

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Industria Vitivinícola del Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Betzabé Cusihuamán Flores

Melissa Johana Martínez Céspedes

Milton César Vásquez Tejada

Gianfranco José Vargas Figueroa

Profesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, Junio 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio al profesor Juan Manuel Aguilar, por los conocimientos transmitidos, los que hicieron posible el desarrollo de esta tesina.

Un especial agradecimiento a todos nuestros profesores de Centrum por sus enseñanzas, que han contribuido en nuestra formación académica y desarrollo profesional.



Dedicatorias

A mi madre, en el cielo, por haberme enseñado el significado de la perseverancia y por su infinito amor. A mis hermanos Teresa, Rossana, Miguel, Karen, Christian y Joel quienes son mi mayor tesoro. A mi esposo Frank por ser mi compañero de vida y a mi amigo Stanley.

Betzabé Cusihuamán

A mis padres, por ser ejemplo de perseverancia y constancia, que me han infundado siempre, y por el valor mostrado para salir adelante y su amor.

Gianfranco Vargas

A mis padres, por toda la comprensión, paciencia, apoyo y cariño que me han brindado durante estos dos años de estudio. A mi hermano Crystian y su esposa Carolina, por todos los consejos y apoyo. A mis sobrinos Flavia y Thiago, por todo el amor y paciencia que me brindan. Finalmente a Dios, por todas las bendiciones que he recibido.

Melissa Martínez

A Dios, por haberme brindado la oportunidad de culminar el MBA. A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por los consejos brindados y porque me incentivaron a cumplir mis objetivos. Por último, a mi novia Nancy y a mis hijos.

Milton Vásquez

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo aportar a la competitividad de la oferta de vinos peruanos, buscando obtener una mayor calidad del producto. Sobre todo, que la industria vitivinícola logre diferenciarse frente a sus competidores, todo ello a través del desarrollo de nuevas cepas, logrando incrementar su variedad en el Perú, que en la actualidad solo tiene 30 variedades, a diferencia de España, que cuenta con 235, o Uruguay, con 74.

Para alcanzar los objetivos, primero es importante conocer el origen del vino, el origen de la actividad vitivinícola se remonta a más de 5.000 años a.C. en Oriente Medio y en el sector más oriental del mar Mediterráneo. En este espacio se desarrollaba una agricultura muy fértil gracias a su clima cultivándose los tres productos básicos: trigo, vid y olivo. La existencia de testimonios gráficos en el área de Mesopotamia, así como en la localidad iraní de Ghani Surshta en el tercer milenio a.C. muestran las primeras apariciones del cultivo de la vid en la civilización al aparecer vasijas con restos de elementos similares a los producidos por el vino, además de otros recipientes con una especie de cuello estrecho y alargado muy utilizado para el traslado de líquidos (Unwin, 2001).

El vino que se consumía en esta época comenzó siendo un producto destinado a una clase social con un poder adquisitivo muy elevado como eran los faraones, los sacerdotes o los altos funcionarios. Siglos después se generalizó y se convirtió en una bebida básica en la dieta debido al aporte nutricional que poseía, además de otros usos como fármaco o remedio curativo (Sanz, 2009).

Abstract

The present research aims to contribute the competitiveness of the Peruvian wine supply, seeking to obtain a higher quality of this product. Above all, the wine industry can differentiate itself against its competitors, all through the development and increasing the variety of strains in Peru. Peru have 30 varieties of strains, less than Spain's variety with 235 and Uruguay with 74.

The origin of wine-growing activity dates back over 5,000 years BC. In the Middle East and in the most Eastern sector of the Mediterranean Sea. In this space develops a very fertile agriculture thanks to its Mediterranean climate cultivating the three basic products: wheat, vine and olive. The existence of graphic testimonies in the area of Mesopotamia, as well as in the locality of Ghani Surshta in the third millennium A.C. To show the first occurrences of grapevine cultivation in the civilization, apparently, vessels with liquid remains similar to those produced by wine, as well as other containers with the species of narrow and elongated neck widely used for the transfer of liquids (Unwin, 2001).

The wine that is consumed in this time is in a determined destination and is a social class with a very high purchasing power as it was in the states, the priests and the high officials. Centuries later, it became generalized, and became a staple in the diet for the nutritional contribution it had, in addition to other uses as a drug or healing remedy (Sanz, 2009).

Tabla de contenido

Lista de tablas	vii
Lista de figuras	vii
El proceso estratégico: Una visión general	xi
Capítulo I: Situación general de la industria vitivinícola peruana	1
1.1. Situación general.....	1
1.2. Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, misión, valores y código de ética	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Visión.....	9
2.3. Misión.....	9
2.4. Valores.....	9
2.5. Código de ética.....	10
2.6. Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación externa	13
3.1. Análisis tridimensional de las naciones.....	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2. Potencial nacional.....	17
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en la industria vitivinícola.....	24
3.2. Análisis competitivo del país.....	25
3.2.1. Condiciones de los factores.....	26
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	30
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	30

3.2.5. Influencia del análisis en la industria vitivinícola	34
3.3. Análisis del entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	38
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	43
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	46
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	47
3.5. La industria vitivinícola y sus competidores	52
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	53
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	53
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	55
3.5.4. Amenaza de los entrantes	57
3.5.5 Rivalidad de los competidores	60
3.6. La industria vitivinícola y sus referentes	63
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	63
3.7.1. Matriz Perfil de Competitividad (MPC)	578
3.7.2 Matriz Perfil Referencia (MPR)	609
3.8. Conclusiones.....	66
Capítulo IV: Evaluación interna	68
4.1. Análisis interno AMOFHIT	68
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	68
4.1.2. Marketing y ventas (M)	68
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	78
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	78

4.1.5. Recursos humanos (H)	81
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	85
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	86
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	88
4.3. Conclusiones	90
Capítulo V: Intereses de la industria vitivinícola y objetivos de largo plazo	91
5.1 Intereses de la industria vitivinícola	91
5.2 Potencial de la industria vitivinícola.....	92
5.3. Principios cardinales de la industria vitivinícola	92
5.4 Matriz de Intereses de la industria vitivinícola (MIO).....	93
5.5. Objetivos de largo plazo	94
5.6 Conclusiones.....	94
Capítulo VI: El proceso estratégico.....	96
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)	96
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	99
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	100
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	103
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)	104
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	105
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	107
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	108
6.9. Matriz de Ética (ME).....	109
6.10 Estrategias retenidas y de contingencia.....	110
6.11 Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo	111
6.12 Matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos	112

6.13 Conclusiones	113
Capítulo VII: Implementación estratégica	114
7.1. Objetivos de corto plazo	114
7.2. Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	117
7.3 Políticas de cada estrategia	120
7.4 Estructura organizacional de la industria vitivinícola	120
7.5 Medio ambiente, ecología y responsabilidad social	120
7.6 Recursos humanos y motivación	121
7.7 Gestión del cambio	121
7.8. Conclusiones	125
Capítulo VIII: Evaluación estratégica	126
8.1 Perspectiva de control	127
8.1.1 Aprendizaje interno	127
8.1.2. Procesos	127
8.1.3 Clientes	128
8.1.4. Financiera	128
8.2 <i>Tablero de control balanceado (balanced scorecard)</i>	129
8.3 Conclusiones	131
Capítulo IX: Competitividad de la industria vitivinícola	134
9.1. Análisis competitivo de la industria vitivinícola	135
9.2 Identificación de las ventajas competitivas de la industria vitivinícola	143
9.3 Identificación y análisis de los potenciales clústeres de la industria vitivinícola	145
9.4. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres	149
9.5 Conclusiones	149

Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones	151
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	151
10.2. Conclusiones finales	151
10.3. Recomendaciones finales	154
Referencias	158



Lista de tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	16
Tabla 2 <i>Población a Nivel Nacional por Zona Geográfica (estimado 2011)</i>	18
Tabla 3 <i>Precios de los Vinos Nacionales más Consumidos en Perú</i>	29
Tabla 4 <i>Tasa de Denuncias por Comisión de Delitos, según Departamento 2011 – 2015</i>	33
Tabla 5 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	48
Tabla 6 <i>Importaciones totales por bodegas en Dólares CIF</i>	58
Tabla 7 <i>Importaciones de vino en Perú por origen en dólares CIF</i>	59
Tabla 8 <i>Producción Vitivinícola a Nivel Mundial (mhl)</i>	60
Tabla 9 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	65
Tabla 10 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	66
Tabla 11 <i>Tamaño del Mercado del Vino en Perú</i>	75
Tabla 12 <i>Balance General – Viñas Concha y Toro</i>	82
Tabla 13 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas – Viñas Concha y Toro</i>	82
Tabla 14 <i>Balance General – Viñas San Pedro Tarapacá</i>	83
Tabla 15 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas – Viñas San Pedro Tarapacá</i>	84
Tabla 16 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	89
Tabla 17 <i>Matriz de Intereses de la Industria Vitivinícola (MIO)</i>	93
Tabla 18 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)</i>	98
Tabla 19 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	99
Tabla 20 <i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i>	102
Tabla 21 <i>Matriz Interna Externa (MIE)</i>	104
Tabla 22 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	106
Tabla 23 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	107
Tabla 24 <i>Criterios de Rumelt para Evaluar Estrategias</i>	108

Tabla 25 <i>Matriz de Ética</i>	109
Tabla 26 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	110
Tabla 27 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	111
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	112
Tabla 29 <i>Recursos Financieros</i>	118
Tabla 30 <i>Recursos Asignados para cada Objetivo de Corto plazo (OCP)</i>	119
Tabla 31 <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	124
Tabla 32 <i>Tablero de Control Balanceado</i>	133
Tabla 33 <i>El Rol del Gobierno</i>	134
Tabla 34 <i>El Rol de la Industria</i>	135
Tabla 35 <i>Importaciones Totales</i>	140
Tabla 36 <i>Evolución de Ventas por Categoría</i>	141
Tabla 37 <i>Precio Promedio de Importación</i>	142
Tabla 38 <i>Matriz de Justificación de Clústeres Identificados</i>	147
Tabla 39 <i>Organizaciones del clúster vitivinícola de Ica</i>	149
Tabla 40 <i>Plan Estratégico Integrado</i>	157

Lista de figuras

Figura 1	<i>Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.</i>	<i>xi</i>
Figura 2	<i>Teoría Tridimensional de Hartmann Aplicada al Perú.</i>	<i>14</i>
Figura 3	<i>Los determinantes de la ventaja competitiva nacional.</i>	<i>26</i>
Figura 4	<i>El mercado del vino en Perú 2015.</i>	<i>28</i>
Figura 5	<i>Perú: Tasa de informalidad de Mujeres y Hombres por Sector.</i>	<i>32</i>
Figura 6	<i>Evolución del Tipo de cambio PEN/USD promedio compra y venta.</i>	<i>36</i>
Figura 7	<i>Evolución de la Población del Perú.</i>	<i>41</i>
Figura 8	<i>Principales Países proveedores.</i>	<i>62</i>
Figura 9	<i>Cuadrante MPYEA.</i>	<i>100</i>
Figura 10	<i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i>	<i>101</i>
Figura 11	<i>World Wine Production by Country</i>	<i>103</i>
Figura 12	<i>Matriz MGE de la industria vitivinícola del Perú.</i>	<i>105</i>
Figura 13	<i>Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard)</i>	<i>130</i>
Figura 14	<i>Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2016-2017.</i>	<i>136</i>
Figura 15	<i>Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad.</i>	<i>136</i>
Figura 16	<i>Detalle de competitividad del Perú 2016-2017.</i>	<i>137</i>
Figura 17	<i>Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú 2016-2017.</i>	<i>137</i>
Figura 18	<i>Los pilares del ICRP (índice de competitividad regional del Perú)</i>	<i>144</i>
Figura 19	<i>Ranking de clústeres identificados.</i>	<i>148</i>

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 1 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 última etapa, 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.

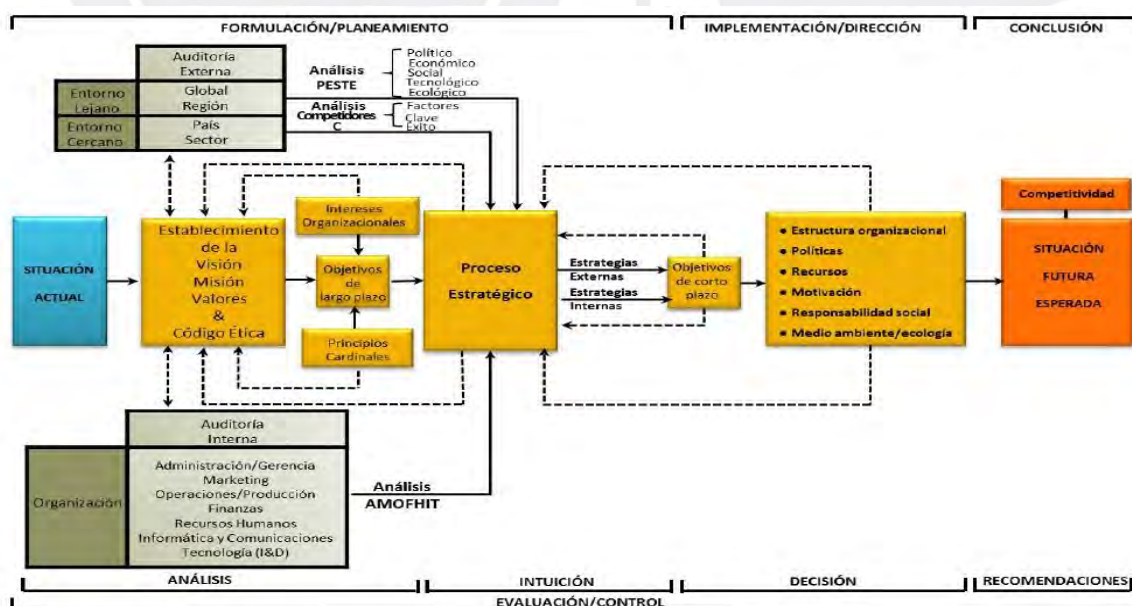


Figura 1 Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, (3ª. ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la responsabilidad social organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción se basen 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 (D'Alessio, 2015).



Capítulo I: Situación General de la Industria Vitivinícola Peruana

En el presente capítulo se describe a la industria vitivinícola en general, la situación actual y las debilidades que se presentan en el sector. A partir de ello, en capítulos posteriores, se desarrolla un análisis de cómo las empresas que la constituyen interactúan entre sí. También se ofrece una perspectiva de las características de la industria vitivinícola, su comportamiento en cuanto a oferta, demanda y los factores que influyen en ella. Asimismo, se describe un panorama mundial, latinoamericano y peruano de la industria.

1.1. Situación General

La industria vitivinícola nacional está compuesta por pocas empresas formales, que concentran una buena parte de la producción, siendo los principales productores (1) Tacama, (2) Tabernero, (3) Santiago Queirolo, (4) Vista Alegre, y (5) Ocucaje, ubicándose principalmente en Ica, una de las regiones productoras de uva.

De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2008), Las zonas productoras de uva en nuestro país se encuentran ubicadas principalmente en la costa sur y corresponden a Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna; cuya temporada de cosecha se efectúa entre los meses de noviembre y febrero. En la costa norte la zona de producción de uva se encuentra en el valle de Cascas, provincia de Trujillo, región de La Libertad. La importancia de esta fruta radica también en sus condiciones peculiares como el clima, variedades especializadas, tecnología empleada, instalaciones existentes y se cultiva dos veces al año.” Asimismo MINAGRI (2008), señalaron, En el Perú la uva se produce todo el año, ventaja que le permite abastecer la demanda de este cultivo a nivel mundial en el periodo de baja producción por parte de los principales países importadores y consumidores de uva, en particular durante el periodo diciembre – marzo, época en la cual los principales mercados mundiales carecen de este producto. Además de la estacionalidad, las ventajas comparativas del

Perú con respecto a otros países son las superficies en expansión y los costos de producción relativamente bajos debido a la modalidad de adquisiciones de insumos que se vienen efectuando en forma asociada. (p.4)

Por otro lado MINAGRI (2008) señaló, La producción de uva en el mercado nacional registra un importante crecimiento, después de obtenerse 102.37 miles de toneladas en el año 2000 esta se elevó a 190.43 miles de toneladas en el 2006, cifra que demuestra un crecimiento de 86% en dicho periodo. En el 2007 la producción nacional obtenida fue de 196, 499 toneladas, distribuidas de la siguiente manera: La región Ica alcanzó una producción de 83 034 toneladas, Lima 50 481 toneladas, La Libertad 45 177 toneladas, Tacna 4 653 toneladas, y otras regiones 13 154 toneladas. Al 2008 la región Ica posee el mayor porcentaje de producción de uva en el país debido principalmente a las favorables condiciones agronómicas para este cultivo, el uso de tecnología y la mayor capacidad de gestión empresarial.(p.5)

Por otro lado, de acuerdo al informe realizado por la Sociedad Nacional de Industrias (2014), entre los años 2000 y 2013, la industria vitivinícola ha crecido a una tasa promedio anual de 9.5%, habiendo registrado el año 2009 una variación negativa de -9.0% por una contracción del mercado interno producto de la crisis financiera internacional, generando en las empresas un *sobrestock* de productos, no solo nacionales sino también importados, que llevó a un cambio en la estrategia de *marketing* para asegurar la rotación de los productos. En este contexto, las empresas comercializadoras de productos importados comenzaron a implementar una estrategia de descuentos en los precios de vinos, reflejada en forma de ofertas, compitiendo con los producidos localmente. En los años 2005 y 2008 se presentó un crecimiento importante con tasas por encima del 20% y el año 2010 alcanzó el 20.6%, principalmente por un efecto estadístico, suavizando su crecimiento en los siguientes

años pero sin alcanzar las tasas de los años previos. Davide Solari, gerente de *marketing* de Santiago Queirolo, señaló que la demanda por los vinos ha venido creciendo en el país a lo largo de los años. En el 2013, el crecimiento fue de 20%, y los vinos semisecos y semidulces fueron los de mayor consumo, seguidos de los vinos secos. Además, el ejecutivo mencionó que hay un mayor consumo de los vinos nacionales. “La participación de los vinos del Perú se encuentra entre 75% y 80%, mientras que el resto corresponde a los importados”. Solari también señaló que además de Lima, provincias como Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Huancayo e Ica son las que tienen un mayor consumo de vino” (*¿Cuántos litros de vino se consumen en el Perú cada año?*, El Comercio, 2014).

Por otro lado Genarri y Estrella (2014) señalaron que la Industria Vitivinícola cuenta con una variedad de tipos de vinos, entre los cuales podemos destacar a los vinos tintos, distribuidos en (a) borgoña, que es el producto de mayor preferencia por el consumidor, representando el 69.6% del total consumido (b) Malbec, medianamente consumido, siendo 8.5% del total consumido y (c) Cabernet Sauvignon. Para el caso de vinos blancos que representan el 14.8% del total consumido se cuenta con (a) Sauvignon Blanc, y (b) Chardonnay. La industria también cuenta la gama de vinos rosados que representan el 2.1% del total consumido, los cuales no tienen gran aceptación entre el consumidor peruano; entre los cuales tenemos (a) Malbec Rose y (b) Syrah o Shiraz.

Por otro lado la Sociedad Nacional de Industria (2014) señaló “Es necesario destacar que, a pesar de la dinámica experimentada por las exportaciones estos años, la industria vitivinícola tiene entre sus rasgos más significativos el ser una industria orientada al mercado interno, por ello la demanda por este producto se ha visto favorecida por una mejora en los ingresos de la población, el desarrollo de una oferta gastronómica y turística importante, así como una mayor oferta de marcas y precios en el mercado. Por otro lado, el índice de

crecimiento industrial de vinos ha experimentado en los primeros tres meses del año 2014, según la información proporcionada por el Ministerio de la Producción, una expansión de 62.6%. En este contexto y tomando como base la superficie cosechada de uva, el rendimiento por hectárea y la productividad, se estima que la producción nacional de vino en el país habría alcanzado los 35 millones de litros, nivel mayor en 5.1% al volumen producido el año anterior y de 188% respecto al año 2004. Entre el año 2004 y 2013, la producción nacional de vino presentó una tasa de crecimiento promedio anual de 9.1%, habiendo registrado caídas en el volumen producido en los años 2009 y 2011. Entre los años 2004 y 2013 el volumen exportado de vino peruano registró una tasa de crecimiento promedio anual de 13.2%, habiendo crecido en más de cuatro veces los envíos, registrando el año 2013 más de 1800 litros; sin embargo, respecto al año anterior estos envíos se redujeron en -21%, por menores ventas al mercado de China, que el año 2012 se consolidó como el segundo destino de este producto, y una reducción marginal del mercado norteamericano.” (Sociedad Nacional de Industrias, 2014, p. 3).

Sin embargo, Estados Unidos es el primer país importador de vinos, siendo el más requerido el vino espumoso; seguido del vino tinto cuyos destinos son Canadá y Japón. Como país aún estamos en una etapa intermedia, dado que aún continuamos explorando nuestra propia identidad o alguna característica que nos identifique. Sin embargo, aún existe un potencial crecimiento, ya que en países como Argentina y Chile, el consumo per cápita es de 20 y 15 litros anuales, respectivamente. Mientras que en Perú, el consumo per cápita asciende a solo 1.7 litros al año. Si se considera solo a mayores de 18 años, el consumo de vinos es de tres litros por año. Si se retrocede seis o siete años, el consumo per cápita no llegaba ni a los 700 mililitros. Hoy los consumidores están ávidos de recibir vinos distintos, probar nuevas variedades y, sobre todo, se han dado cuenta de que en el Perú se puede producir vino de calidad y que se comercializa en otros mercados (Genarri y Estrella, 2014).

El Gobierno actual tendrá que evaluar la pertinencia de esta propuesta para lograr las metas de recaudación sin producir impactos negativos en la competitividad. Asimismo, se debe capacitar al personal de las bodegas, tanto de las industriales como de las artesanales, a través de iniciativas propias pero también a través de organismos como El Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial – CITE, el cual es una institución de carácter público creado en octubre del 2000, que se dedica a la transferencia de nuevas tecnologías y conocimientos a los productores del sector agroindustrial, principalmente vitivinícola para innovar y mejorar su competitividad y condiciones de vida. Asimismo, es el principal impulsor y desarrollador de innovación y capacitación para los productores vitivinícolas ya que dentro de sus funciones se encuentra el de realizar ensayos de laboratorio, control de calidad y desarrollo de plantas piloto. Otro referente al respecto es el Instituto nacional de innovación agraria, entidad que ha hecho público en el año 2011 un procedimiento capaz de incrementar el rendimiento de la producción de uva quebranta en un 100 a 200%. Sin embargo, en nuestro país existe un evidente atraso tecnológico, siendo sólo las principales bodegas y productora de vino en el Perú, las que invierten en I&D, tecnología y mejora de procesos.

La situación actual en la producción mundial de vino según la Organización Internacional de Vino (OIV, 2016) el 2016 se terminó en 259 millones de hectolitros, una disminución del 5 % con respecto a 2015. La producción de 2016 fue la más escasas de los últimos 20 años, debido a los eventos climáticos que se suscitaron ese año, siendo la producción de los principales países las siguiente: Italia (48,8 millones de hectolitros) manteniendo el puesto de primer productor mundial, seguida por Francia (41,9 millones de hectolitros), y por España (37,8 millones de hectolitros). Tras dos malas cosechas, Rumanía (4,8 millones de hectolitros.) volvió a un buen nivel de producción. El nivel de producción todavía sigue siendo elevado en Estados Unidos (22,5 millones de hectolitros.). En América

del Sur, las producciones disminuyen notablemente en Argentina (8,8 millones de hectolitros.), en Chile (10,1 millones de hectolitros.) y en Brasil (1,4 millones de hectolitros.). Las producciones de Australia (12,5 millones de hectolitros.) y Nueva Zelanda (3,1 millones de hectolitros) se encuentran en aumento.

Por otro lado, la OIV (2016), el consumo mundial de vino en 2015 fue de 240 millones de hectolitros, lo que represento un aumento de 0,9 millones de hectolitros con respecto a 2014. Desde que comenzara la crisis económica y financiera en 2008, el consumo mundial se mantiene estable en torno a los 240 millones de hectolitros. Estados Unidos, es el mayor mercado a nivel mundial, donde el consumo se mantiene prácticamente estable (31 millones de hectolitros, un uno por ciento más que en 2014). La caída del consumo se suaviza en los países europeos tradicionalmente productores y consumidores, con un ligero descenso en Francia (27,2 millones de hectolitros), un tímido repunte en Italia (20,5 millones de hectolitros, un 0,1 % más que en 2014) y Portugal (4,8 millones hectolitros), y la estabilización del consumo en España (10,0 millones de hectolitros). Se observó una reducción del consumo en Austria y los Países Bajos, mientras que el mercado interior griego sigue sin dar muestras de recuperación tras la importante caída en términos relativos del período 2013-2014.

En cuanto a los países del norte de Europa, en Alemania (20,5 millones de hectolitros) y Reino Unido (12,9 millones de hectolitros) el mercado interior crece cerca de 300 mhl con respecto a 2014, si bien en Reino Unido esta subida apenas compensa la caída que se produjo entre 2013 y 2014; por su parte, el mercado escandinavo se mantiene en general estable. Cabe señalar que el consumo interno de Alemania e Italia prácticamente se han igualado. En 2015, el consumo de China, obtenido por balance, ronda los 16 millones de hectolitros, un 3 % más que en 2014, año en el que el consumo se situó en 15,5 millones de hectolitros.. Cabe recordar que en 2014 se produjo un parón en la demanda china, que venía creciendo a buen

ritmo desde principios de la década de 2000. En Oceanía (6,3 millones de hectolitros), los datos de los mercados australiano y neozelandés apuntan a una estabilización del consumo desde hace tres años (con un ligero descenso en Australia y un repunte en Nueva Zelanda).

En Sudáfrica, el consumo vuelve a aumentar notablemente y se sitúa en 4,2 millones de hectolitro (un 7 % más que en 2014, habiéndose producido un aumento equivalente entre 2013 y 2014). En América del Sur, el consumo interno aumenta con respecto a 2014, en particular en Argentina (10,3 millones de hectolitros, casi como en 2013, tras un 2014 más bien mediocre), Chile (donde parece, no obstante, que el consumo tiende a estabilizarse en algo menos de 3 millones de hectolitros) y Brasil (3,6 millones de hectolitros, un 2 % más que en 2014). El consumo interno disminuye en Hungría y especialmente en Rumania, donde se calcula que el consumo ha caído un 17 % con respecto al 2014, si bien en este país resulta difícil llevar un control del autoconsumo, que representa cerca del 50 % del mercado interior. (“La producción mundial de vino en 2016 se estima en 259 Mill. hL”, 2016, párr. 2-6)

1.2. Conclusiones

Basado en la información obtenida podemos concluir que en la industria vitivinícola nacional se están realizando esfuerzos por mejorar la situación actual y fomentar el desarrollo de nuevos mercados. Sin embargo, no cuenta aún con las condiciones necesarias para el desarrollo del sector. Existen sólo con 4 productores con la tecnología necesaria para la producción de vinos de alta – gama, lo que no permite poder cubrir con la demanda y los altos estándares internacionales

Es por ello que en el presente planeamiento estratégico se busca identificar aquellas debilidades que tiene el sector, lo cual impide impulsar el producto peruano, así como el aprovechar las oportunidades que genera el mercado de vinos. Junto con ello, encontrar aquellas fortalezas que permitan enfrentar y desterrar las debilidades del sector, logrando de esta manera plantear los objetivos de corto y largo plazo que la industria vitivinícola debe

implementar y ejecutar para iniciar el desarrollo, crecimiento y posicionamiento del vino premium peruano. Es por ello que uno de los factores que se debe aprovechar es el legado con el que cuenta el Perú, a través de acciones concretas como: (a) promover la imagen y la marca del vino peruano en todo tipo de eventos oficiales en el país y en el exterior, (b) promover el desarrollo tecnológico y comercial de las economías regionales a partir de acciones relacionadas con actividades de servicios vinculadas al sector vitivinícola y pisquero, (c) promover estudios, investigaciones y organizaciones tendientes a la definición de las distintas regiones vitivinícolas de cada provincia y región del país, (d) difundir las características culturales que implican la producción, elaboración y consumo del vino peruano conjuntamente con sus tradiciones y (e) crear una entidad gremial sin fines de lucro y de carácter privado que represente a los productores vitivinícolas de Perú.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores Y Código De Ética

2.1. Antecedentes

De acuerdo a la situación actual de la industria se deben desarrollar estrategias que permitan impulsar el desarrollo del sector. Es por ello que el presente capítulo está enfocado al futuro que la industria debe lograr alcanzar en el año 2027. Para ello planteamos la visión y misión a implementar.

2.2. Visión

Para el año 2027, el Perú será un referente latinoamericano en la exportación de vinos de alta gama, promoviendo y posicionando la denominación de origen, contribuyendo al desarrollo del país, tomando como meta principal aumentar la demanda interna y externa e incrementando la competitividad del sector.

2.3. Misión

La industria vitivinícola del Perú produce vinos de alto valor, orientado a la creación de nuevas marcas, controlando que los productos elaborados cumplan los requisitos legales y estándares de calidad internacional. Enfocados en trabajar con respeto al medio ambiente y manejando sustentablemente los recursos.

2.4. Valores

D'Alessio (2015) manifestó que los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices importantes que norman y encauzan el desempeño de los funcionarios y son un patrón que guía la toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias y actitudes, tradiciones y su personalidad. Por lo tanto, para el presente planeamiento estratégico se proponen los siguientes valores a implementar en el sector vitivinícola.

Calidad total. Búsqueda constante de mejorar la calidad del producto terminado así como la implementación de nuevos procesos para la siembra y posterior cosecha de cepas de

alta calidad que permitan cumplir con los estándares internacionales para la producción de un vino *premium*.

Innovación y apertura al cambio. Desarrollar nuevas cepas para la producción de vinos *premium*, que permitan incrementar la variedad de cepas que existe actualmente en el Perú. Así como el desarrollar e implementar mejores técnicas de cultivo y producción.

Orgullo e identidad nacional. Posicionar el vino peruano en la mente del consumidor, relacionándolo con nuestra gastronomía, y posicionarlo como un *Lovemark*.

Desarrollo humano e interculturalidad. El sector vitivinícola puede enfocarse y plasmarse como una práctica de tradición, relacionándolo con la identidad nacional. Y prevaleciendo el respeto a la diversidad de competidores internos, al comportamiento y desarrollo ético dentro de la industria.

Preocupación por el medio ambiente. Implementar técnicas de producción, que no afecten el medio ambiente, generando de esta manera la sostenibilidad y el consumo responsable.

Rentabilidad. Generar alianzas estratégicas con los diversos sectores a nivel nacional, promoviendo y elevando el consumo interno. Ello a través del expendio de vino peruano en restaurantes reconocidos y que cuenten con el apoyo de la Marca Perú.

Desarrollo tecnológico. Adaptar las nuevas tecnologías que puedan ser aplicables en el Perú, lo que permitiría que la industria vitivinícola sea competitiva, puesto que dicho sector tiene participación en mercados internacionales muy competitivos.

2.5. Código de Ética

Establecer el código de ética en la industria vitivinícola permitirá reducir el nivel de informalidad que existe actualmente en el sector, lo que genera una menor rentabilidad afectando directamente a la imagen del producto y la industria. Ello implica aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias. Por lo tanto, para la industria vitivinícola se

propone implementar los siguientes valores:

Cumplir con ofrecer un producto de alta calidad. Mantener siempre en el proceso de producción el uso de productos orgánicos de alta calidad, involucrando las *best practice* en el proceso de producción, a través del *benchmarking* entre viñas.

Rechazar todo acto de colusión. Implica la comercialización del vino a través de la concertación de precios, con el fin de generar un mercado monopolístico.

Conducta honesta e íntegra. Implica cumplir con los acuerdos y pactos de ética firmados, cumpliendo a cabalidad los lineamientos que el sector establezca.

Sostenibilidad y medio ambiente. Preocupación por la protección del medio ambiente, así como la sostenibilidad y equilibrio de los productos del entorno.

Propiciar la formalidad. La generación de empleo y ser solidarios con la comunidad, fomentando la mejora de los sistemas de educación y salud de la población.

2.6. Conclusiones

En este capítulo se estableció la visión, la misión, los valores y el código de ética para poder alinear a la industria vitivinícola del Perú y que sirvan de guía para todo el proceso estratégico de la industria, así como permitirán el logro de los objetivos tanto de largo, como de corto plazo. Y con ello, se alcanzará la visión para el año 2027 de ser reconocidos como productores de vinos premium de la región, a través de la misión de producirlos y comercializarlos de manera eficiente y sostenible para atender tanto al mercado interno, como al externo. Para ello, los valores requeridos son calidad total, innovación y apertura al cambio, orgullo e identidad nacional, desarrollo humano e interculturalidad y propiciar la formalidad.

Para todo ello se debe de identificar los problemas que limitan la competitividad de la industria vitivinícola peruana, consolidar a los representantes, integrando los intereses y necesidades de todas las partes implicadas, crear y comunicar claramente una identidad única

y diferenciadora, desarrollar un plan de inversiones más agresivo y mejor dirigido con mayor impacto en los mercados meta, fortaleciendo la imagen de país para obtener sinergias, integrando la gastronomía y el vino, todas esto nos ayudara alcanzar al consumidor reforzado el uso de nuevas tecnologías y redes sociales, actuar estratégicamente con relaciones publicas y una campaña global de posicionamiento. Todas estas líneas se verán detalladas en el presente Plan estratégico definiendo objetivos concretos, puntos a desarrollar y recursos necesarios para poder conseguirlos.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Este capítulo se concentra en la identificación, evaluación y análisis de los factores externos que afectan de forma directa e indirecta la política de exportación para la industria vitivinícola del Perú. Esta evaluación externa empieza en un nivel macro analizando los factores que afectan el país y termina evaluando los factores internos que afectan a la industria vitivinícola. “El potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales. En un sentido más formal, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (Hartmann, citado en D’Alessio, 2015). En la figura 2 se detalla la Teoría Tridimensional de Hartmann.

Debido a las riquezas naturales con las que cuenta el Perú podría lograr una gran ventaja frente a sus competidores. El buen clima cálido en toda la costa desértica ayuda a generar un vino maduro y de buena calidad. Sin embargo, el cambio climático que se está experimentando actualmente podría afectar la producción, debido a las altas y bajas temperaturas que se presentan en estaciones no habituales. Asimismo, los recurrentes fenómenos costeros que se suscitan en el país, conjuntamente con la falta de prevención y ejecución de obras, afectan la producción de vino.

Por otro lado, la economía peruana se encuentra actualmente estable, siendo la sexta economía de América Latina en términos de producto bruto interno (PBI) nominal y tradicionalmente ha sido un reflejo de su variada y compleja geografía. Sin embargo, la situación cambia cada vez que se aproximan las elecciones, ya que genera inestabilidad económica, disminuyen las inversiones, así como las exportaciones.

Por último, la falta de inversión en la industria vitivinícola en infraestructura y la falta de personal calificado, que solo cuenten con nociones básicas de producción, lo que no les

permitirá incrementar la producción de vinos disminuyendo la oferta y la venta en el mercado externo.

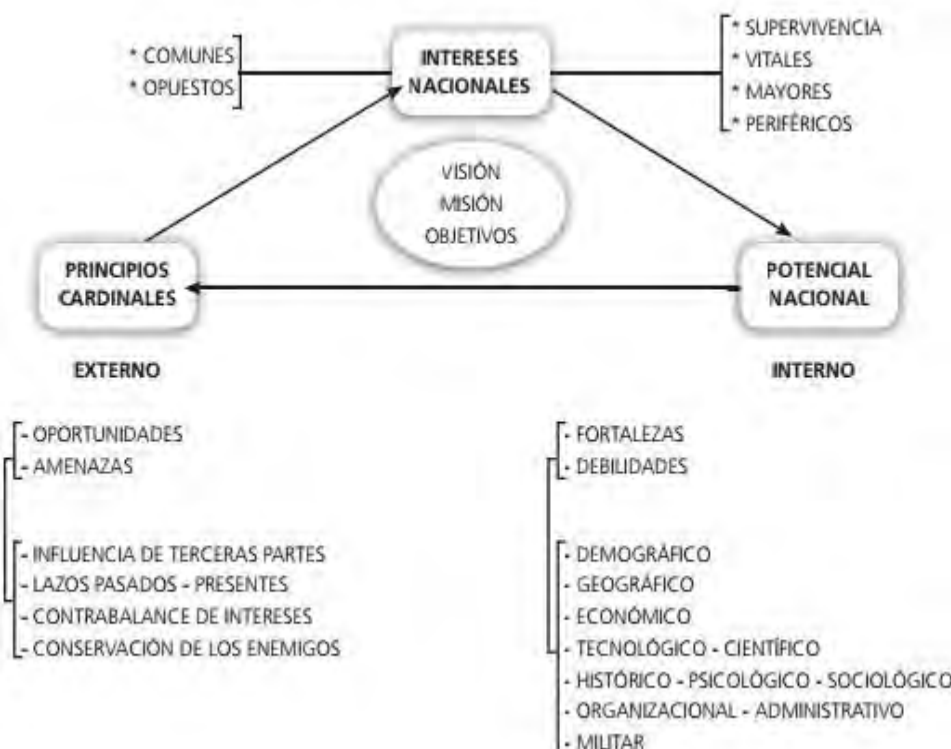


Figura 2 Teoría Tridimensional de Hartmann Aplicada al Perú. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

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

La teoría tridimensional de las naciones según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Según Hartmann se vive con una percepción consciente más constante de los conflictos mundiales y además se posee suficiente capacidad para evaluar cualquier riesgo. Lo más importante de este concepto es enfatizar es que exista la posibilidad de una relación debe de existir un interés común. Por otro lado, Nuechterlein (citado en D'Alessio, 2015), clasificó los intereses nacionales en cuatro niveles: (a) supervivencia, la existencia del país depende de ellos; (b) vitales, el hecho de no alcanzarlos genera serios daños; (c) mayores, que afectan de manera adversa y (d) periféricos, solo tienen consecuencias marginales; los cuales pueden ser comunes u opuestos.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en la actualidad ha establecido una visión trazada al 2050, la cual está enfocada en tres características importantes que son los procesos: (a) prospectivo, (b) participativo y (c) multidisciplinario. A continuación, se detallan los planes de acción para la visión hacia el 2050.

- Identificación de escenarios estratégicos futuros en base al análisis de la realidad, las potencialidades y el entorno internacional,
- Exploración de eventos internacionales resaltando oportunidades, riesgos y contingencias.
- Incorporación de los retos y oportunidades que surgen del cambio del entorno nacional e internacional.

Al mismo tiempo, los integrantes de CEPLAN (2016) hicieron la siguiente referencia: Es imposible dejar de lado el futuro. Pensar en el futuro mantiene viva la ilusión de ser mejores y el deseo de crecer, pensar en el futuro da vida al presente e invita a la acción. En ese sentido, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha iniciado una ardua labor; escuchar los deseos e ilusiones de los peruanos y peruanas, contrastarlos con evidencias de la más alta calidad técnica y configurarlos como el principal marco orientador del camino hacia el desarrollo. Esta orientación estará contenida en la Visión para el desarrollo nacional: El Perú 2050, un documento que mostrará una visión de país moderna, masiva y compartida; y que en su diseño permite detenernos en dos momentos 2021 y 2030 para reflexionar, analizar y, si fuera el caso, mejorar el camino hacia la meta: un Perú donde el bienestar es producto de la realización de la visión de cada uno de sus habitantes (sección de Visión de país, párr. 2).

