

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana Vitivinícola**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Luis Raúl Rodríguez Dávalos**

**Shirley Betzabeth Velásquez Ortiz**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, setiembre de 2018**

## **Agradecimientos**

A nuestros profesores de CENTRUM, quienes guiaron nuestros pasos compartiendo sus experiencias y conocimientos, aportando en nuestro desarrollo profesional y personal.

A nuestro asesor Juan Manuel Aguilar por su guía en el planteamiento de esta tesis para mejora constante de los objetivos planteados y análisis.

A Dios, por su guía invisible y sostén para lograr la meta trazada y permitirnos ver realizados nuestros objetivos, plasmados en este documento.



## **Dedicatorias**

A mis padres, por su apoyo incondicional para poder obtener mis objetivos.

Luis Raúl Rodríguez Dávalos

A mis amados padres y hermana por su infinito amor y apoyo incondicional. A mis amigos, por su tiempo, apoyo y experiencias compartidas en esta aventura profesional.

Shirley Betzabeth Velásquez Ortiz



## Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico para la Industria Peruana Vitivinícola, por el periodo de 10 años, tiene como objetivo impulsar su crecimiento al encontrarse con un bajo nivel de consumo debido al desconocimiento de la industria y fuerte presencia de competidores. Al tener poca sinergia entre las empresas se traduce en una débil representación en el mercado local e internacional, al mismo tiempo que pocas empresas del sector cuentan con tecnología avanzada para un producto de calidad.

Se propone para el año 2028 el incrementar las ventas atrayendo al consumidor del mercado local e internacional, ofreciendo vinos de gama alta, media y baja; permitiendo el incremento de la rentabilidad de la industria y generando empleo. Como consecuencia se promoverá el consumo per cápita nacional y la apertura de mercados internacionales. Por ello, se plantea tres objetivos de largo plazo, relacionados con las ventas totales, rentabilidad y generación de empleo.

Para lograr dichos objetos se propone la implementación de las siguientes estrategias:

- (a) penetrar el mercado de Estados Unidos con vinos de gama baja a precios competitivos;
- (b) desarrollar el mercado de China, exportando vinos de gama baja a precios competitivos;
- (c) vender vino borgoña peruano en los mercados de Estados Unidos y China; (d) implementar asociaciones con empresarios peruanos establecidos en Estados Unidos y China, para mayor penetración de mercado; (e) desarrollar productos basados en la cepa petit verdot; (f) penetrar el mercado local con vinos petit verdot para satisfacer a clientes que hoy consumen vinos importados; (g) desarrollar mercados para vinos jóvenes de envasado con tapa a rosca; e (h) incrementar la superficie de cultivo, en especial las regiones de Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete).

## Abstract

This document propose a Strategic Plan for Peruvian Wine Industry for the next ten years, with the goal of boost sales and increase the profit after this research showed a low level of wine consumption and the strong presence of competitors. In addition, having little synergy between companies, that means, a weak representation in the local and international market, at the same time that few companies in the sector have advanced technology for a quality product.

By the year 2028, the propose is to increase sales at the local and international markets, offering wines by price/quality segments, allowing the increase of the profitability of the industry and generating employment. As result, national per capita consumption and the opening of international markets will be improved. Therefore, there are three long-term objectives, related to total sales, profitability and employment generation.

In order to achieve these goals, the implementation of eight minimum strategies are required. (a) Focusing on entry-level segment with young wines in order to penetrate the United States market with competitive prices. (b) Develop the Chinese market, especially for entry-level segment, introducing young wines with competitive prices. (c) To offer Peruvian wines made of burgundy grapes in markets as Peru, United States and China. (d) Develop partnerships with Peruvian entrepreneurs in the United States and Chine. (e) Develop new products based on petit verdot grape variety, (f) Increase local market share with premium wines based on petit verdot grape variety for top range segment who rather imported brands. (g) To develop markets for young wines with screw-top packing. Finally, (h) Increase the land area under cultivation, especially in Ica, Piura, La Libertad, Tacna and Lima (Cañete).

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria Peruana Vitivinícola.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	16
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes .....	18
2.2. Visión .....	18
2.3. Misión .....	18
2.4. Valores .....	19
2.5. Código de Ética .....	20
2.6. Conclusiones .....	20
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>21</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	21
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	21
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	33
3.1.4. Influencia del análisis en la industria peruana vitivinícola .....	38
3.2. Análisis Competitivo del País .....	39
3.2.1. Condiciones de los factores .....	41
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	46
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	48
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	51

3.2.5. Influencia del análisis en la industria peruana vitivinícola .....	53
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	54
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	54
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	57
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	59
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	66
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	67
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	68
3.5. La Industria Peruana Vitivinícola y sus Competidores.....	69
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	70
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	70
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	72
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	73
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	73
3.6. La Industria Vitivinícola Peruana y sus Referentes .....	79
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	81
3.8. Conclusiones .....	82
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>83</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	83
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	83
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	86
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	89
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	93
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	95
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	97

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	98
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	101
4.3. Conclusiones .....	102
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria Vitivinícola y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>103</b>
5.1. Intereses de la Industria Peruana Vitivinícola.....	103
5.2. Potencial de la Industria Peruana Vitivinícola.....	104
5.3. Principios Cardinales de la Industria Peruana Vitivinícola.....	106
5.4. Matriz de Intereses de la Industria Peruana Vitivinícola (MIO).....	107
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	108
5.6. Conclusiones .....	109
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>110</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	110
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	110
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	110
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	113
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	114
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	115
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	115
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	115
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	115
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	115
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	120
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	120
6.13. Conclusiones .....	123

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>124</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	124
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	127
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	127
7.4. Estructura de la Industria Peruana Vitivinícola .....	131
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	131
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	132
7.7. Gestión del Cambio.....	133
7.8. Conclusiones .....	134
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>136</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	136
8.1.1. Aprendizaje interno .....	136
8.1.2. Procesos .....	136
8.1.3. Clientes .....	137
8.1.4. Financiera .....	137
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	138
8.3. Conclusiones .....	138
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Industria Peruana Vitivinícola.....</b>	<b>141</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Industria Peruana Vitivinícola.....	141
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Peruana Vitivinícola ....	143
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Peruana Vitivinícola.....	144
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	146
9.5. Conclusiones .....	146

<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>148</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	148
10.2. Conclusiones Finales.....	148
10.3. Recomendaciones Finales .....	150
10.4. Futuro de la Industria Peruana Vitivinícola .....	151
<b>Referencias.....</b>	<b>153</b>
<b>Apéndice A: Visita Guiada a la Viña Tacama.....</b>	<b>166</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Principales Países Productores de Vino, a Nivel Mundial</i> .....	2
Tabla 2	. <i>Superficies de Viñedos en Europa, en Miles de Hectáreas</i> .....	3
Tabla 3	. <i>Superficies de Viñedos Fuera de Europa, en Miles de Hectáreas</i> .....	4
Tabla 4	. <i>Principales Países Consumidores de Vino, a Nivel Mundial</i> .....	5
Tabla 5	. <i>Países Exportadores de Vino a Nivel Mundial, en Millones de Dólares</i> .....	8
Tabla 6	. <i>Países Latinoamericanos Exportadores de Vino, en Millones de Dólares</i> .....	8
Tabla 7	. <i>Principales Países Importadores de Vino, por Volumen, a Nivel Mundial</i> .....	9
Tabla 8	. <i>Importaciones de Vino en Perú, por País Origen</i> .....	15
Tabla 9	. <i>Exportación de Vinos de Perú, por País Destino</i> .....	16
Tabla 10	. <i>Análisis de la Misión</i> .....	19
Tabla 11	. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	23
Tabla 12	. <i>Mundo: Superficie Agrícola Cosechada y Producción de Uva, en 2014</i> .....	25
Tabla 13	. <i>Perú: Superficie Cosechada de Uva, Evolución en Hectáreas</i> .....	25
Tabla 14	. <i>Competitividad en Tecnología: Perú, Chile y Argentina 2017 – 2018</i> .....	30
Tabla 15	. <i>Competitividad del Perú por Factor</i> .....	40
Tabla 16	. <i>Perú: Superficie Agropecuaria Según Departamento, Año 2012</i> .....	42
Tabla 17	. <i>Mundial: Cuota de Mercado (en Valor) por Canal, en Consumo Masivo</i> .....	48
Tabla 18	. <i>MEFE de la Industria Peruana Vitivinícola</i> .....	69
Tabla 19	. <i>Chile: Destino de las Exportaciones de Vino, en Miles de Dólares</i> .....	74
Tabla 20	. <i>Chile: Precio del Vino Exportado, en USD por Kilogramo</i> .....	75
Tabla 21	. <i>Rendimiento Promedio de la Producción de Vino, Litros por Hectárea</i> .....	76
Tabla 22	. <i>Argentina: Destino de las Exportaciones de Vino, en Miles de Dólares</i> .....	77
Tabla 23	. <i>Argentina: Precio del Vino Exportado, en USD por Kilogramo</i> .....	78
Tabla 24	. <i>Francia: Países Destino de las Exportaciones de Vino, en Miles de Dólares</i> ....	80

Tabla 25	. <i>Matriz Perfil Competitivo</i> .....	81
Tabla 26	. <i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....	82
Tabla 27	. <i>Distribución de Empresas de la Industria Vitivinícola, por Departamento</i> .....	85
Tabla 28	. <i>Precio Promedio de Vino Exportado por Perú, Chile y Argentina en US\$/Kg</i> ..	86
Tabla 29	. <i>Perú: Superficie Agrícola y Producción de Uva, al 2015</i> .....	90
Tabla 30	. <i>Datos Financieros Seleccionados de la Empresa Las Casuarinas</i> .....	93
Tabla 31	. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	101
Tabla 32	. <i>Perú: Producción de Vino, 2013 – 2018, en Miles de Litros</i> .....	105
Tabla 33	. <i>Destinos de las Exportaciones de Vino Peruano por Empresas, 2016</i> .....	106
Tabla 34	. <i>Matriz de Intereses de la Industria Peruana Vitivinícola</i> .....	108
Tabla 35	. <i>Matriz FODA de la Industria Peruana Vitivinícola</i> .....	111
Tabla 36	. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i> .....	112
Tabla 37	. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Industria Vitivinícola Peruana</i> ..	116
Tabla 38	. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	117
Tabla 39	. <i>Matriz Rumelt (MR) de la Industria Peruana Vitivinícola</i> .....	118
Tabla 40	. <i>Matriz de Ética</i> .....	119
Tabla 41	. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i> .....	120
Tabla 42	. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	121
Tabla 43	. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .122	
Tabla 44	. <i>Matriz de Presentación de los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	128
Tabla 45	. <i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	129
Tabla 46	. <i>Políticas de Cada Estrategia de la Industria Peruana Vitivinícola</i> .....	130
Tabla 47	. <i>Tablero de Control Balanceado de la Industria Peruana Vitivinícola</i> .....	139
Tabla 48	. <i>Plan Estratégico Integral de la Industria Peruana Vitivinícola</i> .....	152

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Producción mundial de vino histórica, en millones de hectolitros .....	1
<i>Figura 2.</i>	Consumo histórico mundial de vino, en millones de hectolitros .....	5
<i>Figura 3.</i>	Crecimiento del comercio internacional de vino 2016/2017 .....	6
<i>Figura 4.</i>	Evolución del comercio internacional de vino.....	7
<i>Figura 5.</i>	Distribución de las importaciones por tipo de vino, en volumen .....	9
<i>Figura 6.</i>	Perú: Producción de vino y consumo per cápita.....	12
<i>Figura 7.</i>	Consumo de vinos en el Perú por tipo, al 2014 .....	13
<i>Figura 8.</i>	Evolución de las importaciones de vinos en el Perú.....	14
<i>Figura 9.</i>	Evolución de las exportaciones de vinos en el Perú .....	15
<i>Figura 10.</i>	Perú: Estructura socioeconómica por departamento, 2017.....	27
<i>Figura 11.</i>	Pirámide de la población peruana, 2010, 2017 y 2028.....	27
<i>Figura 12.</i>	Producto Bruto Interno y demanda interna: variación porcentual .....	28
<i>Figura 13.</i>	Tasa de crecimiento de exportaciones no tradicionales, 2011 – 2016.....	29
<i>Figura 14.</i>	Crecimiento de principales economías (variación porcentual anual) .....	34
<i>Figura 15.</i>	Índice de competitividad de Perú, Chile y Suiza, 2017 .....	38
<i>Figura 16.</i>	Indicadores del consumo privado .....	47
<i>Figura 17.</i>	Perú: Clasificación en los indicadores de Doing Business 2018.....	49
<i>Figura 18.</i>	Factores que dificultan el hacer negocios en el Perú .....	50
<i>Figura 19.</i>	Perú: Alta de empresas, según actividad económica, IV trimestre 2017.....	50
<i>Figura 20.</i>	Crédito al sector privado.....	51
<i>Figura 21.</i>	Actividad de restaurantes, junio 2018.....	52
<i>Figura 22.</i>	Tasa de crecimiento del PBI real de Perú, China y Estados Unidos.....	57
<i>Figura 23.</i>	Aporte de los sectores económicos al PBI nacional, 2016 en porcentaje .....	59

<i>Figura 24.</i>	Mundial: Población de principales potencias, en millones de habitantes.....	60
<i>Figura 25.</i>	Nivel de pobreza y pobreza extrema, en porcentaje .....	61
<i>Figura 26.</i>	Distribución de la población por NSE, 2017, en porcentaje.....	62
<i>Figura 27.</i>	Perú: Saldo migratorio de la población, por departamento, 2015.....	62
<i>Figura 28.</i>	Proceso de producción del vino .....	90
<i>Figura 29.</i>	Costos de producción de una hectárea de uva, en soles.....	94
<i>Figura 30.</i>	Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	112
<i>Figura 31.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	113
<i>Figura 32.</i>	Matriz Interna Externa (MIE) de la industria peruana vitivinícola.....	114
<i>Figura 33.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE) de la industria peruana vitivinícola.....	114
<i>Figura 34.</i>	Mapa estratégico para la industria peruana vitivinícola .....	140

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

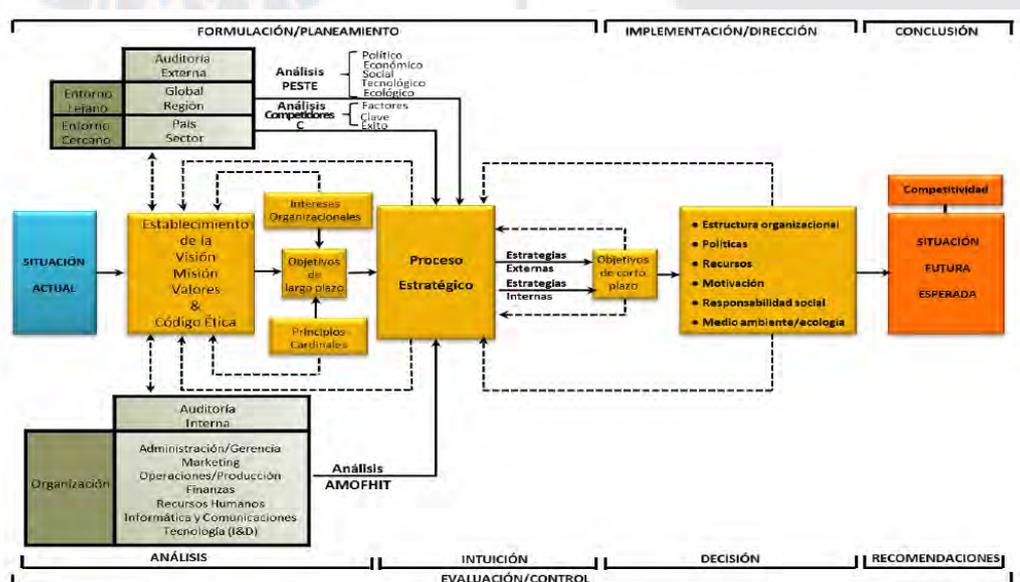


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

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

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

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

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

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

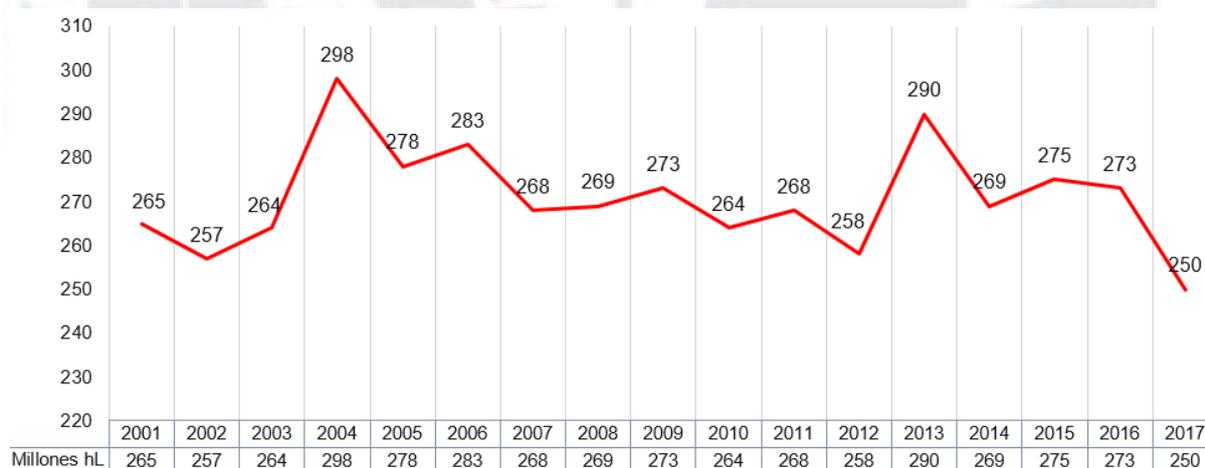
En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de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

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Industria Peruana Vitivinícola

### 1.1. Situación General

La producción mundial de vinos estimada al 2017 fue de 250 millones de hectolitros, un 8.2% menos respecto a la producción del año anterior, que para la Organización Internacional de la Viña y el Vino [OIV] (2018a) la principal causa serían los cambios climáticos acontecidos a nivel mundial generando el volumen de producción más bajo en los últimos 15 años (ver Figura 1). Solo en la Región Europea, la producción de vinos registra un promedio de 141 millones de hectolitros, que representa al 56% de la producción mundial y un decrecimiento del 14,6% respecto al 2016 debido a efectos climatológicos extremos como heladas y sequías. En esta región, los países más relevantes son Italia, Francia, España y Alemania.



*Figura 1.* Producción mundial de vino histórica, en millones de hectolitros  
Tomado de *Aspectos de la coyuntura mundial*, por la Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2018. (<http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>)

Por otro lado, Estados Unidos ha logrado mantener en los últimos cinco años una producción de 23,3 millones de hectolitros al 2017; y América del Sur al verse afectada por el Fenómeno El Niño presenta diferentes tendencias en los países productores relevantes como Argentina con 11,8 y Chile con 9.5, millones de hectolitros (OIV, 2018a). Cabe destacar también el crecimiento de la producción de vino en Australia con un volumen poco

despreciable de 13.7 millones hl. Por otro lado, en América Latina destacan Argentina y Brasil con una producción mayor a los 10 millones hl (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Principales Países Productores de Vino, a Nivel Mundial*

Países	2013	2014	2015	2016(a)	2017(b)	Variación 2017/2016	Variación 2017/2016
	Mill.hl	Mill.hl	Mill.hl	Mill.hl	Mill.hl	en volumen	en %
Italia	54.0	44.2	50.0	50.9	42.5	-8.4	-17
Francia	42.1	46.5	47.0	45.4	36.7	-8.7	-19%
España	45.3	39.5	37.7	40.0	32.1	-7.9	-20%
Estados Unidos	24.4	23.1	21.7	23.6	23.3	-0.3	-1%
Australia	12.3	11.9	11.9	13.0	13.7	0.7	-5%
Argentina	15.0	15.2	13.4	9.4	11.8	2.4	25%
China	11.8	11.6	11.5	11.4	10.8	-0.6	-5%
Sudáfrica	11.0	11.5	11.2	10.5	10.8	0.3	3%
Chile	12.8	9.9	12.9	10.1	9.5	-0.7	-6%
Alemania	8.4	9.2	8.9	9.0	7.7	-1.3	-15%
Portugal	6.2	6.2	7.0	6.0	6.6	0.6	10%
Rusia	5.3	4.8	5.6	5.2	4.7	-0.5	-10%
Rumania	5.1	3.7	3.6	3.3	4.3	1.0	31%
Brasil	2.7	2.6	2.7	1.3	3.4	2.1	169%
Hungría	2.6	2.4	2.8	2.8	3.1	0.2	8%
Nueva Zelanda	2.5	3.2	2.3	3.1	2.9	-0.3	-9%
Grecia	3.3	2.8	2.5	2.5	2.6	0.1	2%
Austria	2.4	2.0	2.3	2.0	2.4	0.4	23%
Serbia	2.3	2.3	2.3	2.9	2.3	-0.6	-21%
Total mundial	298	274	280	278	255	-24.0	-9%

*Nota.* (a) 2016: datos provisionales, (b) 2017: datos predictivos. Excluye a zumos y mostos; países cuya producción es superior a los 2 millones de hectolitros. Tomado de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (2018). Aspectos de la coyuntura mundial (<http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>)

La producción de vinos va de la mano con las áreas de terreno destinadas para las plantaciones de viñedos. A nivel mundial, la OIV estimó que al 2016 la superficie vitivinícola sería de 7.6 millones de hectáreas y que se mantendría para el 2017. No obstante, es 22 mil ha menor al total destinado hace 10 años. Asimismo, realizó dos análisis macro a la industria vitivinícola a nivel mundial, diferenciando la Unión Europea (UE) que tiene mayor presencia, y el resto del mundo fuera de Europa. En la Tabla 2 se listan las superficies de viñedo empleadas por la Unión Europea y destinadas a la producción de uvas para vino, uvas de mesa o uvas pasas; con un estimado total de superficie al 2017 de 3.3 millones de hectáreas. Se hace notar que en los últimos dos años se ha visto disminuida en 5.6 miles de ha; cuya

causa origen recae en la emisión del Reglamento (UE) n° 1308/2013, con vigencia desde el 2016, para la gestión y potencial de la producción vitícola, consistente en solicitar autorización para la plantación de viñedos (OIV, 2018a).

Fuera del continente europeo se tiene un despliegue disparejo (ver Tabla 3), destaca China cuyo incremento de superficie de viñedos se va ralentizando. Turquía quien fuera el máximo exponente en el continente asiático va perdiendo terreno y experimenta una fuerte caída en sus plantaciones de casi el 20% entre los años 2016 y 2017; afectado por la crisis política interna y gestión de su economía, sumado a la devaluación de su moneda y el conflicto contra el estado islámico cerca de su frontera sur. Con relación al continente americano, destacan Chile y Argentina como los países que mayor superficie destinan a la plantación de vid, frente a otros países que también producen vino como Brasil, México, Uruguay y Perú (OIV, 2018a).

Tabla 2

*Superficies de Viñedos en Europa, en Miles de Hectáreas*

Países	2014	2015	2016(a)	2017(b)	Variación 2017/2016
España	975	974	975	967	-8.2
Francia	789	785	786	787	0.9
Italia	690	682	690	695	5.0
Portugal	224	204	195	194	-1.5
Rumanía	192	191	191	191	-0.1
Grecia	110	107	105	106	0.4
Alemania	102	103	102	102	-0.1
Hungría	62	68	68	68	0.0
Bulgaria	63	64	64	64	0.0
Rusia	63	87	85	85	0.0
Austria	45	45	46	46	-0.5
Suiza	15	15	15	15	0.0
Otros países europeos	677	681	683	681	-2.1
Total del continente	4,005	4,006	4,007	4,001	-6.1
Total de la UE28	3,343	3,315	3,317	3,312	-5.6

Tomado de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (2018). Aspectos de la coyuntura mundial (<http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>)

a) 2016: datos provisionales, b) 2017: datos predictivos

Tabla 3

*Superficies de Viñedos Fuera de Europa, en Miles de Hectáreas*

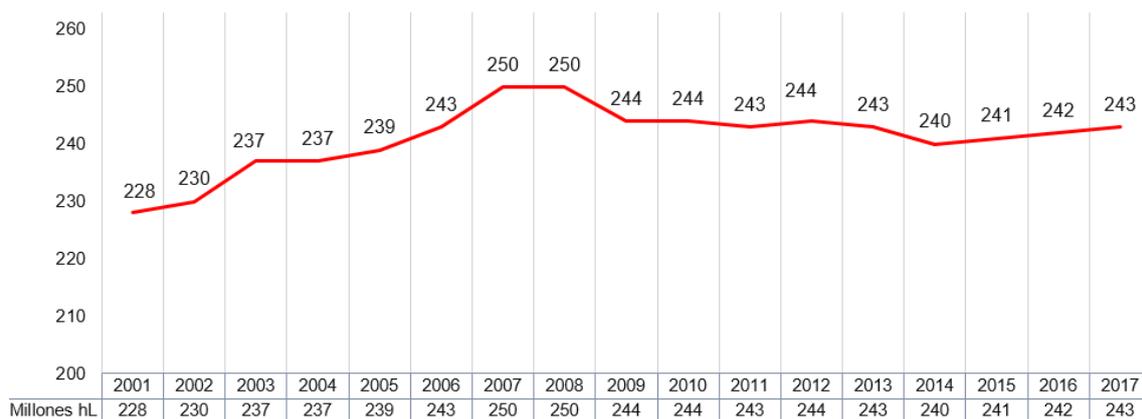
Países	2014	2015	2016(a)	2017(b)	Variación 2017/2016
China	813	847	864	870	5.9
Turquía	502	497	468	448	-19.7
Estados Unidos	450	446	441	441	0.3
Argentina	228	225	224	223	-1.2
Chile	213	214	209	209	0.0
Australia	154	147	145	145	-0.6
Sudáfrica	132	130	129	125	-3.7
Brasil	87	86	86	86	-0.1
Nueva Zelanda	38	39	39	40	0.8
Otros países de América	87	90	93	95	2.3
Otros países de África	243	246	246	246	0.0
Otros países de Asia	623	626	634	634	0.0
<b>Total fuera de Europa</b>	<b>3,570</b>	<b>3,592</b>	<b>3,578</b>	<b>3,563</b>	<b>-16.0</b>

*Nota.* Tomado de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (2018). Aspectos de la coyuntura mundial (<http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>)

a) 2016: datos provisionales, b) 2017: datos predictivos

Con relación al consumo de vinos a nivel mundial, se logró mantener al 2017 un consumo promedio de 243 millones de hectolitros, que frente al 2016 tuvo un incremento mínimo de 1,8 millones de hectolitros (ver Figura 2). Destaca en el primer lugar Estados Unidos con el 13.4% del total mundial (32.6 millones hl) y cuyo consumo ha seguido incrementándose año tras año, obteniendo una variación 2017/2016 del 2.9%. Siguen en la lista con un alto consumo Francia, Italia y Alemania entre los países europeos sin mayor variación al 0.9%.

Con una vasta diferencia y bordeando los 10 millones hl de consumo le siguen España y Reino Unido, éste último si bien tiene un consumo promedio de 12.7 millones se ha mantenido invariable en los últimos cinco años. Por el contrario, China destacó con una proyección de crecimiento significativo del 3.5%, porcentaje equivalente a 18 millones de hectolitros. En América, Argentina y Chile presentan una disminución en el consumo del 5% y 10% respectivamente el 2017 con respecto al año previo. En la Tabla 4 se listan los países que presentan alto consumo de vino, superior a los 2 millones de hectolitros.



*Figura 2. Consumo histórico mundial de vino, en millones de hectolitros*  
Tomado de *Aspectos de la coyuntura mundial*, por la Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2018. (<http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>)

Tabla 4

*Principales Países Consumidores de Vino, a Nivel Mundial*

Países	2013	2014	2015	2016(a)	2017(b)	Variación	Variación
	Mill.hl	Mill.hl	Mill.hl	Mill.hl	Mill.hl	2017/2016 en volumen	2017/2016 en %
Estados Unidos	30.8	30.6	30.9	31.7	32.6	0.9	2.9%
Francia	27.8	27.5	27.3	27.1	27.0	-0.1	-0.4%
Italia	20.8	19.5	21.4	22.4	22.6	0.2	0.9%
Alemania	20.4	20.3	19.6	20.1	20.2	0.1	0.3%
China (c)	16.5	15.5	16.2	17.3	17.9	0.6	3.5%
Reino Unido	12.7	12.6	12.7	12.9	12.7	-0.2	-1.4%
España	9.8	9.9	10.0	9.9	10.3	0.3	3.1%
Argentina	10.4	9.9	10.3	9.4	8.9	-0.5	-5.2%
Rusia	10.4	9.6	9.2	9.1	8.9	-0.2	-2.5%
Australia	5.4	5.4	5.5	5.5	5.8	0.3	4.9%
Canadá	4.9	4.7	4.9	5.0	4.9	-0.1	-1.7%
Portugal	4.2	4.3	4.8	4.6	4.5	-0.1	-2.0%
Sudáfrica	3.7	4.0	4.3	4.4	4.5	0.1	2.4%
Rumanía	4.6	4.7	4.0	3.8	4.1	0.3	8.5%
Japón	3.4	3.5	3.5	3.5	3.5	0.0	0.0%
Países Bajos	3.3	3.4	3.5	3.4	3.5	0.1	2.2%
Brasil	3.5	3.2	3.3	3.1	3.3	0.2	6.0%
Bélgica	2.9	2.7	3.0	3.0	3.0	0.0	0.0%
Suiza	2.7	2.8	2.9	2.8	2.8	0.0	0.0%
Austria	2.8	3.0	2.4	2.4	2.5	0.1	4.4%
Hungría	2.0	2.3	2.2	2.3	2.4	0.1	4.5%
Suecia	2.4	2.3	2.4	2.4	2.4	0.0	-0.3%
Grecia	3.0	2.6	2.4	2.3	2.3	0.0	1.4%
Chile	2.9	3.0	2.6	2.4	2.2	-0.2	-9.6%
Serbia	2.3	2.4	2.4	2.8	2.2	-0.6	-21.3%
<b>Total mundial</b>	<b>249</b>	<b>245</b>	<b>247</b>	<b>248</b>	<b>249</b>	<b>1.7</b>	<b>0.7%</b>

*Nota:* a) 2016: datos provisionales, b) 2017: datos predictivos, c) consumo aparente calculado utilizando la fórmula "Producción + Importación – Exportación" de los años 2016 y 2017. Tomado de la OIV. (2018). Aspectos de la coyuntura mundial (<http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>)

En términos de volumen y valor en el mercado internacional y comparando resultados del 2017 respecto al 2016 (ver Figura 3), se destacan tres productos de mayor demanda: (a) vinos embotellados, (b) vinos espumosos y (c) vino a granel (OIV, 2018a).

**Vinos embotellados.** Son de mayor demanda y cuota de mercado cuyo volumen exportado presentó un crecimiento de 54% a 57% para los últimos 10 años, acorde a la tendencia observada. En valor exportado, los embotellados representan el 72% del total.

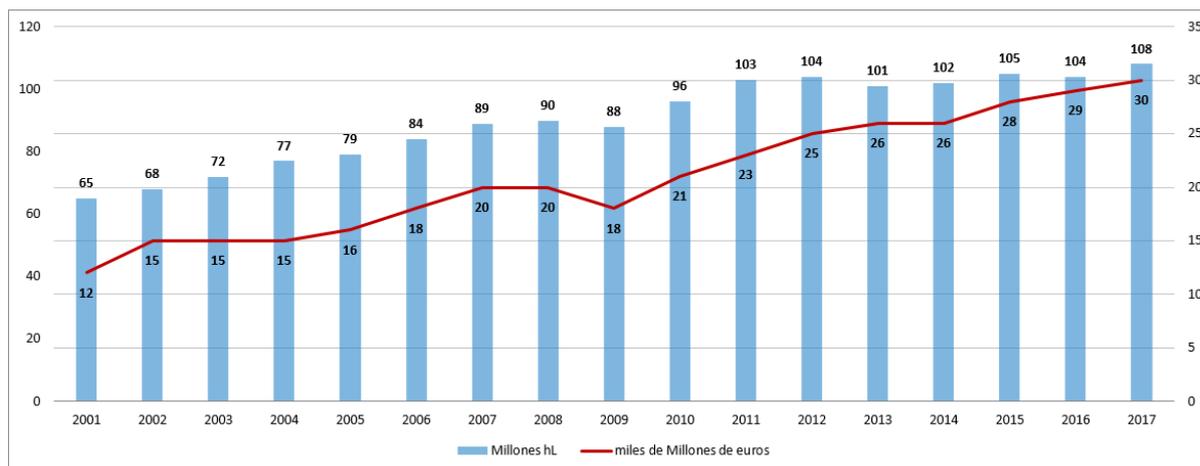
**Vinos espumosos.** Este tipo de vino es solo el 8% del volumen total exportado, pero en valor viene a representar el 19% del total. En el 2017 se exportó un total de 8.6 millones hl, el crecimiento en volumen fue del 11.2% respecto al 2016 y denota mayor presencia en Italia y Francia con una cuota del 18% y 13% respectivamente.

**Vino a granel.** Después de los vinos embotellados, el mercado de mayor comercialización son los vinos a granel o presentaciones mayor a dos litros, con una cuota del 35%. Sin embargo, aporta solo el 8% al valor total.

En totales, el mercado internacional presentó un incremento del 3.4% en volumen, logrando cerrar el 2017 con casi 108 millones de hectolitros, que en valor corresponde a 30.4 millones de euros, una variación del 4.8% frente a los 29 millones de euros que cerró en el 2016. En la Figura 4 se muestra la variación 2016/2017, considerando la suma de lo exportado por todos los países.

Volumen (Mill. hL)		Valor (miles de millones de EUR)		Tipo	Estructura vertical en 2017	
2016	2017	2016	2017		volumen	valor
104,4	107,9	29,0	30,4	Embotellado	57%	72%
				Espumoso	8%	19%
				A granel y > 2 l	35%	8%
Variación del 3,4%		Variación del 4,8%				

*Figura 3.* Crecimiento del comercio internacional de vino 2016/2017 Excluido los mostos. Tomado de *Aspectos de la coyuntura mundial*, por la Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2018. (<http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>)



*Figura 4.* Evolución del comercio internacional de vino

Las barras azules representan las ventas de vino en el mercado global, expresado en millones de hectolitros. La línea roja representa el valor de las exportaciones de vino, en miles de millones de euros. Adaptado de *Aspectos de la coyuntura mundial*, por la Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2018. (<http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>)

Solo las exportaciones en el 2017 ascendieron a \$35.4 mil millones, que con respecto al 2016 significó un aumento del 9.2%, marcando una recuperación a la caída de 8.5% ocurrida en el 2015. En este rubro destacan Francia con el 29%, seguido por Italia con 19% y España con 9%. Argentina con un 2% del valor total ocupa la posición 10 y Perú apenas superando el millón de dólares ocupa la posición 83 con una participación casi nula en el mercado global (International Trade Center [ITC], 2018). En la Tabla 5 se listan los primeros 10 países a nivel mundial notándose que ellos concentran el 84.4% de las ventas, evidenciando su marcada relevancia.

Si consideramos solo países de América Latina y el Caribe (ver Tabla 6), Perú ocupó en el 2016 la posición nueve en la región con 921 mil dólares el 2016, y con una vasta brecha en la exportación con relación a la posición anteriores disputadas por Brasil y México quienes superaron los 6 millones de dólares.

Por otro lado, en el 2017 los primeros cinco países a nivel mundial que importan mayor volumen de vino son Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Francia y China, sumando un total de 55.3 millones de hectolitros por un valor de \$16,910 millones. Si bien,

Alemania es el país de mayor volumen de importación, Estados Unidos es quien lidera la lista basada en el valor de la importación (ver Tabla 7). En la Figura 5 se muestra la distribución de las importaciones por tipo de vino para los 10 primeros países a nivel mundial.

Tabla 5

*Países Exportadores de Vino a Nivel Mundial, en Millones de Dólares*

Posición	País	2014	2015	2016	2017	Participación
0	Total mundial	34,840	31,866	32,494	35,469	100%
1	Francia	10,247	9,165	9,124	10,320	29.1%
2	Italia	6,789	5,976	6,222	6,762	19.1%
3	España	3,401	2,962	2,966	3,255	9.2%
4	Australia	1,691	1,644	1,716	2,052	5.8%
5	Chile	1,855	1,841	1,853	2,018	5.7%
6	Estados Unidos	1,468	1,543	1,569	1,483	4.2%
7	Nueva Zelanda	1,123	1,073	1,123	1,197	3.4%
8	Alemania	1,315	1,081	1,045	1,148	3.2%
9	Portugal	964	815	805	879	2.5%
10	Argentina	842	818	817	807	2.3%
83	Perú	0.97	0.84	0.92	1.1	0.003%
	Otros	5,140	4,948	5,254	5,548	15.6%

*Nota.* Lista de los países exportadores para el producto 2204 Vino de uvas frescas, incl. encabezado; mosto de uva, parcialmente fermentado. Adaptado de Trade Map – International Trade Center [ITC] (2018). ([https://www.trademap.org/tradestat/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3||||2204||4|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||2204||4|1|2|2|1|2|2|1))

Tabla 6

*Países Latinoamericanos Exportadores de Vino, en Millones de Dólares*

Posición	País	2013	2014	2015	2016	Posición global
1	Chile	1,891.00	1,855.77	1,841.47	1,852.98	5
2	Argentina	887.00	842.00	817.65	816.83	10
3	Panamá	16.04	14.57	9.72	9.89	52
4	Uruguay	13.38	9.13	8.50	9.58	53
5	República Dominicana	4.64	8.97	5.22	6.08	60
6	México	4.68	5.03	5.59	6.01	61
7	Brasil	13.50	10.22	4.09	5.94	62
8	Jamaica	2.10	2.03	1.53	1.76	74
9	Perú	1.02	0.97	0.84	0.92	83
10	Guatemala	0.46	0.75	0.76	0.87	84

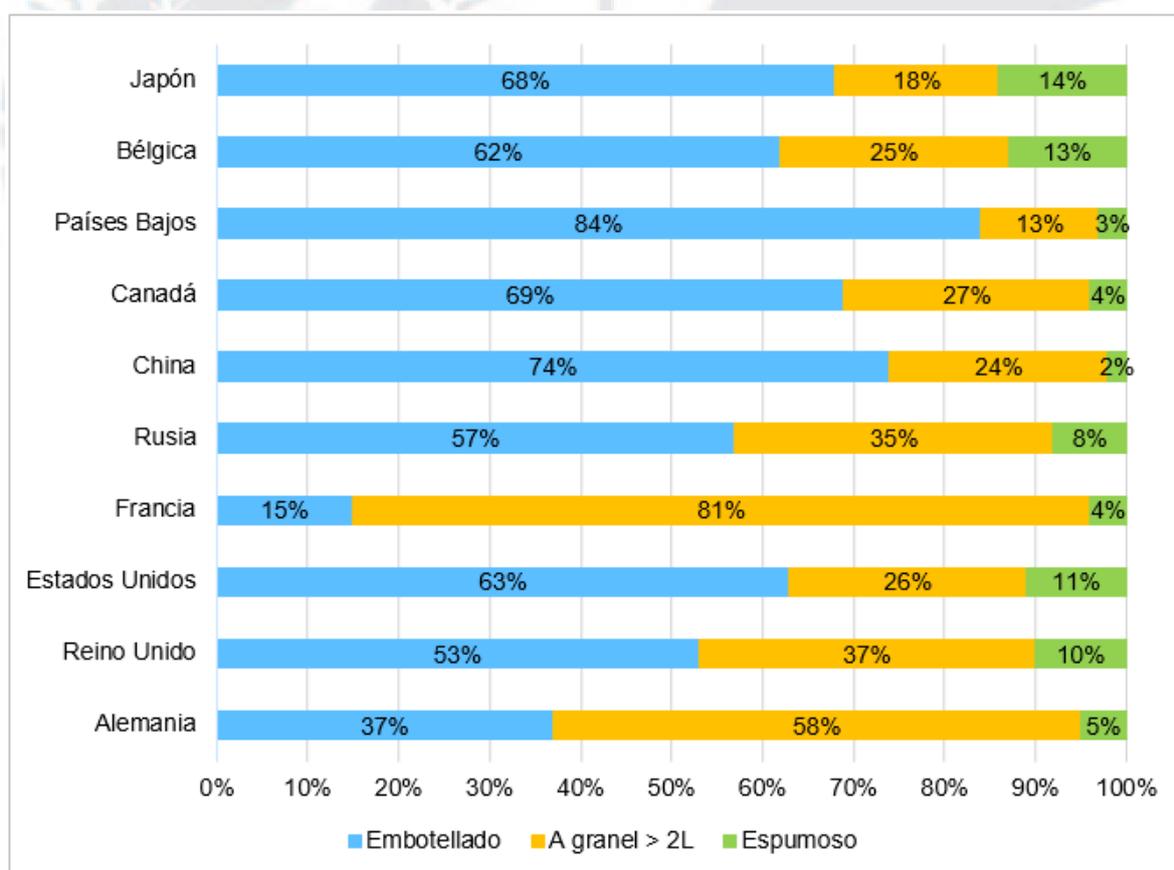
*Nota.* Lista de los países exportadores en América Latina y el Caribe para el producto 2204 Vino de uvas frescas, incl. encabezado; mosto de uva, parcialmente fermentado. Adaptado de Trade Map – International Trade Center [ITC] (2018). ([https://www.trademap.org/tradestat/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3||||2204||4|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||2204||4|1|2|2|1|2|2|1))

Tabla 7

*Principales Países Importadores de Vino, por Volumen, a Nivel Mundial*

País	Volumen (Mill.hL)		Valor (\$ millones)	
	2016	2017	2016	2017
Alemania	15.2	15.2	2,733	2,878
Reino Unido	13.5	13.2	4,082	4,112
Estados Unidos	11.1	11.8	5,671	6,174
Francia	7.6	7.6	823	951
China	6.4	7.5	2,364	2,794
Rusia	4.0	4.5	727	1,003
Países Bajos	4.0	4.4	1,086	1,295
Canadá	4.2	4.1	1,775	1,890
Bélgica	3.1	3.1	998	1,064
Japón	2.7	2.6	1,499	1,616
Perú	0.09	0.11	31	36

*Nota.* Lista de los países importadores para el producto 2204 Vino de uvas frescas, incl. encabezado; mosto de uva, parcialmente fermentado. Adaptado de Trade Map – International Trade Statistics [ITC] (2018). ([https://www.trademap.org/tradestat/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3||||2204||4|1|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||2204||4|1|1|2|2|1|2|2|1))



*Figura 5.* Distribución de las importaciones por tipo de vino, en volumen

Tomado de *Aspectos de la coyuntura mundial*, por la Organización Internacional de la Uva y el Vino, 2018. (<http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>)

El ingreso del vino a América se relaciona con la llegada de los españoles al continente en la época del virreinato; sin embargo, será muchos años después en que los primeros cultivos de vid serán utilizados para producir los primeros vinos. El liderazgo en Sudamérica lo asumió Argentina seguido por Chile, éste último sacando ventaja en los últimos años al obtener la denominación de origen.

En el Perú, el clima de la región es favorable para el cultivo de vid, principalmente a lo largo de la costa; destacando los departamentos de Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna y Lima; y por el norte también en La Libertad. El efecto solar favorece la producción de vinos dulces como también del pisco, producto bandera del país. Por el contrario, para los vinos tintos y blancos se requiere de zonas con menor temperatura y cuidados en el cultivo y la cosecha de la uva. Sin embargo, este factor climático no es tan favorable como el de Chile y Argentina para una producción a gran escala, por lo que es necesario invertir en el cuidado de los viñedos. Se suma también la inestabilidad económica, política y poca especialización en el sector (Barros, 2017).

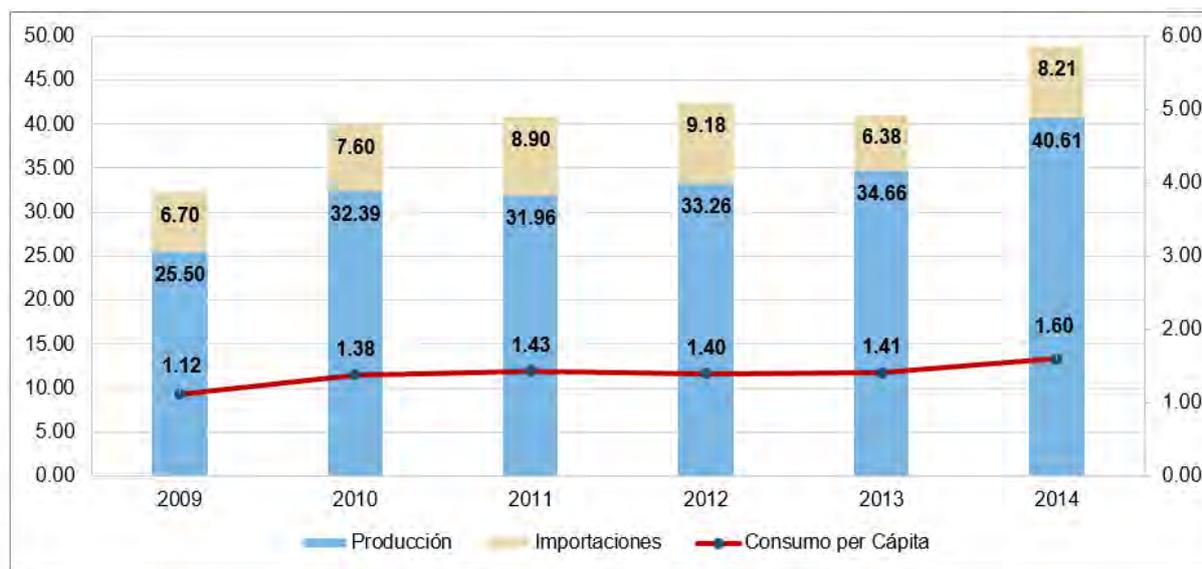
La OIV (2016) destacó la mejora de la industria vitivinícola en los últimos 10 años, especialmente al haber duplicado durante este período la superficie destinada al cultivo de vid que al 2015 fue de 32 mil hectáreas, dando acceso a un incremento del 20% en la producción. No obstante, a partir del 2015 se produjo una caída de -32.18% en la producción a causa del fenómeno El Niño y una menor demanda interna (INEI, 2016). Las bajas temperaturas registradas también afectaron a las principales regiones productoras de América del Sur. A consecuencia, en el Perú las superficies de viñedos se han mantenido en los últimos cinco años, a diferencia con el desempeño de otros productores emergentes como China donde se destinan 847,000 hectáreas y cuya extensión ha tenido un aumento promedio anual del 2% (OIV, 2017a).

