña. Según Francisco Inguil (2017), presidente de María Paz, ya comenzaron con este cambio, pues el 2018 se estará produciendo vinos de uva Malbec y Cabernet Sauvignon. Sin embargo, no se debe dejar de producir la uva Borgoña, por ahora el favorito de los peruanos.

Para la empresa La Quincha, se le propone que cada año produzca una cantidad pequeña de otras variedades de uva y estas se vayan incrementando poco a poco, para poder hacer frente a este cambio. Lo anterior se debe a que ésta es una empresa muy dependiente a la producción de la uva Borgoña, de hecho es la única uva que se produce en sus fundos.

Para los Vinos Velarde, la estrategia propuesta es diferente. Debido a su versatilidad y flexibilidad en la producción, ya que cuenta con una gama amplia de productos ofrecidos, se sugiere

utilizar las uvas Borgoñas que queden como sobrantes debido a la menor demanda, en crear productos alternativos como zumos o jugos de uva Borgoña. El público visitante suele buscar productos más exóticos que los vinos Borgoña, los cuales pueden ser encontrados en todo el Perú.

En todo este capítulo, se ha descrito lo hallado a lo largo de la investigación. Se empezó por la obtención de variables de la industria, para después clasificarlas y obtener las más conocidas. Posteriormente, se aplicó el MICMAC en donde se extrajo las variables críticas de la industria. Las variables críticas fueron transformadas en hipótesis que se utilizaron como insumo en la formación de escenarios. Luego, mediante la herramienta SMIC se obtuvo los escenarios más probables de ocurrencia para el año 2025. Finalmente, se trabajó a partir de la información de las empresas y de sus estrategias para poder brindarles recomendaciones de cómo adaptarse a los escenarios resultantes. Se puede revisar el cuadro resumen en el Anexo O. Habiendo hecho lo anterior, solo queda comentar las conclusiones y recomendaciones del estudio en sí mismo, pero ello se explica en las próximas páginas.



## CONCLUSIONES

En el presente capítulo, se presentan las principales conclusiones que se han identificado en esta investigación. Cabe mencionar, que las conclusiones se han ordenado según el orden de aparición en el estudio.

De acuerdo con el estudio,

- La identificación de escenarios futuros más probables obtenidos en el presente estudio, en base al análisis prospectivo, orientan la estrategia competitiva de las tres MYPES vinícolas de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde. Respecto a la primera, se recomienda modifique su estrategia; es decir, que se aplique el riego tecnificado a todo su terreno porque cultiva en adición a la uva (frutas como mangos o mandarinas, entre otros). A Velarde le sería conveniente implementar el riego tecnificado con el fin de reducir costos, mientras que, a María Paz, se le recomienda fortalecer su estrategia en su variedad de productos.
- Los resultados de un análisis de prospectiva deben contribuir a la gestión estratégica, así lo manifiesta la teoría. La forma de contribuir de la prospectiva sobre la gestión estratégica es a través de darle una mayor visión. Por lo general, la gestión estratégica se plasma en planes a un año, pero con la prospectiva estos planes pueden estar enlazados para alcanzar y adaptarse a escenarios mayores a cinco años.
- El contexto peruano vinícola es particular. Por un lado, pocas empresas como Tabernero, Tacama, Ocucaje y Santiago Queirolo concentran casi el total de la producción de vinos. Por otro lado, el vino proveniente de la uva Isabella/Borgoña es el más consumido, el cual no es considerado como vino en muchas legislaciones vinícolas por ser un híbrido.
- Las empresas objeto de este estudio tienen diversas estrategias. Por ejemplo, la estrategia competitiva de Vinos La Quincha se basa en liderazgo en costo, mientras que Vinos Velarde opera bajo una estrategia de enfoque de segmentación de clientes y Vinos María Paz utiliza una estrategia de enfoque de especialización de producto.
- En la industria del vino influyen una gran cantidad de factores o variables, lo cual significa que se trata de un sector bastante dinámico. En esta investigación se identificó 24 variables internas y 36 variables externas, sin embargo, no se descarta la aparición de otras variables en futuros estudios.
- Las variables de la industria del vino más importantes son aquellas que tienen una influencia fuerte sobre otras variables, pero a la vez son dependientes de otras. Entre ellas tenemos: el nivel tecnológico de las empresas, el precio del producto, el comportamiento del consumidor por las bebidas alcohólicas, las regulaciones sanitarias y técnicas, los tipos de uva utilizados en la elaboración del vino y por último, la calidad del producto.



- Los escenarios futuros más probables identificados del análisis prospectivo en la industria del vino para el año 2025 fueron cinco de un total de sesenta y cuatro, entre ellos se tienen un 51.3% de la probabilidad total de ocurrencia. Estos escenarios son: “Suricato”, “Vino divino” “Vacaciones”, “Chela imbatible”, “Cliente-jefe”. Del compilado de estos surgen los siguientes resultados:
- Dentro de las tecnologías que más impactan en la industria vinícola, se tiene a las de riego. De acuerdo con la opinión de los expertos, el riego tecnificado alcanzará un nivel de aplicación de más del 50% en los pequeños y medianos productores para el año 2025.
- De acuerdo con los expertos del sector, los precios seguirán creciendo en Perú, se estima que para el 2025 más de un 30% de los vinos alcanzará un precio superior a los S/.25.00, en la actualidad esta cifra bordea el 22%.
- El consumidor peruano tiene como bebida alcohólica preferida a la cerveza. Actualmente, un peruano promedio consume por cada litro de vino, treinta de cerveza. Sin embargo, los expertos señalan que esta relación irá disminuyendo con los años. En el 2025, se estima que por cada treinta litros de cerveza se consumirá un litro y medio de vino.
- Algunas de las regulaciones sanitarias y técnicas en la industria del vino pueden ser obligatorias para poder operar en el 2025, como el plan HACCP o el ISO22000. En este punto, algunos expertos se consideran escépticos ante esta posibilidad, a pesar de ello consideran que estas certificaciones irán ganando importancia cada año.
- En el Perú, la uva más utilizada en la producción de vinos es la Isabella/Borgoña. Sin embargo, esta investigación concluye que para el 2025 las ventas de vinos tintos provenientes de la uva Isabella/Borgoña disminuirán de un 57% a menos de un 45%. Esto puede ocurrir debido estos vinos no están reconocidos por varias legislaciones de viticultura internacionales o por un mayor conocimiento del consumidor peruano sobre los vinos.
- La calidad de los vinos puede mejorar con la aparición de un ente creado por el Estado encargado de controlar la producción y la comercialización, tal como ha ocurrido en Argentina o Chile. Si bien los expertos consideran que esto puede ocurrir en el año 2025, también consideran que depende sobre todo de una decisión política, por lo que podría no ocurrir la creación de este ente especializado rector del vino.
- La adaptación a los escenarios depende de la estrategia y recursos de cada empresa. Las empresas analizadas en este estudio son diferentes en cuanto a su enfoque, tamaño y recursos, por ello cada una presenta modos particulares de adaptarse a los escenarios futuros planteados en esta investigación.

## RECOMENDACIONES

Este último apartado busca brindar recomendaciones para futuras investigaciones relacionadas con la prospectiva, con la gestión estratégica o con la industria vinícola.

- Los elementos de la caja de herramientas de Godet son insumos útiles que facilitan la obtención de resultados en la prospectiva. Sin embargo, estos deben estar acompañados de herramientas adicionales, tal como se aplicó en este estudio. Se recomienda para estudios futuros que el investigador aplique las herramientas adicionales de acuerdo a lo que se esté estudiando, pues herramientas como entrevistas o el análisis del entorno no siempre son útiles.
- La presente investigación aplicó diversas herramientas para poder realizar el estudio prospectivo. Sin embargo, se omitió la técnica de análisis de información MACTOR que también es planteada por Godet. Ésta se omitió por el factor tiempo, pero es recomendable para futuros estudios aplicarla para poder tener un panorama más amplio del sistema estudiado.
- Se recomienda tomar en consideración más de un escenario probable para orientar la gestión estratégica, pues muchas veces el escenario más probable no es tan significativo estadísticamente hablando. El tomar más de un escenario probable reducirá la incertidumbre.
- Para poder implementar recomendaciones en base a los escenarios más probables obtenidos del estudio prospectivo es requisito conocer el posicionamiento e identificar la estrategia de la empresa. El empresario o el gestor debe identificar con claridad cuál es la estrategia competitiva de su empresa, caso contrario, podría apresurarse a tomar decisiones para adaptarse a los escenarios futuros más probables sin tener en cuenta su estrategia y destruir valor. Las MYPES vinícolas de la provincia de Huaral deben evaluar las amenazas y/u oportunidades, así como sus debilidades y fortalezas para orientar su estrategia competitiva y poder prepararse para los escenarios futuros más probables.

## REFERENCIAS

- Alemán, N. (03 de octubre de 2017). Cuando bebes un vino, bebes un lugar, una cultura. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/bebes-vino-bebes-lugar-cultura-219966>
- Almeyda, J. L. (2017). *Diseño de un sistema de gestión de costos de la calidad para incrementar la rentabilidad de una empresa vitivinícola* (tesis de licenciatura). Recuperada de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2569/E21-A454-T.pdf?sequence=1>
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. En N. J. Foss, *Resources firms and strategies* (pp. 52-72). New York: Oxford.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, Ó. & Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Lima: ESAN Ediciones. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2014/11/06/Comida%20rapida%20para%20web.pdf>
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, 71, 13-29. Recuperado de [http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E\\_prospectiva\\_publication\\_ICAP\\_2016.pdf](http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf)
- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>
- Bedate, A. & Gordo, P. (2016). *Mercado Internacional del vino. Intentos de modelización y extensiones territoriales de España*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- Beinstein, J. (2016). *Manual de prospectiva - Guía para el diseño e implementación de estudios prospectivos*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Bouby, F. (2013). Gestión estratégica e innovación en las pymes peruanas bajo el actual contexto de crisis económica internacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 16 (32), 19-28. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8628/7473>
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G. & van der Heijden, K. (2005). The Origins and Evolution of Scenario Techniques in Long Range Business Planning, *Futures*, 37 (8), pp. 795-812.
- Bruno, A. (2017). De clones, cruces e híbridos. Cuestión de origen. *Excella*. Recuperado de <http://excella-andreabruno.com/articulo.php?articulo=21>
- Cadenas, M. (2007). Verdades y errores sobre la "Borgoña" peruana. *Pura letra*. Recuperado de <http://blogs.periodistadigital.com/puraletra.php/2007/09/14/verdades-y-errores-sobre-la-borgona-peru>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estrategico. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 12(2), 27-31. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6105>