De acuerdo a las definiciones antes descritas y a la visión del Perú 2030, en la Tabla 1 hemos identificado los intereses nacionales de la industria vitivinícola del Perú.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Preservación de la soberanía nacional y política de límites		Chile*	Bolivia* Colombia**	
Luchar contra el narcotráfico, terrorismo, lavado de dinero y la delincuencia	Colombia**	EEUU** Brasil** Chile**	EEUU**	Unión Europea**
Reducción de los índices de pobreza		Colombia** Ecuador** Brasil**		
Gobernabilidad: Democracia, transparencia y descentralización			Venezuela*	
Desarrollo económico		Chile* Brasil*		
Inversión privada y extranjera		EEUU** China**		
Preservación del medio ambiente			Unión Europea**	Brasil** EEUU** China** Unión Europea**

* Intereses opuestos,

** Intereses comunes

Nota: Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), los factores del potencial nacional permiten examinar las fortalezas y debilidades de un país, lo cual se encuentra enfocado en siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar.

Las fortalezas del Perú están principalmente en el crecimiento de la economía, la estabilidad macroeconómica, los tratados de libre comercio firmados que permiten la apertura de nuevos mercados, el beneficio de tener la mayor diversidad de climas que favorece el cultivo de gran variedad de tipos de uvas y por ende la producción vitivinícola. Las debilidades se encuentran en (1) las instituciones estatales, (2) infraestructura, (3) educación, y (4) salubridad.

Los aspectos más problemáticos para hacer negocios son: (a) la corrupción, (b) ineficiencia gubernamental, a consecuencia de la burocracia existente, (c) las regulaciones tributarias, (d) la restrictiva legislación laboral, y (e) la inadecuada infraestructura.

Demográfico: Según la proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI Al 2015, la población mundial estimada supera los 7,300 millones de habitantes. En el Perú, al 30 de junio de 2015, la población alcanzó las 31'151,643 personas.

Del total de la población peruana, el 50.1% son hombres (15'605,814) y el 49,9% son mujeres (15'545,829); asimismo, la población urbana alcanza el 76.7% con 23'893,654 habitantes y la rural el 23.3% con una población de 7'257,989.

Hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, superaremos los 33 millones y para el año 2050 se estima una población de más de 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento y seguirá creciendo por muchos años más. Entre el 2015 y 2021, cada año se sumarán 333,000 nuevas personas. (Sección de prensa, notas de prensa, párr. 1,2)

Se puede apreciar que la población peruana de Lima es mayoritariamente urbana, puesto que representa el 31.22% de la población nacional; luego sigue la costa norte, la sierra sur y la selva, con 15.97%, 15.82% y 13.06% de la población nacional, respectivamente. La zona menos poblada es la costa centro, la cual representa el 2.53% de la población nacional. En la tabla 2 se muestra la población nacional estimada al 2011.

Tabla 2

Población a Nivel Nacional por Zona Geográfica (estimado 2011)

Zona geográfica	Nº habitantes	Porcentaje (%)
Lima	9'307,883	31.22
Costa Norte	4'758,280	15.97
Sierra Sur	4'713,083	15.82
Selva	3'890,095	13.06
Sierra Norte	2'633,598	8.84
Sierra Centro	2'397,782	8.05
Costa Sur	1'348,202	4.52
Costa Centro	752,866	2.53
Total Población	29'797,694	100

Nota. Tomado de “IGM - Estadística Poblacional 2011”, por Ipsos APOYO: Opinión y Mercado, 2011. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/marketing_data/MKT%20Data%20Estadistica%20Poblacional%202011.pdf

Geográfico: El Perú se encuentra ubicado en el hemisferio sur, en el lado occidental, y pertenece a la cuenca del Pacífico, dentro del cuadrante suroriental, junto a Ecuador y Chile. En este cuadrante, el Perú tiene la posición más expectante y la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur a la cuenca del Pacífico. Es más, esta cuenca es considerada por muchos como una solución para una serie de problemas de los países latinoamericanos (D'Alessio, 2015).

Cuenta, además, con un territorio geográficamente adverso, pero muy rico en recursos naturales, los cuales no son explotados por lo difícil de su geografía y forma del territorio, y por la necesidad de grandes inversiones para conseguirlo, además de ser de muy poco interés para los países desarrollados. La región costa sería propicia para el desarrollo portuario, si hubiese la adecuada infraestructura, gracias a contar con aguas profundas a lo largo del litoral (D'Alessio, 2015).

Económico. De acuerdo con el último balance estadístico del FMI, Perú cerró el año 2014 con crecimiento de 2,4% – el doble del promedio regional en el mismo período – y este año lo hará con avance de 3,8%, para alcanzar un sólido 5% en 2016 (*Banco Mundial: “Desarrollo de Perú en últimos 15 años ha sido espectacular, Peru21, 2015*)

De acuerdo a lo indicado en el diario Gestión (2017), el Perú mejoró siete puestos en el *ranking* anual de la revista Forbes de los mejores países para hacer negocios a nivel mundial, al ubicarse en la casilla 42, luego de que el año pasado llegará a la posición 49, y de que durante el periodo 2011 al 2012 nos encontráramos ubicados en el puesto 67. Siendo un gran avance para el país, ya que hemos logrado escalar 25 posiciones, demostrando ser un país atractivo para hacer negocios, con lo cual se beneficiaría a la industria en general y vitivinícola en particular y a la exportación de vinos peruanos.

Se espera cerrar el crecimiento del año 2017 en 4.3%, gracias al aumento de la actividad del sector minero y mayores inversiones públicas. A excepción del Perú, el FMI

proyectó que el resto de las economías exportadoras de la región registraron una desaceleración en la actividad productiva en el 2016.

Tecnológico/científico. El desarrollo de Perú se ve limitado por barreras tales como el sistema educativo de baja calidad y la pobre calidad de la educación en matemáticas y ciencia. Perú se mantiene en el puesto 90 en el *ranking* del Informe Global de Tecnología de la Información (2015), reporte que evalúa el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), lo cual impide el desarrollo del país en comparación con la región. Por otro lado,

El bajo nivel de desarrollo no solo se evidencia en el nivel de inversión en I+D –en el 2015 sumó S/518 millones según el censo del INEI– sino también en que recién se haga por primera vez un diagnóstico en el ámbito nacional y que, además, este no haya incluido a las empresas privadas. A la fecha, el INEI solo ha evaluado la innovación en el sector manufacturero a través de una encuesta aplicada a 1.684 empresas, que representa alrededor del 0,11% del total de empresas formales en el país. Según dicho estudio (Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015), el 61% de las empresas encuestadas realizó actividades de innovación en ese año. (El foco de la innovación aún está apagado en el Perú, El Comercio, 2017)

Histórico-psicológico-sociológico. Para Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing Investigación y Consultoría, los ejecutivos peruanos tienen muchos estereotipos y prejuicios que los inducen a errores al momento de elegir sus mercados y concretar buenos negocios. Además, ellos piensan que el crecimiento actual obedece a su gestión, sin notar que esto se debe a la ola de crecimiento del país y que cuando esta pase sus empresas caerán por falta de innovación. Por último, afirma que las fronteras entre los latinoamericanos son más

políticas que sociales, que las diferencias son mínimas al ser todos homogéneos y que las empresas son las que lideran la integración de la región (Castro, 2012).

Asimismo, Rolando Arellano sostiene que el Perú se encuentra en un proceso de formación de una identidad nacional y que, hasta hace muy poco, no había una verdadera noción del Perú entre los peruanos, quienes tenían pocos elementos de identificación sin ninguna profundidad afectiva; más bien, los recuerdos comunes mayormente eran negativos por poseer una historia de perdedores y una prehispánica inca minimizada por el prejuicio existente frente a lo serrano. A todo ello se le debe sumar el hecho de haber sido un país con crisis económicas y dictaduras. No obstante, todo ello se está revirtiendo, debido a las migraciones hacia Lima y otras ciudades, con lo cual se forma un sentimiento que integra a las regiones en lugar de separarlas, ello porque los migrantes tienen más capacidad económica y acortan las distancias entre pobres y ricos. De esta manera, se forman sentimientos más comunes. Finalmente, el 75% de los peruanos viven en la ciudad y comparten los mismos valores, tales como formación, cultura chicha, informalidad y una visión que está más en el futuro que en el pasado (Balbi, 2010).

Organizacional-administrativo. De acuerdo al portal de la Fundación Romero, El Estado peruano se describe como una república democrática, social, independiente y soberana. Es el Estado uno e indivisible y su Gobierno unitario, representativo y descentralizado. Además, se organiza según el principio de la separación de poderes: (a) Poder Ejecutivo, Es el órgano autónomo encargado de hacer cumplir y ejecutar las leyes, así también es responsable del buen funcionamiento de los servicios públicos que la colectividad necesita para su desarrollo y bienestar. Está conformado por: Presidente de la República, los vice presidentes y los ministros del Estado. (b) Poder Legislativo, Es el órgano del Estado encargado de dictar, modificar y derogar las leyes. También tiene atribuciones de fiscalización con respecto a las instituciones públicas y a los funcionarios que las ejercen a

través de comisiones investigadoras. El Congreso de la República es la expresión del poder legislativo. Está integrado por cámara única compuesta por 130 representantes, elegidos por cinco años mediante voto electoral directo, secreto y obligatorio.; y (c) Poder Judicial, Es el poder del Estado, que tiene autonomía política, administrativa, económica, disciplinaria e independiente en lo jurisdiccional, encargado de administrar justicia conforme a la Constitución y a las Leyes, a las personas y las instituciones que conforman la sociedad.

Principios y derechos de la función jurisdiccional, implica que el Poder Judicial a través de sus órganos jurisdiccionales, es el único llamado a administrar justicia en todo el territorio nacional, con la excepción de la extensión jurisdiccional y el derecho consuetudinario. Cada uno de estos poderes es autónomo e independiente, y los dos primeros son elegidos por sufragio popular. (PQS, sección noticias, Conoce a los poderes del Estado, 2017)

Militar. Ya casi se van a cumplir 2 años desde que la Corte Internacional de Justicia con sede en La Haya puso fin al diferendo marítimo entre Perú y Chile, otorgando al Perú con su sentencia más de 50.000 kilómetros cuadrados de territorio marítimo. Fue también a través de este fallo que el Perú cerró su última frontera. La Corte delimitó la frontera con Chile de la siguiente manera: parte del Hito N° 1 y continúa en una línea en paralelo de 80 millas, para después pasar por una línea equidistante de 200. El Perú cuenta con tres Fuerzas Armadas: (a) Marina de Guerra del Perú, (b) Fuerza Aérea del Perú y (c) Ejército del Perú.

De acuerdo al ranking militar sudamericano, realizado por Military Power Review (2017) señalaron, Perú también mejoró una posición, garantizando el tercer lugar, aunque las inversiones en Defensa no fueron los ideales, solo lo suficiente para permitir la modernización de algunos equipos y la adquisición de armas más modernas para las tres Fuerzas. Los gobiernos negligentes con la Defensa llevaron a un grave desbordamiento de su material bélico, hoy dependiente en su mayoría de la

adquisición de equipos de segunda mano oriundos de Estados Unidos o de países de Europa.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la “política exterior”, es decir, es la forma correcta que todas las empresas deben hacer para poder lograr los objetivos trazados. Para ello, deben enfocarse en los cuatro principios cardinales que Hartmann señaló, (a) influencia de terceras partes, los cuales indica que la interacción entre Estados no es bilateral y que influyen la existencia otras contrapartes que prefieren se evite la interacción, (b) lazos pasados y presentes, influidas por el tiempo y las expectativas, ya que estos influyen en el presente y futuro (c) Contrabalance de intereses, buscar contrapartes con intereses comunes; esto a través de alianzas u otros acuerdos, y por último (d) conservación de los enemigos, es preferible ganar enemigos, ya que si no existiesen se estaría en un monopolio. (Hartmann citado en D’Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. La industria vitivinícola peruana tiene un alto grado de dependencia frente a los competidores más cercanos, como son Chile y Argentina. Esta dependencia afecta directamente la economía de la industria, ya que puede disminuir la participación en el mercado, generando pérdidas monetarias.

Por otro lado, de acuerdo a un estudio realizado por ICEX (2014), uno de los factores que influyen en la producción nacional es el clima de la región, debido a que el clima con el que cuenta el Perú no permite el cultivo de uvas para la producción de vinos a gran escala.

Lazos pasados y presentes. En la época de la Conquista, en el siglo XVI, los españoles introdujeron el cultivo de uvas o vid en Moquegua, teniendo un gran éxito. Este éxito se debió al incremento de nuevos mercados producto del crecimiento de la población europea. Por otro lado, un factor importante fue la distancia que existía entre Europa y el Perú, afectando la distribución de vinos. Por lo que incrementaron el cultivo de uvas,

logrando que los viñedos sean cada vez más extensos (Rice, 2010).

Contrabalance de los intereses. A través de los tratados de libre comercio, el Perú está buscando obtener beneficios arancelarios, a fin de que pueda facilitarse las exportaciones y generar la apertura de nuevos mercados, logrando posicionarse en los mercados internacionales, incrementando las exportaciones.

Es por ello que la industria vitivinícola debe aprovechar el desarrollo y posicionamiento con el que cuenta la Marca Perú, a través de ferias internacionales, e inclusive concursos de vinos internacionales, para que de esta manera el mundo vea que el Perú no solo ofrece (a) artesanías, (b) gastronomía y (c) pisco.

Conservación de los enemigos. A través de la historia sea tenido conflictos con Chile y Ecuador, los cuales se llegaron a solucionar. En la actualidad los rivales comerciales más cercanos de la industria vitivinícola peruana en Latinoamérica son Chile y Argentina, siendo Chile el principal competidor del sector industria y uno de los referentes más cercanos como modelo de crecimiento y desarrollo. Lo cual Perú puede tomar como referencia, realizando un *benchmarking* a fin de aplicarlo y/o mejorarlo en la industria local.

3.1.4. Influencia del análisis en la industria vitivinícola

Según la investigación de la industria vitivinícola a través del análisis tridimensional de los factores internos y externos, el Perú cuenta con un plan de desarrollo para la industria a largo plazo. Sin embargo, no existe un ente regulador y/o fiscalizador que haga cumplir y sobre todo que implemente el plan estratégico nacional. Lamentablemente, uno de los factores que influyen en gran escala es la informalidad y la corrupción. Los cuales afectan directamente la imagen de la industria, generando la disminución de los ingresos.

Asimismo, la falta de información sobre los beneficios que se pudiera obtener a través de los tratados de libre comercio, con los cuales el Perú cuenta, está generando que dicho sector no aproveche la oportunidad que brindan los tratados, que incluye la participación en

licitaciones, y otras actividades que dicho país ofrezca.

Por otro lado, es importante conocer los factores que podrían afectar la industria, y que generen el incumplimiento de la visión. En primer lugar, realizar un *benchmarking* de las industrias de los países competidores, y plasmarlo de acuerdo a nuestra realidad nacional. Es decir, a los factores internos como país, tales como: (a) clima, (b) tipo de terreno e (c) impuestos e inversión por parte del Estado. En segundo lugar, analizar los factores internos del sector industria, es decir: (a) tecnología, (b) capacitación, e (c) inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y/o nuevas formas de cultivo que no se vean afectadas por el tipo de terreno y clima.

3.2 Análisis Competitivo del País

Según Porter (2009), la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventajas frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

Asimismo, Porter (2009) afirma que las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación, la cual tiene un enfoque más amplio, comprendiendo nuevas tecnologías y nuevos modos de hacer las cosas, encontrando nuevas formas de competir o mejores medios para competir al modo antiguo.

De acuerdo al modelo *El rombo de la ventaja nacional* de Porter (2009), detallado en la Figura 3, se señaló que existen cuatro factores que permiten a las empresas lograr un reforzamiento de manera conjunta: (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.



Figura 3. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores que influyen en la elaboración de un buen vino son, principalmente:

(a) el clima, ya que define la calidad, una lluvia a destiempo o en el momento apropiado marca la diferencia o también la influencia del sol; (b) el suelo, que aporta sustancias y resulta decisivo en el crecimiento de la uva; (c) la mano de obra, porque aporta de manera sustancial para que el vino sea un producto especial y en ella está su diferenciación. El Perú no es ajeno a esos condicionantes del sector:

El clima. El clima es un elemento fundamental para el cultivo de la cepa. Ya que el crecimiento de la uva dependerá del tipo de clima, los cambios climáticos y las emisiones de gases con efecto invernadero. De acuerdo a un estudio de mercado realizado por Pricewaterhouse Cooper (2009), el clima definirá la calidad de la uva o de la cepa y el tipo de vino que la región puede producir. Por lo que se detalló que (a) en zonas frías o muy frías, el sabor del vino puede ser desbalanceado, así como obtener aromas inmaduros; (b) en zonas muy cálidas, se puede obtener un sabor muy maduro, con bajo nivel de acidez; y (c) las zonas con parámetros climáticos ideales producen vinos con sabor balanceado, cuyos niveles de azúcar y el grado de acidez son los correctos y cuyo aroma y sabor son los adecuados. El

Perú es un país que cuenta con diversos tipos de clima, lo cual brinda las condiciones necesarias para la creación de diversos tipos de uvas únicas a nivel mundial, y como consecuencia un vino que pueda proyectar una identidad propia. Característica que puede lograr la diferenciación frente a la competencia.

El suelo. Es un factor determinante para la producción de vinos de alta gama, ya que de ello dependerá que se logre obtener el estado de madurez adecuado de las uvas para la cosecha y posterior elaboración del vino. Según el estudio realizado por Pricewaterhouse Cooper (2009), el cultivo puede realizarse sobre suelo virgen, iniciando con el proceso de adaptación y preparación del terreno con (a) la limpieza y retiro de maleza, y (b) trabajar el suelo a profundidad, empleando los nutrientes necesarios, que permitan el buen desarrollo de las raíces de la uva. El Perú cuenta con un suelo rico en nutrientes, así como con una variedad diversa, lo cual podría permitir el cultivo de diversas variedades de uva, lo cual generaría la producción de vinos de alta gama.

La mano del hombre. La mano de obra es un elemento fundamental en el cultivo de la uva, producción y exportación del vino. En el Perú, se cuenta con una fuerza laboral abundante; aunque esta no se encuentre activa bajo los parámetros requeridos en la elaboración del vino y cultivo de uvas peruanas. En primer lugar, la mano de obra con la que el Perú cuenta actualmente tiene un bajo porcentaje de capacitación; es decir, no se encuentra capacitada para ejercer funciones de producción. Esto debido a que no existe una apropiada formación profesional, principalmente en zonas alejadas a la capital. Ello por el bajo nivel del sector educativo universitario que existe actualmente en el Perú, lo cual no permite generar profesionales altamente calificados y sobre todo competitivos.

Por otro lado, existe precariedad en infraestructura, mobiliarios, equipos y libros o manuales para el desarrollo, así como la poca afluencia de profesores en universidades de provincias, y el bajo número de universidades a elegir, generando la migración hacia la capital.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo a lo indicado por el gerente de *marketing* de Santiago Queirolo, Davide Solari (El Comercio, 2014), el consumo per cápita de vino en el Perú se encuentra muy por debajo del consumo actual en Chile y Argentina. Para el 2014, en el Perú se consumía 1.5 de litros al año, contrariamente a Chile, con un consumo per cápita de 15 litros anuales, y en Argentina de 20 litros anuales. En la Figura 4 se detalla el consumo per cápita a nivel mundial.

De acuerdo a un estudio de mercado (ICEX, 2015), el bajo consumo de vino se debe principalmente a que en el Perú la cerveza logra tener una mayor aceptación y mayor consumo, obteniendo un consumo per cápita de 67 litros al año. Por otro lado, existe la idea de que el producto nacional es de calidad inferior, por lo que la preferencia de vinos importados es mayor a la preferencia de vinos nacionales. Ello dependerá principalmente del nivel social: cuanto más elevado sea aumentará la preferencia de vinos importados, y cuanto menor sea aumenta la preferencia por los vinos nacionales, los cuales son más dulces. En la tabla 3 se muestran los vinos nacionales de mayor consumo durante el periodo del 2015.



Figura 4 El mercado del vino en Perú 2015. Adaptado de: España Exportación e Inversiones – ICEX (2015).

Tabla 3

Precios de los Vinos Nacionales más Consumidos en Perú

Vinos Nacionales más consumidos	Precio / botella	Precio / botella
Vino Tinto	soles	euros
Gran Tinto Tacama	23.5	7.28
Fond de Cave Ocucaje	25.49	7.89
Tinto Seco Tabernero	21.6	6.69
Borgoña Santiago Queirolo	18.89	5.85
Borgoña Tabernero	18.5	5.73
Rosé Semi Seco Tacama	22.5	6.97
Gran Rosé Tabernero	18.4	5.7
Rosé Semi Seco Ocucaje	24.9	7.71
Gran Blanco Seco Tacama	23.5	7.28
Blanco de Blancos Tacama	47.9	14.83
Gran Blanco Seco Tabernero	18.39	5.69
Sauvignon Blanco Queirolo	21.59	6.68
Fond de Cave Ocucaje	24.9	7.71

Nota. Tomado de “El mercado del vino en Perú 2014”, por España Exportación e Inversiones – ICEX 2015. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015492576.html?idPais=PE>

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú se caracteriza por tener un carácter emprendedor, y en los últimos años, aunque el crecimiento no ha sido lo esperado, ha logrado mantener una política abierta a las inversiones. Sin embargo, uno de los problemas de gran magnitud que existe en el Perú es la existencia de la informalidad, que afecta a gran escala al sector formal, principalmente a la industria vitivinícola. De acuerdo a un estudio de mercado realizado por ICEX (2015):

El consumo de licores en el mercado peruano se caracteriza en primer lugar por el elevado peso del producto informal (esto es, producido al margen de la normativa fiscal y sanitaria), tanto de fermentados como en destilados; que según algunas estimaciones podría alcanzar el 30% del mercado (p. 49).

Es por ello que lograr la unión entre el sector informal y el sector formal representa un largo camino para la industria vitivinícola. Sin embargo, no representa un objetivo imposible de cumplir, para ello se debería fomentar los incentivos como (a) capacitación constante, (b) reducción de impuestos, así como, (c) inversión en investigación y desarrollo. A través de ello se lograría una adaptación fácil ante los cambios constantes del sector competitivo.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el Perú no existe un sector y grupo de industrias que puedan lograr tener la capacidad de brindar servicios y productos de alta calidad internacional. Asimismo, los proveedores se encuentran ajenos a la industria vitivinícola, lo que dificulta lograr la consolidación de los objetivos de largo plazo, ya que un gran número de ellos no cuentan con un perfil competitivo, lo que da como resultado un escenario adverso, obligando al sector a buscar proveedores internacionales.

Por otro lado, existe una gran ausencia de parte del Estado, ya que no se refleja un apoyo al sector, de manera directa como inversión y reducción de impuestos arancelarios, y

de forma indirecta como el caso de la erradicación de la informalidad y la inseguridad nacional, lo cual ahuyenta las futuras inversiones.

Inversión directa. Actualmente no existe un apoyo por parte del Estado hacia la industria vitivinícola. Sin embargo, y por dar un ejemplo de lo que debe hacerse, el pisco en el Perú se ha convertido en un emblema internacional, recibiendo el apoyo por parte del Gobierno, en diversas campañas como Marca Perú en conjunto con la inversión privada, que incluía la participación de reconocidos cocineros peruanos. Esto, conjuntamente con la imagen y credibilidad internacional incentivaron el consumo de la gastronomía peruana, relacionándola con el pisco.

Reducción de aranceles. Con los diversos tratados de libre comercio firmados por el Perú, se ha buscado beneficiar a los diversos sectores nacionales. Sin embargo, no se ha logrado obtener los beneficios esperados, y son los otros países firmantes los más beneficiados con estos acuerdos bilaterales. Carlos Posada (La República, 2015) indicó: “Más bien han sido los países contrapartes (China, Estados Unidos y otros) los que han aprovechado las preferencias más que nosotros y por eso se tiene una balanza negativa, porque estos países han exportado sus productos más que nosotros” (párr. 4).

Por otro lado, también señaló, En el 2013 la balanza comercial entre Perú y China fue deficitaria para nuestro país en US\$ 1,058 millones, e incluso, entre enero y setiembre del 2014 esa brecha deficitaria fue mayor, alcanzando los US\$ 1,368 y con posibilidades de haberse ampliado al cierre de ese último año. (La República, 2015, párr. 4).

La informalidad en la industria vitivinícola. De acuerdo a la Figura 5 del Instituto Peruano de Estadística e Informática, hasta el año 2014, el índice de informalidad era del 55.9%, frente a un 17% de hombres y mujeres con trabajo formal, siendo un factor determinante y vital para el desarrollo y crecimiento de las industrias, principalmente la

industria vitivinícola. De acuerdo a un estudio realizado por CEPLAN (2014), se confirma que la informalidad es uno de los principales retos que debe afrontar el país en los próximos años. A pesar de los avances macroeconómicos, la informalidad persiste adoptando nuevas formas y afectando a diversos grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, independientes, pobres, etc.). Datos recientes revelan que Perú es uno de los países con mayor informalidad laboral en América Latina. Si bien en los últimos diez años el empleo informal no agrícola de Perú se ha reducido, ha sido insuficiente para salir del grupo de los cinco países más informales de la región.

PERÚ: Tasa de informalidad de mujeres y hombres por sector, según ámbito geográfico														
(Porcentaje)														
Ámbito geográfico / Sexo	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	Sector Informal	Sector Formal	Sector Informal	Sector Formal	Sector Informal	Sector Formal	Sector Informal	Sector Formal	Sector Informal	Sector Formal	Sector Informal	Sector Formal	Sector Informal	Sector Formal
Nacional	60.6	18.5	59.5	17.7	59.4	17.7	58.3	16.7	57.0	17.3	56.4	17.3	55.9	17.0
Ica	54.5	16.2	52.6	15.6	53.0	15.0	53.1	14.1	51.5	15.4	49.1	14.3	47.7	15.9
La Libertad	65.8	16.5	65.0	16.4	62.2	17.8	62.6	15.8	57.0	19.5	58.8	17.9	58.1	16.7
Lambayeque	68.2	15.7	67.4	17.4	67.6	17.0	67.3	15.8	65.6	14.7	63.2	16.0	63.1	16.1
Lima	39.8	27.9	38.4	26.3	40.3	24.7	36.4	24.2	37.1	24.0	36.0	24.4	33.7	23.4
Moquegua	55.8	11.9	54.9	9.9	50.9	12.5	55.7	11.9	51.1	12.8	52.3	13.8	53.3	13.7
Tacna	56.2	16.2	53.3	16.8	48.3	17.7	55.7	15.4	49.4	19.4	50.9	18.1	52.8	18.3
Tumbes	65.3	18.8	141.4	17.3	61.6	19.8	61.2	18.4	61.6	16.6	62.7	15.7	60.9	16.6
Ucayali	66.9	18.7	66.9	17.2	68.1	16.0	67.0	13.3	65.9	14.7	62.7	18.3	62.2	18.7

Figura 5 Perú: Tasa de informalidad de Mujeres y Hombres por Sector, según ámbito geográfico. Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Inseguridad ciudadana: La seguridad ciudadana en el Perú se encuentra vulnerable, frente a los casos de sicariato, robo a mano armada, y en general se ha incrementado el nivel de violencia a nivel nacional. De acuerdo al siguiente gráfico, durante el periodo 2011-2015 la tasa de denuncias por delitos cometidos en las diferentes regiones ha ido en aumento; siendo Lima y Callao las principales ciudades con un alto índice de denuncias por delitos cometidos, seguidos de Arequipa, Ica, Tumbes, Lambayeque, Ucayali y Madre de Dios.

En la Tabla 4 se muestra la tasa de denuncias por los delitos cometidos en cada departamento, durante los periodos 2011 al 2015.

Tabla 4

Tasa de Denuncias por Comisión de Delitos, según Departamento 2011 – 2015

Departamento	2011	2012	2013	2014	2015
Total	80.69	90.19	98.26	106.00	112.10
Amazonas	79.6	96.7	114.6	75.5	56.7
Ancash	56.3	62.8	67.1	76.9	85.9
Apurímac	41.3	53.4	65.9	55.5	34.9
Arequipa	103.6	108.9	112.5	130.2	140.0
Ayacucho	50.1	54.4	59.2	70.3	63.8
Cajamarca	25.0	34.5	44.9	40.0	38.2
Prov. Const. del Callao	133.4	136.5	148.9	158.2	191.3
Cusco	55.7	66.1	75.6	109.5	70.4
Huancavelica	18.3	19.9	21.4	39.0	24.7
Huánuco	23.2	30.9	37.2	38.3	36.3
Ica	83.5	102.6	120.4	129.7	138.1
Junín	54.3	63.1	70.9	65.6	56.5
La libertad	52.1	74.9	74.4	101.9	84.0
Lambayeque	84.5	92.4	98.9	109.9	125.0
Lima	136.7	144.5	154.2	156.1	183.4
Loreto	27.2	28.1	31.8	29.7	25.7
Madre de Dios	65.4	121.4	172.4	157.9	103.9
Moquegua	129.0	89.7	101.3	101.0	94.9
Pasco	33.8	39.8	43.8	65.8	34.7
Piura	41.1	64.0	67.1	88.5	87.3
Puno	12.9	15.2	17.6	29.3	23.4
San Martín	58.3	58.7	57.0	67.5	65.9
Tacna	59.2	103.1	115.5	115.3	87.0
Tumbes	104.0	128.6	148.5	165.5	133.1
Ucayali	47.4	42.2	75.2	83.4	121.1

Nota: Censos Nacionales de Comisarías, 2013-2014. Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015), Registro Nacional de Denuncias de Delitos y Faltas (2016) y Sistema de Denuncias Policiales (SIDPOL) 2015.

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria Vitivinícola

Una de las ventajas del Perú es poder contar con una gran fuerza laboral capaz de ser competitiva, frente a los requerimientos que el sector industria a nivel internacional establece. Por lo que el enfoque debería ser la capacitación al equipo de trabajo, para poder lograr obtener productos de calidad.

Por otro lado, existe un gran acceso al sector financiero, lo que permitiría acceder a créditos que ayuden en nuevas futuras inversiones, logrando ubicarse en un nivel altamente competitivo frente a competidores internacionales.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. La evaluación externa revela las oportunidades y amenaza clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial (D'Alessio, 2015).

El análisis PESTE permite evaluar con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de (a) las fuerzas políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas y (e) ecológicas. (D'Alessio, 2015).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Estabilidad política. La coyuntura política nacional presenta un factor importante de inestabilidad, no solo para la industria vitivinícola, sino para muchos de los sectores de la industria nacional. Genera inestabilidad debido a que no existe una política de Estado estable, la cual se comprometa a mantener las estrategias de mercado, y pueda a su vez fomentar la presencia de nuevos inversionistas. Lo cual es validado por el informe de global economy (2013) quienes realizaron un ranking de países por estabilidad política, de 194 países analizados Perú figura en el puesto 152, mientras Chile o Argentina figuran en el puesto 71 y 95 respectivamente.

Política económica. De acuerdo con The Heritage Foundation in partnership with Wall Street Journal (2017), el Perú se encuentra en el puesto 43 de 179 países de libertad económica y mejorando una posición respecto al año anterior; y a nivel de América Latina se encuentra en el puesto 4 solo detrás de Chile, Colombia y Uruguay. Asimismo, de acuerdo al informe realizado por el Banco Mundial (Doing Business, 2016) el cual clasifica a los países por la facilidad para hacer negocios, el Perú se ubica en la posición 54, a nivel latinoamericano solo es superado por México y Colombia, este es un pilar importante que va favorecer el cumplimiento de objetivos del gobierno del presidente Kuczynski el cual es intensivo en el fomento de la inversión privada, (La República, 2016)

Continuando con la política económica, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), ha mantenido, y lo seguirá haciendo, políticas económicas flexibles monetarias con el objetivo de mantener un bajo nivel de inflación, de acuerdo con datos del INEI la inflación del año 2016 fue de 3.23%, menor a la registrada el 2015 que fue de 4.40%, la media geométrica de los últimos 4 años es de 3.25%. La inflación proyectada para los años 2017, 2018 y 2019 es de 3%, 2.87% y 2.82% respectivamente (BCRP, 2017).

Respecto a la tasa de interés de referencia, el BCRP lo mantiene en 4.25% desde febrero 2016, en los últimos años 5 años (2012 a 2017) el promedio ha sido del 3.91%, el BCRP decide variar la tasa con el objeto de mitigar efectos inflacionarios en la economía ya que se tiene como objetivo que la misma esté entre 1% y 3% (BCRP, 2016P), Además, para la última alza en febrero 2016 se tomó en cuenta que la economía mundial registraba volatilidad en tipos de cambio, cotizaciones bursátiles y de materias primas, con señales mixtas de recuperación en la producción y empleo de las economías de mayor tamaño (El Comercio, 2016)

Respecto al tipo de cambio, el promedio al 2016 fue de 3.37 PEN/USD, detallado en la Figura 6. Registrándose respecto al 2011 una devaluación del 23% de la moneda nacional,

el BCRP a través del encaje o a través de operaciones de compra y venta de moneda extranjera busca minimizar la volatilidad en el mercado. Las proyecciones del tipo de cambio, de acuerdo al a las expectativas macroeconómicas del BCRP, para los años 2017, 2018 y 2019 son de 3.35 PEN/USD, 3.40 PEN/USD y 3.48 PEN/USD respectivamente, lo que favorece a los exportadores quienes tienen ingresos en moneda extranjera, pero costos en moneda nacional.

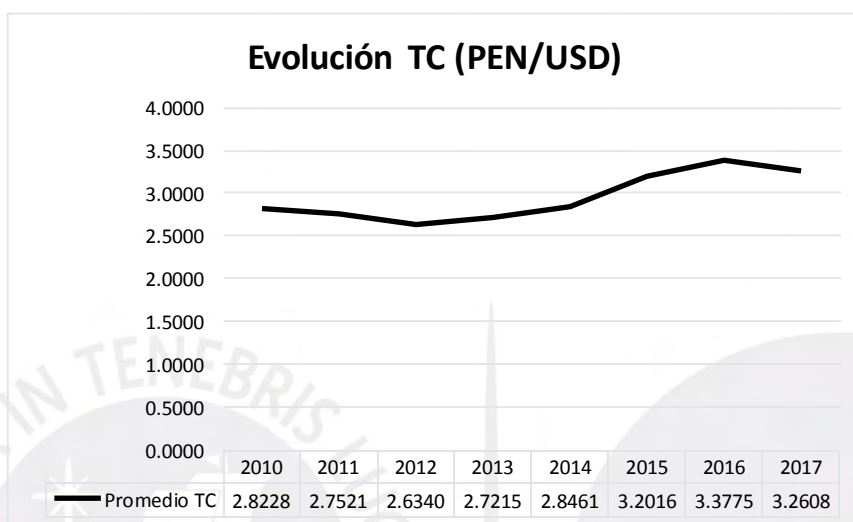


Figura 6 Evolución del Tipo de cambio PEN/USD promedio compra y venta. Adaptado de: Estadísticas Superintendencia de banca y seguros 2017.

Regulaciones gubernamentales e informalidad. En el Perú, el crecimiento de la economía informal está asociado al crecimiento de la población, y se calcula que la economía informal es equivalente al 35% del PBI y al 60% de las horas hombres trabajadas. La economía informal no es un fenómeno exclusivo de los países en vías de desarrollo; hoy en día, la globalización de la economía ha evidenciado que la práctica de producir riqueza y crear empleo fuera del marco legal es también un fenómeno del mundo desarrollado. La magnitud de la economía informal en los países en vías de desarrollo y en los países desarrollados no aparece en las estadísticas oficiales de las Cuentas Nacionales, por lo que se desconoce con exactitud su medición e incidencia en la economía nacional; lo que constituye una gran limitación en el diseño de la política económica, la política fiscal y la política

tributaria en su conjunto. (Barragán, 2005)

De acuerdo con Hernando de Soto, en el Perú el problema no está en la economía informal sino en el Estado. Él consideró que la informalidad es una respuesta popular espontánea y creativa ante la incapacidad estatal para satisfacer las aspiraciones más elementales de los pobres. Cuando la legalidad es un privilegio al que solo se accede mediante el poder económico y político, a las clases populares no les queda otra alternativa que la ilegalidad (Barragán, 2005).

Apoyo del Gobierno a la Industria Vitivinícola. El 26 de mayo del 2016 el Gobierno del Perú creó la Ley 30460 mediante la cual la promoción y difusión del vino peruano fue declarado como interés nacional (Gestión, 2016), esta ley busca promover la imagen y la marca del vino en todo tipo de eventos oficiales en el país y en el exterior, así como promover el desarrollo tecnológico y comercial de las economías regionales a partir de acciones relacionadas con actividades de servicios vinculadas al sector vitivinícola del Perú.

Del mismo modo se dispuso promover estudios, investigaciones y organizaciones tendientes a la definición de las distintas regiones vitivinícolas de cada provincia y departamento del país. También difundir las características culturales que implican la producción, elaboración y consumo del vino peruano conjuntamente con sus tradiciones. De acuerdo a lo que se estipula en la ley, las autoridades competentes son los ministerios de Cultura, Comercio Exterior y Turismo, Relaciones Exteriores y de la Producción quienes dispondrán de normas y acciones pertinentes para la aplicación e implementación de la presente ley. La disposición final de la norma señala que el Ministerio de Cultura realizará la evaluación de la procedencia de la declaratoria como capital cultural del vino peruano a la provincia y departamento de Ica, y de la fiesta de la vendimia de Ica como fiesta nacional.

En base al análisis del entorno político se identifican importantes oportunidades como son el fomento de la inversión privada por parte del gobierno y bajos niveles de inflación, por

el lado de las amenazas destaca la informalidad y la dificultad para formar asociaciones de pequeños productores.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La Evolución del PBI en el Perú ha sido y es, dentro de América latina, una de las economías con mayor crecimiento económico, esto se verifica con el análisis del BBVA Research quienes mencionan que el crecimiento para la región fue del 2.4% en 2016; en este mismo periodo y de acuerdo a cifras del BCRP, el crecimiento de la economía peruana expresado a través de su PBI fue de 3.9%.

El PBI peruano ha tenido una tendencia creciente en los últimos años con promedios del 6.7% entre los años 2010 al 2013 y del 3.2% del 2014 al 2016, la caída en los últimos años obedece a la desaceleración de la economía mundial, así como la caída de los precios de los metales (BCRP, 2016). Las industrias con mayor aporte al PBI peruano son servicios y comercio (60%), minería (14%), manufactura (13%), construcción (6%) y agropecuario (5%). (BCRP, 2016). En la última década el PBI Peruano en dólares corrientes se ha duplicado pasando de USD 88 MM en 2006 a USD 189 MM en 2015 (Banco Mundial, 2015).

De acuerdo a las proyecciones macroeconómicas del BCRP el PBI continuara con su tendencia creciente y la proyección para los años 2017, 2018 y 2019 es de 2.7%, 3.7% y 4% respectivamente.

