

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria del Pisco

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Edward Omar Magallanes Arellano

Fanny Mariela Montenegro Chávez

Lisette Denisse Monteverde Barraza

Lesly Vanessa Peseros Cano

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, agosto del 2018

Agradecimientos

A todos nuestros profesores de CENTRUM y EADA, quienes compartieron con nosotros sus conocimientos y experiencias brindándonos un poco de su tiempo y nos guiaron para el alcance de nuestros objetivos.

A nuestro asesor, que colaboró con nosotros con su aporte en este trabajo y a nuestras familias y amigos que colaboraron con sus ánimos y buenos deseos a alcanzar este nuevo reto.



Dedicatorias

A Dios y mis padres. A Dios por dar luz a nuestras vidas, guiarnos y darnos la fuerza para seguir avanzando en cada momento y a mis amados padres por su apoyo incondicional, sus consejos, su paciencia, y sobre todo su gran amor que me ayudaran a seguir creciendo en la vida.

Edward Magallanes

A mis dos hijos que tanto amo. Este trabajo es por ustedes Alejandro y Eduardo, por ser mi fuerza y motivo.

Fanny Montenegro

Primero a Dios, por cada día que me regala, a mis padres por su cariño, paciencia y comprensión y a mis sobrinos por demostrarme que con alegría y perseverancia todo se puede lograr.

A Dios quien es mi guía y mi fuerza.

Denisse Monteverde

Lesly Peseros

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico propuesto para la industria peruana del pisco busca contribuir en el desarrollo de la industria, impulsando su crecimiento y posicionamiento en el mercado internacional. De esta forma, los objetivos a largo plazo se centran en incrementar la rentabilidad, impulsar el volumen de ventas en exportaciones y promover la generación de empleo contribuyendo así con el desarrollo económico del país.

La industria del pisco actualmente presenta debilidades como baja diferenciación de productos, alto grado de informalidad, baja tecnología y canales de distribución deficientes, pero las grandes fortalezas en su calidad y variedad de materia prima y productos terminados, la posicionan como una industria fuerte, con grandes oportunidades para su desarrollo, esto influenciado a su vez por los factores externos como el crecimiento del consumo de bebidas alcohólicas, el incremento del poder adquisitivo de la población y las nuevas preferencias por marcas premium importadas. De esta forma, se propone lograr que al 2028, Perú se consolide como el primer exportador de pisco de América Latina, posicionando la marca Pisco Perú y alcanzando un valor exportado de 27.7 millones de dólares, generando mayor rentabilidad, crecimiento de ventas internacionales y mayores oportunidades de empleo para contribuir con el progreso económico y sostenible del país, basado en la ampliación de mercados, productos y nuevas tecnologías que incrementen la productividad del sector. Por ello, para el año 2028 se alcanzará una rentabilidad (ROE) de 18%, las exportaciones se incrementarán por la apertura de nuevos mercados representando un volumen de USD 27.700 millones; asimismo, la industria empleará a 3,684 personas lo que contribuirá con la sostenibilidad del sector.

Luego del análisis externo e interno, se han establecido estrategias para lograr la visión planteada, alineando estas con los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo, así como las políticas, estructura y recursos. Todo ello que permite demostrar que la industria de pisco peruano puede convertirse en un sector con alto potencial de desarrollo.

Abstract

The strategic plan proposed for the Peruvian pisco industry seeks to contribute to the development of the industry, boosting its growth and positioning in the international market. In this way, long-term objectives are focused on increasing profitability, boosting exports and promoting employment generation, thus contributing to the country's economic development.

The pisco industry currently has weaknesses such as low product differentiation, high degree of informality, low technology and poor channels of distribution, but the strengths in the industry are quality and variety of products, that position it as a strong industry, with great opportunities for its development, which is influenced by external factors such as the growth of the consumption of alcoholic beverages, the increase in the purchasing power of the population and the new preferences for imported premium brands.

In this regard, we propose that by 2028, Peru Will consolidate as the first pisco exporter in Latin America, positioning the Pisco Peru brand and reaching an export value of 27.7 million dollars, generating greater profitability, international sales growth and greater employment opportunities to contribute to the economic and sustainable progress of the country, based in the expansion of markets, products and new technologies that increase the productivity. Therefore, by the year 2028 the industry will reach a return (ROE) of 18%, sales in exports will increase due to the opening of new markets, which represent a volume of USD 27,700 million, and likewise, the industry will employ 3,684 people, which will contribute to the sustainability of the sector.

After external and internal analysis, some strategies have been established to achieve the proposed vision, aligning these with long-term objectives, short-term objectives, as well as policies, structure and resources. All the analysis carried out shows that the Peruvian pisco industry can become a sector with high development potential

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de la Industria del Pisco	1
1.1. Situación Actual	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	6
2.3. Misión	6
2.4. Valores	6
2.5. Código de Ética	7
2.6. Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	9
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	9
3.1.2. Potencial nacional.....	12
3.1.3. Principios cardinales.....	18
3.1.4. Influencia del análisis en la industria del pisco	20
3.2. Análisis Competitivo del País	21
3.2.1. Condiciones de los factores.....	22
3.2.2. Condiciones de la demanda	24
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	24
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	26

3.2.5. Influencia del análisis en la industria del pisco	26
3.3. Análisis del Entorno PESTE	27
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	27
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	33
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	36
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	42
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	44
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	45
3.5. La Industria del Pisco y sus Competidores	50
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	50
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	54
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	58
3.5.4. Amenaza de los entrantes	59
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	62
3.6. La Industria del Pisco y sus Referentes.....	63
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	64
3.8. Conclusiones	74
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	76
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	76
4.1.1. Administración y gerencia (A)	76
4.1.2. Marketing y ventas (M)	78
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	79
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	81
4.1.5. Recursos humanos (H)	83
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	84

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	85
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	86
4.3. Conclusiones	87
Capítulo V: Intereses de la Industria del Pisco y Objetivos de Largo Plazo.....	88
5.1. Intereses de la Industria del Pisco	88
5.2. Potencial de la Industria del Pisco	89
5.3. Principios Cardinales de la Industria del Pisco	90
5.4. Principios Cardinales de la Industria del Pisco	91
5.5. Matriz de Intereses de la Industria del Pisco (MIO)	92
5.5 Objetivos de Largo Plazo	93
5.6. Conclusiones	93
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	94
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	94
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	96
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	100
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	102
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	103
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	104
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	104
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	105
6.9. Matriz de Ética (ME)	105
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	110
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	110
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	111
6.13. Conclusiones	111

Capítulo VII: Implementación Estratégica	117
7.1. Objetivos de Corto Plazo	117
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	120
7.3. Políticas de cada Estrategia	124
7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Pisco	126
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	127
7.6. Recursos Humanos y Motivación	128
7.7. Gestión del Cambio	128
7.8. Conclusiones	129
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	131
8.1. Perspectivas de Control	131
8.1.1. Aprendizaje interno	131
8.1.2. Procesos	132
8.1.3. Clientes	132
8.1.4. Financiera	133
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	133
8.3. Conclusiones	133
Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Pisco	136
9.1. Análisis Competitivo de la Industria del Pisco	136
9.1.1 Poder de negociación de los proveedores:	136
9.1.2 Poder de negociación de los compradores	137
9.1.3. Amenaza de los sustitutos	138
9.1.4. Amenaza de los entrantes	139
9.1.5. Rivalidad de los competidores	140
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Pisco	141

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Pisco	141
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	142
9.5. Conclusiones	143
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	144
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	144
10.2. Conclusiones Finales.....	144
10.3. Recomendaciones Finales	146
10.4. Futuro de la Industria del Pisco.....	146
Referencias	149
Apéndice A: Principales Países a Nivel Mundial que Importan Aguardiente de Uva en Miles de Dólares Americanos, (2013-2017)	163
Apéndice B: Principales Países en América Latina y El Caribe que Importan Aguardiente de Uva en miles de Dólares Americanos, (2013-2017).....	164
Apéndice C: Principales Exportadores de Aguardiente de Uva en Miles de Dólares Americanos, (2013-2017).....	165
Apéndice D: Principales Destinos de Exportación de Pisco Peruano en Miles de Dólares Americanos, (2013-2017).....	166
Apéndice E: Análisis de Factores Críticos de Éxito: Países Referentes y Competidores	167
Apéndice F: Indicadores Financieros de Empresas del Sector de Bebidas Alcohólicas	168
Apéndice G: Producción de Pisco en Perú (2012-2018) en Miles de Litros.....	169
Apéndice H: Principales Empresas Exportadoras de Pisco en Perú	170
Apéndice I: Entrevistas Líderes de Opinión	171
Apéndice J: Relación de Principales Empresas del Sector por Número de Trabajadores y Certificados Obtenidos.....	182

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	11
Tabla 2 <i>Superficie Cosechada en Riego Según Principales Productos</i>	13
Tabla 3 <i>Principales Departamentos de Cultivo de Uva</i>	14
Tabla 4 <i>Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto (Millones de Soles)</i>	33
Tabla 5 <i>Encuestas de Expectativas Macroeconómicas del PBI</i>	34
Tabla 6 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	49
Tabla 7 <i>Producción de Uva en Perú por Regiones (en Miles TM)</i>	52
Tabla 8 <i>Precio Promedio en Chacra de Uva por Regiones (S/ por Kg)</i>	53
Tabla 9 <i>Valor Exportado de Aguardientes de orujo de uva o vino en Latinoamérica (USD por Toneladas)</i>	57
Tabla 10 <i>Indicadores de Cadena de Suministro y Distribución</i>	58
Tabla 11 <i>Consumo de Bebidas Alcohólicas Espirituosas en el Perú (Litros)</i>	58
Tabla 12 <i>Evolución de Empresas Productoras de Pisco en Perú (2014-2015)</i>	60
Tabla 13 <i>Comparación de Economías de Escala (Cantidad toneladas exportadas vs número de empresas)</i>	61
Tabla 14 <i>Valor Exportado del Aguardiente de Orujo de Uva en Países Americanos (en Miles de USD)</i>	63
Tabla 15 <i>Principales Diferencias entre Pisco Chileno y Pisco Peruano</i>	67
Tabla 16 <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) en la Industria del Pisco</i>	71
Tabla 17 <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) en el Industria de Aguardientes de Uva</i>	74
Tabla 18 <i>Detalle de Costos de la Producción de Pisco</i>	82
Tabla 19 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	86
Tabla 20 <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	92
Tabla 21 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	95

Tabla 22 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	97
Tabla 23 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	99
Tabla 24 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	107
Tabla 25 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	108
Tabla 26 <i>Matriz Rumelt de la Industria del Pisco (MR)</i>	109
Tabla 27 <i>Matriz Ética de las Estrategias de la Industria del Pisco (ME)</i>	113
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	114
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	115
Tabla 30 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	116
Tabla 31 <i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo</i>	121
Tabla 32 <i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP</i>	123
Tabla 33 <i>Políticas de cada Estrategia Retenida</i>	125
Tabla 34 <i>Gestión del Cambio Propuesto para la Industria Del Pisco Peruano</i>	130
Tabla 35 <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	134
Tabla 36 <i>Plan Estratégico Integral para la Industria del Pisco</i>	148

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Evolución de las Exportaciones Pisco (miles USD) del 2014 al 2017	4
<i>Figura 2.</i> Variación del índice de competitividad del Perú (2011-2017).....	22
<i>Figura 3.</i> PBI por componentes del gasto: 2016-2017.....	24
<i>Figura 4.</i> Evolución histórica de PBI, Perú 1950-2016.....	33
<i>Figura 5.</i> Proyección de tasa de interés de referencia (%), Perú 2013-2019.....	35
<i>Figura 6.</i> Proyección de tasa de Inflación (%), Perú 2013-2018.....	35
<i>Figura 7.</i> Población de América Latina y el Caribe.	36
<i>Figura 8.</i> Población Peruana.....	37
<i>Figura 9.</i> Población peruana económicamente activa (2017).	37
<i>Figura 10.</i> Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual, 2007-2016.....	39
<i>Figura 11.</i> Cadena de Comercialización del Pisco (Perú).....	55
<i>Figura 12.</i> Proceso de Producción del Pisco.	80
<i>Figura 13.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	100
<i>Figura 14.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).	101
<i>Figura 15.</i> Matriz Interna Externa (MIE).	103
<i>Figura 16.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	104
<i>Figura 17.</i> Estructura organizacional de la industria del pisco.	127

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

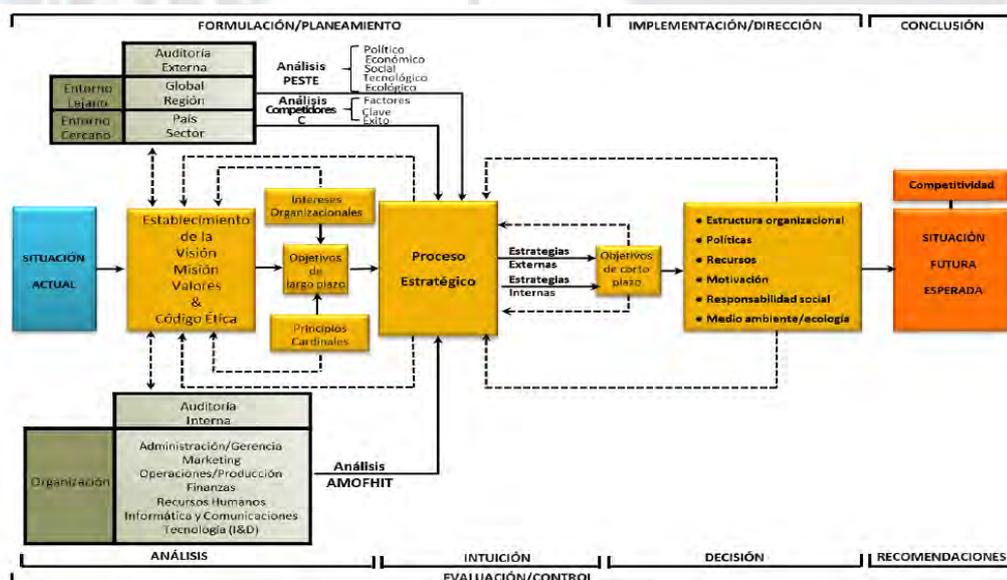


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que intenta alcanzar la organización para tener éxito global 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 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Industria del Pisco

1.1. Situación Actual

La industria de bebidas alcohólicas constituye un universo de variedades que son comercializadas en todas partes del mundo, se dividen en dos grupos dependiendo del modo de preparación: bebidas fermentadas como el vino y la cerveza, y las bebidas destiladas como el pisco, el ron y el brandy, entre otros (Aldin & Seguin, 2008). Dichas bebidas con diferencias sustanciales tanto en los procesos de fabricación, insumos, calidades, gustos y texturas. De acuerdo con la OMS (2014), el 38.3% de la población mundial consume como bebida el alcohol, lo que estima un consumo per cápita mundial de 6.2 litros de alcohol al año. En promedio, las personas en América consumen 8.4 litros de alcohol puro al año posicionándola en segundo lugar después de Europa quien consume en promedio 10.9 litros, constituyéndose de esa manera, como la región con mayor consumo en alcohol (OMS, 2014). Según un reporte publicado por Moreno (2015), en América Latina y el Caribe los países que más beben en la región son: Chile (9.6 litros per cápita), Argentina (9.3 litros per cápita) y Venezuela (8.9 litros per cápita); Perú se ubica en el sexto lugar con un consumo per cápita de 8.1 litros (Fajardo, 2017). No cabe duda que la amplitud de variedades y la mejora económica contribuyen a incrementar el consumo de este tipo de bebidas, lo que constituye un mercado potencial a desarrollar por los países productores de las mejores calidades de bebidas alcohólicas.

En cuanto a la industria nacional del pisco, esta forma parte del mercado de bebidas espirituosas destiladas del país, lo que implica a las bebidas obtenidas por un proceso de destilación y las cuales presentan un alto grado alcohólico. El pisco aparece a finales del siglo XVI como un destilado típico de algunas regiones del Perú, el cual es elaborado a partir del mosto fermentado de ciertas uvas cultivadas en el territorio nacional, por lo que, en la

actualidad, es considerado como un producto bandera para el Perú (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2014).

El pisco peruano según el Reglamento de la Denominación de Origen otorgado en 1991 es el producto obtenido exclusivamente por la destilación de mostos frescos recientemente fermentados de uvas pisqueras de ocho variedades, utilizando métodos que mantengan los principios tradicionales de calidad. Las uvas pisqueras se clasifican en no aromáticas tales como la quebranta, negra criolla, mollar, urbina y las uvas pisqueras aromáticas como la Italia, moscatel, torontel y albilla. La industria del pisco peruano presenta tres tipos de pisco bien definidos: el puro, el acholado y el mosto verde. El primero es aquel que se obtiene exclusivamente de la destilación de mostos frescos de una sola variedad de uvas pisqueras; el pisco acholado, por su parte, es el que se obtiene por destilación de mostos frescos completamente fermentados por una combinación de variedades de uvas pisqueras aromáticas y no aromáticas. Finalmente, el pisco mosto verde es un destilado más puro producido por la destilación de mostos frescos de uvas que no han completado su fermentación (Ocucaje, 2018). El pisco mosto verde es el pisco más reconocido por su calidad y textura, su fermentación incompleta otorga al producto aromas y sabores únicos. Fue catalogado, según Gill (2009), como una de las presentaciones más caras por su sabor resultante suave, aterciopelado y con mucho cuerpo, así como sus cualidades para ser consumido de manera directa con un sabor especial.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2015), el Perú presenta 7.6 millones de hectáreas para uso agrícola directo, sin embargo, solo se usan menos de 3.6 millones de hectáreas, asimismo, en la actualidad solo existen alrededor de cinco mil hectáreas de uvas pisqueras, por lo que el Perú cuenta con amplios campos de cultivo aún por explorar y presenta un alto potencial por la riqueza de sus suelos (Agraria.pe, 2017). Según un reporte de INEI (2015b), los productos de mayor área de cultivo son la caña de azúcar (20.7%), los

espárragos (9.0%) y la uva (5.2%), por lo que constituirían los principales productos de agroexportación.

Las regiones más productivas del país en cuanto a los cultivos de uva, el principal insumo relacionado a la industria del pisco se encontró según un reporte del INEI (2015b) son Ica, Piura, Lima y La libertad.

En el mercado peruano, el pisco presenta un consumo per cápita de 0.22 litros al año, sin embargo, en Chile, el principal competidor, el consumo interno de pisco chileno alcanza el 2.3 litros per cápita (Pareja, 2016). Lo que evidencia que implementar nuevas estrategias podría generar un incremento de consumo en el mercado peruano.

De acuerdo con reportes de Trade Map (2018), el pisco peruano lidera las exportaciones a nivel latinoamericano, con un total de 8.988 millones de dólares. Asimismo, se estima que para el año 2018 se incremente un 5% (León, 2018), sus principales mercados serían Estados Unidos y Chile (Trade Map, 2018). En ese sentido, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima, el sector de licores crecería un 10% en el 2018, esto debido a la situación macroeconómica existente (Sector licores crecería 10% en el 2018, 2018).

La producción más representativa en Perú es la producción artesanal, la cual representa el 70% del sector (Hay 580 marcas de pisco y el 70% de la producción es artesanal, 2010) considerando que la mayor proporción de productores de pisco lo constituyen pequeñas y medianas empresas, las cuales presentan una baja inversión en maquinaria y tecnología.

Por otro lado, analizando las principales empresas registradas en el directorio del Ministerio de Producción, para el año 2017, la industria generó 2,196 puestos de trabajo directo (apéndice I). De acuerdo con Mathews, presidente de CONAPISCO, al cierre del 2016 las empresas productoras de pisco a nivel nacional aumentaron en 15% respecto al 2015, fueron aproximadamente 523 empresas productoras de pisco las autorizadas; Lima es

la región que concentra la mayor cantidad de firmas productoras (48.8%), seguida de Ica (34.6%) (Pisco: Producción alcanzó récord 10.5 millones de litros durante el 2016, Gestión, 2017).

En cuanto a las exportaciones, solo existe una partida arancelaria con la denominación de aguardiente de orujo de uva o vino, categoría bajo la cual se comercializa el pisco, lo que impide determinar cuál es el tipo de pisco con mayor participación en las exportaciones y el que genera mayor rentabilidad. De acuerdo con la figura 1, Perú se posiciona como líder en exportaciones en los últimos tres años, sin embargo, la brecha con Chile, el principal competidor de la industria peruana del pisco, se viene acortando, lo que constituye un reto para la industria peruana de consolidarse como el primer exportador en Latinoamérica.



Figura 1. Evolución de las Exportaciones Pisco (miles USD) del 2014 al 2017

Nota. Tomado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 220820 Aguardiente de vino o de orujo de uvas”, por Trade Map, 2018. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||220820||6|1|1|2|1|2|1|1

El pisco representa para el Perú un producto que forma parte de la identidad nacional pues está catalogado como producto bandera, ello debido a su origen que se remonta a la época colonial, el pisco en las zonas productoras representa la principal fuente de ingreso para los productores de uva pisquera y pisco; asimismo el consumo del pisco en el Perú viene mostrando tendencia creciente y respecto a Latinoamérica, Perú es el mayor exportador de aguardiente de uva, que es la denominación con la cual se vende el pisco al mundo, lo

anterior constituye una oportunidad de desarrollo de la industria para incrementar las ventas, las utilidades y generar empleo en el país.

1.2. Conclusiones

En relación con lo mencionado anteriormente, se concluye que es necesario realizar un planeamiento estratégico que permita consolidar un conjunto de estrategias y así la industria actual del pisco se convierta en un negocio sostenible, con ventaja competitiva y, sobre todo, rentable. De esta manera, consolidaría las fortalezas que posee el país y aprovecharía las oportunidades que ofrece el mercado global. Esto contribuirá al desarrollo económico, generación de empleos y aumento de la rentabilidad en la industria.

En la actualidad, el pisco, producto bandera de Perú, lidera las exportaciones de pisco a nivel latinoamericano por lo que consolidar su posición potenciando su crecimiento tanto en volumen exportado como en términos monetarios convertirá a la industria en una industria atractiva para las inversiones por su capacidad de generar rentabilidad y por ende convertirse en una fuente generadora de empleo sostenible, principalmente en las zonas productoras de pisco. El crecimiento de consumo de bebidas alcohólicas a nivel internacional contribuirá al desarrollo de mercado para el pisco peruano así como de nuevas propuestas de sabores y presentaciones del pisco nacional, por lo que es importante analizar las oportunidades y amenazas que afrontaría la industria nacional de pisco en nuevos mercados internacionales.

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

2.1. Antecedentes

A fin de analizar mecanismos que contribuyan al desarrollo de la industria del pisco en el Perú, se ha realizado el análisis de varios esquemas deseados con el fin de encontrar la forma óptima de impulsar a dicho sector económico del país.

2.2. Visión

Al 2028, el Perú se consolidará como el primer exportador de pisco de América Latina, posicionando la marca Pisco Perú y alcanzando un valor exportado de 27.7 millones de dólares, generando mayor rentabilidad, crecimiento de ventas internacionales y mayores oportunidades de empleo para contribuir con el progreso económico y sostenible del país, basado en la ampliación de mercados, productos y nuevas tecnologías que incrementen la productividad del sector.

2.3. Misión

Ser productores y comercializadores de pisco de la mejor calidad en Latinoamérica, utilizando una gran variedad de uvas pisqueras de la mejor calidad para crear valor a todos los grupos de interés, resaltando el capital humano que impulsa el crecimiento de la industria y actuando con responsabilidad social para beneficio de los clientes y de la comunidad.

2.4. Valores

Los valores propuestos para la industria del pisco del Perú son los siguientes:

En primer lugar, el compromiso con la población mundial mediante el uso adecuado de los recursos naturales para satisfacer todas las necesidades de consumo, sin perjudicar la vida y la naturaleza. Otro valor, es la innovación o búsqueda constante de nuevos procesos con tecnología avanzada y herramientas sofisticadas para el desarrollo de productos que impulsen el crecimiento de la industria nacional. Adicional a ello, se fomentará la integridad como una actuación de manera transparente en todas las actividades de la industria, con el fin

de fortalecer a los grupos de interés: empleados, clientes, la sociedad, el Gobierno y el medio ambiente. Asimismo, la responsabilidad social, será el valor eje para el desarrollo de las actividades, la preocupación por todos los actores involucrados en el desarrollo de las actividades de la industria, lo que fomentará una cultura ética y un compromiso con el consumo responsable de alcohol. Preocupándose, a su vez, por la responsabilidad medioambiental en el desarrollo de sus actividades y el impacto ambiental.

2.5. Código de Ética

La ética implica el cumplimiento riguroso de la legislación, así como de los estatutos sociales y reglamentos de funcionamiento interno de la sociedad. Dentro de la empresa, se requiere que los accionistas y propietarios se constituyan en garantes del cumplimiento y generen un clima interno de conductas responsables. En tal sentido, el objetivo de este código de ética es generar identidad con el fin de lograr que las personas conozcan y apliquen los valores éticos de la industria en sus labores diarias.

El código de ética de la industria peruana del pisco establece:

1. No se discrimina a ninguna persona por razones de género, estado civil, edad, religión, raza, opinión política o por ninguna otra índole.
2. Se cumple con las leyes, regulaciones y ordenamientos de los países en los que operamos, así como con las políticas, normas y procedimientos que establece la industria.
3. Existe una relación con clientes, proveedores o partes involucradas que compartan los valores éticos y posean una reputación sólida en el entorno en el que se participa.
4. Se valoran los activos de la industria para contribuir al logro de los objetivos y no utilizarlos para beneficio personal.

5. Respetar los recursos naturales al hacer un uso eficiente de los mismos, desarrollando productos que contribuyan a la sostenibilidad del medio ambiente.
6. Fomentar la innovación, creando valor para los participantes de la industria.
7. Fomentar el consumo responsable de alcohol.

2. 6. Conclusiones

La visión de la industria del pisco del Perú es lograr, para el año 2028, consolidarse como el primer exportador de pisco a nivel latinoamericano, generando mayor rentabilidad y mayores oportunidades de empleo. De esta forma, basados en los valores y el código de ética, se propone alcanzar el desarrollo del país a través de un plan estratégico que promueva el crecimiento de la industria, resaltando principalmente sus valores de responsabilidad social, compromiso, integridad e innovación.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Es relevante considerar el análisis geoestratégico y económico para las naciones desde el contexto mundial, por lo que se ha considerado analizar tres aspectos relacionados con el proceso estratégico desde la perspectiva nacional los cuales corresponden a: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

Los intereses nacionales de acuerdo con D'Alessio (2015) son lo que un Estado busca para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados, lo que puede evidenciarse como intereses comunes u opuestos. En tal sentido, se ha evaluado los planes estratégicos de los distintos sectores del país para analizar sus objetivos y entender los intereses nacionales destacados para el desarrollo del Perú y de la industria nacional del pisco.

En primer lugar, se consideró el plan Bicentenario del Perú al 2021, en dicho plan los objetivos estratégicos nacionales se definen como: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso de los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura y (f) recursos naturales y ambiente. De esta manera, a través del plan propuesto, el Gobierno plantea un desarrollo integral y sostenible del Perú para el año 2021, en el cual resalta principalmente el desarrollo de la infraestructura local y el aprovechamiento de los recursos (CEPLAN, 2011).

Por otro lado, el Ministerio de la Producción también establece un plan estratégico el cual busca: (a) incentivar la innovación en las empresas, (b) promover la formalización de las MYPE, (c) mejorar el acceso al mercado financiero de las MIPYME y modalidades asociativas, (d) mejorar el acceso a los mercados de las empresas y modalidades asociativas, (e) implementar la gestión de riesgo de desastres en el ministerio de producción y (f) mejorar la gestión institucional del ministerio (Ministerio de la Producción, 2017). Con ello, el Estado

busca incrementar los niveles de competitividad de las empresas contribuyendo a su desarrollo, la formalización y el acceso a nuevos mercados. Asimismo, el Ministerio de Agricultura (2015), propone dos objetivos estratégicos relacionados a la industria, los cuales son: (a) gestionar los recursos naturales y la diversidad biológica de competencia del sector agrario en forma sostenible e (b) incrementar la productividad agraria y la inserción competitiva a los mercados nacionales e internacionales. De esta forma, los objetivos contribuyen directamente con las industrias productoras y promueven la productividad y competitividad de los sectores.

Por su parte, el Ministerio de Relaciones Exteriores (2018) estableció cuatro objetivos estratégicos relacionados con el Plan Bicentenario: (a) fortalecer y ampliar las relaciones bilaterales y multilaterales en regiones estratégicas, (b) promover oportunidades de comercio, inversión y turismo para el Perú en el ámbito internacional, (c) contribuir a la proyección cultural del Perú en el ámbito internacional y (d) fortalecer la política de cooperación internacional como instrumento de política exterior para el logro del desarrollo sostenible; todo ello, centrado en buscar apertura internacional a través de alianzas estratégicas y crear mercados globales. Adicionalmente el Ministerio de Defensa (2018) ha establecido cinco objetivos estratégicos los cuales son: (a) garantizar la defensa nacional, (b) fortalecer la gestión del riesgo de desastres en el Estado peruano, (c) fortalecer la presencia del sector defensa en el desarrollo sostenible, (d) fortalecer la presencia del sector en la política exterior del Estado y (e) fortalecer la investigación, desarrollo e innovación institucional; lo que en suma, complementa la estrategia del Estado de buscar protección y resguardo.

De esta forma, al considerar los objetivos estratégicos establecidos por el Plan Bicentenario y los principales ministerios relacionados a la industria, se ha establecido que los intereses nacionales relacionados a la industria del pisco peruano son cinco: (a) seguridad y defensa nacional, (b) competitividad, (c) comercio internacional, (d) alianzas estratégicas e

(e) infraestructura sostenible. Estos intereses se presentan en la Tabla 1 y se clasifican de acuerdo con su nivel de intensidad: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos, según el tipo de relación con los países comprendidos en el Plan Bicentenario, quienes mantienen relaciones comerciales o diplomáticas con el Perú;

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Supervivencia Crítico	Vital Peligroso	Mayores Serio	Periférico Marginal
Seguridad y Defensa Nacional		EE. UU. (+) Chile (-)	Bolivia (+) Colombia (+) Ecuador (+) Brasil (+)	
Competitividad		EE. UU. (+) China (+) Japón (+) UE (+)	Chile (+) Panamá (+) Colombia (+) México (+)	
Comercio Internacional		Japón (+) EE. UU. (+) Países Bajos (+) China (+) UE (+)	Brasil (+) México (+) Chile (+) Colombia (+) Singapur (+) Francia (+)	Argentina (+) Panamá (+) Venezuela (+)
Alianzas Estratégicas			EE. UU. (+) China (+) Brasil (+) UE (+)	
Infraestructura sostenible			EE. UU. (+) China (+) Brasil (+) U.E (+)	

Nota. (+) Intereses comunes al país. (-) Intereses opuestos al país. EE. UU. = Estados Unidos. UE = Unión Europea. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 95),” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Al tener en cuenta los intereses nacionales del Perú, se han analizado a los mercados competidores y países que mantienen los intereses relacionados. Son varios los países que presentan intereses similares, por lo que se muestra una gran fuerza competitiva externa. Un punto crítico es la seguridad y defensa nacional donde es importante mantener las relaciones bilaterales con los países fronterizos. En cuanto al comercio internacional y la competitividad, las grandes potencias mundiales han ejercido un poder relevante para el Perú,

por lo que también es importante considerar la participación de países competidores dentro de la industria de bebidas alcohólicas en Latinoamérica, como lo son Chile, Colombia, Argentina, México y Panamá. Las alianzas estratégicas con las grandes potencias influenciarían positivamente para el crecimiento de la industria, es importante considerar sus estrategias como modelos a seguir. Finalmente es necesario que los países inviertan más en infraestructura por lo que deben buscar desarrollar planes estratégicos enfocados en su mejoramiento con el fin de contribuir en al mejor desempeño de los canales de distribución.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial o poder nacional analiza las fortalezas y debilidades que tiene un país para poder alcanzar sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015). De acuerdo con el autor, son siete los elementos del potencial nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo; y, (g) militar. En cuanto a lo demográfico, de acuerdo con las cifras publicadas por INEI (2018a), la población en el Perú es de 32'162,184 personas, de las cuales la población económicamente activa representa el 16,142.1 miles de personas. De esta forma, la población económicamente activa (PEA) o fuerza de trabajo, integrada por las personas que están ocupadas y las que buscan estarlo, representan el 68.6% de la población en edad de trabajar PET, dentro de la cual el 8% está en búsqueda de trabajo (INEI, 2018b). Asimismo, según el mismo reporte del INEI (2018b), la población económicamente no activa representa el 31.4% por lo que los datos evidencian que la fuerza laboral puede ser un sólido potencial para el desarrollo de las industrias y del país.

En cuanto al potencial geográfico, la República del Perú se extiende en un área de 1'285,215.6 km² (INEI, 2018c), es el tercer país más amplio de la región de Sudamérica. Limita por el norte con Ecuador; al noroeste, con Colombia; al este, con Brasil; al sur, con Chile; y al oeste se extiende su litoral con el Océano Pacífico (Instituto de Salud y Trabajo,

2011). El Perú cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 regiones; la región selva es la más extensa, con 775 mil 353,84 Km²; le sigue la región Sierra con 353 mil 988,94 Km²; y, finalmente, la región Costa con 150 mil 872,82 Km² (INEI, 2018d).

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura (2015), el Perú presenta 7.6 millones de hectáreas para uso agrícola directo, sin embargo, solo se usan menos de 3.6 millones. La superficie agrícola está dividida en superficie agrícola para cultivos (53.9%), tierras en barbecho (15.9%), tierras agrícolas no trabajadas (23.1%) y tierras en descanso (7.0%) (INEI, 2015a). Actualmente existe alrededor de cinco mil hectáreas de uvas pisqueras, por lo que el Perú cuenta con amplios campos de cultivo aún por explorar y presenta un alto potencial por la riqueza de sus suelos (Agraria.pe, 2017). Según un reporte de INEI (2015b), los productos de mayor área de cultivo son la caña de azúcar (20.7%), los espárragos (9.0%) y la uva (5.2%), por lo que constituirían los principales productos de agroexportación (ver Tabla 2).

Tabla 2

Superficie Cosechada en Riego Según Principales Productos

Cultivo	Superficie (ha)	Porcentaje (%)
Total	389,655	100.0
Cultivos	204,038	52.4
Caña de Azúcar para azúcar	80,603	20.7
Espárrago	35,086	9.0
Vid	20,164	5.2
Palto	20,126	5.2
Rye Grass	12,149	3.1
Caña de azúcar para etanol	9,884	2.5
Mandarina	8,411	2.2
Arroz cáscara	7,751	2.0
Maíz chala	5,278	1.4
Mango	4,519	1.2

Tomado de “Encuesta nacional agropecuaria,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap12/ind12.htm)

Por otra parte, al evaluar las regiones más productivas del país en cuanto a los cultivos de uva, el principal insumo relacionado a la industria del pisco se encontró según un reporte

del INEI (2015b) que las regiones donde se concentra la producción de uva son Ica, Piura, Lima y La libertad. De acuerdo con lo antes expuesto, el Perú cuenta con un gran potencial en el ámbito geográfico que contribuiría con los intereses nacionales, esto debido a la riqueza de sus suelos y climas, lo que ha originado un país rico para la producción de actividades agrícolas y que aún no está del todo explorado. Hay muchas regiones que constituyen un gran potencial de cultivo, pero las tierras aún no han sido trabajadas, se requiere implementar estrategias para explotar nuevas regiones e incrementar las áreas de cultivos de productos con potencial para la industria.

Tabla 3

Principales Departamentos de Cultivo de Uva

Departamentos	Uva	
	Ha	%
Total	597,646	100
Ica	229,997	38.48
Piura	182,594	30.55
Lima	74,596	12.48
La Libertad	46,893	7.85
Arequipa	22,428	3.75
Lambayeque	21,604	3.61
Tacna	7,046	1.18
Moquegua	5,166	0.86
Áncash	3,931	0.66
Cajamarca	2,208	0.37
San Martín	954	0.16
Tumbes	160	0.03
Ayacucho	69	0.01

Tomado de "Producción de los principales cultivos según departamento," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap12/ind12.htm).

En cuanto a lo económico, de acuerdo con las cifras publicadas por INEI (2017), en el tercer trimestre del año 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú fue de US\$ 53,824 mil millones de dólares. El gran avance de 9.9% en el PBI nominal en dólares en el periodo enero a setiembre del 2017 frente al del periodo 2016 se debió básicamente al retroceso del tipo de

cambio en 3.1%, así como al crecimiento leve de 2.38% del PBI real y al alza de 4.4% de sus precios implícitos (precio de las exportaciones de 7.3% y una disminución del 1.8% del precio de las importaciones).