El consumo per cápita de vino en el Perú apenas alcanzó los 1.5 litros, y 3.0 litros si sólo se considera a los mayores de edad; muy por debajo del consumo en Chile, que es 10 veces más y muy distante del consumo en el continente europeo que asciende a 50 litros per cápita al año (ProChile, 2017). Si bien la tasa de consumo en el Perú ha ido incrementándose en los últimos cinco años, el vino peruano ha perdido participación de mercado frente a aquellos importados u otros productos sustitutos como la cerveza, pisco, whiskey, entre otros (“Consumo de vino,” 2017). Al revisar la producción nacional se tiene que la contribución de la producción vitivinícola al índice del volumen físico es apenas del 4.3% en el sector manufacturero de elaboración de bebidas, el mismo que se encuentra dominado por la cerveza, con las gaseosas en segundo lugar y el agua mineral tercero.

A pesar del bajo dinamismo del sector, el consumo muestra mejoría desde el 2016, especialmente en productos Premium, impulsado por variables como: (a) aumento del poder adquisitivo de los consumidores, (b) la masificación de los canales de comercialización, como los medios digitales y (c) el aumento de marcas y variedades de vinos disponibles. Esto último también ha permitido que se amplíe el rango de precios, atrayendo a nuevos consumidores. (Euromonitor International, 2018). Así mismo, el incremento en el turismo y el desarrollo gastronómico también han beneficiado a la industria vitivinícola en el Perú (ProChile, 2017).

Desde el año 2014, se celebra la semana del vino peruano, con la finalidad de impulsar el consumo en una población cuya mentalidad aun asocia el vino con personas de alto poder adquisitivo o como una bebida reservada para eventos especiales (Barricas, 2017). Según la OIV (2017c), el consumo de vino en el Perú y en gran parte de América del Sur se ha mantenido estable desde el año 2008, excepto en Colombia y Chile donde ha ido en aumento. Para el año 2016 se contaba con un mercado total de US\$ 220 millones y con una producción nacional de 38 millones de litros (“Consumo de vino,” 2017).

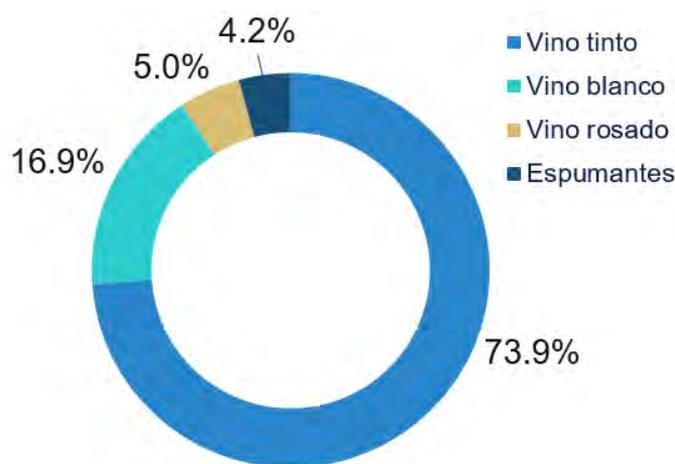
Se dispone de poca información actualizada sobre la industria vitivinícola en el Perú. La Sociedad Nacional de Industrias [SNI] y su Comité de la Industria Vitivinícola recogen datos por lo general de las bodegas más reconocidas a nivel nacional. Mientras que la OIV posee mayor información solo hasta el año 2014. En la Figura 6 se presenta la evolución de la industria vitivinícola en el Perú.



*Figura 6.* Perú: Producción de vino y consumo per cápita. Producción de vino en millones de litros (barras de azul). Tamaño de mercado calculado con la fórmula “Producción + Importaciones – Exportaciones”. Se considera esta última despreciable para esta gráfica por tener valores de 0.2. La línea roja representa el consumo per cápita. Adaptado de *Bases de Datos y Estadísticas para Perú*, por la OIV, 2018 (<http://www.oiv.int/es/bases-de-datos-y-estadisticas/estadisticas>)

En volumen, el mercado peruano está dominado por los productos locales, con una cuota de mercado del 80%. Sin embargo, el producto nacional es generalmente de calidad inferior al importado y, por ende, de precio menor (Gennari & Estrella, 2015). Dentro del mercado nacional, el 73.9% corresponde a vino tinto, un 16.9% es vino blanco y 5% vino rosado. Además, el 4.2% corresponde a espumantes (ver Figura 7). Entre los peruanos, el vino dulce es el gran preferido, y se vende principalmente en los segmentos de precios bajos e intermedios (“Consumo de vino,” 2017).

En vinos tintos, el Borgoña o Isabella es el preferido, con un 60.8% de las ventas totales, mientras que en segundo puesto está el Malbec y en tercer lugar el Cabernet Sauvignon. Sin embargo, desde el año 2008 se aprecia una tendencia de crecimiento en el consumo de Malbec y una disminución en el de Borgoña. Por otro lado, en vinos blancos el preferido es el Sauvignon Blanc con 16.5% del volumen de ventas y en segundo lugar el Chardonnay con 15.5%. (Gennari & Estrella, 2015).

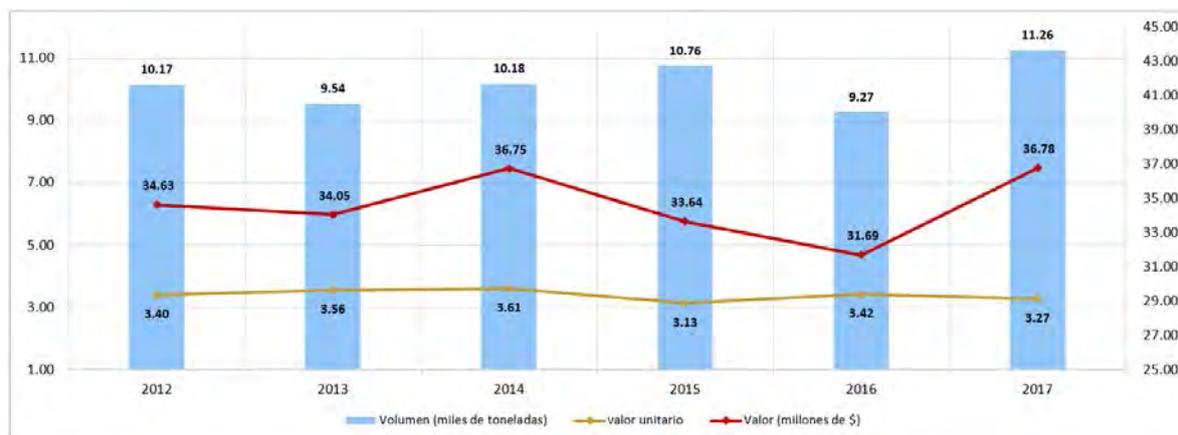


*Figura 7.* Consumo de vinos en el Perú por tipo, al 2014

Tomado de *Análisis del mercado del vino en países de Latinoamérica* (p. 10): Perú, por A. Gennari y J. Estrella, 2015.

([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))

La expansión de los canales de distribución ha facilitado el ingreso de gran variedad de marcas importadas al Perú, así como el posicionamiento de las marcas nacionales, logrando ofrecer una amplia gama de precios a los consumidores, gracias también a las bajas barreras que hay para la importación, con un arancel del 6% pero que puede reducirse hasta 0% en los casos donde se tienen tratados comerciales (SNI, 2015). Esto se confirma con el crecimiento que las importaciones tuvieron hasta el año 2014, donde se alcanzó el mayor valor (ver Figura 8), pero a partir del 2015 disminuyeron, asociado con el bajo crecimiento económico experimentado en el Perú, siendo este uno de los principales impulsores del consumo interno.



*Figura 8.* Evolución de las importaciones de vinos en el Perú  
 Volumen importado en miles de toneladas (barras azules). La línea roja representa el valor importado en millones de dólares. El valor unitario es dólar/kilo o mil dólares/tonelada.  
 Adaptado de *Lista de mercados proveedores para el producto 2204 Vino de uvas frescas importado por Perú*, por ITC, 2018.

([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||2204||4|1|1|1|2|1|2|2|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||2204||4|1|1|1|2|1|2|2|1))

Al analizar los precios unitarios se observa que, en el año 2015 el volumen de vino importado al Perú creció en 5.7% (580 toneladas), pero a un menor valor. Es decir, presentó una reducción en el precio promedio del vino comprado, que pasó de 3.61 a 3.13 dólar/kilo entre el 2014 y 2015. Posteriormente, en 2016 se observa una caída en las importaciones y un incremento en el precio unitario que se situó en 3.42 dólar/kilo, confirmando la ralentización del mercado de consumo en el Perú en los últimos años. En la Tabla 8 se listan los países origen para los vinos importados por Perú, entre los principales que aprovisionan se encuentra Argentina, Chile, España e Italia, representando en volumen el 97% del mercado de importación.

Respecto al mercado de exportación, el Perú apenas destina aproximadamente 200 mil litros de vino de los 40 millones producidos, equivalente al 0.5% de la producción nacional. Solo dos bodegas representan el 85% de este volumen exportado, Santiago Queirolo y Tabernerero (“Consumo de vino,” 2017). Mientras que, en el 2017 el valor de las exportaciones apenas supera los 1.16 millones de dólares, con un crecimiento variable en los últimos cinco años (ver Figura 9). El principal mercado destino es Estados Unidos, a donde se embarcó el

65% del total exportado, seguido por Reino Unido, Alemania y Japón; y recientemente se suma China como destino en el 2017. En la Tabla 9 se listan los principales mercados internacionales de exportación.

Tabla 8

*Importaciones de Vino en Perú, por País Origen*

País	Valor (\$ millones)				Volumen (toneladas)			Valor unitario. (dólar/kilo)	
	2015	2016	2017	Var 15/17	2016	2017	Participación	2016	2017
Argentina	12.70	12.18	14.33	13%	3,401	4,095	36%	3.58	3.50
Chile	8.20	8.66	8.89	8%	3,471	3,944	35%	2.50	2.26
Italia	5.34	4.07	4.69	-12%	1,169	1,586	14%	3.48	2.96
España	5.10	4.42	5.91	16%	983	1,326	12%	4.50	4.46
Francia	1.61	1.69	2.13	33%	110	144	1%	15.43	14.85
Estados Unidos	0.29	0.30	0.21	-30%	37	9	0%	8.11	23.33
Portugal	0.08	0.06	0.15	77%	15	34	0%	4.07	4.47
Alemania	0.14	0.08	0.14	3%	11	35	0%	7.27	4.14
Otros países	0.14	0.20	0.29	113%	76	86	1%	2.75	3.47
Total importado	33.64	31.69	36.78	9%	9,273	11,259	100%	3.42	3.27

*Nota.* Lista de mercados proveedores para el producto 2204 Vino de uvas frescas. El valor unitario es calculado como referencia: valor total de importación por país entre el volumen del año respectivo. Adaptado de Trade map [ITC] (2018) ([https://www.trademap.org/tradestat/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||2204||4|1|1|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||2204||4|1|1|2|1|2|1|1))



*Figura 9.* Evolución de las exportaciones de vinos en el Perú

Las barras azules representan el volumen exportado. El valor unitario es en la relación dólar/kilo o mil dólares/tonelada. Adaptado de *Lista de mercados destino para el producto 2204 Vino de uvas frescas importado por Perú*, por ITC, 2018.

([https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604|||2204||4|1|1|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||2204||4|1|1|2|1|2|1|1))

Tabla 9

*Exportación de Vinos de Perú, por País Destino*

País	Valor (\$ miles)				Volumen (toneladas)			Valor unitario (dólar/kilo)	
	2015	2016	2017	Var 15/17	2016	2017	Participación	2016	2017
Estados Unidos	608	657	721	10%	232	248	65%	2.83	2.91
Reino Unido	4	12	101	742%	3	35	9%	4.00	2.89
Alemania	69	51	94	84%	16	31	8%	3.19	3.03
Chile	23	1	50	117%	-	15	4%	-	3.33
China	5	0	45	100%	-	7	2%	-	6.43
Japón	56	35	37	6%	10	11	3%	3.50	3.36
Costa Rica	11	22	26	18%	8	8	2%	2.75	3.25
Bélgica	5	9	22	144%	2	7	2%	4.50	3.14
Otros países	58	134	73	-46%	41	20	5%	3.27	3.65
Total importado	839	921	1,169	27%	312	382	100%	2.95	3.06

*Nota.* Lista de mercados destino para el producto 2204 Vino de uvas frescas, incl. encabezado; mosto de uva, parcialmente fermentado. Los valores unitarios son calculados como referencia, tomando como base el valor de exportación por cada país entre el volumen del año respectivo. Adaptado de International Trade Center [ITC] (2018) ([https://www.trademapp.org/tradestat/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=1|604||2204||4|1|1|2|2|1|2|2|1](https://www.trademapp.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|604||2204||4|1|1|2|2|1|2|2|1))

## 1.2. Conclusiones

La oferta en el mercado internacional para la industria vitivinícola se encuentra liderada principalmente por países de la región europea como Italia, Francia y España; seguidos en menor proporción por Australia y Chile. Mientras tanto, aquellos que demandan mayor volumen de compra son Alemania, Reino Unido, Estados Unidos y China. Quedó en evidencia que el Perú tiene una mínima participación dentro del mercado global ocupando la posición 83 entre los exportadores al lograr apenas superar el millón de dólares en ventas con 382 toneladas de vino, frente a los 2 mil millones que domina Chile y sus 950 mil toneladas. Ello refleja que, a pesar del mercado internacional atractivo, se detecta un lento crecimiento de la industria vitivinícola en el Perú al no haber desarrollado competencias para destacar.

El consumo de vinos en el Perú no presenta una tendencia notable de crecimiento en los últimos años debido a lo siguiente: (a) los fenómenos climatológicos que han venido afectando la superficie de viñedos y por ende la producción de vino, además las hectáreas destinadas al cultivo de uva es de 32 mil, siendo despreciable al compararlo con los grandes

productores en Europa, Chile y Argentina; (b) una pobre cultura vitivinícola que no incentiva al consumo, donde el Perú posee un per cápita promedio de 1.5 litros por persona, sin embargo Chile y Argentina lo tienen 5 y 10 veces mayor respectivamente; (c) una fuerte preferencia de consumo por vinos importados, cuya participación en el mercado peruano es del 20%, entre los favoritos destacan los vinos argentinos y chilenos, y en menor cantidad pero no despreciable los vinos españoles e italianos; (d) la variabilidad sin tendencia de crecimiento en las exportaciones realizadas en los últimos cinco años, el Perú como país exportador ocupa la posición nueve de América Latina y el Caribe, cuya lista es encabezada por Chile y Argentina quienes se encuentra entre los primeros 10 lugares a nivel global.

Por lo anterior expuesto, es evidente la necesidad de un plan estratégico para la industria vitivinícola peruana que permita impulsarla en mercados emergentes o potenciales a fin de conquistar a más consumidores, no solo en Perú, sino también en el extranjero. Para ello, se puede tomar como referencia las estrategias empleadas por los países destacados a nivel mundial como Francia y España, y de América Latina, Chile y Argentina son los competidores directos en el mercado local de vinos.

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

### **2.1. Antecedentes**

La industria vitivinícola peruana al 2017 tiene presencia en 13 países del mundo, con alrededor de 382 toneladas en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Japón y Chile; principalmente con las bodegas Santiago Queirolo, Tabernerero, Viña Tacama y Agrícola Viña Vieja. Actualmente la industria promueve un aproximado de 5,400 empleos en temporada alta y se ubica a lo largo de la costa peruana en los departamentos de Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna.

La producción nacional lidera el mercado local con una participación del 80% (Gennari & Estrella, 2015). Además, a nivel global el Perú ocupa el puesto 83 como exportador con un mercado menor al 0.01% y tiene la novena posición entre los países latinoamericanos, donde Argentina y Chile destacan como líderes y Perú apenas alcanza el 10% del volumen exportado por Argentina (ITC, 2018).

### **2.2. Visión**

Al 2028, incrementar las ventas tanto en el mercado local como internacional, para ser una industria más rentable, y su vez generando empleo para más peruanos.

### **2.3. Misión**

Producir vinos de cepas atractivas al consumidor que degusta de la gastronomía, para posicionar las ventas en el mercado local, Estados Unidos y China; incorporando alta tecnología en el cultivo de uva y la producción de vinos, a fin de generar rentabilidad de manera sostenible y empleo.

En la Tabla 10 se analiza la visión sobre nueve criterios.

Tabla 10

*Análisis de la Misión*

1 Clientes – consumidores	Personas que gustan de la gastronomía
2 Productos, bienes o servicio	Variedad de vinos
3 Mercados	Nacional, Estados Unidos y China
4 Tecnologías	Cuidado de materia prima y producción de vino
5 Objetivos de la organización	Rentabilidad y crecimiento
6 Filosofía	Ética
7 Autoconcepto	Promover el vino peruano, acompañando a la gastronomía nacional
8 Preocupación por la imagen pública	Sostenibilidad ambiental
9 Preocupación por los empleados	Formalidad en la contratación

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev. p. 63), por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

**2.4. Valores**

Se proponen los siguientes:

- **Calidad:** En todos los procesos para que se refleje en el producto final, atendiendo los requerimientos de los consumidores.
- **Eficiencia:** Hacer el mejor uso de todos los recursos, evitando los desperdicios y los re-trabajos; lo cual traerá ahorro en costos.
- **Desarrollo profesional:** Formar al personal que labora en todas las áreas, incluyendo cultivo, producción, administración y comercialización; ofreciendo condiciones de trabajo apropiadas.
- **Identidad nacional:** Haciendo uso de la certificación de origen para promover la identidad nacional y que sea el acompañamiento ideal para los platos de la gastronomía peruana.

## 2.5. Código de Ética

El código de ética que se propone es el siguiente:

- Respetar la legislación en todos sus aspectos, especialmente en el laboral al ofrecer contratos formales a todos los colaboradores. Además, hay que respetar las leyes de todos los países con los cuales se establezcan relaciones comerciales.
- Rechazar la colusión, beneficiando a los consumidores por encima de los productores y comercializadores.
- Proteger el medio ambiente e impulsar la sostenibilidad en todas las fases del proceso.
- Estandarizar los procesos para brindar productos de alta calidad.
- Uso de materias primas y productos de calidad para garantizar un producto final acorde a los estándares de sanidad.
- Satisfacer los requerimientos y expectativas de los consumidores.

## 2.6. Conclusiones

Con la misión y visión propuesta se busca potenciar a la industria como exportadora, especialmente a Estados Unidos y China, sin descuidar su mercado nacional. Se buscará difundir y producir vino bajo las típicas variedades de uva que actualmente posee la industria, enfocándose en el potencial consumidor. Además, se propone lograr el posicionamiento del vino peruano como el acompañamiento ideal para los platos de la gastronomía nacional.

El desarrollo de los mercados tiene como fin aumentar la rentabilidad de los empresarios a través del incremento de las ventas en el mercado internacional, por consecuencia para atender la demanda generada se reforzará con empleos formales. Todo ello en el marco de los valores y del código de ética, que rechaza la colusión y exige la protección del medio ambiente.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Comprende tres áreas a desarrollar: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales.

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) en su documento denominado *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* propuso los nuevos intereses supremos del país, que prevalecen hasta el año 2021. Esto ha permitido que todas las entidades del gobierno central, regional y local desarrollen sus planes buscando aportar a metas comunes, en beneficio de todos los ciudadanos. Son seis los ejes estratégicos en torno a los cuales se plantean los objetivos de desarrollo nacional: (a) derechos esenciales de las personas para promover la dignidad y libertad individual; (b) igualdad de oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobierno al servicio de la población; (d) desarrollo de la economía, con competitividad y empleo; (e) desarrollo de las regiones, con infraestructura moderna; y (f) preservación de los recursos naturales y medioambiente.

Entre los intereses nacionales del país vecino Chile y como parte de su política exterior destacan: (a) el promover intereses económicos y asociaciones en conjunto con otros países, (b) contribuir al fortalecimiento del multilateralismo, (c) contribuir a la seguridad energética de Chile, (d) las redes de ciencia y tecnología global, (e) promover en el exterior la cultura de Chile, entre otros (Gobierno de Chile, 2017). Dentro de estos puntos, es posible identificar algunos afines a los intereses del Perú, como la seguridad y defensa nacional y el desarrollo de la economía promoviendo asociaciones con otros países, siendo este vital para entablar lazos comerciales con el país vecino.

Por otro lado, Estados Unidos expuso tres intereses vitales: (a) defensa de la patria, (b) buscar el cierre exitoso de una guerra que pueda generar inestabilidad al país, y (c) la preservación de la libertad de movimiento en áreas globales como mar, aire y espacio exterior por donde el mundo realiza negocios, siendo Asia, Europa y Medio Oriente el foco geográfico para estos intereses (The Heritage Foundation, 2017). Además, es destacable un nivel vital en relación a la igualdad de oportunidades y acceso a los servicios, como el aumento en la capacidad de consumo del mercado local. No obstante, queda en debate los derechos esenciales de las personas luego de los casos expuestos en el recién gobierno relacionados con las personas que migraron a este país.

Para China es de su interés nacional: (a) la soberanía de estado y seguridad nacional, (b) integridad territorial, (c) reunificación territorial, (d) sistema político de China regido por su Constitución, y el (e) bienestar económico y garantías para un desarrollo económico y social sostenible. Varios de sus intereses están relacionados a su seguridad territorial, y es que China es uno de los países con mayor número de países limítrofes, y que presenta continuos conflictos de este ámbito, principalmente con Japón. Tiene mayor enfoque en la región de Asia oriental debido a la estratégica ubicación geográfica de China, ya que le ofrece mayores oportunidades que Europa o América, al tener estas últimas menor dinamismo económico (Feng, 2014). En ese sentido, frente a China, es posible enfrentar dificultades al querer establecer alianzas para el desarrollo económico, al estar fuera de su foco regional.

En la Tabla 11 se presentan los intereses del Perú organizados en torno a los seis ejes estratégicos presentados, y frente a otros países, entre vecinos y socios comerciales a quienes se analizó la posibilidad de tener algún interés común u opuesto.

Tabla 11

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
1 Derechos esenciales de las personas para promover la dignidad y libertad individual		Chile (+) EEUU (-)	Ecuador (+) Colombia (+) Bolivia (+) Brasil (+)	Venezuela (-)
2 Igualdad de oportunidades y acceso a los servicios		EEUU (+) China (+)	Brasil (+) UE (+)	Venezuela (-)
3 Desarrollo de las regiones, con infraestructura moderna			Brasil (+) Chile (+) UE (+)	Argentina (+) China (+)
4 Desarrollo de la economía, con competitividad y empleo		Chile (+)		EEUU (-)
5 Estado y gobierno al servicio de la población	Chile (+)	EEUU (+)	Bolivia (+) Brasil (+)	Venezuela (-)
6 Preservación de los recursos naturales y medioambiente			Brasil (+) Bolivia (+) Chile (+)	EEUU (-) China (+) UE (+)

Nota. (+) Interés común al Perú, posibilidad de acuerdos. (-) Interés opuesto. EEUU: Estados Unidos. UE: Unión Europea.

### 3.1.2. Potencial nacional

Se realiza a través de siete dominios, los cuales permiten identificar las fortalezas y debilidades que la nación posee. Estos dominios son: (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-cultural, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

**Dominio geográfico.** El país se ubica en el centro occidente de Sudamérica, limitando al norte con Colombia y Ecuador, al este con Brasil, al sur con Chile y al sureste con Bolivia, dando un total de 7,073 kilómetros de límites fronterizos. En su mayoría son zonas difíciles de acceder, lo que representa un gran reto para desarrollar a las poblaciones que viven en las distintas fronteras. Uno de los elementos que permite al Perú distinguirse es su extenso litoral, con más de 3,080 km que da acceso al Océano Pacífico, rico en pesca y que permite el

comercio internacional a través de sus aguas (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2015); en especial el acceso a los mercados del continente asiático y otros países de América como Estados Unidos, México y Chile.

En el aspecto hidrográfico, el Perú se alimenta de tres vertientes (Pacífico, Atlántico y Titicaca), sobre las cuales la Autoridad Nacional del Agua [ANA] (2016) ha identificado alrededor de 159 cuencas hidrográficas, y cuya labor de dicha entidad es la de gestionar los recursos hídricos. No obstante, entre los eventos climatológicos que ocurren en el país se encuentran el fenómeno El Niño - La Niña, escenarios de lluvias moderadas, sequías, heladas y friaje (ANA, 2016). El sector agrícola se ve afectado precisamente por el fenómeno El Niño que impacta sobre la costa de América del Sur con lluvias intensas, aumento de temperatura en aguas costeras, períodos húmedos y baja presión atmosférica; produciéndose pérdidas de cosechas y áreas de cultivo. Por otro lado, por el Perú recorre la cordillera de los andes que permite tener diferentes ecosistemas y diversidad de climas, sirviendo de barrera entre el clima tropical característico de la selva, y los climas de la costa y sierra.

Al 2015, el Perú disponía de 7.2 millones de hectáreas como superficie agrícola, es decir el 0.56% del total de la superficie del país, de los cuales 24 mil hectáreas son destinadas al cultivo de uva, principal materia prima en la elaboración del vino. A nivel mundial, el Perú ocupa la posición 24 en producción de uva, siendo China el principal productor con una cuota del 17%, seguido por Estados Unidos, Italia, España y Francia. Entre los primeros 10 países productores de uva (ver Tabla 12) se encuentran Chile y Argentina con 2.6 millones de toneladas cada uno aproximadamente, mientras que Perú solo llega a los 0.507 millones de toneladas. No obstante, el Perú es el noveno país exportador de uva a nivel mundial, y en el 2014 exportó 266 mil toneladas, es decir el 52% de la producción es destinada al comercio internacional. Además, en rendimiento, Perú tiene un mejor indicador con 21.5 mil kilos por hectárea cosechada.

A pesar del alto rendimiento entre los países destacados en producción de uva, lo que significaría una fortaleza; la poca superficie cosechada y destinada para las plantaciones de viñedos actúan como debilidad; además del clima adverso al que son sometidas, por consiguiente, resulta en poco volumen de producción. Otra debilidad de la ubicación geográfica es los fenómenos climatológicos que afectan a la producción. A pesar de ello, el total de superficie agrícola destinada a la uva no ha disminuido, pero tampoco ha tenido un aumento significativo en los últimos 10 años (ver Tabla 13), que se mantiene en 0.53% del total de la superficie cosechada en el Perú y con un crecimiento promedio del 10%.

Tabla 12

*Mundo: Superficie Agrícola Cosechada y Producción de Uva, en 2014*

País	Producción (miles de toneladas)	%	Superficie cosechada (miles de ha)	%	Rendimiento (Kg/ha)
Total Mundial	74,500	100.0%	7,125		10,456.8
1 China	12,628	17.0%	770	10.8%	16,397.8
2 Estados Unidos	7,152	9.6%	419	5.9%	17,085.4
3 Italia	6,931	9.3%	703	9.9%	9,860.2
4 España	6,223	8.4%	931	13.1%	6,683.2
5 Francia	6,173	8.3%	758	10.6%	8,143.8
6 Turquía	4,175	5.6%	467	6.6%	8,939.0
7 Argentina	2,635	3.5%	226	3.2%	11,639.8
8 India	2,585	3.3%	119	1.7%	21,773.1
9 Chile	2,457	2.8%	198	2.8%	12,405.5
10 Irán	2,057	2.6%	213	3.0%	9,650.6
11 Sudáfrica	1,949	2.6%	124	1.7%	15,740.2
12 Egipto	1,596	2.1%	72	1.0%	22,110.5
24 Perú	507	0.7%	24	0.3%	21,498.1

*Nota.* Producción mundial de uva fresca por superficie cosechada y rendimiento de la producción. Adaptado de “Análisis Económico de la Producción Nacional de Uva Fresca” por el Ministerio de Agricultura y Riego (2017) ([http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/uva.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/uva.pdf))

Tabla 13

*Perú: Superficie Cosechada de Uva, Evolución en Hectáreas*

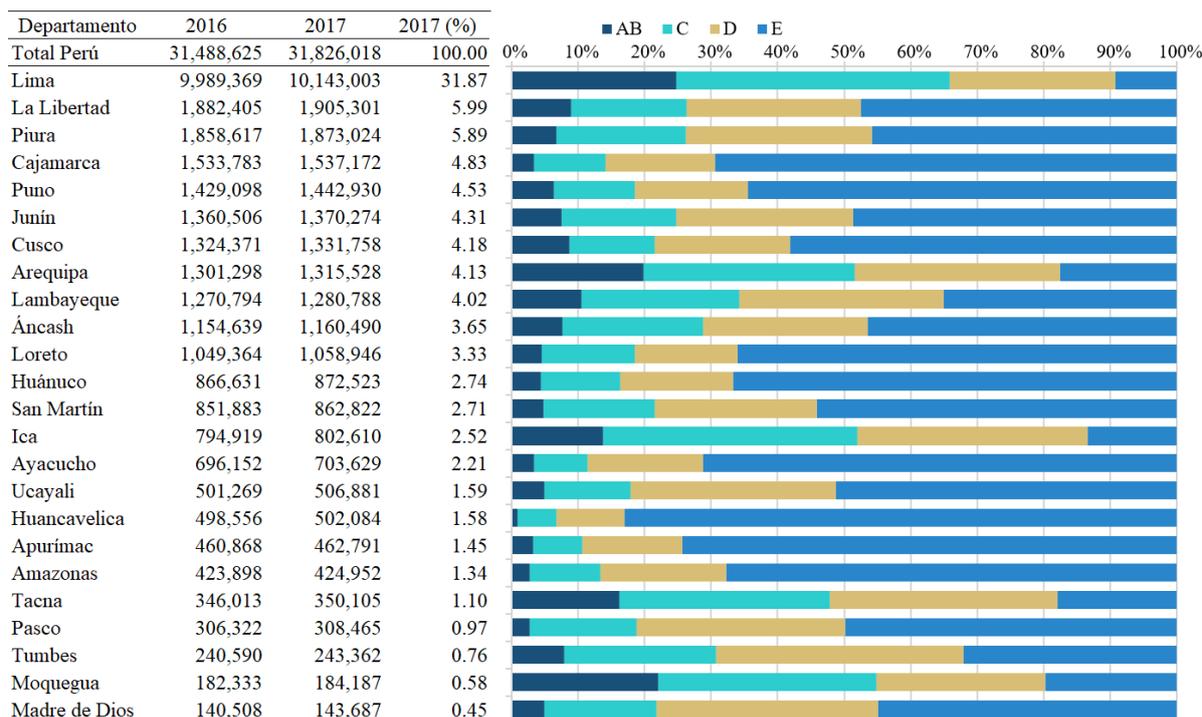
Superficie cosechada	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	3,035,605.3	3,129,204.8	3,113,965.3	3,089,042.3	3,240,581.9	3,334,560.9	3,353,755.4
Uva	13,249.9	13,954.9	15,000.1	16,573.2	19,482.5	21,769.1	23,588.3
%	0.44%	0.45%	0.48%	0.54%	0.60%	0.65%	0.70%

*Nota.* Total: es la superficie agrícola nacional destinada a cosecha y porcentaje de éste destinado a la producción de uva. Adaptado de “Análisis Económico de la Producción Nacional de Uva Fresca” por el Ministerio de Agricultura y Riego (2017) ([http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/uva.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/uva.pdf))

**Dominio demográfico.** La población nacional en el 2017 fue de 31'826,018 personas, con un crecimiento promedio del 1% por año. El 31% se concentra en el departamento de Lima, seguido por 5.9% en La Libertad y Piura, representando una fortaleza al encontrarse concentrada la fuerza económica en las principales ciudades como Lima, La Libertad, Piura, Arequipa, Ica y Moquegua. En la Figura 10, nótese los niveles socioeconómicos [NSE] AB y C. Sin embargo, para el Estado es una dificultad el poder brindar igualdad de oportunidades y servicios a las poblaciones que están alejadas y dispersas debido a la geografía del país.

En el último censo realizado el 2017 se observó una disminución de la población para el grupo de edades de 0 a 9 años, guardando relación con la reducción de la tasa de natalidad. Nótese ello en la Figura 11, en las pirámides poblacionales para los años 2010, 2017 y 2028 proyectada, cuyo estimado es de 35.3 millones de habitantes con una proporción igual de hombres y mujeres. No obstante, resaltó una continua disminución en la tasa de crecimiento anual de la población, asociado a la tasa de natalidad, mortandad y migración, guardando relación con una reducción en fecundidad, cuidado de la salud y la búsqueda de mejores oportunidades fuera del país.

Además, es posible apreciar que la población adulta ha tenido un incremento de 9.1% a 11.9% en el último periodo censal 2007-2017, producto del proceso de envejecimiento. Al 2017, la población en el rango de 25~65 años representó el 48% del total; y para el 2028 se estima represente el 52%. También es notoria la migración interna del campo a la ciudad, con incremento de la población de la costa y parcialmente la selva. Al 2017, la población de la costa representó el 58%, la selva el 13.9% y la sierra el 28%. Esta última presentó una disminución del 5.7% en los últimos 10 años, mientras que la costa y selva crecieron en 13.8% y 10.9% respectivamente (INEI, 2018c).



**Figura 10.** Perú: Estructura socioeconómica por departamento, 2017  
 Izquierda: Población estimada por departamento al 2017 y su porcentaje de participación.  
 Derecha: Presentación gráfica de la estructura socioeconómica en porcentaje horizontal.  
 Adaptado de *Estadísticas: Población y Vivienda*, por INEI, 2018.  
 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)



**Figura 11.** Pirámide de la población peruana, 2010, 2017 y 2028  
 Adaptado de *Estadísticas: Población y Vivienda*, por INEI, 2018.  
 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

**Dominio económico.** Como consecuencia de la inestabilidad política, las perspectivas de crecimiento económico para el Perú se han reducido, y se estima un crecimiento en el Producto Bruto Interno [PBI] al 2018 de 3.5% y de 3.8% para el 2019; luego de que en el 2017 lograra crecer tan solo 2.5%, cuando en el 2016 se expandió en 4.0% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2018a).

Entre las causas principales de la fuerte caída en el PBI fueron: (a) el Fenómeno del Niño, que afectó seriamente al sector norte; (b) los casos de corrupción, como Lava Jato; y (c) los conflictos políticos internos. El conjunto generó desconfianza en los inversionistas frenando proyectos de inversión al incrementarse el riesgo; y la economía se sostuvo principalmente de la minería. En pocas palabras, los conflictos internos que el país atraviesa influyen en la percepción y actitud de los peruanos hacia el futuro, generando disminución en el consumo y caída de la demanda interna (ver Figura 12) (BCRP, 2018b).



*Figura 12.* Producto Bruto Interno y demanda interna: variación porcentual  
Tomado de *Memoria Anual 2017* (p. 12): Perú, por BCRP, 2018.  
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>)

Con relación a la exportación de productos no tradicionales, estos han tenido sus altibajos para los últimos cinco años (de 2011 a 2016); sin embargo, es rescatable que el sector agropecuario creció en 10% para este periodo, permitiendo mayor diversificación de productos a nivel nacional además de requerir más mano de obra, con ello lográndose incrementar la generación de empleo (Vásquez, Morales, y Puch, 2017). En la Figura 13 se muestran las tasas de crecimiento promedio anual, en el período 2011–2016, de los sectores

de exportación no tradicionales, destacando el agropecuario, las uvas frescas tuvieron un crecimiento del 18%.

La economía peruana se sostiene principalmente de la industria minera e hidrocarburos, cuyo aporte al 2016 fue del 14.3%. El subsector de la minería ha logrado mantener su crecimiento en los últimos dos años con la producción de cobre, hierro y plomo, seguido por el subsector de hidrocarburos con el gas natural (INEI, 2016). Precisamente, en julio de 2018 se encontró un yacimiento de litio y uranio, con el que se estima sirva para seguir impulsando el crecimiento económico del país y reducir la fuerte dependencia con los otros minerales. Sin embargo, está aún incipiente al encontrarse en etapa de exploración, además de requerirse cambios en el aspecto legal para permitir su producción y exportación. El litio es insumo importante en la fabricación de baterías y la industria de vehículos eléctricos, y en el mundo los principales yacimientos se encuentran en Australia y Estados Unidos (“Yacimiento de litio,” 2018).

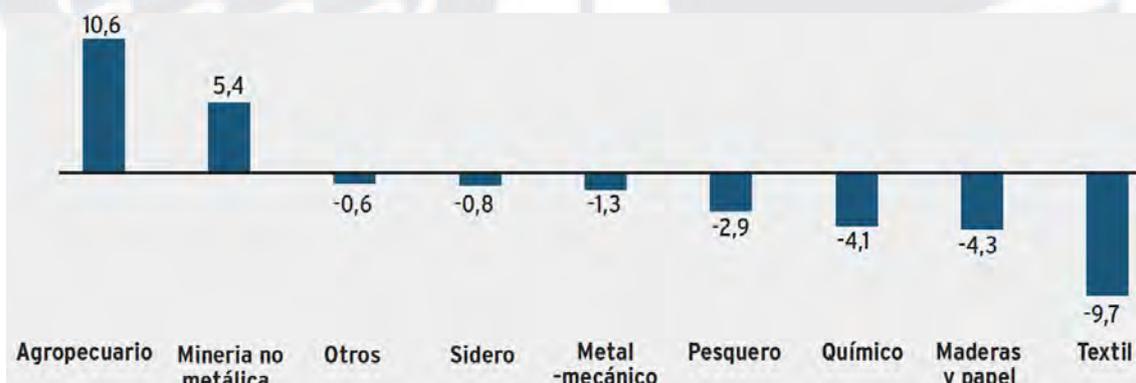


Figura 13. Tasa de crecimiento de exportaciones no tradicionales, 2011 – 2016  
Tomado de *Exportaciones no tradicionales en los últimos 5 años: el boom agroexportador*, por C. Vásquez, R. Morales y M.A. Puch, 2017, *Moneda*, 172, p. 41.

**Dominio tecnológico-científico.** De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global 2017-2018, el Perú ocupó la posición 86 (de 137 naciones) en lo referente a tecnología (Schwab, 2017), siendo desfavorable para el país por lo que se define como una debilidad. En la Tabla 14 se ha comparado a Perú, con Chile y Argentina que son los principales productores de vinos en América Latina, observándose que Perú tiene desventaja en la

penetración del Internet, tanto en hogares como en dispositivos móviles. Por el contrario, supera a Argentina en disponibilidad de las últimas tecnologías y transferencia de tecnología. Al contrario de Chile, que muestra un buen desempeño en todos los factores analizados.

Tabla 14

*Competitividad en Tecnología: Perú, Chile y Argentina 2017 – 2018*

	Perú		Chile		Argentina	
	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición	Valor
Pilar de tecnología	86	3.7	38	5.2	66	4.3
Disponibilidad de las últimas tecnologías	94	4.3	28	5.6	100	4.2
Absorción tecnológica en las firmas	105	4.1	37	5	101	4.1
Transferencia de tecnología	62	4.5	21	5.2	119	3.5
Usuarios de Internet (% de población)	88	45.5	60	66	51	70.2
Suscriptores de Internet de banda ancha (% de población)	81	6.7	55	16	51	16.9
Amplitud de banda de Internet (kb/usuario)	85	33.3	27	175.6	80	41.1
Suscriptores de datos en telefonía móvil (% de población)	66	62	53	69	39	80.5

Adaptado de "The global competitiveness report 2017-2018 (pp. 47, 89, 237), por Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

***Dominio histórico-cultural.*** Durante la época del gobierno militar Juan Velasco Alvarado se implementó la ley de la Reforma Agraria (DL 17716), un 24 de junio de 1969, cuando la agroindustria se encontraba en crecimiento se trató de introducir un nuevo modelo en la industria basado en la asociación o llamadas también cooperativas. La expectativa generada por una transformación económica y social resultó en todo lo contrario al nacionalizar las tierras expropiándolas.

Ello provocó que los pequeños agricultores no tuvieran fácil acceso a créditos del sistema financiero y una reducción del número de empleo, generando un mayor índice de pobreza. Otros problemas generados fueron la reducción del nivel de eficiencia en las empresas; generando la desintegración de empresas agrícolas o la parcelación; también se dio la eliminación del negocio de venta de tierras y el cierre de empresas del sector agrícola incrementó el desempleo y la privación de nuevas tecnologías por falta de inversión. Todo

ello tendría efecto hasta los años 90, en que se inicia la recuperación a pasos lentos con la agro-exportación (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2018).

Por la década de los 80 se instauró un sistema económico de protección a la industria nacional, impulsado por el Presidente Fernando Belaunde Terry. Esto llevó a la falta de oferta y una inflación que superaba el 50%. Por otro lado, la informalidad crecía dentro de la economía nacional y el desempleo imperaba. Posteriormente, entre 1985 y 1990 el Presidente Alan García no implementó mejoras estructurales y la situación empeoró, llegando incluso a un déficit fiscal superior a 7,200%. Esto llevó al cambio de la moneda instaurándose el Inti, que también se devaluó rápidamente (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2014).

Guerras internas causaron desinversión y paralización de la economía nacional, muertes de civiles y la expansión del narcotráfico como medio para conseguir recursos, atentando contra la seguridad de las personas y bienes. Posterior, en el año 1990 Alberto Fujimori ocupó la presidencia del Perú teniendo como modelo la apertura del mercado para impulsar el desarrollo económico, a través de la reducción y eliminación de barreras arancelarias. También, aumentó el impuesto general a las ventas (IGV) y otros tributos, con lo que desarrolló distintos organismos gubernamentales (PCM, 2014). Los resultados se lograron a ver a inicios del siglo XXI, cuando el PBI comenzó a tener un crecimiento sostenido. En simultáneo, el poder adquisitivo de los consumidores se elevó. Sin embargo, este crecimiento no ha contribuido a eliminar la inseguridad ciudadana ni los conflictos sociales en el territorio nacional (PCM, 2014).

Es evidente que la situación nacional varía con cada gobierno, reflejando la falta de voluntad para seguir planes de largo plazo. Los gobernantes peruanos han mostrado poca formación en materia de estrategia política y no enfrentan la raíz de los problemas que el Perú posee, y por lo tanto la inseguridad ciudadana aumenta, al igual que el desempleo y el subempleo (Palacios, 2015). El análisis del dominio histórico-cultural muestra que el país

tiene fortalezas pero que no es aprovechada por falta de apoyo al sector industrial sin planeamientos de largo plazo y poco interés en el mercado de exportación.

***Dominio organizacional-administrativo.*** Perú es un país constituido como república democrática, social, independiente y soberana. Constituye un Estado indivisible, con un gobierno unitario, que a la vez es representativo, y descentralizado; que se encuentra organizado en función de la división de poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está integrado por el Presidente, dos Vice- Presidentes, los ministros y todas sus dependencias. En cambio, el Poder Legislativo está integrado por el congreso de una sola cámara, con 120 miembros, elegidos por votación directa (Portal del Estado Peruano, 2015). Si bien, dichos poderes son independientes, una de las grandes deficiencias es que el Poder Judicial no actúa acorde a dicha independencia; por el contrario, está supeditado al Poder Ejecutivo o al Legislativo. Asimismo, los peruanos no poseen la confianza suficiente en sus gobernantes ni en la policía, convirtiéndose en una debilidad para el desarrollo político, social y económico (Schwab, 2017).

***Dominio militar.*** El Ministerio de la Defensa (2015) ha establecido como su misión el ser una organización con potencial humano calificado, teniendo unas Fuerzas Armadas que permitan garantizar la soberanía nacional, así como la integridad del territorio peruano y la defensa de sus intereses. Las Fuerzas Armadas contribuyen al desarrollo nacional, participando en el fortalecimiento de la paz y seguridad en el ámbito internacional. Sin embargo, la falta de presupuesto causa que el dominio militar represente una debilidad para el país. El presupuesto que se destina para la seguridad nacional y la defensa del país asciende a S/ 1,300 millones. Según con el Ministerio de Defensa (2015), las fuerzas armadas nacionales están integradas por:

- El Ejército: tiene como misión proteger al país, ante amenazas y agresiones que puedan poner en peligro la integridad nacional, la soberanía y la independencia.

Para lograr esto se mantienen alertas y organizados. La Fuerza Área: Pueden participar en actividades de control interno, pero su objetivo principal es resguardar al país de amenazas externas o terroristas.

- La Marina de Guerra del Perú: Vigilar el mar peruano, así como sus lagos y ríos, apoyando la política exterior nacional. Debe estar vigilante de forma permanente.

### 3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales constituyen una de las dimensiones del análisis tridimensional, que fue inicialmente propuesto por Hartman. En este apartado se pueden identificar las oportunidades y amenazas que el Perú tiene, mediante la revisión de las siguientes perspectivas: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** La interdependencia entre los países es algo inevitable, en especial en un entorno global, donde el intercambio comercial es necesario para el desarrollo y crecimiento económico. Sin embargo, la economía peruana es todavía muy pequeña dentro del contexto mundial, representando solo un 0.3% del PBI del mundo y cuyo crecimiento global fue del 3.7%, el más alto desde el 2011 (Parodi, 2013). Para los mercados emergentes y en desarrollo la economía creció de 4.3% a 4.7% (2016 a 2017), destacando China con 6.9%. Por otra parte, las economías desarrolladas tuvieron un crecimiento de 1.7% a 2.3% para dichos años respectivamente, sobresaliendo Estados Unidos, la Eurozona y Japón al superar sus tasas previstas (ver Figura 14) (BCRP, 2018b).

El Fondo Monetario Internacional [FMI] (2018b) llegó a la conclusión que los países de América Latina presentan mucha desigualdad y pobreza; resaltó que los avances logrados se deben al aprovechamiento de la exportación de materias primas de alta demanda facilitando la generación de empleo y sustentando su economía. Sin embargo, mencionó que esta estrategia está llegando a su cuota máxima, por lo que los países deberían reformular sus

estrategias o implementar una política que les permita incrementar la recaudación de impuestos y reducir sus gastos.