La Evolución del poder adquisitivo del consumidor según las cifras del INE al 2015 el ingreso mensual de la población ocupada de área urbana creció en 30% versus el 2010, siendo el incremento del trabajador masculino de 25% mientras la trabajadora femenina 40%. Por otro lado, la remuneración mínima vital también ha venido teniendo incrementos en los últimos 6 años pasado de S/ 580 en el 2005 a S/ 850 en el 2016, lo que significó un incremento del 47% en ese intervalo de tiempo.

El Crecimiento de colocaciones y costo de la deuda, según con el informe estadístico

de ASBANC a abril 2017, monto de créditos directos otorgados ha sido del 9% con respecto a abril 2016, se proyecta que para los próximos 12 meses se tendrá un crecimiento del 8% esto se debe a la menor proyección del crecimiento del PBI que está en 3.9% pero a inicios de año se situaba en torno al 4.2%. (ASBANC, 2017)

En el mismo informe se menciona que del 100% de las colocaciones directas, los créditos de consumo representan el 45%, mientras que el micro y la pequeña empresa el 47% restante, la banca mediana, gran empresa y corporativa tan solo aportan juntos el 5%.

Con respecto a la tasa promedio a junio 2017 según cifras del BCRP, las TEA en moneda nacional mayores a 360 días para medianas empresas están en 11.35%, grandes empresas 7.17% y para banca corporativa en 5.92%. Las mismas se han incrementado a lo largo de la última década debido a regulaciones del encaje y a la subida de la tasa de interés de referencia

En el Riesgo país a través del EMBI+ Perú se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense. Así se estima el riesgo político y la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales. (Gestión, 2017)

El riesgo país de Perú a mayo 2017 es de 1.33 % menor al promedio latinoamericano que es de 3.21%. (Gestión, 2017). Por su parte Chile registro 1.50%.

Los acuerdos de integración y cooperación económica (TLC) que el Perú ha suscrito son una serie de tratados de integración y cooperación económica tales como: Comunidad Andina (CAN), con la Organización Mundial de Comercio, con el Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC), con los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), con la Unión Europea, con Chile, Cuba, Estados Unidos, México, Canadá, China, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Costa Rica, Venezuela, Honduras y con la Alianza del Pacífico. (AFC, 2016).

El crecimiento de la Industria de Turismo, constituye la tercera fuente generadora de divisas para el Perú, detrás de la minería y el agro, aunque si es el principal generador de divisas del sector servicios (El comercio 2016). De acuerdo con Mincetur (2016), la llegada de visitantes internacionales se incrementó en 8% versus el año anterior. Con respecto a las proyecciones, el ex Ministro de Turismo y Comercio exterior Eduardo Ferreyros comenta “Al 2017 llegaremos a 4.36 millones de turistas internacionales y estaremos en camino para alcanzar la meta de llegar a los 7 millones de turistas internacionales al 2021”.

De acuerdo al análisis realizado por Promperu (2016) se indicó, Tendencias y proyecciones de la industria de turismo y viajes en Australia, Brasil, China, Corea del Sur, India, Japón y Rusia”. Se espera un crecimiento significativo en turistas provenientes de China e India con CAGR del 6.3% y 7.2% respectivamente hasta el 2019, en el caso de Corea del Sur del 4.1%.

Del análisis realizado en el aspecto Económico se identifican las siguientes oportunidades: Crecimiento económico sostenido del país. Un mayor acceso al financiamiento, ya que las colocaciones vienen creciendo año a año, y el desarrollo del sector turístico.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de condiciones sociales, culturales, demográficas y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (D’Alessio, 2015).

Demográfico. De acuerdo con cifras del INEI al 2016, el Perú tiene una población de 31,488 M personas, de los cuales, el 50,1% son hombres y el 49,9% mujeres. La superficie ocupada por la población peruana es de 1 millón 285 mil 216 Km², que lo ubica en el

decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24,5 personas por Km². En la región Costa reside el 55,9% de habitantes, en la Sierra el 29,6% y en la Selva el 14,5%. No obstante, la superficie territorial es mayor en la Selva (775 M Km²), seguido por la Sierra (353 M Km²) y la Costa (150 M Km²). (INEI, 2016). El departamento de Lima alberga a 9.985 M personas, La Libertad 1,882 M, Piura 1,858, Cajamarca 1,533 M y Puno 1,429 M habitantes; juntos concentran el 53,0% de la población total.

Según estimaciones del INEI, las tasas de natalidad y mortalidad son de 18,3 y 5,7 por cada mil habitantes, respectivamente, y la tasa de migración neta es de -2,0 por mil habitantes, en ese sentido, el crecimiento anual asciende a 336 mil 801 personas, se estima que hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, el Perú superará los 33 MM de habitantes y para el año 2050 la población llegará a los 40 MM de habitantes. En la Figura 7 se muestra la evolución de la población; de acuerdo a lo informado por el Instituto Nacional de Estadística e Información.

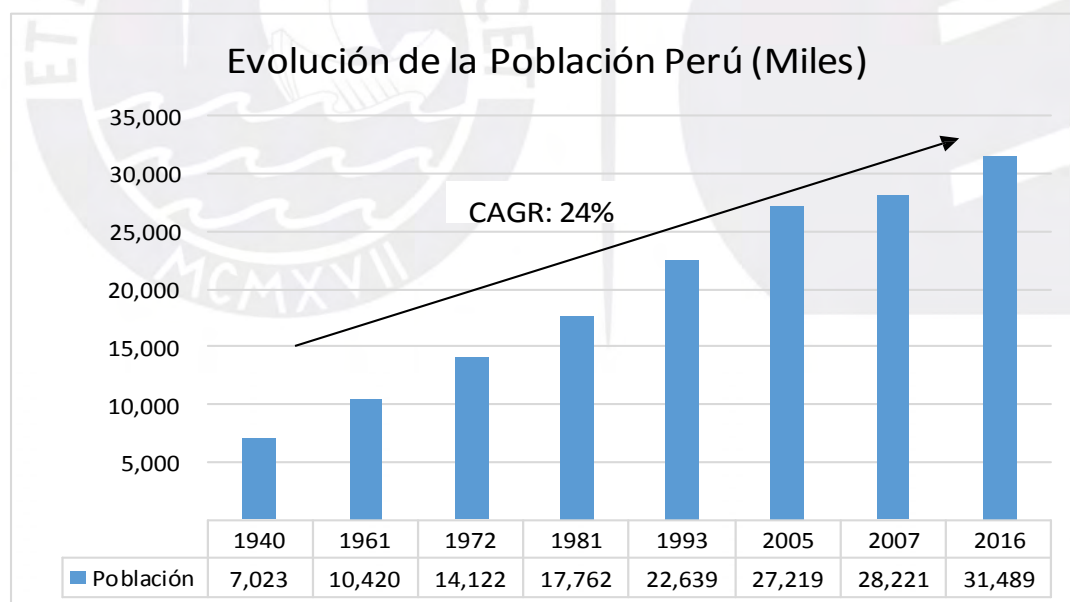


Figura 7 Evolución de la Población del Perú. Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística e Información (2016).

Social. De acuerdo con José Manuel Salazar, director regional de la OIT para América Latina y el Caribe, El Perú presenta una de las menores tasas de desempleo en la

región debido a que su economía se mantiene en proceso de expansión, a pesar del lento ritmo. La tasa de desempleo en el Perú fue del 4.4% al cierre del 2016, la cual es superior al 4% registrado al cierre 2015 (Semana económica, 2016), no obstante y de acuerdo a cifras de la OIT se trata de la tasa de desempleo más bajo de América del Sur, le siguen Ecuador con 5.4%, Chile 6.5% y Uruguay 8%. Con respecto a la desigualdad de ingresos, medida a través del coeficiente de Gini, el Perú tiene un índice de 0.44 puntos, menor a Chile, Colombia y Brasil; pero mayor al de Argentina. (Gestión, 2015).

Costumbres. De acuerdo con Francisco Solé, gerente general de Best Brands, el total de litros de alcohol consumidos en el país, 95% le corresponde a la bebida dorada. El 5% restante se lo reparten el resto de botellas multicolores. (Gestión 2016).

Una investigación publicada por Euromonitor International, revela que los volúmenes mundiales de bebidas alcohólicas cayeron en el 2015. Sin embargo, en el Perú se registró un incremento en más de 10 categorías, retrocediendo solo en consumo de brandy respecto al año anterior.

El Perú es un país cervecero, el año 2014 el consumo per cápita cerveza aumentó en 3.8% en el 2015 respecto al 2014 alcanzando los 67 litros per cápita. Por otro lado, se menciona que “ en lista le siguen el vino, pisco y vodka, cuyo consumo per cápita solo llega al litro. "En el Perú se consumirán alrededor de cuatro millones 300 mil cajas de nueve litros de vino, de las cuales tres millones 560 mil cajas pertenecen a vinos nacionales"(Salvador López, La República, 2014). Con respecto al consumo mundial del vino, de acuerdo con Vinetur (2017), los mayores consumidores son Estados Unidos (31.8 MM hl), seguido de Francia (27 MM hl), Italia (22.5 MM hl), Alemania (20.2 MM hl) y China (17.3 MM hl), siendo el consumo global 242 MM hl al 2016. Respecto al año 2009 se evidencia una tendencia hacia el estancamiento. Se ha tenido una notable disminución en países como Hungría, Argentina y Rumanía, pero esta se ha compensado por un alza en el consumo en

Estados Unidos, China e Italia. El consumo de Francia y España permanece estable.

Del análisis realizado se identifica una amenaza importante como es el incremento de consumo de sustitutos.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), el impacto de las fuerzas tecnológicas y científicas en el entorno es amplio, dado que: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocando las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, e influyen en las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del statu quo de las organizaciones.

Inversión de investigación y desarrollo (I&D). La ciencia y tecnología es el motor y catalizador del desarrollo de un país, y es el que permite mejorar continuamente su eficiencia, productividad, y competitividad en el mundo global, así como generar riqueza, y aumentar los niveles de bienestar y prosperidad de la población. El desarrollo de un país es imposible sin capacidades de innovación, ciencia, y tecnología (Sagasti, 2010).

El Perú en el 2010, tenía uno de los niveles más bajos de Latinoamérica en I&D con 0.15% del PBI, ocupando el lugar 13. Cabe recalcar que mientras que en los países desarrollados, la mayor parte del gasto en I&D lo realizaba el sector privado, en América Latina por lo menos el 50% lo efectúa el sector público (Desarrollo Peruano, 2010).

Para el 2012, la inversión en I&D en los países poco desarrollados de América Latina no llegaba a 1% del PBI, mientras que los países en vía de desarrollo, como algunos países asiáticos superaban el 2% del PBI, y los países desarrollados rondan por el 3% del PBI (Olmedo, 2009). De acuerdo a Perú 21 (2016), en el 2015 el Perú llegó a invertir en innovación empresarial, ciencia y tecnología poco más del 0.12% del Producto Bruto

Interno (PBI), cuando en países de América Latina invertían en promedio 1.75%.

De acuerdo al diario la Republica (2017), el ministro de la Producción, Bruno Giuffra, precisó que la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en el Perú es pequeña porque llega apenas al 0,15% del PBI. No obstante, refirió que el gasto del Estado viene incrementándose año a año y que los recursos ejecutados entre el 2007 y 2016 se incrementaron ocho veces y llegan hasta cerca de S/ 120 millones. "Una de nuestras metas es incrementar el gasto en innovación y desarrollo hasta por lo menos equiparar el promedio de la región"

El World Economic Forum – WEF (2016), publicó el informe global de tecnología de la información 2016 donde Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados Unidos están liderando el mundo cuando se trata de generar impacto económico de las inversiones en tecnologías de información y comunicación (TIC). Los siete son todos conocidos por adoptar tempranamente las TIC y demuestra que la adopción de las TIC junto con un entorno favorable caracterizado por una sólida regulación, infraestructura de calidad y habilidades de suministro entre otros factores pueden brindar beneficios amplios. A nivel mundial, el informe revela que los países están aumentando la capacidad de innovar en todos los ámbitos, aunque pocos han tenido éxito hasta ahora en la traducción significativa de estas inversiones y en el impacto económico o social. La edición 2016 bajo el lema: "Innovar en la economía digital", mide a 139 economías y encuentra a Singapur como el país mejor clasificado en el mundo cuando se trata de preparación tecnológica, Finlandia, se mantiene en el segundo lugar por segundo año consecutivo, seguido por Suecia (3°), Noruega (4°) y Estados Unidos (5°), que subió dos lugares. Perú mantiene la misma posición que el año anterior (puesto 90), teniendo como aspecto positivo el tener una buena cobertura de red móvil. Su desarrollo se ve limitado por una baja calidad del sistema educativo (Puesto 129), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (136), falta de eficacia de los órganos

legislativos (138) y poca eficiencia del sistema legal en la solución de conflictos (129).

En Latinoamérica, los países que figuran este año en la mitad superior de la tabla son: Chile (38), Uruguay (43), Costa Rica (44), Panamá (55) y Colombia (68). Perú (90), Paraguay (105), Venezuela (108), Bolivia (111), Nicaragua (131) y Haití (137). El país que presenta mayor avance en la región fue Brasil (72), que sube 12 posiciones. Entre el retroceso más resaltante se encuentra México (76) que cae 7 posiciones.

Con el objetivo de fomentar la innovación punto clave para prosperar en un mundo digitalizado y la emergente Cuarta Revolución Industrial, los gobiernos de la región necesitarán con urgencia reforzar esfuerzos para mejorar sus entornos regulatorios y de innovación. "La economía digital es una parte esencial de la arquitectura de la cuarta revolución industrial. Para que la tecnología digital pueda seguir contribuyendo impacto económico y social, las sociedades necesitan anticipar sus efectos sobre los mercados y garantizar un trato justo para los trabajadores en entornos de mercado digitalizadas. Los nuevos modelos de gobierno serán clave en este ", dijo Richard Samans, Jefe del Centro para la Agenda Global y miembro de la Junta Directiva del Foro Económico Mundial de Ginebra. (World Economic Forum, 2016).

“La inversión de TI en Perú aún no es tan madura como en otros países de la región, la inversión en hardware todavía tiene un alto peso cuando se compara con software y servicios. Adicionalmente, la inversión del segmento empresarial es menor que el de consumo, definiendo un panorama distinto a países como Chile o Colombia”, explicó Rafael Steinhauser, presidente de Qualcomm Perú, en Gestión (2016)

Del análisis Tecnológico se destaca una importante amenaza la cual es la baja o nula inversión en este aspecto, lo cual no permite tener procesos más eficientes y ágiles que otorguen mayor competitividad, así como calidad al país.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú, a través del Ministerio del Ambiente, ha establecido los lineamientos para el control integrado de la producción, buscando fomentar la responsabilidad ambiental, logrando obtener el eco eficiencia por parte de las empresas privadas, industrias y la participación de la ciudadanía. Sin embargo, no existe un órgano de control que pueda realizar las validaciones y certificaciones necesarias del uso de buenas prácticas por parte de los productores nacionales. Caso contrario ocurre con uno de los grandes productores internacionales: en España, gracias a la Federación Española del Vino, se creó el movimiento *Wineries for Climate Protection*, a través del cual se emiten certificados a aquellas bodegas y el sector vitivinícola que cumplan con las prácticas de producción sostenibles con el medio ambiente.

A pesar de las normativas vigentes, existen aún vacíos legales que deben ser cubiertos para ejercer mayor presión y aplicación de sanción a las empresas privadas que incumplan con la normativa legal establecida por el Estado. La tendencia mundial es hacia el uso sostenible y responsable de los recursos, por lo que será un tema que se incluya como parte de la competitividad de las empresas en el entorno global.

Amenaza de desastres naturales. La gestión del riesgo de desastres (GRD) es el conjunto de decisiones administrativas, de organización, y conocimientos operacionales desarrollados por sociedades y comunidades para implementar políticas y estrategias con el fin de reducir el impacto de amenazas naturales y de desastres ambientales y tecnológicos. Esto involucra todo tipo de actividades, incluyendo medidas estructurales (ej., construcción de defensas ribereñas para evitar desbordes de un río) y no-estructurales (la reglamentación de los terrenos para fines habitacionales), (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]).

El Perú es considerado como un país de alto riesgo ante la ocurrencia de amenazas naturales por estar ubicado en el Círculo de Fuego del Pacífico y cerca de la zona

intertropical, donde se originan las mayores amenazas (Organización Panamericana de la Salud [PAHO, por sus siglas en inglés]). Según Gestión (2016), la Producción mundial de vino en el 2016 fue una de las más bajas en 20 años, debido principalmente a las inclemencias del clima en zonas fructíferas como América Latina y Francia. En el 2016, los 7.4 millones de hectáreas de viñedos plantados en todo el mundo dieron un 5% menos que en 2015, según las estimaciones de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). Este organismo intergubernamental con sede en París considera que las inclemencias del clima tuvieron un papel importante en esta caída. “El fenómeno climático de El Niño parece haber vuelto a América Latina, donde la producción resultó afectada por condiciones climáticas bastante excepcionales, con mucha lluvia”, explicó el director general de la OIV, Jean-Marie Aurand, en una rueda de prensa.

Del análisis del entorno ecológico se destaca la amenaza de los desastres naturales a los que tiene mayor probabilidad de estar expuesto el país como son los sismos y el fenómeno del niño.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE utiliza los factores determinantes de éxito, los cuales se obtienen después de haber desarrollado todos los análisis de factores externos. La evaluación de las variables o criterios proveen insumos para esta matriz. Para ello se deberá identificar y seleccionar los aspectos externos más relevantes que generan oportunidades y amenazas a la organización (D'Alessio, 2015)

Después de haber analizado los factores externos, se ha encontrado aspectos externos relevantes que han permitido encontrar diez variables, divididos en cinco Oportunidades y cinco Amenazas. En la Tabla 5 se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos aplicada para la industria vitivinícola.

Tabla 5

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Acuerdos comerciales con China, EEUU, UE (TLC)	0.13	4.00	0.51
2	Crecimiento económico sostenido del País.	0.13	3.00	0.38
3	Desarrollo turístico y gastronómico en el país	0.09	3.00	0.26
4	Bajo consumo per cápita actual de vino versus otros países productores	0.10	2.00	0.20
5	Mayor acceso al financiamiento	0.11	2.00	0.22
	Subtotal	0.55		1.57
Amenazas				
1	Incremento de la informalidad y contrabando	0.09	2.00	0.18
2	Dificultad para asociar a pequeños y medianos productores.	0.09	1.00	0.09
3	Fenómenos naturales	0.09	2.00	0.18
4	Incremento de consumo de sustitutos	0.09	2.00	0.18
5	Alta competitividad de la industria a nivel global	0.10	2.00	0.20
	Subtotal	0.45		1.54
Total		1.00		3.11

Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

Por el lado de las oportunidades tenemos, (a) crecimiento económico del país, el cual mostrará un país atractivo para los inversionistas, con lo cual, generará empleos sostenibles, incrementará la competitividad de la industria y mejorará la calidad de vida de la población; (b) mayor acceso al financiamiento. Permitiendo que los pequeños productores puedan acceder a préstamos financieros, con el objetivo de mejorar la planta producción de vinos; así como incrementar la capacidad de producción; (c) acuerdos bilaterales con China, EEUU, UE (TLC), permitirá penetrar en mercados existentes, así como el desarrollo de nuevos mercados. A través del ingreso de los vinos peruanos, aprovechando el bajo arancel que los tratados bilaterales ofrecen. Ya que de acuerdo al *World Consumption* (2015) los países que

tienen un mayor consumo de vino y de los cuales mantenemos acuerdos bilaterales son, Estados Unidos, cuyo consumo de vino ascendió a 3,117 millones litros en el año 2013 y en el año 2014 consumió 3,217 millones de litros. China, en el año 2013 tuvo un consumo de 1,747 millones de litros y en el año 2014 1,580 millones de litros. Y la Unión Europea, se encuentran Francia cuyo consumo en el 2014 fue de 2,750 millones de litros, seguido de Italia con 2,040 millones de litros; (d) desarrollo turístico y gastronómico en el país, a través de la implementación de la *Ruta del vino peruano*, en el que a través del Enoturismo se pueda tener la oportunidad de promocionar la marca y el vino peruano. A través de una visita turística a los viñedos, que permitan conocer el cultivo y los cuidados que se realiza. Asimismo, conocer cómo funciona la planta de producción y cuál es la historia de la bodega. Adicionalmente, ofrecer un servicio más complejo como es el hospedaje; así como servicio de restaurante, que permita relacionar la gastronomía peruana con la degustación del vino peruano; y (e) Bajo consumo per cápita actual de vino versus otros países productores, de acuerdo a lo indicado por ICEX (2015) el consumo de vino peruano en el Perú durante el año 2015 fue de 1.5 litros per cápita y se estimaba para el 2016 un consumo de 1.7; sin embargo en países como Chile y Argentina, competidores directos en Sudamérica, el consumo es de 15 litros en Chile y 20 litros en Argentina.

Asimismo se ha identificado las amenazas y como éstas afectarían a la Industria Vitivinícola peruana, (a) incremento de la informalidad y contrabando, De acuerdo a lo indicado por Emilio Espinosa Velasco vicepresidente del Gremio de Importadores y Comerciantes de Vinos, Licores y otras Bebidas de la Cámara de Comercio de Lima, señaló:

Según el estudio realizado sobre el consumo de alcohol informal en el Perú, elaborado por Apoyo para la Cámara de Comercio de Lima, se estima que la producción de alcohol informal alcanza actualmente el 34% del mercado de bebidas alcohólicas, lo cual está afectando no sólo a las empresas formales sino a los consumidores de

menores recursos económicos que adquieren estos productos, porque tienen menor capacidad adquisitiva y porque no disponen de información suficiente para realizar su elección. Según este mismo estudio, un promedio de 12%, 22% y 14% de encuestados en el país, Lima y provincia, respectivamente, creen que el consumo de alcohol informal no hace daño. "La producción informal no sólo está afectando la salud de los que menos recursos económicos tienen, sino que está conduciéndolos a la muerte porque se trata de una oferta que no sigue ninguna norma técnica mínima. Asimismo, afecta a las empresas formales que sí cumplen con todas sus obligaciones", (Emilio Espinosa Velasco, *El Economista*, 2015, párr. 2, 3 y 4); (b) dificultad para asociar a pequeños y medianos productores. Arata (2007) señaló, un estudio del Centro Peruano de Estudios Sociales (CEPES, 2002), indicaba que el 92% de las unidades agropecuarias de la costa tenía menos de diez hectáreas. Es posible que esta situación no haya variado significativamente e, incluso, podría afirmarse que el tamaño promedio de la propiedad ha seguido disminuyendo, debido a la costumbre de dividir las propiedades cuando forman parte de una masa hereditaria. El cultivo de la vid no escapa a esta fragmentación de la propiedad rural. Las estadísticas disponibles (Censo Nacional de Productores de Vid, realizado el 2000 por el Ministerio de Agricultura) señalan la existencia de 22.287 familias productoras de vid, en las regiones de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna, que manejan un total de 8.110.35 hectáreas. Esto significa que el promedio de tenencia de tierras dedicado al cultivo de la vid apenas llegaría a 0,36 hectáreas por familia. En términos prácticos, esta cifra nos señala que la actividad vitivinícola nacional se sustenta principalmente en un número importante de pequeños predios. Cabe señalar que un número importante de productores, especialmente los que manejan áreas pequeñas de producción, no forman parte de ninguna organización vitivinícola, por desconocimiento de sus alcances, y también

por temores frente a experiencias anteriores negativas. (p. 229); (c) fenómenos naturales, de acuerdo a lo indicado por Gustavo Catalán señaló, “como resultado del cambio climático, sube el grado alcohólico y baja la acidez, que es precisamente lo que da al vino su poder de longevidad y la estabilidad microbiana, un vino de estas características tiene más riesgo de contaminarse microbianamente”. “El cambio climático está modificando los patrones de las plagas del viñedo: bacterias, hongos y virus que el frío controlaba naturalmente empiezan a desconsolarse”. Por otro lado Vicente Sotés señaló, “La añada no es otra cosa que la influencia de la meteorología en cada cosecha anual. Si cambia el clima la maduración de la uva se modifica y por tanto el vino”. Asimismo, Pancho Campo señaló, “Ante el cambio climático, es necesaria una nueva cultura del vino” (El mundo, 2008, párr. 6,7 y 8); (d) incremento de consumo de sustitutos, en el año 2015, las bebidas que más importó el Perú fueron whisky, ron y vodka. Al respecto Salvador López señaló que el incremento del consumo de sustitutos se debió a que la distribución de las categorías es desarrollada de la misma manera que los niveles socioeconómicos. Asimismo, señaló:

La categoría whisky tiene el segmento estándar, premium, súper-premium. En el caso del ron es prácticamente lo mismo, con la diferencia de que se está desarrollando un sector aspiracional del producto. Por otra parte, diría que la categoría vodka, a pesar de que es una de las terceras más importadas, ha caído un poco en volumen por el desarrollo de otras categorías como el gin. (López Salvador, Peru21, 2016, párr. 8);

(e) alta competitividad de la industria a nivel global, de acuerdo a lo señalado por Medina, Martínez y Ramón (2014) el mercado mundial del vino ha sufrido cambios intensos en las últimas décadas tras un fuerte incremento de la competitividad de los países exportadores del hemisferio sur. Su dinamismo y el aumento de la demanda de los nuevos países consumidores han acelerado el proceso de globalización del vino”. Asimismo, Medina et al. (2014) señalaron que durante las últimas tres décadas se han producido cambios importantes

en la industria y el comercio mundial del vino, entre los cuales destaca el incremento de la competencia internacional. El fuerte crecimiento que registró la oferta de los nuevos países productores y exportadores de vino, junto al aumento de la demanda mundial, sobre todo de los nuevos países consumidores, aceleró el proceso que viene denominándose como globalización del vino.

3.5. La Industria Vitivinícola y sus Competidores

La Industria Vitivinícola presenta un alto nivel de competencia, principalmente en Sudamérica, por el bajo nivel de las barreras de entrada que presenta el sector, los diversos tratados comerciales entre países, así como a la preferencia de los consumidores. Por otro lado, Chile se ha convertido en el segundo proveedor de vinos en el Perú, siendo Argentina el principal proveedor. De acuerdo al análisis de mercado de PROCHILE (2016) señalaron, “En el 2015 las importaciones de vino alcanzaron los US\$ 24,5 millones, donde el principal proveedor en valor CIF es Argentina (45%), seguido por Chile (31%) y España (15%), entre los principales competidores. El mercado peruano se encuentra dominado por productores locales, con el 80% de participación. Hasta noviembre de 2016 Chile ocupa el segundo lugar como proveedor de vinos de Perú, tanto en valor CIF (US\$ 6,9 millones) y en volumen (3.529.275,61 hectolitros). En el 2015 las importaciones de vino chileno en Perú alcanzaron los CIF US\$ 7,5 millones” (p.1). Con ello se brinda un alto poder de negociación frente a los proveedores y compradores, generando una industria atractiva para la inversión.

Poseer marcas globales; la industria vitivinícola peruana tendrá marcas reconocida a nivel mundial. Actualmente las marcas más conocidas en el mundo, como Casillero del Diablo han alcanzado ese reconocimiento tras una expansión cuidadosa y acciones de marketing y promoción muy bien coordinadas y adaptadas a cada mercado. Si utilizamos nuestra marca de forma global, es decir, mantenemos la original y la extendemos sin variaciones por todos los países en los que nos hemos implantado, se obtendrán una serie de

ventajas como es aprovechar el posicionamiento de marca y publicidad. Será importante realizar campañas en radio y televisión locales, eventos patrocinados, redes sociales, apariciones en ubicaciones públicas, campañas de comunicación con los medios de información, etc.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

“Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria”. (Porter 2015, p. 43)

La gran mayoría de las empresas vitivinícolas como son (a) Tacama, (b) Santiago Queirolo, (c) Vista Alegre y (d) Ocucaje, cuentan con viñedos y bodegas propias, con lo cual se convierten en productores así como en proveedores de materia prima, en este caso de la uva. Y de acuerdo a la información que cada empresa muestra en su página principal; cuentan entre 180 a 800 hectáreas. Lo que se puede deducir que las empresas han optado por implementar la estrategia de integración vertical hacia atrás, con lo cual mantienen el dominio completo de la producción. Sin embargo, es imprescindible que se invierta en I&D, o apoyarse en instituciones como CITE para que se puedan desarrollar mejoras y nuevas CEPAS para la producción de vinos con características singulares como (a) identidad nacional, y (b) mejor calidad.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

“Los clientes influyentes, la otra cara de los proveedores influyentes, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria”. (Porter 2015, p. 44)

El vino nacional no forma parte los hábitos de consumo diario de los compradores locales. Ya que tradicionalmente, el comprador relaciona la calidad de los vinos con el

precio, cuan mayor sea este producto mejor calidad ofrece. Por otro lado, el poder adquisitivo y/o el estrato social o segmento al que pertenecen influye a que se genere una mayor preferencia por el vino importado. Lo cual genera que exista una fidelidad baja del consumidor frente al producto nacional. Al respecto, Genarri & Estrella (2014) señalaron que el Perú es un país con una población cercana a los 31 millones de habitantes y concentrada en una tercera parte en Lima, capital del país y donde el poder adquisitivo de la población es mayor. El PIB per cápita se sitúa alrededor de los 6.625 dólares en 2013 y la estructura socioeconómica está dividida en 5 segmentos de los cuales el A pertenece a los hogares de mayor poder adquisitivo y el E a los de peor situación económica. En el área metropolitana de Lima, el 4,4% de la población pertenece a la Clase A, a la B: 18,8%, C: 40,8%, D: 26,2% y E: 9,3%. Tradicionalmente, el consumo de vino en Perú se ha vinculado a las clases A y B, aunque durante los últimos años se está expandiendo el gusto del grupo poblacional C por este tipo de bebidas. Las cifras per cápita son todavía reducidas, situándose alrededor 1,7 litros por persona y año, muy por debajo de otros países de la región.

El consumo del vino peruano en el Perú fue durante el año 2015 de 1.5 litros per cápita; siendo la cerveza la bebida alcohólica de mayor consumo, con 67 litros per cápita. En el Perú no existe una costumbre arraigada de consumo de vinos, caso contrario con sus principales competidores como Chile y Argentina. Según lo indicado por Genarri y Estrella (2014) Argentina tiene un consumo per-cápita de 20 litros y Chile un consumo de 15 litros per-cápita. Siendo utilizado en algunas ocasiones con fines gastronómicos, siendo bebido, sobre todo, en ocasiones especiales. Es por ello que, de acuerdo a un estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (ICEX, 2015), el vino en Perú es un producto que se compra en ocasiones especiales. Muestra de ello es la estacionalidad del consumo: según la información disponible, aproximadamente el 70% se realiza en el segundo semestre, periodo en donde se acumulan las grandes celebraciones

(Navidad y Fiestas Patrias).

Debido a que no existe una fidelidad de parte de los compradores existe un alto riesgo que la industria vitivinícola peruana continúe perdiendo participación de mercado. Por lo que es preciso entender y mejorar la cadena de valor, asociar el producto con la marca país, para asegurar las características del producto que hacen distintivo con la cultura, y gastronomía nacional.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

“Los productos sustitutos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos”

(Porter 2015, p.47)

De acuerdo al estudio de mercado realizado por ICEX (2015), la principal amenaza de productos sustitutos se da con las siguientes bebidas alcohólicas.

Cerveza. Dentro del mercado de bebidas alcohólicas, en Perú el producto más consumido es la cerveza. En la actualidad, el consumo per cápita se sitúa en algo más de 67 litros por año; algo más del doble que en el año 2000. Este aumento se debe al mayor consumo de las clases medias, habiendo influido asimismo factores como la introducción de nuevas empresas en el sector cervecero o la innovación en productos. Se trata de un mercado que en 2011, según las estimaciones, habría alcanzado una facturación de 1.200 millones de dólares (antes de impuestos), lo que supone un aumento del 8% con respecto al año anterior.

Whisky. En el 2010, las importaciones valorizadas de whisky aumentaron en 53.7%, con un total de 12.8 millones de dólares, constituyéndose en la segunda categoría más importada dentro de las bebidas alcohólicas, superada solo por las adquisiciones de vinos. La recuperación del consumo interno impulsó el ingreso de 1.5 millones de litros (37.3% más que el año previo), con lo cual el consumo peruano per cápita anual

se ubicó en 0.05 litros. Cabe destacar que anualmente dicha bebida es importada por cerca de 20 empresas, lideradas por Diageo Perú y Pernod Ricard Perú, que en conjunto concentraron el 86.4% del total importado en 2010. Johnnie Walker es la marca más representativa de un total de 50 que ingresan al mercado. Reino Unido y Escocia son los principales países abastecedores, concentrando el 66.5% y 16% del total, respectivamente.

Ron y aguardiente de caña. Las importaciones de ron y aguardiente aumentaron en 11% en promedio anual entre 2006 y 2010, aunque aún representan menos del 15% del total de la oferta del mercado. En 2010, las importaciones superaron el millón de litros, acercándose a los 4 millones de dólares en términos valorizados. Tres de cada 10 botellas importadas provinieron de Jamaica, siguiendo en importancia productos de Cuba, Colombia y México, de un total de 14 países. De otro lado, Appleton, Bacardi, Havana, Medellín y Flor de Caña fueron las cinco marcas de mayor volumen importado en 2010, representando el 86% de la oferta importada; entre los 13 importadores, Drokasa y Perufarma fueron los líderes.

Vodka. El crecimiento del mercado de bebidas alcohólicas viene consolidando el ingreso de categorías no tradicionales en Perú, como es el caso del vodka. La oferta de dicha bebida aumentó 33.9% en 2010, registrándose 495,100 litros (equivalentes a 1.9 millones de dólares), abastecida principalmente por productos provenientes de Suecia, Reino Unido, EE. UU. y Rusia. En 2010, 18 empresas importaron un total de 24 marcas de vodka, dentro de las cuales Absolut, Stolichnaya, Smirnoff y Lithuanian fueron las líderes, con el 54.4% del total. A nivel de importadores, destacó L.C. Group, Pernord Ricard Perú y GW Yichang, los cuales abastecieron conjuntamente al mercado con el 54.3% del total de la oferta.

Coñac y Brandy. Las importaciones de coñac, brandy y similares fueron las que mayor dinamismo han cobrado en los últimos años dentro de las categorías de bebidas alcohólicas importadas. Entre 2006 y 2010, los volúmenes importados se incrementaron en promedio anual en 71.9% (165% en el año 2010) versus el 16.5% promedio reportado por el conjunto de categorías.

Pisco. Por otro lado, el pisco (aguardiente de vino) es la bebida de “bandera” del Perú. Aunque todavía no hay datos definitivos, las previsiones indican que en 2011 la producción nacional creció un 16%, alcanzando casi los 7 millones de litros. En relación a las exportaciones, en 2011 Perú elevó un 26% las exportaciones de pisco (2.5 millones de dólares). Cada vez más países compran pisco peruano, siendo Estados Unidos el país con mayor cuota de mercado.

Por ello resulta de vital importancia que los diversos productores de vino, puedan acceder a créditos financieros, ya que de esta manera puedan invertir en maquinarias y envases para almacenamiento y maduración del producto, teniendo como resultado (a) una mejora en los procesos, (b) mejora en el producto final, e (c) incrementar la producción y por ende incrementar las ventas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

“Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.” (Porter 2015, p.37)

El Perú está bastante caracterizado por ser uno de los países con mayor importación de vinos; y de acuerdo a al estudio de mercado ICEX (2015) señala que principalmente los vinos chilenos, como el vino Concha y Toro y Viña San Pedro, y en el caso de vinos

argentinos, Navarro Correa y los Heraldos, sumando el 8% del total exportado. Para el caso de los vinos españoles, el caso emblemático es el de los Herederos del Marqués de Riscal. Asimismo, las preferencias de consumos se encuentran también direccionadas hacia los vinos importados, ya que generan una sensación de mayor estrato social, mientras que el vino peruano se encuentra asociado y relacionado como de baja calidad y menor precio. “Los peruanos se dividen en dos grandes grupos de consumo bien definidos, (a) Grupo que disfruta los vinos dulces: pertenecen al segmento de ingresos bajos/medios y normalmente buscan productos accesibles o económicos. Beben en casa, con amigos o en reuniones familiares. Estos consumidores tienen entre 30 y 60 años y (b) Grupo que prefiere los vinos secos: son más sofisticados y pertenecen a segmentos de medianos y altos ingresos. Normalmente tienen entre 20 y 60 años. Este grupo prefiere vinos premium más caros y normalmente consumen en el canal HORECA y el hogar.” (Genarri & Estrella 2014, p.12)

En las tablas 6 y 7 se muestran el total en dólares de las importaciones por bodegas, así como por origen durante los periodos 2010 al 2014.

Tabla 6

Importaciones totales por bodegas en Dólares CIF

Bodega	Procedencia	2010	2011	2012	2013	2014	13/14
Viña Concha y Toro	Chile	2.956.52	4.290.67	2.756.53	2.756.53	5.138.72	86.40%
Diageo Argentina Viña San Pedro Tarapacá	Argentina Chile	1.440.17 849.72	1.072.30 1.678.19	3.587.12 1.591.87	1.466.45 1.240.12	2.290.52 1.560.29	56.20% 25.80%
Davide Campari Herederos del Marqués de Riscal	Italia España	- 384.26	940.19 513.09	901.59 753.42	605.58 811.71	1.354.62 830.49	123.70% 2.30%
Bodegas Chandon	Argentina	519.65	824.89	484.52	84.88	679.59	694.70%
Los Haroldos	Argentina	111.65	483.03	529.94	106.54	335.36	214.80%
Molinos Rio de la Plata	Argentina	464.96	719.32	503.59	268.87	253.72	-5.60%

Nota. Tomado de “El mercado del vino en Perú 2014”, por España Exportación e Inversiones – ICEX 2015. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015492576.html?idPais=PE>

Tabla 7

Importaciones de vino en Perú por origen en dólares CIF

	2010	2011	2012	2013	2014	13/14
Argentina	11.487.59	12.522.27	14.161.89	13.203.36	14.081.48	6.65%
Chile	6.294.90	8.833.80	8.687.75	8.297.52	9.906.59	19.39%
España	3.046.64	3.689.96	4.370.01	4.755.01	5.046.76	6.14%
Italia	813.95	1.823.21	3.997.44	4.674.50	4.977.61	6.48%
Francia	953.87	1.434.08	1.870.39	1.720.28	1.603.08	-6.81%
Estados Unidos	265.92	259.12	248.59	274.08	274.35	11.04%
Alemania	176.82	240.79	173.99	102.10	179.73	76.03%
Portugal	49.43	40.50	77.36	73.89	55.24	-25.24%
Australia	65.36	28.18	126.06	147.30	38.02	-74.18%
Uruguay	38.58	15.87	38.73	12.00	13.57	13.04%
Israel	4.82	5.29	0	20.26	14.41	-28.87
Total	23.197.94	28.893.12	33.752.26	33.253.35	36.190.89	8.83%

Nota. Tomado de “El mercado del vino en Perú 2014”, por España Exportación e Inversiones – ICEX 2015. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015492576.html?idPais=PE>

El tabla 8 se detalla la producción vitivinícola internacional por países y por miles de

hectareas.

Tabla 8

Producción Vitivinícola a Nivel Mundial (mhl).