- Congreso de la República (28 de Junio de 2008). Decreto Supremo N° 034-2008-AG. *El Peruano*. Recuperado de [http://www.digesa.minsa.gob.pe/compial/archivos/dl\\_1062-2.pdf](http://www.digesa.minsa.gob.pe/compial/archivos/dl_1062-2.pdf)
- Congreso de la República (14 de Mayo de 2013). Decreto Supremo N° 092-2013-EF. *El Peruano*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modifican-el-nuevo-apendice-iv-del-texto-unico-ordenado-de-l-decreto-supremo-n-092-2013-ef-936721-3/>
- Congreso de la República (15 de Junio de 2016). Ley N°30460. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30460.pdf>
- Conway, M. (2013). *Environmental Scanning: What it is, how to do it...*, Melbourne: Thinking Futures. Recuperado de <https://static1.squarespace.com/static/580c492820099e7e75b9c3b4/t/5855070359cc6826e11c5fa8/1481967382883/ES+Guide+July+13+%28%29.pdf>
- Coronel, L. (2015). *Los vinos de frutas*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Cusihuamán, B., Martínez, M., Vásquez, M. & Vargas, G. (2017). Planeamiento estratégico de la industria vitivinícola peruana al 2027 (Tesis de maestría). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9066>
- De la Rosa, M. (2010). *Regulaciones nacionales e internacionales sobre la producción de Vitis vinífera. Información para los vitivinicultores: resultados de la investigación*. Recuperado de [http://cuib.unam.mx/publicaciones/15/17.NECESIDADES\\_DE\\_INFORMACION\\_Regulaciones%20nacionales\\_MIGUEL%20ANGEL%20DE%20LA%20ROSA%20HERNANDEZ.htm](http://cuib.unam.mx/publicaciones/15/17.NECESIDADES_DE_INFORMACION_Regulaciones%20nacionales_MIGUEL%20ANGEL%20DE%20LA%20ROSA%20HERNANDEZ.htm)
- Delanoe, D., Mallard, C. & Maisondeiu, D. (2003). *El vino: Del análisis a la elaboración*. Madrid: Acribia Editorial.
- De Soto, H. (1986). *El otro sendero: La revolución informal*. Lima: El Barranco.
- Díaz, M. M. (2015). La tecnología de elaboración de vino como factor determinante del diseño constructivo de las bodegas (Tesis doctoral). Recuperada de <file:///C:/Users/Sistema/Downloads/Dialnet-LaTecnologiaDeElaboracionDeVinoComoFactorDetermina-46983.pdf>
- Duarte, A. & Northcote, J. (2010). Small winery operators and Business vision: A Western Australian case. *Journal of Wine Research*, 21 (1), 19-34.
- Duquesnois, F., Gurãu, C., Granata, J. & Le Roy, F. (2012). Strategies of small wine producers in a hostile environment: a study of firms in the south of France. *World Conference Proceedings*, 2(1), 1-19.
- Euromonitor Internacional (2017). *Mercado de vinos*. Recuperado de <http://go.euromonitor.com/passport.html>
- European Foresight Monitoring Network [EFMN] (2009). *Mapping foresight. Revealing how Europe and other world regions navigate into the future*. Bruselas: European Comission. Recuperado de [http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2009\\_efmn\\_mappingForesight\\_EU.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2009_efmn_mappingForesight_EU.pdf)
- Gade, D. (2005). Vitivinicultura andina: difusión, medio ambiente y adaptación cultural. *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*, 58, 69-87. Recuperado de <file:///C:/Users/Sistema/Downloads/37344-37761-1-PB.pdf>

- García Carrion (2015). ¿Cuál sería el clima ideal para elaborar el mejor vino? *García Carrión*. Recuperado de <http://www.garciacarrion.es/es/vinos-garcia-carrion/informacion-al-consumidor/detalle/cual-seria-el-clima-ideal-para-elaborar-el-mejor-vino>
- Gennari, A. & Estrella, J. (2015). *Análisis del mercado del vino en países de Latinoamérica: Perú*. Recuperado de [http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Corsi/Atti/2015\\_06\\_23/Market\\_Analysis\\_Peru.pdf](http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Corsi/Atti/2015_06_23/Market_Analysis_Peru.pdf)
- Euromonitor International (2016). *Mercado de bebidas alcohólicas ilegales en seis países de Latinoamérica 2015*. Recuperado de [http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/Illegal%20Alcohol%20in%20Latin%20America\\_Full%20Report%2012.20%20SP.pdf](http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/Illegal%20Alcohol%20in%20Latin%20America_Full%20Report%2012.20%20SP.pdf)
- Gestión. (07 de agosto de 2017). Peruanos gastan S/ 100 soles más en consumo de cerveza que hace 5 años. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-s-100-soles-consumo-cerveza-5-anos-141006>
- Gimbert, X. (2001). *El enfoque estratégico de la empresa*. Bilbao: Deusto.
- Godet, M. (1986). Introduction to la prospective: Seven key ideas and one scenario method. *Futures*, 18 (2), 134-157. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0016328786900947>
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción. Manual de la Prospectiva Estratégica*. Barcelona: MARCOMBO.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Paris: Librairie des Arts et Métiers.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Paris: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.
- Godet, M. (2012). Reflections on the field and differences between Foresight and *La Prospective*. To predict or to built the future. *The Futurist*, 46-49. Recuperado de <http://en.lapropective.fr/dyn/anglais/articles/to-predict-or-to-build-the-future.pdf>
- Goncharuk , A. & Lazareva, N. (2015). About the efficiency or ukrainian wineries. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development* , 15 (4), 95-98. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/320263778\\_About\\_the\\_efficiency\\_of\\_Ukrainian\\_w\\_ineries](https://www.researchgate.net/publication/320263778_About_the_efficiency_of_Ukrainian_w_ineries)
- Hambrick, D. & Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy?. En *Academy of Management Executive*, 15 (2), 51-52. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/564c/83c48e6a3c8dc3ca2cc39d4470f150f6a352.pdf>
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En *D. Partington (Ed.), Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). London: SAGE Publications.
- Hatta, B. & Tonietto, J. (2012). El clima vitícola de regiones productoras de uvas para vinos y piscos del Perú. En J. Tonietto, V. Sotés, & V. Gómez-Miguel (Eds.), *Clima, zonificación y tipicidad del vino en regiones vitivinícolas iberoamericanas*. (pp. 299-312). Madrid: Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo Secretaría General (CYTED). Recuperado de <http://oa.upm.es/13203/>

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hojman, D. & Hunter-Jones, P. (2012). Wine tourism: Chilean wine regions and routes. *Journal of Business Research*, 65 (1), 13-21. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311002451>
- Inche, J., Chung, A. & Salas, J. (2006). Prospectiva estratégica del cluster de muebles de Villa El Salvador. *Gestión y Producción*, 9(1), 50-58. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/5753/4980>
- IndexMundi (2013). *Perú - Recursos de agua dulce internos renovables*. Recuperado de <https://www.indexmundi.com/es/datos/per%C3%BA/recursos-de-agua-dulce-internos-renovables#ER.H2O.INTR.PC>
- Información y Estrategia Económica de Mercado (IEEM) de CENTRUM Católica (2006). Mercado del vino en Perú. *Strategia*, 1, 26. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/17490/17769>
- Inguil, F. (08 de setiembre de 2017). Entrevista 1 Vinos María Paz. (A. Gutierrez, G. Herrera, & A. Mamani, Entrevistadores)
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (2011). *Bebidas alcohólicas vitivinícolas. Vinos. Requisitos*. Lima. Recuperado de [https://kupdf.com/download/ntp-212-014-2011\\_596d686cdc0d60ca67a88e7b\\_pdf](https://kupdf.com/download/ntp-212-014-2011_596d686cdc0d60ca67a88e7b_pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). *Perú: Consumo Per Cápita de los Principales Alimentos 2008 – 2009*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016a). Encuesta Nacional Agropecuaria 2015. Recuperado de [https://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/302](https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/302)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016b). *Población y vivienda: Población total, censada y omitida, según año censal*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016c). *Producción Nacional*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_produccion-nacional-dic2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2016.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017a). *El riego tecnificado en pequeñas y medianas unidades agropecuarias creció 2,2 puntos porcentuales en el año 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-riego-tecnificado-en-pequenas-y-medianas-unidades-agropecuarias-crecio-22-puntos-porcentuales-en-el-ano-2016-9838/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017b). *Perú: Estructura empresarial, 2016*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Vitivinicultura [INV] (2016). *Ley General de vinos 14.878*. Recuperado de [http://www.inv.gov.ar/inv\\_contenidos/pdf/legislacion/Ley14878.pdf](http://www.inv.gov.ar/inv_contenidos/pdf/legislacion/Ley14878.pdf)
- Izaguirre, G. (2015). *Estudio de mercado. El mercado del vino en Perú*. ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros->

servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017773216.html?idPais=PE

- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto.
- La revista agraria (1999). *Sencillo y barato Riego tecnificado*. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/r-agra5/LRA5-08-09.pdf>
- Lesclaux, P. (26 de Diciembre de 2015). El consumo de vinos se duplicó en el Perú. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-el-consumo-vinos-se-duplico-el-peru-36776.aspx>
- Logan, S. (2011). Marketing for SME wineries - the whole Box and Dice. *Wine and Viticulture Journal*, 5, 94-97.
- López-Bonilla, J. M., López-Bonilla, L. M., & Peña-Vinces, J. (2015). Sistemas de Información de Marketing: una visión integradora. *Tourism and Management Studies*, 11(2), 197-203. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743884023>
- Madill, J. & Neilson, L. (2010). Web Site Utilization in SME Business Strategy: The Case of Canadian Wine SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23 (4), 489-507.
- Maximixe Consult. (2016). *Maximixe Consult*. Obtenido de Maximixe Consult.
- Medina, J. & Ortigón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Recuperado de <https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2008). *Informe de registro de productores de uva en las regiones de Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna y Lima provincias*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/DocumentoFinalVid.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2013). *Guía Práctica dirigida a productores Emprendedores. REGLAMENTO DE INOCUIDAD ALIMENTARIA*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/11/Guia-Inocuidad.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2015). *Manual de cálculo de eficiencias para sistemas de riego*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de [http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/manual-riego/manual\\_determinacion\\_eficiencia\\_riego.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/manual-riego/manual_determinacion_eficiencia_riego.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2016). *Boletín Estadístico de Producción Agrícola, Pecuaria y Avícola - Diciembre 2016*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-agricola-pecuaria-avicola-dic2016.pdf>
- Ministerio del Ambiente [MINAM] (2016). *El Perú y el cambio climático. Tercera comunicación nacional del Perú a la convención Marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático*. Lima: Ministerio del Ambiente. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Tercera-Comunicaci%C3%B3n.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2016). *Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno 2015*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2017). *Las MIPYME en cifras 2015*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi09f3585ea5d4c9eb9\\_27.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi09f3585ea5d4c9eb9_27.pdf)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Mojica, F. J. (2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>
- Mojica, F. J. (2007). Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro. Recuperado de <http://studylib.es/doc/5696097/1-forecasting-y-prospectiva-dos-alternativas-complementar>
- Olarte, A. (2012). Diseño y automatización del proceso de elaboración del vino dulce (Proyecto de Fin de Carrera, Universidad La Rioja). Recuperado de [https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/R000001349.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/R000001349.pdf)
- Organisation of Vine and Wine [OIV] (2016). *World Vitiviniculture Situation*. Recuperado de <http://www.oiv.int/public/medias/5029/world-vitiviniculture-situation-2016.pdf>
- Organisation of Vine and Wine [OIV] (2017). *2017 World Vitiviniculture Situation. OIV Statistical Report on World Vitiviniculture*. Recuperado de <http://www.oiv.int/public/medias/5479/oiv-en-bilan-2017.pdf>
- Ortega, F. (2005). La prospectiva: Herramienta indispensable de planeamiento de una era de cambios.
- Ortega, F. (2012). Propuesta de un modelo de Corporate Foresight para pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial*, 30, 143-160. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337428496008>
- Patent Inspiration (2017). *Patent Inspiration*. Recuperado de <https://app.patentinspiration.com/#report/08ae85C45C33/filter>
- Poder Judicial del Perú (2017). *Definición de Mayoría de Edad*. Recuperado de [http://historico.pj.gob.pe/servicios/diccionario/palabras\\_letra.asp?letra=M](http://historico.pj.gob.pe/servicios/diccionario/palabras_letra.asp?letra=M)
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación. Gestión*. Lima: PUCP. Recuperado de [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIA-DE-INVESTIGACION-EN-GESTION_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Popper, R. (2008). How are foresight methods selected? *Foresight*, 10 (6), 62-89. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14636680810918586>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? En H. B. School, *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones* (pp. 45-80). Barcelona: Deusto.



- ProChile. (2017). *El Mercado de Vinos en Perú*. Recuperado de [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/07/fmp\\_vinos\\_peru\\_2017.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/07/fmp_vinos_peru_2017.pdf)
- ProChile. (2013). *El mercado del vino en el Perú*. Santiago. Recuperado de <http://www.antennapiac.atalca.cl/panel/archivos/Vino%20en%20Peru.pdf>
- Ramos, R. (2015). Estudio de pre factibilidad para el desarrollo industrial de productos alternativos en base a subproductos derivados de la industria vitivinícola en la región de Ica (Tesis de licenciatura). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6012>
- Real Academia Española [RAE] (2017). *Definición de vino*. Recuperado de [www.rae.es](http://www.rae.es)
- Sallenave, J. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Barcelona: Norma.
- Salvador, J. (2016). Mercado Internacional del vino. Intentos de modelización y extensiones territoriales de España (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid, España). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/23031/1/Tesis1244-170419.pdf>
- Sánchez, B. (2014). Las Mypes en Perú. Su importancia y propuesta tributaria. *Quipukamayoc*, 127 – 131. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/5433/4665>
- Sánchez, J. (15 de mayo de 2014). “Participación de las mypes en el PBI sigue en descenso”, alertó la SIN. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/participacion-mypes-pbi-sigue-descenso-alerto-sni-60147>
- Semorile, C. (10 de Septiembre de 2017). Entrevista 1 a Carlos Semorile, dueño de La Quincha. (A. Gutierrez, G. Herrera, & A. Mamani, Entrevistadores)
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A. & Morales, O. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017*. Lima: Universidad ESAN.
- Servicios de Comunicación Intercultural [SERVINDI] (2016). *Perú entre los países con mayor estrés hídrico al 2040*. Recuperado de <https://www.servindi.org/04/10/2016/peru-se-ubica-entre-los-paises-con-mayor-probabilidad-de-escasez-de-agua-dulce-para-el>
- Solari, D. (17 de julio de 2014). ¿Cuántos litros de vino se consumen en el Perú cada año? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/litros-vino-consumen-peru-ano-173756>
- Solé, F. (2017). *Consumo de vino en Perú disminuye, pero se mantiene como la principal bebida importada*. [Video]. Entrevista de Manuel Patiño. Lima: Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-vino-peru-disminuye-mantiene-principal-bebida-importada-134862>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2017). *Definición de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html>
- Surak, J. G. (2007). A recipe for safe food: ISO 22000 and HACCP. *Quality Progress*, 21-27. Recuperado de <https://www.qmii.com/content/downloads/recipe-for-safe-food-iso-22000-and-haccp.pdf>
- Vargas, P. (2009). *El Cambio Climático y Sus Efectos en el Perú*. Lima: Banco central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/modsinia/public/docs/1745.pdf>
- Velarde, M. (08 de setiembre de 2017). Entrevista 1 a Vinos Velarde. (A. Gutierrez, G. Herrera, & A. Mamani, Entrevistadores)

- Vissak, T., Francioni, B. & Musso, F. (2017). The role of network relationships in small wineries' internationalization: a case study from Marche, Italy. *International Journal of Wine Business Research*, 29 (1), 37-57. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJWBR-07-2015-0025>
- The Global Economy (2015). *Índice de estabilidad política*. Recuperado de [http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_political\\_stability/](http://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/)
- Torres, J., & Kunc, M. (2016). Market opportunity recognition in the Chilean wine industry: traditional versus relational marketing approaches. *Journal of Wine Research*, 27 (1), 19 – 33.
- Uribe, R. (28 de setiembre de 2017). Entrevista 1 - CITE. (A. Gutiérrez, G. Herrera & A. Mamani, Entrevistadores).
- Vinitodo (2013). Introducción al mundo del vino. *Vinitodo*, 1-27. Recuperado de <http://vinitodo.com/wp-content/uploads/2014/04/Introducci%C3%B3n-al-Mundo-del-Vino.pdf>
- Wine & Viticulture Journal (2014). *Product showcase for SME wineries*, 29 (5), 22-23. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2faf2eb5-6a0f-4b56-9016-e195c1da697a@sessionmgr104>
- World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2017 - 2018*. Geneva: World Economic Forum. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- World Resource Institute (2013). *Water stress by country*. Recuperado de <http://www.wri.org/resources/charts-graphs/water-stress-country>
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Publications.

## ANEXO A: Cronograma de entrevistas y encuestas realizadas

Tabla A1

*Cronograma de entrevistas y encuestas realizadas*

E T A P A	PROCESO	Herramienta de recolección de información	OBJETO DE ESTUDIO			EXPERTOS								
			Carlos Semorile	Francisco Inguil	Máximo Velarde	Julio Vela	Karlos Cussianovich	Raffaella Uribe	Jorge Llanos	Beatriz Hatta	Juan Ramón Funes	Patricia Linares	Luis Guerrero	Lyris Monasterio
			La Quincha	María Paz	Velarde	CIDE PUCP	Sierra y selva exportadora	CITE Agroindustrial Ica	IDVIP USMP	UNALM	USJB	CITE Agroindustrial Lima	PRODUCE	Especialista de la industria
0	Selección de MYPES industria de vinos de Huaral	Presentación de la investigación a representantes de las MYPES	07 agosto 2017	10 agosto 2017	08 agosto 2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	Obtener listado de variables	Entrevista semi estructurada	28 septiembre 2017	26 septiembre 2017	26 septiembre 2017	21 septiembre 2017	03 de octubre 2017	30 septiembre 2017	09 octubre 2017	11 octubre 2017	-	-	-	-
2	Definir variables críticas	Encuesta tipo MICMAC	13 noviembre 2017	09 noviembre 2017	09 noviembre 2017	-	-	11 noviembre 2017	18 noviembre 2017	15 noviembre 2017	11 noviembre 2017	-	16 noviembre 2017	-
3	Definir escenarios futuros	Encuesta tipo SMIC	-	-	-	-	-	02 diciembre 2017	07 diciembre 2017	29 noviembre 2017	02 diciembre 2017	04 diciembre 2017	11 diciembre 2017	-
4	Análisis de las estrategias de las MYPES	Entrevista semi estructurada	03 diciembre 2017	04 diciembre 2017	04 diciembre 2017	-	-	-	-	-	-	-	-	27 diciembre 2017

## ANEXO B: Herramienta PESTEL para análisis externo

Anexo B1

*Herramientas PESTEL para el análisis externo*

<b>Análisis político</b>	<b>Análisis económico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de invasión militar</li> <li>• Marco legal para la aplicación del contrato</li> <li>• Protección de la propiedad intelectual</li> <li>• Normativas comerciales y aranceles</li> <li>• Socios comerciales favorecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de sistema económico en los países donde opera</li> <li>• Intervención del gobierno en el mercado libre</li> <li>• Ventajas comparativas del país sede</li> <li>• Tipos de cambio y estabilidad de la moneda del país sede</li> <li>• Eficiencia de los mercados financieros</li> <li>• Calidad de la infraestructura</li> <li>• Nivel de capacitación de la fuerza laboral</li> <li>• Costes de la mano de obra</li> <li>• Etapa del ciclo económico (ej.: prosperidad, recesión, recuperación)</li> <li>• Índice de crecimiento económico</li> <li>• Ingreso discrecional</li> <li>• Tasa de desempleo</li> <li>• Índice de inflación</li> <li>• Tasas de interés</li> </ul>
<b>Análisis social</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía</li> <li>• Estructura de clases</li> <li>• Educación</li> <li>• Cultura (roles de género, etc.)</li> <li>• Espíritu emprendedor</li> <li>• Actitudes (salud, conciencia ambiental, nutrición)</li> <li>• Intereses para el tiempo libre</li> </ul>	
<b>Análisis ambiental</b>	<b>Análisis tecnológico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisiones de gases del efecto invernadero</li> <li>• Residuos tóxicos producidos</li> <li>• Residuos líquidos liberados</li> <li>• Consumo de energía</li> <li>• Nivel de reciclado</li> <li>• Consumo de agua potable</li> <li>• Impacto ambiental total</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo tecnológico reciente</li> <li>• Impacto de la tecnología en la oferta de productos</li> <li>• Impacto en la estructura de costes</li> <li>• Impacto en la estructura de la cadena de valor</li> <li>• Tasa de difusión tecnológico</li> </ul>
<b>Análisis legal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes antimonopolio</li> <li>• Normativas de precios</li> <li>• Impuestos: alcuotas e incentivos</li> <li>• Legislación salarial: salario mínimo y horas extra</li> <li>• Semana Laboral</li> <li>• Beneficios obligatorios para los empleados</li> <li>• Normativa de seguridad industrial</li> <li>• Requerimientos de etiquetado de productos</li> </ul>	

Fuente: Kaplan y Norton (2008)

**ANEXO C: Resultado de las entrevistas dirigidas a las MYPES productoras de vino**

Ver Anexo digital C en el CD adjunto.