	PPP % 2016	Comercio Perú % 2016	2015	2016	2017	Promedio 2008-2017
<b>Economías desarrolladas</b>	<b>41,9</b>	<b>47,3</b>	<b>2,3</b>	<b>1,7</b>	<b>2,3</b>	<b>1,2</b>
<i>De los cuales</i>						
1. Estados Unidos	15,5	18,0	2,9	1,5	2,3	1,4
2. Eurozona	11,8	11,2	2,1	1,8	2,5	0,6
<i>Alemania</i>	3,3	2,7	1,5	1,9	2,5	1,2
<i>Francia</i>	2,3	0,7	1,1	1,2	1,9	0,7
<i>Italia</i>	1,9	1,7	1,0	0,9	1,6	-0,5
<i>España</i>	1,4	2,6	3,4	3,2	3,1	0,3
3. Japón	4,4	3,1	1,4	1,0	1,7	0,5
4. Reino Unido	2,3	1,2	2,3	1,8	1,8	1,1
5. Canadá	1,4	3,2	1,0	1,5	2,8	1,7
<b>Economías en desarrollo</b>	<b>58,1</b>	<b>52,7</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,7</b>	<b>5,1</b>
<i>De los cuales</i>						
1. Asia emergente y en desarrollo	31,6	28,0	6,8	6,4	6,5	7,3
<i>China</i>	17,8	22,9	6,9	6,7	6,9	8,2
<i>India</i>	7,2	2,4	8,2	7,1	6,7	7,1
2. Comunidad de Estados Independientes	4,5	0,6	-2,0	0,4	2,2	1,7
<i>Rusia</i>	3,2	0,5	-2,5	-0,2	1,8	1,2
3. América Latina y el Caribe	7,9	21,9	0,3	-0,9	1,4	2,1
<i>Brasil</i>	2,6	4,5	-3,6	-3,6	1,0	1,6
<i>Chile</i>	0,4	3,0	2,3	1,6	1,5	3,0
<i>Colombia</i>	0,6	2,6	3,1	2,0	1,8	3,6
<i>México</i>	1,9	2,9	3,3	2,3	2,1	2,1
<i>Perú</i>	0,3	-	3,3	4,0	2,5	4,9
<b>Economía Mundial</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>3,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>
<b>Nota:</b>						
Socios Comerciales 1/	64,8		3,1	2,9	3,5	3,5

Figura 14. Crecimiento de principales economías (variación porcentual anual)

Nota: 1/: Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú. PPP%: Paridad de poder adquisitivo en porcentaje. Tomado de *Memoria Anual 2017* (p. 36): Perú, por BCRP, 2018. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>)

Pese a ello, en el Perú para el 2018 se espera una reactivación con un crecimiento del 3.7%, impulsado por la inversión privada, nacional y extranjera, en un contexto de mayor confianza por el desarrollo de proyectos de infraestructura, mientras en el mundo hay más liquidez y menores costos financieros. Esto evidencia como la economía de los países está relacionada, afectando el desempeño del Perú (“2017: La economía,” 2017).

Del mismo modo, para un crecimiento es necesario contar con alianzas o lazos comerciales con principales mercados a nivel mundial o países afines a su interés nacional. Por ello, el Perú es miembro de la Organización Mundial del Comercio [OMC], cuya finalidad es facilitar que los países miembros mantengan intercambios comerciales, bajo políticas de común acuerdo bilateral; que en situaciones de intereses opuestos se revisan los

acuerdos de acuerdo a un procedimiento y criterio jurídico (OMC, 2018). El Perú tiene más de 60 acuerdos comerciales bilaterales que le permite tener acceso a mercados internacionales y sus consumidores pueden acceder a los productos peruanos.

Asimismo, el Perú participa en la Comunidad Andina [CAN] donde obtiene beneficios arancelarios para determinados bienes con quienes la integran: Bolivia, Colombia, y Ecuador. Perú forma parte de la Alianza del Pacífico, con Colombia, Chile y México, cuyo fin es integrar dichos países fuera de sus límites territoriales para trabajar como un mecanismo articulado de cooperación en economía y política. Por otro lado, con el Mercado Común del Sur [MERCOSUR] conformado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, el acuerdo facilita la libre circulación de productos y servicios por estos países miembros. También el Perú conforma el Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico [APEC] cuyo principal objetivo es el crecimiento económico sostenido en dicha región conformada por 21 países anexos al Océano Pacífico (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018a).

En definitiva, el desarrollo económico nacional es muy dependiente de las grandes economías, como Estados Unidos, países de la Eurozona y asiáticos como Japón, de modo que, cuando estos países dejan de crecer económicamente, sucede lo mismo en el Perú. Del mismo modo, otra debilidad del ámbito económico es que las estrategias apuntan a hacer crecer la economía en diversas aristas, pero no se contemplan actividades o estrategias que generen un desarrollo y crecimiento sostenido.

***Lazos pasados y presentes.*** El Perú fue creado como una colonia del reinado español, estableciendo lazos culturales con la madre patria, especialmente en el idioma. Además, se suma la influencia que las guerras y conflictos han traído a lo largo de los años, por lo general por conflictos territoriales con los países vecinos (Ecuador y Chile). Actualmente, el Perú tiene lazos comerciales y de confraternidad con sus países vecinos, estimulando la inversión

internacional y el comercio, al presentar intereses nacionales similares como el desarrollo económico y seguridad nacional.

Los conflictos políticos y territoriales que se han presentado con Chile condujeron a una relación tensa y sensible, que en la actualidad se refleja en competencia por la denominación de origen de productos bandera como pisco, o como también la elaboración de platos gastronómicos. No obstante, la inversión de capital chileno en el Perú ha ido incrementándose, tal es el caso que las tres principales tiendas por departamento provienen de capital chileno, y similar ocurre con dos supermercados importantes.

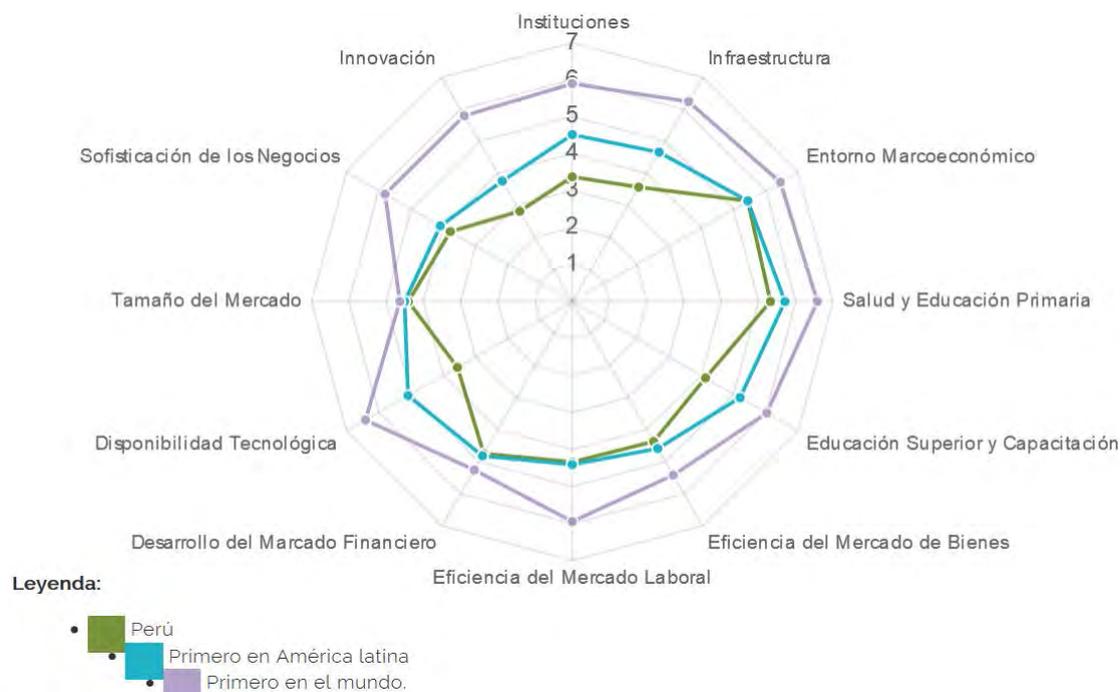
***Contrabalance de los intereses.*** Se fundamenta en las relaciones que se establecen al tener intercambios con otras naciones, ya que siempre hay un costo, así como un beneficio. Cuando se realiza una importación se podría pensar que se causa un perjuicio a la industria local, pero lo cierto es que se está beneficiando al consumidor peruano, quien tendrá a su disposición más opciones de consumo, y variedad de precios. Con base en un análisis costo-beneficio se establece que las importaciones generan mayor beneficio a la población que, a la protección de la industria nacional, lo cual también traería ineficiencias y mayores costos.

La Alianza del Pacífico ha logrado posicionarse en el comercio internacional ocupando la octava posición a nivel mundial en exportación, representando el 37% del PBI de América Latina. Su fortaleza radica en el aspecto demográfico con población en edad laboral y fuerza laboral calificada, además de un crecimiento del sector poblacional con poder adquisitivo (Alianza del Pacífico, 2018). Ello significa que, los lazos comerciales con estos países vecinos mantienen una proyección de mediano o inclusive de largo plazo, al tener en común el afán de “impulsar un mayor crecimiento y mayor competitividad de las cuatro economías que la integran” (Alianza del Pacífico, 2018).

***Conservación de los enemigos.*** Los países al igual que las empresas luchan por conquistar los mercados y ganar la preferencia de los clientes. El contar con enemigos competitivos promueve el desarrollo de fortalezas, atributos o habilidades, que a la larga permitirá al país competir con éxito en el mercado global. El conservarlos sirven de fuente de inspiración a la mejora continua y en otros casos considerarlos como referentes para la industria, siendo Chile uno de los países de constante competencia.

De acuerdo con el reporte de competitividad mundial elaborado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum) [WEF] es el país de Latinoamérica que mejor desempeño ha logrado en los últimos 10 años. A nivel mundial al 2017, Chile ocupó la posición 33 con una población aproximada de 18 millones y un PBI per cápita de 13,576 dólares; mientras que Perú ocupó la posición 72 con 31 millones de habitantes y un PBI per cápita de 6,198 dólares. Mientras que Chile es el país que lidera en competitividad en América Latina, Perú apenas logró alcanzarlo en los pilares de estabilidad macroeconómica, desarrollo del mercado financiero y tamaño de mercado (ver Figura 15). A nivel mundial el país referente es Suiza (Schwab, 2017).

Es evidente notar una amplia brecha frente a Chile en otros pilares como tecnología, infraestructura, educación superior e institucional. Con respecto a Argentina, otro país relevante en la industria vitivinícola en el mercado internacional, ocupó la posición 92 en competitividad (Schwab, 2017). Las políticas macroeconómicas del gobierno de Cristina Fernández afectaron su moneda y el tipo de cambio; y por ende sus exportaciones. Ante ello, el gobierno actual de Mauricio Macri buscó apoyo en el FMI, solicitando un préstamo para disponer de liquidez, buscar estabilizar el peso argentino, además de reducir la inflación y con ello repuntar las exportaciones (FMI, 2018a).



*Figura 15.* Índice de competitividad de Perú, Chile y Suiza, 2017  
Tomado de *Cámara de Comercio de Lima*, 2017. ([https://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/indice\\_competitividad\\_global.html](https://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/indice_competitividad_global.html))

### 3.1.4. Influencia del análisis en la industria peruana vitivinícola

Decisiones políticas de 50 años atrás frenaron el desarrollo del sector agrícola, motivo por el cual la industria vitivinícola peruana no ha logrado un crecimiento sostenido y menos un reconocimiento o cultura de consumo, a diferencia de otros países. En términos económicos, hay un contexto promisorio para los próximos años de crecimiento, impulsado por proyectos de inversión privada y pública en infraestructura. Sin embargo, se observa que la mayoría de las empresas peruanas no apuntan a negocios sostenibles, y solo buscan la rentabilidad del momento.

Además, se produjo una fuerte caída en la demanda interna en los últimos años producto de la reducción en el consumo privado, dado que el crecimiento de la economía se sustenta más en algunas industrias como la minera. Se suman la falta de políticas económicas

internas, pocas estrategias de comercio con otros países, desastres naturales y el bajo nivel de tecnología e inversión en investigación y desarrollo.

Si bien, los acuerdos comerciales firmados permitieron en gran medida la penetración de vinos extranjeros; por el contrario, la oportunidad de exportar vinos no ha sido explotada. Como consecuencia, los vinos peruanos no son reconocidos en el mercado foráneo ni favoritos en el mercado local, por esta razón la mayoría de ellos compiten por precio y volumen de ventas; mas no por calidad o reconocimiento. Además, las variedades de uva o cepas producidas y preferidas en el Perú, no satisface el paladar del mercado internacional, especialmente en el acabado final del producto donde países de Europa superan con creces a las tecnologías o manufacturas empleadas en el Perú.

Otro factor influyente es el geográfico y ambiental, ya que la producción de uva se concentra solo en la región de la costa, calzando con los departamentos de mayor población en el Perú; sin embargo, se ve mellado por la poca especialización en el sector vitivinícola y la alta rotación de mano de obra, al poseer una producción estacional. Asimismo, la crisis económica mundial y los conflictos entre los grandes mercados en desarrollo y emergentes, como Estados Unidos con China y la Unión Europea, afecta indirectamente en la economía peruana con: el mercado de divisas; la subida del dólar y devaluación de la moneda, impactando en las exportaciones; las inversiones extranjeras; y la caída de precios de los minerales, sector industrial relevante.

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

Se desarrollan: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

El Perú es un país de economía en desarrollo, con la gran interrogante si a futuro será sostenible. Alcanzó la posición 72 entre 137 economías en el reporte de competitividad mundial del FMI, cinco posiciones menos al año 2017 y reflejó un bajo desempeño en casi

todos los 12 pilares de la competitividad (ver Tabla 15), clasificados en tres grupos: requerimientos básicos, impulsores de eficiencia y factores de innovación (Schwab, 2017).

Tabla 15

*Competitividad del Perú por Factor*

Pilar	Posición (entre 137 países)	Puntuación (1 al 7)
Requerimientos básicos	79	4.4
1 Instituciones	116	3.2
2 Infraestructura	86	3.8
3 Ambiente macroeconómico	37	5.4
4 Salud y educación primaria	94	5.4
Impulsores de la eficiencia	64	4.2
5 Educación superior y entrenamiento	81	4.1
6 Eficiencia del mercado de bienes	75	4.3
7 Eficiencia del mercado laboral	64	4.3
8 Desarrollo del mercado financiero	35	4.5
9 Tecnología	86	3.7
10 Tamaño del mercado	48	4.5
Factores de innovación y sofisticación	103	3.3
11 Sofisticación de los negocios	80	3.8
12 Innovación	113	2.8

Tomado de *The global competitiveness report 2017-2018* (p. 236), por K. Schwab, 2017. Ginebra, Suiza: World Economic Forum

**Requerimientos básicos.** La mayor debilidad se encontró en el pilar instituciones, debido a la falta de confianza en los políticos e instituciones de gobierno y actos de corrupción reportados en los últimos años. El único elemento favorable es el ambiente macroeconómico, ya que incluso en la educación y salud básica hay deficiencias importantes.

**Impulsores de eficiencia.** Pilares esenciales para que el país se convierta en una economía desarrollada, donde sólo resulta favorable el desenvolvimiento del mercado financiero. El país presenta una debilidad importante en tecnología y educación superior, tanto por su calidad como por el acceso de la población.

**Factores de innovación y sofisticación.** Perú se sitúa en los últimos lugares como consecuencia de pocos profesionales dedicados a la investigación y la falta de colaboración entre las empresas y las instituciones de educación.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

La introducción de políticas macroeconómicas, la apertura de mercado y la creación de programas sociales en las últimas dos décadas han permitido mejoras significativas en economía, bienestar y reducción de la pobreza. No obstante, el Perú ahora enfrenta la necesidad de realizar cambios estructurales para salir de la trampa del ingreso medio, a fin de consolidar su clase media emergente. Para lograrlo, el Perú debe trabajar en factores de producción como la educación y competencias; empleo; tecnología, innovación y desarrollo; infraestructura de transporte y logística; gobernanza; y sobretodo recuperar la confianza en sus instituciones (OCDE, 2018). Para el presente plan se analizan: (a) ubicación geográfica, (b) recursos, (c) mano de obra, (d) infraestructura, (e) educación y (d) financiero.

**Ubicación geográfica.** El Perú se ubica en la zona media oeste de América Latina, contando con acceso al Océano Pacífico que le da facilidad de realizar comercio marítimo hacia el continente asiático, países de América del Norte, Centro y Sur y la región europea. Cuenta con tres puertos marítimos a lo largo de su litoral: (a) el puerto del Callao al centro en el departamento de Lima, (b) el puerto de Paita al norte en el departamento de Piura y (c) el puerto de Matarani al sur en el departamento de Arequipa. Para tal efecto, dispone de 25 rutas marítimas registradas con frecuencia de navegación semanal y que conectan con más de 97 puertos en 44 países alrededor del mundo. No obstante, el tiempo de tránsito para el acceso al continente de Europa y Oceanía puede llegar a exceder los 30 días de navegación (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2018).

**Recursos.** Otro aspecto relevante es la variedad de climas que presenta el país, favoreciendo al desarrollo de la agricultura y ganadería, convirtiéndolo en un país rico en flora y fauna. El Perú tiene una superficie de 1,285,216.20 km<sup>2</sup> de los cuales 387,424 km<sup>2</sup> era superficie agropecuaria al año 2012, es decir el 30% del territorio nacional. De estos, solo el 18% estaba destinada a la agricultura, y el restante estuvo distribuido entre pastos naturales,

montes, bosques o de uso pecuario. Los departamentos de mayor superficie agrícola son Huánuco, La Libertad, Cajamarca y Lima; encontrándose la producción de uva concentrada en 13 departamentos, siendo el principal productor el departamento de Ica con el 38%, seguido de Piura con 30% de producción (ver Tabla 16).

En la última Encuesta Nacional Agropecuaria [ENA] realizada por el INEI en el año 2016, se identificó que el 38.3% de la superficie agropecuaria fue para uso agrícola; y de ellos, el 53.1% era cultivado y el 21% eran tierras agrícolas no trabajadas, debido a falta de agua, mano de obra y crédito financiero. Además, un factor determinante en la toma de decisión para la siembra es el clima de la región, considerado por el 84% de productores agropecuarios como el más relevante. Otros factores mencionados son el tipo de suelo y su profundidad. Dicha opinión hace referencia en especial a productores de los departamentos de Cajamarca, San Martín, Huancavelica, Junín, Pasco y Madre de Dios (INEI, 2017).

Tabla 16

*Perú: Superficie Agropecuaria Según Departamento, Año 2012*

Departamento	Total	Superficie agrícola	% del total	producción de uva
Total	38,742,464.7	7,125,007.8	18.4%	597,646
Huánuco	1,479,397.0	536,498.0	36.3%	
La Libertad	1,057,201.0	528,764.0	50.0%	46,893
Cajamarca	1,409,292.0	522,665.0	37.1%	2,208
Lima	2,002,429.0	499,865.0	25.0%	74,596
San Martín	1,323,017.0	497,769.0	37.6%	954
Junín	2,423,790.0	465,880.0	19.2%	
Áncash	1,301,924.0	439,460.0	33.8%	3,931
Cusco	2,666,567.0	407,925.0	15.3%	
Puno	4,464,474.0	405,726.0	9.1%	
Piura	1,895,878.0	386,777.0	20.4%	182,594
Apurímac	1,573,792.0	272,387.0	17.3%	
Lambayeque	691,070.0	254,458.0	36.8%	21,604
Ica	599,503.0	253,821.0	42.3%	229,997
Amazonas	1,766,279.0	252,810.0	14.3%	
Loreto	3,250,238.0	247,552.0	7.6%	
Ayacucho	2,246,988.0	231,623.0	10.3%	69
Huancavelica	1,485,297.0	211,398.0	14.2%	
Ucayali c/	2,321,909.0	187,395.0	8.1%	
Pasco	1,002,760.0	177,099.0	17.7%	
Arequipa	1,965,270.0	148,033.0	7.5%	22,428
Tacna	625,807.0	72,296.0	11.6%	7,046
Madre de Dios	661,344.0	68,901.0	10.4%	
Moquegua	504,590.0	34,835.0	6.9%	5,166
Tumbes	22,848.0	21,025.0	92.0%	160

*Nota:* Superficies en hectáreas. Producción de uva en toneladas. Adaptado de “Estadísticas: Medio Ambiente” por el INEI, 2018 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>)

**Mano de obra.** La remuneración mínima vital es de 930 soles, incrementado desde 850 soles por el presidente Kuczynski el presente año. La Población Económicamente Activa [PEA] al año 2017 a nivel nacional alcanzó los 17 millones de personas, registrando una tasa de crecimiento promedio anual del 1.5% en los últimos años; de ellos el 77.8% se concentra en el área urbana, mientras que el 22.2% restante corresponde al área rural. Este último tuvo una variación porcentual negativa de -0.5% en el último año, donde la causa principal es la migración de la población de las zonas rurales a la urbana (INEI, 2018b).

Uno de los aspectos negativos es el empleo informal, llegando a alcanzar el 72% del total de ocupados (bordeando los 12 millones de personas), y con tendencia decreciente en los últimos 10 años, según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares [ENAHO] realizada en el año 2017. Sin embargo, es mínima la variación porcentual 2017/2016, el empleo informal en el área rural disminuyó en 0.3%, al contrario del área urbana que creció en 4.1% (INEI, 2018b).

Con respecto a la población ocupada en empleos informales, la ENAHO reflejó que: La informalidad afecta a un segmento muy importante de la fuerza laboral, a 94.2% de los ocupados en situación de pobreza (93.9%). Además, el empleo informal es más frecuente en ciertos sectores económicos como Agricultura, Pesca y Minería (94.4%), Construcción (79.1%), Transportes y Comunicaciones (78.3%) y Comercio (72.3%). (INEI, 2018b, p. 122)

Otra arista de la mano de obra es el desempleo, cuya tasa al 2017 fue de 4.1%, con una disminución de 0.7 valores porcentuales respecto al año 2007 (INEI, 2018b). Por el contrario, entre los meses de enero a julio del año 2017, las exportaciones facilitaron la generación de un 1.55 millones de empleo: directo, indirecto e inducido; y que respecto al año anterior en el mismo periodo significó un incremento del 12.9%. Particularmente, el sector agrícola fue el más representativo con 550 mil puestos de trabajo (un 8% más que el

periodo del año anterior), seguido por la minería con 412 mil empleos. El Director del Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de la Asociación de Exportadores [ADEX] señaló que las exportaciones otorgan un efecto multiplicador de tres formas: (a) la generación de empleo directo, en los sectores que realizan exportaciones; (b) empleo indirecto, dado que las exportaciones afectan también a otros sectores relacionados a los anteriores; y (c) el empleo inducido, ya que al mejorar el poder adquisitivo de los empleados conlleva a una mayor demanda de bienes (“Adex: Se incrementan,” 2018).

**Infraestructura.** Perú se ubica en la posición 86 en este pilar de competitividad, uno de los aspectos a notar es la baja calidad e infraestructura que presentan las carreteras a nivel nacional, que es el sistema de transporte más empleado en el país. Otros aspectos importantes con problemas son el aprovisionamiento de energía, servicios públicos y el acceso al sistema de salud. Los conflictos políticos frenan las inversiones y ejecución de proyectos, sumado a la constante paralización de obras de mediano y largo plazo, frenan el desarrollo del país.

La última campaña agrícola, realizada entre agosto del 2016 y julio del 2017 cerró con 2.216 millones de hectáreas, un 0.4% más que la campaña anterior, en gran medida por la disponibilidad de agua a consecuencia del fenómeno El Niño, influyendo en la recuperación del sector agrícola en la zona norte afectada. Un ejemplo de ello, es el incremento en la producción de uva en el departamento de Piura (“Agricultura: Superficie,” 2017). Respecto al sistema de riego, el 55% de los productores agrícolas se apoyan de las lluvias para sus cultivos y el resto utiliza riego; de los cuales solo el 17% emplea riego tecnificado (85% por aspersión, 9% por goteo, 6% por compuertas, exudación u otros) (INEI, 2017).

**Educación.** Por segunda vez el Perú participó en el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes [PISA] realizado en el año 2015 y dirigido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. El resultado, si bien fue mejor al primero del año 2012, el Perú se mantiene en las últimas posiciones de un total de 72 países

participantes. Considerando solo América Latina, ocupó el penúltimo lugar, superando a penas a República Dominicana (OCDE, 2015). Posteriormente, la OCDE señaló que la tasa de desempleo es un reflejo de la baja calidad en la educación impartida en el país, refiriéndose a que las competencias se deben impartir a temprana edad, y materializándose a lo largo de la vida estudiantil y por consiguiente en el mercado laboral. Además, reiteró que la calidad educativa se ubicaba todavía por debajo estándares internacionales (OCDE, 2016).

En innovación y desarrollo, el Perú ocupa la posición 113 en competitividad, punto clave para facilidad de generación de nuevos productos, nuevas formas de producción y mejora de los procesos actuales. Esta debilidad se justifica con el nivel en investigación científica y pocas instituciones con calidad, seguido por una débil relación de cooperación entre empresas y universidades, baja calidad del nivel educativo, pocos profesionales en investigación y baja adquisición de equipamiento tecnológico (SNI, 2017)

**Financiero.** El pilar de desarrollo de mercados financieros disminuyó en nueve posiciones al 2017, influenciado en especial por la accesibilidad a los servicios financieros, facilidad de acceso a préstamos y la regulación de la bolsa de valores (SIN, 2017). El riesgo país de Perú en los primeros meses del año 2018 bajó hasta 133 pbs y con una tendencia decreciente, permitiendo mejorar una percepción de menor riesgo a los inversionistas extranjeros (medición según el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes [EMBIG] calculado por la entidad JP Morgan que toma como referencia los bonos del tesoro de Estados Unidos). Mientras tanto, el promedio de Latinoamérica fue de 419 pbs, debido al panorama económico de Estados Unidos y China. Y el país de América Latina que presentó menor riesgo continúa siendo Chile (BCRP, 2018c).

Después del impacto del fenómeno El Niño, a enero del 2018 se incrementó el crédito al sector privado, con un crecimiento del 5.9% anual en el crédito a empresas, impulsado por el segmento corporativo y de grandes empresas. En lo que respecta a las medianas empresas

solo fue un 1.4% anual de aumento y en pequeña y microempresa fue de 9.7% (BCRP, 2018c). Por otra parte, la ENA del 2016 sobre el acceso al crédito por los productores, reflejó que, “del total de pequeños y medianos productores, un 12% solicitó crédito, de los cuales el 90.9% lo obtuvo y de éstos el 76% utilizó el préstamo para el desarrollo de sus actividades agropecuarias.” (“Minagri: Hay 2 millones,” 2017). De aquellos que lograron el crédito, el 44% provino de cajas municipales o cooperativas y otro 21% de entidades bancarias privadas. Por ejemplo, la Caja Sullana (2018), que opera en la región norte y Lima, destacó en su memoria anual 2017 que por el año 1993 realizaron entregar de los primeros créditos agrícolas.

En el último año, algunas entidades financieras han puesto el foco en capturar el segmento de pequeñas y medianas empresas [pymes] ofreciendo productos como leasing y préstamos. El Gerente General del BBVA Perú destacó que en el Perú existen alrededor de 2.3 millones de empresas formales, donde el 95% son microempresas y el 4.5% corresponden a pymes, y que el acceso a créditos es logrado solo por el 40% de las pequeñas empresas y el 60% de medianas empresas. Por ello, en trabajo colaborativo con Cofide, el BBVA busca acercarse a este segmento de empresas (BBVA, 2018).

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

El fenómeno El Niño más los problemas de corrupción al año 2017 generaron desconfianza en la población conduciendo a la contracción en el consumo privado y un crecimiento anual de tan solo el 2.5% a diferencia de años anteriores, reflejándose en indicadores como la mano de obra y tasa de desempleo (ver Figura 16).

	2015	2016	2017
PEA ocupada de Lima Metropolitana	1,0	1,8	1,5
Masa salarial real de Lima Metropolitana	2,4	3,0	-0,7
Tasa de desempleo de Lima Metropolitana	6,5	6,8	6,9
Índice de Confianza del Consumidor Apoyo	61	64	61
Índice de expectativa de la situación familiar a 12 meses	68	65	64
Crédito de consumo real	9,6	7,1	5,2
Ventas al por menor	3,5	2,1	0,6
Importaciones de bienes de consumo	-0,7	-3,2	5,0
No duraderos	1,8	-4,2	4,6
Duradero	-5,3	-3,0	2,2

*Figura 16.* Indicadores del consumo privado

Tomado de *Memoria Anual 2017* (p. 36): Perú, por BCRP, 2018.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>)

No obstante, para el cierre del año 2018 se tiene una expectativa de crecimiento por incremento en la inversión privada y los proyectos de construcción. El INEI a mayo del 2018 destacó el crecimiento de consumo de cemento, con un crecimiento del 8.5% comparado con el año previo; la razón estaría relacionado a las obras de empresas mineras, los proyectos de construcción de nuevos centros comerciales, edificios de oficinas y condominios. El sector pesca también creció 26.7% en el último año al incrementarse la pesca de anchoveta destinada para consumo humano indirecto (“Consumo de cemento,” 2018).

Por otro lado, se tuvo mayor expectativa de crecimiento para el 2018 a raíz de la clasificación de Perú al mundial sumado a una mayor disposición del consumidor peruano a endeudarse, lo que permitirá reactivar el consumo en los sectores relacionados al entretenimiento. Además de la demanda por televisores de pantalla grande, destacan los productos de consumo masivo como alimentos, bebidas y snacks como los de mayor demanda. Por otro lado, la preocupación por la salud promoverá el consumo de bebidas bajo de azúcar (“Qué sectores,” 2017).

Asimismo, se proyecta un nuevo perfil de consumidor para los próximos años dominado por la generación Y (*millennial*) y la nueva generación Z (*centennial*), marcado por

el creciente empoderamiento de la mujer. Se suman factores como el incremento de la clase media en especial en provincias; y el tiempo que las personas están fuera de casa es mayor lo que se traduce en la creciente demanda por el reparto a domicilio y el comercio digital (“Qué sectores,” 2017).

A nivel global, los canales de venta que son tendencia en el consumo masivo y han presentado crecimiento en los últimos tres años son: (a) el *e-commerce* (+15%), (b) los *discounters* (+5.2%), y (c) las tiendas mayoristas (+4.4%); dejando atrás a los supermercados que aun dominan el mercado (“Tendencias,” 2018). En la Tabla 17 se muestra la cuota de mercado de los canales a nivel mundial en el sector de consumo masivo.

Tabla 17

*Mundial: Cuota de Mercado (en Valor) por Canal, en Consumo Masivo*

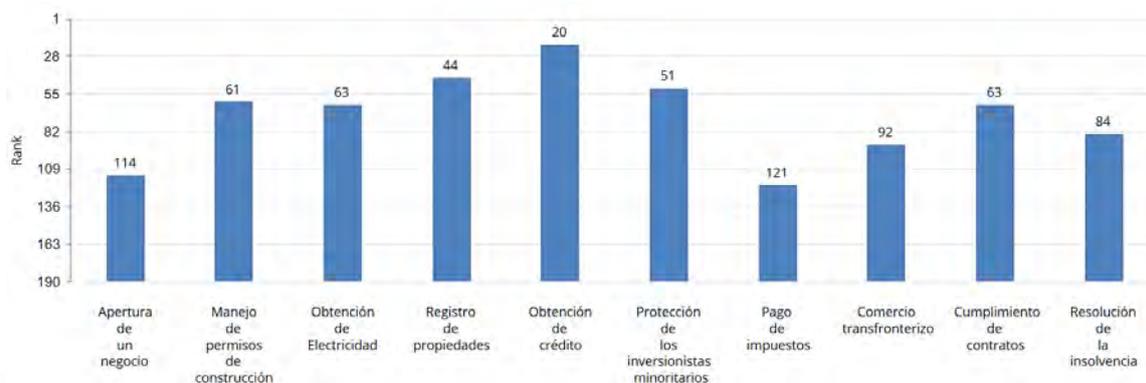
Canal	2015	2016	2017	Proyección 2020
Hipermercados & Supermercados	50.8%	49.8%	49.2%	48.4%
Discounters	5.1%	5.2%	5.3%	6.0%
Tiendas de conveniencia	5.4%	5.5%	5.5%	5.8%
E-commerce	4.8%	5.4%	5.8%	7.2%
Canal tradicional (bodegas, mercados, ferias)	18.5%	18.6%	18.4%	18.4%
Mayoristas	1.3%	1.6%	1.8%	2.1%
Otros	14.1%	13.9%	14.0%	12.1%

Tomado de “Tendencias del mercado de consumo masivo a nivel global” por Kantar Worldpanel. 2018. (<https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Tendencias-del-mercado-de-consumo-masivo-a-nivel-global>)

### 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

De acuerdo con el ranking mundial Doing Business 2018 del Banco Mundial (2018a) que midió la facilidad para hacer negocios, el Perú se ubicó en la posición 58 de 190 países partícipes. Entre los países de América Latina, ocupó la tercera posición, liderada México (49) y Chile (55), desplazando al cuarto lugar a Colombia a la posición 59. El MEF destacó que la estrategia empleada busca mejorar la formalización de las empresas por medio de la reducción de sobre costos y barreras de entrada a la formalidad, tales como: (a) reducir los costes de financiamiento y oferta de fondos a pymes; (b) permisos y procedimientos para las

inversiones; y (c) en lo tributario, fomentar el uso de la facturación electrónica, el registro de transacciones y declaración de rentas pasadas (MEF, 2017). En la Figura 17 se muestra la posición lograda por Perú en el ranking del Banco Mundial por cada indicador evaluado, notándose que la apertura de negocios y el pago de impuestos son puntos débiles en el país, mientras que la facilidad de acceso al crédito es uno de los indicadores mejor posicionados.

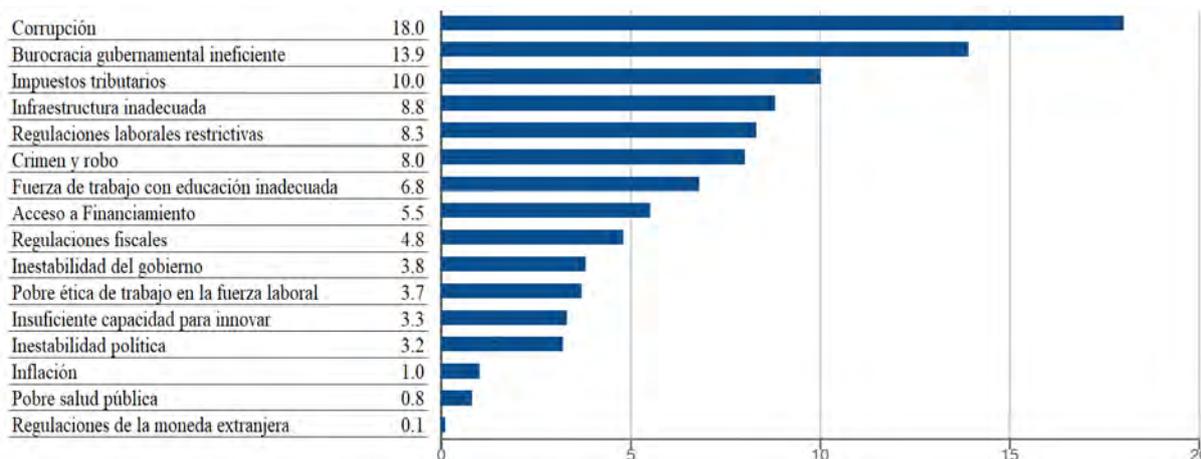


*Figura 17.* Perú: Clasificación en los indicadores de Doing Business 2018 Tomado de *Doing Business Perú*, por Banco Mundial, 2018. (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru#starting-a-business>)

El hacer negocio en el Perú se dificulta por los factores listados en la Figura 18, obtenidos a través de una encuesta de opinión a empresarios realizada por el WEF. El 18% de los encuestados afirmó que la corrupción es uno de los más grandes problemas, seguido de otros factores relevantes como la burocracia gubernamental que es ineficiente y por lo tanto costosa para los peruanos, conjuntamente con regulaciones laborales restrictivas. Otros factores a considerar son infraestructura inadecuada para competir y la mano de obra capacitada insuficiente. Por el contrario, entre los elementos que de alguna manera otorgan ventaja al Perú son las finanzas públicas y el desarrollo del mercado financiero.

En el Perú, entre los años 2016 y 2017 la cantidad de empresas se ha incrementado en 7.1% anual, representado por 68,416 empresas y que al cierre de 2017 da un total de 2,258,741 empresas en actividad. Solo el alta tuvo un incremento del 5.5% mientras que la baja de empresas fue del -30%. Los departamentos que destacaron un mayor incremento de altas de empresas, al cierre del 2017 respecto al año anterior son Apurímac (38%), Puno

(34.2%), Pasco (15%) y Madre de Dios (13.8%) y Lima (8.2%). En estructura porcentual, Lima ocupa el 42.4% del total de altas a nivel nacional, entendiéndose que cuatro empresas de cada 10 son en la capital. En la Figura 19 se muestra la cantidad de alta de empresas por actividad económica, durante el IV trimestre el año 2017.



*Figura 18.* Factores que dificultan el hacer negocios en el Perú  
Relación obtenida por una encuesta de opinión realizada a ejecutivos por el WEF, evaluando entre los más problemáticos. Los valores mostrados son el porcentaje de respuestas obtenidas. Tomado de *The global competitiveness report 2017-2018* (p. 236), por K. Schwab, 2017. Ginebra, Suiza: World Economic Forum



*Figura 19.* Perú: Alta de empresas, según actividad económica, IV trimestre 2017  
Tomado de “Demografía empresarial en el Perú – IV trimestre 2017” Informe técnico N. 01 febrero, por INEI, 2018, p. 8, ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017\\_feb2018.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n-01-demografia-empresarial-iv-trim2017_feb2018.pdf))

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El principal sector de apoyo es el sector financiero, ya que a través del otorgamiento de créditos impulsa la actividad productiva, ya sea a través de entidades financieras, cajas municipales o cooperativas. Precisamente el crédito al sector privado en soles mantiene su tendencia positiva cerrando en mayo del 2018 en 9.2%, después de una desaceleración en el año 2016 (“Crédito al sector,” 2018). Es importante mencionar que a partir del año 2012 se ha dado una conversión de los préstamos de dólares hacia soles, a consecuencia de los conflictos comerciales entre los países desarrollados como Estados Unidos, China y la Unión Europea estimulando la subida del dólar frente al sol (ver Figura 20).

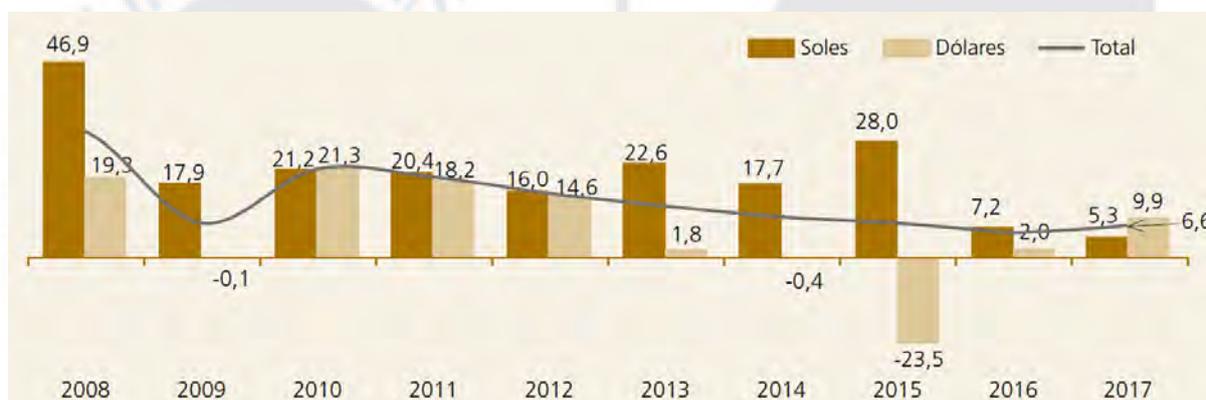


Figura 20. Crédito al sector privado

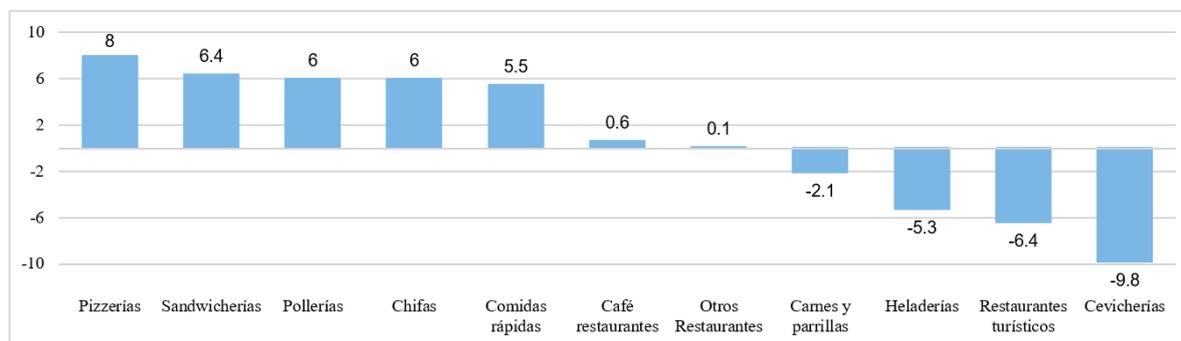
Valores son tasa de variación anual, al final del período del año indicado. Tomado de *Memoria Anual 2017* (p. 92): Perú, por Banco Central de Reserva del Perú, 2018. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>)

En los últimos 10 años la gastronomía peruana ha logrado ser reconocida internacionalmente, evidencia de ello es el reconocimiento por sexto año consecutivo como mejor destino culinario en los World Travel Awards [WTA] el 2017. Al año 2009, la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) estimó que este sector crearía 320 mil empleos, de los cuales 240 mil corresponderían solo a Lima (“La gastronomía,” 2009). Además de impulsar del crecimiento económico del país, promueve a otras industrias como el turismo y en especial a la industria del pisco y del vino.

A junio de 2018, el subsector de restaurantes creció en 1.86%, el cual incluye la actividad de restaurantes, servicio de comidas y bebidas. Sin embargo, este aumento es respaldado por establecimientos como pollerías, comidas rápidas y chifas, debido a la época de eventos festivos como el mundial Rusia 2018, día de la madre, del padre, entre otros. En cuanto al sector de bebidas, destaca un incremento en la demanda de cerveza y bebidas transparentes como el pisco, debido a su versatilidad en la preparación de chilcanos y pisco sour y rendimiento al momento de preparar (INEI, 2018a).

Si bien, la gastronomía peruana ha logrado un crecimiento destacable, los restaurantes turísticos o las carnes y parrillas no han logrado el mismo desempeño que las pollerías y chifas (ver Figura 21). Solo conocedores del vino suelen acompañar sus platillos con esta bebida, cuyo maridaje preferido son las carnes. Por ello, un punto de apoyo que utiliza la industria vitivinícola es el acompañamiento a la variada gastronomía peruana, en especial por los vinos de alta gama.

El pisco, si bien es competencia indirecta del vino, van de la mano con la industria vitivinícola ya que las grandes bodegas vitivinícolas elaboran ambos productos y provienen de la misma materia prima: las uvas. Además, en las ferias gastronómicas y de bebidas bandera, ambos productos son llevados a exposición.



*Figura 21.* Actividad de restaurantes, junio 2018

Valores son porcentaje de la actividad de restaurantes al período. Tomado de *Encuesta mensual del sector servicios* (p. 5): Perú, por INEI, 2018. Año 4, Edición N.08.

(<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-08-agosto-2018.pdf>)

El turismo es otra de las industrias que sirve de apoyo, aunque en mejor intensidad. Dentro de las rutas turísticas que se dan en la ciudad de Ica, incluye el recorrido por bodegas donde se expone el proceso de elaboración de piscos y vinos, y en algunos casos se puede realizar recorridos por los viñedos. Las empresas dominantes como Santiago Queirolo y Tacama ofrecen tours y la cata de sus productos a la cual hacen llamar la experiencia enoturística. Particularmente, la viña Tacama cuenta con un restaurante campestre dentro de sus viñedos en la ciudad de Ica. Otros servicios turísticos formales e informales también incluyen visitas a bodegas artesanales distribuidas en la región de Ica.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la industria peruana vitivinícola**

Se ha evidenciado que el país ha tenido un bajo crecimiento económico en los últimos dos años, debido a los fenómenos climatológicos y conflictos políticos internos. No obstante, no ha frenado las inversiones privadas y ha logrado mantener su estabilidad financiera y de mercado a la vista de otros países. El fenómeno El Niño tuvo influencia media en pérdidas sobre la industria, ya que su impacto fue en la región norte y la producción de uvas para la elaboración de vinos se concentran en la zona sur.

El apoyo del sector financiero facilita el consumo y desarrollo del mercado, tanto por el apalancamiento financiero a las empresas, en especial las pymes; como también el acceso a créditos de los consumidores. Por otro lado, el reciente crecimiento de consumo en el subsector de alimentos y bebidas impulsado por la gastronomía, ha permitido a la industria vitivinícola mantenerse a flote en un país de poca cultura de consumo por este producto. Al mismo tiempo, se encontró que la demanda interna ha tenido una evolución positiva, aunque con desaceleración en los últimos dos años, por lo que debe continuar ofreciéndose productos en el mercado local, pero en una amplia gama de precios para capturar a consumidores de todos los estratos.

Sin embargo, el bajo nivel de competitividad que el país tiene, reflejado en la baja infraestructura, limitado acceso a tecnología, poca innovación, bajos niveles en educación superior y en consecuencia pocos profesionales especializados, encarecen el proceso de elaboración del vino y su distribución, dificultando el competir con marcas importadas, tanto en calidad como en precio.

La apertura de mercados y reconocimiento en un entorno macroeconómico estable, influyen positivamente en la exportación de productos a grandes mercados o países potencia. Sin embargo, el Perú todavía destina poco volumen de exportación de vinos y sus precios elevados frente a la competencia no le permiten competir a nivel de volumen.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

Todas las industrias o sectores están inmersas en un macro entorno político, social y empresarial. Las fuerzas que conforman este contexto son analizadas de la siguiente manera: fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P); económicas y financieras (E); sociales, culturales y demográficas (S); tecnológicas y científicas (T); y ecológicas y ambientales (E).

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

De acuerdo con el Banco Mundial (2016), Perú es una nación que ha mostrado grandes avances en su desarrollo, destacando su crecimiento económico sostenido por encima de los valores que América Latina ha registrado e incluso mayor al promedio mundial; esto se combina con un ambiente macroeconómico estable, donde la deuda externa, así como el nivel de pobreza se han reducido. Esto ha permitido que los indicadores sociales del país mejoren, elevando la calidad de vida de los peruanos abriendo paso a la nueva clase media. Las reformas y políticas macroeconomías como la apertura comercial favorecieron la relación oferta-mercado en distintas industrias, haciendo al Perú atractivo para los inversionistas extranjeros.