<u>Miles de Hectáreas</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Austria	47	46	44	44
Alemania	102	102	102	102
Bulgaria	81	83	78	78
España	1,113	1,082	1,032	1,018
Francia	836	828	806	800
Grecia	113	112	110	110
Hungría	70	68	65	64
Italia	812	795	776	769
Portugal	244	243	240	239
Rumania	206	204	204	205
Rusia	64	62	63	62
Suiza	15	15	15	15
<u>Otros países vinícolas de Europa</u>	<u>718</u>	<u>715</u>	<u>709</u>	<u>706</u>
<u>Total continental</u>	<u>4,421</u>	<u>4,245</u>	<u>4,244</u>	<u>4,212</u>
<u>Total UE de los 27</u>	<u>3,692</u>	<u>3,619</u>	<u>3,521</u>	<u>3,492</u>

Nota: Adaptado de: "Producción vitivinícola a nivel mundial (mhl)" por Organización Internacional del Vino.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

“Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, costes y el índice de inversión necesario para competir” (Porter 2015, p.37)

Los competidores de la industria vitivinícola nacional en Sudamérica son Chile y Argentina; siendo Chile el quinto mayor exportador a nivel mundial, según la Cámara Chilena Norteamericana de Comercio (2,012) señaló, “Chile es el quinto mayor exportador mundial después de Italia, España, Francia y Australia con una participación del 8% del mercado. El año pasado, las exportaciones totales de vino el año pasado crecieron un 8,9% a US\$1.690 millones, o a cerca de 700 millones de litros, lo que constituye un récord para el vino chileno, según cifras de la asociación industrial Wines of Chile, la que representa a 96 viñas incluidos los mayores exportadores del país”. Asimismo, la industria vitivinícola de Chile cuenta con el apoyo de la institución privada sin fines de lucro *Wines of Chile*, el cual se encarga de crear el plan estratégico de la industria para implementar cada diez años, “El Plan Estratégico 2020 de Wines of Chile apunta a incrementar las ventas locales a US\$840 millones y casi duplicar las exportaciones a US\$3.000 millones para fines de esta década, convirtiendo a Chile en el principal exportador de vino del Nuevo Mundo por encima de su principal rival, Australia. Pero aún hay un largo camino por recorrer.”. Por otro lado *Wines of Chile* es la institución encargada de fortalecer la industria vitivinícola chilena, participando en el análisis y elaboración de políticas gubernamentales de fomento, tratados de libre comercio y normativas en las que tenga cabida el vino, promocionar la marca a nivel nacional e internacional, impulsar el desarrollo en nuevas tecnologías y procesos en la cadena de valor, promover el desarrollo de los trabajadores, a través de la capacitación, certificación laboral y becas sociales, y por último de orientar. (Wines of Chile, sección objetivos y estrategias, párr. 1)

De acuerdo a la Corporación Vitivinícola Argentina (2016), Argentina, segundo país competidor, no siendo la excepción, se encuentra dentro de los 10 principales exportadores del mundo, exportando alrededor de 270 millones de litros. Por otro lado, es el séptimo país consumidor de vino del mundo, consumiendo más de mil millones de litros por año.

Por otro lado, al igual que Chile; Argentina cuenta con la institución privada sin fines de lucro *Wines of Argentina* es el encargado de mejorar y vender la marca de vinos Argentinos a nivel nacional e internacional.

Es por ello que la gran mayoría de vinos importados hacia el Perú, provienen de Chile y Argentina, lo que se ve reflejado en el estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (ICEX 2015), la producción peruana ha conseguido mantener aproximadamente su cuota de mercado (en volumen) en los últimos años. En términos monetarios, sin embargo, parece probable que el vino peruano haya perdido presencia frente a sus competidores de otros países, dado el dinamismo de las importaciones en términos nominales (el Ministerio de Producción no facilita estimaciones de producción local en valor). Por otro lado, afecta a gran escala que la producción de vinos peruanos se encuentre concentrada en la región de Ica, ya que limita la evolución del consumo en el mercado interno y externo. En la figura 8 se muestra a los competidores de la industria vitivinícola peruana y el total en dólares de las importaciones peruanas.

	Total Importaciones CIF US\$ 2015	Crecimiento 2015 / 2014
ARGENTINA	11.030.737,62	-15%
CHILE	7.502.195,68	-23%
ESPAÑA	3.663.445,46	-2%
ITALIA	1.011.949,89	-19%
FRANCIA	644.086,23	-17%
EEUU	247.297,79	3%
ALEMANIA	123.290,66	-30%
OTROS	219.224,58	7%
TOTAL	24.442.227,91	-16%

Figura 8. Principales Países proveedores. Adaptado de: Ministerio de Relaciones Exteriores – Pro Chile (2017).

Por ello resulta de vital importancia que la industria vitivinícola nacional pueda contar con el apoyo de entidades privadas que participen en la implementación de nuevas estrategias, capacitación, desarrollo de nuevos mercados y nuevos productos, así como el desarrollo e implementación del presente plan estratégico. Lo cual permitiría generar el impulso y desarrollo de la actividad vitivinícola nacional.

3.6. La Industria Vitivinícola y sus Referentes

El sector vitivinícola internacional se ha caracterizado por la existencia de un grupo de países dominantes que concentran gran parte de la industria del vino mundial: España, Francia e Italia. Este grupo de países lidera la superficie cultivada de viñedos, la producción de uva, así como la elaboración de vinos. Pero desde hace unas décadas han aparecido en escena un conjunto de nuevos países emergentes (Estados Unidos, China, Australia, Argentina, etc.) que poco a poco se han ido consolidando en este sector, disminuyendo el peso de los países del viejo continente.

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

3.7.1 Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

En la Tabla 9 se expone la Matriz del Perfil Competitivo de la industria vitivinícola peruana. La Matriz de Perfil Competitivo tiene ocho factores claves de éxito. El valor obtenido es de 1.7 que ubica a la industria peruana vitivinícola en el tercer lugar entre los competidores, sustitutos y entrantes. Lo cual muestra que en la industria vitivinícola nacional no cuenta con fortalezas suficientes que permitan el posicionamiento adecuado en el mercado, predominando las debilidades.

Sin embargo, luego de haber realizado el análisis del entorno PESTE y el análisis de la industria frente a sus competidores con Porter, se han identificado ocho factores claves del éxito, que permitirán a la industria alcanzar los objetivos así como el marcar la diferenciación; distinguiéndose frente a las Industrias Vitivinícolas de la competencia; los

cuales son (a) Poseer marcas globales, lo cual debe estar orientada a la construcción de marcas fuertes, a través de la inversión en marketing e implementación de una estrategia comercial, (b) Participación en el mercado global, lo que permitirá penetrar y desarrollar nuevos mercados, así como el permitir cumplir con la visión de la industria, (c) vender productos con identidad propia, permitiendo tener un vino con carácter propio, que identifique el producto con el país, y que no sea la imitación de otro; (d) Inversión en Investigación y desarrollo, para lograr el desarrollo de técnicas y el uso de tecnologías antes y durante la producción; así como el desarrollo de nuevas cepas, y el cultivo en zonas de altura; (e) condiciones climáticas favorables; ya que permitirá obtener cepas de mejor calidad y por ende el vino pueda tener un sabor suave y a la vez maduro, requerido para vinos de alta gama; (f) Productividad y rendimiento, permitirá el incremento del ROE y ROA (g) disponibilidad de personal calificado, ya que permitirá mejorar la prácticas en la producción, conocer los tipos de cepas y como cultivarlos, así como conocer las enfermedades que pueda obtener y como prevenirlas, por otro lado también implica el poder desarrollar nuevos tipos de cepas que permitan obtener un producto de alta gama; (h) Infraestructura logística, que permita mejorar la cadena de suministro, reducción de costos logísticos, así como alcanzar índices de crecimiento económico sostenido.

3.7.2 Matriz Perfil Referencia (MPR)

En la Matriz del Perfil Referencial, Francia es el referente de la industria junto a España, ya que son los países que lideran el *ranking* elaborado, mientras nuestra industria logra 1.7 versus los 3.86 de Francia. Este resultado de 1.7, deja muestra que la industria vitivinícola nacional cuenta con un mayor número de debilidades, lo que evita el posicionamiento de la marca y producto en el mercado.

En la tabla 10 se detallan los factores claves del éxito en la matriz de Perfil Referencial.

Tabla 9

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Chile		Argentina		Uruguay		Brasil		Mexico	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Poseer marcas globales	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12
2 Participación de mercado global	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56	1	0.14	1	0.14	1	0.14
3 Vender productos con identidad propia	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12
4 Investigación y desarrollo	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42	1	0.14	1	0.14	1	0.14
5 Condiciones climáticas favorables	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42	2	0.28	2	0.28
6 Productividad y rendimiento	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	1	0.14	1	0.14	1	0.14
7 Disponibilidad de personal calificado	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
8 Infraestructura logística	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1
Total	1.00		1.7		3.38		3.28		1.7		1.32		1.22

Valor: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad mayor. Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

Tabla 10

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Perú		Francia		España	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Construcción de una marca global	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2 Participación en el mercado global	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
3 Capacidad para productos con identidad propia	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
4 Inversión en Investigación y desarrollo	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42
5 Maximizar la calidad de los productos	0.14	1	0.14	3	0.42	3	0.42
6 Productividad y rendimiento	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42
7 Contar con capacidad de Financiamiento	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
8 Infraestructura logística	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		1.7		3.86		3.48

Valor: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; 1: Debilidad mayor.
Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

3.8. Conclusiones

De acuerdo a lo desarrollado en el presente capítulo, la industria vitivinícola nacional no tiene las fortalezas necesarias que permitan el desarrollo y crecimiento de la industria; y que sin embargo son las debilidades las que influyen de manera negativa. Obteniendo como resultado un consumo per cápita inferior frente a nuestros competidores como son Chile y Argentina.

Sin embargo, la industria vitivinícola en el Perú cuenta con condiciones favorables para que pueda lograr ser una industria que aporte a la economía del país de manera sustentable. A través del apoyo de los diversos organismos públicos que velen y supervisen exclusivamente, las actividades ligadas a las industrias vitivinícolas nacionales. Siendo la agrupación de pequeños productores quienes impulsaran dicho crecimiento dando soporte a la formalización de productores informales mostrando mayor interés por el desarrollo de una economía competitiva interna. Con lo cual se podría aprovechar las oportunidades que presenta el sector a nivel mundial, lo cual mejorará e incrementará la oferta exportable

nacional.

El Perú cuenta con una fuerza laboral abundante, los cuales no se encuentran en un buen nivel de educación y conocimiento. Por lo que sería conveniente implementar una mayor capacitación, y de ser el caso buscar la inversión por parte de las empresas privadas, así como, firmar diversos convenios con las diversas universidades, y otros centros de estudios.

La cerveza es la bebida alcohólica de mayor consumo en el país, por lo cual, la industria vitivinícola, debería aprovechar en incorporar dentro de los hábitos de consumo; el vino, ya que actualmente solo se consumen en fechas festivas durante al año pudiendo ser el acompañante el ideal de almuerzos y cenas para poder generar un mayor consumo per cápita



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna es una herramienta fiable y eficaz en el apoyo a las políticas y controles de gestión, pues proporciona información sobre la cual la industria vitivinícola puede actuar para mejorar su desempeño y competitividad frente a los cambios que se avecinan. La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, y esta se puede realizar a través de siete áreas fundamentales: (a) administración y gerencia, (b) *marketing* y ventas & investigación de mercado, (c) operaciones y logística e infraestructura (d), finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (e) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El objetivo de la administración es aumentar la productividad como forma de incrementar las posibilidades de competir con éxito en la industria y en los diferentes mercados globales (D'Alessio, 2015).

De acuerdo a INDECOPI (2016); según el informe Observatorio señala que existen asociaciones y entidades sin fines de lucro relacionadas a la industria vitivinícola, que realizan actividades que impulsan su correspondiente crecimiento (a) el Comité Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias, el cual reúne a las empresas representativas en el rubro de la fabricación de vinos. Promueve la participación en mercados internacionales y propicia acciones de asistencia técnica y capacitación buscando el apoyo de entidades nacionales y extranjeras; y (b) el Gremio de Importadores y Comerciantes de vinos, licores y otras bebidas, donde participan, Bodega Vista Alegre S.A.C., Grupo Comercial Bari S.A., L.C. Group S.A.C; Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A y Viña Tacama.

El crecimiento de la industria del vino, también depende del funcionamiento de otras

asociaciones del Estado que, en general, influyen a todas las industrias, como son; (a) Asociación de Exportadores (ADEX); (b) Instituto de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), cuya función es el de ser administrador legal de todas las denominaciones de origen peruanas. También puede delegar la administración a particulares, siempre y cuando estos reúnan las condiciones para hacerlo; (c) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), encargado de coordinar las negociaciones comerciales internacionales y promociona los productos peruanos en otros países. En ese sentido, centra sus esfuerzos en obtener mejores condiciones de acceso a los mercados internacionales y así maximizar los beneficios de la participación del Perú en los esquemas de integración; (d) Ministerio de la Producción (PRODUCE), cuyo rol es el de apoyar el desarrollo de la actividad productiva de esta bebida, además, de respaldar la promoción nacional e internacional; (e) PromPerú y la Subdirección de Servicios y Asistencia Empresarial; (f) CITE agroindustrial - Instituto Tecnológico de la Producción. Anteriormente conocido como CITE; (f) Instituto Nacional de la Calidad (Inacal), el cual contribuye a la mejora de la calidad de los productos a través de requisitos que son reconocidos a nivel internacional. Se encargan de establecer las Normas Técnicas Peruanas que contiene los requisitos que un producto/servicio debe de cumplir para ser aceptado para el uso o consumo; y (g) Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (Digesa), responsable de normar, vigilar y fiscalizar en materia de la inocuidad alimentaria de los alimentos destinados al consumo humano elaborados industrialmente de producción nacional o extranjera. Para ello, se encarga de otorgar, reconocer derechos, certificaciones, emitir opiniones técnicas, autorizaciones, permisos y registros.

Como se puede apreciar, existen varias instituciones interesadas en difundir la Industria del vino, pero estas se encuentran dispersas. Es importante que se pueda conformar un comité integrador que represente a dichas instituciones, y esté encargado de diseñar y

revisar los planes estratégicos de la industria; así como asegurar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. También podrían participar en este comité algunas otras instituciones del Estado o grupos gremiales influyentes en las actividades relacionadas con la industria del vino, como el Ministerio de Agricultura y Riego.

Se concluye que dentro las organizaciones nacionales el CITE, es la impulsadora de la actividad vitivinícola fortaleciendo las cadenas agroindustriales del Perú, promoviendo la innovación, a través de la investigación, la transferencia tecnológica, la capacitación, la asistencia técnica, el desarrollo de productos y la optimización de procesos que impulsen la competitividad industrial en el Perú. También podemos identificar una debilidad de la industria ya que el sector no está cohesionado por lo cual la transferencia de conocimientos y tecnología no es eficaz.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El *marketing* y las ventas son el eje principal que mantiene una compañía, los cuales le permiten establecer principios clave para el crecimiento de la economía. Son entendidos como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de la educación de la oferta de bienes y servicios de la industria de las bebidas alcohólicas; cuya función es vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (D'Alessio, 2015).

La industria vitivinícola peruana está formada por un nivel superior de empresas que producen y venden vinos y espumantes, las cuales están representadas por: Santiago Queirolo, Tacama, Taberero, Vista Alegre y Ocucaje; ellas interpretan las tendencias del mercado y orientan sus líneas de productos para satisfacer las preferencia de consumidores. De acuerdo a lo señalado por el Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industria (IEES, 2014), la contribución de la industria vitivinícola peruana en el índice del volumen físico de la producción manufacturera es relativamente baja, apenas el

4,3% dentro del sub sector de elaboración de bebidas, como resultado de que el subsector está dominado por la industria de cerveza, bebidas gaseosas y aguas minerales.

Santiago Queirolo, fundada en el año 1880 produce vinos en el Peru, siendo vinos con sabores ya reconocidos y apreciados por el consumidor, elaborados con uvas seleccionadas de sus viñedos ubicados en los valles de Cañete e Ica, que son fermentados en tanques de acero inoxidable a temperaturas controladas, lo que permite obtener los característicos vinos secos, semi secos y dulces; espumantes, tintos, blancos y rosados ideales para acompañar la comida peruana. Desde el 2009 crean la Marca Intipalka para un segmento premium del mercado peruano e internacional. En la producción se realiza en la vendimia, manualmente y tiene lugar entre los meses de Febrero y Abril. La planta de vinificación recibe las cosechas provenientes de Ica y Cañete

La crianza de vino se realiza en barricas de roble francés y americano, que son conservadas en una sala con temperatura y humedad controlada. . Tiene una capacidad de vinificación y almacenaje de más de 7 millones de litros y sus instalaciones permiten realizar la fermentación a temperatura controlada en tanques de acero inoxidable.

Las variedades que comercializa son las siguientes: (a) Semisecos, en las variedades de Magdalena, Gran borgoña, Blanco reservado, Cosecha 125, Rosé, Moscato, Portus; (b) Secos, en presentaciones de Tannat, Malbec, Rosé Shiraz; y (c) Espumantes en las variedades de Primado, Vals, Primadonna.

Intipalka, producto de Santiago Queirolo y cuyo significado es *Valle del Sol* en quechua, lenguaje hablado durante el Imperio de los Incas. Hace referencia al valle de donde provienen los vinos, el valle de ICA, reconocido desde la antigüedad por su clima y suelos excepcionales para la agricultura. Los viñedos ubicados al pie de los Andes, a 500 m.s.n.m. y más de 60 km. de la costa tienen un clima desértico, con gran amplitud térmica; suelos francos, profundos, ricos en magnesio. Riego tecnificado y cosecha manual. La vinificación

se realiza a temperatura controlada, en tanques de acero inoxidable y añejados en barricas de roble francés y americano. Desde el 2009 Intipalka produce para el mercado interno y exportación vinos varietales, reserva, gran reserva y espumantes provenientes del Perú producidos por la bodega Santiago Queirolo bajo la su nueva marca. Los vinos que produce son los siguientes: (a) Vinos varietales en las variedades de Malbec, Tannat, Syrah, Sauvignon blanco, Chardonnay, Rosé Syrah; (b) Reserva: Cabernet Sauvignon - Petit Verdot, Cabernet Sauvignon – Syrah, Malbec – Merlot; y (c) Gran reserva: Gran Reserva N° 1. Espumantes: Extra Brut. (<http://www.santiagoqueirolo.com/es/vinas.html#historia>)

Tacama, es el viñedo más antiguo de Sudamérica, creada en el 1822. Siendo el año de 1962 donde Tacama contrata a ingenieros enólogos francés para elevar la calidad de sus productos, donde los asesoran y aplican lo último en tecnología para la vinificación. A pesar que en el año 1970 perdieron más del 80% de sus tierras por la reforma agraria, Tacama continuó apostando por la Industria Vitivinícola y buscando la mayor calidad en sus productos. Desde esa época ha continuado con la investigación y experimentación en la bodega como en el campo, introduciendo nuevas variedades, sistema de riego, de cultivo y maquinaria de última generación. En la actualidad *Tacama* exporta a países como Francia, España, Italia, Estados Unidos, Reino Unido, China, Alemania, Japón, Colombia, Bélgica, Suiza entre otros. Desde el 2015 Tacama ha puesto a disposición un novísimo centro de Enoturismo dedicada a la difusión del vino, pisco y espumosos. La variedad de vinos en Tacama es la siguiente: (a) línea alta gama en las variedades de Don Manuel Tannat, Don Manuel Petit Verdot, Doña Ana Chardonnay, (b) línea Selección Especial en las variedades de Petit Verdot-Tannat, Petit Verdot, Malbec, Carmenère, Alicante Bouschet, Blancos de Blancos Chardonnay-Sauvignon Blanc, Viognier, Roussanne Arrafiac, Colombard y Sauvignon Blanc; (c) línea Clásica en las variedades de Gran Tinto Crianza Malbec, Gran Tinto Tres Cepas Malbec-Tannat-Petit Verdot, Gran Blanco Sauvignon Blanc Chenin-

Chardonnay; (d) línea de la Viña: Tacama Tinto Semiseco Dulce Natural, Tacama Rose Semiseco Dulce Natural, Tacama Blanco Semiseco Dulce Natural; (e) línea Celebración en las variedades de Rosa Salvaje, Tacama Brut, Tacama Semiseco; y (d) línea Aguja en las variedades de Amore de Ica, Albilla D`Ica. (<http://www.tacama.com/productos.php>)

Tabernerero, en el año 1897 se funda Bodegas y Viñedos Tabernerero en el Valle de Chíncha, provincia de Ica, 200 Km. al sur de Lima. En la actualidad exporta a Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, Chile, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos de América, Francia, Indonesia, Italia, Japón, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Reino Unido, Suiza, Venezuela, El Salvador, Sudáfrica y Ucrania, reportando más del 85% de las exportaciones peruanas de vino durante el 2004 e incrementando desde el año 2000 en más de 100% sus volúmenes de exportación. Cuenta con tecnología de punta en sus 300 hectáreas áreas de cultivo y su capacidad de bodega es de 20 000 m², la irrigación se hace por agua de montaña o pozos profundos con método de cultivo tradicionales e impresoras codificadas en líneas de producción. La variedad de vino que ofrece es la siguiente: (a) vinos secos en las variedades de, vinos Gran Tinto Malbec Merlot, vino Gran Tinto Cabernet Sauvignon, vino Gran Blanco Fina Reserva, vino Blanco de Blancos; (b) vinos semisecos en las variedades de vino Gran Rose, vino Gran Blanco, vino Gran Tinto, vino Rose Gran Selección, vino Tinto País; (c) Vittoria en las variedades de vino Vittoria Malbec, vino Vittoria Syrah, vino Vittoria Cabernet Sauvignon, vino Vittoria Rose de Syrah, vino Vittoria Sauvignon Blanc, vino Vittoria Chardonnay.

(<http://www.tabernerero.com/es/viniedos/>)

Bodegas Vista Alegre, se fundó en el año 1857, cuenta con 180 hectáreas exclusivas en la producción de uvas viníferas, con una capacidad de lagares (recepción de uva) 300 000 quintales (14 millones de kilos de uva vinífera), capacidad de bodega 7 500 000 litros, capacidad de añejamiento: 2 000 000 de litros de vinos en cubas de roble francés y

americano. En la actualidad la administración se encuentra bajo el mando de la cuarta generación, los cuales están invirtiendo en especialistas y técnicos de Italia, Francia y Argentina Exporta a los siguientes países: Canadá, Inglaterra y Chile. La variedad de vinos que produce es la siguiente: (a) línea Premium Picasso en las variedades de Vino Tinto Tempranillo Crianza, Malbec Reserva, Pinot Blanc; y (b) línea Clásica en las variedades de Vinos Vista Alegre: Colección Mecenaz Tinto-Seco, Colección Mecenaz Blanco-Seco, Dos Mundos Tinto-Semiseco, Borgoña Tinto-Semiseco, Rose-Semiseco, Señorial Vino Generoso-Dulce, Vermut Americano. (<http://www.vistaalegre.com.pe/bodega.html>)

Ocucaje, es una empresa familiar fundada en 1898 que produce vinos en sus bodegas situadas al sur de la ciudad de Ica, en el valle de Ocucaje. El año 1970 Viña Ocucaje S.A. poseía unas 1,620 hectáreas de las cuales 420 estaban sembradas de viñedos con cepas Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot, Grenache, Chardonnay, Quebranta y Moscato de Alejandría, entre otras. Con la Reforma Agraria, en ese año gran parte de esas tierras fueron expropiadas. A pesar de ello la empresa continuó operando con los reducidos viñedos que le quedaron y con las mejores uvas adquiridas de los agricultores del valle. Desde el año 1990 la empresa ha iniciado un proceso de recuperación de áreas colindantes y consolidación de tierras, donde nuevamente ha empezado a sembrar para aumentar su producción. Las variedades de vino que produce son las siguientes: (a) secos en las variedades de Don Virgilio Cabernet Sauvignon Reserva 2008, colección Rubini Crianza (Cabernet Sauvignon), colección Rubini Crianza (Merlot), colección Rubini Crianza (Malbec), colección Rubini Crianza (Cabernet Sauvignon-Merlot-Malbec), Fond de Cave Crianza (Cabernet Sauvignon, Malbec, Chardonnay); (b) semisecos en las variedades de Rosé y Borgoña; (c) dulces y generosos: Oporto del Abuelo y vino de misa. (<http://ocucaje.com/dev/#!/product-category/vinos/>)

En los últimos diez años la industria de elaboración de vinos ha crecido a una tasa

promedio anual de 8,1% reflejando la mayor demanda interna y externa. El primer trimestre del año 2014 ha presentado una variación de 62,6% respecto a similar trimestre del año anterior. En la tabla 11, se detalla el comportamiento de la industria en los periodos 2009 al 2014.

Tabla 11

Tamaño del Mercado del Vino en Perú

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Producción	25.50	32.39	31.96	33.26	34.66	40.61
Importaciones	6.70	7.6	8.9	9.18	6.38	8.21
Exportaciones	0.20	0.3	0.4	0.1	0.2	0.2
Tamaño de Mercado	32.00	39.69	40.46	42.34	40.84	48.62
Consumo per Cápita	1.12	1.38	1.43	1.4	1.41	1.6

* En millones de litros

Nota. Tomado de “El mercado del vino en Perú 2014”, por España Exportación e Inversiones – ICEX 2015. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015492576.html?idPais=PE>

Según lo señalado por el Instituto de Estudios Económicos y Sociales de la Sociedad Nacional de Industria (IEES, 2014), entre los años 2000 y 2013, la industria vitivinícola ha crecido a una tasa promedio anual de 9,5%, habiendo registrado el año 2009 una variación negativa de -9,0% por una contracción del mercado interno producto de la crisis financiera internacional, generando en las empresas un sobre stock de productos, no solo nacionales sino también importados, que llevó a un cambio en la estrategia de marketing para asegurar la rotación de los productos.

En este contexto, las empresas comercializadoras de productos importados comenzaron a implementar una estrategia de descuentos en los precios de vinos, reflejada en la forma de ofertas, compitiendo con los producidos localmente. En los años 2005 y 2008 se

presentó un crecimiento importante con tasas por encima del 20% y el año 2010 alcanzó el 20,6% principalmente por un efecto estadístico, suavizando su crecimiento en los siguientes años pero sin alcanzar las tasas de los años previos. Es necesario destacar que, a pesar de la dinámica experimentada por las exportaciones estos años, la industria vitivinícola tiene entre sus rasgos más significativos el ser una industria orientada al mercado interno, por ello la demanda por este producto se ha visto favorecida por una mejora en los ingresos de la población, el desarrollo de una oferta gastronómica y turística importante, así como una mayor oferta de marcas y precios en el mercado. Por otro lado, el Índice de Crecimiento Industrial de vinos ha experimentado en los primeros tres meses del año 2014, según la información proporcionada por el Ministerio de la Producción, una expansión de 62,6%.

La mayor expansión de canales de distribución en el mercado interno, no solo ha permitido el posicionamiento de marcas nacionales, sino también el ingreso de una amplia variedad de marcas importadas con un rango variado de precios, lo cual se ha visto favorecido por las bajas barreras de ingreso a la comercialización de productos procedentes del exterior.

Para las importaciones el precio se ha manifestado de la siguiente manera. Según Pro Chile (2016), en el 2011 el 78.9% de la oferta importada total ingresó con un precio CIF de hasta 5 dólares por litro, en 2014 este porcentaje fue tan sólo del 52%. De la misma forma, en el último año alrededor del 35% de las importaciones oscilaron entre los 5 y los 10 dólares. Por último, un 7% del total de vinos importados presentaron un precio entre los 10 y los 15 dólares y un 6% lo hicieron con un precio superior a los 15 dólares. Por otra parte, el precio varía significativamente según el país de origen de las importaciones, ya que hay gran diversidad en cuanto posicionamiento, costes de producción, ventajas arancelarias, etc.

Los principales destinos del vino peruano son EE.UU., Chile, España, Reino Unido, Francia, Alemania, Japón, Países Bajos, Italia, Colombia, Suiza, México, Ecuador, Panamá, Australia, Canadá, Puerto Rico, entre otros. Cabe destacar que el atractivo de estos mercados

se debe, en gran medida, al canal Horeca (hoteles, restaurantes y cafeterías) ante el posicionamiento de la gastronomía peruana y la presencia de una gran colonia nacional que lo adquiere en supermercados.

Como lo indica Fernadez (2001), dentro de los últimos años ha despertado un interés informativo en el mundo científico como en el público que el consumo vino moderado tengan acciones antiinflamatorias, efectos sobre la aparición de células tumorales y sobre la progresión y desarrollo de los tumores, los efectos antifibrogénicos y los efectos antioxidantes, ya que contienen resveratrol es un polifenol (3, 5,4'-trihidroxiestilbeno) que se encuentra en diferentes vegetales, entre ellos las uvas. La dosis de resveratrol en los vinos es variable y depende de numerosos factores como pueden ser la casta de uva, el clima, el grado de infección de la uva, el tiempo de contacto del mosto con la piel de la uva, el tiempo de exposición a la luz ultravioleta, etcétera. Así, contra más humedad, mayor grado de infecciones o agresiones, mayor contacto de las uvas con el mosto, mayor exposición a la irradiación ultravioleta y menos envejecimiento, mayor cantidad de resveratrol.

En general, la concentración de resveratrol en vinos tintos es mayor que en vinos blancos. La concentración media de resveratrol en varias castas tintas, en miligramos/litro, es la siguiente: pinot noir (6,25), merlot (5,05), cabernet sauvignon (1,71) y garnacha (2,86). Pero incluso dentro del mismo año y mismo varietal pueden variar las concentraciones de resveratrol.

En el sector vitivinícola, la batalla en el campo de la enología viene marcada por el interés de ciertos productores, bodegueros, denominaciones, regiones o países por identificar su vino, que consideran saludable, con el alto contenido en resveratrol. De ahí la tendencia de algunos productores a poner la concentración de resveratrol en sus vinos. Sin embargo, hay que recordar que no hay establecidas dosis seguras de resveratrol. Por ello la importancia de este uso ya que podrá ser usado con consumo moderado para la mejora de la salud.

Ante ello se concluye que la variedad del clima y suelo peruano brindan las condiciones para lograr una cosecha de uva donde se resaltara la denominación de origen de las cepas que se cultivan en nuestro país ya que estas producirán vinos irreproducibles los cuales transmiten las características de la tierra y el clima en que la uva se desarrolla, siendo una fortaleza del industria vitivinícola peruana. El crecimiento constante de la industria nacional permitirá incrementando la participación del mercado local y global. Entre los factores determinantes de este fenómeno están el aumento del poder adquisitivo de la población, el desarrollo de la actividad turística, y el apogeo de la gastronomía que está impulsando el consumo de vino.

Los antioxidantes que contiene el vino tinto, llamados polifenoles, pueden ayudar a proteger el revestimiento de los vasos sanguíneos del corazón. Un polifenol denominado resveratrol es una sustancia presente en el vino tinto que ha llamado la atención, la cual será una fortaleza de la industria ya que gracias a ello se va poder incrementar el consumo interno y global.

También se identifica una debilidad en la industria vitivinicola peruana la ausencia de identidad propia, lo que no ha permitido acompañar el posicionamiento que ha logrado nuestra gastronomía en el mundo.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

De acuerdo con el Centro de Investigación Centro de Investigación Tecnológica CITE al 2014 existen un total de 29,526 hectáreas destinadas al cultivo de la vid, de las cuales 5,267 hectáreas son destinadas a la producción del vino considerándose un rendimiento promedio de 8 tn/ha (CITE, 2004), asimismo menciona que el factor de conversión es de 1.5 kg / litro de vino.

En contraposición Chile, de acuerdo a la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, tiene 125,000 hectáreas de cultivo de vid destinadas a la producción de vino y Argentina, de

acuerdo con el Instituto Nacional Vitivinícola (INV) 224,000 hectáreas respectivamente.

De acuerdo al estudio de mercado realizado por ICEX (2015), la producción nacional de vino en el 2014 fue de 40.61 MM de litros, de las cuales el 0.5% se destinó a la exportación y el 99.5% para abastecer al mercado local.

“Pese a encontrarse en la franja ecuatorial, la costa peruana tiene un clima relativamente seco, lo cual permite el cultivo de la vid. Los altos índices de radiación solar favorecen especialmente la producción de vinos dulces, mientras que en el caso de los blancos y sobre todo los tintos se hace necesario cultivar en zonas con temperaturas mínimas más bajas, y manejar cuidadosamente el tipo de uva y el momento de recogida”. (ICEX 2015, p.15)

De acuerdo con el ICEX (2015), la producción peruana de vino está basada en la región de Ica, al sur del país, donde se encuentran radicadas las principales bodegas nacionales (Tacama, Tabernero, Queirolo, Ocucaje); estos productores son los únicos que vienen realizando una inversión significativa en tecnología y “know-how” que comienza a dar sus frutos en forma de vino de calidad, si bien en cantidades hasta ahora muy limitadas, por lo que para pasar a volúmenes industriales se requerirán fuertes montos de inversión.

En Perú podemos contabilizar 30 variedades de uva para vino, siendo la mayor producción en los departamentos de Ica, Lima, Moquegua, Arequipa, Ancash y La Libertad. La mayor producción se da principalmente en el Ica por estar situada lo más cercano a la franja meridional del vino y una larga tradición del cultivo de cepas, por la variedad de macro climas determinados por la altura y la latitud son ampliamente rebasados en muchas regiones, por el hecho de que el viñedo se planta en pendientes muy bien orientadas. Pese a encontrarse en la franja ecuatorial, la costa peruana tiene un clima relativamente seco, y escasas oscilaciones de temperatura, lo cual junto con la fertilidad del suelo en algunas zonas permite el cultivo de la vid. Los altos índices de radiación solar favorecen especialmente la

producción de vinos dulces, pero son también compatibles con elaboración de buenos vinos blancos y tintos.

Las principales variedades de uva que podemos localizar en Perú son las siguientes: (a) Malbec; (b) Merlot (c) Borgoña blanca; (d) Borgoña negra; (e) Burdeos; (f) Cabernet Sauvignon; (g) Chardonnay; (h) Chenin; (i) Crimson Seedless; (j) Flame Seedless; (k) moscatel; (l) Petit Verdot; (m) Quebranta; entre otros. El objetivo de operaciones y logística debe dirigirse a impulsar la cadena productiva de la industria con el fin de atender la creciente demanda interna y externa con los menores costos y gastos.

Actualmente dado los volúmenes reducidos de producción (40.61 MM litros) no permiten tener costos atractivos, ya que no se pueden diluir los costos fijos por economías de escala, lo que si sucede en la industria chilena y argentina que de acuerdo a la Organización Internacional del Vino (OIV) al 2016 fue de 1,014 MM de litros y 880 MM de litros respectivamente.

De acuerdo con Bodega Torres (2015) los factores que determinan la calidad del vino son: (a) clima y tiempo; (b) temperatura; (c) luz; (d) suelo; (e) cepas; (f) conducción y empalimamiento; (g) poda; (h) vendimia; y (i) prácticas enológicas.

Continuando con Bodega Torres (2015) los factores que limitan la producción del vino son: (a) el mal manejo tecnológico de los cultivos; (b) limitado conocimiento de las buenas prácticas agrícolas; (c) deterioro de la maquinaria y equipos; (d) infraestructura de riesgo insuficiente; (e) problemas sanitarios y plagas; y (f) atraso tecnológico.

De la revisión de este factor interno se desprende que se cuenta con una fortaleza importante como son las condiciones naturales favorables de tierra y clima, lo que otorga a la industria la capacidad de crear productos con singularidades o denominaciones de origen.

Con respecto a las debilidades aún se tiene una deficiente infraestructura logística, la cual es necesaria para poder producir a gran escala y poder incrementar presencia en el

mercado local y global. Otra debilidad importante de la industria es que no se cuentan con una masa crítica importante que permita beneficiarse de las economías de escala y ser más competitivo incrementando la eficiencia y rentabilidad.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Al respecto de la rentabilidad de la industria no se ubicó información consolidada de alguna de las empresas vitivinícolas nacionales, más allá de facturación ya descrita en los capítulos anteriores. Sin embargo, de los Estados Financieros la Chilena Concha y Toro al cierre 2016, auditados por KPMG, se identifica que tienen activos por USD 1,500 MM, detallados en la tabla 12 de los cuales los recursos propios constituyen un 50%, por el lado de las ventas la facturación del 2016 fue de USD 996 MM, representando un crecimiento del 3% versus ejercicio anterior, detallados en la tabla 13. Asimismo, se obtuvo un margen EBITDA del 12.3%, con respecto a la rentabilidad el ROA fue del 7% y el ROE del 12%, los cuales se mantienen constantes en los últimos años, finalmente de acuerdo al análisis Dupont la rotación de los activos es de 0.64x versus el margen neto es del 10%, siendo claramente la rentabilidad por volumen.

De los Estados Financieros la Chilena Viñas San Pedro Tarapacá S.A al cierre 2016, auditados por PWC, se identifica que tienen activos por USD 316 MM, detallados en la tabla 14 de los cuales los recursos propios constituyen un 60%, por el lado de las ventas la facturación del 2016 fue de USD 201 MM, detallados en la Tabla 15 representando un crecimiento del 6.3% versus ejercicio anterior. Se obtuvo un margen EBITDA del 22%, con respecto a la rentabilidad el ROA fue del 12% y el ROE del 17%, los cuales se mantienen constantes en los últimos años, finalmente de acuerdo al análisis Dupont la rotación de los activos es de 0.64x versus el margen neto es del 18%, siendo claramente la rentabilidad por volumen.

Tabla 12

Balance General – Viñas Concha y Toro

<u>Period Ending</u>	<u>DEC- 2016</u>	<u>DEC - 2015</u>	<u>DEC - 2014</u>
<u>Current Assets</u>			
Cash and Cash Equivalents	70,491.00	43,233.00	49,937.00
Short Term Investments			
Net Receivables	314,712.00	299,796.00	296,743.00
Inventory	345,222.00	333,032.00	359,786.00
<u>Other Current Assets</u>	<u>48,041.00</u>	<u>43,750.00</u>	<u>74,494.00</u>
<u>Total Current Assets</u>	<u>778,465.00</u>	<u>719,811.00</u>	<u>780,959.00</u>
Long Term Investments	41,891.00	38,962.00	33,470.00
Property Plant and Equipment	538,985.00	490,774.00	563,168.00
Goodwill	39,968.00	40,075.00	39,980.00
Intangible Assets	60,687.00	58,044.00	58,524.00
Accumulated Amortization			
Other Assets	33,997.00	20,447.00	22,198.00
<u>Deferred Long Term Asset Changes</u>	<u>22,671.00</u>	<u>18,689.00</u>	<u>14,450.00</u>
<u>Total Assets</u>	<u>1,516,664.00</u>	<u>1,386,801.00</u>	<u>151,248.00</u>

Nota. Adaptado de Yahoo Finance – Financials. Recuperado de <https://finance.yahoo.com/quote/VCO/balance-sheet?p=VCO>.