## **ANEXO D: Consentimiento informado**

Ver Anexo digital D en el CD adjunto.



## **ANEXO E: Matriz de recojo de información**

Ver Anexo digital E en el CD adjunto.



## **ANEXO F: Guía de entrevistas**

Ver Anexo digital F en el CD adjunto.





## ANEXO G: Encuesta SMIC

Tabla G1

Encuesta SMIC

Variable	Evento	Horizonte de tiempo	Hipótesis de futuro	Situación actual
Nivel tecnológico de las empresas	E1	¿Qué tan probable es que suceda para el 2025?	Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.	El 17.2% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplean algún tipo de riego tecnificado.
Precio del producto	E2		Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.	El 22.1% de los vinos tintos nacionales tiene un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.
Calidad del producto	E3		Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.	La industria no cuenta con una organización pública que controle la actividad vitivinícola.
Regulaciones sanitarias y técnicas	E4		Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.	La industria vitivinícola en el Perú debe operar bajo los reglamentos de inocuidad alimentaria. Sin embargo, la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 no se considera obligatoria.
Comportamiento del consumidor al elegir bebidas alcohólicas	E5		El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.	El público peruano consume 1 litro de vino por cada 30 litros de cerveza.
Tipos de uva utilizadas en la elaboración del vino	E6		Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Borgoña.	El 56.9% del vino tinto producido en Perú es elaborado con uva Borgoña.

Muy improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable	No tiene relación
1	2	3	4	5	6

Hipótesis	Muy improbable 1	Improbable 2	Duda 3	Probable 4	Muy probable 5
Para el año 2025, más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado. Actualmente, el 17.2% lo emplean.					
Para el año 2025, más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml. En la actualidad, el 22.1% tiene un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Para el año 2025, se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos. Actualmente, la industria no cuenta con una organización pública que controle la actividad vitivinícola.					
Para el año 2025, será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola. En la actualidad, la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 no se considera obligatoria.					
Para el año 2025, el público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino. La razón actual es de 1/30.					
Para el año 2025, menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña. Actualmente, el 56.9% de los vinos tintos están elaborados con uva Isabella/Borgoña.					

H1 – Hipótesis	Muy improbable 1	Improbable 2	Duda 3	Probable 4	Muy probable 5
Si, en el año 2025, más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.					
Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.					
El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.					
Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.					

Si, en el año 2025, más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas NO emplean algún tipo de riego tecnificado. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.					
Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.					
El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.					
Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.					

H2 – Hipótesis	Muy improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
	1	2	3	4	5
Si, en el año 2025, más del 30% de los vinos tintos nacionales tienen un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.					
Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.					
Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.					
El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.					
Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.					

Si, en el año 2025, más del 30% de los vinos tintos nacionales NO tienen un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.					
Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.					
Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.					
El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.					
Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.					

H3 – Hipótesis	Muy improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
	1	2	3	4	5
Si, en el año 2025, se crea un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.					
Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.					
El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.					
Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.					

Si, en el año 2025, NO se crea un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.					
Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.					
El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.					
Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.					

H4 – Hipótesis	Muy improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
	1	2	3	4	5
Si, en el año 2025, es obligatoria la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.					
Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.					
El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.					
Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.					

Si, en el año 2025, NO es obligatoria la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.					
Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.					
El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.					
Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.					

H5 – Hipótesis	Muy improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
	1	2	3	4	5
Si, en el año 2025, el público peruano consume 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza y reduce la proporción consumo de cerveza/vino. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.					
Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.					
Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.					
Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.					

Si, en el año 2025, el público peruano consume 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza y reduce la proporción consumo de cerveza/vino. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.					
Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.					
Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.					
Menos del 45% del vino tinto producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.					

H6 – Hipótesis	Muy improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy probable
	1	2	3	4	5
Si, en el año 2025, menos del 45% del vino tinto producido en Perú es elaborado con uva Isabella/Borgoña. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.					
Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.					
Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.					
El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza, reduciendo la proporción consumo de cerveza/vino.					

Si, en el año 2025, menos del 45% del vino tinto producido en Perú NO es elaborado con uva Isabella/Borgoña. ¿Cuál sería la probabilidad de ocurrencia de las siguientes hipótesis?					
Más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.					
Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25.00 por botella de 750 ml.					
Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.					

## ANEXO H: Resultado de variables de la industria del vino

Tabla H1



Resultado de variables de la industria del vino

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	ANÁLISIS PESTEL	ENTREVISTAS	Total
Externo	Clima	Se trata del clima de las diversas regiones en donde se produce la uva para la producción del vino.	5	1	8	14
Externo	Variedad de uvas	Variedad de uvas que están disponibles para el cultivo en el Perú. De acuerdo a los estudios e investigaciones agrónomas realizadas.	6	0	7	13
Externo	Cultura del vino	Conocimiento sobre propiedades del vino y comportamiento de consumo	3	1	5	9
Externo	Comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas	Hace mención a las preferencias del consumidor peruano al momento de consumir bebidas alcohólicas. Puede preferir cerveza, vino, pisco, etc.	4	2	3	9
Externo	Regulaciones sanitarias y técnicas	Se refiere a las normas sanitarias que deben cumplir el vino, sus insumos o el proceso para poder ser comercializado. Las normas provienen de la DIGESA, SENASA o certificaciones como HACCP	1	2	6	9
Externo	Ferias y eventos vitivinícolas	Se refiere a eventos y ferias donde se habla y se promociona el vino de marcas nacionales.	2	2	4	8
Externo	Capacitación proveniente por parte del gobierno	Se refiere a las capacitaciones que están dirigidas a los productores del vino provenientes de municipalidades o gobiernos regionales.	0	2	6	8
Externo	Zona geográfica	Son las zonas en donde se ubican los viñedos. Dependiendo de la zona	4	1	3	8

		la uva puede adquirir ciertas características.				
Externo	Preferencia del consumidor por tipo de vinos	Presencia del consumidos por vinos blancos, tintos o rosados.	2	1	4	7
Externo	Consumo per cápita	Consumo que registra cada habitante dentro del territorio nacional por año	4	2	1	7
Externo	Exportación de vinos nacionales	Los vinos que son destinados al consumo externo por medio de la exportación.	3	1	3	7
Externo	Adulteradores del producto	Malas prácticas ejercidas por los intermediarios en la venta del vino.	0	0	6	6
Externo	Suelos	Hace referencia a los suelos que son usados en la producción de la uva	2	1	3	6
Externo	Informalidad empresarial	Se refiere a la cantidad de empresas que operan de forma informal. Puede ser informalidad empresarial, tributaria o laboral.	1	1	4	6
Externo	Productos vitivinícolas foráneos	Los vinos extranjeros que son importados al Perú	4	1	1	6
Externo	Normativa internacional vitivinícola	Las normas internacionales que el vino debe cumplir, ya sean sanitarias o de calidad, para poder ser denominado como tal. Vienen determinadas por la OIV	1	0	4	5
Externo	Formación de enólogos en el Perú	La formación de enólogos por las diversas universidades que tienen como fin trabajar y apoyar en la industria vitivinícola	0	1	4	5
Externo	Control de la producción por parte del Estado	Control de cosecha a producción en litros. Evitar adulteramiento	0	2	3	5
Externo	Insumos enológicos	Consiste en los diversos productos que sirven de apoyo en la producción del vino. Pueden ser levaduras, clarificantes, enzimas, taninos, entre otros.	1	0	3	4

Externo	Corrupción y burocracia	Hace referencia a la corrupción y la burocracia al momento de hacer transacciones o trámites, ya sean con instituciones públicas o privadas	0	1	3	4
Externo	Trabajo de organizaciones especializadas (precariedad en la industria del vino por parte de expertos en la tierra)	Se trata del apoyo por medio de capacitaciones, asesoría, intervención, etc. a los productores de vino provenientes de instituciones especializadas como el CITE agroindustrial.	0	1	3	4
Externo	Estrategia de competidores	El comportamiento de los competidores para generar mayores beneficios.	2	0	2	4
Externo	Rivalidad entre firmas (empresas grandes se dividen el mercado)	Grandes firmas se dividen el mercado nacional. Los pequeños no figuran	3	0	1	4
Externo	Recursos naturales disponibles	Hace mención a los diferentes recursos naturales con los que trabajan los diversos productores del vino, como el agua o la tierra.	0	1	3	4
Externo	Instrumentos enológicos	Consiste en diversas herramientas que apoyan la producción del vino como refractómetros, ebulómetros, entre otros.	1	0	2	3
Externo	Festividades y fechas especiales	Fechas especiales a lo largo del año donde el consumo suele ser mayor. Fechas como navidad, Semana Santa, fiestas patrias o diversos eventos culturales multitudinarios.	1	0	2	3
Externo	Agrónomos en la industria del vino	Presencia de expertos agrónomos de la vid	0	1	2	3
Externo	Preferencia por	Adquisición de productos o servicios hechos en la misma	0	0	3	3

	productos locales	región o localidad del consumidor.				
Externo	Poder adquisitivo del consumidor	La capacidad económica de los consumidores al momento de adquirir bienes y servicios	0	1	2	3
Externo	Riesgos naturales	Eventos fortuitos naturales que pueden afectar el proceso productivo del vino, tales como un terremoto, huaycos, inundaciones, sequías, entre otros.	0	1	2	3
Externo	Plagas agrícolas	Se considera a los insectos y organismos que afectan a la uva que sirve de insumo al vino. Por ejemplo, las orugas, polillas, mosquitos, hongos, entre otros.	0	0	3	3
Externo	Enoturismo	Se trata de la promoción y venta de vino impulsados por el turismo a través de su inclusión en los tours o rutas turísticas	0	1	2	3
Externo	Impuestos y tributos nacionales	Impuestos y tributos que debe pagar la empresa al Estado peruano para poder operar conforme a la ley	0	2	1	3
Externo	Formación de someliers en el Perú	La formación de someliers por los diversos institutos y universidades que tienen como fin trabajar en la industria del vino.	0	0	1	1
Externo	Estrategia de sustitutos	El comportamiento de los sustitutos (productores de cerveza, pisco, ron, etc) para generar mayores beneficios.	1	0	0	1
Externo	Entidades financieras	Son las entidades del sector financiero que le pueden facilitar préstamos a los productores de vino. Pueden ser cooperativas, bancos, bancos estatales (Agrobanco).	0	0	1	1
Interno	Proceso de elaboración del vino	Pasos a seguir para obtener el vino.	6	2	7	15