En la actualidad, la apertura comercial ha permitido que el arancel general para la importación de vinos se haya reducido al 6%. Pero en el marco del Tratado de Libre Comercio establecido con Chile, los vinos originarios de este país están libres de arancel desde el año 2013, lo mismo que los vinos estadounidenses. Mientras que los productos provenientes de Argentina pagan un 25% menos del 6% establecido. Con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio [TLC] entre Perú, Colombia y la Unión Europea, los vinos italianos, franceses y españoles se están beneficiando de una disminución progresiva del arancel. Es así que en el año 2015 era 2.25%, y para 2016 ya era cero (Gennari & Estrella, 2015). Esto conllevó a un incremento en la variedad de oferta de vinos importados.

Mientras tanto, la OIV ha creado una nueva categoría para la próxima edición 2019 de los Premios de la OIV, llamada Vitivinicultura sostenible. Ello, en el marco de fomentar el desarrollo sostenible de las industrias vitivinícolas a nivel mundial, bajo el esquema de tres pilares: economía, sociedad y medio ambiente (OIV, 2018b). En el análisis de competitividad del Perú se ha determinado que, si bien se encuentra como economía en desarrollo, se ha detenido su crecimiento en los últimos años y se respalda en algunas industrias como la minera, que a la larga no garantizan su sostenibilidad.

En el ámbito local, en el mes de mayo del presente año el MEF incrementó las tasas del Impuesto Selectivo al Consumo [ISC] a los productos que impactan sobre la salud como el tabaco, combustibles, las bebidas azucaradas y las bebidas alcohólicas; ello como respuesta al incremento en la demanda de estos productos en los últimos años. La medida se aplica en un panorama donde el costo social para la atención de enfermedades derivadas por el consumo de estos productos corresponde a un 11% del PBI, y que para combatirlas es necesario la implementación de políticas como el ISC; acción también recomendada por la Organización Mundial de la Salud [OMS] (MEF, 2018b).

Ante ello, el incremento en el precio final de las bebidas alcohólicas, en particular el vino, es inevitable. Por el contrario, algunas empresas se han pronunciado que para sus productos de alta gama estarían asumiendo la variación del precio, mientras que, otros productos como las bebidas gaseosas ya se viene percibiendo el incremento del precio en un 13% aproximadamente. Con relación a las bebidas alcohólicas, el objetivo planteado por el MEF fue de reducir el incentivo al consumo y otorgar mayor progresividad al impuesto al valor. De modo que, para “los licores que tengan entre 0 y 6 grados de concentración de alcohol se mantiene el ISC de S/ 1.25 por litro producido y se eleva de 30% a 35% la tasa al valor según precio de venta al público” (MEF, 2018b). Y para aquellos con concentración de alcohol mayor a 20 la nueva tasa será del 40% al valor del precio de venta.

De cara a las exportaciones mundiales de vino y a solicitud de la OIV ante la Organización Mundial de Aduanas (OMA), entró en vigencia la nueva versión de la nomenclatura del Sistema Armonizado (SA) el primer día del año 2017. Uno de los cambios solicitados fue la subdivisión de la partida 22.04 utilizado para los vinos de uvas frescas, que hasta el 2016 reportaban en dos sub-partidas: 2204.21 (envases menores a dos litros) y la 2204.29 (envases mayores a dos litros, denominados vinos a granel). Con la creación de la sub-partida 2204.22 los envases entre dos y 10 litros ya no serán considerados vino a granel, sino productos envasados. El director general de la OIV destacó que ello permitirá tener una mejor visibilidad y estadística del sector vitivinícola en el comercio internacional. En el 2015, las exportaciones de vino a granel representaron el 38% del volumen total comercializado a nivel mundial, que representa a 39.6 millones de hectolitros, el 14% de la producción mundial de vino, con una clara tendencia de crecimiento (OIV, 2017b).

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

Al revisar los principales mercados de vino en el mundo, se encontró que Estados Unidos es el primer importador en valor, seguido por Reino Unido, Alemania y ocupando la cuarta posición China (ITC, 2018). En el caso de China, está catalogada como mercado emergente por el FMI y en la Figura 22 se puede notar que su tasa de crecimiento del PBI se ha mantenido en los últimos tres años, a diferencia de lo ocurrido en Perú.

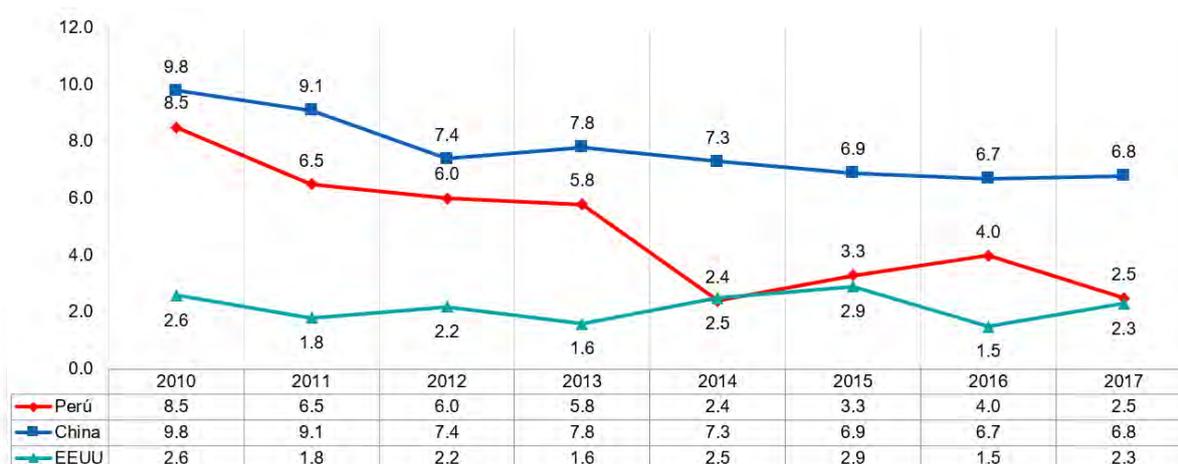


Figura 22. Tasa de crecimiento del PBI real de Perú, China y Estados Unidos  
Adaptado de *Estadísticas económicas: Cuadros históricos*, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2018 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>), *China – Producto Interno Bruto*, por Investing, 2018 (<https://es.investing.com/economic-calendar/chinese-gdp-461>), *Estados Unidos – Producto Interno Bruto*, por Investing, 2018 (<https://es.investing.com/economic-calendar/gdp-375>)

El conflicto comercial entre Estados Unidos y China a raíz de la imposición de aranceles sobre el acero (25%) y el aluminio (10%) y las importaciones desde China, resulta en un cuadro de incertidumbre en la economía peruana, pudiendo ser ventajoso para las agro exportaciones como también generar pérdidas por una caída de precios en materias primas como el cobre y zinc. El impacto en la economía peruana se daría por dos frentes: (a) los bajos precios de los *commodities* resultarían en un menor valor de ingreso de divisas por las exportaciones; y (b) una menor recaudación de impuestos a las empresas mineras.

Otro efecto colateral mayor, de verse afectado el crecimiento de los mercados de Estados Unidos y China, serían las exportaciones tradicionales y no tradicionales, siendo este último a donde corresponde la exportación de vinos. Mientras tanto, la respuesta de China ha sido imponer aranceles a productos industriales y algunos agropecuarios provenientes de Estados Unidos. Ello, puede representar ventajoso para el sector agropecuario que a la actualidad ya el Perú exporta a otros mercados y a China inclusive (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2018).

Del mismo modo, el tipo de cambio del dólar se ha visto impactado a consecuencia de la guerra comercial iniciada por Estados Unidos y se suma la crisis en el medio oriente, como la situación económica de Turquía. El efecto colateral ha generado una tendencia al alza por mayor demanda de la moneda extranjera, llegando a apreciarse el sol pasando los niveles del S/3.2 por dólar. Mientras que para los empresarios que realizan exportaciones beneficia a sus operaciones, en el mercado local se mantiene la preferencia por los depósitos y créditos en la moneda nacional.

En el ámbito nacional, los conflictos políticos y el inesperado cambio de presidente no frenaron el crecimiento del sector comercio y la demanda interna. Sin embargo, la recaudación de impuestos se sigue viendo afectada, que al cierre del 2017 registró el nivel más bajo en los últimos cinco años con un aporte del 13.3% al PBI; producto del bajo crecimiento de la demanda interna, además de seguir en negativo el ingreso tributario proveniente de las pequeñas y medianas empresas, gran parte a causa de la informalidad y la evasión de impuestos (BCRP, 2018).

La economía peruana creció 2.5% en el año 2017 impulsada por una reducción en la tasa de interés durante el último trimestre del año. No obstante, este crecimiento resultó inferior al obtenido en los años 2015 (3.3%) y 2016 (4.0%), evidenciando una desaceleración de la economía generado por la crisis por fenómeno El Niño y la crisis política. Al analizar el

aporte de cada sector económico al PBI en el 2016 (ver Figura 23), se observó que el principal fueron los servicios con un 49% del valor, seguido por la minería con 14% y tercero el sector de manufactura, con un 13% de aporte. Otro sector muy relevante es el comercio, con 11%; mientras que la industria agropecuaria aportó el 5%. A pesar de ello, el Perú se ubica entre los primeros 10 países del mundo como proveedores de frutas y vegetales.

Otro factor influyente es la facilidad de acceso al crédito, para personas naturales y empresas. Como se ha visto anteriormente en el análisis de competitividad, ha permitido a las personas incrementar sus gastos de consumo y en el caso de las empresas fortalecerse en el mercado a través de leasing o créditos líquidos.

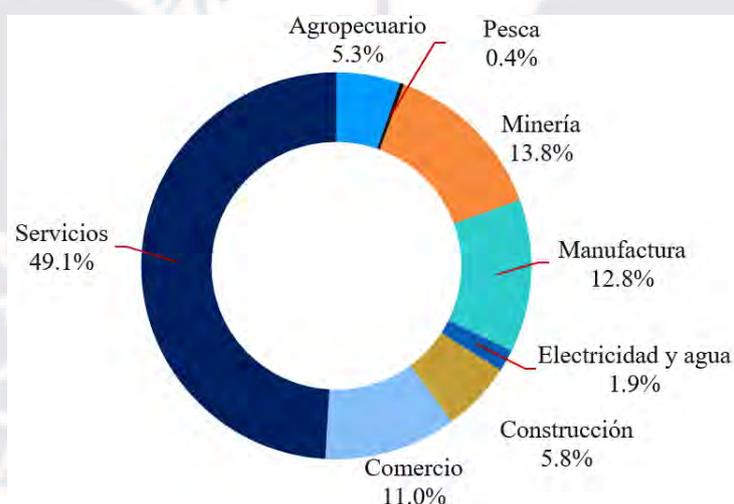


Figura 23. Aporte de los sectores económicos al PBI nacional, 2016 en porcentaje  
Adaptado de *Estadísticas económicas: Cuadros históricos*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>)

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

Los países con mayor demografía a nivel mundial son China, India y Estados Unidos, correspondiendo también a los de mayor superficie. En la Figura 24 se puede notar el crecimiento notable en los últimos 10 años, tanto para China con tasa del 0.5%, India con una tasa del 1.2% y Estados Unidos con tasa del 0.8%. En quinto lugar, se encuentra Brasil con un promedio de 210 millones de habitantes; México y Japón en las posiciones 10 y 11 con 128 millones, sin embargo, se observa la contracción demográfica de Japón a causa de su

baja tasa de natalidad. Perú mientras tanto ocupa la posición 43 a nivel mundial con sus cercanos 32 millones de habitantes (Banco Mundial, 2018b).

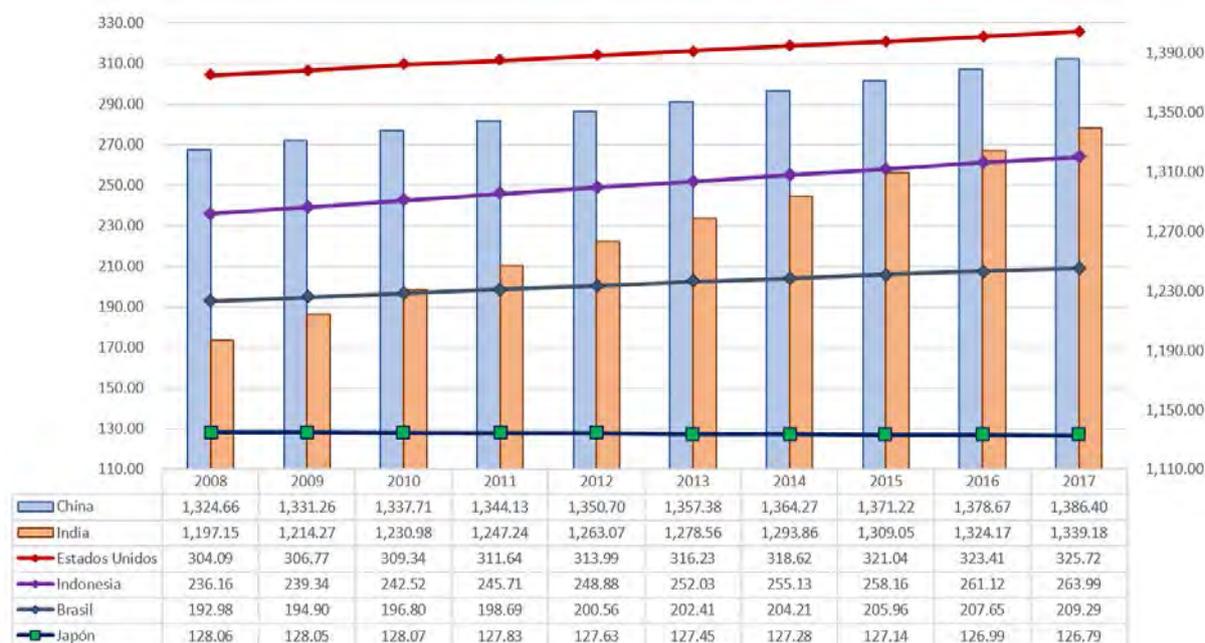


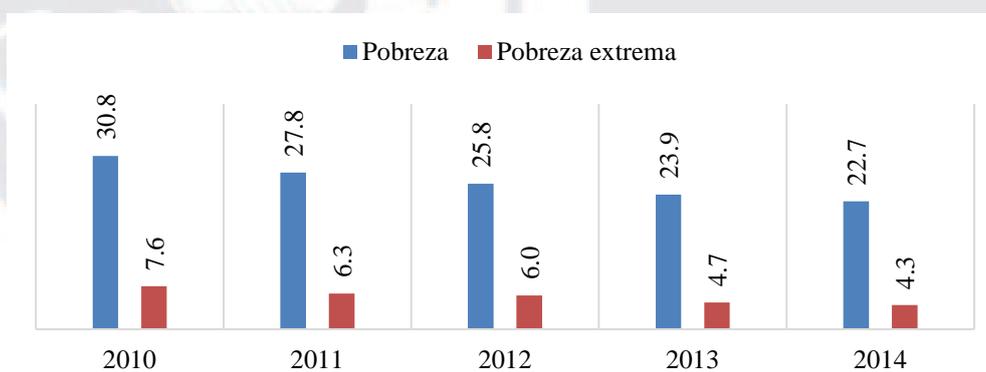
Figura 24. Mundial: Población de principales potencias, en millones de habitantes  
Adaptado de *Población total*, por Banco Mundial, 2018.

(<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>)

El Perú tiene más de 31 millones de habitantes, de los cuales para el 2014, un 22.7% vivía en condiciones de pobreza. Si bien, el porcentaje todavía es elevado, como se aprecia en la Figura 25, ha habido una reducción constante en beneficio de la población. La misma situación se ha presentado con la pobreza extrema, la cual pasó de 7.6% de los peruanos en el año 2010 a solo 4.3% durante el 2014. Al mismo tiempo que la pobreza ha disminuido, se ha observado un factor denominado movilidad social, lo que implica que muchas personas han incrementado sus ingresos y, por lo tanto, disponen de mayor poder adquisitivo.

Estas mejoras en las condiciones de vida de los peruanos se reflejan en los niveles socioeconómicos (ver Figura 26), los cuales influirán en el consumo y demanda interna. Se puede notar el incremento del NSE C a consecuencia de la reducción de los niveles de pobreza, abriendo las puertas a la nueva clase media con una mayor apertura al consumo y guardando relación con la migración de las personas de la zona rural a la ciudad.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda del año 2007, en el departamento de Ica que es donde se concentra la producción de uva y las empresas vitivinícolas, el 81% de la población indicó que radica en el lugar donde nació, mientras que el 19% fue en diferente lugar; gran parte de ello es a causa de las oportunidades que ofrecen otras ciudades para trabajar generando la migración (Organización Internacional para las Migraciones [OIM], 2017). Como consecuencia, al año 2015 el departamento de Ica, “... es expulsor de población según la migración interna de toda la vida. Presenta un saldo migratorio positivo... del 2% con respecto a su población, es decir se coloca en la décima región que expulso más habitantes” (OIM, 2017, p.151). En la Figura 27 se puede observar los departamentos que mayor migración han tenido hasta el año 2015, donde el 2% de Ica es representado por 13.5 millones de habitantes, y entre los principales departamentos destino de los habitantes de Ica al migrar está que 62% se dirige a la provincia de Lima.



*Figura 25.* Nivel de pobreza y pobreza extrema, en porcentaje  
Adaptado de *Población y vivienda*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

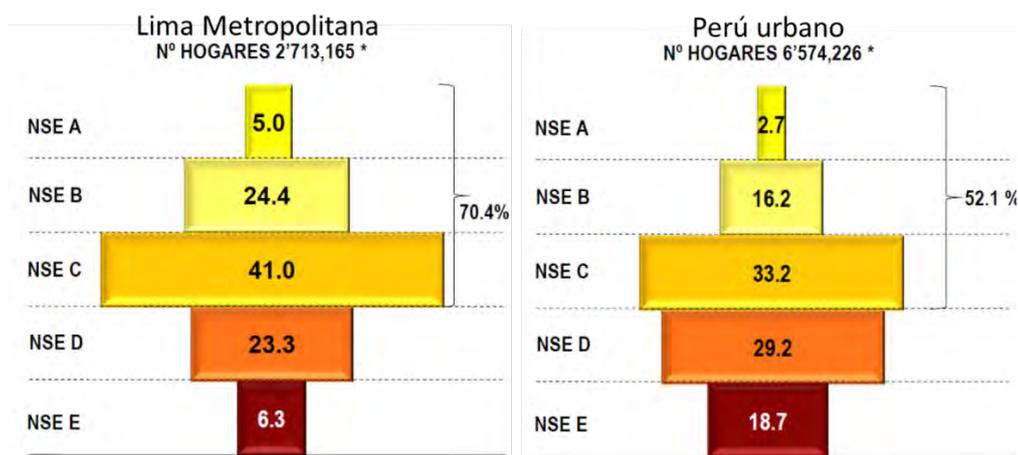


Figura 26. Distribución de la población por NSE, 2017, en porcentaje Tomado de *Niveles socioeconómicos 2017* (pp. 10 y 13), por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim), 2017. (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>)

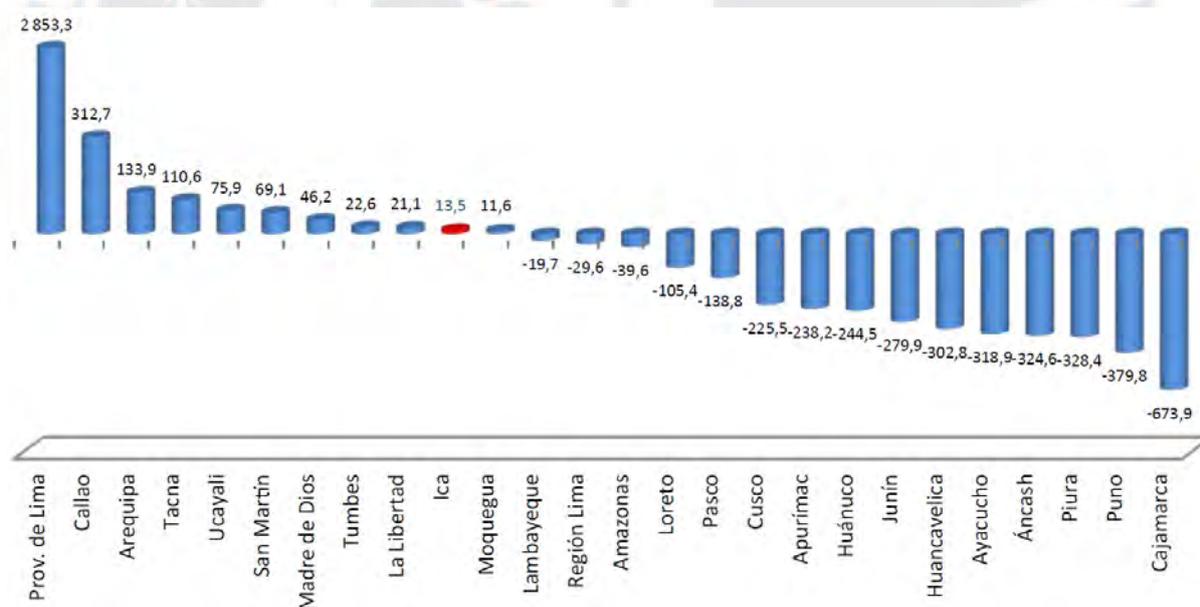


Figura 27. Perú: Saldo migratorio de la población, por departamento, 2015 Tomado de *Migraciones Internas en el Perú a nivel departamental* (pp. 151), por la Organización Internacional para las Migraciones – Misión en el Perú (OIM), 2017. ([http://www.oimperu.org/sites/default/files/Documentos/20-03-2017\\_Publicaci%C3%B3n%20Migracion%20Interna%20por%20Departamentos%202015\\_OIM.pdf](http://www.oimperu.org/sites/default/files/Documentos/20-03-2017_Publicaci%C3%B3n%20Migracion%20Interna%20por%20Departamentos%202015_OIM.pdf))

Por otro lado, la informalidad es una de las dolencias en el desarrollo de la economía peruana, usualmente considerada como un fenómeno de carácter económico, pero de grandes repercusiones en el contexto social. Defínase la informalidad como el conjunto de actividades desarrolladas fuera del marco legal, de modo que no se guían por las regulaciones o normas vigentes. Usualmente se trata de unidades económicas, sean empresas o individuos, que no poseen autorización para ejecutar su trabajo y/o que no ofrecen a sus trabajadores las condiciones mínimas que la ley exige. Son muchas las causas de la informalidad, entre las que se tienen: (a) ineficacia e ineficiencia en las entidades del gobierno, (b) elevado nivel de desempleo, (c) economía dependiente de sectores primarios como actividades extractivas o sin valor agregado, (d) es muy costoso cumplir con las leyes y las regulaciones, y (e) altas barreras para formalizarse (Villamil, 2015).

En relación con los mercados extranjeros potenciales, se encontró que en China hay una tendencia a comprar vino con base a razones sensoriales, consumiéndolo tanto dentro del hogar como en ocasiones sociales. Además, los chinos reconocen que el vino posee propiedades favorables para la salud. Sin embargo, no logran reconocer la calidad del vino basado en el paladar, sino que se guían por el país de origen, beneficiando a los vinos europeos o incluso australianos, por lo que se dice, que todavía es un mercado con bajo nivel de desarrollo. Cuando el consumo es para eventos sociales o para regalo, prefieren comprar vinos de origen reconocido y de buena presentación; mientras que, si el consumo es en privado se guían por el precio del vino (Balestrini & Gamble, 2006). Radicando la oportunidad para la industria peruana vitivinícola de exportar vinos de bajo costo, comparado con la variada oferta europea.

Estados Unidos es el principal consumidor de vino en el mundo y se posiciona como el principal importador, con 17.3% del mercado mundial en valor al año 2017. La globalización ha hecho que el mercado interno cambie en América del Norte, con una

demanda creciente, pero donde el 80% de los consumidores no están educados en materia de vinos. Los clientes se sienten intimidados por la información contenida en las etiquetas de las botellas y les cuesta recordar cuáles son los vinos que han comprado previamente o que les gustan (Hussain, Cholette, & Castaldi, 2007).

Las investigaciones muestran que el segmento de los latinos es uno de los que más rápido ha crecido, en cuanto a consumo de vinos. En el año 1998, el 12% de los adultos hispanos consumía vino, aumentando a 22% en el 2003. Es así, que mientras que a nivel nacional el consumo de vino ha aumentado 11%, entre los latinos el crecimiento es del 31%. Esto debería ser aprovechado por las empresas vitivinícolas para diseñar productos enfocados en las diferencias de cultura o de razas (Hussain et al., 2007). Lo anterior es una clara oportunidad para exportar vinos hacia los Estados Unidos, dirigidos al segmento de los latinos. Pero hay que considerar cambios en las tendencias mundiales, ya que los consumidores buscan su conveniencia y por ello crece la demanda por envases con porciones para una sola persona (Lockshin & Corsi, 2012).

Una encuesta realizada por Wine Intelligence en el 2013 en Australia halló que el 55% de los encuestados en Australia dijo que les gusta comprar vinos con tapa de rosca y un 38% prefiere el corcho natural. De forma similar ocurrió en el Reino Unido, encontrándose una preferencia por la tapa rosca en el 40% de los encuestados, mientras que en Estados Unidos fue solo del 21%. El informe refirió que la preferencia en el Reino Unido y Australia fue marcada por la frecuencia de consumo donde el 70% de los encuestados dijo consumirlo en las próximas cuatro semanas después de adquirirlo, siendo mayor en Estados Unidos. De manera similar, resaltó que en Estados Unidos la preferencia por el vino con tapa rosca es influenciada por el precio, donde los de corcho tenían un costo de 15.85 dólares, mientras que los de rosca era solo de 942 dólares; concluyendo que las costumbres en el país de

Norteamérica difieren mucho a las de otros países de mayor volumen de consumo y frecuencia (“Screw-caps,” 2014).

Mientras tanto, aun en el 2017 se mantiene la creencia que el corcho es mejor para la conservación del vino y asocian la tapa rosca a uno de menor calidad. No obstante, varios países ya han adoptado el introducir botellas de vinos con tapa rosca como Nueva Zelanda, Australia, África del Sur y Chile. Más aun, un estudio de mercado realizado en el 2014 concluyó que la rosca era el preferido en consumidores europeos. A pesar de su facilidad al abrir, esta alternativa se recomienda en vinos jóvenes o de gama media y baja, cuyo consumo será en los próximos dos años máximo de liberado al mercado (“Vinos con tapón,” 2017).

Dentro de los mercados cercanos, en la actualidad en Ecuador hay cinco productores de vino y de ellos sólo dos gozan de reconocimiento, tanto en el mercado interno como en el extranjero. Este es un mercado dominado por productos chilenos, con 73% de participación, compitiendo con los vinos argentinos, que muestran un crecimiento del 13% anual. Los ecuatorianos, a la hora de comprar vino, se guían por el precio siendo el principal factor de decisión en la compra (“Importación y consumo,” 2011).

En el mercado peruano, existe una tendencia de consumo por vinos de mayor valor, evidenciado en las importaciones realizadas en los últimos cinco años, al incrementarse el valor unitario promedio de importación. Argentina se mantiene liderando los vinos importados, con una participación del 39%, seguido de Chile con el 24% seguido de España, Italia y Francia. Además, los vinos argentinos tuvieron un incremento en valor del 13% entre el 2015 y el 2017 y los provenientes de Chile subieron un 8%; mientras que, los vinos provenientes de Estados Unidos cayeron un 30% en el mismo periodo. Otro ingreso destacable en el 2017 fue la importación de vinos desde Portugal, cuyo incremento fue del 70%.

En torno al consumo de vino y a la difusión de conocimiento, ha crecido un segmento especial de turismo para visitar los viñedos y zonas de producción. Cuando se trata de viajes de larga distancia, las personas buscan que estas áreas también ofrezcan otro tipo de actividades turísticas, principalmente culturales o al aire libre. Adicionalmente, hay que contar con personal calificado en atender a los visitantes, así como con infraestructura y servicios de transporte, acordes a la gama de vinos que se producen (Getz & Brown, 2006). Al momento de viajar, la selección de un lugar asociado con vino se puede dar de tres formas: (a) interés directo en conocer sobre la experiencia vitivinícola y gastronómica de la zona; (b) personas que no escogieron el lugar pensando en su atractivo vitivinícola, pero que con anticipación planearon visitar la zona productora y probar los productos; y (c) interés en la zona por otros motivos, pero que al llegar al lugar deciden disfrutar de la experiencia de probar los vinos y quizás visitar las empresas productoras (Thompson & Prideaux, 2009).

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

En el año 2015, por primera vez la inversión del Perú en tecnología fue superior al promedio de América Latina, superando a países como Argentina y México. El Perú tuvo un gasto en tecnologías de la información y comunicaciones en 2.57% del PBI, mientras que el promedio regional fue de 2.06%. Esto fue un logro, luego de muchos años de baja inversión e impulsado por la inversión en el sector financiero, que con su política inclusiva se ha visto en la necesidad de aumentar la capacidad de sus equipos y plataformas. Lo mismo que ha ocurrido en los sectores de servicios y comercio (“Perú destina 2.57%,” 2016).

Mientras que la industria vitivinícola en el Perú se desenvuelve por su propio mérito y bajo la inversión de cada viña o empresas del sector, en otros países hay mayor participación de otros sectores por realizar investigación y desarrollo que ayude a potenciar o agilizar procesos de la elaboración de vinos. Por ejemplo, un equipo de investigación de la Universidad de Chile creó “un kit de identificación rápida de bacterias lácticas en el vino, ...,

que busca generar menos pérdidas por contaminación y mayores retornos al hacer más dinámicos los flujos de despacho” (Universidad de Chile, 2016). En España, por otro lado, cuenta con el Instituto Vasco de Investigación y Desarrollo Agrario, donde una de sus funciones es estudiar los efectos del cambio climático en el cultivo de la uva y posibles consecuencias en el vino como producto terminado (Bodegas Comenge, 2016).

En España por los años 90 el enólogo Juan Manuel Vetas introdujo la uva petit verdot considerada como la más exótica de la región de Burdeos, Francia. Esta variedad no tuvo acogida por el siglo XIX debido a tardío proceso de madurez y su uso temprano resulta amargo y de poco sabor, pero de intenso color, por lo que comenzaron a utilizarla en pocas cantidades (1% o 2%) en mezclas con otras cepas como cabernet sauvignon y merlot. Años más tarde, en el proceso de expansión a nivel mundial para su uso de coloración de vinos es que llama la atención el comportamiento de la uva en regiones de clima cálido y seco. Es así que, en la actualidad, ciertas regiones con clima favorable como el sur de España, el sur de Australia, California en Estados Unidos y parte de Argentina decidieron incursionar en la elaboración de vinos 100% petit verdot (Soy vinícola, 2018).

En el Perú, la viña Tacama ha venido realizando investigaciones y desarrollando esta uva los últimos 20 años, y como resultado logró su línea de alta gama Don Manuel con dos productos reconocidos a nivel internacional: los varietales tannat 100% y petit verdot 100%, productos poco explorados y explotados a nivel internacional debido a las condiciones no favorables para su pleno desarrollo de la cepa (Tacama, 2013).

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

La preocupación por temas medioambientales es cada vez mayor, captando el interés de organismos internacionales y de la mayoría de gobiernos. En el Perú se han hecho importantes avances en política ambiental, pero todavía no se brindan soluciones integrales a problemas que afectan a gran parte de la población, tales como: (a) aprovechamiento

inadecuado de los recursos naturales, (b) falta de agua, (c) deterioro de la calidad del aire, (d) disminución en las reservas de bosques, (e) peligro de extinción de diversas especies biológicas, (g) cambio climático, (h) calentamiento global, y (i) disminución de la capa de ozono. Todos estos problemas tienen que ser atendidas con prioridad, para lo cual se creó el Ministerio del Ambiente [MINAM].

En el entorno global, las Naciones Unidas trabaja en diversos programas que buscan promover el desarrollo de los pueblos, pero preservando los recursos medioambientales. Se conoce que el Perú es uno de los 10 países con mayor biodiversidad en el mundo. Pero esto coloca a la nación en una posición de vulnerabilidad, porque varios de los ecosistemas existentes son muy sensibles. Todas estas fuerzas ecológicas son de importancia para lograr un crecimiento económico sostenido, lo cual se relaciona con el mayor consumo energético, de agua y de otros recursos naturales, incluyendo minerales.

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

El análisis del entorno ha revelado las oportunidades y amenazas que la industria peruana vitivinícola posee, las mismas que se presentan en la Tabla 18. Entre las oportunidades que se encontraron destaca el aumento en el consumo de vino en los Estados Unidos, especialmente entre el segmento de los latinos. Así mismo, se encontró que hay oportunidades para penetrar en el mercado de China, al igual que para continuar creciendo en el contexto nacional. Otra oportunidad identificada es el desarrollo y establecimiento de una cepa poco explorada por otras industrias. Pero esto no es suficiente para obtener un alto valor ponderado porque la industria no está reaccionando apropiadamente ante las amenazas, y por ello el promedio que se obtiene es 2.44.

Tabla 18

*MEFE de la Industria Peruana Vitivinícola*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<b>Oportunidades</b>				
1	Estados Unidos ocupa el primer lugar en consumo de vinos, con crecimiento sostenido de 2.9%	0.12	4	0.48
2	El mercado chino destaca con un crecimiento de 3.5% en los últimos dos años	0.12	3	0.36
3	La uva petit verdot se adapta bien al clima de la región Ica y es poco explorada en vinos mono varietales	0.07	2	0.14
4	Gastronomía peruana incentiva el consumo de los NSE B y C de alimentos y bebidas	0.07	3	0.21
5	Vinos con tapa a rosca son preferidos en el continente europeo	0.07	1	0.07
6	Consumidor peruano compra vino de mayor precio, el valor de las importaciones se mantuvo, pero en volumen disminuyó 7%	0.07	2	0.14
7	Bajo costo de vinos a granel en el mercado internacional	0.03	1	0.03
	<b>Subtotal</b>	<b>0.55</b>		<b>1.43</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Mercado global competitivo por países dominantes de la industria del vino	0.10	2	0.20
2	Elevada competencia de bienes sustitutos, especialmente de cervezas	0.11	3	0.33
3	Fenómenos climatológicos y desastres naturales afectan la producción nacional de viñedos	0.05	3	0.15
4	Uso de avanzada tecnología por los grandes países competidores, beneficiándolos en calidad y economía a escala	0.07	2	0.14
5	Migración de la población peruana de la zona rural a la urbana	0.07	2	0.14
6	El mercado percibe los vinos de tapa rosca como calidad inferior	0.05	1	0.05
	<b>Subtotal</b>	<b>0.45</b>		<b>1.01</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

Nota: Valor: 4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio; 1. Responde mal

### 3.5. La Industria Peruana Vitivinícola y sus Competidores

El análisis de la industria peruana vitivinícola y sus competidores se desarrolla siguiendo el modelo de las fuerzas de Porter, que cubre las siguientes dimensiones: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes, y (e) rivalidad entre los competidores.

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

Dentro de los insumos que se requieren para el procesamiento de las uvas y el embotellamiento del producto final para llevarlo hasta los consumidores destacan las botellas de vidrio, los corchos y las etiquetas. Con respecto a las botellas de vidrio, el principal proveedor es Envases del Perú Wildor EIRL, filial de la multinacional Owens Illinois. El gran tamaño de este proveedor le da un alto poder de negociación, ya que no hay diversidad de proveedores y menos con capacidad de abastecer a la Industria Peruana Vitivinícola. En cuanto a los corchos, el proveedor es el mismo de las botellas, que ofrece variedad de opciones en colores y tamaños. En cambio, hay gran cantidad de potenciales proveedores de etiquetas por lo que su poder de negociación es bajo.

Las principales bodegas productoras de vino en el Perú cuentan con sus propios viñedos, de modo que son ellas quienes se aprovisionan de la principal materia prima, las uvas, donde cada viñedo tiene una extensión entre 180 y 800 hectáreas. Asimismo, bodega es responsable de la investigación en nuevas cepas, buscando aumentar su rendimiento; sin embargo, se desconoce los montos invertidos o los resultados de este proceso científico. Se concluye que la extensión del área cultiva y la inversión en nuevos desarrollos son factores claves de éxito para destacar en la industria vitivinícola. Así como también es indispensable contar con personal que tenga las competencias requeridas para ser eficaces y eficientes.

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

La demanda interna y la inversión privada ha crecido en los últimos 10 años, lo cual ha permitido que la industria vitivinícola, así como muchas otras, se posicionen, aumentando su producción. Para poder adecuarse a las exigencias de los consumidores, esta industria ha invertido en tecnología, elevando su nivel de calidad, al ofrecer productos que también satisfacen el mercado externo, donde todavía se tiene una participación muy pequeña, por lo que es necesario competir a través de estrategias de diversificación (Sociedad Nacional de

Industrias, 2015). En la actualidad, Perú se sitúa como el exportador número 83 en el mundo, con respecto a valor exportado (ITC, 2018).

Dentro del Perú, el consumidor final compra el vino en el canal moderno o tradicional. Pero como se ha mencionado, es la expansión de los *retailer* modernos, un factor importante en el crecimiento del mercado vitivinícola. Entonces las bodegas deben vender sus productos a mayoristas o a las cadenas de supermercados, entre las que Supermercados Peruanos SA posee el 36.3% del mercado, seguido por Cencosud con 35.7% y Tottus con 26.5%. El poder de negociación de estos compradores es muy alto, exigiendo volúmenes, precios y largos períodos de crédito.

Después de Estados Unidos, el segundo mercado de destino es el Reino Unido, hacia el cual hubo un gran crecimiento de ventas durante el 2017, pasando de US\$ 12,000 a US\$ 101,000 en el último año. En el extranjero, los importadores, son mayoristas o distribuidores, los cuales tienen alto poder de negociación; mientras que en el ámbito nacional para dar impulso al consumo es necesario realizar promoción a través de visitas comerciales y de la participación en ferias internacionales (Perú Retail, 2017).

El análisis se complementa con el realizado en el Capítulo 1 sobre los principales países consumidores de vino a nivel mundial (ver Tabla 4), de donde se obtuvo que Estados Unidos es el mercado de mayor consumo con 32 millones de hectolitros, como también el primero en valor de importación con 6,174 millones de dólares y el tercero en volumen importado con 15 millones de hectolitros y es un mercado que continúa en expansión, ya que sus ventas se elevaron en 3% en el 2017. Mientras tanto, Alemania y Reino Unido disputan el segundo lugar en importación y Francia e Italia ocupan la segunda y tercera posición en consumo, respectivamente. Por otro lado, en la posición cinco aparece el mercado emergente de China, mostrando el mayor nivel de crecimiento entre los mencionados, al haber aumentado en 19.2% el monto importado durante 2017, con respecto al 2016 (ITC, 2018).

Dentro de los principales mercados ya evaluados en el Capítulo 1, la presentación de vino que predomina es el embotellado (ver Figura 5), excepto en el caso de Francia donde el formato más importado es a granel, con el 81%. En cambio, en los Países Bajos un 84% del volumen importado corresponde a vino embotellado, y en China es el 74%. Cada uno de estos mercados tiene sus propias exigencias, pero el poder de negociación de todos ellos es muy alto, por los volúmenes que manejan frente a la capacidad que tiene la industria peruana. Otro dato importante es que los envases alternativos están en crecimiento, como vino en bolsas, cajas o latas, debido a los consumidores de la generación X (OIV, 2018a).

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

Los vinos compiten con una gran variedad de sustitutos, principalmente los destilados, por ejemplo, una botella de whisky, de ron o de pisco rinde más que una de vino; y muchas veces tienen un precio muy similar. Sin embargo, el enemigo número uno del vino es la cerveza, y más en Perú que se ha establecido como país cervecero. Del consumo total de licor en el país, 95% del volumen corresponde a la cerveza y el 5% se distribuye entre todas las otras variedades, incluyendo el vino (“Consumo de vinos,” 2017). La amenaza de los productos sustitutos es alta, por ejemplo, en el caso de la cerveza, anualmente cada peruano gasta un promedio de S/ 482.5 en esta bebida, lo que representa 47 litros per cápita (“Peruanos gastan,” 2017), versus 3.0 litros que se consume de vino (ProChile, 2017).

Otro sustituto que es una amenaza importante es el producto alcohólico informal, que representa el 30% del mercado total, en volumen. (Gennari y Estrella, 2015). A pesar de que el consumo de bebidas alcohólicas adulteradas o producidas ilegalmente puede generar problemas graves en la salud, por ejemplo, la pérdida de la vista o incluso la muerte, una de cada tres botellas comercializadas en el Perú no cuentan con los registros pertinentes. Esto representa para el Estado una pérdida en ingresos fiscales por US\$ 88 millones al año, lo que muestra la dimensión de la amenaza que tiene la industria peruana vitivinícola (“Una de cada

tres botellas,” 2015). Del análisis desarrollado se ve la importancia que el consumo per cápita y la participación de mercado tiene como factor clave de éxito, ya que permite a las empresas alcanzar economías de escala e invertir en actividades promocionales, así como en investigación y desarrollo.

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

Perú se ubica en la posición 83 entre los exportadores mundiales de vino y en el puesto nueve en América Latina (ITC, 2018). Esto hace pensar que es factible para muchas naciones destacar en el mercado mundial del vino, siempre y cuando tengan las condiciones para el establecimiento del viñedo, aunque hasta ahora la industria peruana no ha logrado hacerse notar. Hay países como República Dominicana, México o Brasil, que tienen los puestos 60, 61 y 62 en la lista de exportadores, respectivamente (ITC, 2018). Pero que por su pequeña participación no son vistos actualmente como competidores directos e incluso su producto no llega al mercado local; sin embargo, es una amenaza que, en estas naciones, como en muchas otras se pueda desarrollar la industria vitivinícola, lo cual es factible y por lo tanto es una amenaza alta.

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

Para la industria peruana vitivinícola, los principales competidores son Chile y Argentina, que no solo son importantes en el mercado local, sino en el regional y mundial, al destacar como el quinto exportador mundial de vino, con 6% del mercado y el primer exportador de América Latina (ITC, 2018). Para el año 2013, en Chile se produjeron 13.8 millones de hectolitros, con una tendencia creciente debido al aumento en el área cultivada, aunque recientemente se ha visto perjudicado por heladas (Vinos de Chile, 2015). La rivalidad es muy elevada y lo mismo ocurre con los referentes mundiales, que son Francia e Italia.

En primer término, se presentan los países de destino de las exportaciones chilenas (ver Tabla 19) y se aprecia como el 17.2% de lo exportado va hacia China, con un crecimiento anual promedio de 18% entre 2015 y 2017, mientras que su segundo mercado en importancia, Estados Unidos, las ventas han decrecido a un ritmo promedio de 1% en el mismo período. Otro mercado que parece atractivo es el brasilero, que para el 2017 ya era el quinto destino de los vinos chilenos, con un 7.3% de las ventas, y un crecimiento promedio del 14%. Con respecto a Japón, que es un mercado en expansión, entre 2015 y 2017 aumentó la compra de vinos chilenos a un ritmo de 3% anual, y había mostrado amplio crecimiento en los años previos, por lo que se ubica en tercer lugar.

Tabla 19

*Chile: Destino de las Exportaciones de Vino, en Miles de Dólares*

Países	2015 Valor	2016 Valor	2017 Valor	%
China	250,432	276,926	347,605	17.2
Estados Unidos	253,505	249,644	248,413	12.3
Japón	195,690	183,834	206,592	10.2
Reino Unido	209,526	191,342	178,669	8.9
Brasil	113,515	123,162	147,218	7.3
Holanda	90,609	104,020	102,742	5.1
Canadá	90,260	96,129	91,505	4.5
Alemania	62,562	54,733	62,384	3.1
Corea	39,549	39,197	38,955	1.9
Rusia	22,476	23,855	28,348	1.4
Otros	513,343	510,134	565,787	28.0
Total	1,841,467	1,852,976	2,018,218	100.0

*Nota.* Lista de mercados destino para el producto 2204 Vino de uvas frescas, incl. encabezado; mosto de uva, parcialmente fermentado, exportado por Chile. Adaptado de Trade map – [ITC] por International Business development (2018) ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1|2|1|1))

El vino chileno tiene más de 25 cepas disponibles, y una excelente relación precio-valor; lo cual se ha logrado a través de la inversión en investigación y desarrollo. A nivel interno, tiene un gran mercado, con consumo per cápita superior a los 13 litros anuales, pero se necesita invertir en promoción hacia los segmentos de jóvenes que se están inclinando al consumo de otras bebidas espirituosas (“Industria chilena del vino,” 2016). En relación con el precio promedio, los vinos chiles se comercializaron en 2017 a razón de US\$ 2.22 por kilogramo (CIF). Sin embargo, este precio varía significativamente por mercado y por

ejemplo se ve que el vino que va hacia China tiene un precio de US\$ 2.34 similar a los US\$ 2.45 del producto exportado a Japón; mientras que el vino que se vende a los Estados Unidos es mucho más económico, vendiéndose en promedio a US\$ 1.60 (ver Tabla 20). Cabe mencionar que el precio promedio de los vinos peruanos que se exportan fue de US\$ 3.06 al 2017 (ITC, 2018).

Tabla 20

*Chile: Precio del Vino Exportado, en USD por Kilogramo*

Países	2015	2016	2017		Variación promedio anual 2017-2015%
	Valor	Valor	Valor	Diferencia con el promedio mundial	
China	2.64	1.71	2.34	5.5	(5.88)
Estados Unidos	1.70	1.82	1.60	(27.6)	(2.94)
Japón	2.69	2.15	2.45	10.4	(4.66)
Reino Unido	2.01	1.81	1.63	(26.3)	(9.89)
Brasil	3.29	3.22	3.38	52.6	1.35
Holanda	2.44	2.82	2.43	9.7	(0.27)
Canadá	2.24	2.20	1.79	(19.4)	(10.78)
Alemania	1.42	1.12	1.43	(35.7)	0.15
Corea	4.19	4.21	4.25	91.9	0.76
Rusia	1.53	2.47	2.61	17.8	30.44
Otros	2.50	2.50	2.66	20.1	3.12
Total	2.29	2.10	2.22	-	(1.54)

*Nota.* Lista de mercados destino para el producto 2204 Vino de uvas frescas, incl. encabezado; mosto de uva, parcialmente fermentado, exportado por Chile. Adaptado de Trade map – [ITC] por International Business development (2018) ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1|2|1|1))

En Chile, el rendimiento promedio en la producción de vino ha sido de 5,399 litro/ha (ver Tabla 21), combinando el área de cultivo y la de procesamiento. Mientras que a nivel mundial es de 6,894 litro/ha, donde destaca el alto valor que tiene Italia. En lo que respecta al Perú, los investigadores han estimado que el rendimiento es de 4,364 litro/ha, a partir de una producción nacional de vino de 38 millones de litros (“Consumo de vino,” 2017) y un área de cultivo de uva para vino de 8,708 ha (Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú [PROVID], 2016). Entonces, si bien Chile tiene un rendimiento que es 22% inferior al promedio mundial, logra ser superior en 24% al rendimiento que se tiene en Perú. Hay que

mencionar que, si bien el rendimiento es importante, la intensidad del cultivo que se determina por la cantidad de vid por hectárea, interfiere en el sabor del producto final.