Tabla 13

Estado de Ganancias y Pérdidas – Viñas Concha y Toro

<u>Revenue</u>	<u>DEC- 2016</u>	<u>DEC- 2015</u>	<u>DEC- 2014</u>
Total Revenue	983,073.00	897,818.00	961,215.00
<u>Cost of Revenue</u>	<u>615,693.00</u>	<u>552,505.00</u>	<u>593,443.00</u>
<u>Gross Profit</u>	<u>367,380.00</u>	<u>345,313.00</u>	<u>367,772.00</u>

Nota.. Adaptado de Yahoo Finance – Financials. Recuperado de <https://finance.yahoo.com/quote/VCO/financials?p=VCO>

Tabla 14

Balance General – Viñas San Pedro Tarapacá

Period Ending	DEC- 2016	DEC - 2015	DEC - 2014	DEC - 2013
Current Assets				
Cash and Cash				
Equivalents	24,037,000.00	23,641,000.00	21,503,000.00	10,341,000.00
Short Term Investments				
Net Receivables	49,489,000.00	51,919,000.00	46,794,000.00	45,395,000.00
Inventory	68,652,000.00	60,992,000.00	59,455,000.00	59,211,000.00
Other Current Assets	2,924,000.00	4,991,000.00	3,026,000.00	2,800,000.00
	145,866,000.0	142,945,000.0	131,405,000.0	118,087,000.0
Total Current Assets	0	0	0	0
Long Term Investments	204,000.00	80,000.00	343,000.00	-
Property Plant and Equipment				
Goodwill	28,858,000.00	28,858,000.00	28,858,000.00	28,858,000.00
Intangible Assets				
Accumilated Amortization				
Other Assets				
Deferred Long Term Asset				
Changes	9,102,000.00	10,595,000.00	9,477,000.00	8,007,000.00
	316,965,000.0	308,288,000.0	297,145,000.0	277,730,000.0
Total Assets	0	0	0	0

Nota Recuperado de <https://finance.yahoo.com/quote/VSP.T.SN/balance-sheet?p=VSP.T.SN>

Tabla 15

Estado de *Ganancias y Pérdidas* – *Viñas San Pedro Tarapacá*

Revenue	DEC- 2016	DEC- 2015	DEC- 2014	DEC- 2013
Total Revenue	201,402,000.00	189,515,000.00	172,349,000.00	152,255,000.00
Cost of				
Revenue	112,938,000.00	105,956,000.00	97,524,000.00	92,864,000.00
Gross Profit	88,464,000.00	83,559,000.00	74,825,000.00	59,391,000.00

Nota. Adaptado de Yahoo Finance – Financials. Recuperado de

<https://finance.yahoo.com/quote/VSP.T.SN/financials?p=VSP.T.SN>

4.1.5. Recursos humanos (H)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad pues impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de la organización” (D’Alessio 2015, p.175).

De acuerdo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016), el sueldo mínimo es de 850 soles, con lo cual, se puede señalar que en el Perú la mano de obra es accesible. Sin embargo, no se cuenta con suficiente mano de obra calificada que pueda conocer las variedades de las uvas y las enfermedades que esta adquiere, así como el saber controlar la fermentación. Esto se debe a que en el Perú solo dos universidades brindan el grado de Ingeniería en Enología, los cuales son (a) San Juan Bautista y (b) Universidad Agraria la Molina, y por el lado de capacitaciones se cuenta con CITE - Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial, siendo poco difundida en ambos

casos.

Sin embargo, si comparamos con la competencia en este caso Chile y Argentina, encontramos que a diferencia de Perú, Chile cuenta con la Asociación Nacional de Ingenieros Agrónomos Enólogos cuya función principal es el de mantener una interacción directa con los Ingenieros Agrónomos Enólogos, así como el promover el desarrollo de la viticultura a través de cursos de actualización, la cual genera capacitación constante de los profesionales. Al igual que Chile Argentina cuenta con el Centro de Enólogos de Buenos Aires, cuya principal función es el de interactuar con los viticultores a través de asesoramientos técnicos, capacitaciones, así como realizar estudios de mercado.

Por ello resulta de vital importancia para la industria promover y contribuir a que se profundice, se difunda y se incrementen las capacitaciones, ya que esta manera se podría incluir aquellos pequeños productores en la cadena de valor. Por otro lado, generar una mayor promoción de la carrera de Ingeniería en Enología, incrementando el número de capital humano capacitado, que pueda beneficiar a la industria. Llegando a cumplir con los estándares que permitan que la industria sea un referente en Sudamérica.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La industria vitivinícola peruana presenta un retraso respecto al estado de la tecnología de información y comunicaciones en el mundo, dado que muchas de las empresas vitivinícolas no poseen certificación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9001. El principal objetivo de esta norma, es mejorar la calidad de la comunicación al interior de la organización a través de un sistema de documentación flexible a fin de poder recopilar y procesar la información que luego será utilizada en las operaciones dentro y fuera de la empresa (Zuckerman, 1998). Asimismo la ISO 9001 ofrece los siguientes beneficios: (a) mejora la gestión a través de la comunicación interpersonal entre directivos y sus empleados. (b) soluciona los conflictos existentes entre diferentes departamentos de la empresa, (c)

substituye los canales informales de comunicación por canales formales, (d) mejora las habilidades de edición y redacción de los trabajadores al tener que escribir informes, (e) crea un sistema de documentación y difusión de información en toda la empresa y (f) crea la base para la implementación de un sistema de comunicación conectado por red.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Inversión en I&D. En nuestro país existe un evidente atraso tecnológico respecto a los países de la región que tienen un impacto importante en la estructura final de costos. De acuerdo a lo manifestado por Bruno Giuffra, el ministro de la Producción, en el diario de la Republica (2017), precisó: “la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en el Perú es pequeña porque llega apenas al 0,15% del PBI”. No obstante, refirió que el gasto del Estado viene incrementándose año a año y que los recursos ejecutados entre el 2007 y 2016 se incrementaron ocho veces y llegan hasta cerca de S/ 120 millones. Así mismo aseveró: "una de nuestras metas es incrementar el gasto en innovación y desarrollo hasta por lo menos equiparar el promedio de la región" (La Republica. 2017, párr. 2).

Actualmente en el 2017, Tacama posee equipos de vinificación de última generación, como prensas, despalilladoras, control computarizado de la temperatura en la fermentación, la maceración, la conservación y en todo el proceso, así mismo poseen con personas altamente calificado con experiencia y conocimiento de nivel mundial y cuentan con asesoría de distinguidos profesores de Burdeos, tal cual manifiesta uno de ellos. Jean Ribereau: “He podido constatar directamente que existe un esfuerzo tecnológico importante en Tacama que continua con métodos de trabajo como en el material, basándose en principios científicos muy seguros”. (Tacama, 2017). La empresa Viñas Queirolo tiene una capacidad de vinificación y almacenaje de más de 7 millones de litros y sus instalaciones permiten realizar la fermentación a temperatura controlada en tanques de acero inoxidable. La crianza de vino se realiza en barricas de roble francés y americano, que son conservadas en una sala con

temperatura y humedad controlada. (Queirolo, 2017)

En declaraciones al boletín semanal Perú Exporta (2014), la Directora de Ventas Corporativas de Bodegas Vista Alegre, Pilar Barragán Salinas, informó que el próximo año la empresa tiene previsto invertir en tecnología, a fin de mejorar los procesos productivos de la empresa e incrementar sus volúmenes, lo que les permitirá fortalecer su presencia en el exterior. "Adquiriremos tecnología de vanguardia para producir más vino y pisco. Nuestras botellas tienen un excelente diseño y confiamos en incrementar nuestros mercados y seguir posicionándonos en los que ya tenemos, es el caso Inglaterra, EE.UU. Canadá y Chile", refirió sin mencionar montos de inversión.

Uno de nuestros principales competidores en América Latina, Chile, elaboró un plan estratégico, el cual incluía la inversión en el proceso productivo, con equipos de alta tecnología, promoviendo el crecimiento en la producción y exportación de vinos; logrando de esta manera el posicionamiento en el mercado de los vinos chilenos. Así mismo, la vitivinícola Viña Concha y Toro abrió su primer centro de investigación del vino en América Latina en el año 2014, que fue concebida para aportar y hacer más competitiva la industria vitivinícola chilena a través de la tecnología, la investigación aplicada y la transferencia de conocimiento invirtiendo un total de US\$5 millones para el equipamiento e infraestructura. Un ejemplo de ello es la utilización de un dron para la predicción del volumen de cosecha. (Emol, 2015)

La calidad del vino Chileno ya es reconocida mundialmente, y aún se sigue trabajando en mejorarla, desarrollando, implementando e introduciendo nuevas tecnologías, por ejemplo una de las investigaciones realizadas en el 2012 es: "Detección de levaduras Contaminantes: Innovadora Investigación Mejora la Calidad del Vino, Mediante Biología Molecular", con este sistema se puede detectar, efectivamente y de forma rápida, la presencia de esta levadura y tomar las medidas necesarias, para el efectivo control y erradicación de esta enfermedad,

presente en sus bodegas. (Martínez, 2012)

Por otro lado, en España también se realizaron las modificaciones e inversiones necesarias para elevar la calidad del vino español. España se enfocó en aplicar los conocimientos científicos para mantener la calidad de la uva, evitando se vea afectada por las diversas plagas que se presentan durante el cultivo. De acuerdo a un estudio realizado por Castillo y Compés (2014), el sustrato industrial de los vinos de calidad radica, por el contrario, en la aplicación del conocimiento científico para reducir los rendimientos, prevenir las plagas, realzar la expresión de las variedades locales y cuidar al detalle la vinificación y la crianza, porque solo así se pueden justificar los precios que rendirán unos márgenes comerciales suficientes para rentabilizar las cuantiosas inversiones en instalaciones, maquinaria, depósitos, barricas y mantenimiento que requiere el funcionamiento coherente de toda esta cadena agroindustrial (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2004) y a las que han hecho frente la inmensa mayoría de las bodegas españolas durante los últimos diez o quince años.

De la revisión del factor interno, tecnología e investigación y desarrollo (T), se concluye que se cuenta con una debilidad importante, como es la falta de inversión en tecnología, investigación & desarrollo tanto para las empresas formales como para los pequeños productores e informales, lo que otorga a la industria y al estado la capacidad de generar inversión en tecnología, investigación & desarrollo, así mismo la capacidad para contar con financiamiento para de esta forma maximizar la calidad de productos.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la relación a la matriz de evaluación de factores internos D' Alessio (2015) indicó: La matriz de evaluación de factores internos (ver Tabla 16) permite, por un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas (p. 184).

Con el fin de analizar y resumir los factores de éxito interno, tomando en cuenta las debilidades y las fortalezas de las industrias vitivinícolas, se hará uso de la Matriz de Factores Internos. La MEFI proporciona una “radiografía” de la medida en que este sector de la industria está aprovechando sus fortalezas y minimizando sus debilidades.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (Tabla 6) se ha elaborado en base a los factores internos analizados (AMOFHIT). La matriz cuenta con diez factores determinantes de éxito, cinco fortalezas y cinco debilidades.

Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Condiciones naturales favorables (tierra, clima y cepas)	0.12	4.00	0.48
2	Disponibilidad de mano de obra barata	0.09	3.00	0.27
3	Crecimiento constante de la industria nacional	0.11	4.00	0.44
4	Existencia de organizaciones impulsoras de la actividad vitivinícola (CITE)	0.10	3.00	0.30
5	El vino y derivados (Resveratrol) benefician a la salud	0.09	4.00	0.36
	Subtotal	0.51		1.85
Debilidades				
1	Bajo nivel de inversión en I&D	0.07	2.00	0.14
2	Deficiente infraestructura logística	0.08	2.00	0.16
3	Sector no cohesionado	0.07	1.00	0.07
4	Ausencia de identidad propia en vinos	0.10	2.00	0.20
5	Escasez de personal especializado	0.09	1.00	0.09
6	No se aprovechan economías de escala	0.08	1.00	0.08
	Subtotal	0.49		0.74
	Total	1.00		2.59

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

Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

4.3. Conclusiones

Con el análisis interno AMOFHIT realizado al sector vitivinícola se determinó las fortalezas y debilidades en el Perú, siendo el proceso productivo de la uva una de las debilidades de la industria, por ser el principal insumo para la producción de vino. Desde los terrenos de cultivo, infraestructura de riego, altos costos financieros para la producción, bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo, todos estos factores son aquellos que se deben reforzar. Algunas fortalezas que tiene el sector son los microclimas y pisos ecológicos, centros de investigación que aportan nuevas técnicas pero que no son utilizadas por los empresarios. La industria se concentra en cinco viñedos formales y pequeños productores como también productores informales, la elaboración del vino comienza con el prensado de la uva para la obtención del mosto y acaba exactamente en las operaciones de embotellado. Los procesos que llevan a la fermentación del mosto, así como las reacciones durante la maduración, son muy diversas y dan el carácter propio al vino.

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

En este capítulo se definen los objetivos a largo plazo del servicio de gestión informática para el sector salud en el Perú y se consideran los diferentes intereses organizacionales de la gestión informática, para lo cual se utiliza la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Antes de definir los objetivos a largo plazo, es necesario revisar nuevamente los cuatro principios cardinales mencionados en el Capítulo III, que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de la industria vitivinícola del Perú. (D'Alessio, 2015).

5.1 Intereses de la Industria Vitivinícola

El interés de desarrollo para la industria vitivinícola del Perú se compone del plan estratégico 2027 para los mercados de exportación, presentado en 2017, de la mano de un crecimiento del consumo interno del país. El objetivo es lograr el desarrollo de los vinos *premium* y nuevos productos en el mercado interno, en un marco de consumo moderado y responsable, para llegar a un mercado nacional de US\$ 800 millones en 2027, buscando el compromiso y participación de todos los actores de industria del vino.

Según el Sistema de Inteligencia Comercial ADEX Data Trade, en el primer semestre del año 2014 se exportó por US\$ 519,000, demanda que, año tras año, se ha incrementado, logrando crecer 35% vs el mismo periodo del año anterior. Esta demanda llegó a un total de 36 mercados en el primer semestre del año, según el Sistema de Inteligencia Comercial ADEX Data Trade. Los principales destinos exportación licores fueron Estados Unidos y Chile que alcanzaron un incremento de 59.4% y 50.5%, respectivamente.

El mercado del vino en Perú ha experimentado una notable expansión durante los últimos diez años. Si bien en 2004 el consumo total de vino en el país apenas alcanzaba los

15 millones de litros, hoy en día la cifra casi se ha triplicado y supera los 40 millones. El progreso socioeconómico del país y su creciente apertura al exterior (que ha hecho del vino un producto asequible) son los factores principales que explican esta evolución.

Para lograr seguir creciendo se deberá de hacer un estudio exhaustivo de la categoría en Perú para tener conocimientos de los hábitos de consumo y compra de vino en la población adulta y las tendencias o innovaciones en el consumo, permitiendo recopilar información para determinar la penetración del vino en otros países.

5.2 Potencial de la Industria Vitivinícola

El crecimiento económico del país ha generado que los consumidores de vinos exijan productos de mayor calidad por lo que la industria vitivinícola peruana debe producir mejores vinos. De acuerdo a lo desarrollado por el estudio de mercados de ICEX (2015).

Existen oportunidades de negocio interesantes en el mercado del vino en Perú pues se está produciendo un incremento de la demanda de productos alcohólicos. Entre los factores explicativos de este fenómeno están el aumento del poder adquisitivo de la población, el desarrollo de la actividad turística, y el apogeo de la gastronomía que está impulsando el consumo de vino (p. 8).

Por otro lado, el enólogo argentino Matías Michelini (Gestión, 2016) menciona que el Perú debería elaborar vinos con identidad propia, y no buscar ser la copia de vinos ya existentes. Asimismo, debemos aprovechar el posicionamiento que a la fecha la gastronomía peruana ha logrado obtener. Para el año 2027, la meta es que se logre incrementar las exportaciones de vino teniendo como materia prima las uvas base, como Cabernet Sauvignon, Merlot, Syraha, entre otras; donde actualmente se cultiva y exporta la uva red globe.

5.3 Principios cardinales de la Industria Vitivinícola

Los productores de vino de Sudamérica como Chile y Argentina también tienen una influencia muy grande en el mercado local, gracias al desarrollo de su industria y a una

agresiva campaña de posicionamiento global que los ha llevado a convertirse en exportadores importantes a nivel mundial y de este modo son los principales competidores de la industria local ya que poseen una calidad muy reconocida y apreciada.

La industria vitivinícola está muy influenciada por la cultura europea, principalmente italiana y francesa pues fueron los que desarrollaron la industria local y sus descendientes siguen siendo quienes lideran la industria. Asimismo, el desarrollo de la tecnología e investigación se da principalmente en Italia y Francia, naciones líderes en el comercio mundial del vino.

La industria vitivinícola local tiene poca competitividad a nivel de América y por el momento no se presenta como un participante de preocupación para Chile y Argentina, no obstante, el sector tiene la gran oportunidad de aprovechar ventajas comerciales productos de los tratados de libre comercio que se han firmado, así como los tratados que se vienen negociando; ya que algunos competidores como Argentina no cuentan con estos beneficios.

5.4 Matriz de Intereses de la Industria Vitivinícola (MIO)

Estos intereses son objetivos que se busca alcanzar para obtener el éxito en el sector y en los mercados donde se compite, los mismos se basan en los objetivos de largo plazo. Estos intereses se pueden expresar a través de la visión y a través de matriz MIO (Tabla 17).

Tabla 17

Matriz de Intereses de la Industria Vitivinícola (MIO)

Clasificación de intereses de la industria

Intereses organizacionales	Nivel de intensidad		
	Vital	Importante	Periférico
Incremento de la participación en mercados actuales y expansión a mercados potenciales	Argentina (-)	Chile (-)	Brasil
Incremento de la rentabilidad	Bolivia Colombia	Chile (-) Argentina (-)	

Inversión en I & D y generación de empleos sostenibles

Chile(-)

Ecuador

Argentina (-)

Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

5.5. Objetivos de largo plazo

D'Alessio (2015) señaló que “Los OLP son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales condicen a la visión establecida” (p. 218).

El objetivo a largo plazo es lograr poder penetrar los mercados líderes de la producción de uva a nivel mundial los cuales son Italia, Francia, y España, pues estos tres países concentran la tercera parte de la producción mundial, esto a pesar de no contar con un óptimo calendario fenológico, pues solo producen mayoritariamente uva en la segunda parte del año (junio-noviembre).

- **OLP 1 2027**, el 2027, la industria vitivinícola facturará US\$ 4,200 millones. El 2016 se facturó US\$ 248 millones.
- **OLP 2 2027**, el 2027 la industria vitivinícola obtendrá una rentabilidad sobre recursos propios (ROE) de 28%.
- **OLP 3 2027**, el 2027 la industria vitivinícola tendrá 8,200 puestos de empleo directo. Actualmente la industria vitivinícola genera 5,400 puestos de empleo directo (incremento de 2,600 puestos de trabajo respecto al año 2016).

5.6 Conclusiones

Existe una gran oportunidad que conlleve a destinar un mayor porcentaje de la uva cultivada a la producción de vino, de esta manera se incrementará la producción, sumado a un proceso con altos estándares de calidad permitirá posicionar el vino peruano en el mercado internacional y ser valorado por los principales mercados.

Los vinos peruanos aún se cotizan en precios inferiores a los de nuestros competidores

más cercanos como Chile y Argentina, es importante destacar que estos países recibieron un importante apoyo de sus Estados y los empresarios de estos países trabajaron conjuntamente en la creación de plan estratégico implementado hace más de 10 años.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Constituye una parte muy importante del proceso, sostenida en la intuición estratégica, y se requiere de creatividad, inspiración y presentimientos por parte de los líderes. La alineación de los factores claves internos y externos es clave para la generación de estrategias. D'Alessio (2015).

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

La Tabla 18 se desarrolló teniendo como insumo el análisis externo e interno (MEFE y MEFI), como resultado se establecieron las siguientes estrategias:

Estrategias FO – Explotar

1. Desarrollar y vender productos *premium* para el mercado interno y externo. F1, F2, O3, O4, O5.
2. Desarrollar mercados de India, China, Rusia. F4, F3, O2, O3, O5.
3. Crear marcas globales para posicionar la industria peruana F3, O1, O3, O4
4. Penetrar en el mercado internacional (TLC). F4, O3, O5.

Estrategias DO – Buscar

1. Establecer asociaciones de productores en grandes clústeres. D2, D3, O5,
2. Invertir en tecnología y capacitación para mejorar la calidad del producto. D1, D2, O2.
3. Penetrar en el mercado interno, incrementando el consumo per cápita del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú). D4, D6, O3, O1, O4.
4. Aplicar tecnología de vanguardia para mejorar la calidad de los procesos productivos. D1, D2, O2, O3.
5. Establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales e internacionales. D2, D5, O3.

Estrategias FA – Confrontar

1. Demostrar los beneficios en la salud por el consumo de vino versus sustitutos. F5, A2.
2. Crear asociaciones vitivinícolas para integrar a pequeños productores y promover la formalización, industrialización y el acceso a financiamiento. F3, F4, A1, A2 A3.
3. Ejercer mayor control y supervisión de la adulteración y el contrabando F4, A1, A2.
4. Elaborar planes de contingencia para mitigar el impacto del desabastecimiento de materias primas. F1, F2, F3, F4, A4, A5.

Estrategias DA - Evitar

1. Establecer y desarrollar servicios académicos de formación profesional con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando la empleabilidad. D5, A1, A2, A6.
2. Estandarizar y certificar la calidad de acuerdo a los estándares internacionales para incrementar la competitividad. (ISO 9001, ISO 17025). D1, A5.

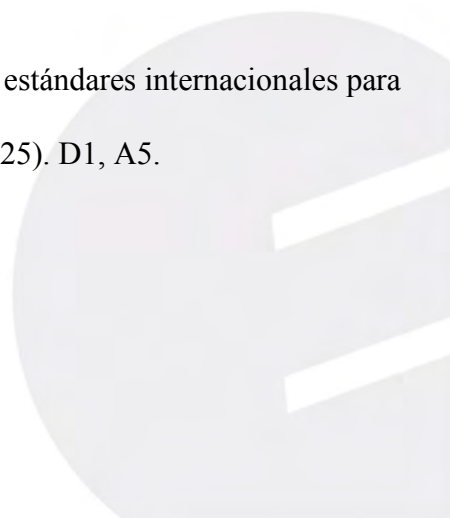
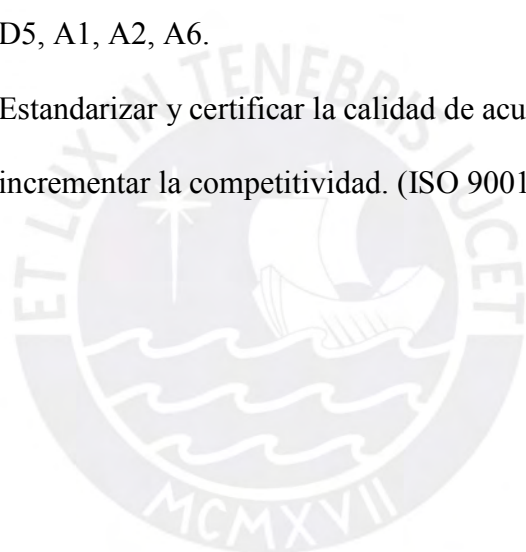


Tabla 18

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

		Fortalezas	Debilidades
		1 Condiciones climáticas favorables	1 Bajo nivel de inversión en I&D
		2 Disponibilidad de mano de obra barata	2 Deficiente infraestructura logística
		3 Crecimiento constante de la industria nacional	3 Sector no cohesionado
		4 Existencia de organizaciones impulsoras de la actividad vitivinícola (CITE)	4 Ausencia de identidad propia en vinos
		5 Existencia de variedad de cepas	5 Escasez de personal especializado
			6 No se aprovechan economías de escala
Oportunidades		FO: Explote	DO: Busque
1	Acuerdos comerciales con China, EEUU, UE (TLC)	FO1 Desarrollar y vender productos Premium para el mercado interno y externo	DO1 Establecer asociaciones de productores en grandes clústeres
2	Crecimiento económico sostenido del País.	FO2 Desarrollar mercados de India Rusia.UK	DO2 Invertir en tecnología y capacitación para mejorar la calidad del producto
3	Desarrollo turístico y gastronómico en el país	FO3 Crear marcas globales para posicionar la industria peruana	DO3 Penetrar en el mercado interno, incrementando el consumo per cápita del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú)
4	Bajo consumo per cápita actual de vino versus otros países productores	FO4 Penetrar en el mercado Estados Unidos, Unión Europea y China	DO4 Aplicar tecnología de vanguardia para mejorar la calidad de los procesos productivos
5	Mayor acceso al financiamiento		DO5 Establecer la integración entre la industria vitivinícola peruana con los distribuidores locales e internacionales.
Amenazas		FA: Confronte	DA: Evite
1	Alta competitividad de la industria a nivel global	FA1 Demostrar los beneficios en la salud por el consumo de vino versus sustitutos.	DA1 Establecer convenios con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando empleabilidad.
2	Intensa competencia con productos sustitutos	FA2 Establecer asociaciones vitivinícolas para integrar a pequeños productores promoviendo la formalización, industrialización y el acceso a financiamiento	DA2 Estandarizar y certificar la calidad de acuerdo a los estándares internacionales para incrementar la competitividad. (ISO 9001, ISO 17025)
3	Estancamiento del consumo del vino a nivel global.	FA3 Ejercer mayor control y supervisión de la adulteración y el contrabando	
4	Deficiente tecnología del país versus competidores.	FA4 Elaborar planes de contingencia para mitigar el impacto del desabastecimiento de materias primas.	
5	Riesgo ante fenómenos naturales		

Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

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

La Matriz PEYEA, detallada en la Tabla 19 y Figura 9, cuenta con dos ejes que combinan los factores relativos a la industria y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva) en sus extremos alto y bajo (D'Alessio, 2015).

Tabla 19

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna			
Factores determinante de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinante de la ventaja competitiva (VC)			
1	Potencial de crecimiento	6	1 Participación en el mercado	-3	
2	Potencial de utilidades	5	2 Calidad del producto	-3	
3	Estabilidad financiera	4	3 Ciclo de vida del producto	-2	
4	Conocimiento tecnológico	2	4 Ciclo de reemplazo del producto	-3	
5	Utilización de recursos	2	5 Lealtad del consumidor	-4	
6	Intensidad de capital	2	6 Utilización de la capacidad de los competidores	-3	
7	Facilidad de entrada al mercado	3	7 Conocimiento tecnológico	-3	
8	Productividad/utilización de la capacidad	2	8 Integración vertical	-2	
9	Poder de negociación de proveedores	2	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	-2	
Promedio		3.11	Promedio	-2.78	
Factores determinante de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinante de la fortaleza financiera (FF)			
1	Cambios tecnológicos	-3	1 Retorno de la inversión	5	
2	Tasa de inflación	-1	2 Apalancamiento	3	
3	Variabilidad de la demanda	-2	3 Liquidez	3	
4	Rango de precio de los productos competitivos	-3	4 Capital requerido versus capital disponible	2	
5	Barreras de entrada de mercado	-3	5 Flujo de caja	4	
6	Rivalidad/presión competitiva	-3	6 Facilidad de salida del mercado	2	
7	Elasticidad de precios de la demanda	-2	7 Riesgo involucrado en el negocio	3	
8	Presión de productos sustitutos	-3	8 Economías de escala y experiencia	3	
			9 Economías de escala y experiencia	2	
Promedio		-2.50	Promedio	3.00	
		X=FI+VC	0.61	Y=EE+FF	0.22

Fuente: Elaboración propia 2017. Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

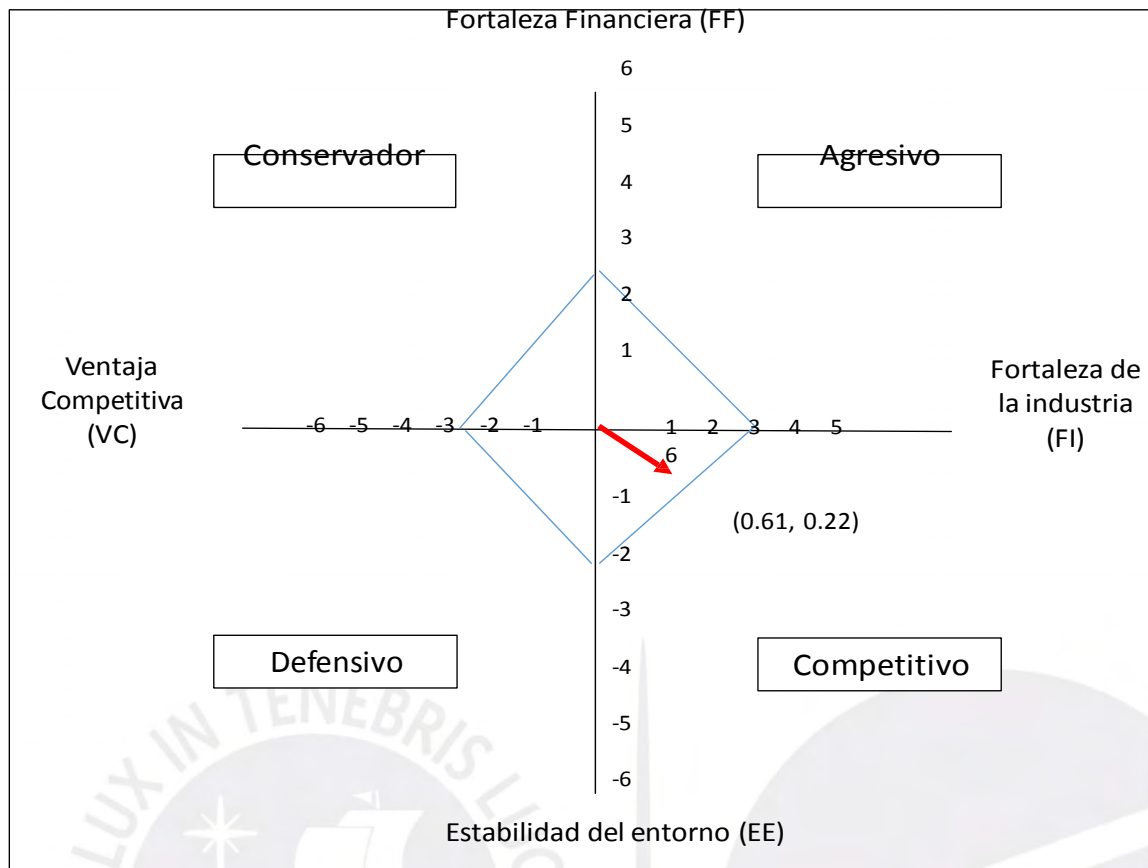


Figura 9 Cuadrante MPYEA. Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

D'Alessio (2015) señaló que la MBCG desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston es la representación gráfica de posiciones competitivas que le permite a los gerentes establecer estrategias claves para que la industria permanezca en una posición adecuada dentro del mercado; además, permite evaluar separadamente el portafolio de productos de una unidad de negocios, que tiene como base una relación estrecha entre la participación del mercado y la generación y uso de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Asimismo, tiene múltiples utilidades, una de ellas y en la cual nos enfocamos, como para evaluar en forma general a la organización con la competencia.

La MBCG tiene dos ejes el eje x corresponde a la posición de la participación relativa en la industria. Este eje, orientado de derecha a izquierda, está dividido en dos partes: la primera va de 0.0 a 0.5 y es la que corresponde desde una baja hasta una media participación relativa; la otra parte, de 0.5 a 1.0, corresponde desde una media hasta una alta participación relativa con el eje y corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentajes. Este eje está dividido en dos grandes partes, una de -20% a 0% que denota disminución de las ventas en la industria, y la otra de 0% a 20%, que indica el crecimiento de las ventas en la industria. En la tabla 20 y figura 10, se observa la participación de mercado y tasa compuesta de crecimiento anual de la industria vitivinícola para países de Sudamérica, tales como: Argentina, Chile, Brasil, Uruguay, México, Perú, Bolivia, y Paraguay entre los años 2013 y 2015. La industria vitivinícola peruana registro volúmenes de producción de vino de 67 y 51 (miles de litros) respectivamente, representando tasa compuesta de crecimiento anual del 6%. D'Alessio (2015).

De acuerdo a lo que se muestra en la Tabla 10, la participación de mercado de la industria vitivinícola ocupa una posición de interrogante, debido a que actualmente esta industria no cuenta con productos con los que se pueda tener una notable participación de mercado, la generación de caja es baja y las necesidades de efectivos son altas.

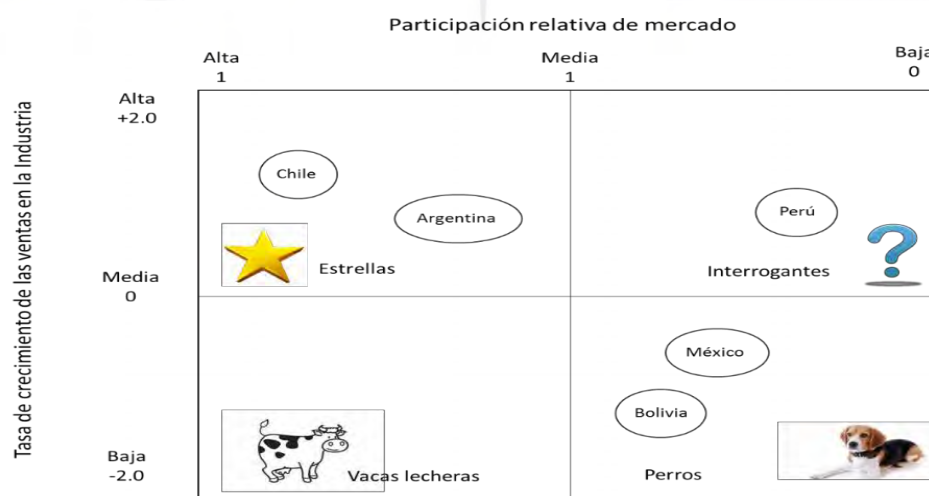


Figura 10 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Tabla 20

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

	2013	2015	Market share	Participación relativa	CAGR (tasa compuesta de crecimiento anual)	
Argentina	1,500.00	1,340.00	42%	1.00	-11%	Vaca
Chile	1,280.00	1,290.00	40%	0.96	1%	Estrella
Brasil	270.00	280.00	9%	0.21	4%	Interrogante
Uruguay	113.00	116.00	4%	0.09	3%	Interrogante
México	110.00	114.00	4%	0.09	4%	Interrogante
Perú	67.00	71.00	2%	0.05	6%	Interrogante
Bolivia	7.00	7.00	0%	0.01	0%	Perro
Paraguay	6.00	6.00	0%	0.00	0%	Perro
	3,353.00	3,224.00				

Volumen producción litros

Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

En la Figura 11 se detalla la producción del vino por países.

WORLD WINE PRODUCTION BY COUNTRY 2013 - 2015 AND % CHANGE 2015/2013 (LITERS 000)					
COUNTRY (1)	2013	2014	2015	% OF WORLD TOTAL 2015	% CHANGE 2015/2013
WORLD TOTAL	29,416,500	27,957,700	28,395,900	100%	(3,5%)
ITALY	5,400,000	4,420,000	4,950,000	17.43%	(6.3%)
FRANCE	4,210,000	4,550,000	4,750,000	16.73%	12.8%
SPAIN	4,538,000	3,822,100	3,720,000	13.10%	(18.0%)
UNITED STATES (2)	3,114,600	3,234,900	2,975,600	10.48%	(4.5%)
ARGENTINA	1,500,000	1,520,000	1,340,000	4.72%	(10.7%)
CHILE	1,280,000	1,000,000	1,260,000	4.54%	0.8%
AUSTRALIA	1,230,000	1,190,000	1,190,000	4.19%	(3.3%)
SOUTH AFRICA	915,000	959,000	1,120,000	3.94%	22.4%
CHINA (3)	1,180,000	1,160,000	1,100,000	3.87%	(6.8%)
GERMANY	840,000	920,000	890,000	3.13%	6.0%
PORTUGAL	820,000	820,000	670,000	2.36%	8.1%
RUSSIA	529,000	488,000	460,000	1.62%	(13.0%)
ROMANIA	510,000	370,000	350,000	1.23%	(31.4%)
HUNGARY	260,000	260,000	290,000	1.02%	11.5%
BRAZIL	270,000	270,000	280,000	0.99%	3.7%
GREECE	330,000	280,000	270,000	0.95%	(16.2%)
NEW ZEALAND	250,000	320,400	230,000	0.81%	(8.0%)
AUSTRIA	240,000	200,000	230,000	0.81%	(4.2%)
SERBIA	220,000	220,000	220,000	0.77%	0.0%
UKRAINE	208,000	200,000	200,000	0.70%	(3.6%)
BULGARIA	144,100	191,300	191,300	0.67%	32.8%
CROATIA	147,900	188,000	188,000	0.59%	13.6%
CANADA	121,000	127,000	141,000	0.50%	16.5%
MOLDOVA	120,000	127,000	130,000	0.46%	8.3%
URUGUAY	113,000	116,000	116,000	0.41%	2.7%
MEXICO	110,000	114,000	114,000	0.40%	3.6%
GEORGIA	105,000	98,000	96,000	0.35%	(6.7%)
SWITZERLAND	110,000	98,000	98,000	0.35%	(10.9%)
MACEDONIA	85,000	87,000	87,000	0.31%	2.4%
JAPAN (4)	80,900	82,000	82,000	0.29%	1.4%
SLOVENIA	64,000	75,000	75,000	0.26%	17.2%
ALGERIA	75,000	74,000	74,000	0.26%	(1.3%)
PERU	74,000	71,000	71,000	0.25%	(4.1%)
CZECH REPUBLIC	45,000	45,000	45,000	0.16%	0.0%
SLOVAKIA	32,500	37,300	37,300	0.13%	14.8%
ISRAEL	32,000	31,000	31,000	0.11%	(3.1%)
MOROCCO	33,000	31,000	31,000	0.11%	(6.1%)
UZBEKISTAN	25,000	28,000	28,000	0.10%	12.0%
TUNISIA	28,000	26,000	28,000	0.09%	(7.1%)
KAZAKHSTAN	20,000	20,000	20,000	0.07%	0.0%
TURKMENISTAN	18,000	18,000	18,000	0.06%	0.0%
ALBANIA	16,500	16,400	16,400	0.06%	(0.6%)

Figura 11 World Wine Production by Country

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la siguiente matriz se obtuvo como resultado los valores de las matrices EFI y EFE, obteniendo los puntajes para la MEFI es de 2.59 y para la MEFE es de 3.18.

Como se puede apreciar en la Tabla 21, la industria se encuentra en el cuadrante II, el cual indica que debe invertir selectivamente y construir.

Tabla 21

Matriz Interna Externa (MIE)

		Total Ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 - 4.0	Promedio 2.0 - 2.99	Débil 1.0 - 1.99
Total Ponderado EFE	Alto 3.0 - 4.0	I 3.11	II 2.59	III
	Medio 2.0 - 2.99	IV	VIII	VI
	Bajo 1.0 - 1.99	VII	VIII	IX

I - Invertir intensivamente para crecer	II- Invertir selectivamente y construir	III - Desarrollarse para mejorar
IV - Invertir selectivamente y construir	VIII - Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI - Cosechar y desinvertir
VII - Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII - Cosechar	IX - Desinvertir

Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

Las estrategias específicas relacionadas son las siguientes: (a) Elaborar productos *premium* para el mercado interno y externo, (b) Vender nuevas marcas *premium* para el mercado local e internacional, (c) Crear una identidad propia del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú), incrementando el consumo per cápita interno, y (d) Invertir en tecnología y capacitación para mejorar la calidad del producto.