Interno	Calidad del producto	La calidad hace referencia al tratamiento de la uva y al cuidado durante proceso de elaboración del vino.	4	2	6	12
Interno	Disposición a asociarse	Trabajar como socios junto a otras MYPES similares para satisfacer mayor demanda y reducir costos.	1	0	8	9
Interno	Nivel tecnológico de las empresas	Nivel de tecnología de la bodega, automatización del proceso de producción.	5	1	3	9
Interno	Precio del producto	Precio al que se ofrecen los productos	3	1	6	10
Interno	Publicidad	Cantidad de medios publicitarios que emplea la empresa. Por ejemplo: redes sociales, programas radiales, oficinas turísticas.	1	0	7	8
Interno	Marca del producto	Posicionamiento de la marca	2	1	4	7
Interno	Inversión en investigación y mejoras	Cantidad de inversión en investigación e innovación	1	1	5	7
Interno	Infraestructura de la bodega	Tamaño de bodega, implementación de maquinaria, distribución de bodega (área cultivo, área producción, área almacenaje)	1	1	4	6
Interno	Visión del empresario	Visión clara de a dónde se quiere llegar como empresa	2	1	2	5
Interno	Presencia en los diversos canales de distribución	Cantidad de puntos de venta donde tiene presencia el producto	2	0	3	5
Interno	Estrategia de ventas	Empresas identifican estrategia clara con la que enfrentan al mercado	1	1	3	5
Interno	Capacidad de producción	Cantidad de producción máxima de la bodega	2	0	3	5
Interno	Diversificación de otros productos o servicios	Cantidad de tipos de vinos ofrecidos: Tinto, Rose, Blanco. Asimismo, otro tipo de bebidas fermentadas y destiladas: piscos, mistela de manzana.	2	0	2	4

Interno	Maquinarias de producción	La variable hace referencia a la tecnología de las máquinas que se utilizan en la producción de vinos. Por ejemplo: máquina moledora, máquina filtradora, etc.	0	1	3	4
Interno	Diversificación de vinos	Cantidad de Otros productos provenientes de la tierra para la venta: manzanas, mandarinas, chirimoyas.	0	0	3	3
Interno	Calidad de los insumos	Incluye calidad de la uva y calidad de levaduras, clarificantes	0	1	2	3
Interno	Personal capacitado	Cantidad de personal capacitado cada año. Capacitaciones brindadas por la empresa	1	1	1	3
Interno	Hectáreas de cultivo	Cantidad de hectáreas para cultivo de uva propios	0	0	3	3
Interno	Mano de obra	Nivel de capacitación de la mano de obra en el cultivo y la bodega	1	0	1	2
Interno	Capacidad de almacenamiento	Espacio disponible para almacenar producto terminado	0	0	2	2
Interno	Relación con clientes	Mantener relaciones estrechas con los clientes, mirarlos como socios	1	0	0	1
Interno	Descuentos, promociones y ofertas	Descuentos por pronto pago, descuento por cantidad, promociones de 12 + 1	0	0	1	1
Interno	Costos de producción	Costos incurridos en la producción de los vinos	0	0	1	1

## ANEXO I: Encuesta MICMAC

Estimado(a):

La presente encuesta es realizada por los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Alejandra Mamani Tucno, Gabriel Herrera García y Adriana Gutiérrez Choquehuanca, que llevan a cabo la siguiente investigación, “Identificación de escenarios futuros en base a la prospectiva estratégica aplicada en un conjunto de MYPES del Mercado de vinos de la región de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde”. En esta oportunidad, se busca conocer la relación entre las variables identificadas como relevantes en la industria peruana del vino. Para ello se aplica una encuesta que no le tomará más de 10 minutos para ser completada.

A continuación, se presenta un cuadro de doble entrada el cual debe ser completado en su totalidad. Se tiene 10 variables en la parte azul del cuadro y las mismas 10 variables en la parte roja del cuadro.

Se debe marcar 0, 1, 2 y 3 dependiendo de cómo influye la variable marcada de azul en la variable de rojo.

- g) 0 = Variable de azul **no influye** en la variable de rojo
- h) 1 = Variable de azul tiene una **influencia débil** en la variable de rojo
- i) 2 = Variable de azul tiene una **influencia media** en la variable de rojo
- j) 3 = Variable de azul tiene una **influencia fuerte** en la variable de rojo.

Ejemplo: Si usted considera que la variable de azul “**CALIDAD DEL PRODUCTO**” influye de una manera **media** en la variable de rojo “**PRECIO DEL PRODUCTO**” debería poner **2** en la intersección de las dos variables.

Si tuviera dudas sobre alguna de las variables puede consultarle al encuestador o ir a las páginas 3 y 4 donde se explica el significado de las variables.

	Clima	Cultura del vino	Comportamiento del consumidor al elegir bebidas alcohólicas	Tipos de uva utilizada en la elaboración del vino	Regulaciones sanitarias y técnicas	Calidad del producto	Proceso de elaboración del vino	Disposición a asociarse por parte de los productores de vino	Nivel tecnológico de las empresas	Precio del producto
Clima										
Cultura del vino										
Comportamiento del consumidor al elegir bebidas alcohólicas										
Tipos de uva utilizada en la elaboración del vino										
Regulaciones sanitarias y técnicas										
Calidad del producto										
Proceso de elaboración del vino										





## Lista de variables importantes relacionadas a la industria vitivinícola en el Perú

Figura I1. Clima



*Nota:* El clima: El clima de los diversos departamentos o regiones en donde se cosechan las uvas o donde producen vinos.

Figura I2. Cultura del vino



*Nota:* Cultura del vino: Conocimiento de los diferentes tipos de vino y sus propiedades por parte del consumidor peruano.

Figura I3. Comportamiento del consumidor al momento de elegir bebidas alcohólicas



*Nota:* Comportamiento del consumidor al momento de elegir bebidas alcohólicas: Preferencias del consumidor peruano al momento de comprar bebidas alcohólicas. Puede preferir cerveza, vino, pisco, ron, etc.

Figura I4. Tipo de uvas utilizadas en la elaboración del vino



*Nota:* Variedad de uvas que son utilizadas por las distintas empresas peruanas para la elaboración del vino.

Figura I5. Regulaciones sanitarias y técnicas



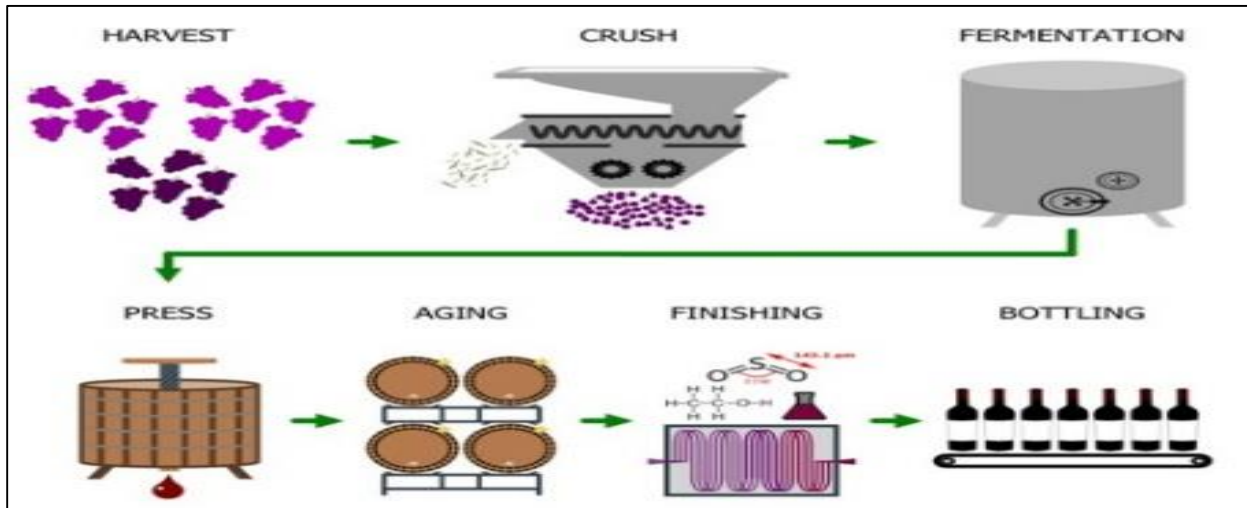
*Nota:* Se refiere a las normas sanitarias y técnicas que debe cumplir el vino, sus insumos o el proceso para poder ser comercializado. Las normas provienen de la DIGESA, SENASA o certificaciones como HACCP.

Figura I6. Calidad del producto



*Nota:* Calidad del producto: La calidad hace referencia al tratamiento y cuidado de la uva, el mosto y el vino durante el proceso de elaboración.

Figura I7. Proceso de elaboración del vino



*Nota:* Conjunto de fases a seguir para la obtención de los distintos tipos de vino. Harvest = Cosecha, Crush = Triturado, Fermentation = Fermentación, Press = Prensado, Aging = Envejecimiento, Finishing = Refinamiento y Bottling = Embotellado.

Figura I8. Disposición a asociarse por parte de los productores de vino



*Nota:* Trabajar con otras empresas similares o pertenecientes al sector vitivinícola para aumentar la capacidad de producción y reducir costos.

Figura I9. Nivel tecnológico de las empresas

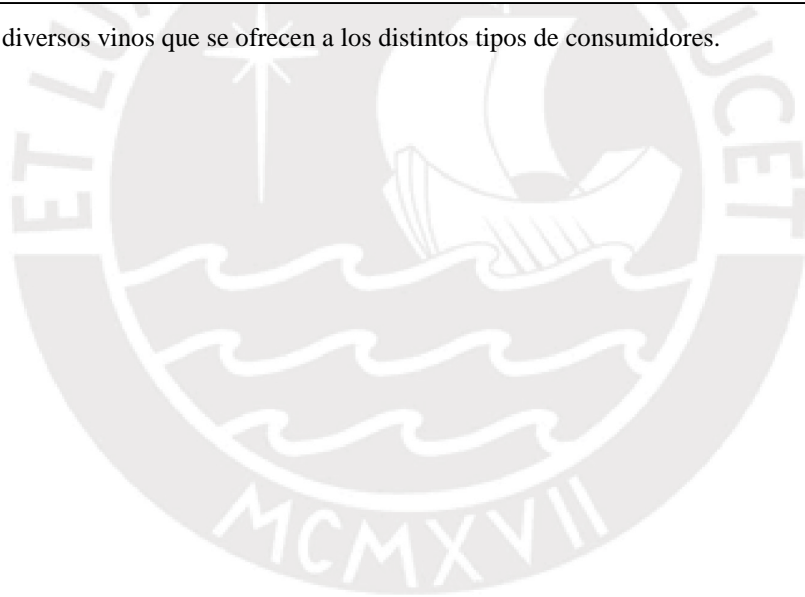


*Nota:* Tecnologías utilizadas en la producción del vino, ya sea en bodega o en el viñedo.