Tabla 21

*Rendimiento Promedio de la Producción de Vino, Litros por Hectárea*

Rendimiento (lt/ha.)	2013	2014	2015	2016	Promedio
Mundo	7,182	6,742	6,942	6,712	6,894
Francia	5,309	5,894	5,987	5,541	5,683
Italia	7,660	6,406	7,331	7,377	7,193
Chile	6,154	4,695	6,028	4,720	5,399
Argentina	6,696	6,726	5,956	4,196	5,894

Adaptado de "Aspectos de la coyuntura mundial," por la OIV, 2017. (<http://www.oiv.int/public/medias/5288/oiv-noteconjmars2017-es.pdf>)

En Chile, gracias al rendimiento por hectárea que se ha presentado el retorno promedio sobre la inversión en cultivo es de 10% al año. Para el año 2015, la uva vitivinícola se pagaba entre US\$ 85 y US\$ 95 por kilogramo, y esto representó el 19% del coto total de producción, donde los otros insumos sumaban el 17.7% y la mano de obra era 1.8%; mientras que el resto correspondía a gastos administrativos, barricas e inversión en activos. El resultado fue un rendimiento total sobre ventas entre 10% y 12% (Lima, 2015).

Al analizar la industria vitivinícola argentina se encontró que cuenta con 228,000 hectáreas de viñedos y produce más de 14 millones de hectolitros de vino al año, siendo el quinto productor a nivel mundial, incluso por encima de Chile y de Australia. Lo cual se ha logrado al tener un mercado interno muy grande, que se ubica como el octavo en el mundo, lo que ha estimulado a las casas productoras a invertir en ciencia y tecnología, así como a innovar y desarrollar productos de alta calidad (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, 2012). En relación con sus exportaciones, en la Tabla 22 se presentan sus mercados de destino, entre los que destaca Estados Unidos con el 33.5%, seguido por el Reino Unido con 12.4%.

Llama la atención que, tanto para Chile como para Argentina, el principal mercado es Estados Unidos, pero China no es tan relevante para Argentina como sí lo es para Chile.

Incluso, las exportaciones de vino argentino hacia China decrecieron en 4.6% durante el 2017. Esto puede deberse a que el vino argentino tiene un precio superior al chileno, situándose en US\$ 3.59 por litro (ver Tabla 23), mientras que de Chile fue US\$ 2.22 (ver Tabla 20), incluso mayor que el precio del vino peruano, ubicado en US\$ 3,09 (ITC, 2018). Al revisar los precios de los vinos argentinos, por mercado de destino, se observa que el exportado a Estados Unidos tiene un valor de US\$ 4.32 por litro, lo que es 20.4% mayor al promedio, mientras que los vinos más económicos se exportan a Japón, China y Reino Unido

Tabla 22

*Argentina: Destino de las Exportaciones de Vino, en Miles de Dólares*

Países	2015	2016	2017	
	Valor	Valor	Valor	%
Estados Unidos	300,274	292,483	270,367	33.5
Reino Unido	84,490	89,566	100,310	12.4
Canadá	74,401	66,979	68,435	8.5
Brasil	49,039	46,624	55,163	6.8
Holanda	33,723	33,629	28,918	3.6
China	27,437	30,149	28,748	3.6
Paraguay	10,269	16,400	20,281	2.5
México	22,095	26,798	20,087	2.5
Japón	18,259	17,863	13,619	1.7
Rusia	4,761	6,414	7,601	0.9
Otros	192,901	189,920	193,324	24.0
Total	817,649	816,825	806,853	100.0

Adaptado de "Trademap," por el International Trade Center (ITC), 2018.

([https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1|2|1|1))

En Argentina, hay más de 1,300 bodegas y se generan 130,000 empleos directos; con un modelo de negocio que ha cambiado en los últimos años para dar cabida a la profesionalización, contando con reconocidos ingenieros agrónomos, técnicos, enólogos y *sommeliers*. Además, cuentan con una cadena de valor sofisticada, con proveedores locales de botellas, corchos y otros materiales, así como de maquinaria especializada (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, 2012). Las cifras que se presentaron en la Tabla 16 muestran que el rendimiento promedio de la producción de vino fue de 4,196 litros por hectárea, muy

inferior al promedio mundial y por debajo del rendimiento chileno. Es más, el rendimiento de Argentina está por debajo del estimado para Perú que es de 4,364 lt/ha. Este bajo rendimiento que tiene Argentina, sal obtener 11,000 kg por hectárea, e compensa con un mayor precio por botella, por lo que su retorno sobre la inversión se sitúa aproximadamente en 10.95%, lo que da un retorno sobre ventas de 13% (Álvarez, 2011).

Tabla 23

*Argentina: Precio del Vino Exportado, en USD por Kilogramo*

Países	2015	2016	2017	Variación promedio anual 2017-2015%
	Valor	Valor	Valor	
Estados Unidos	3.05	3.85	4.32	19.03
Reino Unido	2.91	2.86	2.95	0.83
Canadá	3.24	3.27	3.92	10.00
Brasil	3.80	3.20	3.38	(5.77)
Holanda	4.82	2.40	2.58	(26.78)
China	2.15	2.49	2.95	17.27
Paraguay	1.69	3.37	3.77	49.22
México	2.49	3.00	3.85	24.15
Japón	2.06	2.00	2.61	12.45
Rusia	0.76	0.71	2.80	92.10
Otros	3.40	3.22	3.52	1.79
Total	3.03	3.15	3.59	8.89

Nota: Precio promedio para el año indicado. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Center (ITC), 2018. ([https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1|2|1|1))

En el mercado nacional, el 37% de importaciones proviene de la Argentina, y el 60% de este volumen tiene el aroma de la uva Malbec. En cambio, los vinos chilenos representan el 25% de la bebida importada, y por ello sólo Chile y Argentina proveen el 62% del total de vinos importados en el Perú (“Consumo de vinos,” 2017). La competencia se da en términos de precios y de calidad, dependiendo del segmento al que se dirige el producto. Mientras que la marca no parece ser relevante en el mercado peruano, porque hay muy baja lealtad, que llega apenas al 35% de los consumidores. Además, la participación de mercado es relevante porque otorga más capacidad para innovación en el caso de los viñedos locales y mayor poder de negociación para las casas productoras de otros países (ProChile, 2017). Esto llega a

definir los siguientes factores claves de éxito: (a) precios, que se relacionan con las economías de escala; (b) calidad del producto; y (c) participación en el mercado.

### **3.6. La Industria Vitivinícola Peruana y sus Referentes**

Dentro del mercado internacional, Francia e Italia destacan, con 29% y 19% de participación, respectivamente. Es un mercado competitivo, donde hay consumidores que demandan alta calidad y saben reconocerla, con atributos que varían de un grupo de consumidores a otro, por lo que en algunos casos están orientados por el tipo de uva y en otros por la certificación de origen. Italia destaca por su alto rendimiento, ya que de cada hectárea se generan 7,377 litros, lo cual es muy superior al promedio mundial. Mientras que Francia tiene un rendimiento de 5,541 litro/hectárea que, si bien es inferior al promedio, se sitúa por encima de Chile y Argentina (OIV, 2017a).

Francia es líder en relación a la extensión de la superficie de viñedos, al nivel de producción, al consumo y al valor de las exportaciones. Para el 2016, la superficie de los viñedos ascendía a 850,000 hectáreas. En este país se otorgan certificaciones de origen para los vinos según la región donde se desarrolla la vid, y que en la mayoría de los casos son muy bien aceptados por los consumidores; además de que los vinos se denominan en función de la cepa de la uva. En el año 2015, la producción vinícola de Francia llegó a 4,790 millones de litros (Castro, 2016). Mientras que las exportaciones fueron de US\$ 9,178 millones en 2015 y US\$ 9,132 millones en 2016 (ITC, 2018).

Para el 2017, el principal mercado de destino de los productos vitivinícolas franceses es Estados Unidos, al igual que los casos anteriormente analizados de Chile y Argentina, lo cual está en línea con el hecho de que este es el mercado más grande a nivel internacional. Luego está el Reino Unido, Canadá y China; a lo que debe mencionarse que las exportaciones al país asiático se vienen reduciendo, como se aprecia en la Tabla 24. El precio promedio al que se exporta el vino francés es de US\$ 6.64 por kilo, lo cual es muy superior al precio de

los vinos sudamericanos, incluyendo a los peruanos (ITC, 2018). Otro detalle relevante de la industria vitivinícola francesa es que en los últimos años se han observado fusiones y adquisiciones, así como la conformación de cooperativas, por lo que los productores se hacen cada vez más grandes (“Histórico: El mercado,” 2018).

Tabla 24

*Francia: Países Destino de las Exportaciones de Vino, en Miles de Dólares*

Países	2015 Valor	2016 Valor	2017 Valor	%
Estados Unidos	1,476,315	1,323,613	1,196,023	11.6
Reino Unido	1,323,613	615,025	676,028	6.6
Canadá	615,025	806,588	776,669	7.5
China	806,588	607,491	564,820	5.5
Alemania	607,491	524,660	514,543	5.0
Bélgica	524,660	404,944	456,211	4.4
Japón	404,944	359,840	368,770	3.6
Canadá	359,840	372,817	351,488	3.4
Suiza	372,817	167,774	176,882	1.7
Singapur	346,239	54,600	55,540	0.5
Otros	2,327,129	3,886,576	5,182,804	50.2
Total	9,164,661	9,123,928	10,319,778	100.0

Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Center (ITC), 2018.

([https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|2|2|1|2|1|1))

El otro referente es Italia, país que representó 19% de las exportaciones mundiales durante el año 2016. Italia es el segundo exportador, pero el primer productor con 4,890 millones de litros en 2015. Su área de producción, que se sitúa en 641,485 hectáreas viene reduciéndose año tras año, ubicándose por detrás de Francia y España; pero gracias a su alto rendimiento ha mantenido el liderazgo en producción. En relación con el consumo, Italia es el tercer país en consumo en el mundo, superado solamente por Estados Unidos y Francia; estando afectado por un ligero descenso en el consumo per cápita, especialmente entre los jóvenes del sur del país (Veri, 2016)

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

Luego de haber identificado a los competidores, Argentina y Chile, se procedió a elaborar la Matriz Perfil Competitivo (ver Tabla 25). Los factores claves de éxito que se incluyen, a partir del análisis de la competencia y de los referentes que se presentó en los dos puntos anteriores, son: (a) liderazgo en precios bajos, porque determina la capacidad de penetración de varios mercados con altos volúmenes como el chino; (b) rendimiento en el cultivo y en el procesamiento, lo que reduce el costo unitario e incrementa la especialización; (c) ciencia y tecnología, para favorecer la calidad y controlar todo el proceso; (d) personal altamente capacitado, al reconocer la dependencia que hay en el recurso humano; (e) certificaciones de origen y cepas propias, lo que permite establecer estrategias claras de marketing y reducir la competencia; y (g) rentabilidad, porque es el fin último de las empresas al dar rendimiento a sus accionistas.

Usando los mismos factores claves de éxito, en la Tabla 26 se compara la industria peruana vitivinícola con sus referentes, que son Francia e Italia, los principales exportadores del mundo.

Tabla 25

#### *Matriz Perfil Competitivo*

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Argentina		Chile	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Liderazgo en precios bajos	0.18	2	0.36	3	0.54	4	0.72
2 Rendimiento en cultivo y procesamiento	0.19	1	0.19	3	0.57	3	0.57
3 Ciencia y tecnología	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
4 Personal altamente capacitado	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
5 Certificaciones de origen y cepas propias	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
6 Rentabilidad	0.20	1	0.20	2	0.40	3	0.60
Total	1.00		1.32		3.23		3.46

*Nota.* Valor: 4: Fortaleza Mayor; 3: Fortaleza Menor; 2: Debilidad Menor; 1: Debilidad Mayor.

Tabla 26

*Matriz de Perfil Referencial*

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Francia		Italia	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Liderazgo en precios bajos	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
2 Rendimiento en cultivo y procesamiento	0.19	1	0.19	4	0.76	4	0.76
3 Ciencia y tecnología	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
4 Personal altamente capacitado	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
5 Certificaciones de origen y cepas propias	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
6 Rentabilidad	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80
Total	1.00		1.32		4.00		4.00

*Nota.* Valor: 4: Fortaleza Mayor; 3: Fortaleza Menor; 2: Debilidad Menor; 1: Debilidad Mayor.

### 3.8. Conclusiones

El análisis del macro entorno ha revelado que la industria vitivinícola estuvo frenada por un largo periodo de tiempo debido a las políticas y estrategias del Estado Peruano que no favorecieron financieramente ni lograron impulsar el sector vitivinícola; a diferencia de otros países que con el paso del tiempo lograron conquistar el mercado internacional y posicionar sus productos.

Tomando dichos países como referentes, se identifica oportunidades de continuar explotando mercados en desarrollo como Estados Unidos y emergentes como China, con quienes coincidentemente se tiene acuerdos comerciales, que eliminan las barreras arancelarias. A pesar de que el mercado nacional tiene más de 31 millones de habitantes, con un nivel socioeconómico que ha ido mejorando, el consumo per cápita de vino todavía es muy bajo debido en gran porcentaje a una cultura de consumo incipiente. También, en gran medida a la amenaza que los sustitutos representan, como la cerveza que representa el 95% de las bebidas alcohólicas consumidas en el Perú.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Se cubren las siguientes áreas operativas con visión estratégica: administración y gerencia (A); marketing y ventas (M); operaciones, logística e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos (H); sistemas de información y comunicación (I); y tecnología e informática (T).

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

La industria vitivinícola peruana está representada por pocas empresas integradas, entre las que destacan: (a) Santiago Queirolo, (b) Taberero, (c) Tacama, (d) Vista Alegre, y (e) Ocucaje; concentradas principalmente en la región Ica y destacan por sus largas extensiones de tierra sembradas de uvas además de ya contar con las licencias necesarias para exportar vino. También forman parte de esta industria una gran cantidad de bodegas de elaboración artesanal y en muchos casos de operación informal. La informalidad es una amenaza para el desarrollo del sector porque los consumidores se han acostumbrado a recibir productos sin sus debidos registros sanitarios; y al momento de exportar, estas bodegas que operan de manera informal no podrán hacerlo, acrecentando la brecha entre las grandes y conocidas bodegas con las pequeñas (Tacama, 2018b).

A continuación, se caracteriza a los principales productores (“Tierra santa,” 2014) y quienes presentan mayor participación en el volumen de exportación de vino:

- Santiago Queirolo fue fundada en 1880 y su línea principal es Intipalka, introducida en el año 2009, ofreciendo variedades conocidas como Syrah, Malbec o Merlot. El mejor vino que ofrecen es el denominado Intipalka N° 1.
- Taberero es una bodega ubicada en Chíncha que cuenta con un enólogo de origen francés. Dentro de su línea Vittoria ofrece variedades como Syrah, Malbec

y Chardonnay. Cuenta con un vino ideal para maridar con ceviche o jaleas, que se llama Tabernero Blanco de Blancos.

- Tacama, conocida también como la primera viña del Perú, fue fundada en 1540 y actualmente también cuenta con un enólogo francés, usando cepas Petit Verdot y Tannat, entre otras. Su vino más exclusivo es la línea Don Manuel y también ofrece una línea de Carmenere que ha logrado reconocimiento internacional.

No se logró identificar una organización o asociación que represente a toda la industria peruana vitivinícola, lo que implica que no hay una unión de esfuerzos para penetrar en mercados extranjeros ni para tramitar el apoyo de las entidades del gobierno como Promperú, reduciendo la capacidad de participación en eventos internacionales como ferias.

De acuerdo a Indecopi (2016), las instituciones que tienen un vínculo con la industria vitivinícola son: (a) Comité Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias, en el que se reúnen las principales empresas fabricantes de vinos; promoviendo la participación en las exportaciones; y (b) Gremio de Importadores y Comerciantes de vinos, licores y otras bebidas, en el que participan las principales bodegas peruanas y los distribuidores. Asimismo, otras instituciones que influyen directa o indirectamente a esta industria son ADEX que brinda apoyo a empresarios exportadores; y el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial de Ica [CITE- agroindustrial] con sede en Ica, cuyo grupo de profesionales busca fortalecer y difundir la cultura de la uva, materia prima del vino, asimismo, realiza capacitaciones y asistencia técnica (CITE Agroindustrial, 2018).

No todas las empresas del sector se encuentran inscritas en la Sociedad Nacional de Industrias, principalmente porque la inscripción demanda el cumplir una serie de requisitos como controles y estándares, sobre todo para la exportación de productos. A diferencia de las grandes empresas que sí lo están y a su vez cuentan con mayor tecnología, logrando una ventaja competitiva sobre las pequeñas y microempresas. Ello se traduce en una de las

razones por las que no se tiene sinergia en la industria. En la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT] se encuentran inscritas 334 empresas a nivel nacional en el catálogo de Elaboración de vinos. De ellas, solo seis pertenecen a la categoría de grandes empresas, correspondiendo al 1.8% del total de empresas que conforman la industria, las pequeñas empresas suman 10, mientras que el 95% es dominado por microempresas (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2018). En la Tabla 27 se lista la distribución de empresas de la industria vitivinícola por departamento, concentrada el 35% en el departamento de Ica.

Tabla 27

*Distribución de Empresas de la Industria Vitivinícola, por Departamento*

Tipo de empresa	Cantidad
Grandes Empresas	6
Ica	2
Lima	4
Pequeña	10
Ica	7
Arequipa	1
Lima	1
Tacna	1
Microempresa	318
Lima	130
Ica	105
Tacna	27
Arequipa	19
La Libertad	10
Moquegua	9
Callao	3
San Martín	3
Apurímac	2
Huánuco	2
Lambayeque	2
Ancash	1
Cajamarca	1
Junín	1
Madre de Dios	1
Piura	1
Ucayali	1
Total general	334

Adaptado de *Listado de empresa para el CIU 1102 Elaboración de vinos*, por Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT], 2016.

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

La capacidad de la industria peruana del vino para competir en el mercado internacional es limitada, ocupando la posición 83 y las exportaciones realizadas representan 0.06% del total exportado por Chile y el 0.14% del valor exportado por Argentina, al 2017 (ITC, 2018). En cuanto al precio del producto exportado (ver Tabla 28), al 2017 Perú ofrecía un precio promedio de US\$ 3.06 por kilo que, si bien ha tenido una mejora al reducirse en los últimos cuatro años, todavía es 43% superior al precio promedio del vino chileno, debido a sus costos de producción, lo que dificulta competir por volumen. Por otro lado, se ha observado que los dos principales importadores a nivel mundial, China y Estados Unidos, el segmento de consumidores de mayor dominio está enfocado a los precios bajos.

Debe mencionarse, aunque ya se presentó previamente, que los principales destinos de las exportaciones peruanas son Estados Unidos con 62%, Reino Unido 9%, Alemania 8%, China y Chile con 4% cada uno.

Tabla 28

*Precio Promedio de Vino Exportado por Perú, Chile y Argentina en US\$/Kg*

	2013	2014	2015	2016	2017	Variación promedio anual (%)
Perú	3.27	2.86	2.83	2.95	3.06	(1.64)
Chile	2.14	2.30	2.09	2.03	2.14	(0.09)
Argentina	2.76	3.16	3.03	3.15	3.59	6.84

*Nota.* Adaptado de "Trademap," por el International Trade Center.  
([https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1|2|1|1))

Esta industria peruana está enfocada en el mercado interno equivalente a un 80% de participación, quedando el mercado de exportación con un 20%. La demanda de vinos ha crecido al verse favorecida con la mejora del poder adquisitivo de las personas, el crecimiento de la gastronomía y una mayor oferta de precios y marcas variados (SNI, 2015).

La mayoría de los peruanos prefiere los sabores dulces, favoreciendo los vinos de uva

borgoña. Mientras que el consumo es estacional, aumentando en diciembre, mes cuando el consumo de vino aumenta hasta en un 45% (“Consumo de vinos,” 2017). Por esta razón el 70% de las ventas de vino de alta gama se realizan entre junio y diciembre (ProChile, 2017), mientras que las ventas se reducen en el verano.

El consumidor nacional se caracteriza por tener poca lealtad hacia las marcas de vino, donde sólo un 35% de los consumidores permanece leal. Los canales de ventas principales son: (a) supermercados, 65% de cobertura; (b) mayoristas y distribuidores, 20%; (c) HORECA, 10%; y (d) otros, 5%. Las siglas HORECA agrupan a los hoteles, restaurantes y bares; mientras que en otros se incluyen bodegas y licorerías.

Con respecto a los vinos importados, su entrada al mercado es principalmente a través de compañías importadoras, quienes gestionan el almacenaje y la distribución. También se encargan de las actividades de marketing y el posicionamiento de la marca (ProChile, 2017). Tal como se evidenció en el Capítulo I (ver Tabla 8), los vinos que ingresan al Perú provienen de Argentina en un 36%, Chile con 35%. En tercer lugar, se encuentra Italia con 14%, seguido de España con 12%. En conjunto, estos cuatro países proveen el 97% de los vinos importados que se consumen en el Perú (ITC, 2018).

El consumidor peruano decide el producto a comprar basándose en el precio y el reconocimiento de la marca, y solo un pequeño segmento tiene conocimiento de vinos y dispuesto a pagar altos precios por la marca y cepa deseada, representando un mercado del 20% que crece anualmente (ProChile, 2017). Pero la mayoría de las marcas extranjeras compiten en el mercado local a través de promociones y descuentos, ofreciendo a veces precios inferiores a los productos nacionales. Además, se estimó para el año 2018 que el consumo de cerveza se incrementará en 30% debido al mundial de fútbol, ya que en la fecha preliminar del 2014 el incremento fue del 20%, dominando el mercado de bebidas (“Kantar Worldpanel,” 2018). Estudios realizados al mercado peruano por países como Chile y

España, determinaron que el vino de mayor preferencia es el proveniente de la uva Isabella, representando 74% del volumen total de los vinos, también conocido como vino borgoña, acumulando casi el 60.8% del total de ventas, seguido por el malbec y en menor cantidad el cabernet sauvignon (Gennari & Estrella, 2015).

La viña Tacama ha logrado tener reconocimiento internacional desde hace muchos años y ha obtenido muchas medallas en países de importante producción del vino como: International Wine Challenge, Effervescents du Monde (Francia), Bacchus (España), Selections Mondiales (Canada). Exporta a 21 países de Europa como Francia, España, Suiza, China, Canadá, Colombia, USA, Bélgica, Estados Unidos, Colombia, entre otros con su producción de alrededor de un millón de litros al año. Asimismo, presenta otros ingresos basado en el turismo y gastronomía con su hacienda, ganando premios en Trip Advisor como mejor destino turístico en la región Ica con su tour de visita a la bodega, el museo, la hacienda, caballerizas y salón de catas, sirviendo como puntos de apoyo para incentivar el consumo del vino, fomentar la cultura entre los visitantes y mostrar la calidad de sus productos. Entre sus canales de ventas están los restaurantes, supermercados, hoteles, ventas directas, grandes tiendas y distribuidores (Tacama, 2018b).

Se identificó tres grandes segmentos de clientes, aquellos conocedores de la industria y que consumen vinos de alta gama y con mayor tendencia a consumir vinos importados, cuyos precios superan los 80 soles o 30 dólares. Le siguen los vinos de gama media, por los consumidores que se atreven a experimentar la combinación de gastronomía con el vino, destacando los vinos dos o tres variedades de uva; y cuyos precios oscilan entre los 20 y 30 dólares. Finalmente, los vinos de gama baja, generalmente preferidos por su dulce sabor, ligeros al paladar y bajo costo; los consumidores de estos vinos son atraídos por la moda y gusto por consumirlos en eventos o preparados de vino con frutas y refresco, conocidos comúnmente como sangría (Olaechea, 2013).

En el caso de Tacama, ofrece vinos de gama alta, cuyo proceso de fermentación fue realizado en barricas de roble francés exclusivos para sus líneas Don Manuel y Doña Ana, con cepas al 100% de tannat, petit verdot y chardonay, todas desarrolladas y cultivadas en sus terrenos. Viñas Queirolo ofrece como gama alta su vino Gran Reserva N 1 resultado de una combinación de cabernet sauvignon, tannat y syrah. Le siguen sus vinos reserva con seis meses en barrica que logran satisfacer a consumidores exigentes a un precio moderado promedio de 15 a 20 dólares (Olaechea, 2013).

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

Para el año 2013, el cultivo de uvas en el Perú alcanzaba las 21,769 hectáreas, pero se estima que sólo alrededor del 30% es dedicado a la producción de cepas asociadas a la industria vitivinícola (PROVID, 2016), evidenciando una extensión muy pequeña y que limita la atención al mercado local y las exportaciones. En la Tabla 29 se muestra la cantidad de superficie agrícola por departamento destinada a la producción de uva, destacando Ica que es donde se ubican las principales bodegas y a pesar de ello, corresponde a un pequeño porcentaje de la superficie total destinada a la agricultura, en parte porque existen otros productos de mayor demanda para exportación como el maíz, la palta y otros.

La mayor parte del cultivo de uvas en el Perú corresponde a cepas jóvenes, entre cinco y 10 años de antigüedad, necesario para ofrecer vinos de precios más competitivos en el mercado. Las cepas más antiguas presentan un menor rendimiento y eso encarece el producto, donde aquellos que se elaboran en el país provienen de viñedos de 20 años o más; sin embargo, en este segmento la mayoría de los vinos son importados (“Consumo de vinos,” 2017).

Para la elaboración de vino, lo primero que se debe considerar es la maduración de la uva. Este proceso de maduración tiene varias etapas, donde lo primero es la cosecha de la fruta, permitiendo que la planta entre en reposo para que vuelvan a aparecer los frutos. Es

importante permitir que las uvas lleguen a su madurez porque esto permite que tengan la concentración de azúcar requerida (Almeyda, 2017). En cuanto al proceso de producción, en la Figura 28 se muestra como inicia este proceso con la recepción de la materia prima.

Tabla 29

Perú: Superficie Agrícola y Producción de Uva, al 2015

Departamento	Superficie agrícola (hectáreas)	% agrícola del total	Producción Uva (toneladas)	% producción total
Total Perú	7,125,007.8	100.0%	597,646	100.0%
Ica	253,820.6	3.6%	229,997	38.5%
Piura	386,777.4	5.4%	182,594	30.6%
Lima	499,865.3	7.0%	74,596	12.5%
La Libertad	528,763.8	7.4%	46,893	7.8%
Arequipa	148,032.6	2.1%	22,428	3.8%
Lambayeque	254,458.4	3.6%	21,604	3.6%
Tacna	72,295.9	1.0%	7,046	1.2%
Moquegua	34,834.8	0.5%	5,166	0.9%
Áncash	439,459.8	6.2%	3,931	0.7%
Cajamarca	522,665.2	7.3%	2,208	0.4%
San Martín	497,769.5	7.0%	954	0.2%
Tumbes	21,024.9	0.3%	160	0.0%
Ayacucho	231,623.3	3.3%	69	0.0%
Otros	3,233,616.3	45.4%	-	-

Nota. Estadística del Medio Ambiente en Perú. Área de superficie agrícola y producción de uva por departamento. INEI (2018) (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>)

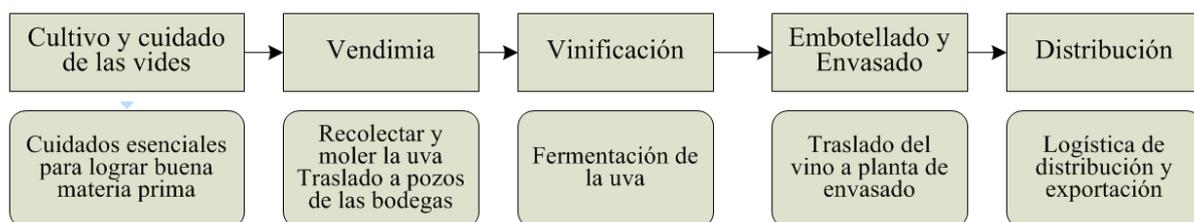


Figura 28. Proceso de producción del vino

Adaptado de *Memoria Anual 2017*, por Viña Concha y Toro, 2018.

(<https://www.conchaytoro.com/wp-content/uploads/2018/04/MEMORIA-2017-VIN%CC%83A-CONCHA-Y-TORO-SVS.pdf>)

A lo largo de todo el proceso productivo se debe prestar atención a los defectos, que reducen la calidad y traen costos para las organizaciones. En primer término, se tienen los defectos en el proceso de cosecha y recolección en el viñedo, los cuales explican el 79% de todos los errores o problemas, originados por prácticas culturales o por enfermedades en las plantas. Mientras que en la producción se encuentran fallas en la etapa de fermentación, lo que causa malos olores o un aspecto oxidado, se debe normalmente a la falta de nutrientes o a fallas en el control de la temperatura. También es probable que se encuentren problemas por el uso de vasijas que no estaban limpias y por ende tienen presencia de micro-organismos acéticos, que causan la paralización de la fermentación (Almeyda, 2017). Finalmente, se realiza el embotellado, el lavado, esterilizado y el proceso de tapar la botella con un corcho fabricado especialmente para vinos.

Tanto las viñas Tacama y Queirolo cuentan enólogos de Francia y utilizan cepas como las petit verdot, tannat y cabernet sauvignon en sus líneas de alta gama, y otras combinaciones con malbec y merlot en vinos reserva; asimismo, cuenta con varios *sommeliers* que refuerzan el control de calidad de sus vinos.

Tacama fue el primer viñedo de Sudamérica que, en la década de los años 80 de la reforma agraria perdió el 80% de sus tierras y hacia el año 2000 compró el terreno que había perdido. Actualmente cuenta con viñedos propios que cubren alrededor de 300 hectáreas en la región Ica, donde también se realizan muestreos para el análisis de laboratorio y con base en ello se define la fecha de la vendimia con la madurez ideal. Sus viñedos se benefician del clima típico de la región, el calor del desierto y a la bruma del Océano Pacífico a 50 km, produciéndose una amplitud térmica favorable, de calidad similar a las grandes zonas vitivinícolas del mundo. Además, el suelo franco arenoso y pedregoso resulta muy favorable para la producción de vinos. Destaca también su cava subterránea a 7.5 metros de profundidad, única en el Perú, donde reservan su producción más exclusiva.

Queirolo mientras tanto posee más de 800 hectáreas para su producción de uva, ubicadas principalmente en Ica para sus vinos más selectos y de gama media o alta. Complementa su producción con 150 hectáreas en Cañete-Lima con su producción de uva borgoña y otras variedades. La Viña Vista Alegre cuenta con 180 hectáreas exclusivas para la producción de uvas viníferas donde trabajan con diferentes variedades de vinos como el cabernet sauvignon, chenit, malbec, tempranillo, merlot y otros, distribuidos en varias regiones del país. La empresa Taberero cuenta con más de 300 hectáreas de viñedos cultivados. Asimismo, trabajan con bodegas menores que compran la uva para fabricar los vinos, donde se utilizan herramientas manuales para la cosecha y para la producción de vinos.

Mientras que, las grandes viñas como Tacama, Santiago Queirolo y Taberero utilizan maquinarias especializadas como despalladora, estrujado, prensado, tanques de acero inoxidable y envasado (embotellado, etiquetado, y tapa de corcho). Otro aspecto a considerar, es el proceso de plantación de los viñedos o cepas nuevas, los que requieren de un periodo inicial de adaptación al clima y terreno, que puede llegar a tomar 1.5 años antes de la siembra definitiva, siendo este periodo decisivo para el futuro de la nueva vid.

En la zona costera se cuenta con el espacio de expansión de terreno con fines agrarios considerando que la zona costera cuenta con zonas climáticas favorables para la cosecha de uvas. Las bodegas grandes no solo producen vinos sino también producen pisco ya que cuentan con sus propios viñedos y la selección de uvas se realizan en base a la producción ya sea de pisco y vino. Dependerá del tipo de industria al que se dedica la empresa, en el caso de Tacama dedican el 70% de sus terrenos a la siembra de uvas viníferas, un 20% para uvas pisqueras y solo el 10% para uvas de mesa. La proporción a emplear en la elaboración de vinos es por cada 1.5 kilo de uva se obtiene aproximadamente un litro de vino.

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

Información financiera pública sobre el sector y sus empresas no es pública. Sin embargo, al investigar sobre la rentabilidad de las empresas grandes de la industria, muchas de ellas al dedicarse a diferentes sectores, como la producción de pisco, venta de uvas de mesa, entre otros, su rentabilidad final no refleja el relacionado netamente al sector vitivinícola. Por ello, se tomó como referencia los datos financieros encontrados de la empresa vitivinícola Las Casuarinas (ver Tabla 30), hallándose una rentabilidad sobre las ventas (ROS) para esta bodega de 6.5%.

Tabla 30

##### *Datos Financieros Seleccionados de la Empresa Las Casuarinas*

Rubro	Valor (S/)
Ventas brutas	1,100,000.00
Costos administrativos	(210,000.00)
Costos de producción	(349,755.20)
Costos de la calidad	(109,800.00)
Impuestos (IGV / ISC)	(327,500.00)
Utilidad antes de impuestos	102,944.80
Impuesto de renta	(30,883.44)
Utilidad después de impuestos	72,061.36
Rentabilidad	6.5%

*Nota.* Tomado de *Diseño de un sistema de gestión de costos de la calidad para incrementar la rentabilidad de una empresa vitivinícola* (pp. 66-67), por J. Almeyda, 2017. (<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2569/E21-A454-T.pdf?sequence=1>)

En cuanto al financiamiento, se apoyan de capital propio, inversionistas o entidades financieras, desde la cosecha de uva hasta la producción de vinos, distribución y comercialización. Las entidades que apoyan al agricultor por lo general son cooperativas, cajas rurales, cajas municipales, y en menor respuesta los bancos.

Realizando la comparación de Estados financieros tenemos por ejemplo que la empresa chilena Concha y Toro cuenta con un margen neto de 7.7%, ROE de 9.3% y ROA de 4.8% de acuerdo al cierre del 2017 (Viña Concha y Toro, 2018). Los estados financieros de la

viña San Pedro de Tarapacá al año 2017 logró un ROA de 5.6% y ROE 8.2%, teniendo un bajo margen respecto a años anteriores debido al bajo rendimiento de las cosechas afectadas por el cambio climático, y por consiguiente encareciendo el costo de vino, (Viña San Pedro Tarapacá, 2017).

Con relación a los costos de producción de uva por hectárea, el MINAGRI en el año 2009 estimó que para realizar la instalación de nuevas plantaciones se requería 33 mil soles aproximadamente, donde el 88% correspondía a insumos, 4.5% por maquinaria y equipo y el 7.5% restante era por mano de obra (ver Figura 29). Del mismo modo, los costos por mantenimiento de las plantaciones ascendían a 6 mil soles, dando un total de 39 mil soles por hectárea para producir vid (MINAGRI, 2010). Al 2018, de acuerdo con la empresa Tacama, el costo aproximado para una producción nueva de viñedos se encuentra alrededor de los 20 mil dólares por hectárea, lo que representa un incremento en los costos del 70% respecto a 10 años atrás. Además, que la producción de vino de gama baja el costo de producción correspondía al 60% aproximadamente de su precio de venta, mientras que uno de gama alta era del 70%.

Costos de Producción Instalación	Total	%	Costos de Producción Mantenimiento	Total	%
Insumos	28,967.40	87.9%	Insumos	1,644.92	27.3%
Maquinaria, equipo y yunta	1,500.00	4.6%	Maquinaria, equipos y yunta	1,200.00	19.9%
Mano de obra	2,497.50	7.5%	Mano de obra	2,172.50	36.1%
<b>Total Costos de Producción</b>	<b>32,964.90</b>	<b>100%</b>	<b>Total Costos de Producción</b>	<b>6,017.42</b>	<b>100%</b>

Costos Directos de Producción	Total	%
Costos de Instalación	32,964.90	84.5%
Costos de Mantenimiento	6,017.42	15.5%
<b>Total Costos de Producción Directos</b>	<b>38,982.32</b>	<b>100%</b>

Figura 29. Costos de producción de una hectárea de uva, en soles  
Tomado de *Resumen ejecutivo de la uva*, por Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2010. ([http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/uva/resumen\\_ejecutivo\\_uva.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/uva/resumen_ejecutivo_uva.pdf))

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

Las labores de trabajo y mayor productividad de la industria vitivinícola comienzan en el mes de octubre y culminan en el mes de marzo, variando ligeramente en función de la disponibilidad de materia prima, es decir, de las uvas. Las bodegas se preparan desde setiembre donde inicia la preparación de campaña que tendrá lugar durante el siguiente año. Es en octubre, cuando se inicia el reclutamiento del personal, que usualmente trabaja de forma rotativa. Como dato importante se debe tener en cuenta que Perú es el tercer país que tiene la más baja Remuneración Mínima Vital esto quiere decir que la mano de obra es de bajo costo por lo que puede ser aprovechado para obtener mayores rentabilidades, asimismo a lo largo del año, los empleados trabajan un promedio de ocho horas diarias, pero en la época de producción las jornadas se alargan a 10 horas por seis días a la semana. Es así que, durante los primeros tres meses del año, se laboran 60 horas semanales (Almeyda, 2017).

Al año 2016, la industria contaba con 5,400 empleados, siendo la tasa de crecimiento promedio anual de 0.9% para el sector agrícola (INEI, 2016). La disponibilidad de mano de obra se encuentra en la zona costera, para el proceso de la cosecha de uva, ya que en temporadas altas desde el mes de octubre hasta marzo puede aumentar al 15 % de empleados (Correo, 2014), debido a la cosecha de uva y su relación con el clima. En esta industria existen empleados permanentes, calificados y de planta que trabajan directamente para las empresas como operarios, técnicos y profesionales, personal administrativo. La metodología de trabajo es formar equipo, controlando con supervisores las tareas o destajos. Un ejemplo de ello es la empresa Tacama que cuenta con 444 empleados fijos al cierre del 2017 (EMIS, 2017).

La mano de obra en el Perú es de bajo costo, pero se carece de mano de obra calidad para la industria vitivinícola. Es así, que la mayoría de los trabajadores desconocen las distintas variedades de uva, las enfermedades que cada una de ellas adquiere y las diferencias

claves en su cultivo y cosecha. Esto se debe, en parte a que existen solo dos universidades que ofrecen la carrera de Ingeniería en Enología: (a) Universidad Agraria La Molina y (b) Universidad San Juan Bautista; ambas ubicadas en la capital y no en las zonas productoras. Además, está la presencia del CITE Agroindustrial, pero está poco difundida su labor, además de concentrarse en el cuidado de la producción de la uva (Cusihuamán, Martínez, Vásquez, & Vargas, 2017). Mientras tanto, en el Perú no se cuenta con una zona de investigación de enólogos formalizados.

Lo anterior lleva a pensar que no se brinda formación profesional a los colaboradores de la industria. Aunque está el caso de Tacama (2018b) que señaló tener personal calificado, con conocimientos y mucha experiencia, al nivel de profesionales de otras naciones. Además, cuenta con el apoyo de profesores de Burdeos-Francia, a quienes solicitan consultorías. Al comparar la situación del Perú, con la de Chile y Argentina, se determina que hay fuerte desventaja. Por ejemplo, en el vecino del sur, existe la Asociación Nacional de Ingenieros Agrónomos Enólogos de Chile (2018) cuyo propósito es la agrupación de estos profesionales para compartir conocimientos, a la vez que se promueve el desarrollo de la viticultura en el país, mediante cursos de actualización y capacitaciones técnicas. Lo mismo ocurre en Argentina, donde funciona el Centro de Enólogos de Buenos Aires (2004), que tiene como objetivo crear un espacio de interacción para los profesionales del área, y que también se dedica a mantenerlos actualizados, con capacitaciones y asesorías técnicas.

La cantidad de trabajadores aproximada necesaria para el cultivo de uvas es 4 personas por hectárea, incluyendo la actividad de riego y traslado a la zona de estrujado, despalillado, y almacenado, previo al inicio del proceso de fermentación. Los trabajadores reciben capacitación antes de iniciar el trabajo diario y depende del tipo de cosecha o viñedo a donde son asignados.

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

La industria presenta un atraso en la tecnología y en los sistemas de información debido a que la mayoría de las empresas son pequeñas y no cuentan con sistemas integrales de gestión de la calidad. Así también, no cuenta con procesos estandarizados ni formas de mejorar la comunicación al interior de las organizaciones, lo que imposibilita recopilar datos de manera objetiva (Cusihuamán et al, 2017).

Mientras que las pequeñas no cuentan con la capacitación y el uso tecnológico, las grandes empresas cuentan con la comunicación a través de gestiones digitales, software de control y monitoreo de la producción; además de emplear páginas web y redes sociales para publicidad e introducir a los consumidores en el mundo del vino y exponer las variedades que ofrecen cada uno. Además, hacen uso de otros medios como eventos de bebidas espirituosas y ferias gastronómicas. A nivel interno, manejan controles mediante documentación escrita y computarizada sobre el control de la producción, visitas a la viña y la gestión administrativa de sus operaciones. Siendo estos últimos relevantes para tener la trazabilidad de los productos elaborados y cumplir con los estándares necesarios para exportación.

Las pequeñas empresas, por el contrario, no cuentan con dicho mecanismo de trabajo, y se apoyan de herramientas básicas para la gestión como el Excel donde realizan el registro, movimiento de almacén, productos terminados entre otros, por lo que de manera contable realizan nuevamente el inventariado ocupando el tiempo de revisado en vez de realizar el análisis de resultados.

No obstante, los cambios que se dan a nivel de los consumidores no hay evidencia de ser recopilados y documentados para que esto conlleve a la generación de nuevos productos, de modo que no se maneja un sistema de referencia para el crecimiento de la industria peruana. A nivel mundial los consumidores de vino están en una búsqueda constante de nuevos sabores o nuevas sensaciones, así como cada vez demandan más conocimientos e

información de las bodegas productoras (Bisso, 2017), es por ello que cada empresa tiene que desarrollar fuentes de datos que sean accesibles para sus clientes, lo que es posible gracias a los avances tecnológicos. El ofrecer información suficiente contribuye a satisfacer a los consumidores y de alguna manera se tienen más probabilidades de que repitan la compra, en una industria donde cada vez existe menos lealtad por parte de los consumidores, que están dispuestos a experimentar y a probar nuevas cepas. Otra forma de acceder a información internacional sobre el comercio es a través del ITC o estudios de mercado sobre el Perú realizados por otros países que tienen la intención de introducir sus productos.

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

En general, son pocas las empresas de la industria vitivinícola que utilizan tecnología actualizada que permita incrementar el rendimiento y mantener la calidad. Pocas empresas que invierten en la innovación y tecnología, y muchas otras realizan el proceso de elaboración de vino artesanal. En el caso de la Viña Tacama, posee equipos de vinificación adquiridos recientemente, incluyen prensas y despalilladoras, junto con un sistema que permite controlar la temperatura de manera digital, para mantener una vigilancia exhaustiva sobre el proceso de fermentación; todo bajo principios científicos y realizó cambios tecnológicos utilizando estándares de calidad desde los años 1990.

Mientras tanto, la incursión del restaurante el Tambo de Tacama como respaldo a la producción vitivinícola de la viña dio resultado, tal como se evidencia al ubicarse en el segundo lugar como mejor restaurante de la región Ica, catalogado en el SUMMUM 2017 y premios SUMMUM 2018, logrando posicionarse en un lugar importante en el mercado de restaurantes campestres en corto tiempo, con el esfuerzo su equipo de trabajo. Esto los conduce a realizar mejora continua, derivando en la difusión de la cultura del vino y del pisco por medio de catas, maridajes y asesoramiento del equipo de *sommeliers*. También, ha sido ganadora del premio Creatividad empresarial 2017 de la UPC, con el vino de Alicante

Bouschet y Malbec ganó el concurso internacional Wine Challenge 2018 y su línea Don Manuel con el varietal Tannat y Petit Verdot ganó premio en el Concurso Internacional de Bruselas (Tacama, 2018b).

El caso de Santiago Queirolo es similar, cuenta con instalaciones donde la fermentación se hace de forma controlada con tecnología. Esto se desarrolla en tanques de acero inoxidable con capacidad para procesar más de siete millones de litros por temporada. En esta organización, la crianza del vino se desarrolla en barricas de roble, con condiciones controladas (Santiago Queirolo, 2017).

Tacama desde el año 2008 cuenta con maquinarias modernas traídas desde Francia y Alemania, asimismo utiliza la tecnología desde la cosecha de uva como el sistema de riego por goteo que permite el trabajo de viticultura de precisión de las diferentes producciones como son los vinos tintos, blancos, espumosos, todos ellos utilizan diferentes tipos de tecnología como es el despalillado que es una máquina que separa el raspón (parte leñosa) del racimo), el prensado que es la máquina que se encarga de liberar el jugo de la pulpa y que produce la base del vino sin extraer los compuestos de olores y sabores herbáceos o aceitosos de las ramas o semillas, el desborre es un recipiente que realiza la clarificación los mostos después del prensado de las uvas, eliminando los sólidos. Procesos que anteriormente se realizaban manualmente.

Vista Alegre tiene previsto realizar una importante inversión durante el 2019, con el objetivo de mejorar los procesos productivos, al mismo tiempo que se incrementarán los volúmenes generados; con miras a fortalecer sus exportaciones. En el caso de Chile, hubo una importante inversión en tecnología a nivel de toda la industria, lo que permitió aumentar la producción y la exportación de sus vinos. Además, en la viña Concha y Toro establecieron un centro de investigación del vino para toda América Latina, el cual opera desde el año 2014, con una inversión total de US\$ 5 millones (Cusihuamán et al., 2017). Por otro lado,

Taberero cuenta con una tecnología que le permite producir productos de altos estándares de calidad a nivel nacional e internacional cuenta con tanque de acero inoxidable, líneas de embotellamiento automático, maquinas despalladoras italianas.

Con respecto a las empresas vitivinícolas de Europa y Estados Unidos, utilizan la revolución tecnológica como Big Data, Smart Data, Cloud Computing o el Business Intelligence, y la utilización de herramientas tecnológicas para identificar si la vid cuenta con las enfermedades relacionadas, asimismo se han desarrollado tecnología para prevenir o detectar los desastres naturales, la utilización de drones que son utilizados en España ayudando a determinar producción y biomasa, utilización de abono, poda, riego de cada parcela. Asimismo, cuentan con sensores para la explotación de uvas los cuales se combinan con la información climatológica. En el proceso de producción de vinos entran indicadores de fermentación y envejecimiento de vino, informe sobre el proceso de envase o producto incluso a la comercialización y distribución o los cambios de legislación a nivel mundial, por lo que la bodega cuenta con mayor información para ser más competitiva (Tecnovino, 2016).