En lo referente al aspecto tecnológico; León-Velarde, presidenta del Concytec, señaló que en el Perú existe un retraso en la inversión en ciencia y tecnología; sin embargo, en los últimos cinco a ocho años, la inversión ha ido creciendo, aunque no al ritmo necesario pues la inversión en innovación, ciencia y tecnología se encuentra entre 0.1% y 0.2% del PBI del Perú (Bardales, 2017). Al incorporar todos los fondos de los sectores industria, agricultura y pesca, se tiene aproximadamente S/3,000 millones en los próximos tres años, esto incluye la transferencia por canon que recibirán las regiones donde se explota petróleo, gas natural y minerales, cuyos fondos serán derivados a las universidades que realizan inversiones en ciencia y tecnología.

El Estado peruano, con el fin de impulsar la inversión privada en investigación científica y desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, promulgó la Ley 30309. Esta ley consiste en otorgar un beneficio tributario a la innovación empresarial, pues otorga un porcentaje de deducción a los gastos que realicen las empresas en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (I+D+i). Esta deducción puede ser hasta 75% adicional al 100%, para lo cual requiere la calificación y autorización por parte de CONCYTEC y tiene un límite anual de 1,335 UIT por empresa; es decir, S/5.1 millones, con lo cual se reduce el impuesto a la renta. Este beneficio será aplicable a los proyectos de (I+D+i) que han iniciado a partir del 2016, y estará vigente hasta el ejercicio gravable 2019; además, es aplicable para todas las empresas inscritas en el régimen general.

El Ministerio de la Producción ha puesto en marcha, desde julio del 2014, mediante el Decreto Supremo N°003 – 2014 -PRODUCE, el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú), que tiene como objetivo incrementar la

productividad empresarial mediante el aumento de la innovación, impulsar el emprendimiento innovador, así como facilitar la absorción y adaptación de tecnologías para las empresas. Para el logro de sus objetivos, Innóvate Perú administra fondos como el Proyecto de Innovación para la Competitividad, Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad; Fondo Marco para la Innovación; Ciencia y Tecnología, así como Fondo MIPYME. En la actualidad, según cálculos del Concytec, el 70% de la inversión en innovación, ciencia y tecnología lo hace el sector público y sólo el 30% corresponde al sector privado; esto refleja el esfuerzo que hace el Poder Ejecutivo, desde el 2006, al incrementar los fondos para este fin a través del Concytec y del Ministerio de la Producción (Willems, 2015).

En el ámbito histórico, psicológico y sociológico, el Perú es considerado un país megadiverso con una historia marcada por la influencia de los españoles y el imperio incaico; la conquista en el año 1532 trajo como consecuencia un retroceso para los sudamericanos (Heptagrama, 2018). Sin embargo, la historia republicana en el siglo XIX generó el primer gobierno civil, el que se vio afectado a lo largo de los años por conflictos limítrofes, principalmente con Chile, su principal opositor. Asimismo, como lo mencionan las publicaciones sobre la historia nacional (Heptagrama, 2018), la historia ha estado influenciada en base a tres errores recurrentes: (a) gobiernos sin planeamiento estratégico a largo plazo, (b) gobiernos profundamente idealistas, y el grave problema de (c) corrupción, que hasta la actualidad el sistema legal no ha sido capaz de detener.

En cuanto a los aspectos sociológicos, el Perú es un país con diversidad cultural, étnica y lingüística, así como una marcada diferencia de clases económicas y de acceso a la educación que genera fricciones sociales, lo que trae como consecuencia un escenario de riesgo político grande. Por otro lado, Hofstede (2011) indicó que Perú posee alta puntuación

en distancia al poder y masculinidad, en tanto bajas puntuaciones para evasión a la incertidumbre e individualismo.

Con respecto a lo organizacional y administrativo, el Perú, a finales de la década de los noventa, se encontraba en una fuerte crisis económica, representada en una hiperinflación y corrupción en diferentes esferas del Gobierno. El Perú, entre los años 1988 y 1990, llegó a picos de hiperinflación anual de cuatro dígitos (La década de los 90 en la voz de cuatro economistas peruanos, 2015). Luego de estos acontecimientos, el gobierno provisional de Valentín Paniagua supervisó una nueva elección y, a partir del año 2001, el Perú ha tenido gobiernos claramente democráticos; como los de Alejandro Toledo Manrique, Alan García Pérez, y Ollanta Humala Tasso, quienes han seguido políticas económicas orientadas al mercado, lo que ha generado la disminución de los niveles de pobreza y desempleo, y contar con una de las economías con mejor desempeño en Sudamérica.

En junio de 2016, Pedro Pablo Kuczynski fue elegido presidente del Perú para el periodo 2016-2021. Algunos aspectos positivos de su gobierno fueron que el Estado, en los últimos años, ha impulsado el proceso de descentralización debido al empoderamiento de las regiones, a pesar de que varios de sus funcionarios regionales han sido cuestionados por actos de corrupción. Además, mostró interés por la conservación y protección del medio ambiente, respecto a las legislaciones y entidades fiscalizadoras que regulan temas ambientales. Sin embargo, el incremento de la inseguridad ciudadana constituye una amenaza para el crecimiento industrial debido a que el riesgo frena la inversión y genera desconfianza en el país.

Respecto a lo militar, las fuerzas armadas en el Perú están conformadas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú (Ministerio de Defensa, 2017). De acuerdo con el Banco Mundial (2017), los gastos militares del Perú en el 2016 representaron el 1.3% del PBI, ese mismo año los gastos militares de los países limítrofes del

Perú fue: Colombia, de 3.4%; el de Chile de 1.9%; el de Bolivia, de 1.7%; el de Brasil, de 1.4%; y el de Ecuador fue de 2.2%. De acuerdo con los valores presentados, se concluye que los gastos militares del Perú son menores respecto a los países que lo limitan lo que constituye una amenaza para la seguridad y la defensa del país. Asimismo, el dominio militar resulta ser una debilidad para lograr alcanzar los intereses nacionales.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales nacionales, según lo indicado por D'Alessio (2015), son los que debe realizar una nación para alcanzar sus objetivos, estos principios se refieren a: (a) influencias de terceras partes, ya que la interacción del Estado nunca es bilateral; (b) lazos pasados y presentes, las expectativas de las partes son críticas para su relación; (c) contra balance de intereses, a fin de evaluar ganancias o pérdidas frente a una alianza con algún país que tenga un interés en común; y (d) conservación de enemigos.

Al considerar la influencia de terceras partes, el Estado peruano, con el fin de alcanzar sus objetivos, impulsa y promueve el comercio exterior mediante los tratados de libre comercio, los cuales forman parte de su estrategia comercial de largo plazo para consolidar y ampliar mercados para los productos peruanos. En la actualidad, el Perú cuenta con 21 acuerdos comerciales vigentes, seis acuerdos por entrar en vigencia y cinco en negociación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018). De los acuerdos vigentes, existen dos de carácter regional (la Comunidad Andina y el Mercosur-Perú), también hay acuerdos multilaterales como los propuestos por la Organización Mundial de Comercio (OMC) y el Foro de Cooperación Económica del Asia – Pacífico (APEC) y los acuerdos bilaterales.

Por otro lado, es necesario indicar que el 22 de febrero del 2017 entró en vigencia con el Acuerdo sobre la Facilitación del Comercio (AFC) de la Organización Mundial de Comercio (OMC) este acuerdo establece medidas para asegurar la transparencia en las

normas vinculadas al comercio exterior, dar agilidad a los trámites relacionados al despacho de mercadería y generar equidad en las decisiones de las entidades de control.

Además, se cuenta con la Ley 28681, que regula la Comercialización, Consumo y Publicidad de Bebidas Alcohólicas, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N°012-2009-S. A., la cual aprobó la “Ordenanza que establece el nuevo régimen municipal que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas, alcohol metílico y bebidas adulteradas. Asimismo, la Ley General de Aduanas, con Decreto Legislativo N°1053, vigente desde el 2010, tiene por objeto regular la relación jurídica que se genera entre la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y las personas naturales y jurídicas que intervienen en el comercio de mercancías hacia y desde el territorio aduanero.

En relación con los lazos pasados y presentes, el Perú tiene acuerdos bilaterales que ha mantenido a través de su historia. La relación con Europa influenciada desde la época de la conquista ha generado una contribución para los acuerdos vigentes con la Unión Europea, lo que se muestra con la aprobación del Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea, que ha generado un acceso preferencial para el 99.3% de los productos agrícolas y para el 100% de los productos industriales. Asimismo, los conflictos históricos con la República de Chile generan una aversión de la población hacia la inversión chilena en el Perú, que evidencia una problemática entre las naciones.

Por otro lado, respecto al contra balance de intereses, el Perú estableció varios tratados de libre comercio con el fin de conseguir beneficios comerciales y económicos, a la vez que permitirán eliminar las barreras arancelarias que contribuyan a la mejora en la competitividad de las empresas al brindar acceso a acuerdos comerciales preferenciales que fomenten la creación de empleos. De esta manera, el Perú busca incrementar las actividades de exportación mediante una mayor apertura comercial, de ese modo se logra que el riesgo

país se reduzca debido al financiamiento de la actividad privada (Ministerio Comercio exterior y turismo, 2018).

Esta estrategia comercial a largo plazo beneficiará al Perú de tal manera que aporta a la consolidación y ampliación de mercados al brindar mejores posibilidades a los mercados locales que actualmente cuentan con escasas oportunidades de negociación. Asimismo, estos acuerdos también impactan en los consumidores peruanos pues brinda beneficios mediante la reducción de los aranceles de importación, lo que permitirá que los consumidores tengan acceso a una mayor variedad de bienes finales a precios más bajos.

En lo referente a la conservación de enemigos, el pisco es un tema que ha generado rivalidad entre peruanos y chilenos, pues existe la discusión sobre la calidad y la autenticidad del origen de la bebida que se fabrica en los dos países (Fajardo, 2017). Asimismo, para el año 2017 las exportaciones del pisco peruano llegaron a 44 países y obtuvieron ingresos por USD 8.9 millones de dólares; en tanto el aguardiente chileno vendió USD 8.7 millones (Trade Map, 2018). Cabe indicar que los principales mercados del pisco peruano son Estados Unidos y Chile.

3.1.4. Influencia del análisis en la industria del pisco

Los intereses nacionales son: (a) seguridad y defensa del país, (b) competitividad, (c) el comercio internacional, (d) alianzas estratégicas, e (e) infraestructura sostenible. Para poder alcanzar sus intereses, el país posee un gran potencial nacional, el cual permitirá aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

Respecto a los tratados de libre comercio que actualmente tiene el Perú, se ha podido observar que el Perú cuenta con 21 acuerdos, los cuales facilitan el libre comercio e impactarán de manera positiva a la ampliación a nuevos mercados para los distintos productos. En cuanto al potencial del país, se puede poner en evidencia que el Perú cuenta con una gran fuerza laboral, lo cual asegura el abastecimiento de mano de obra para la

industria e incremento en el consumo nacional. Por otro lado, el país cuenta con un gran potencial en áreas de cultivo aún no explotadas, lo cual, sumado a las variedades de climas y regiones, asegura una amplia diversidad de la uva, materia prima indispensable para la industria del pisco. En el aspecto económico, se ha registrado incremento en el PBI, lo cual evidencia estabilidad económica y un mejor escenario para atraer la inversión privada. En Lo social representa una debilidad por mejorar, las diferencias de clases sociales y problemas como la corrupción y malas gestiones gubernamentales generan una deficiencia para el crecimiento nacional. Finalmente, el Estado se encuentra limitado en cuanto a su estructura gubernamental ya que genera inseguridades, lo que, junto con la baja inversión en gastos militares, la defensa y seguridad del país, se encuentra amenazada.

3.2. Análisis Competitivo del País

Según indicaron Benzaquen, Carpio, Zegarra y Valdivia (2010), el concepto de competitividad proviene de más de tres siglos atrás con las teorías de comercio, sin embargo, en la actualidad no existe consenso sobre su definición y, por lo tanto, de la forma como medirla. Sin embargo, hoy en día no existe consenso sobre su definición y, por ende, de la forma en cómo medirla. De acuerdo con Porter en lo referente al diamante de la competitividad, los determinantes de la ventaja nacional lo constituyen cuatro factores: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estos determinantes crean el ambiente en donde las empresas nacen y pueden competir (D'Alessio, 2015).

Perú se encuentra ubicado en la posición 72 del ranking global de competitividad, que evalúa los factores que impulsan la productividad y el crecimiento en 137 países, con esta posición, el Perú ha retrocedido cinco posiciones respecto al informe del año pasado (Centro de Desarrollo Industrial SNI, 2017). De esta forma, el país presenta factores problemáticos que limitan su competitividad; entre estos destacan la corrupción, la burocracia

gubernamental, los impuestos, la inseguridad, la infraestructura inadecuada, entre otros; por lo que debe buscarse combatir dichas problemáticas para mejorar su posición competitiva.



Figura 2. Variación del índice de competitividad del Perú (2011-2017).

Adaptado de “Ranking Mundial de Competitividad 2017, Informe Global de Competitividad 2017-2018,” por Centro de Desarrollo Industrial, 2017

(<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

3.2.1. Condiciones de los factores

Los países cuentan con diversos factores de producción los cuales constituyen la base de la ventaja competitiva de los países. Porter (2015) mencionó los siguientes factores de producción: (a) recursos naturales, (b) recursos humanos, (c) recursos de capital, e (d) infraestructura.

Recursos naturales, según el Ministerio de Agricultura (2015) el Perú cuenta con una amplia cantidad y calidad de recursos naturales: Perú es uno de los 12 países con mayor diversidad biológica en el mundo por la gran cantidad de ecosistemas y especies que posee; asimismo, es centro de origen de recursos genéticos que aporta a la alimentación del mundo. Posee recursos minerales metálicos, recursos hidrobiológicos, reservas hídricas, líquidas y sólidas. El Perú cuenta con la Amazonía Andina, centro de generación de especies y recursos; y una de las áreas boscosas mejor conservadas del planeta. El Perú cuenta con tres regiones naturales que le otorgan una amplia diversidad de recursos naturales, las tres regiones son (a) costa, (b) sierra y (c) selva.

En resumen, Perú cuenta con una gran variedad de recursos, producto de su ubicación geográfica, que le permite tener tres regiones con diversidad de climas, cuencas

hidrográficas, y ubicación territorial estratégica que le otorga ventajas para el intercambio comercial con el mundo.

Recursos humanos, la mano de obra es un factor de producción esencial para la economía. En Perú la población económicamente activa representa el 17'070,100 y solo el 28% del total trabaja en el sector formal por lo que más de 11 millones de empleados trabajan en la informalidad, asimismo, es necesario indicar, que los sectores con que representan el PEA están divididos en: servicios que corresponde el 39.5%, el 24.9% es agricultura, 18.3% en comercio, 9.5% en manufactura y 6.2% es construcción, con respecto a ellos, el 42.4% de los trabajadores de los distintos sectores solo cuenta con educación secundaria, el 26,1% solo presenta educación primaria, el 16.6% tiene educación universitaria y el 14.9% solo cuenta con educación superior no universitaria (Solo el 28% de la población económicamente activa en Perú tiene empleo formal, 2017). De lo anterior se deduce que se cuenta con recursos humanos con bajo nivel de especialización.

Recursos de capital, la inversión tanto pública como privada constituye en el largo plazo uno de los factores clave del desarrollo del país. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2018) señaló una evolución favorable de la inversión privada en el Perú con una tendencia de crecimiento sostenida.

Infraestructura, constituye uno de los factores que tiene un fuerte impacto en la competitividad de un país pues soporta la actividad económica. La infraestructura de un país está conformada por las carreteras, puertos, aeropuertos, red de telecomunicaciones (como las redes eléctricas); es en este contexto donde el rol del Gobierno es esencial pues la inversión privada se orienta a generar empleo, para lo cual el Estado tiene que brindar las condiciones y la infraestructura adecuadas para impulsar la inversión privada.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Que los compradores sean los más informados y exigentes del mundo resulta beneficioso para las empresas ya que les permitirá obtener una ventaja competitiva de los productos o servicios ofertados sobre la competencia. Las cifras trimestrales de la economía brindadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018c) detallan información importante para el análisis, así como para la prospección a futuro del comportamiento productivo peruano. Los datos indicaron que el segundo trimestre del 2017, el PBI se expandió en 2.4%, explicado por el aumento del consumo privado (2.0%), el consumo del Gobierno (2.1%) y las exportaciones de bienes y servicios (11.7%), así como el incremento de importaciones en 7.1%.

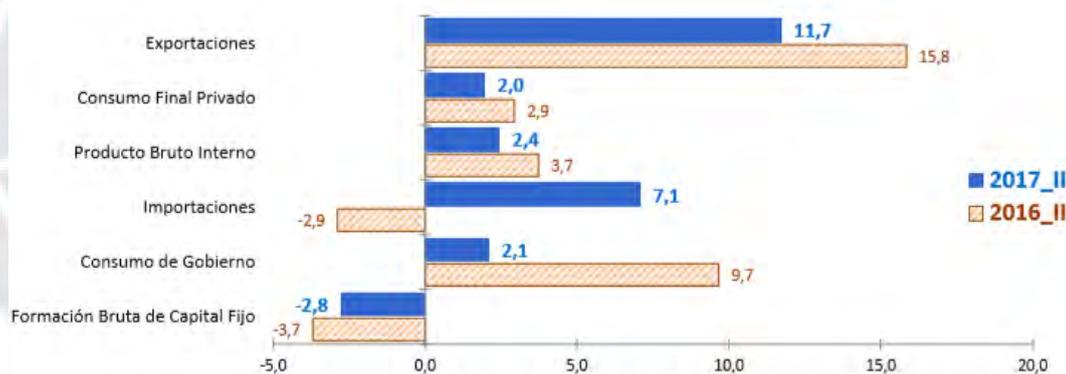


Figura 3. PBI por componentes del gasto: 2016-2017.

(Variación Porcentual del Índice de Volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior: Año base 2007=100). Adaptado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2017” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Agosto 2017. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Esta ventaja competitiva explica las condiciones del país que rigen la creación, organización y gestión, así como la competencia originada entre organizaciones dentro del mismo (D'Alessio, 2015). De esta manera, se enfoca en cómo afectan la forma en que las empresas se gestionan y compiten dentro de un país. Los principales puntos por considerar en esta evaluación son:

La estrategia, al considerar la Agenda de Competitividad 2014-2018 (MEF, 2018), es necesario concentrar las estrategias para incrementar la productividad, aumentar el empleo formal y el bienestar de la población. En ese sentido, destacan ocho líneas de trabajo: (a) desarrollo productivo empresarial, el cual busca fortalecer la productividad y la capacidad de las empresas para diferenciarse en el mercado; (b) ciencia, tecnología e innovación, que se centra en las capacidades científicas y tecnológicas para generar un cambio estructural; (c) internalización, que busca aumentar la competitividad de la oferta exportable diversificada hacia nuevos mercados; (d) infraestructura, logística y transportes, cuyo objetivo es articular la logística vial, aeroportuaria, etc.; (e) tecnología de la información y comunicaciones que impulsa la comunicación efectiva; (f) capital humano, cuyo objetivo es elevar la productividad laboral; (g) facilitación de negocios, que busca predictibilidad y transparencia en la regulación y gestión del Estado; y (h) recursos naturales y energía, que busca promover la sostenibilidad ambiental y la oferta de recursos naturales.

En cuanto a la estructura, según Porter (2015), para crear una ventaja competitiva de la nación se debe de considerar la estructura de la propiedad, del mercado de capital y la naturaleza de la gestión societaria de la nación. No existe Estado que pueda existir sin estar debidamente estructurado. Para el caso de la organización nacional, según el INEI (2013), el Perú está conformado en su mayoría por microempresas, lo que representa el 95.1%; asimismo, las unidades empresariales muestran que el departamento de Lima concentra el mayor número de empresas con 745 mil 455, que representa el 47.3% del total nacional. Los departamentos que reportan mayor número de unidades empresariales son: (a) Arequipa, con 87 mil 486 empresas (5.6%); (b) La Libertad, con 79 mil 362 (5.0%); (c) Piura, con 65 mil 838 (4.2%) empresas; (d) Junín, con 57 mil 212 (3.6%); y (e) Lambayeque, con 56 mil 636 (3.6%). La industria del país se encuentra conformada por instituciones relacionadas que promueven la cadena productiva, y, con ello, el desarrollo de la sociedad. Sin embargo, el

lado tecnológico es bastante deficiente por la falta de inversión en desarrollar nuevas tecnologías, por lo que es uno de los factores que hacen difícil mantener un crecimiento del sector.

Por otro lado, la rivalidad de las empresas también influye como ventaja competitiva para un país; esta surge cuando se crean presiones en el sector para que las organizaciones mejoren e innoven (Porter, 2015). Como lo indicó un reporte de la World Economic Forum (2016), el resultado sobre el índice de intensidad de competición local muestra que el Perú tuvo un resultado de 5.2 sobre un puntaje total de siete, lo que propone que el país posee una alta intensidad local competitiva que impacta a las decisiones de la industria (Coras, Cordero, Malca & Rodríguez, 2016).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

De acuerdo con D'Alessio (2015), en este punto es importante analizar la presencia y ausencia de proveedores y/o afines en la industria. Actualmente, en el Perú no se ha formado un clúster adecuado para hacer que el país se desarrolle económicamente, la industria productora y los diversos sectores están muy fraccionados, por lo que para que estos dejen de ser superficiales y logren la sostenibilidad van a necesitar de mayor coordinación y apoyo del Estado. Para el desarrollo del clúster se necesita que se comience a diversificar las actividades económicas por sector y darle mayor valor agregado para diferenciarlos. La falta de desarrollo industrial y capital en el Perú hace necesario que se continúe promoviendo la inversión extranjera no solo para contar con los recursos pertinentes, sino, para abrir también al mercado global. De esta forma, es de suma importancia, la participación del sector privado.

3.2.5. Influencia del análisis en la industria del pisco

En cuanto a las oportunidades identificadas en el análisis se determinó que el Perú posee: (a) un extenso territorio productivo y ubicación estratégica para el comercio internacional, que contribuye a la mejora de las condiciones para la producción en el país; (b)

el consumidor peruano se muestra más exigente y racional, valora la importancia de la calidad y diversificación de productos en base a sus preferencias; y (c) existe una fuerte relación con los proveedores de materias primas y proveedores de insumos, entre los cuales existe una cantidad numerosa de proveedores de calidad.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En relación con los factores políticos y legales es necesario considerar lo siguiente: (a) estabilidad política, (b) política monetaria, (c) política fiscal, y (d) las legislaciones vigentes en materia de bebidas alcohólicas, régimen laboral, medidas arancelarias, y cuidado medioambiental.

En relación con la estabilidad política, el Perú ha gozado en las últimas dos décadas de un periodo de estabilidad democrática y económica, esto debido a que el rol político ha contribuido con la inversión privada. Sin embargo, el último año la imagen política ha sufrido una inestabilidad que ha generado preocupación para el Estado. Como lo mencionó Tenorio (2018), el 2017 comenzó como el año de la consolidación para el presidente de la república Pedro Pablo Kuczynski (PPK), pero terminó como el año de la incertidumbre debido a las complicaciones y denuncias políticas. Esto debido a la crisis por la vacancia presidencial a PPK, el tema del indulto humanitario a Alberto Fujimori, entre otras denuncias sobre corrupción.

De acuerdo con Marthans (2018), docente del PAD de la Universidad de Piura, sostiene que la crisis podría afectar entre uno y hasta dos puntos porcentuales en el PBI (de 4% de crecimiento a 2% para el 2018), esto debido a las expectativas de desconfianza que hay en los agentes de mercado, debido al movimiento social que se ha generado como parte del rechazo a las corrientes en contra el indulto. Sin embargo, el nuevo Gabinete de la Reconciliación buscaba alcanzar una estabilidad política a corto plazo, lo que felizmente no

generó que la estabilidad económica sea afectada, evidencia así las pocas fluctuaciones en el tipo de cambio y en la bolsa de valores (Tapia, 2018). De acuerdo con un reporte del diario El Peruano, después del cambio de mando presidencial en el cual Martín Alberto Vizcarra Cornejo asumió la presidencia de la República el 23 marzo del 2018, el crecimiento del PBI alcanzó el 3.2% en el primer trimestre del año, esto debido a las políticas implementadas por el nuevo gobierno como mejora de la administración tributaria, alza de impuestos y racionalización de gastos corrientes o disminución del gasto público (FMI eleva su proyección de expansión del Perú para 2019, 2018). Aún se debe evaluar el desempeño de los cambios gubernamentales, los cuales, a pesar de reflejar un buen panorama, están sujetos a variabilidad.

De esta forma, las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (Armas, 2018), indican que la estabilidad económica vive un buen momento, mientras que en 2016 la economía mundial creció en 3.2%, en el año 2017 sería de 3.6% y la proyección para el 2018 es que crecería 3.7% (pese a una ligera caída de la economía China de 6.8% en el año 2017 a 6.5% en el 2018). Asimismo, se prevé que para el año 2019 se eleve en mayor cuantía el crecimiento económico y se supere el 4% (FMI eleva su proyección de expansión del Perú para 2019, 2018).

En cuanto a la Política Monetaria para inicios del 2018, se redujo la tasa de interés de referencia de 3.25 a 3.0% (BCRP, 2018a), esto debido a los siguientes factores:

- La inflación en diciembre 2017 disminuyó y se ubicó por debajo del rango meta. Se proyecta que la inflación continuará reduciéndose a inicios del 2018, para posteriormente alcanzar el 2%, asimismo, las mediciones de tendencia inflacionaria proyectan una reducción y se espera que se mantengan cerca del centro del rango meta durante el año 2018.

- La inflación para el 2018 continuará bajando, según la evidencia, la inflación pasó de 2.48%, en noviembre, a 2.30%, en diciembre de 2017.
- En el cuarto trimestre del 2017, el gasto público (en inversiones) registró un crecimiento menor al proyectado.
- La economía mundial continúa mostrando indicadores positivos en las cotizaciones de las materias primas y en los flujos de capitales en economías emergentes.

Por otro lado, en lo referente a la política fiscal (gasto público e impuestos), el actual Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021, aprobado por el Consejo de Ministros el pasado 23 de agosto 2017 proyecta un déficit fiscal máximo de 3.5% del Producto Bruto Interno (PBI) para 2018; pero luego alcanzar el 1% en el 2021 (Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021, 2017). Esto está sustentado por los mayores precios de las materias primas (cobre) que el país exporta, mayores ingresos permanentes y la “racionalización” del gasto corriente (BM: política fiscal del Perú es una de las mejores de América Latina, 2018).

En cuanto a la legislación vigente, dentro del marco regulatorio en Perú existen reglamentaciones que regulan la industria de bebidas alcohólicas, estas son la Ley 28681 y la Ley 29632. La primera regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas; la segunda estipula los criterios para la erradicación de bebidas informales, adulteradas o no aptas para el consumo humano (Coras et al., 2016). Asimismo, existen criterios establecidos por las Normas Técnicas Peruanas (NTP 211.001:2006, NTP 212.033:2007, NTP 212.034:2007), donde se establecen los requisitos que debe cumplir el pisco y el cultivo de las uvas, por lo que, los productores deben regirse en base a estos estatutos para la elaboración de la bebida bandera nacional.

Las principales normas que regulan la industria del pisco directamente son:

- Reglamento de Denominación de Origen: único reglamento vigente, aprobado en diciembre del año 1990, el cual entró en vigencia en 1991. Establece los requisitos

definidos para otorgar la denominación de origen a productos que cumplan con determinadas características.

- NTP 211.001:2006 Pisco: Requisitos. Es una de las normas obligatorias del sector, donde se establecen los requisitos necesarios que debe presentar el pisco.
- NTP 212.033:2007 Bebidas alcohólicas: Pisco. Buenas Prácticas Vitivinícolas. Establece las buenas prácticas agrícolas en la producción de uvas pisqueras con la finalidad de asegurar un producto inocuo y saludable para el consumo, asimismo especifica términos sobre la protección del medio ambiente, seguridad y bienestar de los trabajadores.
- NTP 212.034:2007 Bebidas alcohólicas: Pisco. Buenas prácticas de elaboración del pisco. Establece las buenas prácticas de elaboración en la producción de Pisco, con objeto de asegurar un producto de calidad, seguro e inocuo. Las buenas prácticas de elaboración combinan una serie de tecnologías y técnicas que hacen énfasis en el manejo higiénico de la bodega, la limpieza en los procesos, conservación del medio ambiente y minimización de los riesgos para la salud humana.

Así mismo es importante describir que actualmente el cambio de Gobierno ha generado una variación en las políticas fiscales, por lo que se ha producido un incremento del impuesto selectivo al consumo para las bebidas alcohólicas, lo que está ocasionando un impacto en su consumo. De esta forma, los licores que mayor impacto sufrirán por el incremento de los impuestos serían los de mayor concentración alcohólica que superen los 20°, como el ron, whisky, vodka, a excepción del pisco (producto protegido por el Estado), los cual tendrían un monto fijo de 3.40 soles o una tasa variable con valor del 40% (MEF sube impuesto a bebidas alcohólicas para reducir su consumo, 2018) que impactaría en un incremento de aproximadamente el 20% del precio final para el consumidor, todo ello

influiría en la disminución del consumo local de ese tipo de bebidas y quizá pueda contribuir al incremento de la informalidad. En tal sentido, internamente el incremento de impuestos a otras bebidas sustitutas podría contribuir a un incremento de consumo de la bebida nacional “pisco”, pero no se sabe con exactitud los cambios positivos o negativos que esa disposición política genere.

Por otro lado, la industria del pisco está influenciada también por las medidas reguladoras del Ministerio de Trabajo, en el que se exige ciertos derechos y deberes para el trabajador. De acuerdo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2015), hay varias leyes y decretos para la contratación laboral general y entre las distintas reglamentaciones se puede mencionar: (a) Decreto Supremo N° 003-97-TR que establece la ley de productividad y competitividad laboral, cuyo objetivo garantiza que los ingresos de los trabajador estén protegidos respecto al despido arbitrario en base a las normas constitucionales, (b) Decreto Supremo N° 002-97-TR, basada en incentivar el uso de la capacidad instalada actual de las empresas, respecto a un marco de programas que promuevan la reactivación de la economía, (c) Decreto Supremo N° 001-96-TR, reglamento de ley de fomento al empleo; cuyo convenio se centra en la formación laboral juvenil la cual establece que la duración de este programa exigirá el aprendizaje de alguna ocupación específica para la que se está capacitando al trabajador, (d) Ley 30036 o ley de teletrabajo; la cual regula el teletrabajo estableciendo como una modalidad especial de prestación de servicios cuya característica es la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, (e) Decreto Supremo N° 017-2015-TR que regula el teletrabajo; y (f) Decreto Supremo N° 013-2014-TR, cuyo propósito es que el gobierno brinde condiciones en la que las empresas mantengan su crecimiento y permitan que estas se recuperen ante situaciones económicas desfavorables, evitando un abuso de posición frente al trabajador, con el fin de lograr un mercado laboral más eficiente que define la situación económica aplicable al despido

colectivo por motivos económicos y plazo para interponer arbitraje potestativo. Además, existen varias normativas sobre el sistema regulatorio laboral donde se detallan criterios para la intermediación y tercerización, modalidades formativas laborales, jornada de trabajo, remuneración mínima vital, prestaciones alimentarias, asignación familiar, gratificaciones legales, seguro de vida ley, utilidades, compensación por tiempo de servicios, régimen laboral de la micro y pequeña empresa, entre otras exigencias. Respecto a ello, este último año se incrementó la remuneración mínima vital (Decreto Supremo N° 004-2018-TR, 2018), que trajo como consecuencia un incremento de 80 soles: pasó de S/ 850 a S/ 930, lo que ha impactado a las micro y pequeñas empresas pues ha generado una desestabilización en dicho sector.

Ante esto, lo anteriormente descrito pone en evidencia un marco regulatorio rígido para las empresas formales en el que el empleador debe cumplir para no infringir la ley y genera, para las pequeñas y microempresas, limitantes para su desarrollo. Estas legislaciones pueden contribuir a la proliferación de empresas informales, pero es necesaria la actuación de los gremios y entidades corporativas para hacer frente a las exigencias del Gobierno en materia laboral.

Por otro lado, existe una legislación medioambiental que está relacionada a la industria de las bebidas alcohólicas como el pisco. De esta forma, el Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades Manufactureras y el Comercio Interno (2015) fue aprobado con la finalidad de regular las prácticas e instrumentos de prevención y evaluación ambiental para afianzar el desarrollo sostenible del sector industrial. Asimismo, en el sector agrícola, se tiene el régimen jurídico para el aprovechamiento de las tierras de uso agrario que, en concordancia con normas del sector Forestal, Ley 27308 Ley Forestal y de Fauna Silvestre (2009), establecen el marco de referencia para la distribución y el uso adecuado de las tierras de cultivo de acuerdo con su capacidad de uso. Estas reglamentaciones consideran

una política favorable de protección a la biodiversidad para fomentar un uso responsable de los recursos en los principales valles donde se desarrolla la industria por lo que contribuirá al desarrollo sostenible del sector y la sociedad.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Respecto a la evolución del PBI nacional, los datos históricos publicados por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018c) indicaron que, a lo largo de los años, este indicador macroeconómico ha tenido un periodo de crecimiento y estabilidad económica; esto debido a un marco económico sólido y estable, además de un periodo de estabilidad político democrático.

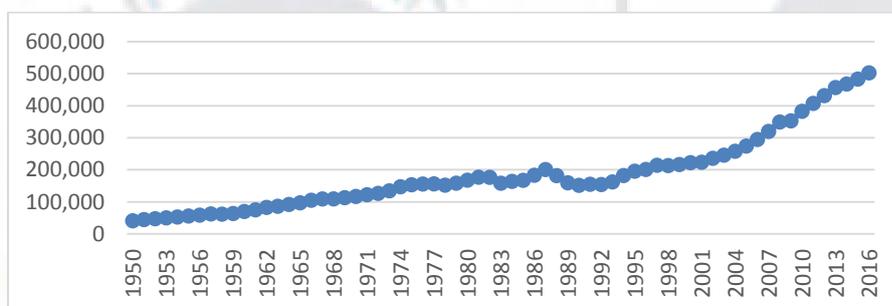


Figura 4. Evolución histórica de PBI, Perú 1950-2016.

Adaptado de “Producto bruto interno por sectores productivos (millones S/ 2007) - PBI,” por BCRP (2018c) (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05000AA/html>).

Tabla 4

Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto (Millones de Soles)

AÑOS	2015	2016	2017
1.Demanda Interna	628,396	660,224	687,593
a. Consumo Privado	403,608	431,712	454,995
b. Consumo Público	77,205	79,379	82,395
c. Inversión Bruta Interna	147,582	149,134	150,203
Inversión Bruta Fija	150,173	150,245	151,892
i)Privada	119,721	118,736	120,348
ii)Pública	30,452	31,509	31,544
Variación de Inventarios	-2,590	-1,111	-1,688
2.Exportaciones	129,586	146,082	168,366
3.Importaciones	145,314	146,618	154,455
4.Producto Bruto Interno	612,668	659,688	701,504

Nota. Tomado de “Producto bruto interno por tipo de gasto (millones de soles y como porcentaje del PBI)” por BCRP, 2018d. (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>).

Por otro lado, el BCRP (2018b) realizó una encuesta de expectativas de proyección de crecimiento económico del PBI para el horizonte 2018 y 2019, el cual muestra un crecimiento del PBI potencial en alrededor de 4.0 % (ver Tabla 5). Por todo ello, las perspectivas plantean un escenario de estabilidad y crecimiento macroeconómico para los siguientes dos años que es favorable para la industria de bebidas alcohólicas y, sobre todo, para el pisco como principal producto bandera.

Tabla 5

Encuestas de Expectativas Macroeconómicas del PBI

Fecha de Encuesta	Análisis Económicos	Sistema Financiero	Empresas No Financieras
Expectativa anual de 2018			
29 de diciembre del 2017	3.80%	3.50%	3.70%
Expectativa anual de 2019			
29 de diciembre del 2017	4.00%	3.70%	4.00%

Nota. Tomado de “Expectativas Macroeconómicas PBI,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018b. (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>).

Con relación a la tasa de interés, de acuerdo con un reporte del BBVA Research (2018a), el BCRP ha continuado reduciendo su tasa de interés: en el último trimestre del año pasado hizo un recorte de 25 puntos básicos (pb), lo que se suma a las tres rebajas anteriores (en mayo, julio, y setiembre); por lo que el 2017 la tasa de interés de referencia concluyó en 3.25%. Para enero de 2018, el BCRP volvió a recortar la tasa en 25pb, llevándola a 3%, todo ello debido al desempeño de la inflación en los últimos meses lo que, según las expectativas inflacionarias, puede continuar disminuyendo. Se estima que el BCRP optará por mantener la tasa de referencia en 2.75% (ver Figura 5); y solo empezará a levantarla en la segunda mitad del próximo año (BBVA Research, 2018a).