Figura I10. Precio del producto



*Nota:* Precios de los diversos vinos que se ofrecen a los distintos tipos de consumidores.



## ANEXO J: Ejemplos de escenarios futuros

Tabla J1

*Ejemplos de escenarios futuros*

Escenario	Código	Hipótesis	¿Se confirma la hipótesis?
01	111111	<p>Para el año 2015, más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.</p> <p>Para el año 2025, más del 30% de los vinos rojos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25. 00 por botella de 750 ml.</p> <p>Para el año 2025, se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.</p> <p>Para el año 2025, será obligatoria la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.</p> <p>Para el año 2025, el público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litros de cerveza.</p> <p>Para el año 2025, menos del 45% del vino rojo producido en Perú será elaborado con uva Isabella / Borgoña.</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
22	101010	<p>Para el año 2015, más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.</p> <p>Para el año 2025, más del 30% de los vinos rojos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25. 00 por botella de 750 ml.</p> <p>Para el año 2025, se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.</p> <p>Para el año 2025, será obligatoria la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.</p> <p>Para el año 2025, el público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litros de cerveza.</p> <p>Para el año 2025, menos del 45% del vino rojo producido en Perú será elaborado con uva Isabella / Borgoña.</p>	<p>✓</p> <p>✗</p> <p>✓</p> <p>✗</p> <p>✓</p> <p>✗</p>
64	000000	<p>Para el año 2015, más del 50% de los pequeños y medianos productores agrícolas emplearán algún tipo de riego tecnificado.</p> <p>Para el año 2025, más del 30% de los vinos rojos nacionales tendrán un precio superior a S/. 25. 00 por botella de 750 ml.</p> <p>Para el año 2025, se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos.</p> <p>Para el año 2025, será obligatoria la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola.</p> <p>Para el año 2025, el público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litros de cerveza.</p> <p>Para el año 2025, menos del 45% del vino rojo producido en Perú será elaborado con uva Isabella / Borgoña.</p>	<p>✗</p> <p>✗</p> <p>✗</p> <p>✗</p> <p>✗</p> <p>✗</p>

## ANEXO K: Relación de participantes de la investigación

Tabla K1

*Relación de participantes*

Organización	Nombre	Cargo	Entrevista variables y estrategia	Encuesta MICMAC	Encuesta SMIC
CITE Agroindustrial Oficina Ica	Raffaella Uribe Ferreyra	Coordinadora de transferencia tecnológica	✓	✓	✓
Sierra y selva exportadora	Karlos Cussianovich Aguirre	Especialista del programa Nacional de destilado	✓		
Instituto del Vino y del Pisco	Jorge Llanos Goyena	Director General	✓	✓	✓
UNALM	Beatriz Hatta Sakoda	Enóloga y docente	✓	✓	✓
USJB	Juan Ramón Funes	Enólogo y docente	✓	✓	✓
PRODUCE	Luis Guerrero	Director de desarrollo productivo	✓		✓
CITE Agroindustrial Oficina Lima	Patricia Linares	Enóloga			✓
CITE Agroindustrial Oficina Moquegua	Lyrís Monasterio	Enóloga	✓		
Vinos Velarde	Máximo Velarde	Propietario	✓	✓	
Vinos María Paz	Francisco Inguil	Representante	✓	✓	
Vinos La Quincha	Carlos Semorile	Propietario	✓	✓	
CIDE PUCP	Julio Vela Velásquez	Director	✓		

## **ANEXO L: Resultados encuestas MICMAC y SMIC**

Ver Anexo digital L en el CD adjunto.





## ANEXO M: Resultado de la probabilidad de ocurrencia de los 64 escenarios

Tabla M1

Resultado de la probabilidad de ocurrencia de los 64 escenarios

	Jorge Llanos	Juan Funes	Patricia Linares	Beatriz Hatta	Raffaella Uribe	Luis Guerrero	Promedio total
01 – 111111	20.8%	41.6%	6.7%	5.8%	24.3%	16.7%	<b>19.3%</b>
05 – 111011	15.4%	18.2%	0.6%	11%	28.3%	14.3%	<b>14.6%</b>
09 – 110111	12.5%	7.5%	2.3%	5.9%	0.0%	10.2%	<b>6.4%</b>
03 – 111101	0.0%	15.2%	6.8%	5.2%	0.9%	8.5%	<b>6.1%</b>
13 – 110011	12.3%	0.0%	2.5%	0.3%	6%	6.3%	<b>4.6%</b>
02 – 111110	5.1%	0.0%	3.2%	6.6%	0.0%	4.3%	<b>3.2%</b>
33 – 011111	9.9%	0.0%	5.1%	0.7%	0.0%	0.0%	<b>2.6%</b>
37 - 011011	0.0%	0.0%	4.5%	4.4%	0.0%	6.9%	<b>2.6%</b>
49 – 001111	3%	4.3%	1.1%	4.5%	0.0%	3%	<b>2.6%</b>
58 – 000110	0.0%	2%	2.2%	2.3%	7.2%	0.0%	<b>2.3%</b>
17 – 101111	0.0%	5%	0.1%	1.2%	6.5%	0.0%	<b>2.1%</b>
41 – 010111	2.3%	0.0%	4.2%	1.2%	1.8%	0.0%	<b>1.6%</b>
64 – 000000	0.0%	0.0%	3.8%	3.4%	0.4%	2,2%	<b>1.6%</b>
62 – 000010	0.4%	0.0%	0.6%	2.3%	0.0%	6.2%	<b>1.6%</b>
10 – 110110	0.0%	0.0%	4.6%	1.8%	2.4%	0.0%	<b>1.5%</b>
18 – 101110	2.4%	0.0%	2.7%	0.0%	3.1%	0.0%	<b>1.4%</b>
45 – 010011	2.1%	0.0%	1.3%	4.6%	0.0%	0.6%	<b>1.4%</b>
11 – 110101	1.3%	0.0%	3.3%	2%	0.0%	1.4%	<b>1.3%</b>
15 – 110001	0.0%	1.7%	1.9%	4.4%	0.0%	0.0%	<b>1.3%</b>
48 – 010000	2.9%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	4.2%	<b>1.3%</b>
43 – 010101	0.0%	0.0%	1.1%	2%	2.1%	1.9%	<b>1.2%</b>
04 – 111100	1.2%	0.0%	2.1%	0.1%	1.6%	1.6%	<b>1.1%</b>
14 – 110010	0.9%	0.0%	2.5%	2.7%	0.0%	0.0%	<b>1%</b>
21 – 101011	1.6%	0.0%	0.5%	1.8%	1.9%	0.0%	<b>1%</b>
22 – 101010	0.8%	0.0%	0.5%	0.0%	3%	1.1%	<b>0.9%</b>
16 – 110000	0.0%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	2.2%	<b>0.8%</b>
32 – 100000	0.0%	1.9%	1%	2.1%	0.0%	0.0%	<b>0.8%</b>
35 – 011101	0.4%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	3.3%	<b>0.8%</b>
25 – 100111	0.0%	0.0%	4.2%	0.1%	0.0%	0.0%	<b>0.7%</b>
53 – 001011	0.0%	1.6%	0.0%	2.8%	0.0%	0.0%	<b>0.7%</b>
54 – 001010	2.1%	0.2%	0.3%	1.6%	0.0%	0.0%	<b>0.7%</b>
57 – 000111	0.0%	0.0%	1.6%	0.7%	1.8%	0.0%	<b>0.7%</b>
07 – 111001	0.0%	0.0%	0.1%	1.5%	1.5%	0.3%	<b>0.6%</b>
12 – 110100	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.8%	<b>0.6%</b>
30 – 100010	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	2%	<b>0.6%</b>
31 – 100001	0.0%	1%	0.5%	2.4%	0.0%	0.0%	<b>0.6%</b>
34 – 011110	0.0%	0.0%	3.2%	0.6%	0.0%	0.0%	<b>0.6%</b>
46 – 010010	1.2%	0.0%	0.4%	2%	0.0%	0.0%	<b>0.6%</b>
06 – 111010	0.0%	0.0%	2.1%	0.4%	0.0%	0.0%	<b>0.5%</b>
29 – 100011	0.0%	0.0%	1.5%	1.8%	0.0%	0.0%	<b>0.5%</b>
42 – 010110	0.0%	0.0%	1.9%	1.1%	0.0%	0.0%	<b>0.5%</b>
55 – 001001	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	2.3%	0.0%	<b>0.5%</b>
24 – 101000	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	2.3%	0.0%	<b>0.4%</b>
26 – 100110	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>0.4%</b>
47 – 010001	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	1.3%	<b>0.4%</b>
51 – 001101	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	<b>0.4%</b>

61 – 000011	0.0%	0.0%	0.4%	2.2%	0.0%	0.0%	<b>0.4%</b>
28 – 100100	0.0%	0.0%	1%	0.7%	0.0%	0.0%	<b>0.3%</b>
40 – 011000	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>0.3%</b>
44 – 010100	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	<b>0.3%</b>
50 – 001110	0.0%	0.0%	0.6%	1.4%	0.0%	0.9%	<b>0.3%</b>
08 – 111000	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	0.2%	<b>0.2%</b>
56 – 001000	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	0.0%	<b>0.2%</b>
59 – 000101	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>0.2%</b>
19 – 101101	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>0.1%</b>
23 – 101001	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	<b>0.1%</b>
27 – 100101	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>0.1%</b>
36 – 011100	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>0.1%</b>
38 – 011010	0.0%	0.0%	0.6%	0.2%	0.0%	0.0%	<b>0.1%</b>
39 – 011001	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	<b>0.1%</b>
20 – 101100	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	<b>0.0%</b>
52 – 001100	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>0.0%</b>
60 – 000100	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>0.0%</b>
63 – 000001	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	<b>0.0%</b>



## ANEXO N: Escenarios más probables para la industria del vino peruana para el año 2025

Tabla N1

Escenarios más probables para la industria del vino peruana para el año 2025

Escenarios	Hipótesis						Probabilidad de ocurrencia %
	Más del 50% de los pequeños y mediano productores emplearán riego tecnificado	Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/.25 por botella de 750ml	Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos	Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola	El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litros de cerveza.	Menos del 45% del vino rojo producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.	
Suricato	✓	✓	✓	✓	✓	✓	19.3%
Vino divino	✓	✓	✓	x	✓	✓	14.6%
Vacaciones	✓	✓	x	✓	✓	✓	6.4%
Chela imbatible	✓	✓	✓	✓	x	✓	6.1%
Cliente jefe	✓	✓	x	x	✓	✓	4.6%