En la actualidad la industria vitivinícola no tiene la tecnología de acuerdo a las necesidades que se presentan en los países competitivos, ya que existen muy pocas empresas productoras de vinos que cuentan con toda la tecnología de punta para poder lograr un producto de calidad que sea competitivo. Por lo que, se puede decir que una debilidad de la industria vitivinícola peruana es no tener bien desarrollado la tecnología y con un lento aumento de investigación e innovación en el mercado tanto nacional como internacional.

Realizar investigación y desarrollo en la industria vitivinícola puede tardar más de cinco años, ello debido a los periodos de maduración y adaptación de las cepas al terreno y clima donde vayan a ser plantadas. Tacama refirió que sus nuevos injertos demoran en promedio año y medio para adaptarse. Debido a los largos periodos que requiere una investigación es que no está fortalecido este aspecto de la industria y se sigue trabajando las

variedades de uva que ya están adaptadas en la costa peruana, como es el caso de la isabella o borgoña.

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

Como cierre al análisis interno, se resumen las fortalezas y debilidades de la industria peruana vitivinícola, las cuales se presentan en la Tabla 31. Las fortalezas principales son un mercado internacional y local, considerando diferentes variedades de productos para atender diversos segmentos y el bajo costo la mano de obra. Mientras que entre las debilidades se destaca por la baja sinergia en el sector al no trabajar de forma asociada con otras empresas, producción deficiente, falta de personal capacitado al en el mercado peruano. En total, la industria obtiene un valor ponderado igual a 2.30 lo cual significa que se deben generar estrategias para eliminar las debilidades.

Tabla 31

##### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Cuatro bodegas ya cuentan con presencia en el mercado internacional.	0.09	4	0.36
2	Industria con integración vertical hacia atrás: La producción de uva está a cargo de las bodegas.	0.11	3	0.33
3	Mano de obra operaria de bajo costo	0.10	4	0.40
4	Vino Borgoña es uno de los más representativos en Perú	0.09	3	0.27
5	Uso de tierras exclusivo para la producción de uva vinífera.	0.06	2	0.12
	Subtotal	0.45		1.48
<b>Debilidades</b>				
1	Baja sinergia en el sector al no trabajar de forma asociada	0.09	2	0.18
2	Precios elevados frente a la competencia regional	0.10	2	0.20
3	Baja rentabilidad respecto a países referentes	0.11	1	0.11
4	Proceso de producción deficiente por baja automatización	0.11	1	0.11
5	Pocos enólogos expertos y falta personal capacitado en la industria del vino	0.08	2	0.16
6	Datos de la industria no centralizados y falta de indicadores que ayuden al proceso de mejora continua y negocio sostenible.	0.06	1	0.06
	Subtotal	0.55		0.82
	Total	1.00		2.30

Nota. Valor: 4: Fortaleza Mayor; 3: Fortaleza Menor; 2: Debilidad Menor; 1: Debilidad Mayor

### 4.3. Conclusiones

El análisis interno evidencia una industria con varias falencias y que destina el 90% del volumen de producción al mercado local y para la exportación solo un 10%, estando su desarrollo supeditado al volumen de la producción, rendimiento de la uva y de la producción de vino con la tecnología que dispongan las empresas. Si bien, es posible atender de momento el mercado local debido al bajo consumo del peruano; el mercado de exportación es atendido con dificultad por el bajo volumen de producción que tiene la industria vitivinícola peruana respecto a otros países exportadores dominantes, como Chile y Argentina, siendo cubierto por cuatro empresas vitivinícolas sólidas que mantienen relaciones comerciales con mercados importantes como Estados Unidos y China, y son los que mayor participación en el volumen exportado manejan.

La mayoría de productores de vino no cuentan con tecnología de punta y menos con procesos estandarizados. A esta falta, se suma la carencia de profesionales expertos que puedan aportar en desarrollar productos de calidad capaces de competir en otros segmentos de mercado. A pesar de ello, un punto a favor es que la producción de materia prima principal que es la uva, está integrada a la empresa productora de vino; situación más presentada en la industria. Por otro lado, son pocas empresas las que compran a otros la producción de uva. Esta integración vertical les permite tener mejor control de la calidad de la uva y conducir a un mejor rendimiento de kilo de uva por hectárea o kilo de uva por litro de vino. Otro aspecto a considerar es el costo de mano de obra, que es menor a los países de Argentina y Chile, que sumado a la tecnología y volumen de producción les otorgan a las competidores ventajas competitivas de economía a escala.

Otra debilidad de la industria es la poca información centralizada del sector, de modo que los datos encontrados refieren más a las grandes y medianas empresas que representan el 1.8% y 3% respectivamente, y en menor proporción las microempresas que son mayoría.

## Capítulo V: Intereses de la Industria Vitivinícola y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses de la Industria Peruana Vitivinícola

Los intereses de la industria se determinan a partir de la visión, planteada en el Capítulo II, que al 2028 se quiere incrementar las ventas de la industria vitivinícola y mejorar su rentabilidad, además de lograr la generación de empleo para más personas. Por lo que, los intereses de esta industria son:

- Incrementar las ventas, tanto a nivel nacional como internacional. Se quiere incrementar la facturación de las ventas en el mercado local, que es dominado por competidores como la cerveza, el pisco y los vinos importados; y en el mercado internacional incrementar las ventas en mercados idóneos para el vino peruano. Ello con el fin de mantener la participación de mercado que ya posee la industria vitivinícola peruana, que al 2016 fue del 80% en Perú y 0.003% del mercado internacional, además de cubrir los costos de producción que le demande.
- Aumentar la rentabilidad de la industria, para beneficio directo de los empresarios e inversionistas e indirecto del país, ya que una industria rentable es atractiva para mayor inversión de capital, préstamos financieros o inclusive por otros sectores relacionados para establecer relaciones o alianzas. En el 2016, las empresas obtuvieron 6.55 % de rentabilidad sobre las ventas [Return On Sales - ROS]; mientras que la viña chilena Concha y Toro, una de las más renombradas, obtuvo 9.6% de ROS en sus Estados Financieros Consolidados, que incluye su planta de producción en Chile, Estados Unidos y Argentina.
- Generar empleo en el sector agrícola y de manufactura, considerando que la tasa de crecimiento promedio de empleo es de 0.9% para el sector agrícola al año 2016 con fuerte tendencia negativa, debido a factores sociales como la migración de la zona rural a la urbana en busca de nuevas oportunidades o inclusive el trabajo

informal. Al año 2016 la población actual de la industria vitivinícola fue de 5,400 empleados.

## **5.2. Potencial de la Industria Peruana Vitivinícola**

Existen 334 bodegas que abastecieron el mercado peruano y de exportación con vinos (SUNAT, 2017). Perú como país cuenta con 31 millones de personas y la tercera parte se encuentra concentrada en Lima, mientras que el desarrollo de la industria vitivinícola se da a lo largo de la costa, donde está la mayor concentración de la población del país y el poder adquisitivo, en ciudades como Ica, La Libertad, Arequipa, Piura, Tacna y Moquegua

A nivel de recursos naturales, el clima de la costa, en especial de la provincia de Ica es el más óptimo por su característico clima seco, calor de desierto durante el día y frío de noche, y es donde se encuentran las mejores plantaciones de viñedos y alberga a las principales empresas. Una variedad de uva que ha logrado desarrollar potencial es la cepa petit verdot, bajo las condiciones del clima de Ica; sin embargo, su tiempo de maduración es mayor a las otras variedades ya consolidadas en Perú, además de requerir mayores cuidados.

La administración general de la industria no se encuentra consolidada o integrada como una sola organización, ya que cada empresa sea grande o pequeña maneja su propio liderazgo, es así que cada una de las empresas fomenta la producción de vinos de manera particular y de acuerdo al terreno y cepa que han venido cultivando a lo largo de los años de industria. Las grandes bodegas de la industria peruana tienen el control de la producción de la materia prima, permitiéndoles velar por el cuidado y atención necesaria. Sin embargo, el proceso de la vendimia consistente en la recolección de uvas y molido, un gran porcentaje de empresas todavía emplea mano de obra para este proceso, mientras que menos del 2% de las empresas ya lo realizan con maquinaria especializada para el prensado de la uva.

Las empresas vitivinícolas han estado evolucionando con el objetivo de identificar y destacar al vino peruano, frente a sus competidores importados. Además, se destaca una

creciente tendencia del peruano por consumir vinos de mayor calidad y precio, donde el volumen de vino importado corresponde al 20% del total consumido y proviene de Argentina, Chile, España, Italia y Francia. La producción anual de vino que registra el Ministerio de la Producción llega a tan solo 11.135 millones de litros al año 2016, de los 38 millones registrados, ello porque no todas las empresas del sector envían reportes de rendimiento de la industria. En la Tabla 32 se muestra cómo ha ido evolucionando el volumen de vino producido según la encuesta estadística mensual de principales empresas, por cada mes.

En cuanto a la exportación, se cuenta actualmente con cuatro bodegas que ya realizan esta actividad de exportación de vinos a diversos países, en especial los mercados de Estados Unidos y China, por lo que se debe aprovechar estos puentes existentes para impulsar el producto peruano. En la Tabla 33, se puede observar que Tabernero lidera en valor de exportación con el 50%, seguido de Santiago Queirolo con 23%, Viña Vieja 5% y Tacama con menos del 1%; mientras que en volumen viñas Queirolo es el líder.

Tabla 32

*Perú: Producción de Vino, 2013 – 2018, en Miles de Litros*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	474	652	596	706	652	1,015
Febrero	298	476	441	773	716	943
Marzo	491	592	703	735	606	911
Abril	543	680	803	606	571	730
Mayo	844	661	824	630	716	982
Junio	591	693	951	646	831	805
Julio	742	894	936	743	928	-
Agosto	738	643	994	739	671	-
Septiembre	783	846	1,034	934	1,167	-
Octubre	1,209	1,154	1,340	1,413	966	-
Noviembre	1,479	1,306	1,137	1,436	1,745	-
Diciembre	1,132	1,508	1,474	1,776	1,292	-
Total Anual	9,325	10,104	11,232	11,135	10,862	5,387
Tasa crecimiento		8.40%	11.20%	-0.90%	-2.50%	11.40%

*Nota:* Corresponde a la información recopilada de la encuesta Estadística Industrial mensual, conformada por una muestra de empresas a nivel nacional de las principales actividades manufactureras del país. Las empresas de la actividad fabricación de vino que conforman la muestra son las siguientes: Bodegas y Viñedos tabernero S.A.C, Viña Tacama S.A, Santiago Queirolo S.A, Viña Ocucaje S.A, Sociedad industrial e. Copello S.R.L, Vitivinícola Don Salvatore S.A.C, Unión de cervecías peruanas Backus & Johnston, Bodegas Vista Alegre S.A, Bodega Sotelo S.A.C, Manuel Muñoz Najar S.A.C. Industria licorera Manuel Muñoz Najar S.A.C, Industria licorera Agrícola Viña Vieja Santa Isabel S.A.C, Producciones y distribuciones andinas S.A. Adaptado de “Encuesta Estadística Mensual - EIM” por Ministerio de la Producción. 2018.

Tabla 33

*Destinos de las Exportaciones de Vino Peruano por Empresas, 2016*

País	Dólares FOB	Litros	Cuota de mercado %
<b>Bodegas y Viñedos Tabernero SAC</b>			
Estados Unidos	173,916	196,962	50.49
Japón	4,518	16,802	1.31
El Salvador	4,167	17,404	1.21
Francia	2,628	-	0.76
Panamá	2,061	8,656	0.6
Bélgica	1,408	8,613	0.41
Suiza	1,008	4,857	0.29
Otros	1,391	7,039	0.4
<b>Santiago Queirolo SAC</b>			
Estados Unidos	82,084	305,994	23.83
Alemania	12,740	50,620	3.7
Costa Rica	3,290	14,240	0.95
Canadá	1,593	11,387	0.46
Reino Unido	1,346	5,801	0.39
Otros	689	3,521	0.2
<b>Agrícola Viña Vieja</b>			
Estados Unidos	18,439	57,820	5.35
Japón	45	498	0.01
China	45	498	0.01
<b>Viña Tacama SA</b>			
Francia	2,340	14,763	0.68
Canadá	2,254	15,911	0.65
Japón	1,674	14,441	0.49
Otros	1,476	11,512	0.43

*Nota:* Exportaciones al año 2016. Adaptado de *Estudio de mercado. El mercado del vino en Perú* (pp. 31), por M. Barros, 2017. Madrid, España. Oficina de Comercio Exterior.

### 5.3. Principios Cardinales de la Industria Peruana Vitivinícola

Los principios cardinales de la industria peruana vitivinícola son:

***Influencia de terceras partes.*** El crecimiento de esta industria se relaciona con la expansión del crédito al sector privado, que promueve la inversión, al mismo tiempo que estimula el consumo. También hay influencia de otros productos con alcohol cuyo consumo ha crecido a nivel mundial y limita el crecimiento o penetración del vino, además de que introducen nuevas estrategias de marketing que afectan el desempeño de la industria. Otro factor externo que influye son los fenómenos climáticos, ya que el vino no está asociado con el verano y se consume principalmente en los meses de frío.

***Lazos pasados y presentes.*** Perú fue donde se plantaron las primeras viñas, prueba de ello es la hacienda Tacama en la provincia de Ica. Sin embargo, con los eventos históricos acontecidos como la reforma agraria frenaron el desarrollo de las industrias relacionadas al sector agrícola, una de las más afectadas la industria vitivinícola, como consecuencia otros países de la región de Sudamérica lograron tener ventaja por años al desarrollar su industria e impulsarla. No obstante, años de trabajo y de cultivar la uva otorgan la experiencia de hacer vinos con uvas de calidad y de mejor rendimiento por cosecha, gran parte debido al clima de la región. El lento crecimiento de la industria condujo a una poca cultura de consumo, traduciéndose en un consumo per cápita por debajo de otros países de la región.

***Contrabalance de intereses.*** El Perú ha disminuido las barreras arancelarias para Chile, país del cual se puede importar vino con 0% de arancel. Así como también se dan beneficios a los productos importados de Argentina y de los Estados Unidos. Esto podría parecer negativo, pero realmente otorga los mismos privilegios a los productos peruanos, además de que permite el ingreso al Perú de vinos de alta calidad, favoreciendo a los consumidores y obligando a las empresas peruanas a ser eficientes.

***Conservación de los enemigos.*** El principal competidor es Chile, pero al mismo tiempo debe servir de modelo para mejorar continuamente. Asimismo, el enfrentarse a este país en mercados como Estados Unidos, China es un gran reto, pero necesario si se desea alcanzar grandes volúmenes, apropiado para las cepas que se producen en Perú, de poca maduración y elaboración de vinos jóvenes.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Industria Peruana Vitivinícola (MIO)**

Luego de que se detallaron los intereses supremos de la industria peruana vitivinícola se pasa a construir la Matriz de Intereses Organizacionales (ver Tabla 34). Entre los principales actores considerados destacan los empresarios y los colaboradores, para quienes resulta vital la rentabilidad, ya que en la medida en que aumente se verán beneficiados. Los

principales intereses opuestos provienen de las industrias vitivinícolas de Chile y Argentina, así como de Italia, Francia y España.

Tabla 34

*Matriz de Intereses de la Industria Peruana Vitivinícola*

Interés	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incrementar las ventas	Empresarios	Chile (-) Argentina (-) Colaboradores PromPerú Proveedores Colaboradores	Italia (-) Francia (-) España (-) SUNAT Operadores logísticos PRODUCE
2 Aumentar la rentabilidad	Empresarios	Distribuidores Colaboradores	SUNAT
3 Generar empleo	Colaboradores	Empresarios	MINTRA MINAGRI

Nota. (+) Comunes, (-) Opuestos

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Se presentan los siguientes objetivos de largo plazo, alineados a los intereses:

- **Objetivo de largo plazo OLP 1:** El 2028, las ventas serán US\$ 341 millones. En el 2016, las ventas totales fueron US\$ 189 millones.

El alcance de este objetivo es para las ventas derivadas de la producción nacional.

Al presente año, el mercado nacional aporta el 99% del valor por la venta del 99% de la producción; mientras que, el mercado internacional aporta solo el 1% del total de ventas. Se consideran los segmentos de consumo de vino: gama alta, media y baja.

- **Objetivo de largo plazo OLP 2:** El 2028, tendrá una rentabilidad sobre ventas (ROS) del 15.3%. En 2016, el ROS fue 6.5%.

Con apoyo del OLP 1 y una mejor gestión de costos de producción, para beneficio de la empresa, tanto de inversionistas como trabajadores.

- **Objetivo de largo plazo OLP 3:** El 2028, habrá 6,700 puestos de empleo directo.

En el 2016 generó 5,400.

El crear nuevos puestos de trabajo es vital, no solo para el desarrollo de la industria sino también para el país. Por ello, con este objetivo se buscará por medio de los trabajadores conseguir el cumplimiento de los OLP 1 y 2.

## 5.6. Conclusiones

La visión de la industria peruana vitivinícola se ha transformado en objetivos de largo plazo, con metas cuantitativas claras para el año 2028, lo que implica que en el periodo de 10 años se deberá introducir importantes cambios para lograr los resultados proyectados. Estos OLP son la expresión numérica para lograr potenciar la industria, ya sea de ganar mayores ventas en el mercado nacional o internacional, traduciéndolas luego en mejora de la rentabilidad y la generación de más puestos de trabajo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La Matriz FODA descrita en la Tabla 35, se compone de las oportunidades y amenazas identificadas en la matriz MEFE y cruzadas con las fortalezas y debilidades listadas en la matriz MEFI, resultando en la generación de estrategias propuestas para la industria peruana vitivinícola.

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

a Matriz PEYEA para la industria peruana vitivinícola se presenta en la Tabla 36, realizando, donde se ve que obtiene una alta puntuación en la estabilidad del entorno donde la ventaja competitiva resulta -0.89 lo que significa que la industria tiene competencia débil. Con respecto a la fortaleza financiera, resultó el valor de 1.13 significando que su crecimiento es lento. Al graficar estos resultados en la Figura 30 se obtiene un vector ubicado en el cuadrante conservador, lo cual expresa la necesidad de implementar estrategias de diversificación, segmentación de mercado o enfoque y desarrollo de productos, atendiendo segmentos geográficos específicos.

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

Con la matriz Boston Consulting Group se refleja la participación de mercado y crecimiento de la industria para dos productos relevantes: los vinos dulces, que se comercializan en el mercado nacional; y los vinos especiales que también se venden en el Perú y además se exportan. La industria vitivinícola peruana tiene baja participación en el mercado global y local; acompañado del bajo valor de las ventas, se posiciona en el cuadrante de signo de interrogación (ver Figura 31); por lo que se recomienda la implementación de estrategias intensivas basadas en penetración y desarrollo de mercados y productos.

Tabla 35

## Matriz FODA de la Industria Peruana Vitivinícola

		<b>Fortalezas</b>			<b>Debilidades</b>
	1	Cuatro bodegas ya cuentan con presencia en el mercado internacional.		1	Baja sinergia en el sector al no trabajar de forma asociada
	2	Industria con integración vertical hacia atrás: La producción de uva está a cargo de las bodegas.		2	Precios elevados frente a la competencia regional
	3	Mano de obra operaria de bajo costo		3	Baja rentabilidad respecto a países referentes
	4	Vino Borgoña es uno de los más representativos en Perú		4	Proceso de producción deficiente por baja automatización
	5	Uso de tierras exclusivo para la producción de uva vinífera.		5	Pocos enólogos expertos y falta personal capacitado en la industria del vino
				6	Datos de la industria no centralizados y falta de indicadores que ayuden al proceso de mejora continua y negocio sostenible.
<b>Oportunidades</b>		<b>FO : Explote</b>	<b>DO : Busque</b>		
1	Estados Unidos ocupa el primer lugar en consumo de vinos, con crecimiento sostenido de 2.9%	FO1 Penetrar el mercado de Estados Unidos con vinos de gama baja a precios competitivos (F1, F2, F3, F4, O1)	DO1	Crear la asociación de empresas del sector vitivinícola para posicionamiento del vino peruano (D1, D5, D6, O1, O2, O6)	
2	El mercado chino destaca con un crecimiento de 3.5% en los últimos dos años	FO2 Desarrollar el mercado de China, exportando vinos de gama baja a precios competitivos (F1, F2, F3, F4, O2)	DO2	Desarrollar rutas enoturísticas, con empresas de turismo, para fomentar las visitas a bodegas y posicionar el vino peruano (D1, O4)	
3	La uva petit verdot se adapta bien al clima de la región Ica y es poco explorada en vinos mono varietales	FO3 Vender vino borgoña en los mercados de Estados Unidos y China (F1, F2, F3, F4, O1, O2)	DO3	Implementar asociaciones con empresarios peruanos establecidos en Estados Unidos y China, para mayor penetración de mercado (D1, O1, O2)	
4	Gastronomía peruana incentiva el consumo de los NSE B y C de alimentos y bebidas	FO4 Desarrollar productos basados en la cepa petit verdot (F2, F3, F5, O3, O6)	DO4	Penetrar mercado local con vinos petit verdot para satisfacer a clientes que hoy consumen vinos importados (D3, O3, O4, O6)	
5	Vinos con tapa a rosca son preferidos en el continente europeo	FO5 Desarrollar mercados para vinos jóvenes de envasado con tapa a rosca (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O5)			
6	Consumidor peruano compra vino de mayor precio, el valor de las importaciones se mantuvo, pero en volumen disminuyó 7%	FO6 Incrementar la superficie de cultivo, en especial Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete) (F1, F2, F3, O3)			
7	Bajo costo de vinos a granel en el mercado internacional	FO7 Importar vino a granel y envasar en tamaño 750ml para venta (F1, O1, O2, O4, O5, O7)			
<b>Amenazas</b>		<b>FA: Confronte</b>	<b>DA: Evite</b>		
1	Mercado global competitivo por países dominantes de la industria del vino	FA1 Implementar asociaciones con restaurantes peruanos, en países desarrollados, para ofrecer vinos peruanos (F1, F4, A1)	DA1	Incorporar tecnología y automatización en el proceso de la cadena de valor (D2, D4, D6, A1, A4)	
2	Elevada competencia de bienes sustitutos, especialmente de cervezas	FA2 Comprar mosto de uva concentrado (materia prima) para incrementar la producción de vino (F1, F3, A3)	DA2	Implementar asociaciones con universidades e institutos para investigación y desarrollo (D1, D4, D6, A4)	
3	Fenómenos climatológicos y desastres naturales afectan la producción nacional de viñedos				
4	Uso de avanzada tecnología por los grandes países competidores, beneficiándolos en calidad y economía a escala				
5	Migración de la población peruana de la zona rural a la urbana				
6	El mercado percibe los vinos de tapa rosca como calidad inferior				

Tabla 36

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna		
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento	4	1 Participación en el mercado	-4
2	Potencial de utilidades	5	2 Calidad del producto	-3
3	Estabilidad financiera	3	3 Ciclo de vida del producto	-3
4	Conocimiento tecnológico	2	4 Ciclo de reemplazo del producto	-3
5	Utilización de recursos	2	5 Precio del producto	-4
6	Intensidad de capital	2	6 Flexibilidad en la atención a los clientes	-5
7	Facilidad de entrada al mercado	4	7 Conocimiento tecnológico	-4
8	Productividad/Utilización de la capacidad	2	8 Integración vertical	-4
9	Poder de negociación de los productores	2	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	-4
	Promedio	2.89	Promedio	-3.78
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos	-2	1 Retorno en la inversión	4
2	Tasa de inflación	-1	2 Apalancamiento	2
3	Variabilidad de la demanda	-2	3 Liquidez	4
4	Rango de precios de productos competitivos	-1	4 Capital requerido versus capital disponible	2
5	Barreras de entrada al mercado	-3	5 Flujo de caja	4
6	Rivalidad/presión competitiva	-2	6 Facilidad de salida del mercado	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	-2	7 Riesgo involucrado en el negocio	4
8	Presión de los productos sustitutos	-2	8 Estabilidad financiera	3
			9 Economías de escala y de experiencia	2
	Promedio	-1.88	Promedio	3.00
	$X=FI+VC$	-0.89	$Y=EE+FF$	1.13

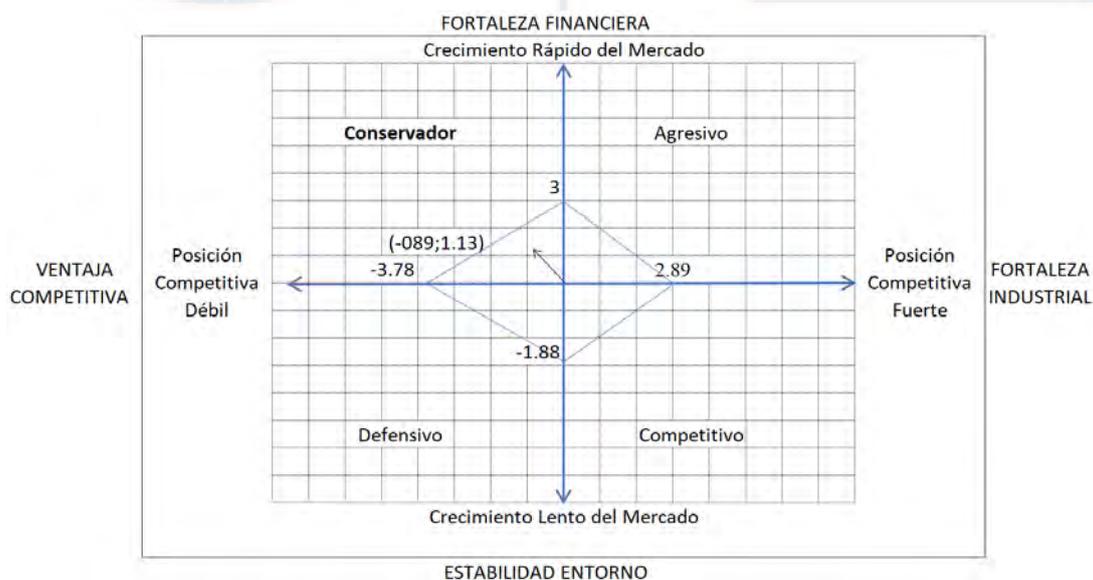


Figura 30. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

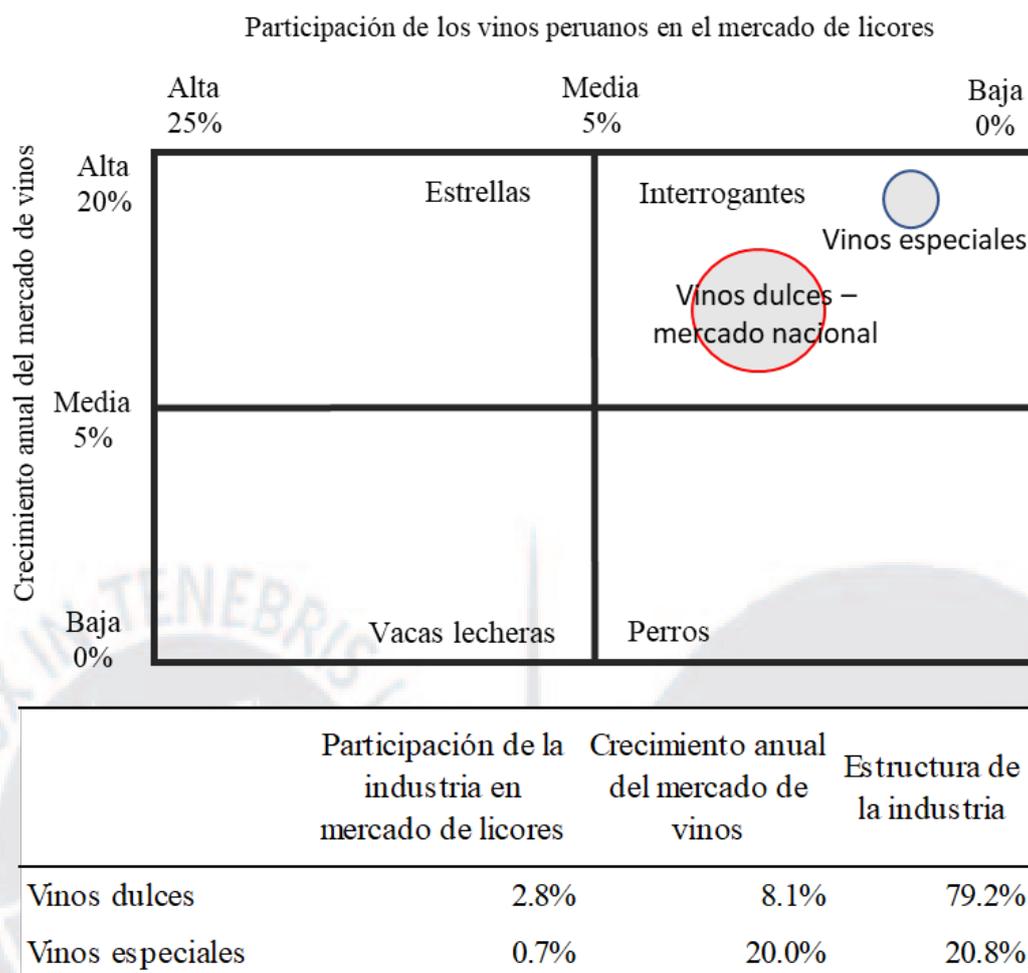


Figura 31. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Adaptado de *Análisis del mercado del vino en países de Latinoamérica: Perú*, por A. Gennari y J. Estrella, 2015

([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));

*Industria de elaboración de vinos*, por la Sociedad Nacional de Industrias, 2015, Lima, Perú:

Autor; y Consumo de vino en Perú disminuye, pero se mantiene como la principal bebida importada, por Gestión, 2017 (<https://gestion.pe/economia/consumo-vino-peru-disminuye-mantiene-principal-bebida-importada-134862>)

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

Según los resultados de la MEFE (Capítulo III) y de la MEFI (Capítulo IV) se observa en la Figura 32 como la industria peruana vitivinícola se localiza en el cuadrante V. Esto indica que la industria debe adoptar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de producto, es decir retener y mantener.

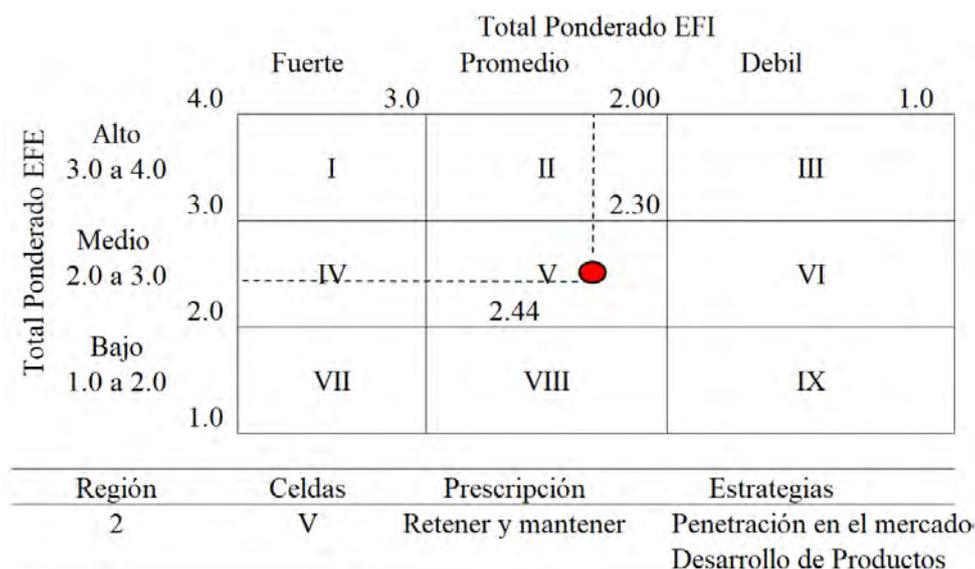


Figura 32. Matriz Interna Externa (MIE) de la industria peruana vitivinícola

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Se evalúa la posición competitiva de la industria peruana vitivinícola, ubicándose en el cuadrante II debido a que la industria evidencia un crecimiento rápido en el mercado internacional, en el cual los productos peruanos no han logrado participación ni posicionamiento (ver Figura 33). Por lo que se debe considerar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

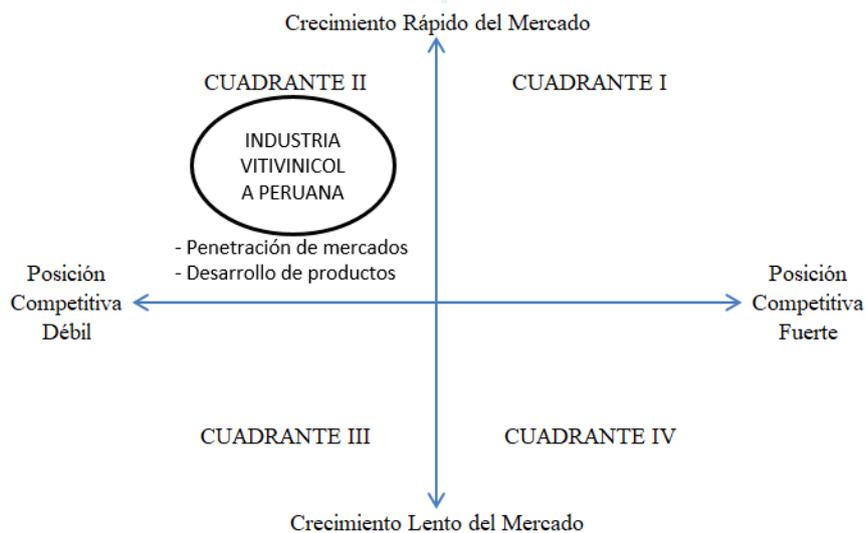


Figura 33. Matriz Gran Estrategia (MGE) de la industria peruana vitivinícola  
Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2015.  
México DF, México: Pearson.

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

Con los resultados de la Matriz FODA, la PEYEA, la BCG, la Interna Externa y la Gran Estrategia se construye la Tabla 37 que corresponde a la Matriz de Decisión Estratégica para la industria peruana vitivinícola. Aquí se retienen las estrategias que han sido apoyadas por tres o más de las herramientas.

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

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 38, se mantienen las estrategias que obtuvieron un ponderado superior a 5.00, al responder adecuadamente ante las oportunidades y amenazas del entorno, y aprovechan las fortalezas de la industria y mitigan debilidades.

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

La Matriz de Rumelt se crea para confirmar que las estrategias retenidas cumplen con cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) otorgar ventaja competitiva. En la Tabla 39 se observa que las estrategias retenidas de la MCPE cumplen con estos cuatro criterios, por lo que se recomienda su implementación.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

En la Tabla 40 se presenta la Matriz de Ética para la industria peruana vitivinícola. Allí se aprecia como las estrategias retenidas cumplen con los criterios establecidos de derecho, justicia y utilitarismo. En la mayoría de los casos de derecho el efecto es neutro, al igual que para la justicia. Mientras que son excelentes en el aspecto utilitario.

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

Luego de los análisis elaborados, se establece que las estrategias retenidas son ocho y de contingencia con siete, las cuales se listan en la Tabla 41.

Tabla 37

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Industria Vitivinícola Peruana*

	Estrategias específicas	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Nro
FO1	Penetrar el mercado de Estados Unidos con vinos de gama baja a precios competitivos	Intensiva: Penetración de mercado	X		X	X	X	4	E1
FO2	Desarrollar el mercado de China, exportando vinos de gama baja a precios competitivos	Intensiva: Penetración de mercado	X		X	X	X	4	E2
FO3	Vender vino borgoña en los mercados de Estados Unidos y China	Intensiva: Penetración de mercado	X		X	X	X	4	E3
FO4	Desarrollar productos basados en la cepa petit verdot	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5	E4
FO5	Desarrollar mercados para vinos jóvenes de envasado con tapa a rosca	Intensiva: Penetración de mercado	X		X	X	X	4	E5
FO6	Incrementar la superficie de cultivo, en especial Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete)	Desarrollo de mercado Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5	E6
FO7	Importar vino a granel y envasar en tamaño 750ml para venta	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5	E7
FA1	Implementar asociaciones con restaurantes peruanos, en países desarrollados, para ofrecer vinos peruanos	Integración Vertical adelante Alianza estratégica	X					1	
FA2	Comprar mosto de uva concentrado (materia prima) para incrementar la producción de vino	Penetración de mercado Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5	E8
DO1	Crear la asociación de empresas del sector vitivinícola para posicionamiento del vino peruano	Defensiva Alianza	X					1	
DO2	Desarrollar rutas enoturísticas, con empresas de turismo, para fomentar las visitas a bodegas y posicionar el vino peruano	Diversificación Concéntrica	X	X				2	
DO3	Implementar asociaciones con empresarios peruanos establecidos en Estados Unidos y China, para mayor penetración de mercado	Integración Vertical adelante Penetración de mercado	X		X	X	X	4	E9
DO4	Penetrar mercado local con vinos petit verdot para satisfacer a clientes que hoy consumen vinos importados	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4	E10
DA1	Incorporar tecnología y automatización en el proceso de la cadena de valor	Estrategia Interna TQM	X					1	
DA2	Implementar asociaciones con universidades e institutos para investigación y desarrollo	Defensiva: Alianza	X		X			2	

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3.

Tabla 38

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores determinantes de éxito	Estrategias específicas retenidas																				
	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>	Peso	PA	TPA																		
1 Estados Unidos ocupa el primer lugar en consumo de vinos, con crecimiento sostenido de 2.9%	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3	0.36	4	0.48	1	0.12
2 El mercado chino destaca con un crecimiento de 3.5% en los últimos dos años	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	1	0.12	3	0.36	4	0.48	1	0.12
3 La uva petit verdot se adapta bien al clima de la región Ica y es poco explorada en vinos mono varietales	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28
4 Gastronomía peruana incentiva el consumo de los NSE B y C de alimentos y bebidas	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28
5 Vinos de tapa a rosca son preferidos en el continente europeo	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6 Consumidor peruano compra vino de mayor precio, el valor de las importaciones se mantuvo, pero en volumen disminuyó 7%	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28
7 Bajo costo de vinos a granel en el mercado internacional	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03
<b>Amenazas</b>																					
1 Mercado global competitivo por países dominantes de la industria del vino	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40
2 Elevada competencia de bienes sustitutos, especialmente de cervezas	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	1	0.11	2	0.22	1	0.11	4	0.44	4	0.44
3 Fenómenos climatológicos y desastres naturales afectan la producción nacional de viñedos	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
4 Uso de avanzada tecnología por los grandes países competidores, beneficiándolos en calidad y economía a escala	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
5 Migración de la población peruana de la zona rural a la urbana	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
6 El mercado percibe los vinos de tapa a rosca como calidad inferior	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
<b>Fortalezas</b>																					
1 Cuatro bodegas ya cuentan con presencia en el mercado internacional.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09
2 Industria con integración vertical hacia atrás: La producción de uva está a cargo de las bodegas.	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	1	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44
3 Mano de obra operaria de bajo costo	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40
4 Vino Borgoña es uno de los más representativos en Perú	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
5 Uso de tierras exclusivo para la producción de uva vinífera.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24
<b>Debilidades</b>																					
1 Baja sinergia en el sector al no trabajar de forma asociada	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18
2 Precios elevados frente a la competencia regional	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
3 Baja rentabilidad respecto a países referentes	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22
4 Proceso de producción deficiente por baja automatización	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33
5 Pocos enólogos expertos y personal capacitado en la industria del vino	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32
6 Datos de la industria no centralizados y falta de indicadores que ayuden al proceso de mejora continua y negocio sostenible.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.68</b>		<b>5.68</b>		<b>5.64</b>		<b>6.15</b>		<b>5.91</b>		<b>5.84</b>		<b>3.80</b>		<b>3.97</b>		<b>5.26</b>		<b>5.38</b>

Nota: PA= Puntaje de atractividad. TPA= Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00

Tabla 39

*Matriz Rumelt (MR) de la Industria Peruana Vitivinícola*

	Estrategias	Criterios o Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Penetrar el mercado de Estados Unidos con vinos de baja gama a precios competitivos	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Desarrollar el mercado de China, exportando vinos de gama baja a precios competitivos	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Vender vino borgoña en los mercados de Estados Unidos y China	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Desarrollar productos basados en la cepa petit verdot	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Desarrollar mercados para vinos jóvenes de envasado con tapa a rosca	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Incrementar la superficie de cultivo, en especial Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete)	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Implementar asociaciones con empresarios peruanos establecidos en Estados Unidos y China, para mayor penetración de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Penetrar mercado local con vinos petit verdot para satisfacer a clientes que hoy consumen vinos importados	Si	Si	Si	Si	Si



Tabla 41

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)*

Estrategias Retenidas		
FO1	Penetrar el mercado de Estados Unidos con vinos de gama baja a precios competitivos	Intensiva: Penetración de mercado
FO2	Desarrollar el mercado de China, exportando vinos de gama baja a precios competitivos	Intensiva: Penetración de mercado
FO3	Vender vino borgoña en los mercados de Estados Unidos y China	Intensiva: Penetración de mercado
FO4	Desarrollar productos basados en la cepa petit verdot	Intensiva: Desarrollo de productos
FO5	Desarrollar mercados para vinos jóvenes de envasado con tapa a rosca	Intensiva: Penetración de mercado
FO6	Incrementar la superficie de cultivo, en especial Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete)	Desarrollo de mercado Penetración de mercado
DO3	Implementar asociaciones con empresarios peruanos establecidos en Estados Unidos y China, para mayor penetración de mercado	Integración Vertical adelante Penetración de mercado
DO4	Penetrar mercado local con vinos petit verdot para satisfacer a clientes que hoy consumen vinos importados	Intensiva: Penetración en el mercado
Estrategias de Contingencia		
FO7	Importar vino a granel y envasar en tamaño 750ml para venta	Intensiva: Desarrollo de productos
FA1	Implementar asociaciones con restaurantes peruanos, en países desarrollados, para ofrecer vinos peruanos	Integración Vertical adelante Alianza estratégica
FA2	Comprar mosto de uva concentrado (materia prima) para incrementar la producción de vino	Penetración de mercado Desarrollo de mercado
DO1	Crear la asociación de empresas del sector vitivinícola para posicionamiento del vino peruano	Defensiva Alianza
DO2	Desarrollar rutas enoturísticas, con empresas de turismo, para fomentar las visitas a bodegas y posicionar el vino peruano	Diversificación Concéntrica
DA1	Incorporar tecnología y automatización en el proceso de la cadena de valor	Estrategia Interna TQM
DA2	Implementar asociaciones con universidades e institutos para investigación y desarrollo	Defensiva: Alianza

**6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Con las estrategias retenidas y los objetivos de largo plazo (OLP) propuestas en el Capítulo V, se desarrolla la Matriz de Estrategias vs. OLP que se presenta en la Tabla 42.

**6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Para culminar con el capítulo del Proceso Estratégico se elabora la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos, donde se compara a la industria vitivinícola peruana, con la chilena y argentina, así como con la industria nacional de la cerveza (ver Tabla 43).

Tabla 42

*Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo*

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3
1.- Incrementar las ventas 2.- Aumentar la rentabilidad 3.- Generar empleo		El 2028, las ventas serán \$341 millones. En el 2016, las ventas fueron US\$ 189 millones	El 2028, tendrá una rentabilidad sobre ventas (ROS) del 15.3%. En 2016, el ROS fue 6.5%.	El 2028, habrá 6,700 puestos de empleo directo. En el 2016 generó 5,400 empleos.
Estrategias				
E1	Penetrar el mercado de Estados Unidos con vinos de gama baja a precios competitivos	X	X	
E2	Desarrollar el mercado de China, exportando vinos de gama baja a precios competitivos	X	X	
E3	Vender vino borgoña en los mercados de Estados Unidos y China	X	X	
E4	Desarrollar productos basados en la cepa petit verdot	X		X
E5	Desarrollar mercados para vinos jóvenes de envasado con tapa a rosca	X	X	
E6	Incrementar la superficie de cultivo, en especial Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete)	X		X
E9	Implementar asociaciones con empresarios peruanos establecidos en Estados Unidos y China, para mayor penetración de mercado	X	X	
E10	Penetrar mercado local con vinos petit verdot para satisfacer a clientes que hoy consumen vinos importados	X	X	

Tabla 43

*Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

	Estrategias Retenidas	Industria chilena de vinos	Industria argentina de vinos	Industria peruana de cerveza
E1	Penetrar el mercado de Estados Unidos con vinos de gama baja a precios competitivos	Reforzar relaciones con distribuidores, guerra de precios	Reforzar relaciones con distribuidores, realizar promociones	Reforzar la promoción y consumo en eventos
E2	Desarrollar el mercado de China, exportando vinos de gama baja a precios competitivos	Incrementar su capacidad productiva de exportación, realizar promociones, reforzar relación con distribuidores	Fortalecer el mercado exportador en China Incrementar su capacidad productiva de exportación	Buscar el ingreso al mercado chino
E3	Vender vino borgoña en los mercados de Estados Unidos y China	Desarrollar mercado para productos similares o de bajo coste	Desarrollar mercado para productos similares o de bajo coste	Buscar el ingreso a nuevos mercados
E4	Desarrollar productos basados en la cepa petit verdot	Fortalecer la producción de vinos con denominación de origen	Desarrollar nuevos productos con cepas características de la región	Reforzar la promoción de la cartera de productos
E5	Desarrollar mercados para vinos jóvenes de envasado con tapa a rosca	Fortalecer el segmento de vinos con tapa a rosca Desarrollar nuevos mercados	Fortalecer el segmento de vinos con tapa a rosca Desarrollar nuevos mercados	Reforzar la promoción de envases con abre fácil
E6	Incrementar la superficie de cultivo, en especial Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete)	Incrementar producción o superficie de cultivo Introducir tecnología para mejorar la eficiencia en la producción	Incrementar producción o superficie de cultivo Introducir tecnología para mejorar la eficiencia en la producción	Buscar mejorar la eficiencia en la producción
E9	Implementar asociaciones con empresarios peruanos establecidos en Estados Unidos y China, para mayor penetración de mercado	Reforzar relaciones con distribuidores Introducir nuevos productos en el mercado de exportación	Reforzar relaciones con distribuidores Introducir nuevos productos en el mercado de exportación	Buscar el ingreso a nuevos mercados
E10	Penetrar mercado local con vinos petit verdot para satisfacer a clientes que hoy consumen vinos importados	Promocionar vinos de gama alta y media, con denominación de origen	Promocionar vinos de gama alta y media, promoción de productos	Reforzar la promoción de la cartera de productos

### 6.13. Conclusiones

Durante el desarrollo de este capítulo se ha decidido retener ocho estrategias, que abordan principalmente la penetración de mercado y desarrollo de productos, de acuerdo al análisis realizado a la industria donde se identificó que presenta un perfil conservador, de baja participación en un mercado de crecimiento rápido y sobretodo una débil posición competitiva frente a otros productos mejor posicionados como la cerveza o vinos extranjeros.