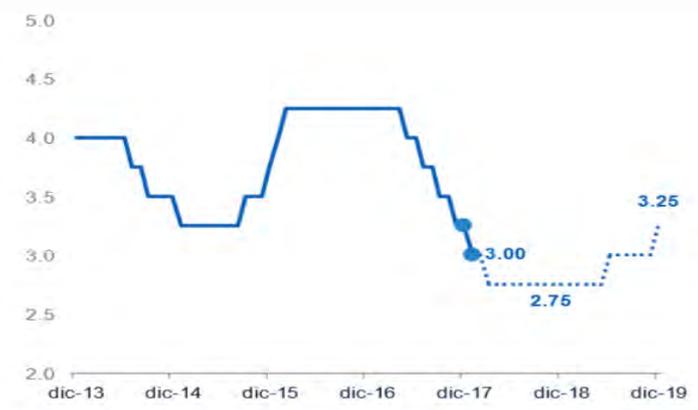


Figura 5. Proyección de tasa de interés de referencia (%), Perú 2013-2019. Tomado de “Política monetaria: ¿más flexibilización en camino?,” por Banco Continental (BBVA, 2017a) (<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/01/Cap.-08.pdf>).

Por otro lado, con relación a las tasas de inflación, de acuerdo con el BCRP (2017a), las tasas de inflación en los últimos tres años han variado con tendencia a la baja. Según BBVA Research (2018b), la inflación mostró un fuerte descenso: pasó de 2.9%, en setiembre 2017, a 1.4% a finales del año (diciembre, 2017). Se estima que la inflación continuará disminuyendo en el primer trimestre de 2018 y transitoriamente se ubicará por debajo del rango meta, para posicionarse luego en mitad de dicho rango (ver Figura 6). Con todo ello, la estabilidad en inflación y la tasa de interés generarían un buen escenario para las industrias.



Figura 6. Proyección de tasa de Inflación (%), Perú 2013-2018. Tomado de “Inflación tocará mínimos a fines de este trimestre, pero luego tenderá a converger al centro de la meta,” por Banco Continental (BBVA, 2017b) (<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/01/Cap.-07.pdf>).

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

Como indicadores de fuerzas sociales comprende evaluar: (a) la tasa de crecimiento poblacional, (b) la tasa de empleo y subempleo, (c) la incidencia en la pobreza y pobreza extrema, (d) la distribución del ingreso en la población, y (e) estilos de vida de la población.

Referente a la tasa de crecimiento poblacional, según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2017), la población mundial continuará creciendo y, al año 2030, superará los 8 mil millones 500 mil personas. De igual forma, se pronostica que hacia el año 2050 la población latinoamericana bordeará los 784 millones 247 mil personas, mientras que la población del Perú será de 41 millones 899 mil personas. Este incremento poblacional contribuirá a un mercado objetivo superior en los próximos años.

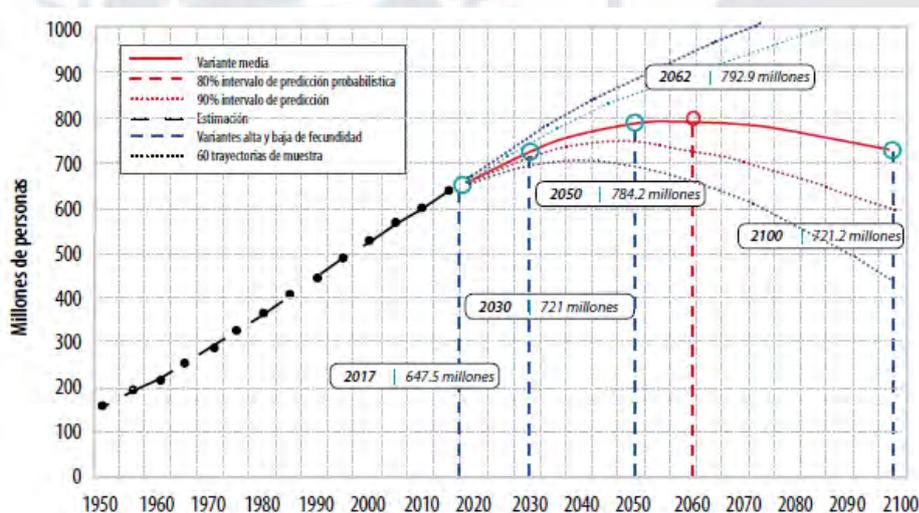


Figura 7. Población de América Latina y el Caribe.

Tomado de "Informe," por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, mayo 2017 (webmaster@ceplan.gob.pe, Dirección URL: www.ceplan.gob.pe).

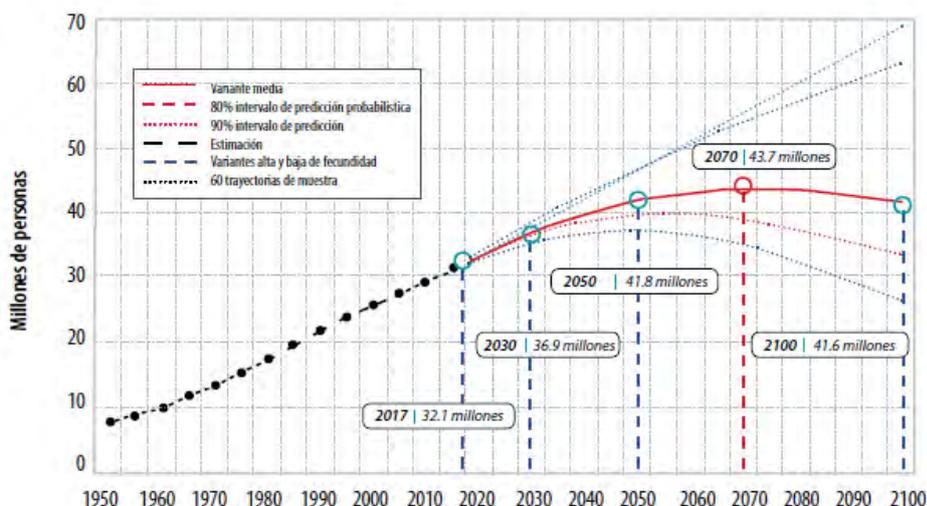


Figura 8. Población Peruana.

Tomado de “Informe,” por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, mayo 2017 (webmaster@ceplan.gob.pe, Dirección URL: www.ceplan.gob.pe).

En cuanto a la tasa de empleo y subempleo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018b) en el año 2017, se registró en Lima Metropolitana 7 millones 596 mil 100 personas con edad para desempeñar una actividad económica (PET), lo que constituye la población potencialmente demandante de empleo. La Población económicamente activa (PEA) representa el 68.6% (5 millones 204 mil 300 personas) y la Población Económicamente No activa (No PEA) constituye el 31.5% (2 millones 391 mil 700 personas) (INEI, 2018b).

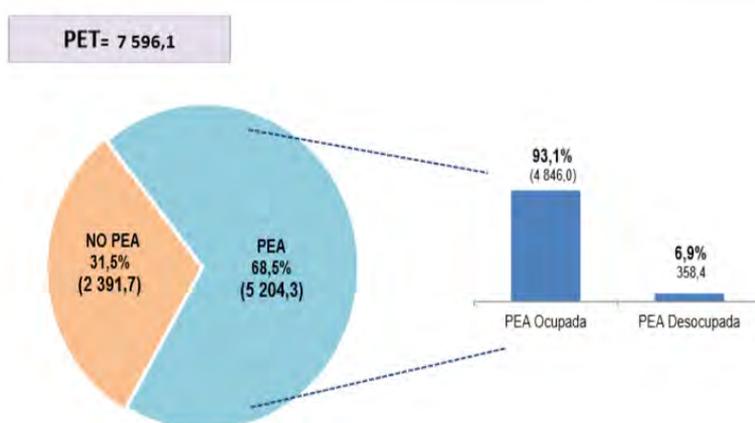


Figura 9. Población peruana económicamente activa (2017).

Adaptado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2017.pdf).

Por otro lado, según el reporte del INEI (2017), la población ocupada con empleo adecuado alcanzó las 3 millones 99 mil 300 personas, con una variación en el último trimestre del 2017 comparado al 2016 de 0.5%. Por su parte, la población subempleada, al considerar los últimos meses del año, se incrementó en 0.7%. Esto muestra que hay un porcentaje mayor de crecimiento del subempleo y un 6.9% de población desocupada que puede generar un potencial desarrollo para la industria nacional.

Con relación en la incidencia en la pobreza, esta se constituye como una desventaja para el país debido a que impacta directamente en el consumo de las personas, y, a su vez, en el PBI. Según informó el INEI (2017), en el año 2016, el 20.7% (6 millones 518 mil) de la población del país se encontraba en condición de pobreza, se registró una disminución de 1.1 puntos porcentuales respecto al 2015, es decir, 264 mil personas dejaron esta condición. Precisó además que la incidencia de la pobreza en el área rural alcanzó al 43.8% de la población, reduciéndose en 1.4 puntos porcentuales respecto al año 2015, mientras que en el área urbana afectó al 13.9% de la población al disminuir en 0.6 puntos porcentuales en comparación con el año anterior.

Por otro lado, de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo, el Perú lideraría el crecimiento de la clase media en América Latina al ser uno de los países con mayor desarrollo económico de la región, esto debido a la reducción de la pobreza y el continuo crecimiento del PBI, de esta forma, la clase alta representa el 2.1%, la clase media 70.1% y el 27% pertenecen al sector pobre (Zambrano, 2018). Asimismo, en relación con la distribución del ingreso en la población, según los resultados obtenidos por el INEI (2016), el ingreso real promedio per cápita mensual en Perú ascendió a 947 soles, lo que representó un incremento de 3.2% respecto al nivel alcanzado el año 2015. Este incremento evidenciaría que el nivel económico de la población nacional está en incremento, lo que sitúa a la población en una

mejor condición de vida con mayor poder adquisitivo para satisfacer sus necesidades y requerimientos.



Figura 10. Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual, 2007-2016. Tomado de “Encuesta nacional,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016 (https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf).

Finalmente, en relación con los estilos de vida de la población, según López (2017) en el año 2016, el Perú movilizó 176 millones de cajas de nueve litros de bebidas alcohólicas, de las cuales el vino mueve 4.85 millones de cajas, las bebidas espirituosas mueven unas 3.2 millones de cajas, donde un millón son de pisco, luego el ron local con 845 mil cajas, el whisky con 699 mil cajas, el vodka, con 211 mil cajas y el resto de las bebidas alcohólicas. Asimismo, en el caso del Perú las bebidas alcohólicas más consumidas se dividen entre la cerveza y los licores destilados, a diferencia de otros países donde el consumo predomina principalmente la cerveza o vino (Indecopi, 2016), por lo que nuevas propuestas de consumo podrían generar nuevas oportunidades de desarrollo en nuevos mercados.

En cuanto a Latinoamérica, el consumo de alcohol está aumentando, según un reporte de la BBC, nunca hubo una fuerte cultura de consumo en la región, pero el desarrollo económico y nuevos valores importados de la globalización está haciendo que el consumo excesivo y abrupto sea una tendencia a nivel global (Moreno, 2015). Según estudios reportados por Euromonitor International (2017), los consumidores en todo el mundo están cambiando a productos más premium, lo que evidencia que en los mercados emergentes se

está presentando un cambio de productos nacionales a marcas de licores internacionales más premium, esto indicaría una contribución para el sector de las bebidas espirituosas "artesanales", las cuales basadas en su calidad y técnicas productivas especiales sería un sector atractivo para el consumidor extranjero. Asimismo, análisis en los distintos mercados de Latinoamérica muestran que el sector que más consume bebidas alcohólicas espirituosas son la clase adulta joven, ello influenciado principalmente por el aumento de los ingresos y las mejoras de condiciones salariales (Euromonitor International, 2017).

Cada país en Latinoamérica presenta preferencias hacia determinadas bebidas, como en México el tequila, Chile y Perú, el pisco y Brasil, la cachaza. De esta forma, en el sur del continente americano predomina el consumo de whisky y el pisco y en Argentina el fernet, mientras que el ron y los aguardientes son más populares en el norte de la región y especialmente en el Caribe (Gráfico del Día: El consumo de bebidas alcohólicas destiladas en América Latina y el Caribe, 2015).

De esta forma, al evaluar las estadísticas del comercio internacional (Trade Map, 2018), se pone en evidencia que los clientes, a nivel global, para el mercado de aguardiente de uva (catalogado como una variedad similar al pisco); es decir, los países que importan en mayor cuantía en miles de dólares destilados de este tipo son Estados Unidos, Vietnam, Singapur, China y Rusia (ver Apéndice A). Por otro lado, al analizar sólo las cifras de importaciones en América Latina y el Caribe, los países que mayor demandan el consumo de bebidas aguardientes de uva son: Panamá, México, Bahamas, Jamaica, Trinidad y Tobago, Barbados y Chile (Apéndice B). Sin embargo, si se analiza los destinos de mayor exportación de pisco (aguardiente de uva) peruano, se observa que Perú exporta en mayor proporción a Chile, Estados Unidos, España, Países Bajos, Francia, entre otros (Apéndice C). Sus mayores mercados se encuentran se deben quitar en América Latina, después de Chile, se encuentran en Colombia, Argentina, Brasil, Ecuador, Panamá y México.

En tal sentido, el pisco peruano tiene un posicionamiento bastante marcado en su facturación por las exportaciones a Chile y Estados Unidos, las que en conjunto representaron el 63% de la facturación al año 2017. Así mismo las exportaciones de pisco peruano a Europa representan el 21% del total siendo los principales mercados en este continente España, Países Bajos, Francia y Reino Unido, y la presencia en América Latina y el Caribe (excluyendo a Chile) de 1 a 3% de participación en ventas en exportaciones a cada país (Trade Map, 2018). De esta forma, se pone en evidencia que América Latina y el Caribe, a pesar de ser destinos en distancias bastante más próximos para Perú, aun no son un mercado ampliamente explorado, por lo que constituyen un mercado para fortalecer. Asimismo, se evidencia que existe un mercado potencial en Asia, en países como China, Vietnam, Singapur, etc.; quienes son uno de los principales mercados importadores de pisco y en el cual Perú, aún no se encuentra posicionado, por tanto, es un nicho de mercado por explorar. Basado en el análisis, el pisco peruano debe fortalecerse en los mercados actuales de: Chile, Colombia, Argentina, Brasil, y buscar introducirse en los mercados de Asia como: Vietnam, Singapur, China y Malasia.

Al analizar el crecimiento del mercado peruano y de acuerdo con lo revisado, el pisco mostró un crecimiento de ventas en el mercado de un 14% en promedio entre los años 2012 y 2016 (Coras et al., 2016). Asimismo, es necesario mencionar que de acuerdo Villarán (2018) el consumo de pisco se da entre los 25 a 40 años del sector socioeconómico predominante A y B, no obstante, hay tendencia de consumo también en el sector C y D que puede ser considerado un potencial mercado por explorar. Asimismo, de acuerdo con una entrevista con CONAPISCO, el mercado nacional e internacional del pisco está creciendo; su consumo local aún es bajo comparado a otros países Latinoamericanos (consumo per cápita de 0.25 litros), por lo que se está buscando, a través de coordinaciones público-privadas, mejorar el

consumo interno y consolidar su posicionamiento local e internacional (Salas, comunicación personal, 8 de junio de 2018).

Por otro lado, es necesario considerar que un estudio efectuado por la consultora Euromonitor reveló que el 30.8% del licor que se consume en el Perú es ilegal, del cual el 92% lo conforman el mercado de bebidas destiladas como el pisco, el ron y el whisky (García, 2014). Asimismo, un reporte de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN, 2015) indicó que el mercado ilegal peruano está compuesto por bebidas adulteradas (53%), contrabando (20%), alcohol artesanal ilegal (25%), y evasión de impuestos (2%), por lo que la industria de producción de pisco se ve grandemente afectada por la presencia de sustitutos de menor calidad.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En cuanto a las fuerzas tecnológicas, la industria del pisco se encuentra en una etapa de crecimiento. Los procesos para su fabricación requieren de soportes tecnológicos y de investigación, pero la industria presenta una baja inversión en mejoras tecnológicas, y ello se demuestra en la presencia mayoritaria de micro y pequeñas empresas, las cuales solo invierten en equipos simples necesarios para la producción y sus procesos artesanales no buscan aportes tecnológicos (Aquino, comunicación personal, 09 de junio de 2018).

La producción de pisco se inicia desde el cultivo de la uva, insumo principal para la elaboración del pisco, luego continúan los procesos de despalillado y estrujado, maceración, prensado, fermentación y destilación, donde se emplean equipos como alambiques simples y alambiques con calienta vinos (Santa María, 2017). Sin embargo, las grandes empresas como Bodegas y Viñedos Taberero utilizan equipos más sofisticados como tanques de acero inoxidable, líneas de embotellamiento automáticas, líneas de transporte de acero inoxidable, máquinas despalilladoras italianas, prensadoras italianas, barricas de roble francés/americano y alambiques especiales para destilación de pisco (Taberero, 2018). Asimismo, Viñas

Queirolo cuenta con destiladores discontinuos, conformados por alambiques (Charentais) y alambiques tradicionales, con salas especiales de temperaturas controladas para garantizar la calidad de los procesos y del producto final (Viñas Queirolo, 2018).

De igual manera, Bodega Don Luis cuenta con maquinaria italiana, alambiques de cobre provenientes de Francia, equipos de enfriamiento y tanques de acero inoxidable que permiten un riguroso control de las temperaturas de fermentación, logrando que la producción artesanal del pisco se complemente con tecnología con el objetivo de obtener la mejor calidad en sus productos (Bodega Don Luis, 2018). Algunas bodegas grandes también cuentan con un sistema de riego para sus cultivos de uva, como la Hacienda La Caravedo, la cual toma sus sistemas de riego del tratamiento por destilación del agua, mecanismo que permite la optimización del recurso hídrico (Coras et al., 2016). De esta manera, las empresas de gran tamaño han desarrollado mecanismos basados en tecnología extranjera para mejorar sus sistemas o procesos operativos, sin embargo, estas empresas constituyen solo un porcentaje inferior de la industria, ya que la gran mayoría del sector industrial productor de pisco está formado por micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES), las cuales no cuentan con la infraestructura ni la inversión necesaria para aplicar recursos tecnológicos.

En cuanto a los sistemas de información, hoy en día el uso del internet y las redes sociales es clave para el desarrollo de toda organización. Según Porter (2015) la era de la información está afectando en la competitividad de las empresas, modificando la estructura del sector, creando ventaja competitiva que otorga a las empresas de nuevas formas de superar a sus competidores y originando negocios totalmente nuevos e innovadores. A pesar de ello, muchas pequeñas y medianas empresas no entienden la importancia de la implementación de sistemas de información para el desarrollo de su sector por lo que aún su crecimiento se encuentra desactualizado y afronta una debilidad que restringe su progreso.

Con respecto a la investigación y desarrollo (I+D), un reporte de The World Bank Group (2017), sobre la inversión de los países en investigación y desarrollo en países Latinoamérica, demostró que es la región que menos invierte en I+D, al considerar solo el 0.82% del PBI; mientras que Norteamérica invierte el 2.62%; Europa y Asia Central, el 1.89%; y Asia oriental y Pacífico, el 2.57%. La investigación y desarrollo es un factor clave para incrementar la competitividad de las organizaciones, en tal sentido, la industria del pisco debe buscar mayor inversión en investigación y desarrollo para aperturar nuevos mercados.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Estado regula, a través de algunos organismos, la protección y sostenibilidad medio ambiental; de esa forma, el reglamento de gestión ambiental del sector agrario promueve la conservación, aprovechamiento sostenible de los recursos renovables como agua, suelo, aire, fauna y flora, buscando evaluar el impacto ambiental y proteger los recursos nacionales de las conductas explorativas de la industria (INEI, 2015b). En tal sentido, la industria del pisco, al ser un sector que involucra técnicas extractivas de recursos, requiere ser partícipe y cooperador de la protección ambiental, por lo que se convierte en una oportunidad para el desarrollo del sector al buscar los mecanismos adecuados para contribuir con el medio ambiente. Sin embargo, políticas medioambientales muy restrictivas podrían generar limitantes para el desarrollo industrial.

Por otra parte, de acuerdo con el Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (CENEPRED) existen amenazas de desastres naturales en el país y ello está relacionado a su ubicación y características geográficas, por lo que la industria del pisco puede verse afectada ante fenómenos naturales que dañen la producción de uva y sus cultivos. De esta forma, en el 2017, la producción de uva había caído un 28% como resultado del impacto negativo del Fenómeno “el Niño Costero” que generó plagas y grandes variaciones climáticas con cambios bruscos de temperatura que afectaron la productividad de

las principales regiones (Maximixe, 2015). El Perú ocupa el primer lugar de América del Sur, en costos asociados a los desastres naturales estimados para el período 1970-2010, y el tercer lugar en todo América Latina y el Caribe (OECD, 2017), por lo que debe generarse un plan de riesgos y de contingencias para prevenir el desabastecimiento de productos necesarios para el desarrollo manufacturero del sector.

Asimismo, es de destacar que el Perú cuenta con amplias áreas de cultivo; según lo indicado por el Ministerio de Agricultura (2015), el Perú dispone de 7.6 millones de hectáreas pero únicamente se usan 3.6 millones, de las cuales solo cinco mil hectáreas corresponden a áreas de cultivo de uva pisquera, sin embargo, es importante mencionar que actualmente, según Salas (Comunicación personal, 08 de junio del 2018), las áreas de cultivo de uvas pisqueras están siendo reemplazadas por cultivos de agroexportación más rentables, por lo que constituye una amenaza para la sostenibilidad del sector.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego del desarrollo del análisis PESTE, se han podido identificar las oportunidades y amenazas: se ha identificado que una de las variables de oportunidad de desarrollo es la estabilidad económica tributaria y fiscal, la cual brinda oportunidades para la inversión privada, lo que contribuiría en los beneficios para la industria nacional, al incrementarse los presupuestos de inversión y el apoyo económico de grandes corporaciones. Según indicó KPMG (2018), los resultados de indicadores económicos para el Perú han bajado tres posiciones dentro de la región, por lo que se ubica debajo de Brasil y Argentina. El resultado de esta evaluación es respecto a cinco factores que corresponden a la estabilidad macroeconómica, desarrollo humano, calidad institucional, apertura y calidad de infraestructura, sin embargo, su mejor indicador lo representa la estabilidad macroeconómica, lo que genera una buena perspectiva para los inversionistas privados, de esta forma, la inversión privada representa actualmente el 80% de la inversión total y este porcentaje podría

incrementarse (La Inversión es el Motor del Crecimiento y Encamina el Cierre de Brechas, 2017).

Respecto a las amplias áreas disponibles para cultivo de uva (principal insumo en la industria del pisco), existen áreas aun sin explotar y la variedad de climas en distintas regiones del Perú, constituyen una contribución importante para la obtención de frutos de calidad. Como se ha evaluado, según lo indicado por el Ministerio de Agricultura (2015), el Perú tiene 7.6 millones de hectáreas en las que se puede aprovechar el potencial para las labores agrícolas, pero únicamente se usan 3.6 millones, de las cuales el 53.9% están destinadas a ser usadas como superficies agrícolas para cultivos, solo el 5.2% de estas últimas representan el cultivo de uva. De esta manera, se debe evaluar un incremento de áreas de cultivo que favorezcan a la producción nacional de pisco, aprovechando los campos de cultivo que aún se puede explotar.

Por otro lado, respecto a las proyecciones de crecimiento en mercados actuales y potenciales, la industria del pisco se ha visto favorecida debido al incremento del poder adquisitivo de la población que consume bebidas alcohólicas, de acuerdo con lo analizado por el Fondo Monetario Internacional, la economía mundial lograría alcanzar para el 2018 y el 2019 un 3.9% de crecimiento, asimismo proyectó un crecimiento económico en Latinoamérica que puede alcanzar el 2% para el 2018 y 2.8% en el 2019, adicionalmente, manifestó que las economías emergentes mantendrán su previsión de crecimiento de 4.9% en el 2018 y que alcanzarán un 5.1% al 2019, confirmando el crecimiento de la economía China a un ritmo acelerado los dos próximos años (Naciones Unidas de Chile, 2018). Todo ello, evidencia una proyección de crecimiento económico ascendente y, por tanto, un mejor nivel socioeconómico para la población que influye según Moreno (2015) en las proyecciones de crecimiento de consumo de bebidas alcohólicas.

Por otro lado, es importante indicar que según Ministerio de la Producción (2018), el consumo de bebidas espirituosas en el Perú se ha incrementado en el año 2016 en 14.3%, alcanzando a 1.6 millones de litros, esto debido a las campañas de promoción que se llevaron a cabo durante el año pasado tales como el festival Nacional de Pisco que llevó a cabo el Ministerio de Producción, por lo que no cabe duda, que las acciones de promoción y difusión de la marca peruana está generando una mayor fortaleza del sector tanto a nivel nacional y generará también un impacto internacional.

Considerando el mercado internacional, el pisco tiene presencia en Norteamérica, Europa, América Latina y el Caribe. Precisamente, evaluando solo los países en el territorio Latinoamericano cuya demanda de importación se ha incrementado, podemos citar en orden de tamaño de mercado a: Chile, Colombia, Argentina, Brasil, Ecuador, entre otros (Trade Map, 2018), siendo Chile el principal mercado (3 millones 280mil dólares en exportaciones), seguido por Colombia, Argentina y Brasil. De estos último, el crecimiento del año 2013 al 2017 ha sido bastante notorio, siendo el crecimiento respectivamente de 45%, 239% y 155%, lo que implica una mejor aceptación en esos mercados y un futuro prometedor para el posicionamiento del pisco nacional en esos territorios. Por otro lado, es de mencionar, que Estados Unidos (EE. UU.) es el segundo país en consumir el pisco peruano, sin embargo, los volúmenes de exportación en los últimos tres años han tenido fluctuaciones hacia la baja del consumo, a pesar de que EE. UU. constituye el principal mercado consumidor de aguardientes, lo que evidenciaría, que es un país con muchas oportunidades para el pisco, el cual aún debe potenciarse. Asimismo, analizando los principales mercados de importación de aguardientes, es decir, los mercados que presentan mayor demanda para este tipo de productos, después de EE. UU., se encuentran China, Vietnam y Singapur, en los cuales el pisco aún no ha capturado mercados (participación inferior al 0.01% del mercado de

exportación) y, por lo tanto, constituyen mercados potenciales con altas proyecciones de consumo para el pisco, el cual depende de la mejora en el posicionamiento de la marca.

Por otro lado, evaluando las oportunidades de la industria, según Euromonitor International (2017), cada vez son mayores las preferencias por marcas internacionales, sobre todo para las de categoría premium o artesanal, por lo que el pisco podría capturar un mayor mercado en este tipo de productos, lo que constituiría una oportunidad para el pisco en nuevas variedades.

El análisis PESTE permitió también evaluar las amenazas en el sector, como se ha sustentado, las principales amenazas lo constituyen los productos sustitutos, como lo son otras propuestas de bebidas destiladas (whisky, tequila, vodka, etc.) las otras marcas de aguardientes de uva o vino comercializados por otros países principalmente por Chile, quien es el principal competidor y a la vez, el principal mercado de exportación para el pisco peruano. Chile se ha posicionado en el mercado internacional en muchos países y es reconocido en países como Australia, Canadá, Costa Rica, El Salvador, Brunéi, Nueva Zelanda y República de Singapur, sin embargo, eso no excluye a Perú de lograr comercializar en esas regiones.

Por otra parte, la gran amenaza en la industria del pisco lo constituyen la gran proliferación de bebidas informales, productos adulterados o de contrabando que originan un mercado con menores precios y de baja calidad, no se tiene con exactitud el porcentaje de informalidad del sector; sin embargo, según García (2014), el 92% del sector ilegal lo conforman las bebidas destiladas como el pisco. Asimismo, otra gran amenaza es la presencia de fenómenos naturales que afectan las tierras de cultivo y el principal insumo de la industria del pisco, la uva. Según una evaluación realizada por Maximixe (2015), el cultivo de uva se redujo debido al Fenómeno El Niño Costero que trajo grandes pérdidas en los sembríos y una baja en la productividad en algunas regiones.

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Oportunidades	Peso	Valor	Pond.
Estabilidad económica, tributaria y fiscal que brinda oportunidades para la inversión privada.	0.05	2	0.10
Áreas disponibles para cultivo de uva sin explotar.	0.15	2	0.30
Proyecciones de crecimiento de consumo de pisco en Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil.	0.15	3	0.45
Mercado potencial en China, Vietnam y Singapur para el pisco; principales importadores de aguardientes de uva a nivel mundial.	0.10	2	0.20
Preferencias en el mercado para el consumo de productos "Premium" debido al incremento del poder adquisitivo de la población.	0.10	2	0.20
Subtotal	0.55		1.25
Amenazas			
Presencia de productos sustitutos como whisky, tequila, vodka y otros que se comercializan como marcas internacionales.	0.10	2	0.20
Alto grado de comercialización de productos adulterados y de contrabando.	0.10	2	0.20
Amenaza de desastres naturales en zonas de cultivo de uva.	0.05	1	0.05
Nuevas marcas de aguardientes de uva comercializados por Chile con Denominación Origen "Pisco".	0.05	2	0.10
Áreas de cultivos de uvas pisqueras son reemplazadas por cultivos de agroexportación más rentables.	0.10	2	0.20
Baja inversión en investigación y desarrollo tecnológico en los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.45		0.80
TOTAL	1.00		2.05

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

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 121)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Por otra parte, el Perú, a pesar de ser un país rico en suelos y climas, tiene limitada la distribución de área de cultivo. Según Salas (comunicación personal, 8 de junio de 2018), las áreas asignadas por el Ministerio de Agricultura al cultivo de uvas pisqueras están siendo desplazadas por los cultivos de agroexportación, los cuales generan mayor rentabilidad a los dueños de las tierras y mejores ingresos a la mano de obra; lo que genera menos producción de uva y, por tanto, menos insumos para la producción de pisco nacional. Asimismo, según un reporte realizado por Agraria.pe (2017), en los últimos 10 años las áreas de uvas pisqueras han sido reemplazadas por cultivos de agroexportación más rentables y, aunque no se tiene

un reporte agropecuario que indique la producción de uvas pisqueras y uvas de agroexportación, se estima que las uvas pisqueras comprendan solo alrededor de 5,000 hectáreas de las 30,000 hectáreas que anteriormente se indicó que existían para este tipo de cultivo. Esto indicaría que la producción de uvas destinadas a la industria del pisco está siendo limitada, lo que constituye un riesgo para la sostenibilidad del sector. Finalmente, una amenaza adicional para el sector es la baja inversión en investigación y desarrollo tecnológico, esto debido a que la tecnología sigue actualizándose y los principales competidores están realizando economías de escala basada en tecnología de última generación, lo que les permite capturar mayores mercados debido a sus volúmenes de producción estandarizados.

3.5. La Industria del Pisco y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite definir la estructura del sector y basado en ello, establecer acciones estratégicas que permitan transformar las debilidades y amenazas en un balance de fuerzas positivas que favorezcan al crecimiento de la empresa y contribuyan a la reestructuración del sector. Las fuerzas que la componen son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenazas de los sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2015), los proveedores influyentes generan una fuerza de poderes que afectan al sector al cobrar precios excesivos por los insumos o trasladar sus costos a los integrantes adicionales de la industria, limitando de esa forma la calidad de los productos. De acuerdo con un reporte de Indecopi (2016), en la cadena de producción del pisco se identifican dos grupos de proveedores:

- Proveedores de materia prima: son los pequeños productores o agricultores, los cuales entregan la uva pisquera cosechada a las bodegas que actúan como

acopiadores. Es preciso indicar que existen algunas bodegas o productores de pisco que se encuentran integrados verticalmente, cuentan con su propio viñedo o áreas de cultivo de materias primas, como el caso de Viña Ocucaje, Viña Tacama, Santiago Queirolo, Bodegas Tabernerero, entre otros.

- Proveedores de material de empaque: son las empresas que proveen botellas, corchos, cajas de cartón y etiquetas, los cuales se utilizan para el envasado y transporte del producto. Los proveedores de botellas están conformados por solo dos empresas extranjeras proveedoras, la empresa Owens-Illinois (proveedor de Estados Unidos) y Toro (proveedor Chileno), no existen proveedores nacionales por lo que el sector se encuentra limitado para la adquisición de esos insumos (Watkin, comunicación personal, 14 de junio de 2018).

El poder de negociación de los proveedores está representado tanto por las materias primas producidas, que son el principal insumo que reflejará la calidad del producto final, como por los proveedores para el envasado (botellas).

La principal materia prima para la producción de pisco son las uvas pisqueras, las cuales son cultivadas en las zonas de producción reconocidas (Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna). En el caso de la uva pisquera, su cosecha suele concentrarse entre los meses de noviembre y febrero, su productividad es de 13 a 15 toneladas por hectárea, rendimiento muy inferior al producido por uvas de exportación las cuales presentan un rendimiento de 30 toneladas por hectárea (Agraria.pe, 2017).

Las uvas pisqueras según la NTP 21100:2006 solo deben corresponder a las variedades de uva de la especie *Vitis Vinifera L*, las cuales se clasifican en uvas no aromáticas como la uva quebranta, Negra Criolla, Mollar y Uvina (esta última producida exclusivamente en los distritos de Lunahuaná, Pacarán y Zúñiga en Cañete), y las aromáticas que son la uva

Italia, Moscatel, Albilla y Torontel. Por tanto, el pisco peruano puede ser elaborado con distintas variedades de uvas y ser ofertado en distintas presentaciones.

Tabla 7

Producción de Uva en Perú por Regiones (en Miles TM)

Regiones	2014	2015	Ene-Ago	
			2016	2017
Piura	147.30	182.60	128.50	142.50
Ica	189.90	230.00	71.30	73.10
Lima	70.05	74.60	24.30	50.70
La Libertad	41.30	46.90	32.10	32.10
Arequipa	23.00	22.40	13.20	13.10
Lambayeque	17.10	21.60	4.90	6.60
Moquegua	4.70	5.20	6.70	5.90
Tacna	6.70	7.00	2.20	1.80
Ancash	2.40	3.90	1.90	1.00
Cajamarca	2.20	2.20	0.80	0.80
San Martín	1.60	1.00	0.80	0.70
Tumbes	0.20	0.20	0.10	-
Ayacucho	0.10	0.10	-	-
Nacional	506.55	597.70	286.80	328.30

Nota: Tomado de "Reporte de Riesgos del mercado: Uva", por Maximixe, 2015.

La producción de uva, según los estudios de riesgos de mercado elaborados por Maximixe (2015), se han reducido en 28% al cierre del año 2017 debido a fenómenos climáticos que generaron variaciones en la temperatura y la aparición de plagas; sin embargo, la producción no se habría afectado de enero a agosto, donde la producción se elevó en 14.5%, principalmente favorecido para la producción de uva de agroexportación. Precisamente, con relación a ello, José Moquillaza, enólogo reconocido en la promoción del pisco nacional, indicó que, en los últimos 10 años, el cultivo de uvas pisqueras se ha reducido en aproximadamente 2,000 hectáreas. Este hecho tuvo lugar debido al desplazamiento o expansión de cultivos de agroexportación más rentables como la uva de mesa, las cuales son más productivas (Agraria.pe, 2017). En tal sentido, la disminución de tierras de cultivo

asignadas para las uvas pisqueras puede limitar la producción de la bebida bandera del Perú, por lo que las autoridades y la misma industria deben buscar nuevas alternativas de promoción para revalorar su importancia.

Los proveedores de uva pisquera han incrementado sus ventas durante los últimos años, asimismo su poder de negociación viene mostrando tendencia creciente, aun considerando la gran cantidad de pequeños agricultores, el costo de cambiar de proveedor es bastante bajo, por lo que se vuelven sobrevalorados los estándares de calidad requeridos en la uva. Asimismo, en el caso de los proveedores de insumos para el envasado del pisco, su poder de negociación sería relativamente alto aun considerando que los costos de estos insumos son bastante menores dentro del costo total del producto (Indecopi, 2016).

Tabla 8

Precio Promedio en Chacra de Uva por Regiones (S/ por Kg)

Regiones	2014	2015	Ene-Ago	
			2016	2017
Piura	3.02	3.12	3.19	3.17
Tacna	3.08	2.89	3.15	3.15
Arequipa	2.35	3.25	2.98	2.96
Lambayeque	2.57	2.78	2.88	2.95
San Martín	2.56	2.98	2.57	2.86
Moquegua	2.32	2.33	2.57	2.59
Ica	1.75	2.06	2.36	2.34
Ancash	1.90	1.86	2.25	2.06
Ayacucho	1.82	1.85	2.08	1.91
La Libertad	1.96	2.04	2.04	1.68
Lima	2.44	2.70	2.00	1.68
Cajamarca	1.41	1.63	1.63	1.06
Tumbes	1.15	1.06	1.08	-
Nacional	2.22	2.39	2.40	2.27

Nota. Tomado de “Reporte de Riesgos del mercado: Uva,” por Maximixe, 2015.