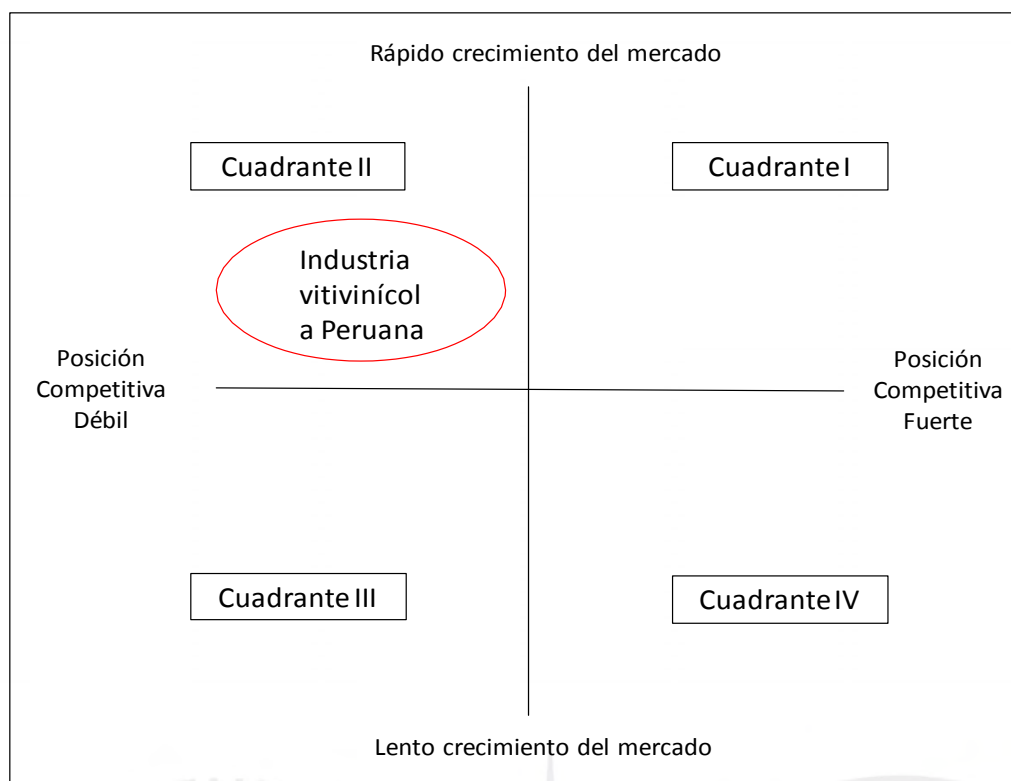


Figura 12 Matriz MGE de la industria vitivinícola del Perú.

Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

La posición estratégica que debería adoptar la industria vitivinícola, la cual se ubica en el cuadrante II, detallado en la Figura 12, consta de tres puntos fundamentales: (a) evaluar la posición actual en el mercado, (b) determinar el plan de acción y evaluar cómo incrementar la competitividad de la industria, y (c) desarrollar estrategias efectivas que permitan aprovechar las ventajas competitivas del sector.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A través de la matriz de Decisión Estratégica, se ha podido generar una lista con las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. En Tabla 22, se muestran 15 estrategias específicas, que de acuerdo al criterio de retención y cuyos valores fueron mayor igual a tres, así como la elección de una estrategia relevante para la industria vitivinícola. Todas ellas fueron establecidas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE.

Tabla 22

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollar y vender productos Premium para el mercado interno y externo	X	X	X	X	X	5
FO2	Desarrollar mercados de India Rusia.UK	X	X	X	X	X	5
FO3	Crear marcas globales para posicionar la industria peruana	X	X	X	X	X	5
FO4	Penetrar en el mercado Estados Unidos, Unión Europea y China	X	X	X	X	X	5
FA1	Demostrar los beneficios en la salud por el consumo de vino versus sustitutos.	X					1
FA2	Establecer asociaciones vitivinícolas para integrar a pequeños productores promoviendo la formalización, industrialización y el acceso a financiamiento	X			X	X	3
FA3	Ejercer mayor control y supervisión de la adulteración y el contrabando	X					1
FA4	Elaborar planes de contingencia para mitigar el impacto del desabastecimiento de materias primas.	X					1
DO1	Establecer asociaciones de productores en grandes clústeres	X	X				2
DO2	Invertir en tecnología y capacitación para mejorar la calidad del producto	X	X	X	X	X	5
DO3	Penetrar en el mercado interno, incrementando el consumo per cápita del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú)	X	X	X	X	X	5
DO4	Aplicar tecnología de vanguardia para mejorar la calidad de los procesos productivos	X	X		X	X	4
DO5	Establecer la integración entre la industria vitivinícola peruana con los distribuidores locales e internacionales.	X	X	X	X	X	5
DA1	Establecer convenios con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando empleabilidad.	X			X	X	3
DA2	Estandarizar y certificar la calidad de acuerdo a los estándares internacionales para incrementar la competitividad. (ISO 9001, ISO 17025)	X		X	X	X	4

Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 24

Crterios de Rumelt para Evaluar Estrategias

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventajas	Se acepta
1	Desarrollar y vender productos Premium para el mercado interno y externo	SI	SI	SI	SI	SI
2	Desarrollar mercados de India Rusia.UK	SI	SI	SI	SI	SI
3	Crear marcas globales para posicionar la industria peruana	SI	SI	SI	SI	SI
4	Penetrar en el mercado Estados Unidos, Unión Europea y China	SI	SI	SI	SI	SI
5	Establecer asociaciones vitivinícolas para integrar a pequeños productores promoviendo la formalización, industrialización y el acceso a financiamiento	SI	SI	SI	SI	SI
6	Invertir en tecnología y capacitación para mejorar la calidad del producto	SI	SI	SI	SI	SI
7	Penetrar en el mercado interno, incrementando el consumo per cápita del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú)	SI	SI	SI	SI	SI
8	Aplicar tecnología de vanguardia para mejorar la calidad de los procesos productivos	SI	SI	SI	SI	SI
9	Establecer la integración entre la industria vitivinícola peruana con los distribuidores locales e internacionales.	SI	SI	SI	SI	SI
10	Establecer convenios con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando empleabilidad.	SI	SI	SI	SI	SI
11	Estandarizar y certificar la calidad de acuerdo a los estándares internacionales para incrementar la competitividad. (ISO 9001, ISO 17025)	SI	SI	SI	SI	SI

Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Tabla 25

Matriz de Ética

Estrategias	Estrategias retenidas										
	Desarrollar y vender productos <i>premium</i> para el mercado interno y externo	Desarrollar mercados de India, China, Rusia.	Incrementar el precio de venta basado en la relación calidad-producto	Penetrar en el mercado Estados Unidos, Unión Europea	Establecer asociaciones vitivinícolas para integrar a pequeños productores y promover la formalización, industrialización y el acceso a financiamiento	Invertir en tecnología y capacitación para mejorar la calidad del producto	Penetrar en el mercado interno, incrementando el consumo per cápita del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú)	Aplicar tecnología de vanguardia para mejorar la calidad de los procesos productivos	Establecer la integración entre la industria vitivinícola peruana con los distribuidores locales e internacionales.	Establecer y desarrollar servicios académicos de formación profesional con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando empleabilidad.	Estandarizar y certificar la calidad de acuerdo a los estándares internacionales para incrementar la competitividad. (ISO 9001, ISO 17025)
Derechos											
1 Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4 Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5 Impacto en el derecho a la libre conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7 Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia											
8 Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9 Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
10 Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo											
11 Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Derechos | V: Viola, N: Neutro, P: Promueve. Justicia | J: Justo, N: Neutro, I: Injusto. Utilitarismo | E: Excelentes, N: Neutro, P: Perjudicial
 Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 26

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas
Desarrollar y vender productos Premium para el mercado interno y externo
Desarrollar mercados de India Rusia.UK
Crear marcas globales para posicionar la industria peruana
Penetrar en el mercado Estados Unidos, Unión Europea y China
Establecer asociaciones vitivinícolas para integrar a pequeños productores promoviendo la formalización, industrialización y el acceso a financiamiento
Invertir en tecnología y capacitación para mejorar la calidad del producto
Penetrar en el mercado interno, incrementando el consumo per cápita del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú)
Aplicar tecnología de vanguardia para mejorar la calidad de los procesos productivos
Establecer la integración entre la industria vitivinícola peruana con los distribuidores locales e internacionales.
Establecer convenios con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando empleabilidad.
Estandarizar y certificar la calidad de acuerdo a los estándares internacionales para incrementar la competitividad. (ISO 9001, ISO 17025)
Estrategias de contingencia
Demostrar los beneficios en la salud por el consumo de vino versus sustitutos.
Ejercer mayor control y supervisión de la adulteración y el contrabando
Elaborar planes de contingencia para mitigar el impacto del desabastecimiento de materias primas.
Establecer asociaciones de productores en grandes clústeres

Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Tabla 27

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses organizacionales	OLP 1	OLP2	OLP3
1 Incremento de la participación en mercados actuales y expansión a mercados potenciales	El 2027, la industria vitivinícola facturará USD 4,200 millones. El 2016 se facturó USD 116 millones que representa un CAGR (tasa compuesta de crecimiento anual) de 38.6%	El 2027 la industria vitivinícola obtendrá una rentabilidad sobre recursos propios (ROE) de 22%.	El 2027 la industria vitivinícola generará 8200 puestos de empleo directo
2 Incremento de la rentabilidad			
3 Inversión en I & D y generación de empleos sostenibles			
Estrategias específicas			
1 Desarrollar y vender productos Premium para el mercado interno y externo	X	X	X
2 Desarrollar mercados de India, China, Rusia.	X	X	
3 Incrementar el retorno sobre la inversión (ROI)	X	X	
4 Penetrar en el mercado Estados Unidos, Unión Europea	X	X	X
5 Penetrar en el mercado interno, incrementando el consumo per cápita del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú)	X	X	X
6 Establecer la integración entre la industria vitivinícola peruana con los distribuidores locales e internacionales..	X	X	X
7 Implementar y desarrollar servicios académicos de formación profesional con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando empleabilidad.	X	X	X

Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Tabla 28

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Chile	Argentina	México
Desarrollar y vender productos Premium para el mercado interno y externo	Revalorizar sus vinos masivos en el mercado internacional	Revalorizar sus vinos masivos en el mercado internacional	Presencia en todos mercados internacionales
Desarrollar mercados de India, China, Rusia.	Desarrollo y empoderación de marca	Desarrollo y empoderación de marca	Promoción y desarrollo de Marca
Incrementar el precio de venta basado en la relación calidad- producto	Mantener su posición de calidad-precio	Mantener su posición de calidad-precio	Precio de cerveza Premium alcanzable para todos los niveles socioeconómicos
Penetrar en el mercado Estados Unidos, Unión Europea	Tiene fuerte presencia en los mercados internacionales	Su presencia es importante, pero no cuenta con tantos TLC	El mayor proveedor de cerveza extranjera en el mundo
Penetrar en el mercado interno, incrementando el consumo per cápita del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú)	Identidad reconocida internacionalmente	Están frente al desafío de continuar profundizando la identidad de	Cuenta con identidad de imagen consistente y memorable de marca en el mundo
Establecer la integración entre la industria vitivinícola peruana con los distribuidores locales e internacionales.	Establecer mejores convenios con sus distribuidores a nivel internacional	Establecer mejores convenios con sus distribuidores a nivel internacional	Alianzas estratégicas con empresas y distribuidores en cada país
Establecer y desarrollar servicios académicos de formación profesional con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando empleabilidad.	Brinda educación con cursos dedicados a los temas técnicos de viticultura y enología, administración y gestión en el rubro.	En Mendoza existe una facultad de la Universidad Nacional dedica al estudio de Enología	La industria no necesita profesionales tan especializados

Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

6.13 Conclusiones

El Perú cuenta con potencial para desarrollar su industria vitivinícola, sin embargo, la carencia de una visión integradora no ha permitido un desarrollo mayor hasta ahora. Un punto importante a destacar es que el Perú tuvo una ventaja competitiva que no fue aprovechada, ya que fue el primer lugar en Sudamérica donde se hicieron las primeras plantaciones de vid. Al realizar la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; se identificaron once estrategias que permitirían el crecimiento de la industria vitivinícola para el 2027.

Por ello las estrategias a utilizar serán: (a) elaborar y vender productos premium para el mercado interno y externo, (b) desarrollar mercados de India, Rusia y UK, (c) crear marcas globales para posicionar la industria peruana, (d) penetrar en el mercado de Estados Unidos, Unión europea y China, (e) establecer asociaciones vitivinícolas para integrar a pequeños productores y promover la formalización, industrialización y el acceso a financiamiento, (f) invertir en tecnología y capacitación para mejorar la calidad del producto, (g) crear una identidad propia del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú), incrementando el consumo per cápita interno, (h) aplicar tecnología de vanguardia para mejorar la calidad de los procesos productivos, (i) establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales e internacionales, (j) establecer alianzas con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando empleabilidad, (k) estandarizar y certificar la calidad de acuerdo a los estándares internacionales para incrementar la competitividad.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica es una etapa básica para que la formulación que se realizó previamente pueda materializarse de acuerdo a lo planeado. Esa parte es la puesta en marcha del proceso estratégico (D'Alessio, 2015). Para alcanzar los objetivos planteados en el proceso de formulación se deben determinar (a) los objetivos de corto plazo que guíen las acciones del sector, las cuales deben enmarcarse en políticas claramente definidas, (b) los recursos necesarios y (c) la estructura adecuada.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son hitos alcanzables al ejecutar las estrategias. Estos son claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permite la medición y la consecución de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos (D'Alessio, 2015).

Es por ello que, de acuerdo a lo indicado por D'Alessio, hemos formulado los siguientes objetivos, que en corto plazo, 2021, la industria vitivinícola debe conseguir:

- ❖ OLP 1: El 2027, la industria vitivinícola facturará USD 4,200 millones. El 2016 se facturó USD 116 millones que representa un CAGR (tasa compuesta de crecimiento anual) de 38.6%.

Los OCP asignados a este OLP son los siguientes:

- OCP 1.1: El 2018 se facturará un total de USD 246 millones, representando un CAGR de 46% versus el 2016. Este OCP apoya directamente el OLP 1 ya que está enfocado en el crecimiento de ventas, la mayor participación en el mercado externo a través de una mayor penetración, haciendo uso de los tratados de libre comercio para ofrecer un precio más competitivo.
- OCP 1.2: El 2019 tendremos 3 marcas *premium* asociadas a la denominación de origen y a la Marca Perú, incrementando la oferta de exportación en 19 veces versus

2016, de esta manera se llegará a un nivel de facturación global de US\$ 390 millones. Este OCP está vinculado directamente al OLP 1, desarrollando nuevos productos de categoría Premium permitirá incrementar el volumen de importación Q así como el precio promedio actual P de manera que se eleve el nivel de facturación; por otro lado asociar el producto a la marca Perú generara un mayor consumo interno.

- OCP 1.3: El 2020 el precio promedio por botella *premium* será de US\$ 30, llegando las ventas de este segmento a representar un 10% del mercado local, de esta manera se llegará a un nivel de facturación de US\$ 592 millones. De este modo se habrá alcanzado el 14% del OLP1, sembrando las bases para hacer del vino peruano un actor importante el mercado internacional.
 - OCP 1.4: El 2021 el consumo per cápita será de siete litros anuales, duplicando el actual, llegando a un nivel de facturación de US\$ 877 millones. Este OCP es de vital importancia para alcanzar el OLP1 ya que se incrementará el consumo interno generando una mayor demanda de producto, sumado al OCP 1.3 permitirán incrementar exponencialmente el nivel de ventas.
 - OCP 1.5: El 2022 la producción de la industria vitivinícola peruana será de 217 MM de litros, 4.5 veces la del 2016, representando las exportaciones el 28%, de este modo el nivel de facturación será de US\$ 1,197 millones.
- ❖ OLP 2: El 2027 la industria vitivinícola obtendrá una rentabilidad sobre recursos propios (ROE) de 22%. Actualmente el ROE de la industria es de 12%.

Los OCP asignados a este OLP son los siguientes:

- OCP 2.1: El 2018 se logrará un ROE del 14%, a través del crecimiento en las ventas, mejora en el precio, mayor acceso al financiamiento y al uso de mejores técnicas de producción. Este OCP está estrechamente ligado al OLP2 ya que marca el camino a seguir, de acuerdo al OCP 1.1 se tendrá un importante crecimiento en las ventas, tanto

el CAPEX como el capital de trabajo asociados son financiados a través del mercado financiero.

- OCP 2.2: El 2019 se logrará asociar al 40% de pequeños productores para aprovechar economías de escala, estandarizar calidad y mejorar el poder de negociación. De este modo se podrá alcanzar el OLP 2 debido a que una asociación podrá gestionar mayores descuentos por volumen, diluir costos fijos más rápido que pequeñas compañías, asimismo será más sencillo la transferencia de tecnología con el objetivo
 - OCP 2.3: El 2020 se tendrá un margen EBITDA del 12%, a través de la mayor eficiencia en costos producto de la implementación de mejor tecnología, este OCP esté ligado al OLP 2 porque además de incrementar la generación se incrementan las utilidades que son el denominador en el cálculo del ROE.
 - OCP 2.4: El 2021 se logrará un ROE del 16%, es el segundo hito a seguir para alcanzar el OLP2, este ROE se alcanzará a través de un mayor volumen, un margen EBITDA del 13% y un mayor acceso al financiamiento que permitirá hacer más eficiente los recursos propios de la industria.
 - OCP 2.5: El 2023 se tendrá un valor de mercado de USD 1,532 millones, el cual se alcanzará llegando a nivel de EBITDA USD 192 Millones para lo cual el nivel de facturación alcanzaba los USD 1,595 millones, este OCP está ligado al OLP2 en el sentido que es el valor de mercado del equity de la industria del vino.
- ❖ OLP 3: El 2027 la industria vitivinícola generará 8,200 puestos de empleo directo. Actualmente la industria vitivinícola genera 5,400 puestos de empleo directo (incremento de 2,600 puestos de trabajo respecto al año 2016).
- OCP 3.1: El 2020 se contará con todos los procesos productivos certificados con ISOS, para lo cual se mantendrán alianzas con centros especializados generando nuevos empleos. Este OCP ayudara a alcanzar el OLP3 en el sentido que generara

mayores especialistas en la industria y mayor mano de obra calificada.

- OCP 3.2: El 2021 se tendrá al 60% del personal capacitado y certificado para la producción y ejecución de buenas prácticas vitivinícolas. De este modo se contará con personas satisfechas y se retendrá el talento en la industria lo cual soportará el alcanzar el OLP3.
- OCP 3.3: El 2021 se ejecutará una inversión en I&D equivalente al 8% de las ventas, contando con personal especializado y bien remunerado. Este OCP soporta el OLP3 en el sentido que se requerirá de mayores especialistas destinados a la investigación de nuevos desarrollos.
- OCP 3.4: El 2023 se generarán 7,200 puestos directos, así como la implementación de programas de especialización en producción de vinos. Este OCP marcará otro hito en la obtención del OLP3 ya que supone un crecimiento y retención del personal a través de la capacitación continua.
- OCP 3.5: El 2023 se tendrá convenios con las 10 principales universidades del país, generando programas académicos de calidad especializados en el sector. Con este OCP se sentarán las bases para los siguientes años y alcanzar el OLP3 ya que con estos convenios se prepara talento para el futuro de la industria.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según lo indicado por D'Alessio (2015), “los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo” (p. 474).

Los recursos pueden ser: (a) tangibles, correspondientes a recursos financieros, procesos, materiales y maquinaria; (b) intangibles correspondientes a tecnología, reputación y cultura organizacional y (c) recursos humanos. En la tabla 19 se establecen los recursos asignados.

Recursos financieros. Se ha realizado una estimación preliminar de los montos mínimos requeridos para ejecutar con éxito los objetivos de corto plazo, se detallan en la Tabla 29, que están alineados con las proyecciones de volúmenes y valor para la industria vitivinícola, de las cuales se destinarán 8% en I&D y para promocionar las nuevas marcas en el mercado internacional se necesitarán 80 millones de dólares.

Tabla 29

Recursos Financieros

Recursos	2027
Nuevas plantaciones de viñas	20.00 (ha)
Agua	35.000 (millones de litros)
Procesamiento adicional	570 (millones de litros)
Capacidad de almacenaje	200 (millones de litros)
Nuevos puesto de trabajo	8000
Personal calificado y especializado	1200
Recursos económicos (millones de US\$)	300

En la Tabla 30 se detallan los recursos asignados para los objetivos de corto plazo.

Tabla 30

Recursos Asignados para cada Objetivo de Corto plazo (OCP)

Objetivos de largo plazo		Recursos		
Objetivos de corto plazo		Tangibles	Intangible	Humanos
OLP 1:	El 2027, la industria vitivinícola facturará USD 4,200 millones. El 2016 se facturó USD 116 millones que representa un CAGR (tasa compuesta de crecimiento anual) de 38.6%			
OCP 1.1	El 2018 se facturará un total de USD 246 MM, representando un CAGR de 46% versus 2016.	Inversión privada, créditos bancarios	Mejorar imagen de Marca	Enólogos Certificados, Equipos de Ventas, Marketing, Logística, Operaciones, finanzas y RRHH
OCP 1.2	El 2019 tendremos tres marcas Premium asociadas a la denominación de origen y a la Marca Perú, incrementando la oferta de exportación en 19 veces versus 2016, de esta manera se llegara a un nivel de facturación global de USD 390 MM	Equipos e instrumentos de laboratorios, nuevas maquinarias y tecnología	Mejorar imagen de Marca	Enólogos Certificados, Equipos de Ventas, Marketing, Logística, Operaciones, finanzas y RRHH
OCP 1.3	El 2020 el precio promedio por botella Premium será de USD 30, llegando las ventas de este segmento a representar un 10% del mercado local, de esta manera se llegara a un nivel de facturación de USD 592 MM.	Equipos e instrumentos de laboratorios, nuevas maquinarias y tecnología	Mejorar imagen de Marca	Enólogos Certificados, Equipos de Ventas, Marketing, Logística, Operaciones, finanzas y RRHH
OCP 1.4	El 2021 el consumo per-cápita será de 7 litros anuales, duplicando el actual, llegando a un nivel de facturación de USD 877 MM	Recursos Financieros para marketing y comercialización	Mejorar imagen de Marca	Marketing, Logística, Operaciones, finanzas y RRHH
OCP 1.5	El 2022 la producción de la industria vitivinícola peruana será de 217 MM de litros, 4.5 veces la del 2016, representando las exportaciones el 22%, de este modo el nivel de facturación será de USD 1,197 MM.	Inversión privada, créditos bancarios	Mejorar imagen de Marca	Enólogos Certificados, Equipos de Ventas, Marketing, Logística, Operaciones, finanzas y RRHH
OLP 2:	El 2027 la industria vitivinícola obtendrá una rentabilidad sobre recursos propios (ROE) de 22%.			
OCP2.1	El 2018 se logrará un ROE del 14%. A través de crecimiento en las ventas, mejora en el precio, mayor acceso al financiamiento y al uso de mejores técnicas de producción.	Inversión privada, créditos bancarios, tecnologías. Infraestructura para reuniones,	Valor de Marca, Eficiencia	Personal especializado: Gerente de SCM. Logística, almacén
OCP2.2	El 2019 se logrará asociar al 40% de pequeños productores para aprovechar economías de escala, estandarizar calidad y mejorar el poder de negociación.	Capacitaciones	Valor de Marca, Eficiencia	Personal especializado en negociación
OCP2.3	El 2020 se tendrá un margen EBITDA del 12%.	Inversión privada, créditos bancarios, tecnologías.	Eficiencia, sistemas de gestión, cultura organizacional	Enólogos Certificados, Equipos de Ventas, Marketing, Logística, Operaciones, finanzas y RRHH
OCP2.4	El 2021 se logrará un ROE del 16%.	Inversión privada, créditos bancarios, tecnologías.	Valor de Marca, Eficiencia	Personal especializado: Gerente de SCM. Logística, almacén
OCP2.4	El 2023 se tendrá un valor de mercado de USD 1,532 millones.	Equipos de investigación para la generación de nuevos productos	Valor de Marca	Fuerza de Ventas: personal calificado
OLP 3:	El 2027 la industria vitivinícola tendrá 8,200 puestos de empleo directo. Actualmente la industria vitivinícola genera 5,400 puestos de empleo directo (incremento de 2600 puestos de trabajo respecto al año 2016).			
OCP3.1	El 2020 se contará con todos los procesos productivos certificados con ISO 9001:2015 e ISO 14001, para lo cual se mantendrán alianzas con centros especializados generando nuevos empleos.	Inversión en publicidad para captación de nuevos empleados	Cultura Organizacional y Sistemas de Gestión de la calidad, seguridad, y otros	Personal de Auditoría de sistemas de gestión
OCP3.2	El 2021 se tendrá al 60% del personal capacitado y certificado para la producción y ejecución de buenas prácticas vitivinícolas.	Inversión en publicidad para capacitar	Cultura Organizacional	Personal de RRHH
OCP3.3	El 2021 se ejecutará una inversión en I&D equivalente al 8% de las ventas, contando con personal especializado y bien remunerado.	Inversión en publicidad para captación de nuevos empleados	Cultura Organizacional y clima laboral	Personal de finanzas
OCP3.4	El 2023 se generará 7,200 puestos directos, así como la implementación de programas de especialización en producción de vinos	Inversión en publicidad para captación de nuevos empleados	Cultura Organizacional	Personal de RRHH
OCP3.5	El 2023 se tendrán convenios con las 10 principales universidades del país generando programas académicos de calidad especializados en el sector.	Inversión en publicidad y convenios	Cultura Organizacional	Personal capacitado

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Según D'Alessio (2008) los límites “del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas, las mismas deben estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral” (p. 471). En la tabla 31 detallamos las políticas y estrategias a ejecutar en la industria vitivinícola peruana.

7.4 Estructura Organizacional de la Industria Vitivinícola

La estructura organizacional de la industria vitivinícola peruana es fundamental para el crecimiento del sector vitivinícola. Todas las organizaciones que forman parte de esta estructura han sido creadas con el fin de desarrollar, promover y apoyar a la industria del vino en un contexto exportador. El buen funcionamiento de esta estructura, que incluye un sector privado profesional, comprometido y unificado.

Wines of Peru, sería una organización privada sin fines de lucro que es la responsable de la administración y coordinación de las distintas oficinas comerciales peruanas del vino en el mundo y tiene como rol desarrollar e implementar promociones para apoyar las exportaciones del vino. Su objetivo más importante, sin embargo, es colaborar en la creación de la imagen internacional de Perú como país fuente de vinos diversos, de alta calidad y a un precio competitivo.

El sector privado, posee organizaciones orientadas al apoyo y coordinación de la industria, las que mantienen un estrecho contacto entre ellas. Las dos organizaciones privadas más importantes son: (1) la organización peruana de productores de vino y (2) la organización peruana de productores de uva. Cada una de ellas posee distintos miembros y sirve de nexo directo entre la industria y las empresas privadas del sector.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las propuestas que detallamos a continuación, están enfocadas en la responsabilidad

social que la industria vitivinícola debe tener, así como el de contribuir para que el crecimiento del país sea sostenible en el tiempo.

- Conformar unidades de apoyo para los exportadores nacionales.
- Promover permanentemente la introducción e implementación de mejores prácticas de producción ecológicas que contribuyan al crecimiento social de la industria.
- Implementar el uso de recursos físicos y tecnológicos que disminuyan la emanación de CO₂.
- Implementación de métodos de producción que eviten la contaminación del medio ambiente.
- Eliminación de pesticidas y fertilizantes sintéticos.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El Perú es un país de emprendedores donde predominan las pequeñas y medianas empresas (pymes). Sin embargo los empresarios no apuestan por mejorar la gestión de los recursos humanos, ya que lo consideran más como un gasto y no como una inversión. El director de HR IN, Ricardo Martínez señaló “La mayoría lo ve más como un gasto infortunadamente pero, es a través de demostrarles el impacto que tienen los recursos humanos en una empresa, que van entendiendo que es más una inversión”. Asimismo, indicó también que en un contexto de competencia entre las pymes, la gestión de recursos humanos es un área fundamental para estas empresas, ya que involucra al principal recurso que tienen y son sus colaboradores. “Esas empresas (las pymes) son altamente dependientes del talento y el esfuerzo de las personas, por lo que su manejo es fundamental”, (MTPE: Empleo formal en empresas privadas en Perú creció sólo 0.2 % en abril, Gestión, 2017)

El Estado e instituciones de educación privada deben promover el sentimiento de orgullo por la tradición vitivinícola peruana. Por otro lado, se debe implementar nuevas instituciones que ayuden en la formación y capacitación de nuevos profesionales, ya que

actualmente solo una universidad dicta dicha carrera.

Según Gestión (2017), en el conjunto de las principales ciudades del país, el empleo registró una recuperación de 0.9%, siendo Cerro de Pasco e Ica los lugares donde más personas encontraron un trabajo formal. El empleo formal en las empresas privadas de diez y más trabajadores del Perú urbano creció 0.2 % en abril último, en comparación al mismo mes del 2016, informó el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Según la última Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo del MTPE, la mayor incorporación de trabajadores se dio por el dinamismo de la actividad extractiva y servicios. El empleo en la rama extractiva se incrementó por el desempeño de la agricultura, pesca y minería; mientras en la de servicios contribuyeron la producción en los establecimientos financieros; servicios locales y comunales; restaurantes y hoteles; enseñanza y servicios prestados a empresas. El reporte señala que en la agricultura se necesitaron más operarios para atender las cosechas de frutas, legumbres, hortalizas y cereales. En tanto, la industria pesquera y pesca artesanal requirió más pescadores para la extracción de recursos hidrobiológicos. En el conjunto de las principales ciudades del país, el empleo registró una recuperación de 0.9%, siendo Cerro de Pasco e Ica los lugares donde más personas encontraron un trabajo formal. (*“MTPE: Empleo formal en empresas privadas en Perú creció sólo 0.2 % en abril”*,2017)

7.7 Gestión del Cambio

Existen muchos empresarios de la industria vitivinícola que vienen trabajando muchos años de la misma manera y que se han adecuando al éxito económico que han tenido. Para poder persuadirlos de adoptar nuevas formas de trabajo se deberá actuar a través de una estrategia educativa para minimizar la resistencia al cambio y lograr implementaciones exitosas para estos nuevos procedimientos.

Actualmente el Perú solo cuenta con 5 empresas dedicadas a la industria del vino, los

demás actores son pequeños e informales, antes esta situación es importante incentivar a los pequeños agricultores a agruparse, existe resistencia por parte de estos por temor a perder sus tierras, pero parte de esta gestión considera realizar charlas donde se comuniquen los beneficios que trae la agrupación como: capacidad de financiamiento, capital para investigación de nuevas cepas, inversión en nuevas técnicas de riesgo.

El cambio que se va a generar en la industria vitivinícola es: (a) se fomentará la inversión en investigación y desarrollo en todo momento, buscando el desarrollo de nuevas cepas; (b) se fomentará la profesionalización, a través de la capacitación del capital humano que permita el desarrollo de la industria; (c) se logrará la asociación de pequeños productores con el objetivo de formalizar el gremio vitivinícola; (d) se posicionará al vino peruano en la mente del consumidor vinculándolo a la cultura, tradición y aprovechar el apoyo del Estado a la actividad exportadora a través de la Marca Perú; (e) se asociará el vino peruano a la gastronomía, cultura y tradición con el objetivo de crear una identidad definida; (f) se buscará la construcción de una marca global con alianzas estratégicas. La industria vitivinícola impulsará el desarrollo del Enoturismo aprovechando nuestra gran variedad de suelos y climas con respaldo de nuestra gastronomía generando nuevos empleos indirectos.

Finalmente con respecto al consumo de vino, se deben difundir campañas que incentiven el consumo de los distintos tipos de vinos, así como los beneficios que el vino trae a la salud. Estos cambios se gestionarán sosteniendo reuniones periódicas con todos los actores e instituciones públicas y privadas presentadas anteriormente y reglamentando dichos acuerdos a través de leyes sectoriales, las cuales deben verificarse su cumplimiento por instituciones independientes.

Tabla 31

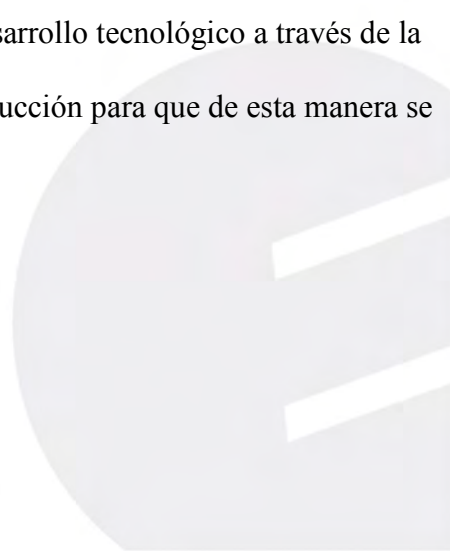
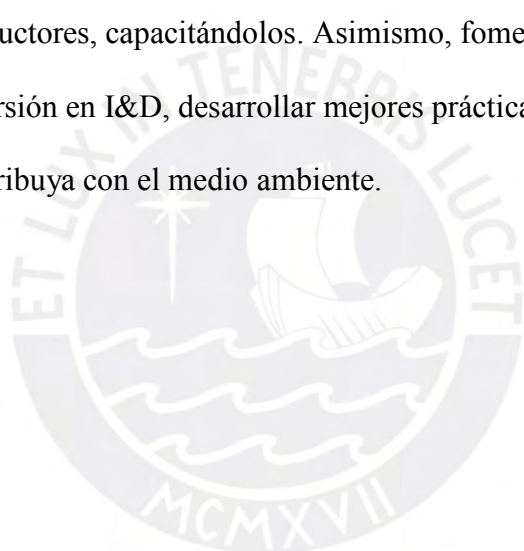
Matriz de Políticas y Estrategias

Estrategias específicas\Políticas	Promover la innovación, desarrollo y tecnología	Promover la satisfacción de la necesidad del cliente interno y externo	Fomentar la inversión privada	Promover el desarrollo social y la sostenibilidad empresarial	Fomentar y reconocer constantemente la búsqueda de la mejora continua	Fomentar el crecimiento profesional y empleabilidad	Prevenir el impacto ambiental	Promover la seguridad y salud en el trabajo	Cumplir con los requisitos legales vigentes y otros requisitos
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
FO1	Desarrollar y vender productos Premium para el mercado interno y externo	X	X	X		X	X		X
FO2	Desarrollar mercados de India, China, Rusia.	X	X	X		X	X		X
FO3	Incrementar el precio de venta basado en la relación calidad-producto	X	X			X			X
FO4	Penetrar en el mercado Estados Unidos, Unión Europea			X	X	X	X		X
DO2	Invertir en tecnología y capacitación para mejorar la calidad del producto	X		X	X	X	X		X
DO3	Penetrar en el mercado interno, incrementando el consumo per cápita del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú)	X				X	X	X	X
DO5	Implementar la integración entre la industria vitivinícola peruana con los distribuidores locales e internacionales.			X	X	X		X	X
DA1	Implementar y desarrollar servicios académicos de formación profesional con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando empleabilidad.			X	X	X		X	X

Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

7.8. Conclusiones

Aunque la situación actual de la industria vitivinícola peruana no es la esperada, debido a las diversas situaciones que resultan adversas para el desarrollo del sector. Sin embargo, creemos que se pueden generar grandes cambios con la implementación de estrategias relacionadas con los Objetivos de largo plazo y Objetivos de corto plazo. Enfocados en lograr el impulso del sector vitivinícola a nivel nacional e internacional, el mantener el objetivo de ser uno de los principales productores a nivel mundial; así como el mayor exportador de Sudamérica. Para ello es importante que la industria implemente las estrategias propuestas en el presente capítulo, así como la estructura organizacional propuesta. Debido a que es imprescindible que se cuente con entidades privadas que puedan trabajar directamente con los productores, capacitándolos. Asimismo, fomentar el desarrollo tecnológico a través de la inversión en I&D, desarrollar mejores prácticas de producción para que de esta manera se contribuya con el medio ambiente.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Considerando la fase del proceso estratégico, es necesario tomar en cuenta cinco elementos claves: (a) los objetivos de corto plazo, (b) las políticas, (c) los recursos, (d) la estructura organizacional, y (e) el manejo de medioambiente y ecología (D'Alessio, 2015).

Para poder aplicar el modelo planteado se debe considerar implementar una etapa de evaluación de las actividades propuestas; así como realizar los controles necesarios. Los cuales permitirán obtener un conocimiento más amplio, que permita implementar y realizar los ajustes necesarios. Por ello, obtener el resultado final esperado; los resultados de la evaluación estratégica deberán ser comparados con los objetivos planteados.

El *Balanced Scorecard* (BSC) o tablero de control balanceado, es una herramienta de control y monitoreo del desempeño, implementación, y desarrollo de las estrategias formuladas para la industria. Permitiendo que la industria pueda, en caso sea necesario, implementar las acciones que permitan corregir las estrategias y/o procesos durante la implementación y desarrollo.

Para Porter (1999) una estrategia competitiva consiste en ser diferente, es decir elegir un conjunto de actividades diferentes para una combinación única de valor. Por otro lado, D'Alessio (2008) consideró que la base principal para la implementación estratégica es el liderazgo en la industria vitivinícola que englobe las grandes compañías peruanas y los pequeños productores para ello se deben evaluar los siguientes puntos:

- Mejorar la calidad de nuestros vinos ante el mundo para tener un precio más competitivo.
- Lograr el Certificado de Origen de nuestras cepas ya que este documento que es emitido en representación del Estado peruano, que acredite el cumplimiento de los requisitos de origen establecidos en los acuerdos comerciales y/o regímenes preferenciales.

- Revisión constante de los objetivos de corto plazo ya que se deben de cumplir porque son la base de los objetivos de largo plazo y deben de ser acordes con la visión y las estrategias.

8.1 Perspectiva de Control

Como parte de la estrategia de control a implementar, el del *Balanced Scorecard* se puede realizar los monitoreos y controles del cumplimiento de los objetivos de corto plazo, así como el alineamiento a la estrategia global de la Empresa, basados en; (a) la perspectiva financiera; (b) el enfoque hacia el cliente; (c) la productividad interna; y (d) plataforma de aprendizaje y crecimiento de la organización. Con lo cual, permitirá a la industria vitivinícola mantener una visión global del desarrollo de sus procesos y del sector en el que se desenvuelven. Facilitando a la Gerencia realizar las medidas correctivas y tomar mejores decisiones.

8.1.1 Aprendizaje interno

El aprendizaje interno se debe tomar en consideración como pieza fundamental para la implementación de las estrategias planteadas. Tomando en consideración aquellos procesos que se encuentran relacionados con el empoderamiento necesario para alcanzar la visión planteada. En la industria vitivinícola ha analizado las deficiencias internas con las que se cuenta. Los cuales deberá generar y perpetuar los vínculos entre la industria y los proveedores, así como los productores de uva, buscando formar alianzas estratégicas alineando a todos los participantes involucrados.