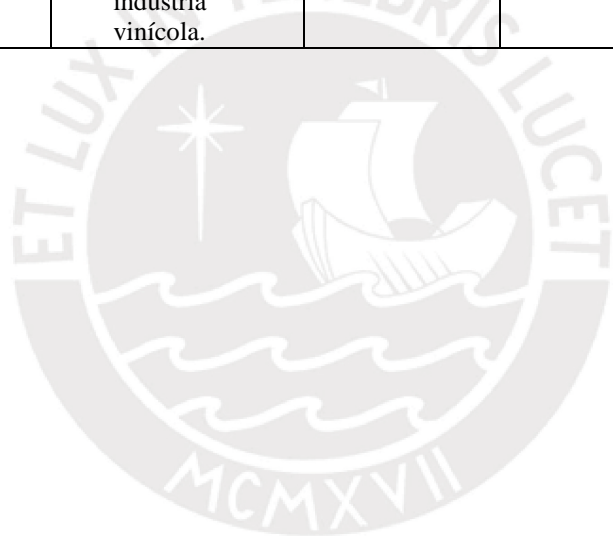
## ANEXO Ñ: Matriz de consistencia

Tabla Ñ1

Matriz de consistencia

PREGUNTA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	METODOLOGÍA			CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
			FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	ESTRUCTURA POR CAPÍTULOS		
En el contexto de la producción nacional de vino, ¿Cómo la identificación de escenarios futuros más probables obtenidos en base a un análisis prospectivo orientan la estrategia competitiva de tres MYPES vinícolas de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde?	Identificar los escenarios futuros más probables obtenidos del análisis prospectivo para orientar la estrategia competitiva de las tres MYPES vinícolas de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde.	Los escenarios futuros más probables identificados en base a un análisis prospectivo permiten orientar la estrategia competitiva de cada una de las tres MYPES vinícolas de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde.	1. OIV (2017) Bruno (2017) Cárdenas (2007) Cata del vino (2014) García (2015) Vinitodo (2013) MINAGRI (2008) Almeyda (2017) Hatta & Tonietto (2012) Ramos (2015) Solé (2017) ProChile (2017) Euromintor Internacional (2017) 2. 8 entrevista semi-estructuradas a expertos de la industria vinícola y 3 entrevistas a los representantes de las MYPES seleccionadas	Análisis prospectivo: - variables críticas con la herramienta MICMAC - conversión de variables a hipótesis e identificación de escenarios posibles - escenarios más probables para el año 2025 con la herramienta SMIC - estrategias competitivas de cada una de las tres MYPES objeto de este estudio - estrategias competitivas para el 2025 de las tres MYPES	-LA PROSPECTIVA EN EL MARCO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA -LA INDUSTRIA DEL VINO - PRINCIPALES HALLAZGOS DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA INDUSTRIA DEL VINO EN PERÚ PARA EL AÑO 2025 Y RECOMENDACIONES A LAS 3 MYPES SELECCIONADAS - CONCLUSIONES - RECOMENDACIONES	Los escenarios futuros más probables identificados del análisis prospectivo en la industria del vino para el año 2025 fueron cinco, que entre ellos se tienen un 51.3% de la probabilidad total de ocurrencia. Estos escenarios son: “Suricato”, “Vino divino”, “Vacaciones”, “Chela imbatible”, “Cliente-jefe”. Estos escenarios permitieron brindar recomendaciones para orientar las estrategias competitivas de las 3 MYPES, para cada una de las MYPES se brindó recomendaciones diferentes, para que	Se recomienda para un análisis de prospectiva que busque identificar los futuros más probables incluir a la herramienta MACTOR para tener un panorama de la industria más preciso para poder orientar las estrategias competitivas. Se recomienda además tomar más de un escenario, pues en muchas oportunidades el escenario futuro más probable no alcanza un porcentaje significativo, como este caso. Por ello, se orienta la estrategia competitiva en base a varios escenarios probables y así se

			<p>para la investigación.</p> <p>3. 7 encuestas tipo MICMAC: 4 a expertos de la industria vinícola y 3 representantes de MYPES.</p> <p>4. 6 encuestas tipo SMIC a expertos de la industria vinícola.</p>	<p>objeto de este estudio con los escenarios más probables que surgieron del análisis prospectivo</p>		<p>puedan adaptarse a lo que probablemente ocurrirá en el 2025.</p>	<p>reduce la incertidumbre.</p>
--	--	--	--	---	--	---	---------------------------------



PREGUNTA ESPECÍFICA	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS SECUNDARIA	METODOLOGÍA			CONCLUSIONES ESPECÍFICAS	RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS
			FUENTES DE INFORMACIÓN	VARIABLES	ESTRUCTURA POR CAPÍTULOS		
¿Cuáles son los principales fundamentos sobre gestión estratégica competitiva y prospectiva, y cómo se relacionan éstas?	Presentar los fundamentos teóricos relevantes de la gestión estratégica competitiva, la prospectiva e identificar la relación entre éstas.	Los fundamentos teóricos señalan que existe una relación entre los estudios de prospectiva y la gestión estratégica en cuanto los resultados de los estudios de prospectiva proponen situaciones en el futuro que podrán comportarse como oportunidades o amenazas para las empresas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porter (2009)</li> <li>2. Porter (2011)</li> <li>3. Kaplan y Norton (2008)</li> <li>4. Chung (2009)</li> <li>5. Godet (2012)</li> <li>6. Medina (2006)</li> <li>7. Ortega (2012)</li> <li>8. Mojica (2007)</li> <li>9. Beinstein (2016)</li> </ol>	Las principales variables del marco teórico son las siguientes: - herramientas para identificar escenarios futuros más probables. -escenarios que relaciona la prospectiva y la gestión estratégica	<p><b>La prospectiva en el marco de la gestión estratégica</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión estratégica</li> <li>2. Prospectiva</li> </ol>	La gestión estratégica competitiva es la forma en como las organizaciones hacen frente a la competencia y el entorno, a partir de los recursos disponibles. Por su parte, la prospectiva es una disciplina que brinda visiones posibles del futuro a través de distintas herramientas. La prospectiva se relaciona con la gestión estratégica competitiva de las empresas al otorgarles una visión más amplia del futuro y permitirles anticipar las oportunidades y/o amenazas que se van a presentar en su industria.	Se debe incluir el concepto de prospectiva en el proceso de análisis del entorno durante la elaboración de la estrategia competitiva de una empresa.
¿Cuál es la situación de la industria vinícola nacional al 2017 y la estrategia competitiva de	Describir la situación actual de la industria vinícola nacional al 2017 y presentar la estrategia competitiva de	La industria vinícola está conformada, en su mayoría, por MYPES agroindustriales, las cuales operan bajo distintas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RAE (2017)</li> <li>2. OIV (2017)</li> <li>3. INDECOPI (2011)</li> <li>4. Bruno (2017)</li> <li>5. Cárdenas (2007)</li> </ol>	El marco contextual presenta dos variables importantes. Por un lado, se presenta el nivel de	<p><b>La industria del vino</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El vino</li> <li>2. Proceso de elaboración del vino</li> <li>3. Vinos en el mundo</li> </ol>	Con respecto a la situación de la industria vinícola al 2017 esta se encuentra bastante concentrada; es decir, pocas empresas representan un alto porcentaje del total de las	Con el fin de mejorar la situación de la industria vinícola nacional es recomendable contar con productos vinícolas de alta calidad con denominación de origen, es decir, que se reconozca

<p>cada una de las tres MYPES de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde?</p>	<p>cada una de las tres MYPES de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz y Velarde.</p>	<p>estrategias competitivas que le permiten competir en la industria.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Cata del vino (2014)</li> <li>7. García (2015)</li> <li>8. Vinitodo (2013)</li> <li>9. MINAGRI (2008)</li> <li>10. Olarte (2012)</li> <li>11. Coronel (2015)</li> <li>12. Almeyda (2017)</li> <li>13. Delanoe, Mallard, Maisondeiu, Dominique &amp; Perez (2013)</li> <li>14. Hatta &amp; Tonietto (2012)</li> <li>15. Ramos (2015)</li> <li>16. Solé (2017)</li> <li>17. ProChile (2017) Euromintor Internacional (2017)</li> <li>18. Bodega La Quincha (2017)</li> <li>19. Bodega María Paz (2017) Bodega Velarde (2017)</li> </ol>	<p>producción nacional, de ventas, exportación e importación actual de la industria vinícola nacional. Por otro lado, se presentan las estrategias competitivas que utiliza cada MYPE seleccionada .</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. MYPES vitivinícolas en el mundo</li> <li>5. Industria vitivinícola en el Perú</li> <li>6. MYPES vitivinícolas de Huaral</li> </ol>	<p>ventas. En la actualidad, Santiago Queirolo, Tacama y Tabernero concentraron el 81,8% de las ventas, mientras que las demás empresas, entre ellas las MYPES, se dividieron el 19,2% del mercado. Asimismo, la principal uva utilizada en la industria vinícola peruana para la elaboración de sus productos es la uva borgoña, ya que el vino más consumido en el país es el llamado vino Borgoña. A pesar de que la uva Borgoña no es una uva vinífera, la gran producción se debe a la amplia demanda de este producto, generando incluso los principales ingresos de las empresas más grandes de la industria.</p> <p>La estrategia competitiva de Vinos La Quincha se basa en liderazgo en costo, mientras que Vinos Velarde opera bajo una estrategia de enfoque de segmentación de clientes y Maria Paz utiliza una estrategia de enfoque de especialización de producto.</p>	<p>al vino como un producto bandera por excelencia peruano. Ello denotaría una calidad diferenciada, ya que se cumplirían con ciertos requisitos y estándares, además de tener un control regulatorio para su venta. Las MYPES deben definir su estrategia para poder ser competitivas en la industria. De acuerdo a la situación del mercado y los escenarios futuros planteados en la investigación es recomendable que las MYPES María Paz y Velarde migren a nuevos mercados, por ello deben preocuparse por cultivar una variedad de cepas viníferas para la producción de sus productos. Por su lado, Vinos La Quincha debe seguir produciendo su producto estrella "Vino Borgoña" y ajustar su estrategia de acuerdo a las exigencias de sus clientes huaralinos.</p>
---	---	---	---	--	--	--	--