Evaluando los precios de la uva, se han mantenido estables en los últimos años; sin embargo, para el año 2018, los precios tuvieron un incremento relativo que impactó en los costos de producción, esto debido a la disminución de la oferta disponible por los fenómenos

naturales de finales del año 2017 (Aquino, comunicación personal, 09 de junio de 2018) y la menor disposición de materia prima por reducción de cultivos desplazados por otros más rentables (Watkin, comunicación personal, 14 de junio de 2018).

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores en la industria de pisco es alta, dado que: (a) los proveedores de uva se encuentran concentrados en zonas específicas y a pesar de existir una gran variedad de ofertantes, un factor crítico para la industria es la materia prima de calidad, la cual definirá la calidad del producto terminado y por tanto será un factor decisivo para la adquisición de proveedores, (b) el costo de cambiar de proveedor y de la materia prima no tiene mucha variación ya que los precios son uniformes, sin embargo, el precio depende de la calidad y el tipo de variedad que se requiera adquirir (c) La baja rentabilidad del sector, está limitando el número de proveedores, su reducción incrementa los costos y pone en riesgo el desarrollo de la industria.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los consumidores de la industria del pisco son poderosos, por lo que cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en el negocio de la oferta y la demanda del mercado, esto debido a que el consumidor final es bastante sensible a los precios (Coras et al., 2016). Sin embargo, el consumidor final no siempre constituye el cliente directo, sino que las bodegas muchas veces utilizan intermediarios o empresas distribuidoras para hacer llegar el producto, estos intermediarios constituyen también los clientes intermedios en la industria, los cuales tienen un poder de negociación alto para la adquisición del producto.

La negociación de los compradores está sujeta a cuatro consideraciones: (a) Variedad de productos; (b) Precio final del producto; (c) Establecimiento adecuado de mercados nacionales e internacionales; (d) Canales eficientes de distribución.

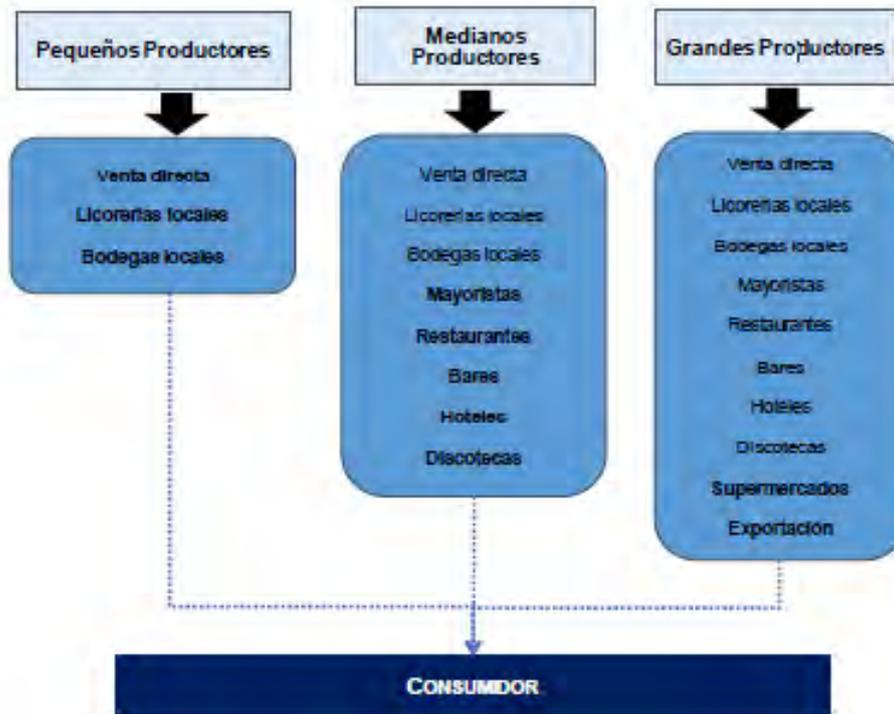


Figura 11. Cadena de Comercialización del Pisco (Perú).

Tomado de “Observatorio de Mercados,” por Indecopi, 2016, Observatorio de Mercados. Año 10, N° 33, Septiembre 2016. Mercado del Pisco.

Variedad de productos. Los compradores presentan un alto poder de negociación, por lo que la variedad y calidad de los productos serán los factores críticos que definirán la compra y aceptación del cliente. Actualmente, hay una tendencia de consumo hacia productos premium o artesanales con los mejores estándares de calidad.

La industria del pisco peruano presenta, de acuerdo con el reglamento de denominación de origen, tres tipos de pisco bien definidos: el puro, el acholado y el mosto verde. El primero, es aquel que se obtiene exclusivamente de la destilación de mostos frescos de una sola variedad de uvas pisqueras; el pisco acholado, por su parte, es el que se obtiene por destilación de mostos frescos completamente fermentados por una combinación de variedades de uvas pisqueras aromáticas y no aromáticas. Finalmente, el pisco mosto verde es un destilado más puro producido por la destilación de mostos frescos de uvas que no han completado su fermentación (Ocucaje, 2018). El pisco mosto verde es el pisco más reconocido por su calidad y textura, su fermentación incompleta otorga aromas y sabores

únicos. Fue catalogado, según Gill (2009), como una de las presentaciones más caras por su sabor resultante suave, aterciopelado y con mucho cuerpo, así como sus cualidades para ser consumido de manera directa con un sabor especial.

Las tres tipologías pueden ser variedades de acuerdo con los ocho tipos de uva destinados para la elaboración del pisco. El pisco de mayor consumo local e internacional es el quebranta (Salas, comunicación personal, 8 de junio de 2018), esta variedad por la calidad de sus procesos constituye el mayor mercado para el sector.

Precio final del producto. La demanda en el mercado del pisco es muy elástica a las variaciones del precio por ser un producto complementario y no de primera necesidad; a pesar de ello, el consumidor es muy exigente con los criterios de calidad, el cual influencia en los precios finales. En el mercado local, los precios ofertados varían de acuerdo con las variedades y calidades, según indicó Villarán, secretario técnico de CONAPISCO, al diario Gestión (*¿Cuánto debería costar una buena botella de Pisco?*, 2017): si un pisco cuesta menos de 40 soles, no sería de buena calidad. Esta apreciación surge de los costos invertidos en la producción, donde por cada litro de pisco se requiere un total de 9 kg de uva; sin embargo, para la producción de pisco mosto verde (considerado de mayor calidad por su proceso de destilación más fino, sin fermentación completa) se requiere de 12 kg de uva, por lo que es casi imposible que un pisco Premium cueste menos de S/ 40. En los mercados de exportación en Latinoamérica, al analizar los reportes de Trade Map (2018), el pisco peruano tiene una valorización superior, seguido por otros aguardientes de México y Jamaica. Los precios en el mercado exterior son muy competitivos, pero el posicionamiento de la marca Perú es reconocido en muchos países.

Establecimiento adecuado de mercados nacionales e internacionales. Estudiar los mercados internacionales y locales ayudará a definir el público objetivo y determinar las zonas geográficas donde la demanda sea satisfecha. De acuerdo con un reporte de Trade Map

(2018), el pisco tiene un mercado internacional amplio. Por ello, el principal mercado lo constituye el exterior. El pisco está presente en Norteamérica, Europa, América Latina y el Caribe. Al evaluar solo el mercado Latinoamericano, el pisco se exporta en orden de mayor demanda a los países de Chile, Colombia, Argentina, Brasil, Ecuador, Panamá y México (Trade Map, 2018), destinos que aún deben ser fortalecidos para posicionar fuertemente la marca nacional (ver Apéndice C).

Tabla 9

Valor Exportado de Aguardientes de orujo de uva o vino en Latinoamérica (USD por Toneladas)

Exportadores	Valor Exportado en 2017 (miles de USD)	Cantidad Exportada en 2017	Unidad de cantidad	Valor Unitario (USD/TM)
Perú	8,988.00	1,859.00	Toneladas	4,835.00
Chile	8,796.00	3,803.00	Toneladas	2,313.00
México	4,154.00	1,000.00	Toneladas	4,154.00
Argentina	947.00	517.00	Toneladas	1,832.00
Nicaragua	404.00	274.00	Toneladas	1,474.00
Jamaica	140.00	38.00	Toneladas	3,684.00

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para el producto aguardiente de uva o de orujo de uva exportado por Perú en 2017,” por Trade Map, 2018
(https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||15||220820||6|1|1|2|1|1|2|1|1).

Canales eficientes de distribución. Un limitante para la industria peruana son los deficientes canales de distribución, de esta manera, al analizar los principales países sudamericanos: Chile, Brasil y Colombia, posicionados como líderes en cadena de distribución internacional, Chile presenta un mejor control en su distribución, seguido de Colombia y Brasil. Sin embargo, al analizar la cantidad y calidad de los proveedores con los que trabaja, Colombia y Brasil presentan un indicador más elevado. De esta forma, Perú y

Argentina presentan aún una cadena de suministros deficiente que debe ser mejorada (ver Tabla 10), lo que explica el bajo posicionamiento internacional de la marca peruana.

Tabla 10

Indicadores de Cadena de Suministro y Distribución

Indicador	Perú	Chile	México	Argentina	Panamá
Cantidad de Proveedores Locales	4.7	4.4	4.1	4.6	4.9
Calidad de Proveedores Locales	4.3	4.7	3.7	4.1	4.8
Control de la Distribución Internacional	3.3	4.0	3.2	3.7	3.6

Nota. Datos tomados de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por World Economic Forum, 2016 (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Un sustituto realiza una función idéntica o similar al del producto de una industria, pero de una manera distinta. Para el caso de la industria del pisco, existen varios productos sustitutos, especialmente las bebidas destiladas como: whisky, vodka, tequila, y otros (Indecopi, 2016).

Tabla 11

Consumo de Bebidas Alcohólicas Espirituosas en el Perú (Litros)

Bebida	2011	2012	2013	2014	2015
Ron	7'672,500	8'239,500	8'662,500	9'002,700	9'310,500
Pisco	8'108,550	8'858,250	8'939,250	9'258,750	9'074,250
Whisky	3'321,000	3'908,250	4'506,750	4'763,250	5'870,250
Vodka	920,250	1'084,500	1'233,000	1'570,500	1'656,000
Tequila	139,500	157,500	14,500	182,250	168,750
Aguardiente de Caña	67,500	81,000	99,000	110,250	119,250
Gin	65,250	78,750	7,420	85,500	114,750
Cognac/Armagnac	2,250	2,430	2,340	2,700	2,250

Tomado de Wine & Spirits Research (IWSR), “Observatorio de Mercados”, por Indecopi, 2016.

Según un reporte de la International Wine & Spirits Research publicado por Indecopi (2016), las bebidas espirituosas más consumidas en el 2015 fueron el ron, el pisco y el whisky. De esta forma, el mercado peruano de pisco es bastante inferior comparado a otros productos, donde el consumo per cápita representa 0.22 litros al año, sin embargo, en Chile, el principal competidor, el consumo interno de pisco chileno alcanza el 2.3 litros per cápita. (Pareja, 2016).

Por otra parte, en cuanto al mercado internacional, una encuesta realizada por el diario El Comercio (2016) en América Latina, demostró que la cerveza es la bebida alcohólica predilecta de los latinoamericanos (35% de los encuestados); en segundo lugar se encuentra el vino tinto, con 20%; en el tercero, el tequila, con 11%. El porcentaje restante lo complementan otras bebidas espirituosas, por lo que es un potencial mercado por posicionar. Según informe de la IWRS (2016), a nivel global está aumentando la tendencia del consumo hacia bebidas espirituosas, lo que se observa en la caída de 1.8% del consumo de cerveza, mientras que el mercado de bebidas espirituosas se incrementó en 0.3%, lo que muestra una tendencia ligeramente positiva.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrada marca un límite al potencial competitivo de una industria, mientras existan menos barreras a la entrada es más probable que la competencia potencial impida que las empresas previamente instaladas puedan mantener los precios por encima de los niveles competitivos en un tiempo determinado. Asimismo, estimula la innovación al ofrecer incentivos para mantener costos y precios competitivos y cumplir con estándares de calidad y diversidad.

En tal sentido, al evaluar las cifras indicadas por Indecopi (2016), se registraron 453 empresas autorizadas a producir pisco en el Perú, sin embargo, de acuerdo con Mathews, presidente de CONAPISCO, al cierre del 2016 las empresas productoras de pisco a nivel

nacional aumentaron en 15% respecto al 2015, fueron aproximadamente 523 empresas productoras de pisco las autorizadas; Lima es la región que concentra la mayor cantidad de firmas productoras (48.8%), seguida de Ica (34.6%) (Pisco: Producción alcanzó récord 10.5 millones de litros durante el 2016, Gestión, 2017). Con ello, puede evidenciarse que el ingreso al mercado productor de pisco no tiene una fuerte barrera de entrada y las amenazas de nuevos competidores es alta.

Tabla 12

Evolución de Empresas Productoras de Pisco en Perú (2014-2015)

Departamento	N° de Empresas		
	2013	2014	2015
Lima	177	205	201
Ica	164	178	174
Arequipa	44	46	46
Moquegua	17	18	18
Tacna	12	12	14
Total	414	459	453

Nota. Tomado de Gerencia de Estudios Económicos del Indecopi (2016). Observatorio de Mercados, Año 10, N°33, Septiembre, 2016: Mercado del Pisco.

Al analizar el sector del pisco, no se muestra producciones a escala (tabla 13), esto debido a que la industria está atomizada y no existe un líder visible que lidere la inversión para la producción a escala (Coras et al., 2016). Como indicó Salas (comunicación personal, 8 de junio de 2018), en una entrevista personal, el sector de producción de pisco tiene como limitante no contar con una organización y estructura definidas, el sector está muy atomizado y a pesar de existir asociaciones en las regiones productivas estas no tienen una fortaleza clara que contribuya con la integración y desarrollo del sector.

Por otra parte, es necesario mencionar que el Gobierno actual no presenta restricciones para el acceso de nuevos ingresantes en la industria del pisco. Las políticas actualmente vigentes solo establecen algunos requisitos para la comercialización y uso

responsable de las bebidas alcohólicas, pero no son una barrera para el acceso de nuevos competidores.

Tabla 13

Comparación de Economías de Escala (Cantidad toneladas exportadas vs número de empresas)

Criterios en comparación	Perú	Chile	México	Argentina
Cantidad Exportada (TM)	1,010	3,171	769	2,872
Número de Empresas	38	79	11	128
Índice de Economías de Escala	26.58	40.14	69.91	22.44

Nota. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para el producto aguardiente de uva o de orujo de uva exportado por Perú en 2017,” por Trade Map, 2018 (https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||220840||6|1|1|2|1|1|2|1|1).

En el marco internacional, tampoco existen restricciones de acceso para la industria, pero ello dependerá del país de destino donde en ciertas zonas específicas; como por ejemplo Chile: restringe el acceso de la marca “pisco peruana” por el miedo a la confusión con su producción nacional; debido a ello, el Perú exporta su destilado como aguardiente de uva. Asimismo, otras regiones pueden establecer limitantes para la exportación de nuevas marcas competidoras al tener políticas de comercio exterior altamente exigentes. Por otro parte, es preciso indicar que, debido al bajo control de fiscalización de productos en el país, el mercado informal o ilegal dificulta el desarrollo del sector al ofrecer productos de baja calidad, que pretenden competir con las marcas oficiales.

En conclusión, el análisis de las barreras entradas determinó que la amenaza de nuevos ingresantes para la industria del pisco es alta y por tanto constituye una amenaza para el ingreso de nuevos productos. Asimismo, las grandes debilidades de la industria son el alto grado de informalidad, el bajo uso de economías de escala y la organización deficiente y

atomizada del sector; lo que constituye, para la industria peruana, una gran limitante para el desarrollo de una producción eficiente e integrada.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La industria peruana del pisco tiene como empresas competidoras otras industrias extranjeras que apuestan por bebidas similares o de igual valor agregado. En la industria del pisco, la denominación de origen está solo autorizada en Perú y Chile, pero existen competidores que producen aguardientes de uva que puede ser catalogado como la misma variedad que el pisco. Un reporte de Trade Map (2018) resaltó como los principales exportadores de aguardientes de uva, a nivel internacional, a Francia, Singapur, China y Estados Unidos.

Asimismo, al analizar solo la producción en América Latina, los principales exportadores son: Perú, Chile, México, Argentina y Panamá; sin embargo, de acuerdo con los mercados que actualmente presenta el Perú como mercados de pisco, se puede considerar como principal competidor para el Perú a Chile, quien es la industria que compite directamente por tener la denominación de origen autorizada para su uso y para muchos consumidores una variedad similar en calidad. Otros países que podrían competir en el mercado del pisco son los aguardientes exportados por Panamá, Bolivia y Colombia, quienes también tienen presencia en los mismos mercados de exportación latinoamericanos. En la Tabla 14, se realiza una comparación en volumen de exportación y los principales mercados del aguardiente de los principales países exportadores en Latinoamérica, es de considerar que el principal competidor directo que se analizará es Chile por el gran volumen de exportación, el cual ha sido superior en años anteriores a Perú.

Los competidores dentro de la industria de aguardientes de uva compiten en calidades, variedades y costos, por lo que el crecimiento de la industria de bebidas destiladas se encuentra en desarrollo. Las fuerzas que reflejan la rivalidad entre competidores se establecen

en principalmente en cuatro criterios: (a) Calidad de los productos, (b) competitividad en precios, (c) marketing internacional y publicidad efectiva; y (d) uso de tecnología e innovación.

Tabla 14

Valor Exportado del Aguardiente de Orujo de Uva en Países Americanos (en Miles de USD)

Exportador	2014	2015	2016	2017	Mercados para exportación						
					Chile	Colombia	Argentina	Brasil	Ecuador	Panamá	México
EE. UU.	221,942.00	249,471.00	264,833.00	243,448.00	X	X	X	X	X	X	X
Perú	5,561.00	8,412.00	8,912.00	8,988.00	X	X	X	X	X	X	X
Chile	5,994.00	5,981.00	8,125.00	8,796.00		X	X	X	X	X	X
México	4,277.00	4,381.00	3,768.00	4,154.00	X		X				
Argentina	2,428.00	2,840.00	1,501.00	947.00	X						X
Panamá	14,050.00	17,528.00	19,774.00	544.00	X	X		X	X		
Jamaica	266.00	154.00	252.00	140.00							
República Dominicana	1.00	1.00	2.00	98.00							
Bolivia	148.00	234.00	177.00	83.00		X	X				X
Colombia	360.00	1.00	45.00	-	X				X	X	

Nota. Tomado de “Lista de productos exportados,” por Trade Map, 2018 (https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||220840||6|1|1|2|1|1|2|1|1).

3.6. La Industria del Pisco y sus Referentes

Los referentes son aquellos que se pueden tomar como referencia para evaluar la industria ya que son considerados los mejores del mercado. Si se considera a la industria del pisco, su producción solo es realizada por dos países latinoamericanos (Chile y Perú), pero otros países elaboran una variedad similar denominados como aguardientes de uva o vino. Esta producción se da en países como Francia, Singapur, China y Estados Unidos; mientras que, en América Latina, los principales exportadores de esta variedad lo constituyen, en primer lugar; Perú y, luego, Chile, México, Argentina, Panamá, entre otros. Todo ello de acuerdo con los datos reportados en niveles de exportación al año 2017 por Trade Map

(2018). Cada país destaca por la calidad de sus variedades y por sus estrategias de comercio exterior que lo posicionan en un rango óptimo a escala mundial. En ese sentido, es de destacar que las grandes potencias mundiales constituyen la mejor referencia en cuanto el uso y disponibilidad de recursos, innovación tecnológica, calidad de producto, cadenas de distribución eficientes, reconocimiento o posicionamiento en el mercado internacional (marketing y publicidad global), especialización de los productores y estabilidad y formalización de la industria. Basado en ello, para la industria del pisco, se ha tomado como referentes principales a la industria de Francia y Estados Unidos, los cuales son líderes en exportaciones de aguardientes de orujo de uva o vino y representan gran desarrollo tecnológico y de gran posicionamiento en el mercado internacional.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz tiene como propósito señalar como esta una organización respecto al resto de sus competidores asociados al mismo sector (D'Alessio, 2015). De esta forma, la matriz permite identificar a los principales competidores de la industria y evaluar las fortalezas y debilidades que presentan en base a factores críticos de éxito de la industria.

Se han encontrado diez factores críticos para la industria del aguardiente de orujo de uva o vino, categoría en la cual se encuentra el pisco peruano, estos son: el uso y disponibilidad de recursos, calidad de productos, imagen internacional del producto, variedad o diferenciación de los productos, tecnología e innovación, eficiencia de las cadenas de distribución, marketing internacional y publicidad, uso de economías de escala, especialización de productores y formalización de la industria. De esta forma, al evaluar los principales competidores para la industria en el mercado de pisco, se está considerando la evaluación del principal mercado competidor del pisco peruano que es Chile.

Chile es el principal competidor para el Perú en producción y exportación de pisco, tiene indicadores de competitividad mayores al Perú (posición del ranking 33 comparado al puesto 72 de Perú) según lo reportado por la World Economic Forum (2017), pero a pesar de ello, en el mercado internacional el Perú actualmente se encuentra liderando las exportaciones en pisco, debido a la calidad, variedad e imagen de su producto.

El pisco chileno se comercializa principalmente en mercados europeos como España, República Checa y Alemania, en América, su principal mercado consumidor al igual que para Perú es Estados Unidos, el cual es el principal mercado exportador e importador en América, entre otros países importadores de consumo para Chile está: Argentina, Perú, Ecuador y Brasil (Trade Map, 2018). El pisco chileno se ha posicionado a nivel internacional a pesar de las problemáticas en relación con la denominación de origen. Durante el año 2015 se exportaron alrededor de USD 5.9 millones (Trade Map, 2018), donde los principales mercados de destino fueron Estados Unidos, Argentina, Canadá, Brasil (“La estrella del certamen será el pisco, destilado nacional que está dando que hablar a nivel internacional gracias a su calidad, versatilidad y características únicas,” 2016). Estudios recientes, indica que el sector chileno exportó para el año 2017, USD 8.7 millones (Trade Map, 2018), estas cifras aún no han superado las exportaciones de Perú, pero para el año 2017 se acortó dicha distancia, de esto, es preciso indicar que la Compañía Pisquera de Chile (CPCH) es una de las principales empresas del rubro en materia de exportación (“Chile se constituye como el principal importador de pisco peruano de la región”, 2017).

Al analizar los factores críticos de éxito:

Disponibilidad de Recursos. Chile presenta gran disponibilidad de recursos, se estima que la superficie plantada con uva pisquera es de aproximadamente 10,000 hectáreas, donde el 85% de los productores poseen superficies menores a cinco hectáreas. Sin embargo, un limitante para su producción es la condición climática árida de la zona de denominación de

origen pisco (valles de Atacama y Coquimbo); las cuales presentan escasa pluviometría y altos contenidos de sales, boro y carbonatos en los suelos, por lo cual los productores han implementado tecnologías y nuevas técnicas como los porta injertos (plantas con injertos) que poseen una tolerancia muy superior a estos factores limitantes, así como algunas tipologías de plagas, en comparación con las plantas sobre sus propias raíces (INIA, 2017).

Imagen de la marca. Chile tiene presencia en los cinco continentes y aunque el origen de la denominación de origen (DO) es aún un problema de identidad con la marca peruana, Chile ha logrado posicionarse en algunos mercados internacionales. Desde la obtención de la DO el 15 mayo de 1931 (Pisco Chile, 2018a). Algunos países reconocen exclusivamente al pisco como originario de Chile, los cuales son: Australia, México, Turquía, Japón, Nueva Zelanda, Hong Kong y Brunei; aunque países como Canadá, Costa Rica, Estados Unidos, la Unión Europea, China, Malasia, Singapur, Tailandia y Vietnam aceptan las denominaciones de origen de pisco tanto peruanas como chilenas (Villar, 2017). La imagen internacional del pisco chileno está relacionada a su valoración como pisco premium que busca reafirmar su calidad y la nobleza del destilado, esta revaloración de su marca ha generado la apertura de nuevos mercados internacionales (Pisco Chile, 2018b).

Calidad del producto. El pisco chileno ha sido reconocido por la calidad de sus destilados, ha ganado cuatro medallas de oro y cinco de plata en el Spirit Selection (2016), competencia que destaca a los mejores destilados del mundo. En el caso de Perú, fue premiado con 14 medallas, siete de oro y siete de plata (Nuestro pisco brilló en cada edición del Concurso Mundial de Bruselas, 2017). La versión 2017 fue desarrollada en Chile, pero por disposición de los organizadores no se permitió el acceso del Pisco Peruano con dicha denominación, por lo que Perú no participó del evento. Esta competencia tiene como objetivo promocionar la región anfitriona y crear un sello de calidad de confianza para los

consumidores. De esta forma, Chile obtuvo 19 medallas que lo catalogan como una región competitiva en la producción de pisco de calidad.

Tabla 15

Principales Diferencias entre Pisco Chileno y Pisco Peruano

Características Diferenciales	Pisco Chile	Pisco Perú
Denominación de Origen (DO)	Promulgada desde 1931	Promulgada desde 1991
Premios resaltantes	* Spirits Selection (2016): 4 medallas de oro y 5 plata * Spirits Selection (2017): 9 medallas de oro y 10 de plata	* Spirit Selection (2016): 7 medallas de oro y 7 plata * Spirits Selection (2017): Perú no participó. * Spirits Challenge de Londres (2017): 4 medallas
Disponibilidad de Hectáreas de cultivo	10,000 hectáreas de uva pisquera (Productividad: 10,000-20,000 kg/Ha)	5,000 hectáreas de uva pisquera
Variedades	* 13 variedad de uva pisquera, pero solo 5 son utilizadas industrialmente. * 2 tipos de pisco: Pisco Blanco/ Transparente y Pisco Envejecido	* 8 variedades de uva pisquera comercializadas. * 3 tipos de pisco: Pisco Puro, Pisco Mosto Verde y Pisco Acholado
Procesos productivos	Recepción y molienda; maceración; fermentación; destilación; <u>reposo</u> ; embotellado. Productividad: 4kg uva por 1 litro	Recepción y molienda; maceración; fermentación; destilación y embotellado. Productividad: 7kg uva por 1 litro
Tecnología e Innovación	Proceso Industrializado. Proceso tecnificado basado en equipos de tecnología y procesos de innovación para hacer frente a los problemas de sequía de algunas zonas.	Proceso Artesanal (70% productores) Proceso industrializado en grandes compañías (30% productores)
Canales de Distribución	En desarrollo: *Índice en operaciones Logísticas: 3.0 *Índice Calidad de infraestructura: 5.4	En desarrollo: *Índice en operaciones Logísticas: 2.5 *Índice Calidad de infraestructura: 3.3
Consumo nacional	Consumo per cápita 2.3 Litros	Consumo per cápita 0.22-0.25 Litros
Consumo Internacional	7 países reconocen al pisco como chileno Presencia en 5 continentes	25 países reconocen al pisco como peruano Presencia en 5 continentes
Marketing y publicidad	Difusión a través de asociaciones público privada para la externalización de la marca Pisco Chile. "Publicidad basada en Pisco de categoría Premium"	Difusión a través de PROMPERÚ y CONAPISCO
Economías de escala	100% de productores reunidos en Asociación de Productores de pisco.	Sector atomizado, sin economías de escala. Asociaciones pequeñas no consolidadas.
Cantidad de productores	2,800 productores	523 productores
Creación de Empleo	3,863 puestos de trabajo permanentes *En época de cosecha se genera 24,000 empleos.	2,196 puestos de trabajo directo
Especialización de productores	Alta participación de sectores de apoyo: Participación de universidades e institutos tecnológicos. Asociaciones Público-Privadas.	Baja participación de sectores de apoyo: Colaboración del Ministerio de Producción en capacitaciones limitadas.
Formalización de Industria	Baja informalidad = 50%	Alta informalidad >70%

Variedad y diferenciación de productos. Chile presenta 13 variedades de uvas pisqueras: Moscatel de Alejandría, Moscatel Rosada, Moscatel de Austria, Pedro Jiménez, Torontel, Moscatel Amarilla, Moscatel Negra, Moscatel de Frontignan, Moscato de Canelli, Moscatel Blanca, Moscatel de Hamburgo, Orange Muscat y Chasselas Musque Vrai; de ellas, sólo las cinco primeras son utilizadas comercialmente por la industria (INIA, 2017). De acuerdo con la denominación de origen, el pisco en Chile es un destilado de vino procedentes de uvas aromáticas, cultivadas y procesadas únicamente de los valles de Atacama y Coquimbo; de esta forma, Chile se distingue al considerar el proceso productivo dos tipos de pisco: Pisco Blanco y Pisco Envejecido, cuya diferencia sustancial es que el pisco envejecido atraviesa un proceso de añejamiento o reposo del destilado (Pisco Chile, 2018c). En Perú, se presentan ocho variedades de uva, de las cuales cuatro son no aromáticas: Quebranta, Negra Criolla, Mollar y Uvina; y cuatro son aromáticas: Italia, Moscatel, Albilla y Torontel (Reglamento del Pisco, 2011). De estas variedades, el reglamento de Denominación de Origen distingue tres clases de pisco peruano: pisco puro, pisco mosto verde y pisco acholado, los cuales se distinguen en el proceso de producción por la fermentación completa, incompleta o por la mezcla de distintas variedades de uva.

Tecnología e innovación. La industria pisquera en Chile ha evolucionado desde sus inicios pasando de ser una producción artesanal pequeña, a ser hoy en día una producción industrial. En Perú, en cambio, la producción más representativa es la producción artesanal, la cual representa el 70% del sector (Hay 580 marcas de pisco y el 70% de la producción es artesanal, 2010). Por otro lado, Chile ha implementado técnicas de cultivo para manejar los problemas de sequía y plagas en zonas áridas, por lo que han implementado el uso de plantas injertadas, una nueva tecnología que permite mejorar la producción y la calidad de la fruta (INIA, 2017), lo que demuestra que Chile está influenciado por nuevos procesos de innovación para la mejora de sus productos.

Cadena de distribución. Chile presenta un índice de desempeño logístico superior al evaluado para Perú, su eficiencia en cadenas de distribución ha logrado otorgarle un índice 3.00, sus costos logísticos serían de 15% del valor del producto; mientras que en Perú ascenderían los 34% (MEF, 2014). Chile se caracteriza por la calidad de la infraestructura de carreteras y vías portuarias, tiene un índice superior en la región de 5.4, lo cual no es superado por México (4.6), Ecuador (4.6) y Perú (3.3) (MEF, 2014).

Marketing y publicidad. Las empresas se han esforzado por posicionar el producto en el comercio exterior, tanto con recursos propios como con el apoyo del Estado, el cual a través de ProChile y CORFO, permiten la participación del sector en giras tecnológicas, ruedas de negocios y ferias internacionales (ODEPA, 2008). Además, el Estado chileno ha realizado campañas en las que se difunden los productos chilenos al crear una imagen de identidad nacional que promociona el pisco como producto originario del país. Se ha estimado que la inversión per cápita en el sector publicitario digital es de 70.53 dólares por cada habitante, cifra mayor a lo invertido por Perú que asciende los 29.81 dólares (“Inversión publicitaria en internet crecerá más en Perú que en Chile y Colombia, 2016). De esta forma, Chile ha promovido su marca en la categoría de pisco premium a nivel internacional, lo que le ha otorgado una mayor captura de mercados, los cuales están fuertemente influenciados por la distinción de productos de calidad asegurada (Pisco Chile, 2018c). El principal mercado para Chile es el mercado local (consumo per cápita de 2.2 litros), el cual ha sido un soporte a la exportación (Pisco Chile,” 2014).

Especialización de productores. La cadena productiva ha logrado fortalecerse para el mejoramiento de los procesos. Se han aunado esfuerzos privado y públicos por parte del Estado chileno para el desarrollo de la actividad pisquera, de esta forma, universidades y centros tecnológicos, son consideradas unidades de apoyo para el sector, quienes participan en la generación y transferencia de conocimientos técnicos para la producción primaria, así

destacan instituciones como el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), la Universidad de Serena, Centro de Estudios Avanzados en Zonas Áridas (CEAZA), Universidad Católica de Chile y la Universidad de Valparaíso (ODEPA, 2008). Asimismo, las organizaciones productoras como Capel y CPCh, presentan un departamento técnico propio que contribuye con los productores y cooperador del sector para su capacitación adecuada. En Perú aún está debilitada la participación de las instituciones estatales, Conapisco y el Ministerio de Producción han buscado a través de ferias en cooperación con algunos gremios de las áreas productivas, brindar capacitaciones; sin embargo, estas son insuficientes o no llegan a los distintos niveles de la industria, debido a la estructura tan fragmentada o atomizada del sector, que impide llevar un control de la cantidad de productores y especialistas en la materia. Un punto por destacar también en Chile es la participación de las Asociaciones Gremiales (AG), las cuales se han organizado para establecer acuerdos como: el Acuerdo de Producción Limpia de la Industria Pisquera (APL), que estableció los protocolo de producción y tratamiento de residuos generados en el proceso productivo, adicional a ello, otras asociaciones han buscado agrupar a los productores para aunar esfuerzos y tener representatividad ante los problemas que se evidencien, así como lograr la constitución de un consejo regulador que garantice la calidad de la producción interna (ODEPA, 2008).

Economías de escala. La industria pisquera chilena esta agrupada en un 100% en la Asociación de Productores de Pisco AG, la cual agrupa a más de 2.800 productores de uva pisquera de los valles de Copiapó, Huasco, Elqui, Limarí y Choapa, ubicados en las regiones de Atacama y Coquimbo, las dos únicas regiones productoras de acuerdo con la Denominación de Origen Pisco (Pérez, 2017). La productividad del pisco en Chile (4kg de uva son necesarios para producir 1 litro de pisco), involucra un menor costo en insumos

comparado a Perú, donde 7kg de uva son necesarios para producir un litro de pisco (Pisco Chileno, 2012).

Tabla 16

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) en la Industria del Pisco

Ítem	Factores determinantes del éxito	Peso	Perú		Chile	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Disponibilidad de recursos	0.15	4.0	0.60	3.0	0.45
2	Imagen de la marca global	0.10	4.0	0.40	3.0	0.30
3	Calidad del producto	0.15	4.0	0.60	3.0	0.45
4	Variedad y diferenciación de productos	0.06	3.0	0.18	2.0	0.12
5	Tecnología e innovación	0.12	1.0	0.12	2.0	0.24
6	Eficiencia de cadenas de distribución	0.12	2.0	0.24	3.0	0.36
7	Marketing y publicidad	0.04	2.0	0.08	3.0	0.12
8	Especialización de productores	0.04	2.0	0.08	3.0	0.12
9	Economías de escala	0.12	1.0	0.12	2.0	0.24
10	Formalización de la industria	0.10	1.0	0.10	2.0	0.20
	Total	1.00		2.5		2.6

Valor 1: Debilidad Mayor, Valor 2: Debilidad Menor, Valor 3: Fortaleza Menor, Valor 4: Fortaleza Mayor.

Adaptado "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 131)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Formalización de la industria. La denominación de origen Pisco en Chile fue establecida, legalmente, por el DFL N°181 del 15 de mayo de 1931 y, hoy día, se protege a través de la ley de alcoholes N° 18.455 y el texto reglamentario contemplado en el DFL N° 521 del año 2000 y sus adecuaciones posteriores. Todo productor que utilice la denominación de origen deberá regirse bajo la legislación establecida, así como cumplir con los impuestos requeridos por el Estado. Según González (2014), los impuestos para el sector de pisco en Chile son, en promedio, del 46% (incluido el IVA), lo cual representa un impuesto nada alto para el país, por lo que le ha permitido ser tener un bajo porcentaje de evasión de impuestos e informalidad. Asimismo, la estructura del sector, basada en asociaciones gremiales, ha

incorporado una fortaleza basada en la formalidad de su industria lo que otorga mayores beneficios para el control y la productividad. De acuerdo con lo reportado por la Cámara de Comercio de Lima (2011), los países desarrollados presentan menos del 10% de la informalidad, mientras que en Latinoamérica la cifra asciende el 60%; de esta forma, Perú presenta una de las cifras más altas de la región con más del 70% de informalidad reportado y Chile por su parte presenta el 50%, con un mercado más controlado y mejor estructurado.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz permite realizar un benchmarking con las organizaciones que manejan las mejores prácticas en el sector global, de esta forma constituyen un ejemplo a seguir y de consideración para el desarrollo de la empresa. Para esta matriz, se analizan los factores determinantes de éxito al igual que la MPC, de esta forma, considerando la evaluación del mercado de aguardientes de orujo de uva o vino, los referentes considerados para la industria del pisco peruano son: Francia y Estados Unidos.