8.1.2. Procesos

Algunos autores como Kaplan y Norton (2009) mencionaron que la perspectiva interna analiza la organización y los procesos, y qué debe llevarse a cabo para sobresalir, ya sea en calidad, costos, tiempo o desarrollo de productos. Estos parámetros permiten a la organización obtener mejores índices de desempeño y, en consecuencia, generan que el sector

se especialice en las acciones que realiza y brinde un producto altamente diferenciador al cliente; para ello, se considerarán algunos de los objetivos de corto plazo que sirven de soporte para la perspectiva. Algunos de los indicadores que se pueden tomar en cuenta son los siguientes:

- Implementación de políticas de calidad total.
- Eficiencia operacional.
- Mejora en la cadena de suministro.
- Transferencia de tecnología.
- Rediseño de procesos y automatización.

8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente genera la aplicación de parámetros de medida que permitan evaluar la implementación y ejecución de los objetivos; identificando los segmentos de mercado, y a elaborar vinos con identidad propia y de excelente calidad. Lo que permitirá a la industria vitivinícola captar a nuevos consumidores, inicialmente internos, los cuales se buscará logren identificarse con el producto, y se logre relacionar la marca con el Perú.

La satisfacción del cliente estará medida a través de: (a) encuestas de calidad y satisfacción y (b) encuestas de preferencia.

8.1.4. Financiera

El enfoque financiero en la industria de bebidas alcohólicas destiladas está determinado por el cumplimiento de los indicadores de gestión financiera que permiten a las fábricas licoreras mantener su rentabilidad y capacidad para crear valor económico continuo en sus procesos de producción y comercialización. Además, evalúa todas y cada una de las inversiones realizadas por proyectos implementados, los cuales, a su vez, obtendrán en el largo plazo un retorno financiero bastante importante.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Este modelo es más que un sistema de medición táctico u operativo, sino que es utilizado como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia de largo plazo de la industria vitivinícola de Perú. El BSC debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación. Los procesos de gestión decisivos son: (a) clarificar y traducir la visión y la estrategia, La estrategia de la unidad del negocio debe ser traducida en objetivos estratégicos específicos, como lo son los financieros, y los del segmento de clientes y de mercado en los que ha decidido competir. Una vez implementado, la industria identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno, destacando aquellos procesos que son más decisivos e importantes para los clientes y los accionistas. El Balanced Scorecard se transforma en un marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo; (b) comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. El Balanced Scorecard propone un diálogo entre las unidades de negocio y los directores corporativos. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la industria, así como la estrategia para conseguir estos objetivos; (c) planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas Los objetivos para los indicadores del Balanced Scorecard deben ser para un rango de 3 a 5 años vista. Es recomendable utilizar el benchmarking para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos alcancen las medidas estratégicas. El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la industria vitivinícola cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y establecer metas a corto plazo para los

indicadores financieros o no financieros del BSC; y (d) aumentar los procesos feedback y la formación estratégica.

El *Balanced Scorecard* permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuese necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. El énfasis sobre la causa-efecto cuando se construye un *Cuadro de Mando*, introduce sistemas de pensamiento dinámico; permite que los individuos de diversas partes de la industria comprendan la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la industria. En la figura 22 se muestra el mapa estratégico del *Balanced Scorecard*.

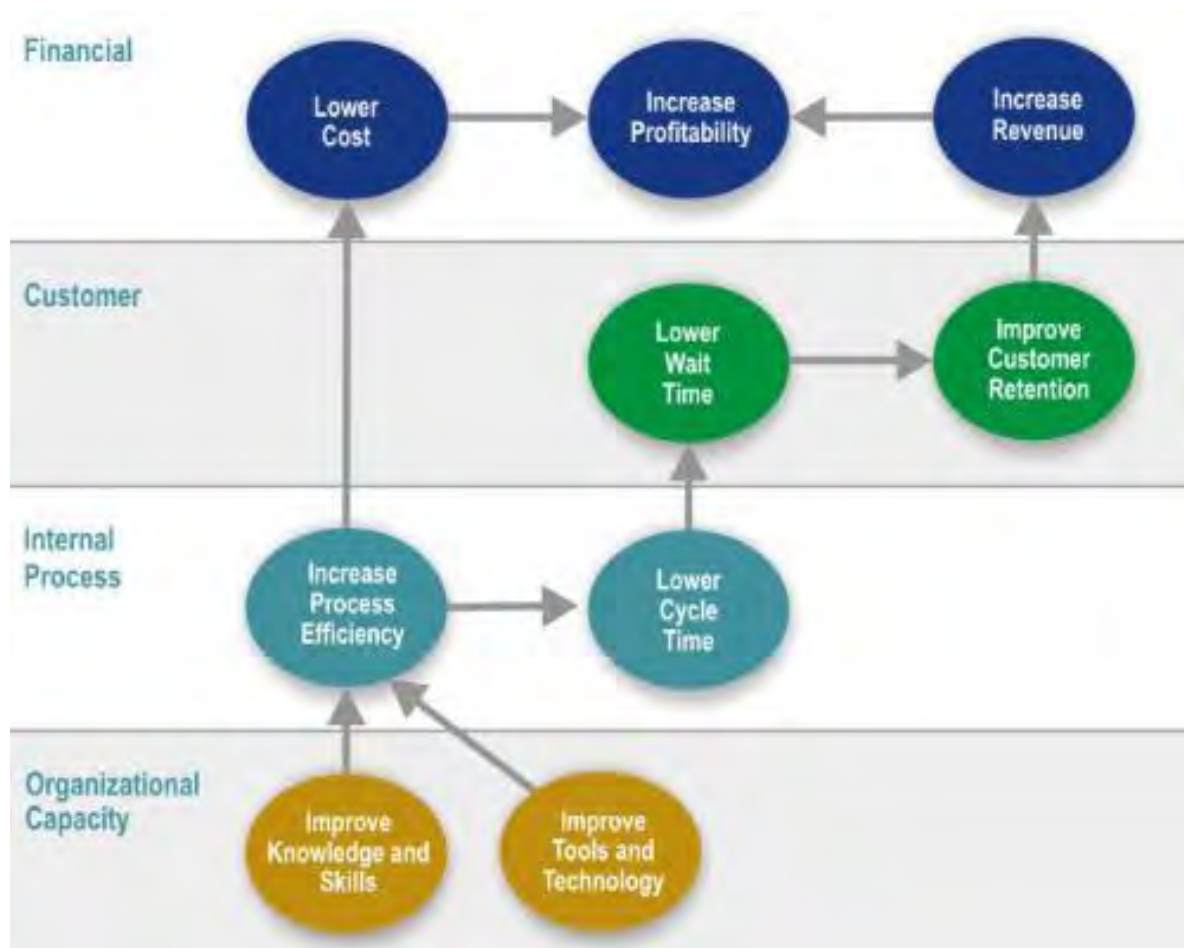


Figura 13 Tablero de control balanceado (Balanced Scorecard).

En la Tabla 32, se desarrolla el BSC para el sector vitivinícola. Este indicador se ha elaborado bajo las siguientes perspectivas: (a) aprendizaje interno; (b) procesos; (c) clientes; y (d) financiera. El cuadro de mando integral sitúa a la estrategia en el centro de la industria y

se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y la meta general de la industria mediante indicadores e inductores.

Los objetivos, en las cuatro perspectivas, son conectados unos con otros por relaciones de causa y efecto. Esta arquitectura de causa y efecto, que interconecta las perspectivas, es la estructura en torno a la cual se ha diseñado el mapa estratégico, que es la representación visual de la estrategia. Este mapa muestra cómo los objetivos en las perspectivas de aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera se integran y combinan para describir la estrategia.

La industria vitivinícola debe de estar alineada a su visión, por ello debe priorizar la mejora de infraestructura de la producción de vino con un sistema de mejora continua, con la participación de un gremio de productores de vinos de calidad que permita poder exportar un producto diferenciado a los países metas. Se debe de considerar fases en todo este proceso por ello la fase inicial es incrementar el volumen de producción de vino de calidad exportable. Como segunda fase es orientar la publicidad y *marketing* de los vinos de calidad en los países donde se está exportando para mejorar su imagen de producto *premium* en vinos y asociándola a nuestra alta gastronomía. Ya como tercera fase debemos de mejorar la posición competitiva de la industria incrementando año tras año para cubrir la demanda interna y externa, y por última fase la mejora de la tecnificación y capacitación.

8.3 Conclusiones

El control y evaluación a lo largo del planeamiento estratégico permitirá a la industria vitivinícola peruana un mayor control y seguimiento de los objetivos de corto y largo plazo. Los indicadores del tablero de control ayudan a definir los avances en la implementación del planeamiento estratégico con el logro de los objetivos a largo plazo y a su vez deben de ser evaluados con frecuencia para estar alineados con la visión todo ello acompañado de retroalimentación para ser efectivas las estrategias.

Por lo cual representa un proceso dinámico que permitirá medir el desempeño de los objetivos de manera eficaz, así como garantizar el control de las estrategias. Todos los resultados de este control y evaluación deben periódicamente ser informado a todas las partes interesadas con el objetivo de tomar decisiones oportunas.

Como se puede observar en el tablero de control, existen objetivos que requieren un soporte muy importante del Estado mediante la generación de regulaciones claras y transparentes; así mismo se requiere el apoyo de los gremios mediante su participación continua en actividades definidas, las cuales incluyen capacitación, investigación y desarrollo estableciendo metas comunes para el desarrollo y crecimiento de ellos como los del país. Otro pilar para el logro de estos objetivos viene a ser la inversión privada mediante los financiamientos crediticios, brindando al productor de vino peruano facilidades para que puedan acceder a ellos. Todos estos socios estratégicos y su interacción, permitirá que se logre la visión deseada.

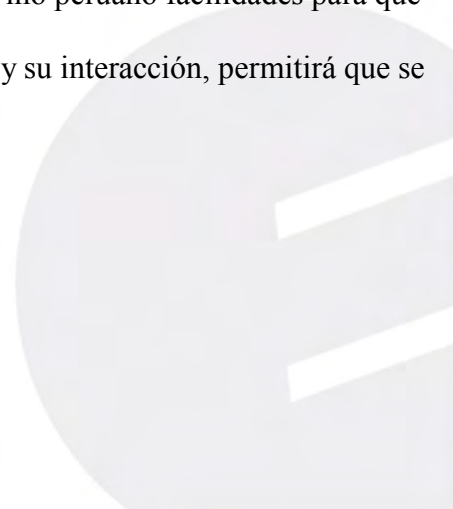
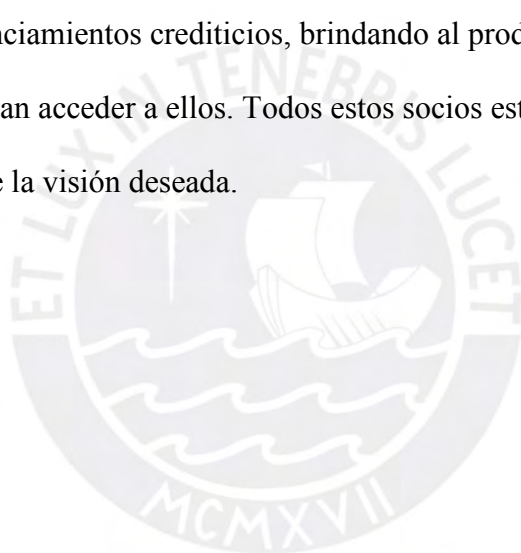


Tabla 32

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva		Objetivos a Corto Plazo	Indicador	Periodo	Variable
Financiero	OCP 1.1	El 2018 se facturará un total de USD 246 MM, representando un CAGR de 46% versus 2016.	Facturación	Anual	N
	OCP 2.1	El 2018 se logrará un ROE del 14%. A través de crecimiento en las ventas, mejora en el precio, mayor acceso al financiamiento y al uso de mejores técnicas de producción.	Ratio ROE	Anual	%
	OCP 2.3	El 2020 se tendrá un margen EBITDA del 12%.	Margen sobre las ventas	Anual	%
	OCP 2.4	El 2021 se logrará un ROE del 16%.	% Satisfacción laboral	Anual	%
	OCP 2.5	El 2023 se tendrá un valor de mercado de USD 1,532 millones.	Valor mercado	Anual	N
	OCP 3.4	El 2023 se generará 7,200 puestos directos, así como la implementación de programas de especialización en producción de vinos	% Satisfacción laboral	Anual	%
Cliente	OCP 1.2	El 2019 tendremos 3 marcas Premium asociadas a la denominación de origen y a la Marca Perú, incrementando la oferta de exportación en 19 veces versus 2016, de esta manera se llegara a un nivel de facturación global de USD 390 MM	Número de marcas Premium	Anual	%
	OCP 1.3	El 2020 el precio promedio por botella Premium será de USD 30, llegando las ventas de este segmento a representar un 10% del mercado local, de esta manera se llegará a un nivel de facturación de USD 592 MM.	Precio unitario	Anual	N
	OCP 1.4	El 2021 el consumo per-cápita será de 7 litros anuales, duplicando el actual, llegando a un nivel de facturación de USD 877 MM	Consumo per cápita	Anual	N
Procesos	OCP 1.5	El 2022 la producción de la industria vitivinícola peruana será de 217 MM de litros, 4.5 veces la del 2016, representando las exportaciones el 22%, de este modo el nivel de facturación será de USD 1,197 MM.	Volumen de producción	Anual	N
	OCP 2.2	El 2019 se logrará asociar al 40% de pequeños productores para aprovechar economías de escala, estandarizar calidad y mejorar el poder de negociación.	Ahorros en dólares americanos	Anual	N
	OCP 3.1	El 2020 se contará con todos los procesos productivos certificados con ISOS, para lo cual se mantendrán alianzas con centros especializados generando nuevos empleos.	Numero de certificaciones	Anual	N
Aprendizaje	OCP 3.2	El 2021 se tendrá al 60% del personal capacitado y certificado para la producción y ejecución de buenas prácticas vitivinícolas.	Porcentaje de empleados certificados practicas vitivinícolas	Anual	%
	OCP 3.3	El 2021 se ejecutará una inversión en I&D equivalente al 8% de las ventas, contando con personal especializado y bien remunerado.	Rentabilidad de la inversiones en I&D	Anual	%
	OCP 3.5	El 2023 se tendrán convenios con las 10 principales universidades del país generando programas académicos de calidad especializados en el sector.	Nro. de convenios	Anual	N

Capítulo IX: Competitividad de La Industria Vitivinícola

Competitividad, según Porter (2005), es el nivel de productividad con el que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales y que para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Asimismo, aseveró que para la competitividad importa casi todo, y por eso es un reto; que una visión defectuosa es verla como la participación de los productos a nivel internacional, de exportar por medio de un juego de suma cero. Para Michael Porter existe una competitividad vista desde el ámbito nacional, y otra vista desde el panorama industrial, y de los competidores. Porter, en “The competitive advantage of nations” (1990), concluyó que en los países tanto el Gobierno como las empresas deben asumir roles trascendentales.

A continuación, en la Tabla 33 y la Tabla 34, presentamos los roles que las empresas deberían implementar para el desarrollo, crecimiento y mejorar de competitividad de un país y de los productores internos; además de algunos ejemplos de actividades de cómo debe aplicarse a la industria vitivinícola.

Tabla 33

El Rol del Gobierno

1. Imponer estrictas normas sobre los productos, su seguridad, e impacto ambiental.
2. Limitar claramente la cooperación directa entre sectores rivales.
3. Promover objetivos que originen una inversión continuada.
4. Imponer fuertes políticas nacionales antimonopolio.
5. Rechazar el comercio pactado.

Nota: Tomado de “The competitive advantage of nations: With a new introduction”, por M. E. Porter, 1998a, pp. 127-128, New York, NY: The Free Press.

Tabla 34

El Rol de la Industria

-
1. Buscar a los competidores más capaces como motivadores
 2. Establecer sistemas de alarma temprana
 3. Mejorar el rombo nacional
 4. Aceptar la competencia nacional
 5. Globalizar para aprovechar las ventajas selectivas de otras naciones
 6. Usar alianzas solo selectivamente
 7. Ubicar la base nacional de tal modo que apoye la ventaja competitiva
-

Nota: Tomado de “The competitive advantage of nations: With a new introduction”, por M. E. Porter, 1998a, pp. 127-128, New York, NY: The Free Press

9.1. Análisis Competitivo de la Industria Vitivinícola

De acuerdo a la Figura 14, nuestro país se ubica en el puesto 67 para el periodo 2016-2017; subiendo 2 posiciones respecto al informe anterior. Mantenemos la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continuamos en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. En la región ocho países mejoran ubicaciones. Destaca el avance de Panamá (+8, 42), México (+6, 51), Jamaica (+11, 75) y República Dominicana (+6, 92), Brasil (-6, 81), Ecuador (-15, 91) y El Salvador (-10, 105) son los países con mayor descenso. La figura 19 demuestra que hemos retrocedimos en 2 pilares: (a) eficiencia del mercado de bienes (60 a 65); y (b) innovación (116 a 119).

Como país, entre los factores más problemáticos para hacer negocios destacan:

- (a) burocracia gubernamental; (b) regulaciones laborales restrictivas; (c) corrupción; (d) inadecuada infraestructura; (e) normas tributarias; (f) impuestos; y (g) inseguridad, entre otros.

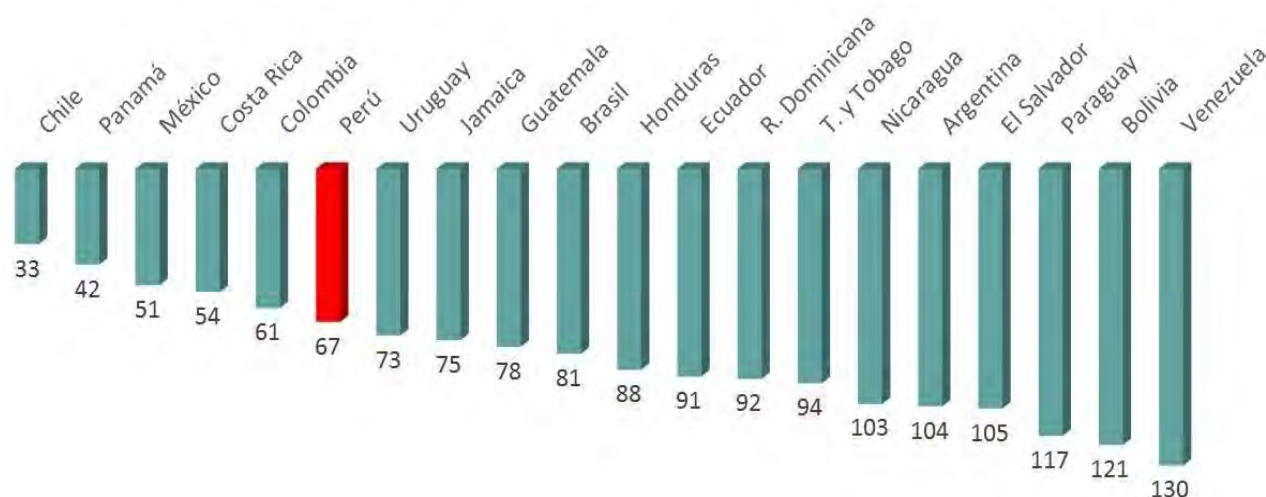


Figura 14 Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2016-2017. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017”. Por el World Economic Forum, 2017. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf.

Según Michael Porter, la naturaleza de la competencia de una industria, está compuesta principalmente por cinco fuerzas: el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes u rivalidad de los competidores

En la figura 15 se muestran la Evolución del Perú en los 12 pilares de Competitividad. Y en la figura 16 la competitividad en el Perú

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	5.4	23	5.9
4. Salud y Educación básica	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial	78	3.8	81	3.8
12. Innovación	119	2.8	116	2.8

Figura 15 Evolución de Perú en los 12 pilares de la competitividad. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017”. Por el World Economic Forum, 2017. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

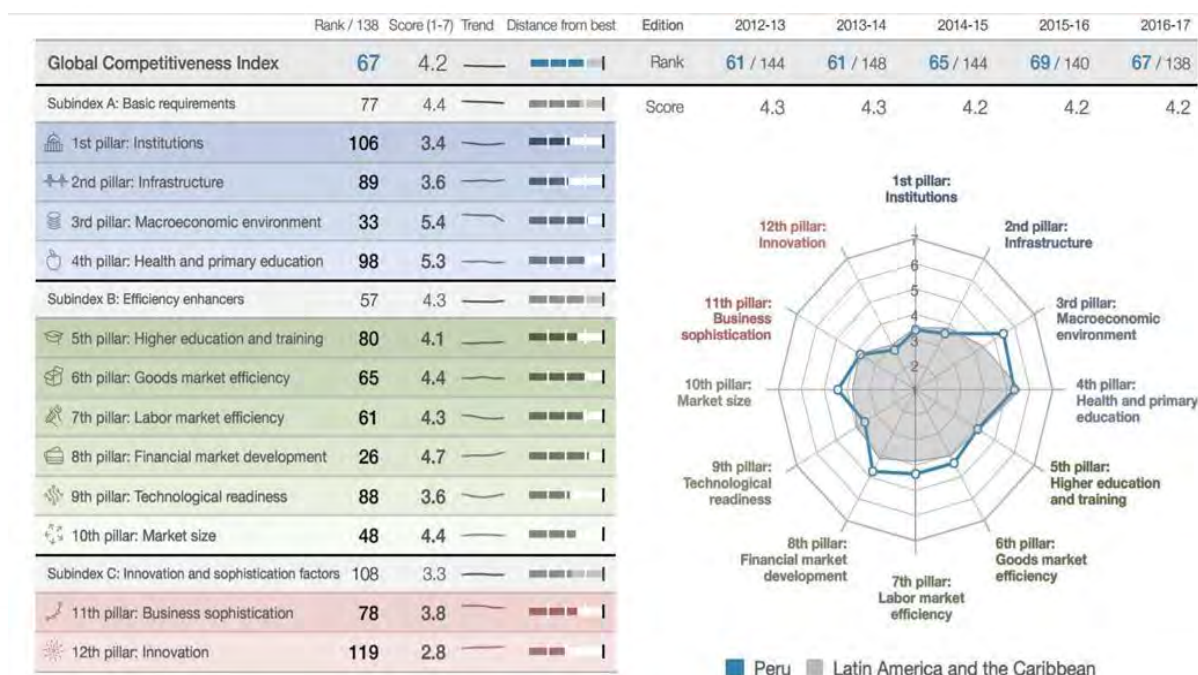


Figura 16 Detalle de competitividad del Perú 2016-2017. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017”. Por el World Economic Forum, 2017. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

En la figura 17 se detalla los factores problemáticos para hacer negocio en el Perú

Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2016

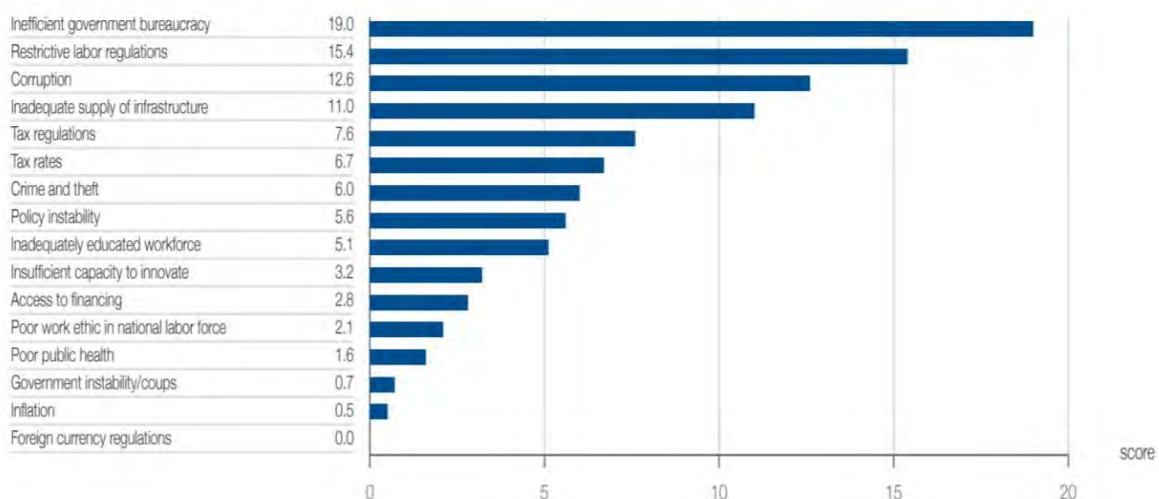


Figura 17 Factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú 2016-2017. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2016–2017”. Por el World Economic Forum, 2017. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf.

En la industria vitivinícola, existen bajas barreras de entrada. El requisito principal para el acceso al sector es la capacidad económica, para así enfrentar una alta inversión. Tan solo desarrollar una hectárea de vid para la elaboración de vino requiere de una inversión de US\$ 25,000 y el tiempo aproximado de vida de una planta para la elaboración de vino llega aproximadamente a los 20 años.

La intensidad de la competencia es muy alta entre productos importados y productores nacionales, se estima que compiten en el mercado peruano más de 800 marcas importadas a precios competitivos; la diferenciación de los productos es mínima dada principalmente por el país de origen y precio; el canal donde se escenifica esta rivalidad son las grandes cadenas de supermercados que concentran las ventas del producto. A nivel exportaciones del continente americano, Chile ha logrado desarrollar una industria eficiente a nivel de exportaciones mientras que Argentina ha sabido desarrollar poderosamente su mercado interno, existiendo muchos otros países con capacidad exportadora del nuevo mundo como en Sudáfrica y Australia.

El grado de sustitución del producto es un factor importante a considerar puesto que se cuenta con una gran variedad de productos sustitutos tales como la cerveza, el ron, el whisky, el pisco, el vodka, entre otros. Es importante indicar que las empresas encargadas de estos productos sustitutos realizan importantes campañas publicitarias durante todo el año, mientras que el vino no tiene esos niveles de difusión; salvo casos excepcionales de bodegas con gran presencia internacional que apuestan a campañas dirigidas. Asimismo, los precios relativos de los sustitutos son equivalentes a los del vino.

El grado de dependencia en productos y servicios complementarios en el sector vitivinícola es bajo. Prácticamente todo el proceso es realizado por los mismos productores, siendo los servicios complementarios tales como el análisis de laboratorio, distribución o transporte aquellos en los cuales hay una dependencia importante, sin embargo la

participación de corchos, embotellamientos, etiquetas, almohadillas, barricas, y proveedores de servicio de irrigación y riego por goteo influyen directamente en el precio final.

El poder de negociación de los consumidores es bajo, dado que las adquisiciones se realizan por unidad y no a gran escala, perdiendo la oportunidad de lograr mejores precios. A pesar de ello, el consumidor nacional se encuentra orientado principalmente al precio. Adicionalmente no es un consumidor organizado y está poco informado al respecto a las características enológicas de los vinos, mostrando una predilección por los vinos dulces. Lamentablemente en el mercado internacional la competitividad es alta y el vino peruano requiere fortalecer sus características y virtudes competitivas con el propósito de lograr precios que permitan una mayor rentabilidad y aprovechamiento del crecimiento en la demanda internacional de vino.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que solo ofrece servicios complementarios, siendo los proveedores de envases de vidrio los que más influyen en el precio final, adicionalmente, muchos de los insumos utilizados son importados dado que sus costos de producción son menores respecto a la competencia local.

La industria a nivel mundial ha sufrido una evolución tecnológica importante que ha permitido el rendimiento y productividad de los cultivos de la vid y de la elaboración de vino. A pesar de dicho crecimiento tecnológico, en el Perú aún existen muchos procesos manuales y productores artesanales de vino, muchos de los cuales han optado por la informalidad. La innovación tecnológica tiene como principales protagonistas a los países como Francia, Italia, y España, los cuales van a la vanguardia del desarrollo de tecnología y de Argentina, país que logró eliminar el paradigma de la siembra de cultivos de vid en terrenos de altura. En este aspecto se analiza y evalúa el desempeño en el mercado peruano del vino importado y nacional, siendo comparado con la situación actual del vino en el mundo.

De la mano de una creciente cultura del vino y de un elevado crecimiento económico,

las importaciones de vino han experimentado un gran aumento en la última década. Desde el año 2000 hasta el 2013 las importaciones totales de vino crecieron a un ritmo promedio del 10% anual, alcanzando los 34 millones dólares. En términos de volumen las importaciones de 2013 ascendieron a 8.7 millones de litros, más de dos veces el volumen importado en el año 2000 pero un 54% menos que en 2011, año en el que las importaciones alcanzaron su máximo histórico con 18.8 millones de litros. El precio promedio de importación en 2013 fue de US\$ 3.92 el litro y se espera su consolidación. En la Tabla 35 se muestra las importaciones realizadas en los años 2000 al 2013

Tabla 35

Importaciones Totales

	2000	2003	2011	2012	2013	VAR 13/12 %	VAR 00/13 %	CAGR 00/13 %
Litros	4,168,560	5,862,104	18,789,950	10,021,605	8,698,827	-13	109	6
USD	9,635,585	10,677,008	31,895,173	34,626,675	34,060,648	-2	253	10
USD/l	2.31	1.82	1.7	3.46	3.92	13	69	4

Nota: Recuperado de:

http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Corsi/Atti/2015_06_23/Market_Analysis_Peru.pdf
“Análisis del mercado del vino en países de Latinoamérica – PERU”.

El principal componente de la importación es el vino fraccionado que representa el 76.5% del valor y 77% del volumen total importado luego de un crecimiento anual promedio del 5% en litros y del 10% en dólares en el período 2000-2013. Los espumantes han registrado un crecimiento anual promedio del 16% anual en dólares y del 10% en litros.

En la Tabla 36 se detalla la evolución de las ventas por categoría.

Tabla 36

Evolución de Ventas por Categoría

PRODUCTO	USD		LITROS		CAGR	CAGR	VARIACIÓN	
	2000	2014	2000	2014	2000/14 %	2000/14 %	ABSOLUTA	
ESPUMANTE	1.088.06	7.326.33	366.96	1.294.15	16	10	6.238.27	927.18
FRACCIONADO	7.982.18	26.037.21	3.440.23	6.696.86	10	5	18.055.02	3.256.63
GRANEL	556.15	669.41	360.18	707.11	1	5	113.26	346.93
	9.626.387	34.032.942	4.167.373	8.698.115	10	6	24.406.56	4.530.70

Nota: Recuperado de:

http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Corsi/Atti/2015_06_23/Market_Analysis_Peru.pdf
 “Análisis del mercado del vino en países de Latinoamérica – PERU”.

Luego de importantes oscilaciones de precios, los valores medios de los productos vínicos se han estabilizado. Para los espumantes este precio medio en 2013 fue de US\$ 5.66, luego de un crecimiento promedio anual del 5% entre 2000 y 2013. El valor máximo de importación se registró en 2011 con un precio medio de US\$ 6.21 mientras que el precio mínimo del período correspondió al 2000 con US\$ 2.97 el litro. El precio medio del vino tranquilo fraccionado registró un crecimiento anual del 4% entre 2000 y 2013 alcanzando los US\$ 3.89 en el año 2013. A diferencia del vino espumante, el año 2011 fue muy crítico para los vinos tranquilos cuyo precios medios cayeron por debajo del US\$ 1.80 por litro.

En la siguiente tabla se observa una clara diferencia de estrategia entre los productores de vino de los países del continente europeo y los productores de países del continente americano. Los países del continente europeo venden sus vinos a precios menores o levemente superiores a la media de importación, mientras que los productores de vino del continente americano lo hacen a precios sustancialmente mayores. El precio promedio de España, fue un 38% mayor al promedio mientras que Italia registró precios del 98% mayor a la media. En la Tabla 37 se detallan los precios promedios de importación.

Tabla 37

Precio Promedio de Importación

	2000	2013	VAR 00/13 %	CAGR 2000/2013 %	Diferencia con media 2000 %	Diferencia con media 2013 %
World	2,97	5,66	91	5,10	0	0
Italia	2,92	5,62	93	5,18	-2	-1
Argentina	6,28	3,64	-42	-4,12	112	-36
Francia	2,70	28,40	954	19,86	-9	402
España	3,86	5,25	36	2,39	30	-7
Chile	2,45	3,83	56	3,50	-17	-32

Nota: Recuperado de:
http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Corsi/Atti/2015_06_23/Market_Analysis_Peru.pdf
 “Análisis del mercado del vino en países de Latinoamérica – PERU”.

El consumo de vino en el Perú habría ascendido el 2013 a 43.3 millones de litros, de los cuales el 80.3% corresponde a vinos nacionales y el 19.7% a vinos importados. El consumo per cápita de vino en el Perú ha pasado de 0.96 litros el año 2006 a 1.42 litros el año 2013. Uno de los problemas de la industria vitivinícola nacional en el mercado interno es la competencia con vinos importados a menores precios, es decir, existe un desafío por lograr que los consumidores cambien sus preferencias hacia vinos nacionales de mayor calidad.

Entre los años 2004 y 2013 el volumen exportado de vino peruano registró una tasa de crecimiento promedio anual de 13.2%, habiendo crecido en más de cuatro veces los envíos, registrando el año 2013 más de 180,000 litros; sin embargo, respecto al año anterior estos envíos se redujeron en -21%, por menores ventas al mercado de China, que el año 2012 se consolidó como el segundo destino de este producto, y una reducción marginal del mercado norteamericano. El año 2012 las exportaciones registraron el mayor valor histórico,

superando los 227,000 litros que significaron cerca de US\$ 951,000, con un valor unitario promedio de US\$ 4.18 por litro. Por otro lado, se ha logrado ingresar a nuevos mercados como es el caso de España, Holanda, Luxemburgo, Marruecos y algunos países asiáticos en los cuales no se habían reportado envíos. Las exportaciones peruanas de vino se dirigen hacia Chile, Japón, Reino Unido, México, Alemania y Francia, entre otros mercados internacionales, habiendo llegado el año 2013 a un total de 27 destinos, de los cuales 11 destinos superaron los 1,800 litros.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Vitivinícola

Dentro de las ventajas competitivas del sector, tenemos que el país cuenta con grandes extensiones de tierras costeras con climas secos es decir aptas para el cultivo de vid en las grandes regiones de Ica, Arequipa, Lima, Moquegua, Tacna y La Libertad. Además, es importante indicar que la gran diversidad de pisos altitudinales y microclimas existentes permite la investigación en el desarrollo de nuevas cepas con mejores capacidades de adaptación a distintos tipos de suelo, los cuales permitan al sector el logro de mejoras competitivas, ofreciendo un producto con un alto grado de diferenciación para el vino nacional.

Otro de los factores favorables para la industria vitivinícola son los tratados de libre comercio realizados por el Perú con los principales mercados de exportación del mundo como por ejemplo como China, EE.UU. y la Unión Europea con los cuales tenemos preferencias arancelarias con respecto a otros países competidores.

Para la identificación de las ventajas competitivas se tomó en cuenta la estructura que utiliza CENTRUM Católica para el índice de competitividad regional de un país, las cuales constan en cinco pilares: (a) Gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) infraestructura productiva, (d) el capital humano, y (e) la eficiencia de las empresas. En la figura 18 se identificaron las ventajas competitivas dentro de cada pilar.



Figura 18 Los pilares del ICRP (índice de competitividad regional del Perú). Adaptado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

Debido a las riquezas naturales con las que cuenta el Perú podría lograr una gran ventaja frente a sus competidores. El buen clima cálido en toda la costa desértica, la cual ayuda a generar un vino maduro y de buena calidad. Por otro lado, la economía peruana se encuentra actualmente estable, es decir las fortalezas del Perú están principalmente en el crecimiento de la economía, la estabilidad macroeconómica, los tratados de libre comercio firmados que permiten la apertura de nuevos mercados, el beneficio de tener la mayor diversidad de climas que favorece el cultivo de gran variedad de tipos de uvas y por ende la producción vitivinícola.

El proceso de producción del vino en el Perú, se viene realizando a través de procesos de alta tecnología, cuyos equipos de acero inoxidable inician el proceso con el despalillado, que consta de separar la uva de los racimos, posteriormente se inicia el proceso de trituración y finalmente la fermentación del mosto bajo el azúcar propia de la fruta. Sin embargo, no existe la uniformidad en los procesos de producción de vino peruano, ya que dichos

productores no están dispuestos a invertir en *software* de investigación y desarrollo.

Es importante hacer hincapié que en el Perú las empresas de la industria vitivinícola, emplean mucho la integración vertical, es decir se ganan propiedad o mayor control sobre los canales o distribuidores.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Vitivinícola

Por lo tanto, es aquí en donde la definición de clúster o complejo productivo viene a ser de gran provecho, debido a que permite examinar las condiciones en la que las empresas de una determinada región, logran competir exitosamente en mercados internacionales. Este análisis permite a las empresas y Gobiernos definir prioridades de gastos y de políticas, que tienen como objetivo principal maximizar su rendimiento económico. Por tal motivo, es imprescindible desarrollar o estructurar un diseño de estrategia que logre una mejora competitiva de la región, estableciendo una importancia mayoritaria a la mejora en los climas de negocios o sinergia entre las empresas y los complejos productivos.

El concepto de clúster incluye un desarrollo dinámico que fomenta la competitividad, generando círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo, conquistando inversiones extranjeras, nuevas tecnologías y recursos humanos altamente calificados. Adicionalmente, crean oportunidades para desarrollar alianzas estratégicas entre diferentes niveles de aglomerados, ya sea entre el Gobierno y las empresas, entre empresas de diferentes clústeres o entre ellos.

A nivel industrial se ha demostrado que las organizaciones de clase mundial tienden a concentrarse en pequeñas áreas geográficas, específicas para cada tipo de industria beneficiándose y multiplicando los determinantes de su éxito. Normalmente, las empresas de países pequeños presentan menores posibilidades de competir ante empresas de países más grandes; esto se debe, principalmente, a que tanto las estructuras productivas como los mercados nacionales son de mayor tamaño y diversidad en los países grandes. La promoción de clústeres es un instrumento que ayuda a superar las debilidades que presentan las

economías de los países pequeños, ampliándose las opciones de las empresas para reducir costos, atraer inversiones y acceder a nuevas tecnologías e ideas de negocios.

Algunos estudios de clústeres a nivel internacional concluyen que los resultados obtenidos por las empresas sugieren que las ventajas competitivas dependen no solo de los recursos y capacidades de las empresas consideradas individualmente, sino que también de las del clúster como un todo.

Como resultado de la aplicación de la metodología de mapeo de clústeres, se han identificado 41 clústeres en todo el Perú, los cuales se detallan en la Figura 19. Para ello se ha llevado a cabo un proceso de recopilación de información proveniente de fuentes primarias y secundarias, que posteriormente fue analizada a nivel sectorial y regional mediante la aplicación de los criterios para la identificación de clúster. También se presenta la descripción los criterios de identificación para la industria vitivinícola, la cual se encuentra clasificado en un grande grupo según el sector de actividad económica al que pertenece, D'ávila (2013).

Especializados en la producción, comercialización y distribución. Sus mercados internacionales y sus retos asociados son bastante comunes, aunque una segmentación por *premium*/masivo sería útil pues el pisco puede tener un posicionamiento internacional *premium* y el vino peruano es de baja calidad y para mercado local, Ica. Identificación de productores primarios, elaboradores o bodegas, Industria auxiliar de botellas, tanques, etiquetas (escasa competitividad y tecnología, importación de insumos) y proveedores de maquinaria especializada (importada).