Las estrategias retenidas son: (a) penetrar el mercado de los Estados Unidos con vinos de gama baja a precios competitivos; (b) desarrollar el mercado de China, exportando vinos de gama baja a precios competitivos; (c) vender vino borgoña en los mercados de Estados Unidos y China; (d) desarrollar productos basados en la cepa petit verdot; (e) desarrollar mercados para vinos jóvenes de envasado con tapa a rosca; (f) incrementar la superficie de cultivo, en especial Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete); (g) implementar asociaciones con empresarios peruanos establecidos en Estados Unidos y China, para mayor penetración de mercado; y (h) penetrar mercado local con vinos petit verdot para satisfacer a clientes que hoy consumen vinos importados.

Al evaluar la estrategia de importar vinos a granel y envasarlos en tamaño 750ml para venta, se observa que satisface solo la rentabilidad unitaria y no de la industria en general, ya que dependerá de la empresa si adopta la importación de vino a granel. Por otro lado, afecta directamente a la OLP 3 de generación de empleo, ya que se trataría de comprar una marca blanca o maquila, cuando la mayor cantidad de trabajadores se concentra en el proceso de producción de materia prima (uva) y en las primeras etapas de elaboración del vino.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Para la implementación estratégica el primer paso es definir los objetivos de corto plazo (OCP), asociados a los objetivos de largo plazo (OLP) que se propusieron en el Capítulo V. Los OCP establecidos marcan hitos a los años 2022, 2025 y finalmente 2028. El primer periodo se considera el más largo debido a los largos tiempos que requiere los viñedos para maduración y adaptarse al terreno, por lo que, si bien se puede tener metas anuales, los resultados evidentes serán recién al finalizar el cuarto año. Mientras tanto, se deberá abordar las acciones necesarias para maximizar la producción de modo que se logre cumplir los objetivos de corto plazo planteados (ver Tabla 44).

**Objetivo de largo plazo OLP 1:** El 2028, las ventas serán US\$ 341 millones. En el 2016, las ventas fueron US\$ 189 millones.

**Objetivo de corto plazo 1.1:** Incrementar el volumen de producción de vino en 1% cada año, con un ritmo de avance:

Al año 2022, producir 39.5 millones de litros.

Al año 2025, producir 40.7 millones de litros.

Al año 2028, producir 42 millones de litros.

**Objetivo de corto plazo 1.2:** Incrementar el volumen de exportación en 15% anual. El volumen de exportación del total producido será:

Al año 2022, será el 1%.

Al año 2025, será el 1.5%.

Al año 2028, será el 2.2%.

*Objetivo de corto plazo 1.3:* Lograr crecimiento del 1.5% anual de demanda en el volumen exportado de gama alta.

Al 2018, el 5% del volumen exportado es gama alta.

Al 2028, el 20% de lo exportado será gama alta.

*Objetivo de corto plazo 1.4:* Lograr crecimiento del 0.6% anual en la participación del volumen de ventas local, para vinos gama media.

Al 2018, es el 25% de las ventas locales.

Al 2028 será del 31% de las ventas locales.

*Objetivo de corto plazo 1.5:* Lograr crecimiento del 0.4% anual en la participación del volumen de ventas local, para vinos gama alta.

Al 2018, es del 5% de las ventas locales.

Al 2028 será del 9% de las ventas locales

*Objetivo de corto plazo 1.6:* Desde el 2019, participar en ferias internacionales, vitivinícola o gastronómicas, cada año hasta el 2028. Al menos, 3 empresas representativas de la industria peruana deberán participar de al menos 5 ferias internacionales.

*Objetivo de corto plazo 1.7:* Alcanzar al 2022, una facturación por ventas locales de US\$ 262.7 millones.

Alcanzar al 2025, una facturación por ventas locales de US\$ 296.6 millones.

Alcanzar al 2028, una facturación por ventas locales de US\$ 332.1 millones.

*Objetivo de corto plazo 1.8:* Alcanzar al 2022, una facturación por exportaciones de US\$ 2.5 millones.

Alcanzar al 2025, una facturación por exportaciones de US\$ 4.8 millones.

Alcanzar al 2028, una facturación por exportaciones de US\$ 8.9 millones.

*Objetivo de corto plazo 1.9:* Alcanzar al 2022, ventas totales por producción de US\$ 265.2 millones.

Alcanzar al 2025, ventas totales por producción de US\$ 301.4 millones.

Alcanzar al 2028, ventas totales por producción de US\$ 341 millones.

***Objetivo de largo plazo OLP 2:*** El 2028, tendrá una rentabilidad sobre ventas (ROS) del 15.3%. En 2016, el ROS era 6.5%.

*Objetivo de corto plazo 2.1:* Lograr un crecimiento promedio de las ventas de la industria superior al 4% anual, para lograr una rentabilidad sobre las ventas (ROS) del: 10.2% al 2022, 12.8% al 2025, y 15.3% al 2028.

*Objetivo de corto plazo 2.2:* Incrementar el precio promedio de vinos de gama baja en 2%, a partir del 2019 hasta el 2028.

*Objetivo de corto plazo 2.3:* Incrementar el precio promedio de vinos de gama media en 1%, a partir del 2019 hasta el 2028.

*Objetivo de corto plazo 2.4:* Incrementar el precio promedio de vinos de gama alta en 1%, a partir del 2019 hasta el 2028.

*Objetivo de corto plazo 2.5:* Destinar el 2% de la utilidad operativa neta anual para gastos en adquisición de tecnología e innovación y desarrollo, a partir del 2019 hasta el 2028.

***Objetivo de largo plazo OLP 3:*** El 2028, habrá 6,700 puestos de empleo directo. Al 2016 se había 5,400.

*Objetivo de corto plazo 3.1:* Incrementar la superficie de uvas vineras total en 321 ha al 2028. Al menos 32 ha cada año para garantizar el incremento de 128 jornales anual.

Al año 2022, la superficie de producción deberá ser 32,128 ha.

Al año 2025, tener 32,225 ha.

Al 2028, tener 32,321 ha.

*Objetivo de corto plazo 3.2:* Incrementar la cantidad de trabajadores hasta el 2028 un total de 1,300. Al menos 128 empleados por año.

Al año 2022, los trabajadores de la industria deberán ser 5,913.

Al año 2025, contar con 6,299 trabajadores.

Al 2028, contar con 6,700 trabajadores.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para poder alcanzar los objetivos de corto plazo que se han fijado es necesario contar con los recursos apropiados. En la Tabla 45 se asignan recursos a cada OCP, entre los que se incluyen del tipo tangible como maquinarias para mejorar la eficiencia y rendimiento de la producción; financieros, del tipo de inversión privada para la adquisición de terrenos o equipos necesarios para asegurar la capacidad productiva de la industria; y humanos, para un liderazgo eficaz y comunicación adecuada a todo nivel con los trabajadores, administrativos o de planta.

## **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas que tendrá la industria peruana vitivinícola están alineadas con sus valores y con el código de ética, son las listadas en la Tabla 46 y se cruzan con las estrategias retenidas:

1. Priorizar las competencias al momento de asignar los cargos y otorgar los ascensos.
2. Preservar el medio ambiente, actuando de manera sostenible.
3. Respetar el marco legal.
4. Ofrecer productos de excelente calidad.
5. Promover la asociatividad de los miembros de la industria.

Tabla 44

## Matriz de Presentación de los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Objetivos de Corto Plazo	Acciones / Iniciativas	Responsable	Descripción del indicador	Unidad medida	Año 2016	Año 2018	Años proyectados									
								2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>OLP 1: El 2028, las ventas serán US\$ 341 millones. En el 2016, las ventas fueron US\$ 189 millones</b>																	
OCP 1.1	Incrementar el volumen de producción de vino en 1% cada año. Ritmo de avance, la producción de vino será : Al año 2022, producir 39.5M litros. Al año 2025, producir 40.7M litros. Al año 2028, producir 42M litros.	Mejorar el rendimiento de uvas en el proceso de elaboración. Mejorar el proceso de producción y control de calidad para reducir mermas. Invertir en publicidad apoyado de la gastronomía para ampliar el mercado Capacitar a los trabajadores, realizar charlas de sensibilidad con la industria y el cuidado de cada proceso.	Gerente de Operaciones Gerente Comercial Jefe de Recursos Humanos	Producción de vino anual	Millones de litros	38.0	38.0	38.3	38.7	39.1	39.5	39.9	40.3	40.7	41.1	41.5	42.0
OCP 1.2	Incrementar el volumen de exportación en 15% anual. Ritmo de avance, volumen de exportación del total producido será: Al año 2022, será el 1%. Al año 2025, será el 1.5%. Al año 2028, será el 2.2%.	Fortalecer relación con distribuidores en el exterior. Promocionar los vinos con turistas extranjeros y tiendas peruanas instaladas en el extranjero. Utilizar más superficie de terreno para producción de uva que deriva en vinos para exportación	Gerente de Operaciones Gerente Comercial Gerente Administrativo	Porcentaje de la producción destinado a exportación	%	0.6	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0	1.2	1.3	1.5	1.7	1.9	2.2
OCP 1.3	Lograr crecimiento del 1.5% anual de demanda en el volumen exportado de gama alta. Al 2018, el 5% del volumen exportado es gama alta Al 2028, el 20% de lo exportado será gama alta.	Promocionar la venta de vinos de gama alta en el exterior, en eventos internacionales. Reforzar la I+D de cepas propicias al suelo peruano para elaboración de vinos de alta gama.	Gerente Comercial Gerente Operación	Mercado de exportación Participación de volumen gama alta - baja	% - %	95-5	95-5	93.5-6.5	92-8	90.5-9.5	89-11	87.5-12.5	86-14	84.5-15.5	83-17	81.5-18.5	80-20
OCP 1.4	Lograr crecimiento del 0.6% anual en la participación del volumen de ventas local, para vinos gama media. Al 2018, es el 25% de las ventas locales. Al 2028 será del 31%.	Impulsar la venta de vinos de gama media en el mercado local. Establecer convenios con restaurantes del segmento NSE B y C	Gerente Comercial Gerente Administrativo Gerente de Operaciones	Mercado nacional Participación de volumen gama baja - media	% - %	70-25	70-25	69-25	68-26	67-26	66-27	65-28	64-28	63-29	62-29	61-30	60-31
OCP 1.5	Lograr crecimiento del 0.4% anual en la participación del volumen de ventas local, para vinos gama alta. Al 2018, es del 5% de las ventas locales. Al 2028 será del 9%.	Impulsar la venta de vinos de gama alta en el mercado local. Establecer convenios con restaurantes del segmento NSE AB Participar en eventos y ferias.	Gerente de las empresas privadas	Mercado nacional Participación de volumen gama alta	%	5.0	5.0	5.4	5.8	6.2	6.6	7.0	7.4	7.8	8.2	8.6	9.0
OCP 1.6	Desde el 2019, participar en ferias internacionales, vitivinícola o gastronómicas, cada año hasta el 2028. Al menos, 3 empresas representativas de la industria peruana deberán participar de al menos 5 ferias internacionales.	Participar en concursos y eventos nacionales e internacionales Promover el enoturismo en medios masivos como redes digitales	Gerente Comercial	#empresas / #eventos anual	cantidad/cantidad	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5	3/5
OCP 1.7	Alcanzar al 2022, una facturación por ventas locales de US\$ 262.7M Alcanzar al 2025, una facturación por ventas locales de US\$ 296.6M Alcanzar al 2028, una facturación por ventas locales de US\$ 332.1M	Elaborar un plan de marketing para implementación inmediata Penetrar el mercado interno con estrategias de segmentación Asociarse con agencias de turismo para promover el enoturismo Participar en eventos de bebidas y ferias gastronómicas	Gerente Comercial	Facturación anual de ventas nacionales	Millones de \$	189.0	220.0	231.0	241.3	251.8	262.7	273.7	285.1	296.6	308.4	320.4	332.1
OCP 1.8	Alcanzar al 2022, una facturación por exportaciones de US\$ 2.5M Alcanzar al 2025, una facturación por exportaciones de US\$ 4.8M Alcanzar al 2028, una facturación por exportaciones de US\$ 8.9M.	Asociarse con empresarios peruanos que radican en mercados internacionales Participar en eventos internacionales Exportar vinos de gama alta para ventas por diferenciación Exportar vinos de gama baja para segmentos de ventas por volumen	Gerente Comercial Jefe de Recursos Humanos	Facturación anual de ventas al exterior	Millones de \$	1.0	1.0	1.2	1.6	2.0	2.5	3.1	3.9	4.8	5.9	7.2	8.9
OCP 1.9	Alcanzar al 2022, ventas totales por producción de US\$ 265.2M Alcanzar al 2025, ventas totales por producción de US\$ 301.4M. Alcanzar al 2028, ventas totales por producción de US\$ 341M	Asegurar el cumplimiento de los OCP anteriores Seguimiento y control de los puntos de venta, e identificar preferencias de consumo Incrementar los medios de comunicación para promoción de los productos peruanos.	Gerente Comercial	Facturación de ventas totales por producción anual	Millones de \$	189.0	221.0	232.2	242.9	253.8	265.2	276.8	289.0	301.4	314.3	327.6	341.0
<b>OLP 2: El 2028, tendrá una rentabilidad sobre ventas (ROS) del 15.3%. En 2016, el ROS fue 6.5%</b>																	
OCP 2.1	Lograr un crecimiento promedio de las ventas de la industria superior al 4% anual, para lograr una rentabilidad sobre las ventas (ROS) del: 10.2% al 2022, 12.8% al 2025, y 15.3% al 2028.	Asegurar el cumplimiento de los OCP anteriores Elaborar un plan de operaciones y seguirlo en el periodo propuesto Seguimiento y control de los costos de producción y presupuestos Optimización y mejora de los procesos de la planta, revisión de maquinaria o adquisición de nueva para reducción de costos	Gerente de Operaciones	ROS Rentabilidad sobre las ventas	%	6.5	6.5	7.4	8.3	9.3	10.2	11	11.9	12.8	13.6	14.5	15.3
OCP 2.2	Incrementar el precio promedio de vinos de gama baja en 2%, a partir del 2019 hasta el 2028.	Incrementar los precios de venta para los vinos de gama baja y tapón de corcho Mantener el precio de venta de los envasados con tapa a rosca, hasta que supere la participación de mercado de los tapón a corcho.	Gerente de Operaciones	Precio de Venta promedio gama baja	US \$	2.9	3.0	3.0	3.1	3.1	3.2	3.3	3.3	3.4	3.5	3.5	3.6
OCP 2.3	Incrementar el precio promedio de vinos de gama media en 1%, a partir del 2019 hasta el 2028.	Incrementar el precio de venta a todos los canales de los vinos de gama media.	Gerente de Operaciones	Precio de Venta promedio gama media	US\$	10.0	10.0	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9	11.0
OCP 2.4	Incrementar el precio promedio de vinos de gama alta en 1%, a partir del 2019 hasta el 2028.	Incrementar el precio de venta a todos los canales de los vinos de gama alta	Gerente de Operaciones	Precio de Venta promedio gama alta	US\$	30.0	30.0	30.3	30.6	30.9	31.2	31.5	31.8	32.1	32.4	32.8	33.1
OCP 2.5	Destinar el 2% de la utilidad operativa neta anual para gastos en adquisición de tecnología e innovación y desarrollo, a partir del 2019 hasta el 2028	Renovación de equipos de tecnología en el proceso productivo Adquisición y renovación de software para mejora operativa y apoyo a la investigación. Reduciendo costos operativos para mejorar la eficiencia y rentabilidad sobre activos	Gerente de Finanzas	Porcentaje de la utilidad operativa neta	%	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>OLP 3: El 2028, habrá 6,700 puestos de empleo directo. En el 2016 generó 5,400 empleos</b>																	
OCP 3.1	Incrementar la superficie de uvas vineras total en 321ha al 2028. Al menos 32ha cada año para garantizar el incremento de 128 jornales anual. Al año 2022, la superficie de producción deberá ser 32,128 ha. Al año 2025, tener 32,225 ha. Al 2028, tener 32,321 ha.	Incrementar las áreas de cultivo en las regiones de Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete). Realizar estudios de búsqueda de terrenos para plantaciones nuevas de cultivo de la uva	Gerente de Operaciones	superficie de viñedos anual a nivel nacional	Hectáreas	32,000	32,000	32,032	32,064	32,096	32,128	32,160	32,192	32,225	32,257	32,289	32,321
OCP 3.2	Incrementar la cantidad de trabajadores hasta el 2028 un total de 1,300. Al menos 128 empleados por año. Al año 2022, los trabajadores de la industria deberán ser 5,913. Al año 2025, contar con 6,299 trabajadores. Al 2028, contar con 6,700.	* Cada hectárea de cultivo emplea en promedio 4 ~5 personas. * El promedio mensual de trabajadores en las grandes empresas es de 500 personas. * Desarrollar programas de rotación laboral: Para que los colaboradores se familiaricen con todas las áreas de la empresa	Jefe de recursos humanos	Cantidad de nuevos empleos requeridos por la industria	personas	5,400	5,500	5,528	5,656	5,784	5,913	6,041	6,170	6,299	6,428	6,557	6,700

Tabla 45

## Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Objetivos de Corto Plazo	Responsable	Recursos		
			Tangibles	Intangibles	Humanos
<b>OLP 1: El 2028, las ventas serán US\$ 341 millones. En el 2016, las ventas fueron US\$ 189 millones</b>					
OCP 1.1	Incrementar el volumen de producción de vino en 1% cada año. Ritmo de avance, la producción de vino será : Al año 2022, producir 39.5M litros. Al año 2025, producir 40.7M litros. Al año 2028, producir 42M litros.	Gerente de Operaciones Jefe de Recursos Humanos	Maquinarias, materia prima, liquidez, guías operativas, capital propio	Cultura organizacional Liderazgo Medios de comunicación	Enólogos, Capacitadores Trabajadores Administradores
OCP 1.2	Incrementar el volumen de exportación en 15% anual. Ritmo de avance, volumen de exportación del total producido será: Al año 2022, al menos 1%. Al año 2025, será el 1.5%. Al año 2028, será el 2.2%.	Gerente de Operaciones Gerente Comercial Gerente Administrativo	procedimientos de exportación, capital propio, liquidez Oficina comercial	Cultura organizacional Liderazgo Procedimientos regulatorios	Recursos humanos Liderazgo Red de contactos Distribuidores internacionales
OCP 1.3	Lograr crecimiento del 1.5% anual de demanda en el volumen exportado de gama alta. Al 2018, el 5% del volumen exportado es gama alta Al 2028, el 20% de lo exportado será gama alta.	Gerente Comercial Gerente de Operaciones	Maquinarias Stock disponible Oficina comercial	Medios de comunicación Internet Indicadores de gestión	Recursos humanos Liderazgo Red de contactos Distribuidores internacionales
OCP 1.4	Lograr crecimiento del 0.6% anual en la participación del volumen de ventas local, para vinos gama media. Al 2018, es el 25% de las ventas locales. Al 2028 será del 31%.	Gerente Comercial Gerente de Operaciones	Maquinarias Stock disponible Oficina comercial	Medios de comunicación Internet Indicadores de gestión	Gestores de ventas Distribuidores locales
OCP 1.5	Lograr crecimiento del 0.4% anual en la participación del volumen de ventas local, para vinos gama alta. Al 2018, es el 5% de las ventas locales. Al 2028 será del 9%.	Gerente Comercial Gerente de Operaciones	Maquinarias Stock disponible Oficina comercial	Medios de comunicación Internet Indicadores de gestión	Gestores de ventas Distribuidores locales
OCP 1.6	Desde el 2019, participar en ferias internacionales, vitivinícola o gastronómicas, cada año hasta el 2028. Al menos, 3 empresas representativas de la industria peruana deberán participar de al menos 5 ferias internacionales.	Gerente Comercial Gerente General	Recursos financieros	Medios de comunicación Internet	Gestores de ventas Coordinadores de eventos
OCP 1.7	Alcanzar al 2022, una facturación por ventas locales de US\$ 262.7M. Alcanzar al 2025, una facturación por ventas locales de US\$ 296.6M. Alcanzar al 2028, una facturación por ventas locales de US\$ 332.1M.	Gerente Comercial Gerente General	Terrenos Recursos financieros Maquinarias	Cultura organizacional Medios de comunicación	Gestores de ventas Distribuidores locales
OCP 1.8	Alcanzar al 2022, una facturación por exportaciones de US\$ 2.5M. Alcanzar al 2025, una facturación por exportaciones de US\$ 4.8M. Alcanzar al 2028, una facturación por exportaciones de US\$ 8.9M.	Gerente Comercial Gerente General	Terrenos Recursos financieros Maquinarias	Cultura organizacional Medios de comunicación	Gestores de ventas Distribuidores locales
OCP 1.9	Alcanzar al 2022, ventas totales por producción de US\$ 265.2M. Alcanzar al 2025, ventas totales por producción de US\$ 301.4M. Alcanzar al 2028, ventas totales por producción de US\$ 341M.	Gerente Comercial Gerente General	Terrenos Recursos financieros Maquinarias	Cultura organizacional Medios de comunicación	Gestores de ventas Distribuidores locales Distribuidores internacionales
<b>OLP 2: El 2028, tendrá una rentabilidad sobre ventas (ROS) del 15.3%. En 2016, el ROS fue 6.5%</b>					
OCP 2.1	Lograr un crecimiento promedio de las ventas de la industria superior al 4% anual, para lograr una rentabilidad sobre las ventas (ROS) del: 10.2% al 2022, 12.8% al 2025, y 15.3% al 2028.	Gerente de Operaciones Gerente General	Terrenos Recursos financieros Maquinarias	Cultura organizacional	Gestores de ventas Distribuidores locales Distribuidores internacionales Contadores, Auditores
OCP 2.2	Incrementar el precio promedio de vinos de gama baja en 2%, a partir del 2019 hasta el 2028.	Gerente de Operaciones	Stock disponible	Cultura organizacional Medios de comunicación	Gestores de ventas Distribuidores locales Distribuidores internacionales
OCP 2.3	Incrementar el precio promedio de vinos de gama media en 1%, a partir del 2019 hasta el 2028.	Gerente de Operaciones	Stock disponible	Cultura organizacional Medios de comunicación	Gestores de ventas Distribuidores locales Distribuidores internacionales
OCP 2.4	Incrementar el precio promedio de vinos de gama alta en 1%, a partir del 2019 hasta el 2028.	Gerente de Operaciones	Stock disponible	Cultura organizacional Medios de comunicación	Gestores de ventas Distribuidores locales Distribuidores internacionales
OCP 2.5	Destinar el 2% de la utilidad operativa neta anual para gastos en adquisición de tecnología e innovación y desarrollo, a partir del 2019 hasta el 2028	Gerente de Finanzas Gerente de Operaciones	Recursos financieros Equipamiento	Personal capacitado para I+D	Enólogos Personal de I+D Ingenieros de Operaciones
<b>OLP 3: El 2028, habrá 6,700 puestos de empleo directo. En el 2016 generó 5,400 empleos.</b>					
OCP 3.1	Incrementar la superficie de uvas vineras total en 321 ha al 2028. Al menos 32 ha cada año para garantizar el incremento de 128 jornales anual. Al año 2022, la superficie de producción deberá ser 32,128 ha. Al año 2025, tener 32,225 ha. Al 2028, tener 32,321 ha.	Gerente de Operaciones Gerente de Finanzas Gerente General	Terrenos Recursos financieros	Cultura organizacional Liderazgo Medios de comunicación	Trabajadores Capacitadores
OCP 3.2	Incrementar la cantidad de trabajadores hasta el 2028 un total de 1,300. Al menos 128 empleados por año. Al año 2022, los trabajadores de la industria deberán ser 5,913. Al año 2025, contar con 6,299 trabajadores. Al 2028, contar con 6,700.	Jefe de Recursos Humanos Gerente de Operaciones	Terrenos Recursos financieros	Cultura organizacional Liderazgo Medios de comunicación	Trabajadores Capacitadores

Tabla 46

*Políticas de Cada Estrategia de la Industria Peruana Vitivinícola*

Estrategias	Priorizar las competencias al momento de asignar los cargos y otorgar los ascensos.	Preservar el medio ambiente, actuando de manera sostenible.	Respetar el marco legal.	Ofrecer productos de excelente calidad.	Promover la asociatividad de los miembros de la industria.
E1	Penetrar el mercado de Estados Unidos con vinos de gama baja a precios competitivos		X	X	
E2	Desarrollar el mercado de China, exportando vinos de gama baja a precios competitivos		X	X	
E3	Vender vino borgoña en los mercados de Estados Unidos y China		X	X	
E4	Desarrollar productos basados en la cepa petit verdot	X	X	X	
E5	Desarrollar mercados para vinos jóvenes de envasado con tapa a rosca	X	X	X	X
E6	Incrementar la superficie de cultivo, en especial Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete)	X	X	X	X
E9	Implementar asociaciones con empresarios peruanos establecidos en Estados Unidos y China, para mayor penetración de mercado	X		X	X
E10	Penetrar mercado local con vinos petit verdot para satisfacer a clientes que hoy consumen vinos importados	X	X	X	X

#### **7.4. Estructura de la Industria Peruana Vitivinícola**

La industria vitivinícola en la actualidad cuenta con 334 bodegas formales de acuerdo al registro de la SUNAT, donde existen empresas grandes, pequeñas y microempresas; con poca acogida en el mercado local y una baja participación en las exportaciones. En la actualidad cada empresa actúa de forma independiente, a ello se suma el hecho de que son pocas organizaciones las que ayudan tener un posicionamiento en el mercado.

Estacionalmente, entidades del Estado realizan eventos donde empresas del sector participan y tienen la posibilidad de dar a conocer los productos vitivinícolas. Estos eventos son del tipo gastronómicos, vendimias que gestionan las municipalidades y/o gobiernos regionales, festivales de vino, ferias internacionales y nacionales. Asimismo, existen asociaciones privadas y públicas que realizan este tipo actividades como el ADEX y la Asociación de Productores de Piscos y Vinos, PromPerú, la Municipalidad de San Borja, Wong, entre otros.

No obstante, la industria todavía presenta un aspecto conservador y el vino no es producto bandera. Es importante que, al culminar el 2028 se logre mayor sinergia entre las empresas de modo que para un próximo plan estratégico se pueda contar con una asociación dedicada a potenciar la industria vitivinícola que le ayude a fortalecer y posicionar el vino peruano tanto en Perú como en el extranjero.

Mientras tanto, la Gerencia General de cada empresa deberá colaborar para reportar los indicadores de control al Ministerio de la Producción y al Comité de la Industria Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias.

#### **7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Desde la etapa del viñedo hasta la comercialización de los productos terminados se generan incidencias sobre el medio ambiente. En primer lugar, se tienen los agroquímicos utilizados durante el cultivo y luego los efluentes de la producción, tanto en gases como en

líquidos (Vivas, et al., 2007). Además de generar impacto en el medio ambiente, también se altera la forma de vida de las comunidades, tal y como lo indicó la Federación Española del Vino (2017):

La viña es un cultivo muy sensible a los cambios climáticos, lo que sin duda afecta a las condiciones de vida de las zonas vinícolas y, por supuesto, a la calidad de los vinos. Es por ello, que el sector vinícola debe mostrarse sensible a este hecho y afrontar este reto (p.1).

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Dentro de las estrategias que se proponen, en la industria peruana vitivinícola se pueden implementar las siguientes:

- **Crear un ambiente donde la comunicación fluya:** Haciendo que las personas se sientan libres de expresar sus pensamientos e ideas. Para lo cual se creará una reunión de reuniones periódicas a nivel de la industria y dentro de cada una de las empresas.
- **Tomar las acciones de forma participativa:** Por lo que se debe ahondar en la capacitación para que las personas opinen y deciden en temas sobre los que posean conocimientos.
- **Establecer mecanismos de participación directa:** A través de buzones de sugerencias o de opiniones, que serán incorporadas en las mejoras.
- **Hacer evaluaciones del desempeño:** Hay que felicitar a los colaboradores cuando contribuyan positivamente a la gestión de las empresas y de la industria. Así mismo, estas evaluaciones serán el punto de partida para implementar medidas correctivas.

- Desarrollar programas de rotación laboral: Para que los colaboradores se familiaricen con todas las áreas de la empresa, contribuyendo en su desarrollo profesional y en el crecimiento de la organización.

### 7.7. Gestión del Cambio

Gestionar el cambio no es una tarea fácil, pero es imprescindible para lograr implementar este planeamiento estratégico. La sola idea de que todas las empresas colaboren entre ellas y trabajen juntas como industria por sí solo constituye un cambio importante. Lo primero que se debe hacer es explicar las razones del cambio, para que las personas comprendan las motivaciones que se tienen. Esto se debe complementar con una visión retadora, mostrando hacia dónde se quiere llegar, para que las motivaciones se enlacen con la propuesta de futuro (Bermúdez, 2015). Para ello, se requiere la implementación de los siguientes planes:

**Plan de operaciones y producción:** Para lograr el objetivo de ventas y rentabilidad es necesario incrementar la superficie de viñedos, a fin de incrementar el volumen de producción de vinos. Ello, se enfocará en regiones de costa peruana como Ica, Lima (Cañete), La libertad, Piura y Tacna. Ante ello, es necesario elaborar un plan de operaciones que incluya la nueva producción, revisión de capacidad operativa, procesos y dimensionamiento de la planta. También, se deberá considerar la inclusión de indicadores que permitan realizar seguimiento a la industria de modo que al año 2028 se tenga datos relevantes de un mayor porcentaje de las empresas que la conforman.

**Plan de marketing:** Se buscará reforzar las ventas en los segmentos de mercado que tienen preferencia por los vinos dulces y en especial consumidores de bajo costo. También se pondrá foco en el segmento de consumidores de vinos importados de gama alta a quienes se introducirá las líneas exclusivas de vinos. Los vinos jóvenes con envases con tapa a rosca

serán para los segmentos de ventas por volumen a precios bajos, y se apuntará a ganar mayor participación frente a los envasados a corcho.

Por otro lado, en los programas de enoturismo o convenios con restaurantes y agencias de viajes, se debe dar preferencia a los vinos de gama alta y media, para posicionar los vinos peruanos. De forma similar aplica para los eventos internacionales, donde se abordará a los mercados con la línea de gama alta. En eventos locales, dependerá del segmento consumidor asistente.

**Plan financiero:** Necesario para la proyección financiera de las empresas del sector, a fin de adoptar los objetivos de corto y largo plazo a cada empresa. En especial, al manejar comercio internacional dependiente de otras divisas y tipo de cambio. Por otro lado, es imprescindible el considerar presupuesto y manejo de activos y pasivos para la adquisición de terrenos, que permitirán incrementar el volumen de producción; como así también el presupuesto destinado para el área de adquisición de equipos e Investigación y Desarrollo (I+D).

La gestión de estos planes requiere además de un plan de comunicaciones, que transmita a toda la organización sobre los cambios que se darán a favor de la industria vitivinícola en el Perú, con el fin de sensibilizar a los colaboradores, quienes son partícipes de forma directa en la mejora de la industria.

## **7.8. Conclusiones**

La implementación estratégica parte de la definición de objetivos de corto plazo, estableciendo metas que se irán alcanzando entre los años 2018 y 2028. De esta manera, todas las personas que integran la industria peruana vitivinícola sabrán lo que deben ir logrando en el camino. Al mismo tiempo, ahora se cuenta con una lista de recursos que deben ser provistos por los empresarios, quienes de acuerdo a la estructura organizacional se unirán para colaborar con el Comité de la Industria Vitivinícola del SNI. Se entiende que todo esto

es un gran cambio y por ende se han dado estrategias para lograrlo basadas en el potencial actual del sector. Al mismo tiempo, es importante motivar, capacitar y sensibilizar a todos los colaboradores para trabajar en pro de los mismos objetivos.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

En este capítulo se indica la manera cómo se realizará la evaluación de la implementación estratégica en el período 2018-2028. Se propone un control a través de indicadores que son fáciles de medir, y cuyos valores se irán registrando de manera semestral. Este análisis se hace cubriendo cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Todos los indicadores propuestos deben ser fácilmente entendibles por todos los colaboradores, para que se puedan recopilar los datos y hacer los análisis de manera oportuna.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Con estos indicadores, se pretende conocer la capacidad que tiene la industria peruana vitivinícola para aprender y emplear ese aprendizaje en aumentar la producción y tener mayor presencia, tanto en el mercado local como en el extranjero. Ello se verá reflejado en los indicadores de rendimiento en el proceso de elaboración del vino, especialmente en las etapas donde se opera manualmente, además de una calificación positiva en buen clima laboral.

Por otro lado, reforzar las actividades de investigación y desarrollo en las empresas, buscando asociaciones con universidades e institutos con el fin de contar con mayores profesiones capacitados en la industria vitivinícola, como así también en la mejora tecnología del proceso operativo. La medición de este avance será a través de la ejecución de proyectos de innovación y mejora, los cuales no deberán exceder una duración de tres años, salvo casos excepcionales como investigación de cepas y/o materias primas.

#### 8.1.2. Procesos

Para alcanzar los resultados esperados, que se reflejan en los objetivos de corto plazo, es indispensable controlar los procesos y no fijarse únicamente en las ventas. Es imprescindible incrementar el volumen de producción, así como el rendimiento por hectárea

en el área de cosecha. En la gestión de operaciones es importante implementar y mejorar indicadores productivos, revisar y mejorar el proceso de distribución y emplear mejor los canales de ventas para lograr el acceso a los segmentos planteados. También es necesario el reforzar los lazos comerciales con los distribuidores de Estados Unidos y China, para no perder el posicionamiento ni la participación lograda hasta el año presente. Asimismo, otorgar las facilidades y presupuesto necesario para afianzar las actividades de I+D.

### **8.1.3. Clientes**

La propuesta de valor es la de ofrecer vinos tintos en las variedades de gama alta y media para resaltar las combinaciones que se pueden realizar con una amplia variedad gastronómica, destacando las parrillas, comida china y en especial platos criollos. Para eventos desde una reunión familiar o camaradería, destacar al vino borgoña peruano por su sabor dulce característico y agradable al paladar. Asimismo, ofreciendo precios competitivos, a los clientes de Perú, Estados Unidos y China, con vinos catalogados en tres segmentos: gama baja, media y alta.

Los indicadores que permitirán medir la aceptación de los clientes son: (a) el volumen de exportación, por mercado de destino; (b) volumen de ventas en el mercado nacional; y (c) consumo per cápita. Si bien, este último no es controlable, permite medir el crecimiento de consumo de vino.

### **8.1.4. Financiera**

Dentro de los objetivos de largo plazo se ha fijado el incremento de la rentabilidad sobre las ventas (ROS). Se entiende que esto es una consecuencia de incremento en las ventas en conjunto con el costo de producción y control de gastos; por lo que se requiere establecer controles también en operaciones y en clientes; evidenciando que las cuatro perspectivas se encuentran interrelacionadas.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

Para la evaluación permanente de la industria peruana vitivinícola se ha creado el Tablero de Control Balanceado, que se presenta en la Tabla 47. Allí se muestra un indicador para cada uno de los objetivos a corto plazo y en la mayoría de los casos los responsables de las mediciones serán las gerencias de cada organización. A nivel de indicadores globales como los definidos en los OLP, será el Comité de la Industria Vitivinícola en el SNI.

## **8.3. Conclusiones**

En este capítulo se creó el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*, con el cual se podrá dar seguimiento y control a la implementación de las estrategias retenidas. Dicho tablero contiene un indicador para cada uno de los objetivos de corto plazo, garantizando que se miden aspectos que realmente influyan en el logro de la visión. Lo más importante es evaluar, cada año, si hay brecha o gap entre el valor esperado y el logrado. Cuando la brecha es negativa, entonces será el momento de implementar correctivos para no poner en riesgo el futuro de la industria.

En la Figura 34 se presenta el mapa estratégico resultante para la industria vitivinícola peruana y las acciones a considerar por cada perspectiva.

Tabla 47

## Tablero de Control Balanceado de la Industria Peruana Vitivinícola

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Perspectiva	Responsable	Indicador	Unidad de medida
OCP 1.1	Incrementar el volumen de producción de vino en 1% cada año. Ritmo de avance, la producción de vino será : Al año 2022, producir 39.5M litros. Al año 2025, producir 40.7M litros. Al año 2028, producir 42M litros.	Procesos	Operaciones	Producción de vino anual	Millones de litros
OCP 3.1	Incrementar la superficie de uvas vineras total en 321 ha al 2028. Al menos 32 ha cada año para garantizar el incremento de 128 jornales anual. Al año 2022, la superficie de producción deberá ser 32,128 ha. Al año 2025, tener 32,225 ha. Al 2028, tener 32,321 ha.	Procesos	Operaciones	superficie vineras anual a nivel nacional	Hectáreas
OCP 1.2	Incrementar el volumen de exportación en 15% anual. Ritmo de avance, volumen de exportación del total producido será: Al año 2022, al menos 1%. Al año 2025, será el 1.5%. Al año 2028, será el 2.2%.	Clientes	Marketing y Ventas	Porcentaje de la producción destinado a exportación	Porcentaje
OCP 1.3	Lograr crecimiento del 1.5% anual de demanda en el volumen exportado de gama alta. Al 2018, el 5% del volumen exportado es gama alta Al 2028, el 20% de lo exportado será gama alta.	Clientes	Marketing y Ventas	Participación de volumen gama alta / total exportado	Porcentaje
OCP 1.4	Lograr crecimiento del 0.6% anual en la participación del volumen de ventas local, para vinos gama media. Al 2018, es el 25% de las ventas locales. Al 2028 será del 31%.	Clientes	Marketing y Ventas	Participación de volumen gama media / total nacional	Porcentaje
OCP 1.5	Lograr crecimiento del 0.4% anual en la participación del volumen de ventas local, para vinos gama alta. Al 2018, es del 5% de las ventas locales. Al 2028 será del 9%.	Clientes	Marketing y Ventas	Participación de volumen gama alta / total nacional	Porcentaje
OCP 1.6	Desde el 2019, participar en ferias internacionales, vitivinícola o gastronómicas, cada año hasta el 2028. Al menos, 3 empresas representativas de la industria peruana deberán participar de al menos 5 ferias internacionales.	Clientes	Marketing y Ventas	#eventos anual	Cantidad
OCP 1.7	Alcanzar al 2022, una facturación por ventas locales de US\$ 262.7M. Alcanzar al 2025, una facturación por ventas locales de US\$ 296.6M. Alcanzar al 2028, una facturación por ventas locales de US\$ 332.1M.	Financiero	Marketing y Ventas	Facturación anual de ventas nacionales	Millones de \$
OCP 1.8	Alcanzar al 2022, una facturación por exportaciones de US\$ 2.5M. Alcanzar al 2025, una facturación por exportaciones de US\$ 4.8M. Alcanzar al 2028, una facturación por exportaciones de US\$ 8.9M.	Financiero	Marketing y Ventas	Facturación anual de ventas al exterior	Millones de \$
OCP 1.9	Alcanzar al 2022, ventas totales por producción de US\$ 265.2M. Alcanzar al 2025, ventas totales por producción de US\$ 301.4M. Alcanzar al 2028, ventas totales por producción de US\$ 341M.	Financiero	Marketing y Ventas	Facturación de ventas totales por producción anual	Millones de \$
OCP 2.1	Lograr un crecimiento promedio de las ventas de la industria superior al 4% anual, para lograr una rentabilidad sobre las ventas (ROS) del: 10.2% al 2022, 12.8% al 2025, y 15.3% al 2028.	Financiero	Marketing y Ventas	ROS Rentabilidad sobre las ventas	Porcentaje
OCP 2.2	Incrementar el precio promedio de vinos de gama baja en 2%, a partir del 2019 hasta el 2028.	Financiero	Marketing y Ventas	Precio de Venta promedio gama baja	Dólares
OCP 2.3	Incrementar el precio promedio de vinos de gama media en 1%, a partir del 2019 hasta el 2028.	Financiero	Marketing y Ventas	Precio de Venta promedio gama media	Dólares
OCP 2.4	Incrementar el precio promedio de vinos de gama alta en 1%, a partir del 2019 hasta el 2028.	Financiero	Marketing y Ventas	Precio de Venta promedio gama alta	Dólares
OCP 3.2	Incrementar la cantidad de trabajadores hasta el 2028 un total de 1,300. Al menos 128 empleados por año. Al año 2022, los trabajadores de la industria deberán ser 5,913. Al año 2025, contar con 6,299 trabajadores. Al 2028, contar con 6,700.	Aprendizaje	Gestión Humana	Cantidad de nuevos empleos requeridos por la industria	Cantidad de empleo
OPC 2.5	Destinar el 2% de la utilidad operativa neta anual para gastos en adquisición de tecnología e innovación y desarrollo, a partir del 2019 hasta el 2028	Aprendizaje	Investigación y Desarrollo I+D	Cantidad de proyectos de innovación	Cantidad de proyectos

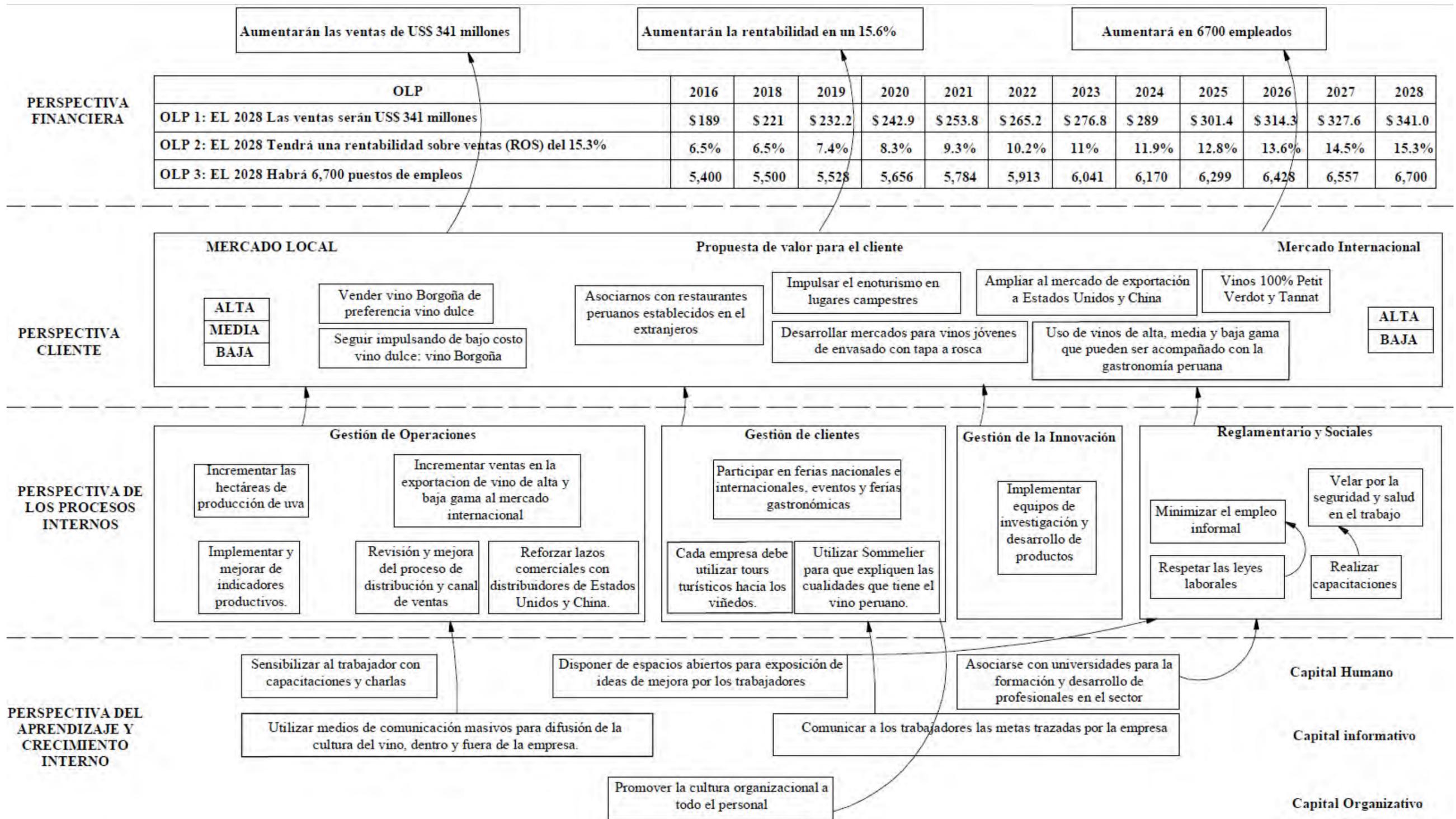


Figura 34. Mapa estratégico para la industria peruana vitivinícola

## Capítulo IX: Competitividad de la Industria Peruana Vitivinícola

La competitividad está definida por el nivel de productividad con el que una nación o industria emplea sus recursos, ya sean de capital, humanos o naturales. Es así que para la competitividad todos los factores son relevantes, por lo que se requiere de un amplio análisis y de mucho esfuerzo cuando se quiere destacar en el mercado mundial.

### 9.1. Análisis Competitivo de la Industria Peruana Vitivinícola

El análisis competitivo de la industria se desarrolla en torno a las cinco fuerzas de Porter, como se presenta a continuación:

***Poder de negociación de los compradores.*** Se inicia el análisis de la competitividad de la industria, analizando el poder de negociación de los consumidores, el cual es bajo ya que las compras se dan por unidades individuales cuando se trata del consumidor final. Mientras que los distribuidores tienen alto poder de negociación, igual que las cadenas de *retail*. El consumidor nacional está altamente orientado al precio, siendo poco organizado y poco informado, con una predilección por los vinos dulces. La industria tiene que trabajar en desarrollar los segmentos donde se valoran otros atributos, además del dulzor, para comercializar vinos de mayor precio y por ende obtener más rentabilidad. Mientras que, en el mercado extranjero, los importadores y las distribuidoras tienen alto poder de negociación, que solo podrá reducirse si se logra que el consumidor final demande el vino peruano.

***Poder de negociación de los proveedores.*** El nivel de dependencia que la industria peruana vitivinícola tiene en productos y servicios complementarios es muy bajo. Desde el cultivo de la vid hasta la venta del producto terminado es comúnmente realizado por el mismo productor. Pero sí hay una demanda por servicios complementarios, que incluyen análisis de laboratorio, transporte o logística, y las grandes empresas buscan establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores. El poder de negociación de ellos es alto al brindar servicios especializados, siendo difíciles de sustituir. Mientras que los proveedores de

otros insumos, como etiquetas, corchos o botellas, tienen poder de negociación bajo ya que los costos de cambiar de un proveedor a otro son bajos y hay amplia disponibilidad de esta materia prima en el mercado peruano.