Francia es el primer exportador en aguardientes en el mundo, su producción está concentrada en una variedad del aguardiente de uva, cuya denominación de origen es Brandy o Coñac (de acuerdo con la región productora), las variedades de uva utilizadas para la producción son *St-Emillion*, *Folle Blanche* y *Colombard*, las cuales presentan bajo contenido en azúcar y son más ácidas (Hoyer, 2012). Francia exportó, al 2017, 3'698,685 miles de dólares, lo que representa el 54% de las exportaciones globales. Francia se caracteriza por una gran superficie agrícola, la cual alcanza el 52.5% de su territorio (Banco Mundial, 2018). Las uvas producidas para la fabricación de los brandys no requieren de suelos fértiles, pero el clima cálido de la región contribuye en la calidad y productividad de las tierras (Hoyer, 2012).

Los procesos productivos en la región francesa son industrializados y aplican tecnologías tanto tradicionales como modernizadas (La Industrialización de Francia, 2018). De acuerdo con el Reporte de Competitividad (2017-2018), Francia presenta un indicador de

5.18, indicador que lo posiciona como un país competitivo e industrializado (World Economic Forum, 2017), lo que podrá visualizarse en el cuadro comparativo entre países (ver Apéndice E).

Estados Unidos (EE. UU.) es la segunda mayor economía de exportación en el mundo (OEC, 2018), por lo que es considerado el primer país importador y el segundo exportador mundial de bienes y servicios comerciales (Santander, 2018). Según Trade Map (2018), los principales destinos de las exportaciones de Estados Unidos son Canadá (USD 235.152 miles), Panamá (USD 227.580 miles), Reino Unido (USD 191.048 miles) y Países Bajos (USD 168.109). La economía estadounidense es reconocida por muchas marcas de productos, una de ellas, relacionada al sector de bebidas alcohólicas, son los Vinos de California que provee casi el 90% de los vinos estadounidenses, lo que la convierte en la cuarta región más productiva del mundo (Los vinos de California, con sabor latino, 2011).

La industria en EE. UU. es muy desarrollada, utiliza tecnología de última generación. Su inversión en tecnología y telecomunicaciones asciende los \$ 942 millones, lo que lo cataloga como el país de mayor aplicación tecnológica (Brasil, el país de América Latina que más invierte en tecnología, con diferencia, 2014). La exportación en aguardientes de orujo de uva o vino en el año 2017 fue de USD 243, 448.00 miles, el cuarto en exportación después de Francia, Singapur y China (Trade Map, 2018), lo que crea una ventaja competitiva para la región y la posiciona con un índice de 5.85 en el ranking de competitividad global, solo después de Suiza (World Economic Forum, 2016).

La matriz MPR ha permitido analizar los factores determinantes de éxito evaluando los productos de aguardiente de uva, en cuya variedad se encuentra la industria del pisco. De esta forma, evaluando a las grandes potencias en exportación de este tipo de producto, se determinó considerar como referentes a las industrias de Francia y Estados Unidos debido a que estos dos países dentro del orden de importancia se ubican como los principales

exportadores de este tipo de licor, ya que cuentan con una mayor presencia exportadora de licores que provienen del destilado de uva o de orujos de uva (ver Tabla 17).

Tabla 17

Matriz del Perfil Referencial (MPR) en el Industria de Aguardientes de Uva

Ítem	Factor determinante del éxito	Peso	Perú		Francia		Estados Unidos	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Disponibilidad de recursos Imagen de la marca y	0.15	4.0	0.6	4.0	0.6	4.0	0.6
2	Certificaciones	0.10	4.0	0.4	4.0	0.4	4.0	0.4
3	Calidad del producto Variedad y diferenciación de	0.15	4.0	0.6	4.0	0.6	4.0	0.6
4	productos	0.06	3.0	0.2	3.0	0.2	2.0	0.1
5	Tecnología e innovación	0.12	1.0	0.1	3.0	0.4	4.0	0.5
6	Cadenas de distribución	0.12	2.0	0.2	3.0	0.4	4.0	0.5
7	Marketing y publicidad	0.04	2.0	0.1	3.0	0.1	4.0	0.2
8	Especialización de productores	0.04	2.0	0.1	3.0	0.1	4.0	0.2
9	Economías de escala Estabilidad y formalización de	0.12	1.0	0.1	4.0	0.5	3.0	0.4
10	la industria	0.10	1.0	0.1	3.0	0.3	3.0	0.3
TOTAL		1.00	2.5		3.5		3.7	

Valor 1: Debilidad Mayor, Valor 2: Debilidad Menor, Valor 3: Fortaleza Menor, Valor 4: Fortaleza Mayor.
Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev. p. 139)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8. Conclusiones

Del análisis del entorno, se encontró que las principales oportunidades de la industria son: la estabilidad económica que promueve la inversión privada y contribuirá al crecimiento del sector; amplios campos para cultivo uva y áreas disponibles sin explotar; proyecciones de crecimiento de consumo de aguardientes de uva en Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; gran consumo en países asiáticos que constituirían un mercado potencial para el pisco en China, Vietnam y Singapur (principales importadores de aguardientes de uva a nivel mundial); y, finalmente el crecimiento de preferencias en el mercado para el consumo

de productos "premium y artesanales", todo ello sustentado en el incremento del poder adquisitivo de la población y de los indicadores económicos a nivel mundial.

Sin embargo, el análisis del sector también evidencias muchas amenazas que actualmente enfrenta la industria del pisco peruano, así podemos citar, la gran competencia existente con otras variedades de aguardientes de uva (principalmente las provenientes de Chile) y la variedad de productos sustitutos (Vodka, whisky, etc.); el alto grado de productos de baja calidad, que se comercializan como productos adulterados o de contrabando; asimismo, otras amenazas son, los desastres naturales que pueden afectar la disponibilidad de la materia prima, la reducción de áreas de cultivo debido al reemplazo de hectáreas por otros productos y la baja inversión en tecnología e innovación de las zonas productoras. Definitivamente se deben buscar implementar estrategias que permitan hacer frente a las amenazas y resaltar las oportunidades para buscar el desarrollo del sector.

Como parte del análisis de la industria, se analizaron también las cinco fuerzas competitivas de Porter, determinándose que el poder de negociación de los proveedores es alta por los limitantes en el acceso y la calidad de los insumos; el poder de negociación de los compradores es también alta; la amenaza de los sustitutos es alta, esto debido a el fácil acceso de entrada para nuevos competidores y nuevos productos; y finalmente la rivalidad con competidores también es alta, todo ello, evidencia que la industria de pisco se encuentra en un sector altamente competitivo por lo que requiere resaltar sus ventajas de competitividad para posicionarse adecuadamente. Finalmente, se ha establecido como el principal competidor a la industria de Chile; y como industrias referentes se puede considerar a: (a) Francia y (b) Estado Unidos. Las cuales evidencian indicadores superiores al Perú sobre todo en lo referente al uso de tecnología, formalidad del sector y el uso de economías de escala, por lo que el Perú debe buscar resaltar estos factores críticos analizando los modelos de otras economías avanzadas.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para desarrollar el proceso de planeación estratégica de la industria de bebidas alcohólicas del pisco, se realizará un análisis de las principales áreas funcionales como: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. La evaluación interna considera el ciclo operativo de la organización definido por D'Alessio (2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2015), esta área funcional de la industria se encarga tanto del manejo operacional de la organización como de los aspectos estratégicos. El objetivo de la administración es incrementar la productividad, como medio para aumentar las probabilidades de competir con éxito en la industria y en los mercados internacionales, mientras que el objetivo de la gerencia es encargarse del rumbo y de las estrategias de la organización. En la industria del pisco peruano no existe un organismo encargado de gerenciar y administrar el sector. De acuerdo con la información obtenida por Salas (comunicación personal, 8 de junio de 2018) y representantes de la industria (Apéndice H), el sector carece de un organismo centralizado que gestione su desarrollo, encargado de establecer la visión, misión, objetivos, ejecutar las estrategias que permitan transformar el sector y plantear alternativas de solución a los problemas del sector.

Las variables por considerar en la gestión de la Administración y Gerencia son:

Calidad y Experiencia del Equipo Directivo. La experiencia directiva de la plana gerencial de la industria del pisco resulta fundamental para el crecimiento de las empresas, pues son las encargadas de establecer la visión, la misión y los objetivos estratégicos de las organizaciones; así como diseñar e implementar las estrategias que permitan lograr la visión

de la empresa (D'Alessio 2015).

Las principales empresas peruanas productoras de pisco en el Perú son empresas familiares, lo cual implica amplia experiencia en el negocio y que cuentan con líneas de sucesión formadas para asumir la gerencia de las empresas, las cuales se han ido transformando de acuerdo con el avance de la tecnología. Así, entre las principales empresas peruanas se tiene a Santiago Queirolo SAC, Bodegas y Viñedos Tabernerero SAC, Viña Ocucaje SAC, las cuales cuentan con más de 110 años en el mercado peruano y en la actualidad estas empresas abastecen tanto al mercado peruano como al exterior.

Santiago Queirolo, una de las principales empresas productoras de pisco en el Perú, inició sus operaciones en 1877 con la llegada de la familia Queirolo desde Italia, así en 1906 Viñas Queirolo lanza sus primeros embotellados, en el año 2000 la tercera generación de la familia Queirolo inicia la renovación de la bodega con una fuerte inversión en equipos y tecnología de punta, en tanto en el año 2002 se adquieren viñedos en Ica los cuales en la actualidad son vitales para la producción de la empresa (Santiago Queirolo, 2018).

Respecto a la administración y gestión en las pequeñas empresas que constituyen la gran mayoría del sector industrial productor de pisco, si bien cuentan con una amplia experiencia en el negocio, no cuentan con una formación académica que les permita potenciar el desarrollo de sus pequeñas empresas.

Reputación de la alta dirección y sus gerentes. Los directivos de la alta gerencia de las empresas peruanas de pisco son personas de buen nivel moral, no se han visto involucrados en problemas que afecten su imagen empresarial.

Imagen y prestigio. La industria peruana del pisco cuenta con una buena imagen y prestigio, tanto en el mercado nacional como internacional, y las empresas se preocupan por mantener el prestigio ganado. El objetivo de dichas industrias es captar la preferencia del consumidor el cual se verá reflejado en el crecimiento de su volumen de ventas tanto a nivel

local como a nivel internacional.

En conclusión, la industria del pisco actualmente carece de una organización que gestione el desarrollo del sector. Las principales empresas cuentan con sólida experiencia gerencial y conocimiento del negocio; buena reputación de la plana gerencial y formación académica, imagen y reconocimiento de la industria a nivel local e internacional; sin embargo, las gerencias de la mayor parte de las pequeñas empresas carecen de formación profesional.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Marketing y ventas se refieren al manejo de la organización en relación con los mercados, en cómo vender y a conocer el nivel de satisfacción de los clientes y consumidores (D'Alessio, 2015). El fin del Marketing es satisfacer las necesidades de los consumidores y a la vez es responsable de la toma de decisiones que guardan relación con el producto, la distribución y el precio, así como del uso de las herramientas de investigación, la segmentación de mercados y el posicionamiento de los productos (D'Alessio, 2015). La producción del pisco en el año 2016 alcanzó el récord histórico de 10.5 millones de litros, lo cual implica que el consumo de la bebida nacional se está expandiendo (¿Cómo va el mercado de bebidas alcohólicas?, 2017).

De acuerdo al análisis de la industria del pisco, existen distintas variedades de uvas pisqueras (cuatro aromáticas y cuatro no aromáticas), las cuales deben ser usadas únicamente para la elaboración del pisco de acuerdo a la NTP 211.001:2006, adicionalmente en las entrevistas con los representantes de la industria (Apéndice H), indicaron que las principales ventajas que posee el Perú respecto a Chile son: la disponibilidad de recursos, la variedad de uvas pisqueras y la calidad del destilado, en tanto, no existe un programa de promoción para el pisco a nivel local como internacional.

En conclusión, las fortalezas de la industria del pisco con relación al Marketing y

Ventas son: (a) La existencia de distintas marcas de pisco con diferentes variedades que generan una amplia oferta de productos y (b) productos únicos en calidad reconocidos internacionalmente. Por otro lado, la debilidad de la industria del pisco en este aspecto es: (c) la baja inversión en publicidad y marketing en el mercado local e internacional.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Operaciones y logística e infraestructura se relacionan con la producción de bienes y/o servicios (D'Alessio, 2015). El área de operaciones es responsable de la ejecución de los procesos que permiten la producción tanto de bienes como de servicios; asimismo, debe existir una logística integrada que sea apropiada para el proceso operativo, y se debe contar con la infraestructura adecuada donde se lleve a cabo los procesos (D'Alessio, 2015).

La empresa Taberero, una de las empresas productoras de pisco en el Perú, desde el 2015 cuenta con plantas de producción con tecnología de punta que, sumado a sus áreas de cultivo y su capacidad de bodega, les permite abastecer tanto la demanda del mercado local como internacional, pues cuentan con tanques de acero inoxidable, líneas de embotellamiento automáticas, líneas de transporte de acero inoxidable, máquinas despalladoras italianas, máquinas prensadoras italianas, barricas de roble francés y americano, alambiques para destilación de pisco (Taberero, 2018).

En el año 2004, la planta de elaboración de la empresa Santiago Queirolo inicia un importante proceso de modernización con una producción con estándares mundiales (Viñas Queirolo, 2018). La elaboración del pisco peruano según Romero (comunicación personal, 15 de junio de 2018) se inicia con la cosecha de uvas pisqueras que se inicia el 15 de febrero y termina el 30 de marzo (época de vendimia). El pisco debe ser elaborado exclusivamente utilizando las variedades de uva de la especie *Vitis Vinifera L.*, denominadas uvas pisqueras y cultivadas en las zonas reconocidas de producción (NTP 211.001:2006). Luego del acopio de la fruta, sigue el proceso de elaboración del pisco que puede ser por un procesado de manera

artesanal (pisado de uva) o por un proceso mecanizado de estrujado y despalillado de uvas (INDECOPI, 2016). La siguiente etapa es la fermentación, la cual puede realizarse sin maceración o con maceración parcial o completa con los orujos de uva pisquera, se debe de controlar la temperatura y el proceso de degradación de los azúcares del mosto (NTP 211.001:2006).

Posteriormente, sigue el proceso de destilación, el cual se realiza a través de un alambique de cobre de manera inmediata después de la fermentación. Luego de ello, el pisco debe tener un reposo mínimo de tres meses en recipientes como vidrio, acero inoxidable o cualquier otro material con el fin de que no se modifiquen sus características físicas, químicas y organolépticas (NTP 211.001:2006). Finalmente, se realiza el proceso de envasado y etiquetado del producto. Según lo informado por Watkin (comunicación personal, 14 de junio de 2018) y Romero (Comunicación personal, 15 de junio de 2018), las principales diferencias con el proceso de elaboración del pisco chileno son: (a) La doble destilación que se realiza en Chile, (b) el uso de agua durante el proceso, (c) almacenaje y reposo en barricas de madera por tiempos prolongados, y, (d) uso de otras variedades de uvas (uvas de mesa).

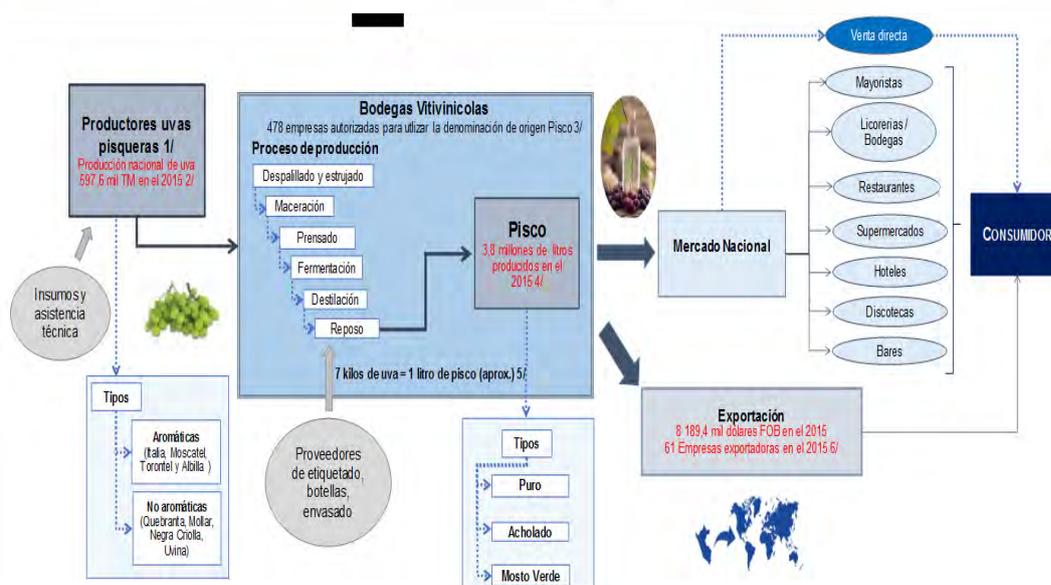


Figura 12. Proceso de Producción del Pisco.
Tomado de "Observatorio de Mercados," por Indecopi, 2016.

El área de Operaciones presenta como fortaleza que las empresas que tienen a cargo el procesamiento del producto cuentan con la Denominación de Origen para la producción de pisco, este certificado es emitido por INDECOPI en conformidad que las empresas cumplan con los requisitos de la NTP 211.001:2006. En cuanto a las debilidades, se identificó que: (a) existe baja diferenciación con los productos de la competencia, por lo que no constituye una ventaja competitiva, (b) baja tecnología e innovación en el Perú genera que los costos de producción sean altos en las empresas pequeñas que producen pisco, y (c) no se cuenta con economías de escala, debido a que las pequeñas empresas tienen procesos productivos no tecnificados.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas se encarga de la obtención de los recursos económicos necesarios para que la organización funcione sostenidamente, asimismo, también se encarga de evaluar la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes internas o externas (D'Alessio, 2015).

Situación Financiera. Se ha realizado un análisis de los indicadores financieros de la industria del pisco peruano en función de los Estados Financieros al 31 diciembre del 2017 de las principales empresas productoras del sector (Apéndice F):

Respecto a la rentabilidad, la industria del pisco registra un ROE promedio de 10.5%, el cual ha sido determinado a través del análisis de los estados financieros de las principales empresas productoras de pisco, lo cual indicaría que la rentabilidad para el accionista es baja. Asimismo, la rotación de activos en promedio de la industria presenta un valor de 0.68v, lo cual se explica por la inversión en activos fijos y los periodos de almacenamiento requeridos para el procesamiento del pisco, que se refleja en la lenta rotación de inventario (309 días). Actualmente, la industria presenta un margen comercial del 14.53%; sin embargo, su margen bruto promedio es de 46.50%, lo cual indica que es una industria con altos gastos operativos.

Nivel de Apalancamiento. La industria del pisco presenta actualmente un bajo nivel de apalancamiento patrimonial 1.19v, respecto al apalancamiento financiero, el promedio de la industria está en 1.8v (ver Apéndice F).

Estructura de costos: La estructura de costos de la producción de pisco indica que estos representan el 53.5% del precio final. De acuerdo con lo indicado por Watkin (comunicación personal, 14 de junio de 2018), el costo para la producción de una botella de pisco (750mL) oscila entre S/ 15.00 y S/ 16.00, donde la materia prima constituye el 62% del costo.

Tabla 18

Detalle de Costos de la Producción de Pisco

Descripción	Unidad de Medida	Precio unitario	Cantidad	Total	%
Uva pisquera	Kilo	1.4	7	9.8	62
Proceso de elaboración				3.4	22
Proceso de envasado				0.5	3
Botellas	Unidad	1.2	1	1.2	8
Cajas	Unidad	0.3	1.00	0.3	2
Otros				0.5	3
Costo de producción por litro				15.7	100

Fuente: Entrevistas a Alan Watkin, comunicación personal, 14 de junio de 2018.

Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo: Las empresas de pisco tienen acceso a una amplia oferta de fuentes de financiamiento bancario independientemente de su envergadura, pues, según la SBS, en el Perú existen 16 bancos, 11 empresas financieras, 12 caja municipales, seis cajas rurales y nueve entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa; y empresas de arrendamiento financiero (SBS, 2018). Sin embargo, es necesario acotar que los créditos a pequeñas empresas se otorgan con altas tasas de interés lo que limita la inversión (Watkin, comunicación personal, 14 de junio de 2018).

El área de finanzas y contabilidad presenta la siguiente fortaleza: (a) fácil acceso a una variada oferta de financiamiento para la inversión y logro de los objetivos trazados en la

industria de bebidas alcohólicas del pisco; sin embargo, también presenta la debilidad: (a) costos de producción elevados que sus competidores latinoamericanos.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano es el activo más importante en toda organización, debido a que hace funcionar todas las operaciones de la empresa. Asimismo, moviliza a los recursos tangibles e intangibles y permite que la organización logre sus objetivos propuestos (D'Alessio, 2015).

Competencias y calificaciones profesionales. La industria del pisco en el Perú cuenta con una gran variedad de empresas en lo relacionado al tamaño; así, las empresas formales y las de mayor reconocimiento en el mercado cuentan con plana gerencial altamente calificada, en contraposición con las pequeñas y microempresas de la industria (que constituyen el mayor número del sector), que cuentan con bajo nivel de especialización gerencial, la gestión está basada en la experiencia.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018b), en el Perú la población económicamente activa constituye el 68.6 de la población nacional, de la cual el 42.4% cuenta con educación secundaria, el 26.1% con educación primaria, el 16.6% con educación universitaria y el 14,9% con educación superior no universitaria (Solo el 28% de la población económicamente activa en Perú tiene empleo formal, 2017); lo que indica que existe reducida disponibilidad de mano de obra calificada técnica, lo cual tiene impacto en los niveles de productividad. En el sector de producción de pisco, existe escasez de especialistas en la industria del pisco; de acuerdo con lo indicado por Watkin (comunicación personal, 14 de junio de 2018), no hay preocupación por capacitar a la mano de obra y no existen instituciones que brinden formación técnica y profesional relacionadas al sector como sí los hay en otros países de Latinoamérica. Según Romero (comunicación personal, 15 de junio de 2018), recientemente

la Universidad Privada San Juan Bautista ha implementado la carrera de Ingeniería Vitivinícola y Enología, la cual permite contar con profesionales capacitados en el sector. Asimismo, es de indicar, que a pesar que la informalidad en Perú se redujo de 79.9% a 72.8% entre el 2007 al 2015, más de 11 millones de peruanos trabajan en condición de informalidad (Solo el 28% de la población económicamente activa en Perú tiene empleo formal, 2017), es decir, no reciben los derechos de ley como gratificaciones, compensación por tiempo de servicios, protección de salud o pensiones de jubilación, lo que genera baja optimización de la mano de obra y baja productividad del empleado.

Costos laborales en relación con la industria y los competidores. En el Perú, los costos laborales son uno de los más altos en América Latina. Los empleadores deben asumir un porcentaje adicional a las remuneraciones mensuales que debe abonar el empleado y que cubre los aportes y obligaciones laborales, tales como gratificaciones, compensaciones por tiempo de servicio (CTS), aportes al Seguro Social de Salud (EsSalud), y otros. El costo laboral que debe cubrir un empleador en el régimen laboral común es cercano al 60% (Costos Laborales Parte I, 2016).

El área de recursos humanos de la industria del pisco presenta las siguientes debilidades: (a) escasa mano de obra calificada, lo que implica que los recursos humanos no posean competencias y calificaciones profesionales que satisfagan las necesidades de las empresas; (b) la productividad se ve afectada debido a la baja calidad de la mano de obra; (c) costos laborales formales son más elevados.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicaciones se utilizan como apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales dentro de las organizaciones, también se utilizan como apoyo en la ejecución de los procesos productivos, al cumplimiento de las metas de marketing, a integrar a los clientes con los proveedores e incentivar la participación de todo el personal

dentro de la organización (D'Alessio, 2015).

Es importante que la industria del pisco se informe correctamente sobre los sistemas de información y comunicaciones que emplea la organización para lograr una mejor toma de decisiones, es decir, cuentan con un sistema de información gerencial, con un sistema de soporte a la toma de decisiones, sistemas de seguridad eficientes, si los empleados están capacitados en el uso de equipo de información y comunicación.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Permite a la organización desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia; asimismo, contribuye a mejorar la calidad de los productos y procesos, mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios con el fin de optimizar la productividad y permite conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2015).

Según indicó Watkin (comunicación personal, 14 de junio de 2018), la productividad de las áreas de cultivo donde se aplican procesos tecnificados llega a 40TM/ha; sin embargo, la productividad promedio en áreas de cultivo sin uso de tecnología es de 10TM/ha, lo que pone en evidencia el impacto positivo de la tecnología para el sector. Adicionalmente, indicó que la inversión para la implementación de una hectárea de cultivo de uva tecnificada es de USD 20,000 por hectárea; y la inversión anual para el mantenimiento y producción que incluye mano de obra, cosecha, fertilizantes de esas hectáreas representa unos USD 6,000 anuales por hectárea. Por otro lado, la baja inversión en mejoras tecnológicas se evidencia en la presencia mayoritaria de micro y pequeñas empresas, las cuales solo invierten en equipos simples necesarios para la producción y sus procesos artesanales, pero no buscan aportes tecnológicos que les permitan alcanzar economías de escala (Aquino, comunicación personal, 09 de junio de 2018). El área de tecnología e investigación y desarrollo de la industria del pisco tiene las siguientes debilidades: (a) no se encuentra muy desarrollado debido a que en el

Perú el uso de tecnología e innovación es baja; (b) Existe baja economías de escala en el sector debido a la atomización del sector.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI permite resumir, evaluar e identificar las principales fortalezas y debilidades que existen en la industria; asimismo, se utiliza para formular las estrategias a emplear para generar ventajas competitivas. Con el fin de analizar los factores claves de éxito de la industria del pisco se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual puede visualizarse en la Tabla 19.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
Disponibilidad y calidad de la materia prima	0.10	4	0.40
Imagen de calidad del pisco peruano reconocido internacionalmente	0.10	4	0.40
Calidad del producto terminado	0.10	4	0.40
Variedad de productos de pisco	0.10	3	0.30
Denominación de Origen que otorga diferenciación e identidad al producto	0.05	3	0.15
Versatilidad del producto: Producto listo para consumir o como insumo para otros preparados	0.05	3	0.15
Subtotal	0.50		1.80
Debilidades			
Baja tecnología e innovación en Perú	0.10	1	0.10
Baja diferenciación con los productos de la competencia.	0.05	1	0.05
Canales de distribución deficientes.	0.05	1	0.05
Baja inversión en publicidad y marketing internacional.	0.05	2	0.10
Escasez de especialistas en la industria del pisco.	0.05	2	0.10
Atomización del sector que impide el desarrollo de la industria.	0.10	1	0.10
Alto grado de informalidad de los productores de pisco en Perú.	0.10	1	0.10
Subtotal	0.5		0.6
Total	1.00		2.4

Valor 1: Debilidad Mayor, Valor 2: Debilidad Menor, Valor 3: Fortaleza Menor, Valor 4: Fortaleza Mayor.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 185)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3. Conclusiones

La evaluación interna de la industria del pisco evidencia que se tienen varias fortalezas, principalmente se puede destacar la amplia disponibilidad y calidad de la materia prima, esto debido a la diversidad de geografías y climas que posee el territorio peruano; además, otro factor resaltante es la imagen de calidad del pisco reconocido internacionalmente, esto debido a la gran variedad de productos comercializados y la denominación de origen que constituyen un certificado de identidad del producto.

Asimismo, como fortaleza del pisco se puede destacar la versatilidad del producto, que en muchos mercados genera preferencias por ser un producto de consumo directo; por otro lado, las debilidades que requieren ser mejoradas son: el bajo uso de tecnologías, la baja diferenciación con los productos con la competencia, canales de distribución deficientes, baja inversión en publicidad y marketing internacional, el bajo desarrollo en economías de gran escala debido a que existe una alta producción artesanal y la gran informalidad de muchos productores los cuales generan retrasos para el sector. De esta manera, analizando la Matriz MEFI, se puede afirmar que la industria es moderadamente fuerte (promedio MEFI 2.4) considerando que el promedio para ser considerada una industria fuerte es 2.5, por lo que es relevante minimizar las debilidades existentes del sector.

Capítulo V: Intereses de la Industria del Pisco y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se establecerán los intereses organizacionales que la industria tiene como objetivo alcanzar para tener éxito en los mercados que compite, el potencial organizacional que permite conocer las fortalezas y debilidades de la industria, los principios cardinales que permiten analizar las oportunidades y amenazas de la industria, y los objetivos de largo plazo, aquellos objetivos estratégicos necesarios en todos los niveles de la organización y que representan los resultados que la industria espera obtener en el tiempo.

5.1. Intereses de la Industria del Pisco

Los intereses organizacionales identificados para la industria del pisco son: (a) incrementar la rentabilidad, (b) incrementar las ventas en el mercado internacional fortaleciendo la marca Pisco Perú, y (c) ser una industria que pueda generar empleo.

Incrementar la rentabilidad. La rentabilidad de la industria peruana del pisco en el año 2017 fue de 10.50% (ROE analizado del promedio de las principales empresas del sector). En forma global, la rentabilidad de la industria de bebidas destiladas en el Perú, en el año 2015, fue de 9.8% (Coras et al., 2016), lo cual, comparado con la industria de bebidas alcohólicas de otros países, demuestra que es una rentabilidad baja, por lo que se debe mejorar.

Según Aquino (comunicación personal, 09 de junio de 2018): “Se planifica la diversificación del pisco a través de la creación de macerados elaborados en base a frutas de estación, a fin de poder ofrecer una mayor variedad de productos derivados del pisco a sus consumidores”. Con esta proyección se pone como ejemplo que la industria pisquera busca nuevas formas de incrementar su rentabilidad, pero su enfoque debe focalizarse principalmente en el exterior, el cual representa un mercado bastante importante para el sector debido al potencial de consumo que presentan los principales importadores de aguardiente de uva a nivel global.

Incrementar las ventas en el mercado internacional fortaleciendo la marca Pisco

Perú. Las exportaciones en el año 2017 fueron de USD 8.988 millones, siendo los principales destinos de exportación Chile y Estados Unidos que representan más del 63% del mercado externo. Es importante destacar que las exportaciones a estos países registraron una tendencia a la baja, en tanto, las exportaciones a otros países como España, Países Bajos, Francia, Alemania y en países latinoamericanos como Argentina y Brasil mostraron un incremento respecto al 2016 (Trade Map, 2018).

Ser una industria que pueda generar empleo. En el Perú, la productividad del pisco en el año 2016 mejoró en comparación a otros años, por lo tanto, se espera que la industria de bebida alcohólica del pisco genere muchos puestos de trabajo (Coras et al., 2016). Analizando las principales empresas registradas en el directorio del Ministerio de Producción, para el año 2017, se emplearon 2,196 personas con puestos de trabajo directo (apéndice I), esta cifra debiera incrementarse al optimizarse la cadena productiva y mejorar la estructura del sector.

5.2. Potencial de la Industria del Pisco

En este punto se determinarán las fortalezas y debilidades distintivas de la industria (D'Alessio, 2015), se han identificado seis aspectos potenciales para la industria: (a) variedad y calidad de materia prima, (b) imagen de calidad de los productos, (c) calidad de los productos, (d) tecnología e innovación; (e) atomización del mercado, (f) informalidad del sector. La uva es una materia prima que se produce en el Perú, principalmente en la Costa, según lo mencionado en el capítulo de Evaluación Externa, los productos de mayor área de cultivo son la caña de azúcar (20.7%) y la uva (5.2%), por lo que constituirían los principales productos de agroexportación, sin embargo, en la actualidad existe una falta de explotación de las superficies agrícolas, esto permitiría generar más empleo y aumentar la producción de estas materias primas, que constituyen los principales insumos del pisco. En relación con la

imagen del pisco, esta es impulsada mediante Promperú ya que es considerado producto bandera del país y es reconocido a nivel internacional por su calidad. El pisco es uno de los mejores destilados del mundo debido a que la materia prima es una fruta (uva) y no requieren el uso de otros insumos durante su elaboración.

Por otro lado, la industria presenta debilidades como la baja inversión en tecnología e innovación, la cual se evidencia en la baja productividad de las áreas cultivadas (10TM/ha) y los procesos tradicionales que utilizan el gran porcentaje de las pequeñas empresas productoras, adicional a ello, una gran limitante para la industria es la atomización del sector lo cual está relacionado con el alto grado de informalidad.

5.3. Principios Cardinales de la Industria del Pisco

En este punto se determinarán las fortalezas y debilidades distintivas de la industria (D'Alessio, 2015), se han identificado seis aspectos potenciales para la industria: (a) variedad y calidad de materia prima, (b) imagen de calidad de los productos, (c) calidad de los productos, (d) tecnología e innovación; (e) atomización del mercado, (f) informalidad del sector.

La uva es una materia prima que se produce en el Perú, principalmente en la Costa, según lo mencionado en el capítulo de Evaluación Externa, los productos de mayor área de cultivo son la caña de azúcar (20.7%) y la uva (5.2%), por lo que constituirían los principales productos de agro explotación, sin embargo, en la actualidad existe una falta de explotación de las superficies agrícolas, esto permitiría generar más empleo y aumentar la producción de estas materias primas, que constituyen los principales insumos del pisco. En relación con la imagen del pisco, esta es impulsada mediante Promperú ya que es considerado producto bandera del país y es reconocido a nivel internacional por su calidad. El pisco es uno de los mejores destilados del mundo debido a que la materia prima es una fruta (uva) y no requieren el uso de otros insumos durante su elaboración.

Por otro lado, la industria presenta debilidades como la baja inversión en tecnología e innovación, la cual se evidencia en la baja productividad de las áreas cultivadas (10TM/ha) y los procesos tradicionales que utilizan el gran porcentaje de las pequeñas empresas productoras, adicional a ello, una gran limitante para la industria es la atomización del sector lo cual está relacionado con el alto grado de informalidad.

5.4. Principios Cardinales de la Industria del Pisco

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas de una organización en su entorno, estos principios son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de enemigos (D'Alessio).

Influencia de terceras partes. La industria de bebidas alcohólicas en el Perú opera bajo la regulación de leyes y normas del Estado, como son la Ley 29632 (Ley para erradicar la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas informales, adulteradas o no aptas para el consumo humano) y la Ley 28681 (Ley que regula la Comercialización, Consumo y Publicidad de Bebidas Alcohólicas). Además, también existe la Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO), la cual depende del Ministerio de Producción (PRODUCE), que es la instancia de coordinación público-privado que reúne instituciones, asociaciones y productores que promueven el desarrollo de la cadena productiva del Pisco (Salas, comunicación personal, 08 de junio de 2018).

Lazos pasados, presentes y futuros. Pisco es una palabra quechua que significa ave, su nombre es atribuido al puerto de Pisco de donde era originariamente la producción (CONAPISCO, 2018). El pisco es un producto oriundo de costa sur peruana. En la actualidad la industria del pisco tiene una alta rivalidad con el aguardiente chileno por la denominación de origen y es el principal competidor en el mercado internacional.

Contrabalance de intereses. La industria chilena de aguardiente tiene intereses

opuestos con la industria peruana del pisco, pues ambos compiten por el mismo mercado internacional, generando un impacto desfavorable en la implementación de las estrategias comerciales. Adicionalmente la controversia de la denominación de origen del pisco genera disputas constantes entre ambos países.

Conservación de enemigos. A pesar de la alta rivalidad que existe hasta la actualidad entre la industria del pisco en el Perú y el aguardiente chileno, la industria peruana se ha visto beneficiada en el mercado internacional al promover el consumo de pisco como producto de origen y bandera del Perú.

5.5. Matriz de Intereses de la Industria del Pisco (MIO)

La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) está elaborada en base a la visión y a los objetivos estratégicos de la industria del pisco, donde se registran los principales competidores clasificados de acuerdo con la intensidad del interés compartido u opuesto.

Tabla 20

Matriz de Intereses Organizacionales

Intereses Organizacionales	Vital	Importante	Periférico
Incrementar la rentabilidad	Productores de pisco en el Perú (+)	Industria Chilena de pisco (-) Productores informales de pisco (-)	
Incrementar las ventas en el mercado internacional fortaleciendo la marca Pisco Perú	Productores de pisco en el Perú (+) Industria Chilena de pisco (-)		Industria Panamá de aguardiente de uva (-) Industria Argentina de aguardiente de uva (-) Industria Mexicana de aguardiente de uva (-)
Ser una industria capaz de generar empleo	Productores de pisco en el Perú (+)		

Nota. Vital: si el hecho de no alcanzarlo genera un daño peligroso, Importante: si afecta adversamente, Periférico: si sólo tiene consecuencias marginales. (+) Comunes, (-) Opuestos

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 217)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar al 2028. Estos objetivos se obtienen del análisis de los intereses organizacionales de la industria del pisco los cuales fueron detallados en la matriz de intereses organizacionales. A continuación, el detalle de cada objetivo alineado a los intereses de la industria:

Objetivos LP1: En el 2028, la rentabilidad será de (ROE) 18%. En el 2017 la rentabilidad fue de (ROE) 10.50%. Se estima que la rentabilidad tendrá un aumento debido a que la empresa se enfocará en mejorar la eficiencia, optimizando costos y los procesos productivos.