En base a las ponderaciones realizadas, en la tabla 38 se presenta la Matriz de Justificación de Clústeres identificados.

Tabla 38

Matriz de Justificación de Clústeres Identificados

CLUSTER	NEGOCIO	CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA	ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR	MASA	DEMANDA	FACTURACIÓN (MILONES \$)	
				CRÍTICA (N° EMPRESAS)	NO LOCAL (MILLONES \$)		
35	Pisco y Vino en Ica	Especializadas en la producción, comercialización y distribución. Sus mercados internacionales y sus retos asociados son bastante comunes aunque una segmentación por <i>premium</i> /masivo sería útil pues el pisco puede tener un posicionamiento internacional <i>premium</i> y el vino peruano es de baja calidad y para mercado local.	Ica	Identificación de productores primarios, elaboradores o bodegas, Industria auxiliar de botellas, tanques, etiquetas (escasa competitividad y tecnología, importación de insumos) y proveedores de maquinaria especializada (importada)	380	14	158

Clusters identificados	Ranking General del promedio	Ranking por criterios de priorización				
		Masa crítica empresarial	Potencial de crecimiento del negocio (masa crítica de mercado)	Ventaja competitiva del cluster	Efecto de arrastre de la cadena en términos de empresas, ocupación y tecnología	Factibilidad de la iniciativa cluster
Minero Centro	1	4	2	10	3	15
Moda Vestir en Lima	2	2	9	25	2	1
Minero Norte	3	17	2	10	3	15
Minero: Auxiliar Minero Lima y Arequipa	4	12	26	13	1	1
Minero Sur	5	5	2	10	17	15
Turismo Cultural Cusco	6	7	15	7	10	4
Construcción en Lima	7	1	6	27	20	9
Pelos Finos Arequipa-Cusco-Puno	8	33	9	5	19	9
Pesca: Pescado Congelado y Conservas de la costa	9	3	36	14	9	3
Pesca: Harina y Aceite de Pescado de la costa	10	8	14	4	33	9
Logística en el Callao	11	14	1	7	28	25
Turismo Corporativo en Lima	12	6	15	31	7	6
Gastronomía & Food Service en Lima	13	30	27	18	6	13
Café del Norte	14	10	39	1	22	18
Turismo Corporativo en Cusco	15	31	15	27	10	4
Turismo Cultural en Lima	16	28	15	35	7	6
Salud en Lima	17	11	5	35	15	29
Hortofrutícola en la Costa	18	9	11	15	35	29
Software en Lima	19	36	25	31	5	9
Turismo de Naturaleza	20	16	15	22	18	26
Auxiliar Agroalimentario en Lima	21	20	23	24	16	20
Cármico en Lima	22	13	8	41	27	6
Turismo Médico (Tacna)	23	35	15	7	21	26
Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas (Piura)	24	29	11	15	35	29
Auxiliar Automotriz en Lima	25	18	7	30	13	37
Café Junín	26	21	39	1	22	33
Joyería en Lima	27	25	22	26	30	20
Pisco y Vino en Ica	28	23	34	29	12	20
Colorantes Naturales Centro-Sur	29	27	23	6	32	36
Banano Orgánico del Norte	30	39	28	17	41	13
BPO (Centros contacto) en Lima	31	37	33	18	39	20
Cacao y Chocolates del Perú	32	24	35	34	22	18
Café del Sur	33	41	39	1	22	33
Madera en Loreto y Ucayali	34	22	13	23	38	37
Contenidos Digitales & Audiovisuales en Lima	35	40	32	31	26	20
Turismo de Sol y Playa	36	26	15	38	13	37
Conservas y Congelados de Hortalizas de La Libertad/Lima	37	32	36	20	37	26
Mueble Habitat en Lima	38	19	29	39	29	32
Calzado en Lima	39	15	30	37	31	40
Conservas y Congelados de Hortalizas de Ica/Lima	40	38	36	20	40	33
Calzado Poverin	41	34	30	39	34	40

Elaborado por Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D'ávila Quevedo

Figura 19 Ranking de clústeres identificados. Elaborado por Consorcio Clúster Development- Metas Gaya – Javier D'ávila Quevedo. Recuperado de: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

Clúster vitivinícola de Ica: A 300 km al sur de Lima se encuentra la región Ica caracterizada por su clima ameno, sus plantaciones de uva y sus bodegas de pisco y vino. Este clúster, corresponde a la región Ica en el sur del Perú, incluye a los plantadores de uva, productores de pisco y vino, e industrias correlacionadas. Es bueno resaltar que estas actividades representan un 25% de la economía regional de Ica. A partir del año 2002 este clúster presenta un fuerte dinamismo. El CITE brinda servicio de producción y transferencia de tecnología. En la

Tabla 39 hemos identificado las Organizaciones del Clúster en Ica

Tabla 39

Organizaciones del clúster vitivinícola de Ica

Organizaciones	Sector	Actividades
SENASA	Salud agraria	Control de plagas y enfermedades
INIA	Inv. alimentaria	Lucha contra la filoxera
DIGESA	Control de calidad	Calidad piscos y vinos
Aso. Produc.	Uva	Asociación productores de uva
Aso. Prod.	Pisco	Asociación productores de pisco
CITE-Vid	centro de innovación	Transferencia tecnológica.

Nota: Extraído de: XII ICIEOM – “Clúster vitivinícola abordado según sistemas complejos adaptativos”. Álvarez, J. (2006).

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El clúster es analizado según el abordaje de los sistemas complejos adaptativos:

(a) adaptación, reflejando el aprendizaje dentro del clúster se tiene el caso de un emprendedor que inicia sus actividades de producción de pisco en las instalaciones del CITE que le brindaba servicio de destilación y asesoría en cuanto al tipo y calidad de uvas a adquirir de los plantadores del propio conglomerado. También el aprendizaje en el clúster se evidencia cuando ex trabajadores de alguna bodega han hecho después su propia bodega; (b) evolución, la evolución del clúster apunta hacia la exportación; (c) posicionamiento, a partir del año 2001 hubo notables desarrollos en el tema de las mejoras tecnológicas y organizacionales entre las empresas del clúster; (d) interacción, la co-evaluación de los agentes en el clúster ha significado el enredamiento continuado y creciente de muchos actores.

9.5 Conclusiones

Respecto al nivel de capacidad gerencial, existe muy poco profesionales dedicados al

desarrollo del sector vitivinícola debido a la escasa oferta educativa que existe en el medio respecto al sector, por lo que se recurre a profesionales con experiencia y capacitación en países como Argentina y Chile.

El régimen de innovación encontrado en la industria del sector vitivinícola aún se mantiene en un nivel inferior con respecto a otros sectores productivos en el país, siguiendo una velocidad de crecimiento al de la agricultura. Muestra de ello son las técnicas del riesgo, el manejo de plagas y la variación del rendimiento por hectárea, adicionalmente se busca la innovación, el desarrollo enológico, el estudio climatológico y la investigación de los suelos aptos para el cultivo de la vid.

El análisis preliminar mostrado permitió identificar: (a) las proyecciones y direcciones de crecimiento del clúster vitivinícola de Ica, (b) la inserción de nuevos actores y su impacto en el dinamismo del clúster y (c) el aprendizaje almacenado según una determinada trayectoria tecnológica al interior del clúster. El progreso del clúster se manifiesta en el incremento de las exportaciones, igualmente como mediante la introducción de nuevas tecnologías. El clúster vitivinícola de Ica desarrolla su aprendizaje mediante los adiestramientos que brinda el CITE, y la interacción de conocimiento implícito.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El objetivo principal del plan estratégico integral es presentarse como una herramienta importante para la toma de decisiones focalizadas al sector vitivinícola, dado que este PEI permitirá analizar, evaluar y contrastar las estrategias (E) con los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP), los cuales están principalmente unidos a las Acciones Estratégicas (AE) y a las perspectivas del tablero de control (financiera, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento), los cuales están a la vez alineados tanto con la visión como con la misión y soportadas por políticas, interés organizaciones, valores y código de ética.

La lectura de este plan estratégico integral de la industria vitivinícola, permitirá encontrar las posibilidades futuras de desarrollo para este sector. Asimismo, el *Tablero de Control Balanceado* nos permitirá identificar de manera visual la forma en que se logran los objetivos y estar alertas a las desviaciones que se pudieran presentar.

La Tabla 40 presenta el Plan Estratégico Integral para el sector vitivinícola, brindando un panorama holístico para el logro de la visión deseada, a través de estrategias claras. Asimismo, nos permite controlar todo el proceso estratégico y realizar los reajustes necesarios para una toma de decisión sustentada y técnica.

El PEI exhibe las partes esenciales del proceso, además de ello, las integra de acuerdo con el rol que desempeñan para el plan, con su importancia, y les brinda una localización. (D'Alessio, 2015).

10.2. Conclusiones Finales

A través del presente planeamiento estratégico hemos podido evaluar la situación actual de la industria vitivinícola nacional, la cual nos muestra que no cuenta con el apoyo tanto del gobierno como de empresas privadas, así como la capacidad de contar con un

equipo capacitado, que contribuyan con el desarrollo del sector. Por otro lado, no existen una entidad que se enfoque en el desarrollo de la industria; que permita lograr impulsar el producto a nivel internacional; y que sobretodo ayude a erradicar el alto porcentaje de informales que en la actualidad existe. Es por ello que a continuación enumeramos las diversas deficiencias y oportunidades que existen en el sector.

1. La industria vitivinícola actualmente representa un porcentaje muy reducido del PBI, sin embargo, dado su potencial y de acorde a las estrategias a implementar se estima que al 2017 llegue a representar 1% del PBI nacional, convirtiéndose de esta manera en un actor relevante en la economía.
2. Dada el crecimiento económico sostenido y ascendente, existe una clase media pujante que está migrando al consumo de vino y aprecia la calidad, esto es una gran oportunidad para el desarrollo de productos con valor agregado y de marca nacional que hagan frente a los productos importados que actualmente representan el 40% del mercado. Al 2027 los productos nacionales representaran el 80%.
3. Actualmente existe una baja inversión en I&D, en capacitación y tecnología que no permiten contar con procesos productivos de calidad y por ende generar un producto con estándares que sean apreciados por el consumidor internacional, solo existen 5 empresas grandes en Perú (Tacama, Santiago Queirolo, Taberero entre otros) cuyos procesos no están certificados con ISOS, mientras los pequeños productores son en su mayoría informales.
4. Es importante contar con productos *premium* con denominación de origen y alto valor agregado con precios diferenciados que tengan valor de marca, similar a lo que tienen competidores regionales como Argentina y Chile, Se estima que con el desarrollo de nuevas marcas la valoración de la marca será del 24% interanual debido a que la base actual es muy reducida (US\$ 6 por botella).

5. La industria vitivinícola se encuentra altamente fragmentada, al existir una gran cantidad de pequeños productores, algunos de ellos agrupados en pequeñas asociaciones que no han logrado mayores beneficios, contando con un bajo poder de negociación y dejando la mayor parte del margen a los intermediarios, asimismo su producto es de baja calidad.
6. Producto de la falta de asociación no se cuenta con un sistema que gestione información centralizada que permita la generación de información para la mejor toma de decisiones, así como la transferencia de nuevas tecnologías que permitan incrementar la competitividad.
7. El precio del vino peruano de importación es considerablemente menor al de los competidores vecinos como Argentina y Chile, que cuentan con mejores márgenes EBITDA en promedio del 25%. Esto reside en que la industria peruana no cuenta con marcas *premium* para hacer frente a esta competencia.
8. El mercado actual no cuenta con profesionales capacitados, solo 2 universidades incluyen en sus programas la formación de enólogos por lo que existe una necesidad de contar con buenos talentos que contribuyan con la innovación y reestructuración de la industria.
9. Existe un gran potencial para lograr una mayor penetración y desarrollo del mercado internacional, gracias a que en la actualidad contamos con 21 acuerdos internacionales vigentes, entre ellos con Estados Unidos, Mercosur, APEC y Comunidad Andina; cuatro acuerdos por entrar en vigencia con Guatemala, Alianza del Pacífico, Acuerdo de Asociación Transpacífico; y cuatro acuerdos que aún se encuentran en negociación como el Programa Doha para el desarrollo, el Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA) y acuerdos con El Salvador y Turquía.
10. Existe una gran cantidad de cepas producto de la geografía y condiciones climatológicas del Perú, no obstante, se necesita realizar trámites para contar con las denominaciones de

origen respectivas y estos es importante porque le da mayor potencial al producto ya que es un atributo muy apreciado por el consumidor selectivo.

11. Las regiones que concentran la mayor producción de materia prima son Ica, Moquegua y Piura, seguidas en menor cuanta por Lima, La Libertad y Arequipa por lo cual se deberían desarrollar grandes clústeres para estandarizar la calidad de su producto, así como una mejor transferencia de buenas prácticas y tecnología.
12. Existe una mayor apertura al financiamiento por parte de las entidades financieras, sin embargo, la informalidad del sector incrementa el riesgo del retorno del capital por lo que muchas solicitudes son rechazadas o aprobadas a tasas elevadas.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico con el apoyo de la Sociedad Nacional de Industrias, para que conjuntamente con la nueva institución privada *Wines of Perú*; se puedan lograr los objetivos propuestos.
2. Crear una entidad privada denominado *Wines of Perú*, sin fines de lucro, que represente a los productores vitivinícolas peruanos. Con el fin de fortalecer la industria, participando ferias internacionales, así como aprovechar los tratados bilaterales existentes, así como en la elaboración de normas o leyes que favorezcan el crecimiento sostenido de la industria.
3. Invertir en investigación y desarrollo, buscando el desarrollo de nuevas cepas, así como mejorar los procesos de producción, a través de la importación de nuevas tecnologías. En el presente plan consideramos designar un 8% de las ventas al 2022, similar a los que se realiza en los países vecinos.
4. Fomentar la profesionalización, a través de la capacitación del capital humano que permita el desarrollo de la industria. Logrando la asociación de pequeños productores con el objetivo formalizar el gremio vitivinícola.

5. Posicionar el vino peruano en la mente del consumidor vinculándolo a la cultura, tradición y aprovechar el apoyo del Estado a la actividad exportadora a través de la Marca Perú.
6. Asociar el vino peruano a la gastronomía, cultura y tradición con el objetivo de crear una identidad definida, de esta manera se aprovecharía el boom gastronómico llevando un producto *premium* a la mesa de los principales restaurantes peruanos del mundo como son (a) Astrid & Gastón, (b) Tanta, (c) La Mar, (d) LIMA, entre otros.
7. Buscar la construcción de una marca global con alianzas estratégicas, similar a lo realizado con la marca chilena, Concha y Toro con el club Manchester United. De esta manera se busca llegar a la mente del consumidor asociando el producto a instituciones exitosas.
8. Contar con un amplio portafolio de productos de *alta gama* con los que se pueda participar en todos los segmentos relevantes de precio en los mercados internacionales.
9. Crear un modelo productivo de integración vertical desde la plantación agrícola hasta la comercialización, la industria tiene que invertir en una estructura productiva para sustentar su crecimiento cuyos pilares deben ser la calidad de los vinos y una orientación exportadora que busque una estructura comercial agresiva en la conquista de mercados externos.

10.4. Futuro de la Industria

La industria vitivinícola peruana llegará a ventas por US\$ 4,200 millones. El 2016 se facturó US\$ 116 millones que representa un CAGR (tasa compuesta de crecimiento anual) de 38.6%, ingresando a más 100 países con una publicidad agresiva que apoye a la recordación de marca y asociada a vino *premium*.

Con respecto a la rentabilidad, una vez despertado el apetito de bancos e inversionistas se estima llegar a un ROE del 22%, el cual estará sustentado en 3 pilares, un

apalancamiento responsable con sólidos ratios de cobertura y a tasas atractivas, una mayor rentabilidad sobre las ventas producto del desarrollo de una gama *premium* mayor valorada y la eficiencia en el uso de los recursos a través de la implementación de nuevas tecnologías.

La generación económica expresada a través del EBITDA, al 2027 será de US\$ 273 millones, con lo cual se estima tener una valoración de mercado de US\$ 2,000 millones.

Contar con marcas globales con presencia en más de 100 países, actualmente están en 12 apoyados de un sólido portafolio. La industria vitivinícola impulsará el desarrollo del Enoturismo aprovechando nuestra gran variedad de suelos y climas con respaldo de nuestra gastronomía generando nuevos empleos indirectos.



Tabla 40

Plan Estratégico Integrado

VISIÓN										
Para el año 2027, el Perú será el exportador número uno de vinos <i>premium</i> sustentables y diversos del nuevo mundo, promoviendo y posicionando la denominación de origen, contribuyendo al desarrollo de toda la industria; alcanzando para el 2027 US\$ 4,200 millones en ventas, obteniendo un ROE del 28% tomando como meta principal aumentar la demanda interna y las exportaciones, incrementando la competitividad del sector basado en 4 pilares: calidad, sustentabilidad, innovación e imagen país.										
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP2	OLP3	Principios cardinales						
1	Mejorar la calidad del vino respecto a países vecinos				1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos					
2	Industrializar procesos de producción	El 2027 la industria vitivinícola facturará USD 4,200 millones	El 2027 la industria vitivinícola obtendrá una rentabilidad sobre recursos propios (ROE) de 22 %.	El 2027 la industria vitivinícola generará 8,200 puestos de empleo directo						
3	Reconocimiento de marca a nivel internacional									
4	Incrementar la rentabilidad									
Estrategias Específicas				Política				Valores		
E1	Elaborar productos <i>premium</i> para el mercado interno y externo	X	x	x	P1, P2, P3, P5, P6, P9	P1	Promover la innovación, desarrollo y tecnología	1	Liderazgo	
E2	Vender nuevas marcas <i>premium</i> para el mercado local e internacional	x	x		P1, P2, P3, P5, P6, P9	P2	Promover la satisfacción de la necesidad del cliente interno y externo	2	Calidad total	
E3	Incrementar el precio de venta basado en la relación calidad- producto	x	x		P1, P2, P6	P3	Fomentar la inversión privada	3	Innovación y apertura al cambio	
E4	Penetrar en el mercado internacional (TLC)	x	x	x	P3, P4, P5, P6, P7, P9	P4	Promover el desarrollo social y la sostenibilidad empresarial	4	Orgullo e identidad nacional	
E5	Crear asociaciones vitivinícolas para integrar a pequeños productores y promover la formalización, industrialización y el acceso a financiamiento	x	x	x	P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9	P5	Fomentar y reconocer constantemente la búsqueda de la mejora continua	5	Desarrollo humano e interculturalidad	
E6	Invertir en tecnología y capacitación para mejorar la calidad del producto	X	x	x	P1, P3, P4, P5 P6, P7 Y P9	P6	Fomentar el crecimiento profesional y empleabilidad	6	Preocupación por el medio ambiente	
E7	Crear una identidad propia del vino peruano basada en nuestra gastronomía, cultura y tradición (Marca Perú), incrementando el consumo per cápita interno.	x	x	x	P1, P5, P6, P7 P8 Y P9	P7	Prevenir el impacto ambiental	7	Rentabilidad	
E8	Aplicar tecnología de vanguardia para mejorar la calidad de los procesos productivos	x	x	x	P1, P5, P6, P8, P9	P8	Promover la seguridad y salud en el trabajo	8	Desarrollo tecnológico	
E9	Establecer alianzas estratégicas con distribuidores locales e internacionales.	x	x	x	P3, P4, P5, P6, P8, P9	p9	Cumplir con los requisitos legales vigentes y otros requisitos			
E10	Crear alianzas estratégicas con universidades para formar y retener el mejor talento, incrementando empleabilidad.	X	X	X	P3, P4, P5, P6, P8, P10					
E11	Estandarizar y certificar la calidad de acuerdo a los estándares internacionales para incrementar la competitividad. (ISO 9001, ISO 17025)	x	X	x	P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9					
Tablero de Control		OCP 1.1	OCP2.1	OCP3.1	Tablero de Control				Código de Ética	
1	Perspectiva Financiera	El 2019 se facturará un total de USD 419 millones, representando un crecimiento promedio de 30% interanual.	El 2022 se logrará un ROE del 18%	El 2022 se generará 7,200 puestos directos	3	Perspectiva interna	Nuevos Productos Numero de certificaciones Aprendizaje de la organización % Satisfacción laboral % Satisfacción laboral Porcentaje de empleados certificados prácticas vitivinícolas	1	Cumplir con ofrecer un producto de alta calidad	
	OCP 2.1				Ratio ROE	OCP 3.4		2	Rechazar todo acto de colusión	
	OCP 2.2				Ratio ROE	OCP 3.5		3	Conducta honesta e íntegra	
	OCP 2.3				Ahorros en dólares americanos	4		4	Sostenibilidad y medio ambiente	
	OCP 2.4				Margen sobre las ventas	OCP 3.1		5	Propiciar la formalidad	
OCP 2.5	Valor de mercado en dólares americanos	OCP 3.2	6	Sostenibilidad y medio ambiente						
2	Perspectiva del cliente	El 2023 se facturará un total de USD 997 millones, representando un crecimiento promedio de 24 % interanual.	El 2027 se logrará un ROE del 22%	El 2027 se generará 8,200 puestos directos	OCP 3.1	% Satisfacción laboral	7	Propiciar la formalidad		
	OCP 1.1				Market Share	OCP 3.2	% Satisfacción laboral	8	Sostenibilidad y medio ambiente	
	OCP 1.2				Market Share	OCP 3.3	Porcentaje de empleados certificados prácticas vitivinícolas	9	Propiciar la formalidad	
	OCP 1.3				Market Share					
	OCP 1.4				Market Share					
OCP 1.5	Precio unitario									
		El 2027 se facturará un total de USD 4,200 millones, representando un crecimiento del 14% interanual.	El 2022 se logrará asociar al 60% de pequeños productores para aprovechar economías de escala y estandarizar calidad.	El 2022 se tendrá al 60% del personal capacitado y certificado para la producción y ejecución de buenas prácticas vitivinícolas.						
		OCP 1.4	OCP2.4	OCP3.4						
		El 2022 se tendrá 8 marcas <i>premium</i> asociadas a la denominación de origen y a la Marca Perú	El 2022 se tendrá un margen EBITDA del 16%.	El 2022 se ejecutará una inversión en I&D equivalente al 8% de las ventas, contando con personal especializado y bien remunerado						
		OCP 1.5	OCP2.5	OCP3.5						
		El 2022 el precio promedio será de USD 18 por botella <i>premium</i> , crecimiento promedio interanual del 24%.	El 2027 se tendrá un valor de mercado de USD 2,048 millones.	El 2022 se contará con todos los procesos productivos certificados con ISOS, para lo cual se mantendrán alianzas con centros especializados generando nuevos empleos.						
RECURSOS										
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
PLANES OPERACIONALES										

Referencias

- Abraham, L., Alturria, L., Fonzar, A., Ceresa, A., & Arnés, E. (2014). Propuesta de Indicadores de sustentabilidad para la producción de vid en Mendoza, Argentina. *Revista De La Facultad De Ciencias Agrarias*, 46(1), 161-180.
- Acuerdos Comerciales del Perú (2016). *El Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- ADEX Perú. *Boletín Semanal Perú Exporta*. Recuperado de: http://www.adexperu.org.pe/images/Boletines/Peru_Exporta/boletin_semanal_peru_exporta_n207.
- Álvarez, J. (2006). *Clúster vitivinícola abordado según sistemas complejos adaptativos*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.
- Asociación de bancos del Perú (2016). *Estadísticas Del Sistema Financiero*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx>
- Arata, A (2007). *Cautivos en su Mercado. Pequeños productores de pisco y vino*. Recuperado de <http://www.descosur.org.pe/wpcontent/uploads/2014/12/PeruHoy2007BCaraveli.pdf>
- Balarezo, L (2013). *Plan Estratégico de la industria del envase*. Recuperado de la base de datos Repositorio de Tesis PUCP (Núm. pucp.123456789.4558)
- Banco Central de Reserva (2016). *ENCUESTA DE EXPECTATIVAS MACROECONÓMICAS*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Balbi, M. (2010, 26 de julio). [Entrevista con Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing Investigación y Consultoría: Consumo une a los de arriba y abajo]. *Semana*

- Económica*. Recuperado de <http://blogs.semanaeconomica.com/blogs/el-nuevosol/posts/rolando-arellano-sobre-la-nueva-peruanidad>
- Bodegas Torres. (2016). *Aprende sobre el Vino* Recuperado de <https://www.clubtorres.com/es/aprende-sobre-vino>
- Camara Chilena Norteamericana de Comercio (2012). *La Industria Vitivinícola de Chile: Calidad Premium*. Recuperado de <http://www.amchamchile.cl/2012/08/la-industria-vitivinicola-de-chile-calidad-premium/>
- Castillo, J. & Compés, R. (2014). *La economía del vino en España y en el mundo*. Recuperado de http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/02_butlletins_nd/documents_nd/fitxers_estats_nd/2014/0150_2014_SProductius_Vi_Espanya-Vi-Mon.
- Castro, R. (2012, 15 de junio). [Entrevista con Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing Investigación y Consultoría: El Marketing no es vender, sino que te vuelvan a comprar]. *Tendencias*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/06/15/tendencias/rolando-arellano-marketing-no-vender-sinoque-te-vuelvan-comprar-2005190>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN (2014). *Economía Informal en el Perú*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/economia-informal-en-peru
- Consorcio Clúster Development- Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo (2013). Recuperado de: https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.
- Contreras, M. R. A. A. (2004). *Sistema de Información para la Programación de la Producción* (Doctoral dissertation).
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF,

México: Pearson.

Diario El Comercio (2014). *¿Cuántos litros de vino se consumen en el Perú cada año?*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cuantos-litros-vino-se-consumen-peru-cada-ano-noticia-1743755>.

Diario El Comercio (2015) - *Editorial: ¿Perú está aprovechando al máximo el TLC con*

Estados Unidos? Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-esta-aprovechando-al-maximo-tlc-estados-unidos-noticia-1850646>

Diario El Comercio (2017) - *Editorial: ¿Perú está aprovechando al máximo el TLC con*

Estados Unidos? Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-esta-aprovechando-al-maximo-tlc-estados-unidos-noticia-1850646>

Diario La República (2015). *Editorial: El foco de la innovación aún está apagado en el Perú.*

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/foco-innovacion-apagado-peru-424331>

Diario La República (2017) - *Editorial: Waldo Mendoza: “Expectativa por Kuczynski haría*

que inversión privada suba en 5% el 2017”. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/799885-expectativa-por-kuczynski-haria-que-inversion-privada-suba-en-5-el-2017>

Diario La República (2017) - *Editorial: Banco Mundial: “Desarrollo de Perú en últimos 15*

años ha sido espectacular”. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/848908-la-inversion-en-investigacion-desarrollo-e-innovacion-es-015-del-pbi>

Diario Perú 21 (2014) - *Editorial: Waldo Mendoza: “La inversión en investigación,*

desarrollo e innovación es 0,15% del PBI”. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/banco-mundial-desarrollo-peru-ultimos-15-anos-ha-sido-espectacular-2216810>

Diario Perú 21 (2016) - *Editorial: Sector licores crecería 6% este 2016, según el Gremio de*

Vinos y Licores". Recuperado de <http://peru21.pe/economia/sector-licores-creceria-6-este-ano-2248924>

El Economista. (2015). *Editorial: El mercado informal alcanza el 34% de la oferta de bebidas alcohólicas*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.com/sociedad-eAm-peru/noticias/6782731/06/15/El-mercado-informal-alcanza-el-34-de-la-oferta-de-bebidas-alcoholicas.html>

El Espectador. (2014). *Usos del vino*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/opinion/otros-usos-del-vino-columna-505408>

Elaboración de un mapeo de clúster en el Perú (2006) Recuperado de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_TI560372_7685.

Medina F., Martínez J. & Ramon J. (2014) *El Mercado Mundial De Vino Y La Competitividad De Los Países Del Hemisferio Sur, 1961-2010*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-22532014000200002

El Mundo (2008). *El Cambio Climático Amenaza al Vino*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/10/24/ciencia/1224871065.html>

El mundo del vino (2016). *Resveratrol: en unos tintos, más que en otros*. Recuperado de http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/noticia.html?vi_seccion=1&vs_fecha=200102&vs_noticia=983142299

Emol (2015). "Por qué Concha y Toro apostó por un innovador centro para la industria vitivinícola". Recuperado de: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/09/19/822440/Por-que-Concha-y-Toro-aposto-por-un-centro-de-investigacion-e-innovacion-para-la-industria-vitivinicola.html>

España Exportación e Inversiones – ICEX (2012). *El Mercado del Vino en Perú*. Recuperado

de: <http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/VinoPeru2012>.

España Exportación e Inversiones – ICEX (2013). *El Mercado del Vino en Perú*. Recuperado

de: [http://www.ivace.es/Internacional_Informes-](http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Per%C3%BA/PER%C3%9AVinos_2013icex.pdf)

[Publicaciones/Pa%C3%ADses/Per%C3%BA/PER%C3%9AVinos_2013icex.pdf](http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Per%C3%BA/PER%C3%9AVinos_2013icex.pdf).

España Exportación e Inversiones – ICEX (2015). *El Mercado del Vino en Perú*. Recuperado

de: [http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-](http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015492576.html?idPais=PE)

[servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015492576.html?idPais=PE](http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2015492576.html?idPais=PE).

Federación Nacional del Vino. (2016). *Vino y Medioambiente*. Recuperado de

http://www.fev.es/v_portal/apartados/apartado.asp?te=32

Gennari, A. & Estrella, J. (2015). *Análisis del mercado del vino en países de Latinoamérica*

PERU. Recuperado de

http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Corsi/Atti/2015_06_23/Market_Analysis_Peru.

Gestión (2015) - *Editorial: Desigualdad de ingresos en el Perú estaría entre las peores de la*

OCDE. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/desigualdad-ingresos-peru-estaria-entre-peores-ocde-2132558>

Gestión (2016) - *Editorial: ¿Cuánto es el consumo per cápita de bebidas alcohólicas en el*

Perú?. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cuanto-consumo-per-capita-bebidas-alcoholicas-peru-2161596/9>

Gestión (2016) - *Editorial: Pisco y vino peruano: Ley declara de interés su promoción y*

difusión como bebidas nacionales. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/vino-y-pisco-peruano-ley-declara-interes-su-promocion-y-difusion-como-bebidas-nacionales-2163344>

Gestión (2016). *Matias Michelini: “Perú debe apostar por vinos con identidad propia”*.

Recuperado de: <http://gestion.pe/tendencias/matias-michelini-peru-apostar-vinos>

identidad-propia-2157128

Gestión (2016). *La producción de vinos y espumantes en el Perú crecerá este año 12.5%*.

Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/285641/produccion-vinos-espumantes-peru-crecera-124-este-ano>

Gestión (2016). *Pisco y Vino Peruano: Ley declara de interés su promoción y difusión como bebidas nacionales*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/vino-y-pisco-peruano-ley-declara-interes-su-promocion-y-difusion-como-bebidas-nacionales-2163344>

Gestión (2016). *Producción mundial de vino en el 2016 es una de las más bajas en 20 años*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produccion-mundial-vino-2016-mas-bajas-20-anos-2172897>

Gestión (2016). *Perú destina 2.57% del PBI a inversiones en tecnología, por encima del promedio en Latinoamérica*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-destina-257-pbi-inversiones-tecnologia-encima-promedio-latinoamerica-2176083>

Gestión (2017) - *Editorial: La producción de vinos y espumantes en el Perú crecerá en 12.4% este año*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/285641/produccion-vinos-espumantes-peru-crecera-124-este-ano>

Gestión (2017) - *Editorial: Consumo de vino en Perú disminuye, pero se mantiene como la principal bebida importada*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/consumo-vino-peru-disminuye-se-mantiene-como-principal-bebida-importada-2189555>

Gestión (2017): “MTPE: Empleo formal en empresas privadas en Perú creció sólo 0.2 % en abril”. Lima. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mtpe-empleo-formal-empresas-privadas-peru-crecio-solo-02-abril-2191978>

Informe anual de bebidas (2016). Recuperado de

<http://www.industriaalimenticia.com/articles/88482-informe-anual-de-bebidas>

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 Alimenticia (2016). *Informe anual de México*. Recuperado de

<http://www.industriaalimenticia.com/articles/88525-informe-anual-de-m%C3%A9xico>

Institute for Management Development (2015). Recuperado de:

<http://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-yearbook-ranking/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (s/f). *Perú: Tasa de informalidad de mujeres y hombres por sector, según ámbito geográfico*. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden15_5.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Censos Nacionales de Comisarias, 2013-2014*. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro6_1.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

La Corporación Vitivinícola Argentina (2013). Recuperado de:

<http://www.iprofesional.com/notas/242156-La-exportacin-de-vinos-argentinos-ya-genera-el-mismo-ingreso-de-dlares-que-la-carne->

La vitivinicultura peruana, en plena renovación (2016). Recuperado de

<http://www.oiv.int/es/actualidad-de-la-oiv/la-vitivinicultura-peruana-en-plena-renovacion>

Lacoste, P. (2004). *La vid y el vino en América del Sur: El desplazamiento de los polos*

- vitivinícolas (Siglos XVI Al XX). *Universum*, 19(2), 62-93. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/218360639?accountid=28391>
- Lavarello, P., Gutman, G., & Filipetto, S. (2011). Biotecnología en la Industria Vitivinícola en Argentina: ¿Nuevas Modalidades de Innovación en una Actividad Tradicional? *Journal Of Technology Management & Innovation*, 6(2), 176-188.
- Martínez, C. (2012): “*Detección de Levaduras Contaminantes: Innovadora Investigación Mejora la Calidad del Vino, Mediante Biología Molecular*”. Chile
- Ministerio de Agricultura y Riego (2007) *UVA Perú un campo fértil para sus inversiones*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/boletines/DocumentoFinalVid>.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016). Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-trabajo/direccion-general-de-trabajo/boletines/boletines-2016/boletin-no-62/>
- MINCETUR (2015). *Plan Exportador 2025*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf
- Military Power Review (2017). *Ranking do Poder Militar na América do Sul - 2015 / 2016*. Recuperado de <http://www.militarypower.com.br/ranking.htm>
- Olguín, P. E., & Chamard, C. (2011). Los cambios en la vitivinicultura francesa a partir de la Aplicación de las políticas regulatorias de la Comunidad Económica Europea (1970-2005). *H-Industria: Revista De Historia De La Industria Argentina Y Latinoamericana*, 5(8), 1-31.
- Olmedo, L. (2009, 5 de mayo). ¿Por qué es importante invertir en investigación y desarrollo (I+D)? [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://tecnoaplicadas.blogspot.com/2009/05/porque-es-importanteinvertir-en.html>

Organización Internacional del Vino (s/f). Producción vitivinícola a nivel mundial (mhl).

Recuperado de: <http://www.oiv.int/public/medias/2936/oiv-noteconjmars2015-es.pdf>

Organización Internacional del Vino (s/f). La producción mundial de vino en 2016 se estima

en 259 Mill. hL Recuperado de: <http://www.oiv.int/es/actualidad-de-la-oiv/la-produccion-mundial-de-vino-en-2016-se-estima-en-259-mill-hl>

Ospital, M. S., & Cerdá, J. M. (2016). Intervención estatal y agroindustria vitivinícola: el

Caso de la Junta Reguladora de Vinos. *H-Industria: Revista De Historia De La Industria Argentina Y Latinoamericana*, 10(18), 58-78.

Peru21 (2014). *Tierra divina: En el Perú también se hacen buenos vinos*. Recuperado de

<http://peru21.pe/vida21/vinos-peru-tacama-tabernero-queirolo-2197812>

Perú Exporta (2014). “Bodegas Vista Alegre invertirá en tecnología de punta el próximo año”. Recuperado de

<http://www.elregionalpiura.com.pe/~elreg896/index.php/nacionales/155-lima/4942-bodegas-vista-alegre-invertira-en-tecnologia-de-punta-el-proximo-ano>

Porter, M.E. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto, España: Harvard Business Press.

Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. (2009). *Efectos del cambio climático sobre la industria vitivinícola de Argentina y Chile*. Consultoría y Asesoría Empresarial Sustentabilidad en los Negocios.

ProChile (2012). *Estudio de Mercado Vinos en el Perú*. Recuperado de

http://www.lamolina.edu.pe/FACULTAD/ciencias/dquimica/CIV/PMP_VINOS_2012

Pro Chile (2016). *El Mercado del Vino en Perú*. Recuperado de

<http://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/estudio-de-mercado-vino-peru/>

Porter, M. E. (1998a). *The competitive advantage of nations: With a new introduction*. New York, NY: The Free Press.

- Prudence M. Rice. (2010). *La industria vitivinícola colonial de Moquegua, Perú*.
- PQS (2017). *Conoce a los poderes del Estado*. Recuperado de
<http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/conoce-los-poderes-del-estado>
- Rosas, M. R. (2008). Impactos espaciales y socioeconómicos de la vitivinicultura en Chile y Argentina. *Revista Geográfica*, (143), 163-209.
- Sagasti, F. (2010, primer semestre). *Antecedentes y propuesta: Fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*. *Innovación.uni*, 2010(1), 59-68.
 Recuperado de
<http://www.innovacion.uni.edu.pe/innovacion/art15fortalecimientodelistemanagerialdecienciatecnologiaeinovacion>.
- Semana Económica (2016) - *Editorial: OIT: tasa de desempleo en el Perú subió a 4.4% entre enero y septiembre*. Recuperado de
<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/207699-oit-tasa-de-desempleo-en-el-peru-subio-a-4-4-entre-enero-y-septiembre/>
- Silva, R., & López De Ávila, A. (2007). El sector vitivinícola en España: el despertar de un Gigante. *Revista De Empresa*, (22), 92-114.
- Sociedad Nacional de Industrias (2014). *Resumen Ejecutivo - Industria de Elaboración de Vinos*. Instituto de Estudios Económicos y Sociales. Recuperado de:
http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/06/RE_IEES_Reporte_Vinos_Junio2014.
- Sociedad Nacional de Industrias – Centro de Desarrollo Industrial (2016). *Informe Global de Competitividad*. Recuperado de
<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Tacama (2017). “Tecnología: el viñedo más antiguo de sudamerica”. Recuperado de
<http://www.tacama.com/tecnologia.html>

Villablanca, A. (2014). *Análisis de la Competitividad del vino chileno en los mercados del Reino Unido y Estados Unidos*. Recuperado de

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/418/1/Villablanca%20Elgueta%20C%20M%C3%B3nica%20Andrea>.

Vinos Alicante. *Proceso de Elaboración del Vino*. Recuperado de

<http://www.vinosalicantedop.org/>

Vinetur (2017). *Italia, primer productor mundial de vino*. Recuperado de

<https://www.vinetur.com/2017041127821/italia-es-el-primer-productor-mundial-de-vino-y-eeuu-el-mayor-consumidor.html>

Vinos Selección. *Historia del vino*. Recuperado de <https://www.vinoseleccion.com/saber-de-vinos/historia-del-vino>

World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.

World Economic Forum – WEF (2016). Recuperado de:

<https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016>

World Wine Institute (2010). *World wine production by country*. Recuperado de

https://www.wineinstitute.org/files/2010_World_Wine_Production_by_Country.

. World Wine Institute (2010). *World wine consumption by country*. Recuperado de

http://www.wineinstitute.org/files/World_Wine_Consumption_by_Country_2015.pdf