***Amenaza de nuevos competidores.*** Las barreras de entrada para la industria vitivinícola son de nivel medio, donde la principal restricción es el acceso a los recursos económicos porque la inversión requerida es alta. Por ejemplo, para desarrollar una hectárea de vid se necesita invertir más de US\$ 20,000 y se tendrá rendimiento por un período aproximado de 20 años.

***Amenaza de bienes sustitutos.*** Otro factor importante, dentro de este análisis, es el grado de sustitución del producto, el cual para el vino es muy alto pues hay gran cantidad de sustitutos, como la cerveza, el ron, el pisco y otros destilados que se distribuyen en el país, nacionales e importados. Todas las distribuidoras de licores, e incluso las empresas fabricantes, suelen lanzar campañas publicitarias y muchas de ellas se mantienen a lo largo del año, captando la atención de los potenciales consumidores. Mientras que el vino no puede competir con la difusión que tiene la cerveza, por ejemplo, o el pisco. La promoción que realizan las distribuidoras de vino usualmente son en el punto de ventas, con personal impulsador y con concursos usualmente de viajes.

***Rivalidad entre los competidores.*** Es muy elevada, por la presencia productos importados y gran cantidad de productores nacionales, llegando a haber más de 800 marcas importadas (Cusihuamán et al., 2017). La mayoría de los vinos importados compiten en base a la diferenciación, principalmente por la cepa utilizada y por el país de origen. Mientras que, en el mercado local, pocas marcas han logrado diferenciarse en base a su calidad. Pero hay un gran segmento donde la competencia es en función de precios, tanto para marcas nacionales como importadas. La mayor rivalidad se manifiesta en acceder a las principales cadenas de supermercados e hipermercados.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Peruana Vitivinícola

Una vez que se ha realizado el análisis competitivo de la industria en base a las cinco fuerzas de Porter, se sigue el mismo esquema para identificar las ventajas competitivas que se poseen o los puntos donde hay que afianzar la labor:

***Poder de negociación de los compradores.*** En la actualidad no hay una ventaja en esta dimensión y para desarrollarla es necesario partir de los gustos de los consumidores, logrando desarrollar una cepa que pueda tener certificación de origen. En la medida en que el vino peruano gane el prestigio que tiene la gastronomía, mediante su participación constante en ferias y la promoción del producto, se logrará que haya ventaja y se reduzca el poder de negociación de los importadores en mercados foráneos.

***Poder de negociación de los proveedores.*** En esta dimensión, la ventaja que tienen los principales productores es que han generado economías de escala y por lo tanto, compran en grandes volúmenes. Pero esta ventaja no la disfruta toda la industria, ya que en el caso de los pequeños productores tienen que aceptar los precios y condiciones de los proveedores, por lo que se propone que se asocien para que generen economías de escala y ganen ventaja.

***Amenaza de nuevos competidores.*** Ante el posible ingreso de nuevos competidores, la industria peruana no se encuentra preparada ya que hay un grupo de empresas cuyo proceso de producción del vino se desarrolla utilizando alta tecnología, con equipos que permiten realizar diversos procesos como el despalillado, que consiste en separar la uva de los racimos. Seguidamente se hace la trituration y finalmente la fermentación del mosto usando el azúcar de la misma fruta. Sin embargo, estos procesos no son estandarizados en todas las empresas que componen la industria, por lo que no se puede hablar de que exista una ventaja generalizada, sino que son pocas las empresas que destacan y logran ser competitivas.

***Amenaza de bienes sustitutos.*** En esta dimensión no se cuenta con una ventaja competitiva, pero se creará a partir de la asociación con la gastronomía nacional. Por ende, se

le dará un valor de calidad al vino peruano y se crearán nuevas ocasiones de consumo, desplazando a sustitutos. Posteriormente, se continuará con la introducción del producto para tomar solo o en diversas ocasiones, y así aumentar el volumen de ventas en el extranjero.

***Rivalidad de los competidores.*** Como principal ventaja se encuentra el hecho de que Perú posee grandes extensiones de tierras en la costa, con clima árido ideal para establecer viñedos. Pero esto por sí solo no constituye una ventaja competitiva, sino que se trata de una ventaja comparativa, la que se complementa con los acuerdos y tratados comerciales que el país ha establecido con naciones desarrolladas e importantes consumidoras de vino. Sin embargo, al llegar a esos mercados se enfrenta una elevada competencia de vinos provenientes de Chile, de Estados Unidos o de Europa; por lo que se debe trabajar en desarrollar una cepa única y generar demanda en el mercado.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Peruana**

#### **Vitivinícola**

La industria peruana vitivinícola no se encuentra comprometida con la formación del clúster, tanto en las empresas grandes, como empresas menores. Por lo general las empresas no trabajan en conjunto como organización, asimismo no informan cómo va el mercado de la empresa o que se informen mutuamente de las nuevas mejoras de la empresa como ser competitivo y pueda sobresalir por sobre los demás. Sin embargo, encontramos que las empresas utilizan el mismo mecanismo de trabajar con distribuidores (botellas, corchos y etiquetado en general), pero también las empresas ganan rentabilidad con la ayuda de eventos gastronómicos y el turismo que promueven en los mismos viñedos.

Existen empresas que trabajan con enólogos, técnicos que conocen sobre vinos para respetar los controles de calidad, ya que estos profesionales realizan las diferentes visitas a las diferentes bodegas con el objeto de tener su opinión del vino elaborado. Cada empresa cuenta con su propio plan de trabajo que es muy parecido entre ellas, ya que debe a diversos

factores como el clima de la zona, el espacio para cosecha y producción de vino, algunas empresas implantan el control de calidad con el objetivo de poder tener el valor agregado

Las empresas vitivinícolas trabajan con proveedores que abastecen a otras bodegas similares al rubro, desarrollando una cadena de valor, como son la entrega de botellas, colocación de corchos y etiquetado, asimismo existen factores que no suman valor o no mejoran el producto debido a la informalidad con que se trabaja en las ciudades desde los productos vendidos hasta el último consumidor, ya que no tienen el cuidado y la garantía debida. La mayoría de ellas, no realizan conglomerados es decir no se fusionan con las empresas de competencia directa para coordinar y gestionar el producto, pero si participan en ferias, concursos nacionales e internacionales de manera independiente. Además, emplean su propia publicidad de manera independiente, tanto las empresas grandes como las pequeñas, apuntando al mercado local, e internacional en el caso de las grandes.

No obstante, de superar las dificultades descritas anteriormente, recién sería posible el desarrollar un clúster para la industria peruana vitivinícola en la región de Ica, ya que es en esta zona donde están ubicadas la mayor cantidad de hectáreas sembradas de vid. Al existir más de 300 empresas dedicadas a la producción de pisco y/o vino, se agruparían en torno al clúster, incorporando también al SENASA para el control de plagas y enfermedades, así como a DIGESA para garantizar el control de calidad en el producto terminado. Así mismo, se sumaría el CITE-Vid, cuya oficina se encuentra en Ica y Pisco, para promover la capacitación de todos los colaboradores, buscando estandarizar la tecnología que se utiliza.

A este clúster también se incluiría a los proveedores y los transportistas, que trasladarían los productos desde las bodegas hasta los centros de distribución de los principales clientes o hasta el puerto para su exportación. Todos ellos deberán tener oficinas de atención y centros de despacho en la región Ica, con el fin de tener un contacto directo con los productores y responder con facilidad a los pedidos

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

La industria vitivinícola peruana cuenta en la mayoría con la formación integral vertical disponiendo de su propio viñedo, produciendo el vino de manera artesanal para luego embotellarla y ponerla a la venta en menor escala con respecto a las empresas grandes que se encargan de todo el proceso desde la cosecha, producción de vino, envasado, etiquetado y la distribución que depende del consumidor. Asimismo, empresas grandes, como Queirolo y Tacama, por lo general cuentan con enólogos franceses y tienen implementado un sistema industrializado además de contar con lugares apropiados para la conservación y maduración de los vinos como cavas superficiales o subterráneas, a protección de la luz y en barricas de roble francés o americano. Todos estos factores, otorgan un valor agregado al producto.

Otro de los aspectos fundamentales es incrementar la venta del vino borgoña, haciendo uso de los lazos comerciales de exportación ya existentes en mercados de mayor demanda por los precios bajos. Del mismo modo, el desarrollo de vinos de gama media y alta como petit verdot y tannat. Los cuales pueden ser consumidos tanto en el mercado nacional e internacional.

Es importante considerar alianzas con instituciones públicas y privadas, con el objetivo de incrementar valor a la industria a través de su proceso de elaboración de vino. Otro aspecto a considerar es el incremento de la superficie agrícola para uvas viníferas, con el fin de incrementar el volumen de producción e indirectamente generar más empleos.

#### **9.5. Conclusiones**

Antes de considerar la creación de un clúster, la industria peruana vitivinícola deberá ganar sinergia entre las empresas que conforman el sector; asimismo, mejorar la calidad de sus procesos y ganar competitividad de sus productos, ya que otras industrias competidoras como Chile, cuentan con una organización más estructurada, que aportan valor, además de contar con una producción a mayor escala.

Lo que se debe lograr en Perú es que las empresas vitivinícolas trabajen de forma conjunta, ya que teniendo un equipo integrado es más viable la organización de eventos, ferias y congresos que permitirán dar a conocer a los consumidores potenciales las cualidades y características de los vinos peruanos y marcar diferencia de otros competidores; como también atraer a nuevos consumidores de vino. Ello derivará en el incremento de las ventas directas, e indirectas al lograr preferencia y continuidad en marcas peruanas, y por ende en la mejora de la rentabilidad y sustento para la generación de empleo.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral para la industria peruana vitivinícola se muestra en la Tabla 48, donde se aprecia la alineación del documento elaborado, en la medida que cada uno de los objetivos de largo plazo se desprende de la visión. También queda claro que con la implementación de las estrategias retenidas sí se pueden lograr dichos objetivos, siguiendo el marco que la misión y las políticas imponen, junto con los valores y el código de ética.

### 10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones finales de este planeamiento estratégico son:

1. La industria vitivinícola peruana es del tipo conservador y presenta baja rentabilidad, sinergia, débil posición competitiva y baja participación en un mercado de crecimiento relativamente rápido. Ello conlleva a la necesidad de resolver la situación problemática actual y crear bases sólidas, antes de dirigirla a un estado de alta competencia sin ventajas competitivas.
2. Dentro de las oportunidades que la industria vitivinícola posee, destacan el alto consumo y demanda de mercados como los Estados Unidos y China, países con los que se han establecido acuerdos de libre comercio que brindan acceso sin aranceles y eso hace posible llegar a los segmentos que tienen como factor crítico el precio. Esto será aprovechado al implementar estrategias como la exportación de productos de bajo costo a Estados Unidos, especialmente enfocados en el segmento de los hispanos o el explotar mercados incipientes como China.
3. Para competir con éxito en el mercado extranjero es necesario hacerlo con vinos de gama baja a precios competitivos, debido a la fuerte presencia de competidores posicionados y que abordan varios segmentos. Esto se complementará con el vino

borgoña peruano y de envasado con tapa a rosca, buscando atraer nuevos consumidores por su practicidad.

4. Asimismo, se identificó como oportunidad que el mercado interno está cambiando sus preferencias de consumo de vinos. Sin embargo, se conoció que el consumo de vino per cápita entre los peruanos es muy bajo, si se compara con otros países de la región o incluso con otras bebidas alcohólicas. Para dar vuelta a esta situación, se participará en ferias nacionales, tales como el festival de la vendimia en Ica, la actividad que desarrolla la Municipalidad de Surco u otros eventos privados nacionales e internacionales. Además, se buscará realizar alianzas con empresas del sector turismo para fomentar las visitas a bodegas vitivinícolas y con empresas relacionadas a la gastronomía peruana.
5. Como objetivo de largo plazo se ha propuesto elevar la rentabilidad, lo cual se logrará con las estrategias intensivas, como desarrollo de mercado, penetración en el mercado y desarrollo de productos. Si bien se pretende conquistar paladares medianamente exigentes, hay que mantener la fortaleza actual en la variedad de productos para los diferentes segmentos, el cual otorga una ventaja frente a los productos importados, especialmente porque se logra un sabor dulce a partir de la uva borgoña.
6. Se ha identificado que existen empresas de la industria realizando investigación y desarrollo en cepas de uvas viníferas de potencial no explotado en otros países: como lo es la petit verdot; con el fin de obtener un producto que represente a la industria vitivinícola en el Perú, sacando ventaja de las condiciones necesarias para su desarrollo y madurez como el clima y suelo de la provincia de Ica. Sin embargo, dicha tarea de investigación se ha venido realizando desde hace 20 años

con los recursos y limitantes que posee la empresa: avances tecnológicos, profesionales expertos enólogos, recursos financieros, entre otros

7. Entre otras fortalezas, el 1.8% de las empresas de la industria tienen importante presencia en las exportaciones, gran parte de ello se debe al uso de tecnología en sus procesos, que les ha permitido obtener mejores indicadores de eficiencia o calidad de producto. Pero esto no se ha expandido a toda la industria y por lo tanto no se ha logrado una ventaja competitiva.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Las recomendaciones finales son:

1. Implementar el presente Plan Estratégico de inmediato, lo que en un inicio estará a cargo del Comité de la Industria Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias para que sea transmitido a todas las empresas de la industria vitivinícola, quienes finalmente serán quienes aporten en el logro de objetivos de largo plazo y así la visión, bajo el seguimiento del Comité del SNI.
2. Trabajar de forma organizada y en equipo para obtener sinergia entre las empresas de la industria, vital para la creación de un clúster; invitando a las principales empresas a asumir el liderazgo, sirviendo de ejemplo a la industria.
3. Gestionar el cambio de forma planificada para que se logre la implementación, para ello se debe brindar suficiente información a todos los interesados, mostrando el futuro que se pretende lograr.
4. Realizar alianzas estratégicas con industrias relacionadas como el turismo, empresas dedicadas a la gastronomía y el sector de Educación como universidades o institutos; con el fin de formar profesionales y personal con conocimientos de la industria vitivinícola.
5. Utilizar prácticas sostenibles en el cultivo, así como en la fabricación de los vinos.

6. Realizar investigación y desarrollo de nuevas cepas para lograr un producto diferenciado y característico de la industria peruana vitivinícola, que sirva de base para un futuro sostenible.
7. Formalizar la relación laboral con todos los colaboradores, estableciendo contratos acordes con la legislación peruana.
8. Sensibilizar a los trabajadores de la industria vitivinícola sobre el cuidado de la vid y la elaboración del vino, destacando tu participación en la cadena de valor.

#### **10.4. Futuro de la Industria Peruana Vitivinícola**

A través de la implementación de este planeamiento estratégico, se logrará que en un período de 10 años el Perú pase a tener mayor participación en los mercados ya desarrollados como Estados Unidos, e ingresando a mercados emergentes como China. Esto implica que deberá incrementar su rentabilidad para aportar de manera sostenible en el crecimiento de la producción nacional como producto no tradicional. A su vez, promoviendo el desarrollo de las comunidades donde se encuentran los viñedos y las plantas de producción. Con ello se logrará brindar más de seis mil empleos, todos formales, contando con personal altamente capacitado al darles charlas de capacitación, prevención y sensibilización de forma directa o a través de convenios con universidades. Asimismo, deberá continuar en la investigación de la uva petit verdot para fortalecer sus cualidades en el vino y trabajar en su promoción; u otra cepa que se adapte al suelo peruano, para así lograr un producto representativo de la industria vitivinícola peruana, ganar posicionamiento en el consumidor peruano y preferencia ante un producto importado.

Tabla 48

Plan Estratégico Integral de la Industria Peruana Vitivinícola

		Visión				
		Al 2028, incrementar las ventas tanto en el mercado local como internacional, para ser una industria más rentable, y su vez generando empleo para más peruanos.				
Intereses Organizacionales		Objetivos de Largo Plazo			Principios Cardinales	
		OLP1	OLP2	OLP3		
1.- Incrementar las ventas 2.- Aumentar la rentabilidad 3.- Generar empleo		El 2028, las ventas serán \$450 millones. En el 2016, las ventas fueron US\$ 189 millones	El 2028, tendrá una rentabilidad sobre ventas (ROS) del 15%. En 2016, el ROS fue 6.5%.	El 2028, habrá 8,100 puestos de empleo directo. En el 2016 generó 5,400 empleos.	1.- Influencia de terceras partes 2.- Lazos pasados, presentes y futuros 3.- Contrabalance de intereses 4. Conservación de enemigos	
Estrategias					Políticas	
1	Penetrar el mercado de Estados Unidos con vinos de gama baja a precios competitivos	X	X		1. Priorizar las competencias al momento de asignar los cargos y otorgar los ascensos.	
2	Desarrollar el mercado de China, exportando vinos de gama baja a precios competitivos	X	X		2. Preservar el medio ambiente, actuando de manera sostenible.	
3	Vender vino borgoña en los mercados de Estados Unidos y China	X	X		3. Respetar el marco legal.	
4	Desarrollar productos basados en la cepa petit verdot	X		X	4. Ofrecer productos de excelente calidad.	
5	Desarrollar mercados para vinos jóvenes de envasado con tapa a rosca	X	X		5. Promover la asociatividad de los miembros de la industria.	
6	Incrementar la superficie de cultivo, en especial Ica, Piura, La Libertad, Tacna y Lima (Cañete)	X		X		
7	Implementar asociaciones con empresarios peruanos establecidos en Estados Unidos y China, para mayor penetración de mercado	X	X			
8	Penetrar mercado local con vinos petit verdot para satisfacer a clientes que hoy consumen vinos importados	X	X			
Tablero de Control		Objetivos a Corto Plazo			Recursos	Código de ética
<b>Ciente</b> OCP 1.2 Exportaciones de vinos OCP 1.3 Exportación gama alta OCP 1.4 Mcdto local, gama media OCP 1.5 Mcdto local, gama alta OCP 1.6 Eventos y ferias  <b>Procesos</b> OCP 1.1 Incrementar volumen de producción OCP 3.1 Superficie agrícola para cultivo  <b>Aprendizaje</b> OCP 3.2 Generación de empleo  <b>Financiera</b> OCP 1.7 Facturación mcdto local OCP 1.8 Facturación exportación OCP 1.9 Facturación total OCP 2.1 Rentabilidad sobre ventas OCP 2.2 Precio venta gama baja OCP 2.3 Precio venta gama media OCP 2.4 Precio venta gama alta		OCP 1.1 Incrementar el volumen de producción de vino en 1% cada año, producir: Al año 2022, producir 39.5ML Al año 2025, producir 40.7ML Al año 2028, producir 42ML  OCP 1.2 Incrementar el volumen de exportación en 15% anual. Al año 2022, será el 1% Al año 2025, será el 1.5%. Al año 2028, será el 2.2%.  OCP 1.3 Lograr crecimiento del 1.5% anual de demanda en volumen exportado de gama alta. Al 2018, el 5% Al 2028, el 20%  OCP 1.4 Lograr crecimiento del 0.6% anual en la participación del volumen de ventas local, para vinos gama media. Al 2018, el 25% de las ventas locales. Al 2028 será del 31% de las ventas locales  OCP 1.5 Lograr crecimiento del 0.4% anual en la participación del volumen de ventas local, para vinos gama alta. Al 2018, es el 5% de ventas locales. Al 2028 será del 9% de las ventas locales  OCP 1.6 Participar en ferias internacionales, vitivinícola o gastronómicas, cada año hasta el 2028.  OCP 1.7 Facturación por ventas locales al 2022, US\$ 262.7M al 2025, US\$ 296.6M al 2028, US\$ 332.1M  OCP 1.8 facturación por exportaciones al 2022, US\$ 2.5M al 2025, US\$ 4.8M al 2028, US\$ 8.9M  OCP 1.9 ventas totales por producción al 2022, US\$ 265.2M al 2025, US\$ 301.4M al 2028, US\$ 341m	OCP 2.1 Lograr un crecimiento promedio de las ventas de la industria superior al 4% anual al 2020, ROS = 10.2% al 2024, ROS = 12.8% al 2028, ROS = 15.3%  OCP 2.2 Incrementar el precio promedio de vinos de gama baja en 2%, a partir del 2019 hasta el 2028.  OCP 2.3 Incrementar el precio promedio de vinos de gama media en 1%, a partir del 2019 hasta el 2028.  OCP 2.4 Incrementar el precio promedio de vinos de gama alta en 1%, a partir del 2019 hasta el 2028.  OCP 2.5 Destinar el 5% de la ganancia neta del ejercicio para el área de Investigación y Desarrollo y adquisición de tecnologías	OCP 3.1 Incrementar la superficie de uvas vineras total en 321 ha al 2028. Al menos 32 ha cada año para garantizar el incremento de 128 jornales anual. Al 2022, 32,128 ha. Al 2025, 32,225 ha. Al 2028, 32,321 ha.  OCP 3.2 Incrementar la cantidad de trabajadores hasta el 2028 un total de 1,300. Al menos 128 empleados por año. Al 2022, 5,913 empleos Al 2025, 6,299 empleos Al 2028, 6,700 empleos	OLP 1 Tierras aptas para viñedos, uvas a término, plantas de procesamiento, barricas, especialistas en producción y en comercialización, muestras, operadores logísticos, transporte marítimo, agencias de seguros, bróker e importadores en mercados de destino, retailers en el mercado nacional, expertos en publicidad, redes de distribución en todo el Perú, fondos para participar en ferias nacionales e internacionales  OLP 2 Contadores, auditores, presupuestos y sistemas de control presupuestario, sistemas administrativos computarizados  OLP 3 Abogados laboristas, programa de selección e inducción, especialistas en recursos humanos, recursos financieros, empresas capacitadoras, EsSalud, empresas aseguradoras, transportistas	1. Respetar la legislación en todos sus aspectos, especialmente en el laboral al ofrecer contratos formales a todos los colaboradores. Además, hay que respetar las leyes de todos los países con los cuales se establezcan relaciones comerciales.  2. Rechazar la colusión, beneficiando a los consumidores por encima de los productores y comercializadores.  3. Proteger el medio ambiente e impulsar la sostenibilidad en todas las fases del proceso.  4. Estandarizar los procesos para brindar productos de alta calidad.  5. Uso de materias primas y productos de calidad para garantizar un producto final acorde a los estándares de sanidad.  6. Satisfacer los requerimientos y expectativas de los consumidores.

Misión  
Comercializar vinos Cepas atractivos al consumidor que degusta con la gastronomía peruana e internacional, focalizándose en el mercado local, Estados Unidos y China; incorporando tecnología de punta, en el cultivo de uva y la producción de vinos, a fin de generar rentabilidad de manera sostenible y ética.

## Referencias

- 2017: La economía peruana en el punto de despegue. (2017, 1 de enero). *La República*.  
Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1003354-2017-la-economia-peruana-en-el-punto-de-despegue>
- Adex: Se incrementan puestos de trabajo creados por exportaciones. (2017, 16 de setiembre).  
*Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-adex-se-incrementan-puestos-trabajo-creados-exportaciones-683235.aspx>
- Agricultura: Superficie cultivada de última campaña aumentó 0.4%. (2017, 28 de setiembre).  
*Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-agricultura-superficie-cultivada-ultima-campana-aumento-04-684575.aspx>
- Alianza del Pacífico. (2018). *¿Qué es la alianza?*. Recuperado de <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Almeyda, J. (2017). *Diseño de un sistema de gestión de costos de la calidad para incrementar la rentabilidad de una empresa vitivinícola* (Tesis de licenciatura), Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2569/E21-A454-T.pdf?sequence=1>
- Álvarez, S. (2011). *Proyecto de implantación de viñedos*. (Trabajo de investigación), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. Recuperado de [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4588/alvarezgei-implantacionviniedos.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4588/alvarezgei-implantacionviniedos.pdf)
- Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú (PROVID). (2016, 28 de septiembre).  
*Producción de uvas de mesa*. Recuperado de <http://proyectosperuanos.com/uvas/>
- Asociación Nacional de Ingenieros Agrónomos Enólogos de Chile. (2018). *Asociación*.  
Recuperado de <http://www.enologo.cl/index.php>

- Autoridad Nacional del Agua (ANA). (2016). *Priorización de cuencas para la gestión de los recursos hídricos*. Recuperado de [http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/priorizacion\\_de\\_cuencas\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_los\\_recursos\\_hidricos\\_ana.pdf](http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/priorizacion_de_cuencas_para_la_gestion_de_los_recursos_hidricos_ana.pdf)
- Balestrini, P., & Gamble, P. (2006, May). Country-of-origin effects on Chinese wine consumers. *British Food Journal*, 108(5), 396-412.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2017). *Indicadores económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018a). *Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: PBI*. Recuperado de [www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Encuestas/Expectativas-PBI.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Encuestas/Expectativas-PBI.xls)
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018b). *Memoria 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018c). *Resumen Informativo N 07*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-07/>
- Banco Mundial. (2016). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2018a). *Doing Business Peru*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru#starting-a-business>
- Banco Mundial. (2018b). *Población total*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- Barricas. (2017). *La semana del vino peruano 2017*. Recuperado de <http://www.barricas.com/articulo/la-semana-del-vino-peruano-2017/>

- Barros, M. (2017). *Estudio de mercado. El mercado del vino en Perú*. Madrid, España: Instituto de Comercio Exterior.
- BBVA. (2018). *¿Qué necesitan las pymes para impulsar su desarrollo?* Recuperado de <https://www.bbva.com/es/necesitan-pymes-impulsar-desarrollo/>
- Bermúdez, N. (2015). *Ocho estrategias para gestionar el cambio organizacional y de equipo*. Recuperado de <http://noeliabermudez.com/estrategias-para-gestionar-el-cambio/>
- Bisso, G. (2017, 19 de octubre). Tendencias en marketing vitivinícola y del vino. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/vinospiscosymuchomas/2017/10/tendencias-en-marketing-vitivinicola-y-del-vino.html>
- Bodegas Comenge. (2016). *La industria del vino y la inversión en I+D*. Recuperado de <https://www.comenge.com/blog/otros/la-industria-del-vino-y-la-inversion-en-id.html>
- Caja Sullana. (2018). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%202017%20\(FINAL\).pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%202017%20(FINAL).pdf)
- Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2018). Guerra comercial. *La cámara*. N. 836. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/1807%20edici%C3%B3n%20836%20baja.pdf>
- Castro, R. (2016). *Análisis del sector vitivinícola en Francia* (Tesis de licenciatura), Universidad de León, León, España. Recuperado de [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5591/71562912E\\_GCI\\_%20SEPTIE MBRE16.PDF.pdf?sequence=1](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5591/71562912E_GCI_%20SEPTIE MBRE16.PDF.pdf?sequence=1)
- Centro de Enólogos de Buenos Aires. (2004). *El centro de enólogos*. Recuperado de <http://www.centroenologos.com/centro-enologos.htm>

- CITE Agroindustrial. (2018). *Nuestra institución*. Recuperado de <http://www.citeagroindustrial.com.pe/es/2015-04-14-15-45-45/nuestra-institucion.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Consumo de cemento crece 8.25% e impulsa sector construcción. (2018, 1 de julio). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-consumo-cemento-crece-825-e-impulsa-sector-construccion-67784.aspx>
- Consumo de vino en Perú disminuye, pero se mantiene como la principal bebida importada. (2017, 12 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-vino-peru-disminuye-mantiene-principal-bebida-importada-134862>
- Crédito al sector privado se expandió 9.2% en mayo. (2018, 21 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-credito-sector-privado-expandio-9-2-mayo-noticia-529808>
- Cusihuamán, B., Martínez, M., Vásquez, M., & Vargas, G. (2017). *Planeamiento estratégico de la industria vitivinícola del Perú* (Tesis de maestría), CENTRUM Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9066>
- D'Alessio, F.A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Federación Española del Vino. (2017). *Vino y medioambiente*. Recuperado de [http://www.fev.es/v\\_portal/apartados/apartado.asp?te=32](http://www.fev.es/v_portal/apartados/apartado.asp?te=32)
- Euromonitor International (2018). *Wine in Peru*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/wine-in-peru/report>

- Feng, Z. (2014, 24 de octubre). *What are China's Core Interest?* Recuperado de <https://www.chinausfocus.com/foreign-policy/what-are-chinas-core-interests-2>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2018a, 21 de julio). *Declaración de la Directora Gerente del FMI sobre Argentina*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2018/07/21/pr18301-argentina-statement-by-the-imf-managing-director-on-argentina>
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2018b). *Perspectivas económicas: Las Américas*. Recuperado de <http://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2018/05/09/wreo0518>
- 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)
- Getz, D., & Brown, G. (2006, February). Critical success factors for wine tourism regions: A demand analysis. *Tourism Management*, 27(1), 146-158.
- Gobierno de Chile (2017, 3 de agosto). *Política Exterior. Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado de <https://chile.gob.cl/chile/politica-exterior>
- Histórico: El mercado mundial del vino mueve más de 30,000 millones de euros en 2017. (2018, 30 de abril). *Vinetur*. Recuperado de <https://www.vinetur.com/2018043046999/historico-el-mercado-mundial-del-vino-mueve-mas-de-30000-millones-de-euros-en-2017.html>
- Hussain, M., Cholette, S., & Castaldi, R. (2007, March). Determinants of wine consumption of US consumers: An econometric analysis. *Journal of Wine Business Research*, (8), 1-16.
- Importación y consumo de vino en Ecuador aumentó. (2011, 26 de agosto). *Diario Hoy*. Recuperado de

[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_vie w&id=156524](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_vie w&id=156524)

Indecopi. (2016). *Observatorio de mercados*. Recuperado de

<https://www.indecopi.gob.pe/documents/474320/633971/N%C2%B0+33+- +Setiembre+2016+Pisco.pdf/c61abd40-6d20-4e57-9ef6-7b916fbee86d?version=1.0>

Industria chilena del vino suma elogios en el mundo: ¿Está en su mejor momento? (2016, 22 de junio). *Emol*. Recuperado de

<http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/06/22/808842/Industria-del-vino-en-Chile-anota-importantes-alzas-Esta-en-su-mejor-momento.html>

International Trade Center [ITC]. (2018). *Trademap*. Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1| 2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||2204||4|1|1|2|2|1| 2|1|1)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Producción Nacional Julio 2016*. Informe técnico (9) setiembre 2016.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017, 10 de julio). *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/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n145-2017-inei\\_2.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n145-2017-inei_2.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018a). *Encuesta mensual del sector servicios*. Agosto 2018. Año 4. Edición N. 08. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-08-agosto-2018.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018b). *Perú: Indicadores de empleo e ingreso por departamento 2007-2017*. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1537/1ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1537/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018c). *Población y vivienda*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Kantar Worldpanel: Consumo en Perú crecería 2.5% el 2018 por construcción y el mundial.

(2018, 26 de febrero). *RRP noticias*. Recuperado de

<http://rpp.pe/economia/economia/kantar-worldpanel-consumo-en-peru-creceria-25-el-2018-por-construccion-y-el-mundial-noticia-1107262>

Lima, L. (2015). *Estudio de caracterización de la cadena de producción y comercialización de la agroindustria vitivinícola: Estructura, agentes y prácticas*. Santiago de Chile, Chile: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias Ministerio de Agricultura.

Lockshin, L., & Corsi, M. (2012, diciembre). Consumer behaviour for wine 2.0: A review since 2003 and future directions. *Wine Economics and Policy*, 1(1), 2-23.

Minagri: Hay 2 millones 244 mil unidades agropecuarias a nivel nacional. (2017, 11 de julio).

*Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)* Recuperado de

<https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/minagri-hay-2-millones-244-mil-unidades-agropecuarias-nivel-nacional/>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2010). *Resumen ejecutivo uva*. Recuperado

de [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/uva/resumen\\_ejecutivo\\_uva.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/uva/resumen_ejecutivo_uva.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2018). *Objetivos de la reforma agraria*.

Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/70-marco-legal/titulacion-agraria-en-el-peru/413-el-proceso-de-reforma-agraria>

Ministerio de Defensa (MINDEF). (2015). *Libro blanco de la defensa nacional*. Lima, Perú:

Autor.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017), 31 octubre. Doing Business 2018: Perú

mejora posición dentro de América Latina desplazando a Colombia a nivel global.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5538>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018a). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/en/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018b). *Se modifica el ISC de productos que*

*más afectan a la salud y el ambiente*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5678>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). (2018). *Encuesta estadística mensual de la*

*industria vitivinícola peruana*. Lima, Perú.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. (2012). *Industria vitivinícola en Argentina:*

*Calidad y tradición para el mundo*. Recuperado de

<http://www.mrecic.gov.ar/userfiles/industria-vitivinicola.pdf>

Olaechea, P. (2013, 9 de setiembre). *Viña Tacama gana medallas de oro en Chile*. Entrevista

por Cecilia Valenzuela. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=kAjhFaYvcso>

Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2016). *La vitivinicultura peruana en*

*plena renovación*. Recuperado de [http://www.oiv.int/es/actualidad-de-la-oiv/la-](http://www.oiv.int/es/actualidad-de-la-oiv/la-vitivinicultura-peruana-en-plena-renovacion)

[vitivinicultura-peruana-en-plena-renovacion](http://www.oiv.int/es/actualidad-de-la-oiv/la-vitivinicultura-peruana-en-plena-renovacion)

Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2017a). *Aspectos de la coyuntura*

*mundial*. Recuperado de [http://www.oiv.int/public/medias/5288/oiv-](http://www.oiv.int/public/medias/5288/oiv-noteconjmars2017-es.pdf)

[noteconjmars2017-es.pdf](http://www.oiv.int/public/medias/5288/oiv-noteconjmars2017-es.pdf)

- Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2017b). OMD-OIV: Los vinos en envases de 2 a 10 litros no tendrán la consideración de graneles. Recuperado de <http://www.oiv.int/es/actualidad-de-la-oiv/omd-oivnbsplos-vinos-en-envases-de-2-a-10-litros-no-tendran-la-consideracion-de-graneles>
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2017c). *World vitiviniculture situation. OIV Statistical Report on World Vitiviniculture*. Recuperado de <http://www.oiv.int/public/medias/5479/oiv-en-bilan-2017.pdf>
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2018a). *Aspectos de la coyuntura mundial*. Recuperado de <http://www.oiv.int/public/medias/5960/aspectos-de-la-coyuntura-mundial-oiv-abril-2018.pdf>
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2018b). *Vitivinicultura sostenible: nueva categoría para la Edición 2019 de los Premios de la OIV*. Recuperado de <http://www.oiv.int/es/actualidad-de-la-oiv/vitivinicultura-sostenible-nueva-categoria-para-la-edicion-2019-de-los-premios-de-la-oivnbsp>
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (2018). *Quienes somos*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/who\\_we\\_are\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/who_we_are_s.htm)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2015). *PISA 2015 Resultados Clave*. Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). *Avanzando hacia una mejor educación en Perú. Making Development Happen*. Recuperado de <http://www.oecd.org/dev/Avanzando-hacia-una-mejor-educacion-en-Peru.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2018. *Caminos de desarrollo. Estudio multidimensional del Perú*. Recuperado de <https://www.oecd.org/development/mdcr/countries/peru/>

Parodi, C. (2013, 23 de agosto). ¿Por qué la economía peruana se está desacelerando? *Diario Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/08/por-que-la-economia-peruana-se.html>

Perú destina 2.57% del PBI a inversiones en tecnología, por encima del promedio en Latinoamérica. (2016, 01 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-destina-2-57-pbi-inversiones-tecnologia-promedio-latinoamerica-122341>

Perú Retail. (2017, 29 de agosto). *Vino peruano se exporta a 15 mercados en todo el mundo*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/vino-peruano-se-exporta-15-mercados-en-el-mundo/>

Peruanos gastan S/ 100 soles más en consumo de cerveza que hace 5 años. (2017, 07 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-s-100-soles-consumo-cerveza-5-anos-141006>

Portal del Estado Peruano (2015). *Organización del Estado*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). (2014, enero). Balance anual de la conflictividad. *Willaqniki*, (14), 9-42.

ProChile. (2017, junio). *Ficha de mercado / producto: 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)

¿Qué sectores serán beneficiados por repunte del consumo? (2017, 4 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/sectores-seran-beneficiados-repunte-consumo-noticia-478964>

- Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2018). *Rutas marítimas*. Recuperado de <http://rutasmaritimas.promperu.gob.pe/home>
- Screw-caps dominate UK and Australian wine markets, says new report. (2014, July 9.). *Drinks International*. Recuperado de [http://drinksint.com/news/fullstory.php/aid/4600/Screw-caps\\_dominat\\_UK\\_and\\_Australian\\_wine\\_markets,\\_says\\_new\\_report\\_.html](http://drinksint.com/news/fullstory.php/aid/4600/Screw-caps_dominat_UK_and_Australian_wine_markets,_says_new_report_.html)
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2015). *Industria de elaboración de vinos*. Lima, Perú: Autor.
- Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2017). *Competitividad de la economía peruana registra el mayor retroceso en la última década*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/01/Setiembre-2017-Reporte-de-Competitividad.pdf>
- Soy Vinícola. (2018, 13 de junio). *Que tanto sabes del petit verdot*. Recuperado de <https://soyvinicola.com/petit-verdot/>
- Tacama. (2018a). *Tecnología: el viñedo más antiguo de Sudamérica*. Recuperado de <http://www.tacama.com/tecnologia.html>
- Tacama. (2018b, 11 de agosto). *Visita guiada a la viña Tacama*, (Entrevista), Ica, Perú.
- Tendencias del mercado de consumo masivo a nivel global. (2018, 20 de junio). *Kantar Worldpanel*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Tendencias-del-mercado-de-consumo-masivo-a-nivel-global>

The Heritage Foundation. (2017). *Threats to US Vital Interest*. Recuperado de [http://ims-2017.s3.amazonaws.com/2017\\_Index\\_of\\_Military\\_Strength\\_ASSESSMENT\\_THREATS\\_ALL.pdf](http://ims-2017.s3.amazonaws.com/2017_Index_of_Military_Strength_ASSESSMENT_THREATS_ALL.pdf)

Thompson, M., & Prideaux, B. (2009). *Developing a food and wine segmentation and classifying destinations on the basis of their food and wine sectors*. Chen, J. *Advances in hospitality and leisure* (Vol. 5), Emerald Group, 163-183.

Una de cada tres botellas de bebidas alcohólicas que se consume en el Perú es ilegal. (2015, 02 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tres-botellas-bebidas-alcoholicas-consume-peru-ilegal-103946>

Universidad de Chile. (2016, 12 de setiembre). *U. de Chile crea tecnología para apoyar a la industria vitivinícola nacional*. Recuperado de <http://www.uchile.cl/noticias/126154/u-de-chile-crea-tecnologia-para-apoyar-a-la-industria-vitivinicola>

Villamil, R. (2015). *La economía informal: Causas, consecuencias y ejes de soluciones*. Trabajo presentado en el 23 Congreso de Gestión de Personas de APERHU – CENTRUM Católica, Lima, Perú. Resumen recuperado de [http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/10-APERHU\\_-\\_Roberto\\_Villamil.pdf](http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/10-APERHU_-_Roberto_Villamil.pdf)

Vinos con tapón rosca, ¿por qué no? (2017, 1 de febrero). *El País*. Recuperado de [https://elviajero.elpais.com/elviajero/2017/01/31/actualidad/1485866867\\_537476.htm](https://elviajero.elpais.com/elviajero/2017/01/31/actualidad/1485866867_537476.htm)

1

Vinos de Chile. (2015). *La industria del vino en Chile y Argentina: Las cifras que nos separan*. Recuperado de <http://www.winesofchile.org/es/reports/07-2015/la-industria-del-vino-en-chile-y-argentina-las-cifras-que-nos-separan>

Viña Concha y Toro. (2018). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de

<https://www.conchaytoro.com/wp-content/uploads/2018/04/MEMORIA-2017-VIN%CC%83A-CONCHA-Y-TORO-SVS.pdf>

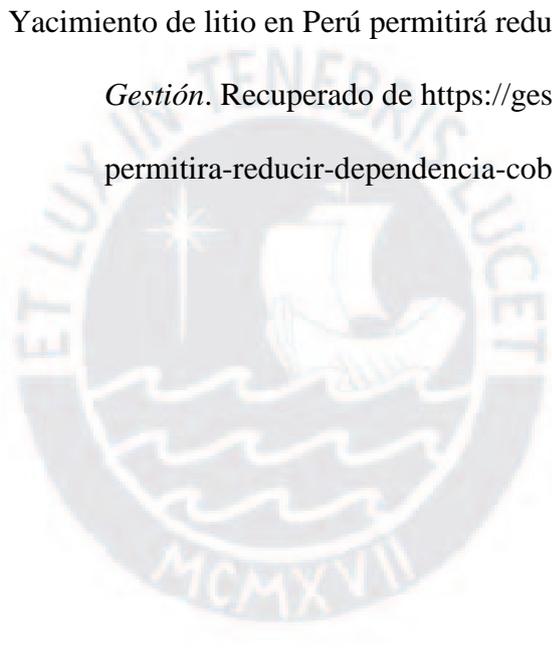
Vivas, D., Fernández, M., Hernández, M., Pérez, J., Romero, M., Sánchez, B., Garrido, J.,

Guerra, J., López, R., & Martínez, F. (2007). *Estudio sobre la contaminación real producida por bodegas y almazaras en diez municipios de Extremadura*. Recuperado

de <https://www.revistavirtualpro.com/revista/enologia--industria-del-vino/28>

Yacimiento de litio en Perú permitirá reducir la dependencia del cobre. (2018, 24 de julio).

*Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/yacimiento-litio-peru-permitira-reducir-dependencia-cobre-239419>



## Apéndice A: Visita Guiada a la Viña Tacama

La viña Tacama se ubica en el Valle de Ica: “Los mejores productos referentes a la industria vitivinícola son los de Tacama, hay muchas empresas del rubro que quisieran posicionarse igual que nosotros, a pesar de tener más extensiones de terrenos cultivables. Actualmente Tacama cuenta con 250 hectáreas de terrenos necesarias para atender la demanda a nivel nacional”.

La fama y el reconocimiento a nivel Mundial radican en algo estratégico: “Tacama ha hecho un convenio con las embajadas de todo el mundo, pero para estar a la par de las demás competencias debemos estar abastecidos en gran cantidad nuestros productos”. Mencionan que no pueden meterse de lleno al mercado internacional y se limitan a atender a las embajadas y ciertos países de Sudamérica. En porcentajes de producción, la exportación representa el 30% y el 70% es para el mercado nacional. “Asimismo, es importante decir que de nuestra cosecha el 80% es uva destinada a la producción de vinos y piscos mientras que el 20% es de uva de mesa y el consumo también es local”.

Habla sobre los orígenes y como ha ido creciendo el mercado de las agroexportadoras y cuál ha sido la situación de Tacama en el tiempo: “Con los Tratados de Libre Comercio, muchos inversionistas apostaron por las tierras de Ica, tal es así que las pampas en las afueras de la ciudad vienen siendo cultivadas por innumerables exportadoras, implementando para ello perforación de cientos de pozos lo que perjudica la napa freática de todo el suelo iqueño”. En el caso de la Empresa Tacama, su situación es de calma y despreocupación ya que estas tierras y viñedos provienen de una familia conservadora de tradición iqueña con arraigos muy propios, dedicados a la crianza de caballos de paso. En la Hacienda cuentan con una capilla, un campanario y actividades propias del campo. Actualmente, se ha sumado a estas actividades la creación de un restaurante turístico, la construcción de una cava de 7.50m por debajo del nivel del suelo para la maceración de vinos y el salón de cata internacional.

Además de las bondades de sus productos y de su estratégica ubicación geográfica, Tacama fue el primer viñedo de Sudamérica (1540) y los constantes reconocimientos a sus productos respaldan el esfuerzo y prestigio actual.

Es muy sabido que la empresa Tacama ofrece una alta calidad en todos los rubros y productos, si bien es conocido el proceso de cosecha y producción de sus vinos bandera, como se realiza en sí la colocación y comercialización de los mismos, cual es el dispositivo que siguen hasta el consumidor: menciona que “Tenemos en Lima una oficina de comercialización en donde trabajan un promedio de 50 personas quienes son los mismos que se encargan de las exportaciones, también cuentan con políticas de marketing a nivel nacional y periódicamente se realizan estudios de mercados y sondeos en determinadas zonas”.

Si bien es cierto que en todo el Valle de Ica existen un gran número de bodegas, existen convenios o asociaciones relacionadas con Tacama, ¿cómo funcionan entre sí y cómo se lleva esta competencia? “En Chincha y Cañete se encuentran numerosas bodegas, las cuales en su mayoría comercializan hasta 5,000 litros de producto, esto no garantiza la calidad de los mismos, ya que suelen presentarse en el producto final adiciones que desmerecen la calidad, como por ejemplo incorporación de azúcar, incluso alcohol metílico que es algo más grave, ellos no solo son competencia, sino que son parte de la población masiva. En el valle de Ica están los pequeños productores y se han propuesto ofrecer un buen producto con miras a exportaciones, esto significa un mayor ingreso tal es así que las empresas chilenas vienen comprando los piscos y vinos que luego son comercializados como aguardiente o pisco Chileno, menciona que la empresa Tacama no forma parte del Comité de la Industria Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias, por discrepancias a los lineamientos que trabaja la asociación, por lo que renunció a este grupo de grandes empresas que consienten estas malas acciones que desprestigian nuestros productos y que quitan la competitividad en calidad”.

Ciertamente Tacama cuenta con un Enólogo residente y tiene instalada una consultoría de expertos provenientes de Francia que sumado a una tecnología de alta calidad resulta plasmado en un equipo de trabajo muy profesional. Con respecto a las cepas que son producidas en los viñedos se utilizan un promedio de 20 uvas pisqueras (moscatel, albilla, Italia, quebranta), uvas tintas (Tannat, Petit verdot, carmenere, otras) y uvas blancas (Sauvignon blanc, chardonnay, chenin, entre otras).

Todos los productos son importantes y la elección final depende del gusto del cliente. Así mismo es importante mencionar los reconocimientos que Tacama ha ganado año tras año, pues se obtienen muchas medallas en países de importante producción de vino y en Perú como, por ejemplo, en vino: International Wine Challenge, Effervescents du Monde (Francia), Bacchus (España), Selections Mondiales (Canadá), en pisco: International Spirits Challenge, Vinalies Internacionales (Francia), Concurso Nacional de Pisco – Perú, entre otros. Estos reconocimientos no se darían si es que no se realiza en exportaciones de vino a un promedio de 20 países como Francia, España, Suiza, China, Canadá, Colombia, USA, Bélgica, entre otros. En Trip Advisor estamos como mejor destino turístico en la Región Ica.