Objetivos LP2: El 2028 las exportaciones serán USD 27.700 millones. En el 2017 las exportaciones fueron USD 8.988 millones. Se está considerando una tasa de crecimiento del sector de 8% durante los próximos 10 años del sector pisco. Actualmente, el sector está creciendo en un 5% anual, lo que se espera se incremente al fortalecer la marca Pisco Perú nivel internacional.

Objetivos LP3: En el 2028, la industria empleará a 3,684 personas. En el 2017 se empleó 2,196 puestos de trabajo directo. Al considerar el incremento de las ventas y la optimización de los procesos, se ha estimado un crecimiento anual de 5%.

5.6. Conclusiones

Los intereses de la Industria del Pisco están definidos en base al análisis de las oportunidades y amenazas que afronta la industria la cual está enfocada en el incremento de la rentabilidad apuntando a que en el año 2028 el (ROE) será de un 18%; además de incrementar las exportaciones por lo que en el 2028 se alcanzará USD 27.7 millones; respecto a la generación de empleo en el año 2028 la industria del pisco empleará a 3,684 personas, considerando la ampliación de las áreas cultivadas y la optimización de la cadena productiva.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico requiere de un análisis completo de cada una de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan al sector. Basado en ello, se han desarrollado las siguientes matrices (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Externa-Interna (MIE), y (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE); (d) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (e) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (f) Matriz de Rumelt (MR) y (g) Matriz Ética (ME); para finalmente decidir la elección de las estrategias más atractivas que contribuirán con el alcance de la visión. A continuación, se seguirá el proceso estratégico para la industria del pisco.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una de las más importantes y conocidas herramientas de análisis situacional, para construirla se requiere analizar las oportunidades y amenazas determinadas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades determinadas en la MEFI, de esta manera, se generan las estrategias externas específicas y las estrategias internas que permitirán el alcance de la visión (D'Alessio, 2015). El resultado del emparejamiento entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es la generación de estrategias en cuatro cuadrantes: (a) estrategias FO, explotar oportunidades con fortalezas; (b) estrategias FA, confrontar amenazas con fortalezas; (c) estrategias DO, buscar oportunidades para mejorar debilidades; y (d) estrategias DA, evitar amenazas al reducir debilidades (D'Alessio, 2015). Para la industria del pisco se han generado 25 estrategias, las cuales han sido propuestas tras el análisis previo de la industria.

Las fortalezas y las debilidades del sector fueron determinadas del análisis interno (Matriz MEFI), el cual logró detectar las cualidades del sector enfocadas en la calidad,

Tabla 21

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
	1		Disponibilidad y calidad de la materia prima	D1	Baja tecnología e innovación en Perú
	2		Imagen de calidad del pisco peruano reconocido internacionalmente	D2	Baja diferenciación con los productos de la competencia.
	3		Calidad del producto terminado	D3	Canales de distribución deficientes.
	4		Variedad de productos de pisco	D4	Baja inversión en publicidad y marketing internacional.
	5		Denominación de Origen que otorga diferenciación e identidad al producto	D5	Escasez de especialistas en la industria del pisco.
	6		Versatilidad del producto: Producto listo para consumir o como insumo para otros preparados	D6	Atomización del sector que impide el desarrollo de la industria.
				D7	Alto grado de informalidad de los productores de pisco en Perú.
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
1	Estabilidad económica, tributaria y fiscal que brinda oportunidades para la inversión privada.	FO1	Implementar alianzas para fortalecer el comercio en los mercados de Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; y para introducir el pisco a los mercados de China, Vietnam y Singapur; considerando la proyección de crecimiento del consumo y aprovechando la alta calidad, variedad e imagen internacional del pisco (F1, F2, F3, O3, O4).	DO1	Implementar programas internos para incentivar la innovación e inversión en tecnología dentro de la industria, con el fin de crear productos diferenciados y aprovechar las proyecciones de crecimiento del consumo de pisco (D1, D2, O4).
2	Áreas disponibles para cultivo de uva sin explotar.	FO2	Implementar un plan que involucre al sector privado para aumentar la inversión en la industria y contribuir con la optimización de procesos y crecimiento de la industria, aprovechando la estabilidad económica del país, así como la calidad y la imagen de los productos de pisco (F2, F3, O1).	DO2	Desarrollar productos premium diferenciados, estableciendo los criterios para su denominación, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población que consume pisco en los mercados actuales y potenciales (D1, D2, O3, O4).
3	Proyecciones de crecimiento de consumo de pisco en Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil.	FO3	Incorporar nuevos requerimientos en la denominación de origen para potenciar la certificación y diferenciarlo del aguardiente de uva en los países de América Latina y posicionarlo como marca Perú (F5, O3, O4, O5).	DO3	Crear programas de productividad de alta especialización orientados a mejorar la eficiencia de los productores artesanales para lograr economías de escala y atender la demanda generada por el crecimiento del consumo bebidas alcohólicas espirituosas (D5, D6, O3, O4).
4	Mercado potencial en China, Vietnam y Singapur para el pisco; principales importadores de aguardientes de uva a nivel mundial.	FO4	Incrementar la productividad y la calidad de las materias primas en las zonas cultivadas (F1, O2).	DO4	Implementar alianzas estratégicas para fortalecer las canales de distribución y consolidarnos como líderes en la exportación de pisco en América Latina (D3, O3, O4).
5	Preferencias en el mercado para el consumo de productos "Premium" debido al incremento del poder adquisitivo de la población.	FO5	Habilitar mayores áreas de cultivo en las regiones productoras de uvas pisqueras para asegurar el abastecimiento de la materia prima y la optimización de la producción (F1, F3, O2).	DO5	Implementar el uso de canales digitales (redes sociales y YouTube) para mejorar el posicionamiento de pisco premium diferenciado en el mercado exterior (D1, D2, D4, O3, O4).
		FO6	Implementar nuevas variedades de productos para los sectores socioeconómicos B y C, ofreciendo productos en diversas presentaciones (F2, F3, F6, O3, O5)	DO6	Implementar programas de beneficios para impulsar la formalización de las pequeñas y microempresas del sector, considerando la estabilidad económica del Perú (D6, D7, O1)
				DO7	Organizar y estructurar las empresas que conforman la industria del pisco para fomentar el desarrollo, consolidar el sector y reducir la informalidad (D6, D7 y O2, O3, O4)
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
1	Presencia de productos sustitutos como whisky, tequila, vodka y otros que se comercializan como marcas internacionales.	FA1	Implementar certificaciones de calidad (Sistema integrado de gestión) e incentivar la Denominación de Origen para resaltar el atributo diferenciador de la marca Perú y fortalecer los atributos de versatilidad de su uso (F2, F3, F5, F6, A1, A4).	DA1	Implementar nuevas tecnologías para la producción a escala y mejorar la calidad de los productos para hacer frente a la presencia de productos sustitutos y a la competencia (D1, D2, D6, A1, A2, A4, A6).
2	Alto grado de comercialización de productos adulterados y de contrabando.	FA2	Implementar programas de control de calidad que nos asegure la exquisita selección de la materia prima y la calidad del producto final para aumentar la competitividad (F1, F2, F3, A1, A2, A4).	DA2	Desarrollar integración vertical con proveedores que aseguren la cadena de suministro de materia prima de calidad para los productores formales, con el fin de optimizar la producción a escala y la calidad de los productos (D3, A1, A2, A4).
3	Amenaza de desastres naturales en zonas de cultivo de uva.	FA3	Crear un plan de contingencia que permita hacer frente a los desastres naturales con el fin de mantener la disponibilidad y calidad de la materia prima y del producto terminado (F1, F3, A3).	DA3	Implementar un sistema de gestión de riesgo para evaluar los impactos que puedan afectar la cadena de valor de la industria (D2, D3, D6, A2, A3).
4	Nuevas marcas de aguardientes de uva comercializados por Chile con Denominación Origen "Pisco".	FA4	Crear un portafolio con variedad de productos para diferenciarnos de los aguardientes de otros países (F4, A4).	DA4	Implementar centros de capacitación para productores que permitan mejorar la calidad de los productos, haciendo frente a la competencia (D2, D5, A1, A3, A4).
5	Áreas de cultivos de uvas pisqueras son reemplazadas por cultivos de agroexportación más rentables.	FA5	Implementar alianzas con Universidades e Institutos Tecnológicos para incrementar la inversión en investigación y desarrollo tecnológico entre los productores de pisco para incrementar la variedad y la calidad de las materias prima y productos terminados (F1, F3, F4, F6, A6).	DA5	Crear clústeres en cada zona productora de pisco para fortalecer el sector generando sinergias que logren mayor rentabilidad para reducir el reemplazo de áreas de cultivo por la agroindustria (D6, D7, A2, A5).
6	Baja inversión en investigación y desarrollo tecnológico en los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna.	FA6	Crear atractividad en la industria del pisco, en base al incremento de la rentabilidad y el nivel de exportaciones, considerando la calidad, imagen y variedad del pisco peruano (F2, F3, F4, A5).	DA6	Fortalecer los canales marketing y publicidad para dar a conocer las variedades de pisco y sus formas de consumo para incrementar la participación en el mercado de bebidas alcohólicas y hacer frente a los productos sustitutos y los productos adulterados (D4, D7, A1, A2, A4).

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 270)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

variedad e imagen del producto y la materia prima. Asimismo, las certificaciones de denominación de origen que tiene el país la catalogan como la industria productora de uno de los destilados más característicos del mercado de bebidas espirituosas, por lo que le brinda un reconocimiento internacional especial. Por otra parte, las debilidades del sector están básicamente sustentadas en el bajo uso de la tecnología, baja diferenciación con los productos de la competencia, baja inversión en publicidad y marketing, canales de distribución poco desarrollados, pero lo que limita más al sector, según una entrevista a Salas (comunicación personal, 08 de junio de 2018), es la estructura no organizada de la industria; los productores se encuentran muy atomizados, lo que impide tener un control de la producción y la calidad, lo que desencadena una baja especialización de los pequeños y medianos productores, alto grado de informalidad y una industria muy fraccionada.

En cuanto a las amenazas y oportunidades, el sector presenta grandes ventajas, pues se encuentra en una industria en crecimiento. Según el análisis de su ciclo de vida, el pisco es un producto en crecimiento, y así lo demuestran las estadísticas de venta, en los cuales los niveles de venta se han incrementado, aunque no de manera agresiva y rápida. Las perspectivas futuras indican que el pisco, tiene un potencial muy alentador, porque muchos mercados reconocen la calidad de la marca y gracias al crecimiento macroeconómico, las preferencias de consumo a nivel mundial están optando por productos importados de esa naturaleza. Sin embargo, las amenazas más importantes a considerar son: el alto grado de productos adulterados y de contrabando, la presencia de productos sustitutos y competidores que dificultan el progreso de la industria y el reemplazo de tierras de cultivo de uvas pisqueras por cultivos de agroexportación más rentables, por lo que es vital implementar estrategias para hacer frente a esas dificultades.

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

La matriz MPEYEA permite determinar la posición estratégica más adecuada para la

industria del pisco, la cual está determinada por cuatro dimensiones: fortaleza financiera, ventaja competitiva; estabilidad del entorno y fortaleza de la industria (D'Alessio, 2015). El análisis de la Fortaleza Financiera (FF), indica que la industria peruana del pisco posee un balanceado apalancamiento financiero estimado en 1.8v (apéndice F), presenta buenos niveles de liquidez (1.37v). Asimismo, se trata de una industria que cuenta con el capital disponible para operar, y posee un adecuado flujo de caja.

Tabla 22

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

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									Valor	
Retorno en la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	5
Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
PROMEDIO									3.3	
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									Valor	
Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5
Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4
PROMEDIO									-2.8	

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., pp. 279 y 280)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El sector presenta un bajo riesgo involucrado en el negocio, sin embargo, registra una lenta rotación de inventarios explicado por la naturaleza del negocio, pues este activo corriente está representado en su mayoría por productos en proceso, considerando que para la elaboración del pisco se necesita tener un periodo de reposo y además el producto final puede almacenarse sin inconvenientes. Por otro lado, la rentabilidad del sector (ROE) es baja (10.5%). El sector presenta bajas economías de escala explicada por la atomización de la industria dada que la mayor parte de las empresas del sector son microempresas artesanales.

En cuanto a la Ventaja Competitiva (VC), la industria del pisco en el Perú cuenta con productos de calidad que destacan en el mercado por la diversidad y calidad de materia prima, asimismo el ciclo de vida del pisco está en etapa de crecimiento, por lo cual presenta grandes posibilidades de desarrollo, por otro lado el pisco cuenta con alta lealtad del consumidor, así en el mercado peruano, el pisco es considerado como producto bandera y el consumo sigue incrementándose; sin embargo la industria tiene poca participación en el mercado, bajo desarrollo tecnológico sobre todo en las pequeñas empresas productoras de pisco que constituyen el mayor porcentaje del sector; asimismo existe baja integración vertical pues la industria opera con productores de pisco y de uva de manera independiente, considerando lo anterior la industria del pisco cuenta con perfil competitivo bajo.

En la Tabla 23, se analizan los factores externos: (a) la Fortaleza de la Industria (FI), la cual muestra un atractivo potencial de crecimiento del sector debido a las proyecciones de consumo de pisco en los mercados internacionales, así como las preferencias del mercado a productos premium debido al incremento del poder adquisitivo de la población; sin embargo, presenta bajo conocimiento tecnológico y bajas barreras de entrada al mercado. (b) en cuanto a la Estabilidad del Entorno (EE), una característica es la baja tasa de inflación debido a la estabilidad económica del país, lo que puede contribuir al desarrollo de la industria.

Adicional a ello, el rango de precios de productos competitivos es estrecho, en tanto la

variabilidad de la demanda y gran elasticidad en precios contribuyen a una baja estabilidad en el entorno que debe ser analizada permanentemente.

Después del análisis de los factores, se elaboró el polígono direccional y se obtuvo como vector valores bajos ($X=0.2$, $Y=0.6$). Basado en los resultados, la industria del pisco debe concentrarse en establecer estrategias intensivas o de diversificación para poder incrementar su competitividad, penetrar en los mercados y explorar nuevas líneas de negocio para incrementar su participación.

Tabla 23

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

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									Valor	
Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
PROMEDIO										3.7
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									Valor	
Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2
Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
PROMEDIO										-3.5

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 278 y 279)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

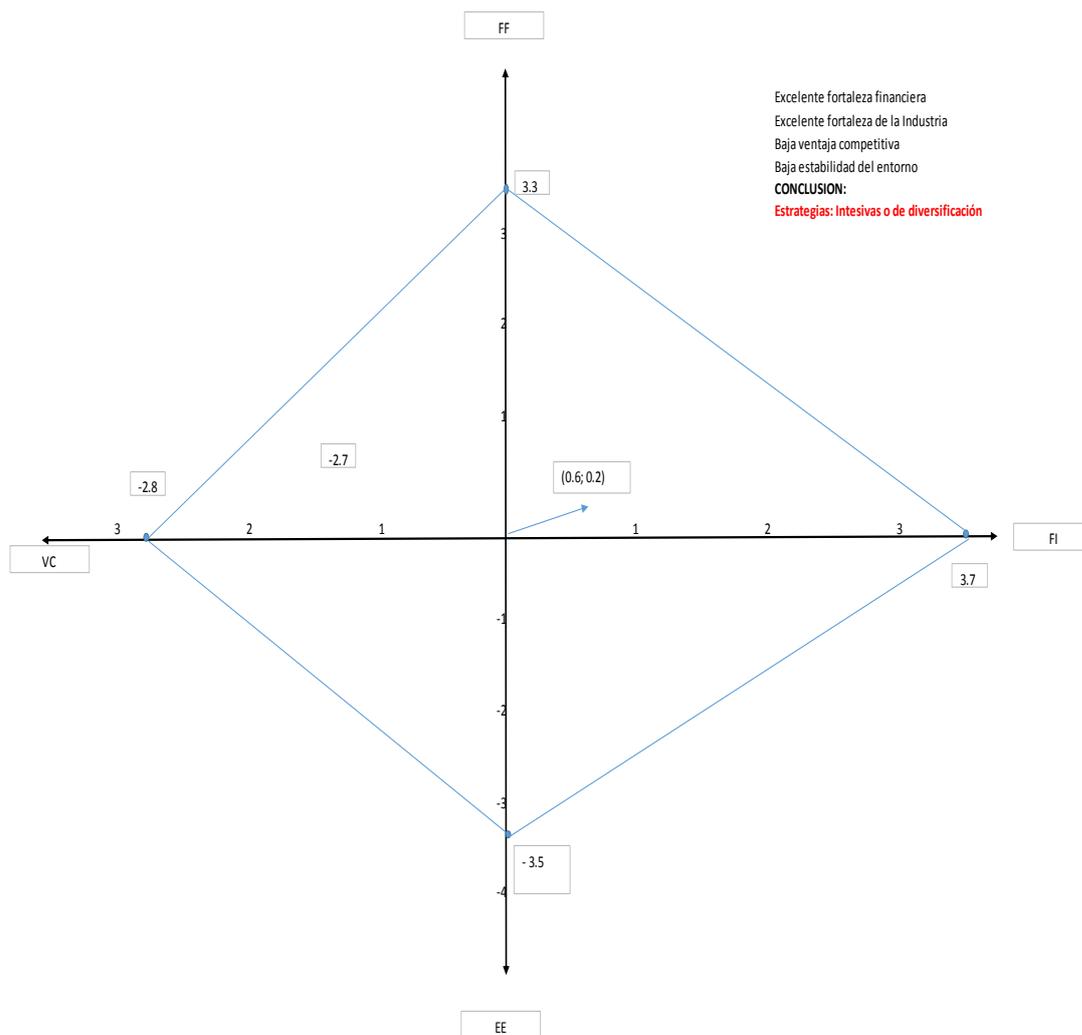
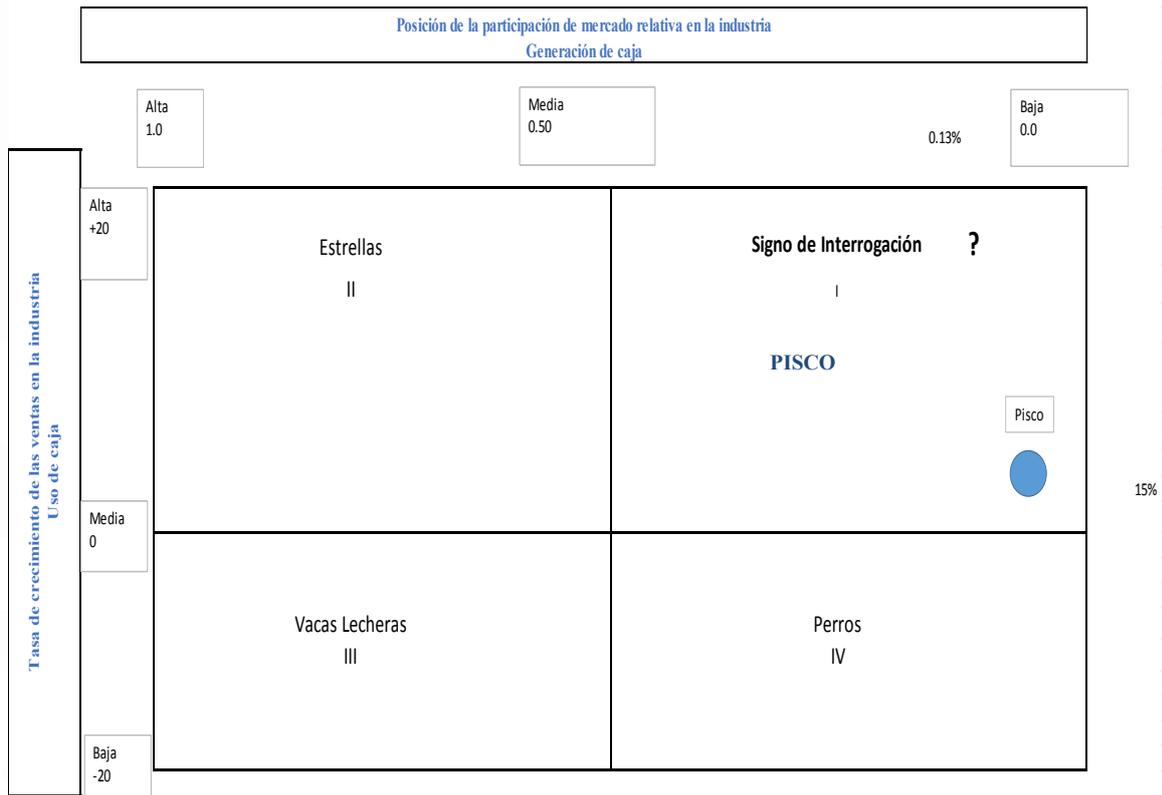


Figura 13. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 275),” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D’Alessio (2015), la matriz relaciona la participación del mercado relativa en la industria con el crecimiento de las ventas en ella. De esta manera, la matriz permite evaluar en forma general la competencia en la industria, al considerar cuatro posiciones: signo de interrogación, estrellas, vacas lecheras y perros (D’Alessio, 2015). Para el caso de la industria del pisco, el análisis determinó que la industria se encuentra en la posición de signo de interrogación, lo que indica, baja participación en el mercado, necesidades altas de efectivo, la generación de caja es baja y, por tanto, la organización requiere realizar estrategias intensivas para su desarrollo.



Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 289),” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

La Figura 14 que grafica la matriz MBCG tiene definido cuatro cuadrantes: (a) en el cuadrante I se ubica a las divisiones o productos signo de interrogación, con alto crecimiento de ventas, pero con baja participación de mercado; (b) en el cuadrante II se ubica los macerados para atender la demanda creciente, productos estrellas, para ellos hay una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una alta participación de mercado; (c) en el cuadrante III corresponde a los productos vacas lecheras con ellos la organización tiene una alta participación de mercado, pero las ventas disminuyen o tienen bajo crecimiento; (d) en el cuadrante IV están los productos perros, los cuales presentan ventas con bajo crecimiento y baja participación de mercado (D’Alessio,2015).

Respecto al análisis de la matriz MBCG para la industria del pisco en el Perú, se ha considerado la información del pisco como producto único, debido a que no se cuenta con información detallada de los distintos tipos de pisco que se comercializan tanto en el mercado

interno como externo. A nivel de exportaciones, solo existe una partida arancelaria con la denominación de aguardiente de orujo de uva o vino, categoría bajo la cual se comercializa el pisco, lo cual impide determinar cuál es el tipo de pisco con mayor participación en las exportaciones y el que genera mayor rentabilidad.

De esta forma, el pisco se ubica en el cuadrante de signo de interrogación pues tiene baja participación de mercado, 0.13% y presenta una tasa crecimiento medio en exportaciones de 15% en el periodo 2013-2017 (ver Apéndice D). Es de resaltar que la industria posee altas necesidades de efectivo por el crecimiento de sus ventas; sin embargo, la generación de caja es baja, por lo que se recomienda implementar estrategias intensivas para que el pisco vaya convirtiéndose en producto estrella, por lo que las estrategias intensivas a implementar están orientadas a incrementar la participación en los mercados actuales y potenciales y desarrollar productos nuevos.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) permite obtener información crítica para la toma de decisiones en la industria, el resultado de la Matriz se ha generado de los ponderados de las matrices MEFE y MEFI, las cuales son 2.05 y 2.40 respectivamente. En tal sentido, la industria del pisco se encuentra posicionada en el cuadrante V, lo que significa que las estrategias que debe buscar la industria están enfocadas en retener y mantener los productos. En conclusión, las estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de productos implican invertir selectivamente y gerenciar las utilidades. En tal sentido, la industria del pisco debe buscar penetrar en el mercado, es decir aumentar la participación de productos actuales en los mercados actuales; asimismo, debe incrementar las ventas mediante el desarrollo de nuevos productos. En función a lo anterior, se busca consolidar el posicionamiento en los mercados actuales de exportación como Chile, Estados Unidos, Colombia, Argentina y Brasil.

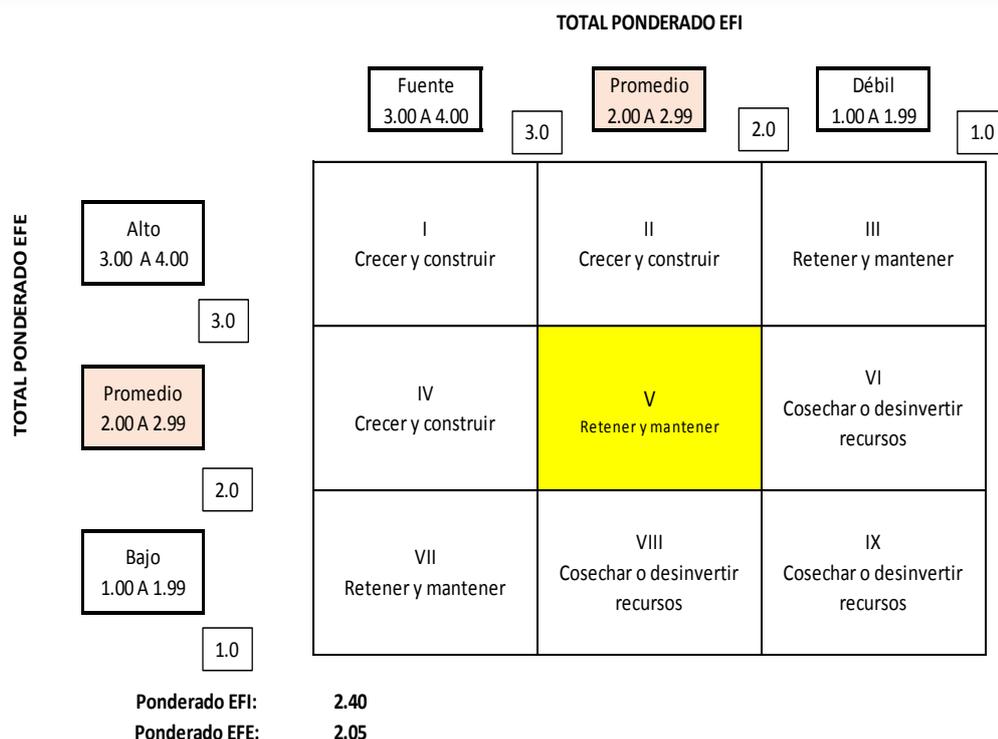


Figura 15. Matriz Interna Externa (MIE).

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 294),” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Esta matriz permite evaluar la elección de las estrategias para la industria del pisco, analizando dos variables: (a) rápido o lento crecimiento del mercado; y (b) Posición Competitiva débil o fuerte (D’Alessio, 2015). Tras la evaluación externa e interna se concluye que la industria del pisco se encuentra en el cuadrante II, que indicaría que a pesar de que el mercado viene creciendo, la industria requiere desarrollar ventajas que le permitan competir efectivamente. Respecto al crecimiento del mercado, de acuerdo con el reporte de Trade Map (2018) la industria del pisco presenta un incremento del 15% en exportaciones (2013-2017), lo que evidencia un porcentaje alto para el sector, en lo referente a la posición competitiva, la industria tiene -2.8 en promedio en los factores determinantes de la ventaja competitiva (ver Tabla 22), lo cual lo sitúa en una posición débil. De acuerdo a lo analizado en la Matriz MGE, se recomienda implementar estrategias intensivas como (a) desarrollo de mercados, la industria del pisco debe buscar nuevos mercados en China, Vietnam, Singapur,

que son los principales importadores de aguardiente de uva; (b) penetración en el mercado, para lo cual ampliará su participación en los principales mercados como Chile y Estados Unidos; y (c) desarrollo de productos, basado en la diversidad de materia prima, enfocándose en productos premium y macerados.

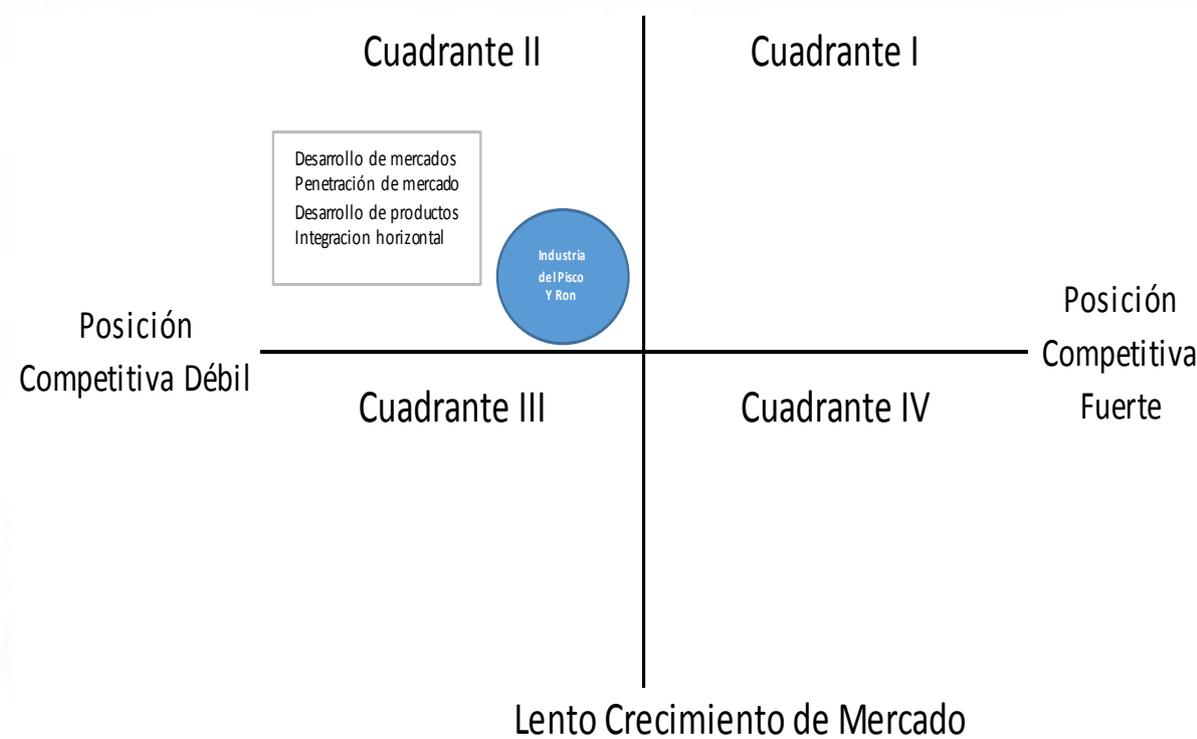


Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 297),” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE integra las estrategias desarrolladas en las matrices FODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE, lo que permite agrupar las estrategias y establecer las repeticiones de cada una de ellas (D’Alessio, 2015). En esta matriz se evaluaron 25 estrategias específicas, de las cuales se retuvieron 15 (ver Tabla 24), debido a que presentaron una mayor repetición (más de tres veces).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Mediante esta herramienta se evalúa de manera cuantitativa y objetiva cuáles serán las

posibles estrategias en función a los factores críticos de éxito (D'Alessio, 2015).

Considerando ello, se han evaluado las 15 estrategias obtenidas de la MDE, de las cuales se retuvieron solo nueve estrategias (ver Tabla 25) que fueron consideradas como aceptable (puntuación mayor a cinco).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), este filtro permite realizar una evaluación de las estrategias de acuerdo a cuatro criterios: (a) consistencia, donde la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta que se adapte al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurren; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución. Es importante considerar solo las estrategias que pasan todas las pruebas, de manera que sean estrategias claves para la organización. En ese sentido, las nueve estrategias específicas retenidas de la MCPE se verificaron bajo los cuatro criterios, y se comprobó que todas las estrategias cumplen los criterios evaluados, por lo cual estas estrategias se pueden conservar para su posterior aplicación (ver Tabla 26).

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética permite verificar las estrategias específicas aceptadas para evaluar que estas no trasgredan las leyes ni los aspectos relacionados con los derechos y la justicia (D'Alessio, 2015). La evaluación determinó que las nueve estrategias seleccionadas cumplen con los criterios éticos en los aspectos de derecho, justicia y utilitarismo, por lo que todas las estrategias pueden ser retenidas. Mediante la evaluación de los tres criterios: (a) derecho a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar

libremente, y al debido proceso; (b) justicia en la distribución, en la equidad en la administración y en normas de compensación; y (c) utilitarismo como fines y resultados estratégicos y medios estratégicos empleados (D'Alessio, 2015).



Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias Específicas	Estrategias Externas / Internas	FODA	PEYEA	Matriz BCG	IE	GE	Total
E01	Implementar alianzas para fortalecer el comercio en los mercados de Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; y para introducir el pisco a los mercados de China, Vietnam y Singapur; considerando la proyección de crecimiento del consumo y aprovechando la alta calidad, variedad e imagen internacional del pisco.	Penetración en el mercado/Desarrollar mercados	X	X	X	X	X	5
E02	Implementar un plan que involucre al sector privado para aumentar la inversión en la industria y contribuir con la optimización de procesos y crecimiento de la industria, aprovechando la estabilidad económica del país, así como la calidad y la imagen de los productos de pisco.	Reingeniería de procesos/ rightsizing	X					1
E03	Incorporar nuevos requerimientos en la denominación de origen para potenciar la certificación y diferenciarlo del aguardiente de uva en los países de América Latina y posicionarlo como marca Perú.	Calidad total (TQM)	X	X	X	X	X	5
E04	Incrementar la productividad y la calidad de las materias primas en las zonas cultivadas.	Reingeniería de procesos /Calidad total (TQM)	X	X				2
E05	Habilitar mayores áreas de cultivo en las regiones productoras de uvas pisqueras para asegurar el abastecimiento de la materia prima y la optimización de la producción.	Gerencia de Procesos (BPM)	X	X			X	3
E06	Implementar nuevas variedades de productos para los sectores socioeconómicos B y C, ofreciendo productos en diversas presentaciones	Diversificación concéntrica	X	X	X	X	X	5
E07	Implementar programas internos para incentivar la innovación e inversión en tecnología dentro de la industria, con el fin de crear productos diferenciados y aprovechar las proyecciones de crecimiento del consumo de pisco.	Reingeniería de procesos /Calidad total (TQM)	X	X	X			3
E08	Desarrollar productos premium diferenciados, estableciendo los criterios para su denominación, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población que consume pisco en los mercados actuales y potenciales.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
E09	Crear programas de productividad de alta especialización orientados a mejorar la eficiencia de los productores artesanales para lograr economías de escala y atender la demanda generada por el crecimiento del consumo bebidas alcohólicas espirituosas.	Calidad total (TQM)	X	X	X		X	4
E10	Implementar alianzas estratégicas para fortalecer las canales de distribución y consolidarnos como líderes en la exportación de pisco en América Latina.	Integración vertical hacia delante	X	X	X	X	X	5
E11	Implementar el uso de canales digitales (redes sociales y YouTube) para mejorar el posicionamiento de pisco premium diferenciado en el mercado exterior.	Rightsizing	X	X	X	X	X	5
E12	Implementar programas de beneficios para impulsar la formalización de las pequeñas y microempresas del sector, considerando la estabilidad económica del Perú.	Calidad total (TQM)	X	X				2
E13	Organizar y estructurar las empresas que conforman la industria del pisco para fomentar el desarrollo, consolidar el sector y reducir la informalidad.	Turn Around	X	X	X	X	X	5
E14	Implementar certificaciones de calidad (Sistema integrado de gestión) e incentivar la Denominación de Origen para resaltar el atributo diferenciador de la marca Perú en la categoría premium y fortalecer los atributos de versatilidad de su uso.	Calidad total (TQM)	X	X				2
E15	Implementar programas de control de calidad que nos asegure la exquisita selección de la materia prima y la calidad del producto final para aumentar la competitividad.	Calidad total (TQM)	X	X				2
E16	Crear un plan de contingencia que permita hacer frente a los desastres naturales con el fin de mantener la disponibilidad y calidad de la materia prima y del producto terminado.	Gerencia de Procesos (BPM)	X					1
E17	Crear un portafolio con variedad de productos para diferenciarnos de los aguardientes de otros países.	Diversificación concéntrica	X	X	X	X	X	5
E18	Implementar alianzas con Universidades e Institutos Tecnológicos para incrementar la inversión en investigación y desarrollo tecnológico entre los productores de pisco para incrementar la variedad y la calidad de las materias prima y productos terminados.	Alianza Estratégica	X	X			X	3
E19	Crear atractividad en la industria del pisco, en base al incremento de la rentabilidad y el nivel de exportaciones, considerando la calidad, imagen y variedad del pisco peruano.	Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
E20	Implementar nuevas tecnologías para la producción a escala y mejorar la calidad de los productos para hacer frente a la presencia de productos sustitutos y a la competencia.	Gerencia de Procesos (BPM)	X	X			X	3
E21	Desarrollar integración vertical con proveedores que aseguren la cadena de suministro de materia prima de calidad para los productores formales, con el fin de optimizar la producción a escala y la calidad de los productos.	Integración vertical hacia atrás	X	X				2
E22	Implementar un sistema de gestión de riesgo para evaluar los impactos que puedan afectar la cadena de valor de la industria.	Gerencia de Procesos (BPM)	X					1
E23	Implementar centros de capacitación para productores que permitan mejorar la calidad de los productos, haciendo frente a la competencia.	Calidad total (TQM)	X	X				2
E24	Crear clúster en cada zona productora de pisco para fortalecer el sector generando sinergias que logren mayor rentabilidad para reducir el reemplazo de áreas de cultivo por la agroindustria.	Aventura Conjunta	X	X	X	X	X	5
E25	Fortalecer los canales marketing y publicidad para dar a conocer las variedades de pisco y sus formas de consumo para incrementar la participación en el mercado de bebidas alcohólicas y hacer frente a los productos sustitutos y los productos adulterados.	Gerencia de Procesos (BPM)	X	X				2

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 299)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Claves	Peso	Implementar alianzas para fortalecer el comercio en los mercados de Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; y para introducir el pisco a los mercados de China, Vietnam y Singapur; considerando la proyección de crecimiento del consumo y aprovechando la alta calidad, variedad e imagen internacional del pisco.		Incorporar nuevos requerimientos en la denominación de origen para potenciar la certificación y diferenciarlo del aguardiente de uva en los países de América Latina y posicionarlo como marca Perú		Habilitar mayores áreas de cultivo en las regiones productoras de uvas pisqueras para asegurar el abastecimiento de la materia prima y la optimización de la producción.		Implementar nuevas variedades de productos para los sectores socioeconómicos B y C, ofreciendo productos en diversas presentaciones.		Implementar programas internos para incentivar la innovación e inversión en tecnología dentro de la industria, con el fin de crear productos diferenciados y aprovechar las proyecciones de crecimiento del consumo de pisco.		Desarrollar productos premium diferenciados, estableciendo los criterios para su denominación, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población que consume pisco en los mercados actuales y potenciales.		Crear programas de productividad de alta especialización orientados a mejorar la eficiencia de los productores artesanales para lograr economías de escala y atender la demanda generada por el crecimiento del consumo de bebidas alcohólicas espirituosas.		Implementar alianzas estratégicas para fortalecer las canales de distribución y consolidarnos como líderes en la exportación de pisco en América Latina.		Implementar el uso de canales digitales (redes sociales y YouTube) para mejorar el posicionamiento de pisco premium diferenciado en el mercado exterior		Organizar y estructurar las empresas que conforman la industria del pisco para fomentar el desarrollo, consolidar el sector y reducir la informalidad.		Crear un portafolio con variedad de productos para diferenciamos de los aguardientes de otros países.		Implementar alianzas con Universidades e Institutos Tecnológicos para incrementar la inversión en investigación y desarrollo tecnológico entre los productores de pisco para incrementar la variedad y la calidad de las materias primas y productos terminados.		Crear atractividad en la industria del pisco, en base al incremento de la rentabilidad y el nivel de exportaciones, considerando la calidad, imagen y variedad del pisco peruano.		Implementar nuevas tecnologías para la producción a escala y mejorar la calidad de los productos para hacer frente a la presencia de productos sustitutos y a la competencia.		Crear clústeres en cada zona productora de pisco para fortalecer el sector generando sinergias que logren mayor rentabilidad para reducir el reemplazo de áreas de cultivo por la agroindustria.					
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
O1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15
O2	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.6	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45
O3	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45
O4	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.3	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
O5	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.2	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
A1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.2	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
A2	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.2	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
A3	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15
A4	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.1	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
A5	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.4	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
A6	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.1	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
F1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.3	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
F2	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.2	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
F3	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.2	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
F4	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.2	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
F5	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.1	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
F6	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
D1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.2	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
D2	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.1	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
D3	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15
D4	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15
D5	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
D6	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.1	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20
D7	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.2	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20
Puntaje de Actividad	2.00	6.60	4.80	4.75	4.60	5.95	5.25	4.50	5.60	4.55	5.70	5.60	4.55	5.70	5.05	5.05	5.70	5.05	5.05	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55	4.55

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 301)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 26

Matriz Rumelt de la Industria del Pisco (MR)

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E01 Implementar alianzas para fortalecer el comercio en los mercados de Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; y para introducir el pisco a los mercados de China, Vietnam y Singapur; considerando la proyección de crecimiento del consumo y aprovechando la alta calidad, variedad e imagen internacional del pisco.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E02 Implementar programas internos para incentivar la innovación e inversión en tecnología dentro de la industria, con el fin de crear productos diferenciados y aprovechar las proyecciones de crecimiento del consumo de pisco.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E03 Desarrollar productos premium diferenciados, estableciendo los criterios para su denominación, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población que consume pisco en los mercados actuales y potenciales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E04 Crear programas de productividad de alta especialización orientados a mejorar la eficiencia de los productores artesanales para lograr economías de escala y atender la demanda generada por el crecimiento del consumo bebidas alcohólicas espirituosas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E05 Implementar alianzas estratégicas para fortalecer las canales de distribución y consolidarnos como líderes en la exportación de pisco en América Latina.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E06 Organizar y estructurar las empresas que conforman la industria del pisco para fomentar el desarrollo, consolidar el sector y reducir la informalidad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E07 Crear un portafolio con variedad de productos para diferenciarnos de los aguardientes de otros países.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E08 Implementar alianzas con Universidades e Institutos Tecnológicos para incrementar la inversión en investigación y desarrollo tecnológico entre los productores de pisco para incrementar la variedad y la calidad de las materias prima y productos terminados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E09 Crear clúster en cada zona productora de pisco para fortalecer el sector generando sinergias que logren mayor rentabilidad para reducir el reemplazo de áreas de cultivo por la agroindustria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 305),” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Aquella estrategia que pasa todos los criterios de evaluación en la auditoría de la ética es retenida; si no pasa alguno de los criterios, es descartada, con ello, se verifica que las estrategias escogidas no violen los derechos humanos, sean justas y permitan alcanzar los resultados estratégicos. En la Tabla 27 se muestra la Matriz de Ética de la industria del pisco.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En conclusión, después del análisis de todas las matrices, se han obtenido nueve estrategias principales llamadas estrategias retenidas y 16 estrategias de contingencias. La matriz de estrategias retenidas y de contingencia para la industria del pisco se puede observar en la Tabla 28.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Para verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los OLP se evaluaron las nueve estrategias retenidas, de las cuales solo se detectaron cinco estrategias específicas externas, las cuales fueron analizadas con los tres objetivos a largo plazo establecidos. Las estrategias internas no fueron consideradas en la evaluación con los objetivos (ver Tabla 30).

Los OLP son los objetivos estratégicos que representan los resultados que la organización esperará alcanzar luego de implementar las estrategias externas seleccionadas, lo que conducirá hacia la visión establecida (D'Alessio, 2015). De este análisis, se determinó que todas las estrategias externas retenidas contribuyen con los objetivos planteados, por lo que todas las estrategias determinadas deben ser consideradas como prioritarias para el planeamiento estratégico.

Por otro lado, en la industria del pisco se debe definir también las estrategias genéricas competitivas que implementará. Tras la evaluación del sector (análisis externo) y el análisis de la organización, la industria implementará la estrategia de diferenciación que permitirá consolidar el pisco peruano como uno de los mejores aguardientes de uva en los mercados objetivos. En tal sentido, para aprovechar las oportunidades, es necesario

enriquecer sus fortalezas y contrarrestar las debilidades existentes. Un punto clave para ello, es capturar un mayor segmento del mercado al aprovechar la oportunidad de crecimiento del poder adquisitivo de la población en los distintos mercados. En tal sentido, la industria deberá segmentar la línea de sus productos hacia distintos segmentos socioeconómicos, para hacer frente a la competencia de bebidas de bajo costo y bebidas premium. Asimismo, es importante incrementar su competitividad marcando la diferencia de su propuesta de valor, la cual debe estar enfocada a ser un producto único y deseado, con cualidades como textura, variedad de sabores, grados alcohólicos y presentaciones especiales.

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

Con la evaluación de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, se ha elaborado una matriz que permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2015). Los resultados de esta matriz son las reacciones y medidas a tomar frente a las industrias de bebidas alcohólicas de los países competidores y sustitutos (ver Tabla 30).

6.13. Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos la industria debe enfocarse en implementar una estrategia de diferenciación (estrategias genéricas). De esta forma, la industria nacional debe buscar capturar un mayor mercado internacional desarrollando nuevas propuestas y variedades del producto, generando productos diferenciados como macerados de frutas, así como productos de calidad premium. De acuerdo con la matriz MBCG, la industria de pisco requiere implementar estrategias intensivas: Desarrollo de nuevos mercados en China, Vietnam y Singapur; desarrollo de productos premium y macerados de frutas, y penetración en el mercado actual, para lo cual se buscará mayor participación en los principales mercados actuales: Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil. En cuanto a la matriz MIE y

MGE, esta matriz refuerza que las estrategias a implementar en la industria del pisco dado su situación actual son las estrategias intensivas.



Tabla 27

Matriz Ética de las Estrategias de la Industria del Pisco (ME)

ESTRATEGIAS	DERECHOS								Justicia			Utilitarismo		Se Acepta
	Impacto En El Derecho A La Vida	Impacto En El Derecho A La Propiedad	Impacto En El Derecho Al Libre Pensamiento	Impacto En El Derecho A La Privacidad	Impacto En El Derecho A La Libertad De Conciencia	Impacto En El Derecho A Hablar Librementemente	Impacto En El Derecho Al Debido Proceso	Impacto En La Distribución	Equidad En La Administración	Normas De Compensación	Fines Y Resultados Estratégicos	Medios Estratégicos Empleados		
1 Implementar alianzas para fortalecer el comercio en los mercados de Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; y para introducir el pisco a los mercados de China, Vietnam y Singapur; considerando la proyección de crecimiento del consumo y aprovechando la alta calidad, variedad e imagen internacional del pisco.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí	
2 Implementar programas internos para incentivar la innovación e inversión en tecnología dentro de la industria, con el fin de crear productos diferenciados y aprovechar las proyecciones de crecimiento del consumo de pisco.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí	
3 Desarrollar productos premium diferenciados, estableciendo los criterios para su denominación, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población que consume pisco en los mercados actuales y potenciales.	N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	E	E	Sí	
4 Crear programas de productividad de alta especialización orientados a mejorar la eficiencia de los productores artesanales para lograr economías de escala y atender la demanda generada por el crecimiento del consumo bebidas alcohólicas espirituosas.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
5 Implementar alianzas estratégicas para fortalecer las canales de distribución y consolidarnos como líderes en la exportación de pisco en América Latina.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí	
6 Organizar y estructurar las empresas que conforman la industria del pisco para fomentar el desarrollo, consolidar el sector y reducir la informalidad.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí	
7 Crear un portafolio con variedad de productos para diferenciarnos de los aguardientes de otros países.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
8 Implementar alianzas con Universidades e Institutos Tecnológicos para incrementar la inversión en investigación y desarrollo tecnológico entre los productores de pisco para incrementar la variedad y la calidad de las materias prima y productos terminados.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí	
9 Crear clúster en cada zona productora de pisco para fortalecer el sector generando sinergias que logren mayor rentabilidad para reducir el reemplazo de áreas de cultivo por la agroindustria.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí	

Tabla 28

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias Retenidas	
E01	Implementar alianzas para fortalecer el comercio en los mercados de Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; y para introducir el pisco a los mercados de China, Vietnam y Singapur; considerando la proyección de crecimiento del consumo y aprovechando la alta calidad, variedad e imagen internacional del pisco.
E02	Implementar programas internos para incentivar la innovación e inversión en tecnología dentro de la industria, con el fin de crear productos diferenciados y aprovechar las proyecciones de crecimiento del consumo de pisco.
E03	Desarrollar productos premium diferenciados, estableciendo los criterios para su denominación, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población que consume pisco en los mercados actuales y potenciales.
E04	Crear programas de productividad de alta especialización orientados a mejorar la eficiencia de los productores artesanales para lograr economías de escala y atender la demanda generada por el crecimiento del consumo bebidas alcohólicas espirituosas.
E05	Implementar alianzas estratégicas para fortalecer las canales de distribución y consolidarnos como líderes en la exportación de pisco en América Latina.
E06	Organizar y estructurar las empresas que conforman la industria del pisco para fomentar el desarrollo, consolidar el sector y reducir la informalidad.
E07	Crear un portafolio con variedad de productos para diferenciarnos de los aguardientes de otros países.
E08	Implementar alianzas con Universidades e Institutos Tecnológicos para incrementar la inversión en investigación y desarrollo tecnológico entre los productores de pisco para incrementar la variedad y la calidad de las materias prima y productos terminados.
E09	Crear clústeres en cada zona productora de pisco para fortalecer el sector generando sinergias que logren mayor rentabilidad para reducir el reemplazo de áreas de cultivo por la agroindustria.
Estrategias de Contingencia segundo Grupo	
E01	Incorporar nuevos requerimientos en la denominación de origen para potenciar la certificación y diferenciarlo del aguardiente de uva en los países de América Latina y posicionarlo como marca Perú.
E02	Habilitar mayores áreas de cultivo en las regiones productoras de uvas pisqueras para asegurar el abastecimiento de la materia prima y la optimización de la producción.
E03	Implementar nuevas variedades de productos para los sectores socioeconómicos B y C, ofreciendo productos en diversas presentaciones.
E04	Implementar el uso de canales digitales (redes sociales y YouTube) para mejorar el posicionamiento de pisco premium diferenciado en el mercado exterior.
E05	Crear atractividad en la industria del pisco, en base al incremento de la rentabilidad y el nivel de exportaciones, considerando la calidad, imagen y variedad del pisco peruano.
E06	Implementar nuevas tecnologías para la producción a escala y mejorar la calidad de los productos para hacer frente a la presencia de productos sustitutos y a la competencia.
Tercer Grupo	
E01	Implementar un plan que involucre al sector privado para aumentar la inversión en la industria y contribuir con la optimización de procesos y crecimiento de la industria, aprovechando la estabilidad económica del país, así como la calidad y la imagen de los productos de pisco.
E02	Incrementar la productividad y la calidad de las materias primas en las zonas cultivadas.
E03	Implementar programas de beneficios para impulsar la formalización de las pequeñas y microempresas del sector, considerando la estabilidad económica del Perú.
E04	Implementar certificaciones de calidad (Sistema integrado de gestión) e incentivar la Denominación de Origen para resaltar el atributo diferenciador de la marca Perú en la categoría premium y fortalecer los atributos de versatilidad de su uso.
E05	Implementar programas de control de calidad que nos asegure la exquisita selección de la materia prima y la calidad del producto final para aumentar la competitividad.
E06	Crear un plan de contingencia que permita hacer frente a los desastres naturales con el fin de mantener la disponibilidad y calidad de la materia prima y del producto terminado.
E07	Implementar una integración vertical con proveedores que aseguren la cadena de suministro de materia prima de calidad para los productores formales, con el fin de optimizar la producción a escala y la calidad de los productos.
E08	Implementar un sistema de gestión de riesgo para evaluar los impactos que puedan afectar la cadena de valor de la industria.
E09	Implementar centros de capacitación para productores que permitan mejorar la calidad de los productos, haciendo frente a la competencia.
E10	Fortalecer los canales marketing y publicidad para dar a conocer las variedades de pisco y sus formas de consumo para incrementar la participación en el mercado de bebidas alcohólicas y hacer frente a los productos sustitutos y los productos adulterados.

Tabla 29

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

VISIÓN:				
Al 2028, el Perú se consolidará como el primer exportador de pisco de América Latina, posicionando la marca Pisco Perú y alcanzando un valor exportado de 27.7 millones de dólares, generando mayor rentabilidad, crecimiento de ventas internacionales y mayores oportunidades de empleo para contribuir con el progreso económico y sostenible del país, basado en la ampliación de mercados, productos y nuevas tecnologías que incrementen la productividad del sector.				
INTERESES ORGANIZACIONALES	OLP1	OLP2	OLP3	
1. Incrementar la rentabilidad.				
2. Incrementar las ventas en el mercado Internacional para fortalecer la marca Pisco Perú.				
3. Ser una industria capaz de generar empleo.				
	El 2028 la rentabilidad (ROE) será de 18%. En el 2017 la rentabilidad fue de (ROE)10.50%.	El 2028 las exportaciones serán USD 27.700 millones. En el 2017 las exportaciones fueron USD 8.988 millones.	El 2028 la industria empleará a 3,684 personas. En el 2017 se empleó 2,196 puestos de trabajo directo.	
ESTRATEGIAS ESPECIFICAS				
E01	E Implementar alianzas para fortalecer el comercio en los mercados de Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; y para introducir el pisco a los mercados de China, Vietnam y Singapur; considerando la proyección de crecimiento del consumo y aprovechando la alta calidad, variedad e imagen internacional del pisco. Desarrollar productos premium diferenciados, estableciendo los criterios para su denominación, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población que consume pisco en los mercados actuales y potenciales.	X	X	X
E02	E Implementar alianzas estratégicas para fortalecer las canales de distribución y consolidarnos como líderes en la exportación de pisco en América Latina.	X	X	X
E03	E Crear un portafolio con variedad de productos para diferenciarnos de los aguardientes de otros países.	X	X	X
E04	E Crear clústeres en cada zona productora de pisco para fortalecer el sector generando sinergias que logren mayor rentabilidad para reducir el reemplazo de áreas de cultivo por la agroindustria	X	X	X

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 310),” por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 30

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

		Posibilidades de los competidores				
Estrategias Retenidas		Industria Chile	Industria EEUU	Industria Francia	Industria Cervecera	Industria Vitivinícola
E01	Implementar alianzas para fortalecer el comercio en los mercados de Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; y para introducir el pisco a los mercados de China, Vietnam y Singapur; considerando la proyección de crecimiento del consumo y aprovechando la alta calidad, variedad e imagen internacional del pisco.	Explotar nuevos mercados internacionales.	Industria madura con amplios mercados de distribución	Industria madura con amplios mercados de distribución	Gran presencia internacional, oligopolios nacionales e internacionales.	Explotar y ampliar nuevos mercados
E02	Implementar programas internos para incentivar la innovación e inversión en tecnología dentro de la industria, con el fin de crear productos diferenciados y aprovechar las proyecciones de crecimiento del consumo de pisco.	Análisis del mercado externo a profundidad, inversión en innovación y tecnología.	Producción tecnificada, buscará explorar nuevas líneas de negocio e invertir en tecnología (producción orgánica).	Proceso tecnificado, buscará explorar nuevas líneas de negocio, buena inversión en tecnología e innovación.	Producción tecnificada e industrial, mayor inversión en tecnología e innovación de procesos para mantener su escala productiva.	Producción tecnificada, mayor inversión en tecnología e innovación de procesos.
E03	Desarrollar productos premium diferenciados, estableciendo los criterios para su denominación, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población que consume pisco en los mercados actuales y potenciales.	Análisis del mercado externo a profundidad.	Industria Líder del mercado internacional, buscará explorar nuevas líneas de negocio.	Industria Líder del mercado internacional, buscará explorar nuevas líneas de negocio.	Mantener su escala productiva y brindar nuevas alternativas de presentación de cervezas al mercado internacional.	Introducción a nuevos mercados con líneas más selectas y opciones de consumo.
E04	Crear programas de productividad de alta especialización orientados a mejorar la eficiencia de los productores artesanales para lograr economías de escala y atender la demanda generada por el crecimiento del consumo bebidas alcohólicas espirituosas.	Programas de mejora operacional	Alta productividad, programas especializados de control	Alta productividad, programas especializados de control	Programas de mejora operacional	Programas de mejora operacional
E05	Implementar alianzas estratégicas para fortalecer las canales de distribución y consolidarnos como líderes en la exportación de pisco en América Latina.	Desarrollo local e internacional de mercados.	Crearé alianzas estratégicas con las principales potencias y mayores mercados.	Industria de gran potencial en Europa y América, puede explorar nuevos mercados.	Industria de gran potencial en Europa y América, puede explorar nuevos mercados.	Desarrollo local e internacional de mercados.
E06	Organizar y estructurar las empresas que conforman la industria del pisco para fomentar el desarrollo, consolidar el sector y reducir la informalidad.	Apoyo de gremios locales y asociación con gremios internacionales.	Industria Líder de mercado.	Industria de gran potencial en Europa y América.	Integración de productores.	Integración de productores.
E07	Crear un portafolio con variedad de productos para diferenciarnos de los aguardientes de otros países.	Mayor variedad de productos premium.	Industria Líder de mercado.	Industria de gran potencial en Europa y América.	Ingresa al mercado premium.	Nuevas variedades y opciones de consumo.
E08	Implementar alianzas con Universidades e Institutos Tecnológicos para incrementar la inversión en investigación y desarrollo tecnológico entre los productores de pisco para incrementar la variedad y la calidad de las materias prima y productos terminados.	Fortalecimiento de capacitación en el sector	Gran desarrollo en educación y especialización	Gran desarrollo en educación y especialización	Creación de especialistas	Creación de especialistas
E09	Crear clúster en cada zona productora de pisco para fortalecer el sector generando sinergias que logren mayor rentabilidad para reducir el reemplazo de áreas de cultivo por la agroindustria.	Fortalecer la industria local e internacional a través de la publicidad.	Industria estructurada. Gran apoyo de las distintas asociaciones incluyendo el Estado	Industria estructurada	Monopolio nacional e internacional.	Industria Vitivinícola estructurada con gran presencia internacional.

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 311)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) tienen un papel relevante en la estrategia, pues la consecución de ellos permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo, por lo que deben ser claros, realizables, medibles y retadores (D'Alessio, 2015). Basado en los objetivos a largo plazo establecidos, se proponen hitos que servirán de apoyo para alcanzarlos.

Objetivos LP1: En el 2028, la rentabilidad (ROE) será de 18%. En el 2017, la rentabilidad (ROE) fue de 10.50%.

OCP 1.1: Al año 2020, la rotación de activos será 0.81v, al 2022, será de 0.89v, al 2024 será 0.98v y al 2026 será 1.09v para lograr al 2028, una rotación de activo de 1.20v. Considerando un crecimiento anual de 5% durante el periodo de implementación del plan. Actualmente, la rotación de activos del sector es 0.7v.

OCP 1.2: Al año 2020, el margen comercial será de 16.6%, al 2022 será 18.5%, al 2024 será 20.4%, al 2026 será 22.5% y al 2028 se alcanzará 24.8%. Considerando una tasa de crecimiento anual de 5% durante los próximos nueve años. Actualmente el margen comercial es 14.5%.

OCP 1.3: Al año 2020 el apalancamiento financiero será de 2.0v, luego, en el 2022, será de 2.2v, al 2024 será 2.4v, al 2026 será 2.7v y para el 2028 será de 2.9v para lo cual se considera una tasa de crecimiento del 5% durante los próximos nueve años.

OCP 1.4: Al 2020 se obtendrá una productividad de 20 TM/ha de uva pisquera, al año 2022 serán 30TM/ha, al 2024 serán 40TM/ha, al 2026 serán 50TM/ha., logrando una productividad para el 2028 de 60TM/ha. de uva pisquera. Actualmente la productividad de hectáreas de uvas pisqueras es 10 TM/ha.

Objetivos LP2: El 2028 las exportaciones serán USD 27.700 millones. En el 2017 las exportaciones fueron USD 8.988millones.

OCP 2.1: Se incrementarán las hectáreas de cultivo de uva pisquera. Al 2020 se tendrán 5,832ha cultivadas, al 2022 se cultivarán 8,125 ha, al 2024 serán 9,831 ha, al 2026 serán 11,896 ha para lograr en el 2028 un total de 14,657 ha cosechadas que permitirán satisfacer la demanda nacional e internacional. Actualmente se tiene 5,000 hectáreas cultivadas de uva pisquera.

OCP 2.2: Al 2020 el volumen de producción será 5.3 millones de litros, en el 2022 será 6.5 millones, al 2024 será 7.8 millones, al 2026 será 9.5 millones, logrando al 2028 un volumen de producción de 11.4 millones de litros. En el 2017, el volumen de producción fue de 4.2 millones de litros.

OCP 2.3: En el 2019, se incrementará la inversión en tecnología creando una asociación gremial que permita comprar maquinarias y equipos a menor precio para implantar nuevas técnicas de producción, logrando economías de escala.

OCP 2.4: Al 2019 desagregar en seis partidas arancelarias los tipos de pisco: Pisco Puro, Mosto Verde, Acholado y sus correspondientes líneas Premium, lo que permitirá ofrecer mayor variedad y determinar las mayores preferencias de consumo externo. Actualmente solo se tiene una partida arancelaria.

OCP 2.5: Para el año 2019 se fortalecerá la marca Pisco Perú exportando nuevas variedades de pisco "Mosto Verde" en sus cinco presentaciones (Quebranta, Italia, Moscatel, Torontel y Negra Criolla) y para el año 2024, se introducirá al mercado cinco nuevas variedades de Piscos macerados.

OCP 2.6: Para fortalecer la marca Pisco Perú a nivel internacional, la industria destinará un 10% del valor de sus exportaciones en publicidad del 2019 al 2024. Posteriormente incrementará su inversión a un 15% hasta el 2028. El 2017 se estimó un gasto en publicidad de un 8% de sus ventas totales.

OCP 2.7: Para el año 2019 se ampliarán los canales de distribución para los principales mercados latinoamericanos (Chile, Colombia, Argentina, Brasil) y en Estados Unidos. Logrando incrementar el valor de exportación al 2020 en 7,489 USD, en el 2022 será de 8,735 USD, en el 2024 será de 10,189 USD, al 2026 será de 11,884 USD y al 2028 se alcanzará un valor exportable de 13,862 USD. Actualmente al 2017, las exportaciones a los países indicados ascienden a 6,115 USD.

OCP 2.8: Para el año 2022 se generarán alianzas para ampliar nuevos canales de distribución del pisco en China, Vietnam y Singapur. Logrando incrementar el valor de exportación en el 2022 a 2,456 USD, al 2024 de 3,537 USD, al 2026 de 5,093 USD, logrando alcanzar al 2028 un valor de 7,334 USD.

Objetivos LP3: El 2028 la industria empleará a 3,684 personas. En el 2017 se empleó 2,196 puestos de trabajo directo.

OCP 3.1: El 2019 se creará la Sociedad Peruana del Pisco (SPP), encargada de integrar la industria, tecnificar, promocionar y fiscalizar para garantizar la calidad de los productos exportados.

OCP 3.2: Se reducirá la informalidad, al año 2020 la informalidad será de 63%, al 2022 será de 57%, el 2024 será de 51%, al 2026 será de 45% y para el 2028 se tendrá una informalidad de 42% en el país. Se está considerando una reducción anual de 5% con la participación del comité de fiscalización.

OCP 3.3: A partir del año 2019, realizar dos convenciones anuales de capacitación en mejoramiento de cultivos y uso de tecnología en cada zona productora de pisco durante los cinco primeros años y posteriormente tres convenciones anuales.

OCP 3.4: A partir del año 2020, implementar un programa de capacitación anual para agroexportadores de pisco, estableciendo procedimientos estandarizados y otorgando certificaciones para los exportadores. Al año 2022, lograr capacitar al 50% de los

exportadores, al 2024 lograr una capacitación del 70%, al 2026 lograr un 90% y al 2028 contar con un 100% de capacitación para los exportadores del sector.

OCP 3.5: En convenio con las entidades educativas de nivel técnico y universitario de las zonas productoras de pisco, se crearán en el año 2020, dos carreras de formación especializada para el sector en cada zona productiva y para el año 2024 se implementarán tres carreras de formación. Actualmente solo existe una carrera en Enología y vitivinícola en la Universidad Privada San Juan Bautista.

OCP 3.6: El 2020 el número de empleos será de 2,494, luego en el 2024 será de 3,031 y en el 2028 será de 3,684, lo que permitirá estabilidad y desarrollo del sector. Se ha considerado un crecimiento de 3% de empleos al 2018, y un incremento anual de 5% desde el 2019 al 2028.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, por lo que la asignación de los recursos de manera adecuada es de suma importancia para implementar las estrategias. Según D'Alessio (2015) un proceso de implementación exitoso deberá considerar una adecuada asignación de recursos que permita reforzar las ventajas competitivas de la industria y que guiarán a la organización hacia la visión propuesta. En este sentido, cada objetivo de corto plazo debe tener asignado los recursos necesarios, estos recursos se agrupan en: maquinaria, materiales, mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda, cada uno de los mencionados es gran utilidad para alcanzar los resultados esperados de corto plazo. Los recursos esenciales para alcanzar los objetivos de corto plazo se han clasificado en: (a) recursos tangibles, (b) recursos intangibles, y (c) recursos humanos.

Tabla 31

Matriz de Objetivos a Corto Plazo

OLP	OCP	Acciones	Responsables	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Año de Referencia 2017	Año actual y proyectado (%)											
							2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
El 2028 la rentabilidad (ROE) será de 18%. En el 2017 la rentabilidad fue de (ROE) 10.50%.	OCP 1.1: Al año 2020, la rotación de activos será 0.81v, al 2022, será de 0.89v, al 2024 será 0.98v y al 2026 será 1.09v para lograr al 2028, una rotación de activo de 1.20v. Considerando un crecimiento anual de 5% durante el periodo de implementación del plan. Actualmente, la rotación de activos del sector es 0.7v.	1. Tener una adecuada planificación de adquisición de activos fijos. 2. Revisar las políticas de cobro y de inventario de seguridad de la empresa.	Productores/ Centros de distribución	Rotación de activos	Nº de veces.	0.70	0.74	0.77	0.81	0.85	0.89	0.94	0.98	1.03	1.09	1.14	1.20	
	OCP 1.2: Al año 2020, el margen comercial será de 16.6%, al 2022 será 18.5%, al 2024 será 20.4%, al 2026 será 22.5% y al 2028 se alcanzará 24.8%. Considerando una tasa de crecimiento anual de 5% durante los próximos nueve años. Actualmente el margen comercial es 14.5%.	1. Mejorar las condiciones de compra de la uva pisquera y de todos los insumos para el proceso de producción y distribución del pisco. 2. Buscar nuevos segmentos de mercado con nuevos productos diferenciados para aumentar la rentabilidad. 3. Impulsar campañas publicitarias para reforzar la propuesta de valor para fidelizar a los clientes y lograr vender a mejores precios. 4. Revisión de los procesos productivos para determinar si hay algunos que se puedan tercerizar. 5. Analizar la evolución de ventas por productos para determinar cuáles son los que se tienen mayor movimiento comercial y margen de rentabilidad para poder reestructurar los procesos en función de ello.	Productores/ Gremios	Margen comercial	Porcentaje	14.50%	15.2%	16.0%	16.8%	17.6%	18.5%	19.4%	20.4%	21.4%	22.5%	23.6%	24.8%	
	OCP 1.3: Al año 2020 el apalancamiento financiero será de 2.0v, luego, en el 2022, será de 2.2v, al 2024 será 2.4v, al 2026 será 2.7v y para el 2028 será de 2.9v para lo cual se considera una tasa de crecimiento del 5% durante los próximos nueve años.	1. Adquirir nueva deuda en función de la rentabilidad que genere para la empresa. 2. Implementar políticas de reinversión de utilidades de la empresa para fortalecer el patrimonio. 3. Utilizar todos los activos para generar ventas.	Productores/ Gremios	Apalancamiento financiero	Nº de veces.	1.80	1.82	1.91	2.00	2.10	2.21	2.32	2.44	2.56	2.69	2.82	2.96	
El 2028 las exportaciones serán USD 27,700 millones. En el 2017 las exportaciones fueron USD 8,988 millones.	OCP 1.4: Al 2020 se obtendrá una productividad de 20 TM/ha de uva pisquera, al año 2022 serán 30TM/ha, al 2024 serán 40TM/ha, al 2026 serán 50TM/ha logrando una productividad para el 2028 de 60TM/ha. de uva pisquera. Actualmente la productividad de hectáreas de uvas pisqueras es 10 TM/ha.	1. Implementar programas de capacitación para mejorar las técnicas de cultivos de los agricultores informales. 2. Otorgar asistencia técnica en lo referente a procesos, fertilizantes y ciclos de cosechas, periodos de siembra a los agricultores informales y pequeñas empresas.	SPP/ PRODUCE/MINAGRI /GREMIOS	Productividad de las áreas de cultivo.	TM/ha	10TM/ha	10TM/ha	10TM/ha	20TM/ha	20TM/ha	30TM/ha	35TM/ha	40TM/ha	45TM/ha	50TM/ha	60TM/ha	60TM/ha	
	OCP 2.1: Se incrementarán las hectáreas de cultivo de uva pisquera. Al 2020 se tendrán 5,832ha cultivadas, al 2022 se cultivarán 8,125 ha, al 2024 serán 9,831 ha, al 2026 serán 11,896 ha para lograr en el 2028 un total de 14,657 ha cosechadas que permitirán satisfacer la demanda nacional e internacional. Actualmente se tiene 5,000 hectáreas cultivadas de uva pisquera.	1. Habilitar nuevas zonas agrícolas para ampliar hectáreas de cultivo de uva pisquera en las zonas productoras. 2. Implementar el uso de tecnología para optimizar el uso de las tierras de cultivo en mejora de la productividad de las uvas pisqueras.	Gremios/ Productores/ SPP/ PRODUCE/MINAGRI	Hectáreas nuevas ampliadas.	Nº de Hectáreas	5,000	5,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	OCP 2.2: Al 2020 el volumen de producción será 5.3 millones de litros, en el 2022 será 6.5 millones, al 2024 será 7.8 millones, al 2026 será 9.5 millones, logrando al 2028 un volumen de producción de 11.4 millones de litros. En el 2017, el volumen de producción fue de 4.2 millones de litros.	1. Mejorar los procesos productivos. 2. Ampliar los mercados de exportación a diversos países en Latinoamérica, Estados Unidos y Asia. 3. Mejorar las técnicas de producción de la uva. 4. Intensificar el uso de tecnología en los procesos productivos. 5. Fomentar la cultura de innovación para generar permanentemente nuevos productos y procesos.	SPP/Productores/ Gremios	Volumen de Producción	Millones de litros	4.20	4.41	4.85	5.34	5.87	6.46	7.10	7.81	8.59	9.45	10.40	11.44	
	OCP 2.3: En el 2019, se incrementará la inversión en tecnología creando una asociación gremial que permita comprar maquinarias y equipos a menor precio para implantar nuevas técnicas de producción, logrando economías de escala.	1. Crear asociaciones gremiales con los pequeños y medianos productores de pisco en cada zona productiva. 2. Definir la compra del tipo de maquinaria y equipo para las nuevas técnicas de producción.	SPP/PRODUCE/CON APISCO	Compras mensuales	Nº de compras mensuales			2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
	OCP 2.4: Al 2019 desagregar en seis partidas arancelarias los tipos de pisco: Pisco Puro, Mosto Verde, Acholado y sus correspondientes líneas Premium, lo que permitirá ofrecer mayor variedad y determinar las mayores preferencias de consumo externo. Actualmente solo se tiene una partida arancelaria.	1. Definir los parámetros para la denominación de pisco premium y otras variedades (pisco puro, mosto verde y acholado). 2.- Modificación de la Norma Técnica para incluir el proceso de premium pisco 3.- Definir las subpartidas arancelarias para las exportaciones de pisco e incluirlas en los procesos aduaneros.	INDECOPI / ADUANAS / CONAPISCO / Gremios	Partidas Arancelarias.	Nº de partidas arancelarias	1.00	1.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	
	OCP 2.5: Para el año 2019 se fortalecerá la marca Pisco Perú, exportando nuevas variedades de pisco "Mosto Verde" en sus cinco presentaciones (Quebranta, Italia, Moscatel, Torontel y Negra Criolla) y para el año 2024, se introducirá al mercado cinco nuevas variedades de piscos macerados.	1. Promover la investigación y desarrollo para nuevos productos. 2. Mejorar la publicidad y promoción de las nuevas variedades de productos.	PROMPERU/Gremios /Productores	Nuevos productos ofertados	Cantidad de nuevas presentaciones	0	0	5	5	5	5	5	10	10	10	10	10	
	OCP 2.6: Para fortalecer la marca Pisco Perú a nivel internacional, la industria destinará un 10% del valor de sus exportaciones en publicidad del 2019 al 2024. Posteriormente incrementará su inversión a un 15% hasta el 2028. El 2017 se estimó un gasto en publicidad de un 8% de sus ventas totales.	1. Se ejecutará programas de publicidad en los países con potencial de exportación. 2. Promover el uso de marketing digital para optimizar costos.	Gremios/ Productores/CONAPISCO/ PROMPERU	Incremento de Inversión en publicidad	% de inversión/Exportaciones	8%	8%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%	
	OCP 2.7: Para el año 2019 se ampliarán los canales de distribución para los principales mercados latinoamericanos (Chile, Colombia, Argentina, Brasil) y en Estados Unidos. Logrando incrementar el valor de exportación al 2020 en 7,489 USD, en el 2022 será de 8,735 USD, en el 2024 será de 10,189 USD, al 2026 será de 11,884 USD y al 2028 se alcanzará un valor exportable de 13,862 USD. Actualmente al 2017, las exportaciones a los países indicados ascienden a 6,115 USD.	1. Establecer políticas de aseguramiento de la calidad de las materias primas y producto final. 2. Explorar los gustos y preferencias de los consumidores potenciales para producir presentaciones de pisco que se adecuen a ellos. 3. Generar sinergias con PROMPERU para hacer publicidad del pisco, realizando campañas publicitarias para difundir el consumo y variedad de usos del pisco en Latinoamérica y Estados Unidos. 4. Realizar dos ferias de pisco y gastronomía al año en los países de Chile, Colombia, Argentina, Brasil y Estados Unidos.	PROMPERU/ CONAPISCO/ SPP/ Gremios/Productores	Volumen de ventas	Miles de dólares	6,115	6,421	6,934	7,489	8,088	8,735	9,434	10,189	11,004	11,884	12,835	13,862	
	OCP 2.8: Para el año 2022 se generarán alianzas para ampliar nuevos canales de distribución del pisco en China, Vietnam y Singapur. Logrando incrementar el valor de exportación en el 2022 a 2,456 USD, al 2024 de 3,537 USD, al 2026 de 5,093 USD, logrando alcanzar al 2028 un valor de 7,334 USD.	1.- Contactar a los potenciales clientes en los nuevos mercados 2.- Establecer acuerdos con los representantes comerciales en los nuevos países. 3. Realizar dos ferias de pisco y gastronomía al año en los países de China, Vietnam y Singapur.	SPP/ Productores y Gremios/CONAPISCO PROMPERU/	Volumen de ventas	Miles de dólares	0					2,456	2,947	3,537	4,244	5,093	6,111	7,334	
	OCP 3.1: El 2019 se creará la Sociedad Peruana del Pisco (SPP), encargada de integrar la industria, tecnificar, promocionar y fiscalizar para garantizar la calidad de los productos exportados.	1.- CONAPISCO convocará a los gerentes de las principales empresas del pisco y a los representantes de las asociaciones de las principales regiones productoras de pisco del país para definir los lineamientos de la creación de la Sociedad Peruana del Pisco, así como su estructura organizacional. 2.- CONAPISCO convocará a reunión para definir los objetivos de la SPP	PRODUCE/CONAPISCO Productores y Gremios	Reuniones mensuales al año ejecutadas.	Nº de reuniones al año			12	12	6	6	6	6	4	4	4	4	
OCP 3.2: Se reducirá la informalidad, al año 2020 la informalidad será de 63%, al 2022 será de 57%, al 2024 será de 51%, al 2026 será de 45% y para el 2028 se tendrá una informalidad de 42% en el país. Se está considerando una reducción anual de 5% con la participación del comité de fiscalización.	1. Realizar censos a los agricultores de uva pisquera en las zonas productoras. 2. Realizar censos a los productores de pisco en las zonas productoras. 3. El comité de fiscalización establecerá y ejecutará sanciones drásticas para los productores que no cumplen con los parámetros de producción de pisco y no cuentan con los permisos respectivos e inscripciones a Sunat. 4. Realizar inspecciones a las plantas productoras de pisco en la época de producción de pisco.	SPP/PRODUCE/CON APISCO	Número de productores y hectáreas cultivadas (Censo)	Porcentaje Censo/SUNAT y MINAGRI	70%	70%	67%	63%	60%	57%	54%	51%	49%	46%	44%	42%		
OCP 3.3: A partir del año 2019, realizar dos convenciones anuales de capacitación en mejoramiento de cultivos y uso de tecnología en cada zona productora de pisco durante los cinco primeros años y posteriormente tres convenciones anuales.	1. Establecer un programa de convenciones en cada zona productora de pisco. 2. Implementar convenios con la Universidad San Luis Gonzaga de Ica y la Universidad Agraria de la Molina para brindar asesorías para la mejora de la productividad de los cultivos y promover la investigación y desarrollo del sector.	SPP/PRODUCE/CON APISCO	Convenciones anuales	Nº de convenciones anuales			2	2	2	2	2	3	3	3	3	3		
OCP 3.4: A partir del año 2020, implementar un programa de capacitación anual para agroexportadores de pisco, estableciendo procedimientos estandarizados y otorgando certificaciones para los exportadores. Al año 2022, lograr capacitar al 50% de los exportadores, al 2024 lograr una capacitación del 70%, al 2026 lograr un 90% y al 2028 contar con un 100% de capacitación para los exportadores del sector.	1. Establecer un programa de convenciones en cada zona productora de pisco. 2. Crear procedimientos y certificaciones para las exportaciones en asociación con ADEX y Ministerio del exterior.	SPP/PRODUCE/CON APISCO	Porcentaje de exportadores capacitados	Porcentaje	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	100%		
OCP 3.5: En convenio con las entidades educativas de nivel técnico y universitario de las zonas productoras de pisco, se crearán en el año 2020, dos carreras de formación especializada para el sector en cada zona productiva y para el 2024 se implementarán tres carreras de formación. Actualmente solo existe una carrera en Enología y vitivinícola en la Universidad Privada San Juan Bautista.	1. Analizar entidades educativas y establecer convenios para implementar nuevas carreras universitarias o técnicas.	SPP/PRODUCE/CON APISCO	Carreras universitarias y técnicas.	Nº Carreras/Zona productora			1	1	2	2	2	2	3	3	3	3		
OCP 3.6: El 2020 el número de empleos será de 2,494, luego en el 2024 será de 3,031 y en el 2028 será de 3,684, lo que permitirá estabilidad y desarrollo del sector. Se ha considerado un crecimiento de 3% de empleos al 2018, y un incremento anual de 5% desde el 2019 al 2028.	1. Implementar programas para retener el talento en la industria. 2. Implementar programas para atraer talento a la industria. 3. Implementar programas de capacitación para mejorar las competencias de los colaboradores.	SPP/Gremios/Productores	Cantidad de puestos de trabajo	Nº de puestos de trabajo	2,196	2,262	2,375	2,494	2,618	2,749	2,887	3,031	3,183	3,342	3,509	3,684		