<p>¿Cómo los escenarios futuros más probables para la industria vinícola peruana para el año 2025 obtenidos en base a un análisis prospectivo permiten orientar la estrategia competitiva de 3 MYPES vinícolas de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz, Velarde?</p>	<p>Identificar los escenarios futuros más probables para la industria vinícola peruana para el año 2025 en base a un análisis prospectivo y elaborar recomendaciones para orientar la estrategia competitiva de las 3 MYPES vinícolas de la provincia de Huaral: La Quincha, María Paz, Velarde.</p>	<p>La identificación de los escenarios más probables en base al análisis prospectivo permite que las MYPES productoras de vino de Huaral: La Quincha, María Paz, Velarde orienten su estrategia competitiva para adaptarse a los escenarios futuros más probables para la industria vinícola para el año 2025.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Porter (2009)</li> <li>2. Porter (2011)</li> <li>3. Godet(2012)</li> <li>4. Ortega(2012)</li> <li>5. 8 entrevista semi-estructurada a expertos de la industria vinícola y 3 entrevistas a los representantes de las MYPES seleccionadas para la investigación.</li> <li>6. 7 encuestas tipo MICMAC: 4 a expertos de la industria vinícola y 3 representantes de MYPES.</li> <li>7. encuestas tipo SMIC</li> </ol>	<p>- escenarios futuros más probables para el año 2025 obtenidos en base al análisis prospectivo y las recomendaciones realizadas a cada una de las MYPES vinícolas de la provincia de Huaral.</p> <p>- Iniciativas estratégicas (liderazgo en costes, enfoque-especialización, enfoque-segmentación) por parte de las tres MYPES analizadas de acuerdo a los escenarios obtenidos.</p>	<p><b>Principales hallazgos del análisis prospectivo del mercado de vino en Perú para el año 2025 y recomendaciones a las 3 MYPES seleccionadas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propuesta de factores o variables</li> <li>2. Obtención de variables críticas</li> <li>3. Obtención de escenarios probables para el año 2025</li> <li>4. Orientación y recomendación a MYPES productoras de vino de Huaral</li> </ol>	<p>De los 64 escenarios más probables de la industria del vino para el año 2025, 5 escenarios concentran el 51% de probabilidad de ocurrencia. Cada escenario es producto de la interacción de 6 hipótesis relacionadas a las variables críticas de la industria vinícola nacional. Las seis variables críticas de la industria vinícola nacional son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nivel tecnológico de las empresas vinícolas</li> <li>- precio del vino</li> <li>- comportamiento del consumidor por bebidas alcohólicas</li> <li>- regulaciones sanitarias y técnicas de la industria vinícola</li> <li>- tipo de uva utilizada en la elaboración del vino</li> <li>- la calidad del vino</li> </ul> <p>La ocurrencia o no de las seis hipótesis de la industria del vino para el año 2025 en cada uno de los 5 escenarios permite proponer recomendaciones para cada una de las MYPES vinícolas de la provincia de Huaral dependiendo de la estrategia competitiva bajo la que</p>	<p>Las MYPES vinícolas de la provincia de Huaral deben evaluar las amenazas y/o oportunidades que presentan cada uno de los escenarios obtenidos para orientar su estrategia competitiva y poder prepararse para los escenarios futuros más probables para la industria para el año 2025. Incluso, las MYPES pueden orientar la estrategia hacia el escenario que les favorece más o que tienen más probabilidades de competir.</p>
---	--	--	---	---	---	---	---



			a expertos de la industria vinícola.			operan. En este caso, dos de las MYPES operan bajo una estrategia de enfoque mientras que la otra, utiliza la estrategia de liderazgo en costes. Por lo tanto, las recomendaciones son diferentes para cada una de las empresas.	
--	--	--	--------------------------------------	--	--	--	--



## ANEXO O: Cuadro resumen de la investigación

Tabla O1

Cuadro resumen de la investigación

CUADRO RESUMEN										
Escenario	Probabilidad de ocurrencia	Hipótesis						La Quincha	María Paz	Velarde
		Para el 2020, en la industria del vino						Estrategia		
		Más del 50% de los pequeños y mediano productores emplearán riego tecnificado	Más del 30% de los vinos tintos nacionales tendrán un precio superior a S/.25 por botella de 750ml	Se creará un ente regulador del Estado especializado en vino responsable de controlar la producción y calidad de estos productos	Será obligatorio la certificación del Plan HACCP o ISO 22000 para operar en la industria vitivinícola	El público peruano consumirá 1.5 litros de vino por cada 30 litro de cerveza.	Menos del 45% del vino rojo producido en Perú será elaborado con uva Isabella/Borgoña.	Liderazgo en costes	Enfoque (especialización)	Enfoque (segmentación)
Suricato	19.3%	1	1	1	1	1	1	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en riego tecnificado para mantener estrategia de costos bajos.</li> <li>- Barrera de entradas al cumplir con la certificación HACCP o ISO 22000.</li> <li>- Mayores márgenes debido</li> </ul>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor consumo de vino para 2025 permite capturar clientes conocedores.</li> </ul> <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia trabajando con uvas viníferas.</li> </ul> <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad para obtener certificación</li> </ul>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad para subir precio en 2025 porque producto ya tiene precio superior hoy.</li> <li>- Mayor consumo de vino para 2025 permite atender nuevos clientes.</li> </ul> <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El menor consumo de</li> </ul>

								<p>al aumento de precios. Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ente regulador fiscalizará lo que podría aumentar costos de producción</li> <li>- Menor venta de vino Borgoña, que es la única que cosecha La Quincha.</li> <li>- Cumplir con las certificaciones puede incrementar los costos</li> </ul> <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de producción alta que se corresponde con el aumento de la demanda de vinos.</li> </ul> <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca flexibilidad a producir otros tipos de vinos</li> </ul>	<p>plan HACCP o ISO 22000 porque viene trabajando con CITE Agroindutrial. Debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes inversiones para implementar riego tecnificado.</li> <li>- La diversa calidad de las uvas que usan son un problema si el Estado fiscaliza.</li> </ul>	<p>Borgoña, no le afecta mucho, pues representa una pequeña parte de su producción. Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan HACCP o ISO 22000 tendrá que certificar varios de sus productos.</li> </ul> <p>Debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Grandes inversiones para implementar riego tecnificado.</li> <li>- Dificultad de implementar riego tecnificado por la geografía de sus tierras</li> </ul>
Vino divino	14.6%	1	1	1	0	1	1	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en riego tecnificado para mantener estrategia de costos bajos.</li> <li>- Podrá mantener los costos bajos</li> </ul>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia trabajando con uvas viníferas.</li> </ul> <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor consumo de vino para 2025</li> </ul>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad para subir precio en 2025 porque producto ya tiene precio superior hoy.</li> </ul>

								ya que no requerirá invertir en certificaciones. Amenazas: -Algunos grandes minoristas, cliente a donde apunta La Quincha, podrían solicitar estos certificados.	permite capturar clientes conocedores. Debilidad: -Requiere de grandes inversiones para implementar riego tecnificado. Oportunidad: -Al no ser obligatorias las certificaciones, podría obtenerlas debido a sus clientes y ser una ventaja competitiva para su mercado.	- Mayor consumo de vino para 2025 permite atender nuevos clientes. Amenazas: -HACCP o ISO 22000 le será más costoso debido a la variedad de productos. Debilidad: -Requiere de grandes inversiones para implementar riego tecnificado. - Sin muchos recursos para costear certificaciones
Vacaciones	6.4%	1	1	0	1	1	1	Fortalezas: - Capacidad de producción a gran escala Oportunidades: - Invertir en riego tecnificado para mantener estrategia de costos bajos. - Barrera de entradas al cumplir con la certificación HACCP o ISO 22000.	Oportunidades: - Facilidad para obtener certificación plan HACCP o ISO 22000 porque viene trabajando con CITE Agroindustrial. - Sin un ente fiscalizador podrá seguir utilizando uvas de diferentes	Oportunidades: - Facilidad para subir precio en 2025 porque producto ya tiene precio superior hoy. -Mayor consumo de vino para 2025 permite atender nuevos clientes. - Sin un ente fiscalizador puede probar con nuevas

								<ul style="list-style-type: none"> <li>- El no tener un ente del Estado que exija ciertos reglamentos le permitirá mantener sus costos bajos.</li> <li>Amenazas: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sin la existencia de un ente especializado algunos productores informales lograran precios más bajos, quitándole parte de su público objetivo.</li> </ul> </li> </ul>	<p>calidades en la producción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor consumo de vino para 2025 permite capturar clientes conocedores.</li> </ul> <p>Debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Requiere de grandes inversiones para implementar riego tecnificado.</li> </ul>	<p>variedades de vinos y uvas de manera menos burocrática.</p> <p>Debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Requiere de grandes inversiones para implementar riego tecnificado.</li> </ul>
Chela imbatible	6.1%	1	1	1	1	0	1	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en riego tecnificado para mantener estrategia de costos bajos.</li> <li>- Barrera de entradas al cumplir con la certificación HACCP o ISO 22000.</li> </ul> <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La cerveza compite principalmente con los vinos de precios bajos</li> </ul>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia trabajando con uvas viníferas.</li> </ul> <p>Debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grandes inversiones para implementar riego tecnificado.</li> </ul> <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad para obtener certificación plan HACCP o ISO 22000 porque viene trabajando con</li> </ul>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad para subir precio en 2025 porque producto ya tiene precio superior hoy.</li> </ul> <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ente regular no permitiría vender vino Borgoña al no ser cepa vinífera.</li> </ul> <p>Debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Requiere de grandes inversiones para implementar</li> </ul>

									CITE Agroindustrial. Amenaza: -La cerveza le quitará ventas en los restaurantes.	riego tecnificado. Fortalezas: -Sus clientes son turistas que van a tomar sus vinos, el consumo de cerveza no importa.	
Cliente-jefe	4.6%	1	1	0	0	1	1		<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en riego tecnificado para mantener estrategia de costos bajos.</li> <li>- Sin certificaciones, ni ente regulador los costos serán bajos y le permitirá mantener su estrategia.</li> </ul>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia trabajando con uvas viníferas.</li> </ul> <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor consumo de vino para 2025 permite capturar clientes conocedores.</li> </ul> <p>Debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Grandes inversiones para implementar riego tecnificado.</li> </ul> <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sus clientes pueden exigirle mayor calidad y obtener certificados</li> </ul>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad para subir precio en 2025 porque producto ya tiene precio superior hoy.</li> <li>-Mayor consumo de vino para 2025 permite atender nuevos clientes.</li> </ul> <p>Debilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Grandes inversiones para implementar riego tecnificado.</li> <li>- No tendrá que invertir en mejoras para HACCP, ISO 22000 o para el ente fiscalizador.</li> </ul>