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 470)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Recursos tangibles. Representan las maquinarias, activos financieros, materiales y procesos que requerirá la industria para su desarrollo (D'Alessio, 2015). Los recursos financieros son vitales para la vida de las empresas, pues sin ellos no se podría ejecutar ampliación de mercados, mejoras en los procesos productivos, capacitación de personal, etc. Así las empresas pueden obtener financiamiento de diversas fuentes entre ellas tenemos: (a) líneas de crédito de los proveedores, (b) líneas de crédito de capital de trabajo de las entidades financieras, (c) emisión de bonos, (d) emisión de acciones, (e) aporte de capital propio para incrementar el capital social de las empresas, (f) recupero de sus cuentas por cobrar, (g) ganancias de la empresa por sus actividades comerciales y (h) realización de sus inventarios. Asimismo, la industria del pisco requiere optimizar la cadena productiva y contribuir con mejoras en las economías de escala, se requerirá de implementar las plantas productoras, adquirir nuevas maquinarias y mejorar los canales de distribución.

Recursos intangibles. Son los que involucran la tecnología, la reputación de la industria y la cultura organizacional (D'Alessio, 2015). Para el caso de la industria del pisco, los recursos tecnológicos permitirán crear un sector ser más eficientes y potenciar sus ventajas competitivas, pues incrementará la productividad del sector en el Perú. Por otro lado, la cultura organizacional, constituye la clave para el desarrollo del sector, pues permitirá establecer una competencia justa y establecer parámetros de crecimiento para los productores.

Recursos humanos. Los recursos humanos constituyen la base para el funcionamiento de las empresas y la calidad de ellos tienen un fuerte impacto en la consecución de los resultados; por lo tanto, es necesario tener planes de trabajo definidos que permitan mantener un buen clima laboral, definir la línea de carrera, así como brindar las condiciones laborales adecuadas del ambiente laboral, remuneración de acuerdo con el mercado. Los recursos

Tabla 32

Matriz de Recursos Asignados a los OCP

OLP	OCP	Planta nueva o ampliación de planta	Nuevas máquinas	Recursos tangibles				Intangibles			Humanos		
				Nuevas unidades de transporte	Financiamiento	Manual de procesos de producción	Inversión en I & T	Mayor cantidad de insumos	Cultura organizacional	Gestión del Conocimiento	Capacitación	Sistemas de evaluación 360° y política de incentivo.	Incremento de fuerza de ventas
El 2028 la rentabilidad (ROE) será de 18%. En el 2017 la rentabilidad (ROE) fue de 10.50%.	OCP 1.1: Al año 2020, la rotación de activos será 0.81v, al 2022, será de 0.89v, al 2024 será 0.98v y al 2026 será 1.09v para lograr al 2028, una rotación de activo de 1.20v. Considerando un crecimiento anual de 5% durante el periodo de implementación del plan. Actualmente, la rotación de activos del sector es 0.7v.		x		x		x	x		x	x		x
	OCP 1.2: Al año 2020, el margen comercial será de 16.6%, al 2022 será 18.5%, al 2024 será 20.4%, al 2026 será 22.5% y al 2028 se alcanzará 24.8%. Considerando una tasa de crecimiento anual de 5% durante los próximos nueve años. Actualmente el margen comercial es 14.5%.			x		x	x	x	x	x	x		x
	OCP 1.3: Al año 2020 el apalancamiento financiero será de 2.0v, luego, en el 2022, será de 2.2v, al 2024 será 2.4v, al 2026 será 2.7v y para el 2028 será de 2.9v para lo cual se considera una tasa de crecimiento del 5% durante los próximos nueve años.	x		x		x		x	x	x	x		x
	OCP 1.4: Al 2020 se obtendrá una productividad de 20 TM/ha de uva pisquera, al año 2022 serán 30TM/ha, al 2024 serán 40TM/ha, al 2026 serán 50TM/ha logrando una productividad para el 2028 de 60TM/ha. de uva pisquera. Actualmente la productividad de hectáreas de uvas pisqueras es 10 TM/ha.			x		x	x	x	x	x	x		
	OCP 2.1: Se incrementarán las hectáreas de cultivo de uva pisquera. Al 2020 se tendrán 5,832ha cultivadas, al 2022 se cultivarán 8,125 ha, al 2024 serán 9,831 ha, al 2026 serán 11,896 ha para lograr en el 2028 un total de 14,657 ha cosechadas que permitirán satisfacer la demanda nacional e internacional. Actualmente se tiene 5,000 hectáreas cultivadas de uva pisquera.	x		x		x	x	x	x	x	x		
	OCP 2.2: Al 2020 el volumen de producción será 5.3 millones de litros, en el 2022 será 6.5 millones, al 2024 será 7.8millones, al 2026 será 9.5millones, logrando al 2028 un volumen de producción de 11.4 millones de litros. En el 2017, el volumen de producción fue de 4.2 millones de litros.			x		x	x	x	x	x	x		
	OCP 2.3: En el 2019, se incrementará la inversión en tecnología creando una asociación gremial que permita comprar maquinarias y equipos a menor precio para implantar nuevas técnicas de producción, logrando economías de escala.			x		x		x		x	x		
	OCP 2.4: Al 2019 desagregar en seis partidas arancelarias los tipos de pisco: Pisco Puro, Mosto Verde, Acholado y sus correspondientes líneas Premium, lo que permitirá ofrecer mayor variedad y determinar las mayores preferencias de consumo externo. Actualmente solo se tiene una partida arancelaria.					x	x	x	x	x	x		x
El 2028 las exportaciones serán USD 27.700 millones. En el 2017 las exportaciones fueron USD 8.988millones.	OCP 2.5: Para el año 2019 se fortalecerá la exportación de variedades de pisco "Mosto Verde" en sus cinco presentaciones (Quebranta, Italia, Moscatel, Torontel y Negra Criolla) y para el año 2024, se introducirá al mercado cinco nuevas variedades de Piscos macerados.		x		x	x	x	x	x	x			x
	OCP 2.6: La industria destinará un 10% del valor de sus exportaciones en publicidad del 2019 al 2024. Posteriormente incrementará su inversión a un 15% hasta el 2028. El 2017 se estimó un gasto en publicidad de un 8% de sus ventas totales.					x		x		x	x		x
	OCP 2.7: Para el año 2019 se ampliarán los canales de distribución para los principales mercados latinoamericanos (Chile, Colombia, Argentina, Brasil) y en Estados Unidos. Logrando incrementar el valor de exportación al 2020 en 7,489 USD, en el 2022 será de 8,735 USD, en el 2024 será de 10,189 USD, al 2026 será de 11,884 USD y al 2028 se alcanzará un valor exportable de 13,862 USD. Actualmente al 2017, las exportaciones a los países indicados ascienden a 6,115 USD.			x	x	x	x	x		x	x		x
	OCP 2.8: Para el año 2022 se generarán alianzas para ampliar nuevos canales de distribución del pisco en China, Vietnam y Singapur. Logrando incrementar el valor de exportación en el 2022 a 2,456 USD, al 2024 de 3,537 USD, al 2026 de 5,093 USD, logrando alcanzar al 2028 un valor de 7,334 USD.			x	x	x	x	x		x	x		x
	OCP 3.1: El 2019 se creará la Sociedad Peruana del Pisco (SPP), encargada de integrar la industria, tecnificar, promocionar y fiscalizar para garantizar la calidad de los productos exportados.			x		x	x	x	x	x	x		x
	OCP 3.2: Se reducirá la informalidad, al año 2020 la informalidad será de 63%, al 2022 será de 57%, el 2024 será de 51%, al 2026 será de 45% y para el 2028 se tendrá una informalidad de 42% en el país. Se está considerando una reducción anual de 5% con la participación del comité de fiscalización.					x	x	x	x	x	x		x
	OCP 3.3: A partir del año 2019, realizar dos convenciones anuales de capacitación en mejoramiento de cultivos y uso de tecnología en cada zona productora de pisco durante los cinco primeros años y posteriormente tres convenciones anuales.					x		x		x	x		x
	OCP 3.4: A partir del año 2020, implementar un programa de capacitación anual para agroexportadores de pisco, estableciendo procedimientos estandarizados y otorgando certificaciones para los exportadores. Al año 2022, lograr capacitar al 50% de los exportadores, al 2024 lograr una capacitación del 70%, al 2026 lograr un 90% y al 2028 contar con un 100% de capacitación para los exportadores del sector.					x		x		x	x		x
El 2028 la industria empleará a 3,684 personas. En el 2017 se empleó 2,196 puestos de trabajo directo.	OCP 3.5: En convenio con las entidades educativas de nivel técnico y universitario de las zonas productoras de pisco, se crearán en el año 2020, dos carreras de formación especializada para el sector en cada zona productiva y para el año 2024 se implementarán tres carreras de formación. Actualmente solo existe una carrera en Enología y vitivinícola en la Universidad Privada San Juan Bautista.					x	x			x	x		
	OCP 3.6: El 2020 el número de empleos será de 2,494, luego en el 2024 será de 3,031 y en el 2028 será de 3,684, lo que permitirá estabilidad y desarrollo del sector. Se ha considerado un crecimiento de 3% de empleos al 2018, y un incremento anual de 5% desde el 2019 al 2028.					x		x		x	x		x

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 475)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

humanos comprenden las habilidades y el esfuerzo productivo que ofrecen los empleados de una organización y aunque no forman parte del balance de una empresa, constituyen un factor determinante para la obtención del valor agregado (Hernández & Martí, 2004). La destreza de los empleados para armonizar sus esfuerzos e integrar las habilidades de todos ellos depende no sólo de sus habilidades interpersonales, sino también del contexto organizativo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas definidas para limitar el campo de acción de la industria del pisco en el Perú se detallan a continuación:

Política 1: Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas.

Política 2: Promover el respeto en el cumplimiento de la legislación vigente en el Perú, en los aspectos laborales, tributarios, civiles y la aplicación de la ley 28681 (ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas) así como las normas técnicas aplicables para el sector.

Política 3: Impulsar la formalización de los productores informales de pisco.

Política 4: Promover actividades que respeten la armonía con la sociedad, asimismo el actuar de la empresa debe estar enmarcado dentro de la responsabilidad social.

Política 5: Impulsar el desarrollo de los agricultores para elevar la calidad de sus productos.

Política 6: Valorar a los colaboradores como lo esencial de la industria; por lo tanto, diseñar la estrategia considerando este aspecto.

Política 7: Generar fuentes de empleo formal y estable.

Política 8: Impulsar la internacionalización del pisco como producto bandera del Perú.

Política 9: Promover el consumo responsable de alcohol mediante la información de la consecuencia del exceso.

Tabla 33

Políticas de cada Estrategia Retenida

ESTRATEGIAS	POLITICAS
E01 Implementar alianzas para fortalecer el comercio en los mercados de Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; y para introducir el pisco a los mercados de China, Vietnam y Singapur; considerando la proyección de crecimiento del consumo y aprovechando la alta calidad, variedad e imagen internacional del pisco.	P1. Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas. P2. Promover el respeto en el cumplimiento de la legislación vigente en el Perú, en los aspectos laborales, tributarios, civiles y la aplicación de la ley 28681 (ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas) así como las normas técnicas aplicables para el sector. P4.Promover actividades que respeten la armonía con la sociedad, asimismo el actuar de la empresa debe estar enmarcado dentro de la responsabilidad social. P8. Impulsar la internacionalización del pisco como producto bandera del Perú. P9. Promover el consumo responsable de alcohol mediante la información de la consecuencia del exceso. P11. Aplicar buenas prácticas comerciales y agrícolas.
E02 Implementar programas internos para incentivar la innovación e inversión en tecnología dentro de la industria, con el fin de crear productos diferenciados y aprovechar las proyecciones de crecimiento del consumo de pisco.	P1. Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas. P5. Impulsar el desarrollo de los agricultores para elevar la calidad de sus productos. P6. Valorar a los colaboradores como lo esencial de la industria. P11. Aplicar buenas prácticas comerciales y agrícolas.
E03 Desarrollar productos premium diferenciados, estableciendo los criterios para su denominación, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población que consume pisco en los mercados actuales y potenciales.	P1. Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas. P2. Promover el respeto en el cumplimiento de la legislación vigente en el Perú, en los aspectos laborales, tributarios, civiles y la aplicación de la ley 28681 (ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas) así como las normas técnicas aplicables para el sector. P 5. Impulsar el desarrollo de los agricultores para elevar la calidad de sus productos. P10. Promover cultura de eficiencia en todas las actividades de la empresa.
E04 Crear programas de productividad de alta especialización orientados a mejorar la eficiencia de los productores artesanales para lograr economías de escala y atender la demanda generada por el crecimiento del consumo bebidas alcohólicas espirituosas.	P1. Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas. P2. Promover el respeto en el cumplimiento de la legislación vigente en el Perú, en los aspectos laborales, tributarios, civiles y la aplicación de la ley 28681 (ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas) así como las normas técnicas aplicables para el sector. P5. Impulsar el desarrollo de los agricultores para elevar la calidad de sus productos. P11. Aplicar buenas prácticas comerciales y agrícolas.
E05 Implementar alianzas estratégicas para fortalecer las canales de distribución y consolidarnos como líderes en la exportación de pisco en América Latina.	P1. Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas. P9. Promover el consumo responsable de alcohol mediante la información de la consecuencia del exceso.
E06 Organizar y estructurar las empresas que conforman la industria del pisco para fomentar el desarrollo, consolidar el sector y reducir la informalidad.	P1. Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas. P2. Promover el respeto en el cumplimiento de la legislación vigente en el Perú, en los aspectos laborales, tributarios, civiles y la aplicación de la ley 28681 (ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas) así como las normas técnicas aplicables para el sector. P3. Impulsar la formalización de los productores informales de pisco. P4.Promover actividades que respeten la armonía con la sociedad, asimismo el actuar de la empresa debe estar enmarcado dentro de la responsabilidad social. P5. Impulsar el desarrollo de los agricultores para elevar la calidad de sus productos. P6. Valorar a los colaboradores como lo esencial de la industria. P7. Generar fuentes de empleo formal y estable. P10. Promover cultura de eficiencia en todas las actividades de la empresa. P11. Aplicar buenas prácticas comerciales y agrícolas.
E07 Crear un portafolio con variedad de productos para diferenciarnos de los aguardientes de otros países.	P1. Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas. P8.Impulsar la internacionalización del pisco como producto bandera del Perú.
E08 Implementar alianzas con Universidades e Institutos Tecnológicos para incrementar la inversión en investigación y desarrollo tecnológico entre los productores de pisco para incrementar la variedad y la calidad de las materias prima y productos terminados.	P1. Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas. P5. Impulsar el desarrollo de los agricultores para elevar la calidad de sus productos. P10. Promover cultura de eficiencia en todas las actividades de la empresa.
E09 Crear clúster en cada zona productora de pisco para fortalecer el sector generando sinergias que logren mayor rentabilidad para reducir el reemplazo de áreas de cultivo por la agroindustria.	P1. Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas. P2. Promover el respeto en el cumplimiento de la legislación vigente en el Perú, en los aspectos laborales, tributarios, civiles y la aplicación de la ley 28681 (ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas) así como las normas técnicas aplicables para el sector. P3. Impulsar la formalización de los productores informales de pisco. P4.Promover actividades que respeten la armonía con la sociedad, asimismo el actuar de la empresa debe estar enmarcado dentro de la responsabilidad social. P11. Aplicar buenas prácticas comerciales y agrícolas.

Política 10: Promover cultura de eficiencia en todas las actividades de la empresa.

Política 11: Aplicar buenas prácticas comerciales y agrícolas.

7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Pisco

La estructura organizacional de la industria del pisco tiene como empresas de apoyo al Comité Nacional de la Industria de bebidas Alcohólicas de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), ADEX, PROMPERU, CONAPISCO, INDECOPI y MINAGRI. Asimismo, la industria actual presenta pequeñas asociaciones en las zonas productoras, las cuales a su vez están conformadas por algunos productores del sector. Sin embargo, existen muchos productores que trabajan independientemente sin estar asociados y su producción involucra un volumen muy inferior al promedio del sector. De igual manera, la industria cuenta con agricultores o proveedores de insumos que son uno de los principales eslabones de la cadena productiva, pues de ellos depende la calidad del producto final. De esta forma, el sector se encuentra muy atomizado sin contar con una estructura definida que permita optimizar sus procesos y ser una industria sólida en crecimiento.

Se ha propuesto crear una estructura organizativa que permita el desarrollo de la industria del pisco, generando una interrelación entre los distintos participantes del sector y creando un sistema organizacional que permita ser controlado y supervisado. Como indicó D'Alessio (2015) “el peor error es intentar implementar estrategias con una estructura antigua” (p. 477). Por ello, se ha propuesto la creación de la Sociedad Peruana del Pisco (SPP), la cual integrará al comité de proveedores, comité de productores y comité de distribuidores. Asimismo, tendrá tres áreas que contribuirán con cada comité funcional del sector: comité de fiscalización, comité de promoción y comité de capacitación, estas tres áreas influirán de manera directa con los comités de proveedores, productores y distribuidores, velando por el control y fiscalización de productos, contribuyendo con la promoción del sector y promoviendo la capacitación en cada línea funcional.

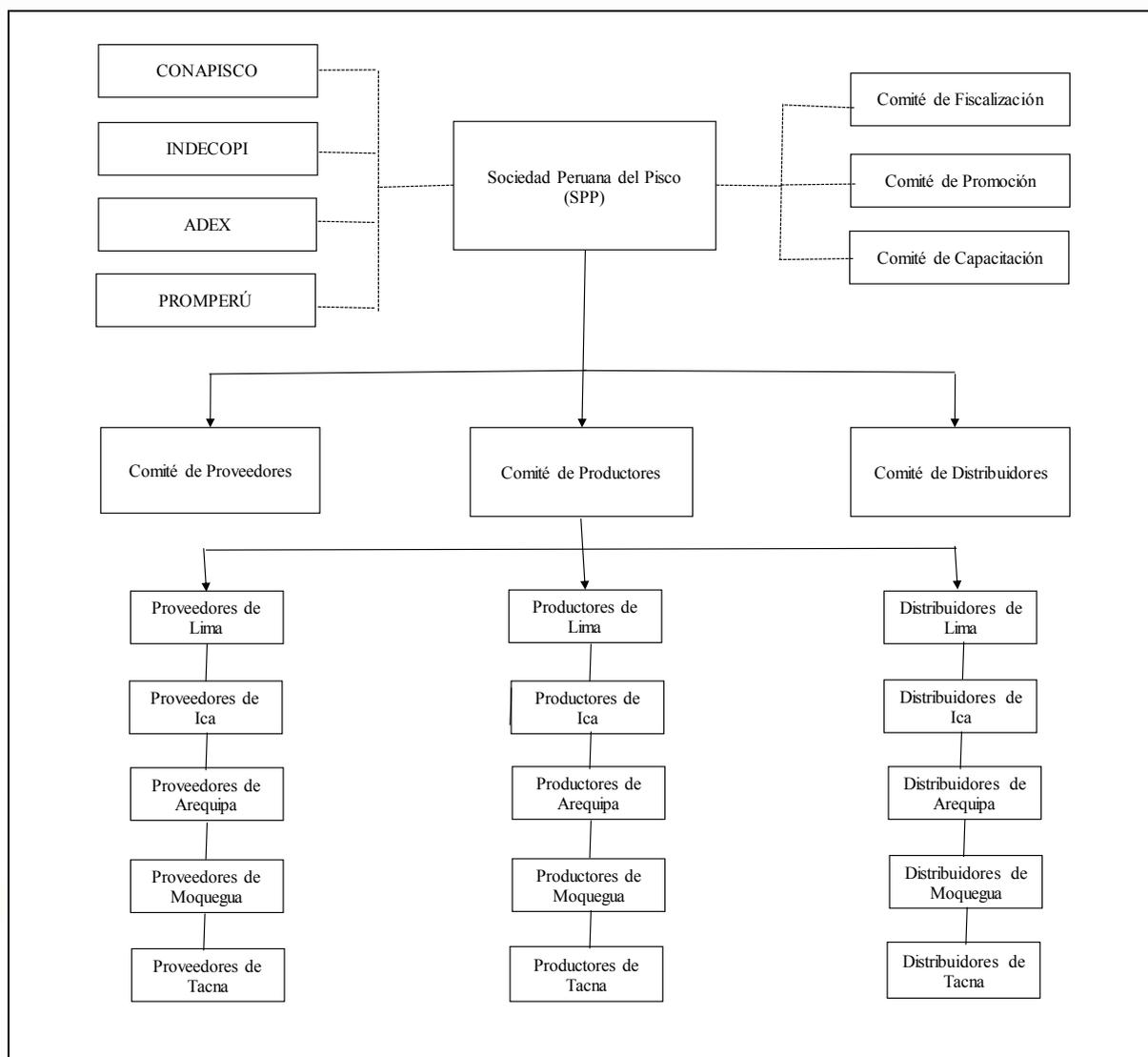


Figura 17. Estructura organizacional de la industria del pisco.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las empresas en general para ser rentables en el largo plazo y este pueda ser aceptadas socialmente deben actuar siempre con responsabilidad social. Para asegurar el desarrollo sostenible del sector de pisco, se deben considerar estos tres aspectos: (a) el económico, (b) el ambiental y (c) el social; la base de todo ello tiene que ser el actuar con ética. Por ello, la preocupación es generar valor y bienestar, tanto a los consumidores, a los accionistas, así como a la sociedad en general. En tal sentido, la industria pisquera peruana trabaja bajo un modelo orientado a centrar los esfuerzos en diversas áreas estratégicas que permitirán reducir impactos negativos en el medio ambiente, a través de la promoción de

hábitos saludables para la sociedad y el fortalecimiento de la capacidad de los distintos involucrados del proceso para ser incorporados en la cadena de valor.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los procesos para seleccionar los recursos humanos deben estar enfocados en atraer talento adecuado para cada posición del puesto, considerando que las personas son el recurso más importante de las empresas. Se tiene que contar con planes de capacitación y líneas de carrera definidas para generar buen clima laboral y ambientes adecuados que los colaboradores se encuentren motivados para el desempeño óptimo. Para Hernández y Martí (2004) del capital humano surgen los conocimientos, destrezas, habilidades, los valores y la innovación, por lo que la gestión del capital humano es vital para toda organización, de esta manera, los líderes deben tener la capacidad de unificar a los miembros de su organización, entorno a un objetivo estratégico claro para contribuir con su desarrollo y el desarrollo corporativo.

7.7. Gestión del Cambio

El mundo actual está inmerso en cambios constantes que modifican constantemente las formas de actuar de las empresas ya que modifican los gustos y preferencias de un consumidor cada vez más empoderado de la información en línea (redes sociales e internet). Ante ello, se hace necesario implementar acciones que contribuyan con el plan estratégico propuesto. Relacionado a ello, Robbins y Judge (2013) propusieron una serie de pasos a seguir para una adecuada gestión del cambio a través de: (a) crear sentido de urgencia, (b) formar una coalición fuerte, (c) desarrollar una visión clara, (d) comunicar la visión, (e) eliminar los obstáculos, (f) asegurara los triunfos de corto plazo, (g) construir sobre el mismo camino, y (h) adherir el cambio a la cultura de la empresa. Al considerar los pasos citados se planteó la Tabla 34.

7.8. Conclusiones

Se han propuesto objetivos de corto plazo, pues la ejecución de estos permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo y, por ende, la visión de la empresa. Se han definido objetivos de corto plazo para lograr incrementar los niveles de rentabilidad, los niveles de exportaciones (valor en ventas) y la generación de empleo. Asimismo, es importante tener definidas las políticas que regirán el accionar de la empresa, las cuales aseguran un comportamiento responsable y ético del sector en línea con la visión y la responsabilidad social.

Para que los objetivos de corto y largo plazo se ejecuten es necesario una correcta y adecuada asignación de recursos. Asimismo, se propone tener una estructura organizacional fuerte (Sociedad Peruana del Pisco), la cual se encargue de impulsar el desarrollo del sector. Es necesario precisar que existe un proceso estructurado para hacer frente, de manera exitosa, al cambio donde los líderes de la industria sean los protagonistas y generen una nueva cultura que ayude a la industria a lograr la visión.

Tabla 34

Gestión del Cambio Propuesto para la Industria Del Pisco Peruano

Acciones Generales	Acciones de la Industria del Pisco
Planear la estrategia del cambio	Formar un gremio consolidando la participación de los distintos representantes del sector: SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS, CONAPISCO, INDECOPI, PROMPERÚ y otras asociaciones de productores, para elaborar en conjunto un plan estratégico que contribuya con los cambios necesarios para el crecimiento de la industria.
Establecer un sentido de urgencia	Comunicar a todos los niveles de la industria el sentido de urgencia de implementar los cambios necesarios para el crecimiento de la industria, revalorando sus beneficios.
Conformar un grupo directivo facultado	Estructurar un equipo multidisciplinario perteneciente a las distintas asociaciones interesados en el desarrollo de la industria, como productores, proveedores, centros de desarrollo o capacitación, el Gobierno, distribuidores, entre otros, que contribuyan a la generación de estrategias.
Crear una visión para el cambio	Establecer una visión que guíe al cambio y promueva el desarrollo de la industria en su conjunto. La visión para la industria del pisco: "Lograr que Perú para el año 2028 se consolide como el primer exportador de pisco a nivel latinoamericano, generando mayor rentabilidad, generando mayores oportunidades de empleo para contribuir con el progreso económico y sostenible del país".
Comunicar la visión del cambio	La visión planteada debe ser conocida por todos los interesados de la industria, incluido las partes con interés común señalados en la Matriz de Intereses Organizacionales.
Usar las tecnologías de información y comunicación como facilitadores	Implantar nuevas herramientas de tecnología que hagan posible una comunicación abierta y sin límites de espacio o tiempo, de manera que se pueda contribuir con acelerar la implementación de los cambios deseados.
Planear resultados y crear éxitos tempranos	Definir objetivos a corto plazo (OCP) que contribuyan a alcanzar los objetivos a largo plazo, y estos a su vez lograr la visión deseada. Alcanzar los OCP creando un círculo de motivación hacia el éxito de la visión del cambio formulado.
Consolidar mejoramiento y producir más cambios	Implementar nuevos proyectos que refuercen la estructura y visión planteada. Se debe realizar una continua evaluación de los cambios implementados y actualizarse en las nuevas tendencias. El mercado nunca es estático y requiere que las industrias sean adaptables al entorno y las nuevas necesidades de los clientes.
Hacer del cambio parte integral de la organización	Articular los cambios para redirigir el comportamiento de la industria hacia el camino del éxito. Desarrollar una estructura flexible al cambio y formar líderes que contribuyan con la ejecución e implementación de nuevas ideas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

El adecuado seguimiento de determinadas actividades, medidas a través de indicadores, constituye la base para tener un buen control. Es así como el control contribuye a que todo lo que se ha formulado en la planeación estratégica se lleve a cabo y, con ello, asegurar que se logre los objetivos que se han planteado para el 2028. Las medidas utilizadas para el seguimiento de los objetivos son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje continuo es crítico para alcanzar la visión, pues los recursos humanos son esenciales para alcanzar los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015). Los aspectos por considerar son: (a) capital humano, (b) capital de información, y (c) capital organizativo.

Al respecto, para la industria del pisco se ha definido las siguientes acciones en lo referente a capital humano: (a) programas de retención de talentos en la industria, (b) programas para atraer talentos en la industria, (c) programas de capacitación de acuerdo con las necesidades de los colaboradores de la industria, y finalmente, (d) implementar incentivos alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.

En lo que se refiere al capital de información se han definido las siguientes acciones: (a) diseñar programas de TI que permita tener información confiable, segura, oportuna en tiempo real para mejorar la toma de decisiones, (b) ampliar la capacidad de los sistemas de información del sector y (c) hacer mayor uso de sistemas tecnológicos en la gestión del sector. Finalmente, para el capital organizativo, se define lo siguiente: (a) crear una cultura fuerte en valores orientada a la maximización de la rentabilidad manteniendo el equilibrio con el clima laboral, (b) planes para fortalecer el liderazgo de la plana gerencial de las empresas del sector.

8.1.2. Procesos

En este punto, lo que se busca es identificar los procesos críticos internos en los que la industria debe ser muy eficiente para lograr los objetivos trazados (Kaplan & Norton, 2009). Los procesos internos por tomar en cuenta son: (a) procesos de gestión de las operaciones, (b) proceso de gestión del cliente, (c) proceso de gestión de innovación, y (d) procesos reglamentarios y sociales. La industria de pisco requiere alcanzar la eficiencia operativa para lo cual se plantea los siguientes procesos: (a) incrementar la eficiencia en la producción por escala, (b) mayor uso de equipos de producción flexible, (c) aumentar las redes de distribución para exportación, (d) negociar mejores condiciones con los proveedores de servicios y (e) incrementar el uso de los programas de control de calidad.

A nivel de la gestión del cliente se debe optimizar los siguientes procesos: (a) mejorar los tiempos de entrega de los pedidos, (b) optimizar los procesos de toma de pedidos y su correspondiente atención oportuna, (c) revisar los flujos de cada uno de los canales, (d) incrementar los mercados de exportación a países del Asia, (e) crear nuevos productos para atender a nuevos mercados específicos, (f) optimizar la publicidad enfocada al mercado objetivo, y (g) hacer publicidad en los medios de comunicación online y redes sociales.

Respecto a los procesos de gestión de innovación se tiene las siguientes acciones: (a) patentes (b) incorporar nueva tecnología a los procesos (c) intensificar el uso de la tecnología en los procesos productivos (d) crear comité de innovación.

8.1.3. Clientes

El enfoque al cliente permite que la industria se oriente a identificar la propuesta de valor que se le entrega al cliente en los productos que se comercializa, con el objetivo de mantener satisfecho al mercado objetivo (Kaplan & Norton, 2009). Lo anterior será factible mediante la revisión de la participación de mercado, segmentación de mercado y desarrollo de productos. En este aspecto, para la industria del pisco, se propone la siguiente propuesta de

valor: (a) productos de alta calidad, (b) delicioso sabor, (c) variedad de sabores, y (d) adaptable a toda ocasión de consumo.

8.1.4. Financiera

En general las acciones planteadas en toda la estrategia están orientadas a la consecución de los objetivos de largo plazo de generar valor para la industria y estas se encuentran asociadas al aspecto financiero; para la industria del pisco de ha definido los siguientes objetivos estratégicos: (a) incrementar la rentabilidad a 18%, (b) incrementar las exportaciones a USD20.4 millones, y (c) generar 3684 empleos directos.

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

El tablero de control permite a la empresa monitorear mejor el logro de sus objetivos de largo plazo, mediante la consecución de los objetivos de corto plazo para lo cual se definen acciones concretas con indicadores claros y definidos que se tienen que cumplir. Se considera cuatro aspectos estratégicos (D'Alessio, 2015): (a) accionistas satisfechos al incrementar su patrimonio, (b) clientes contentos al satisfacer sus necesidades, (c) procesos productivos eficientes, (d) empleados motivados y preparados, por lo que estos resultados se miden a través de las cuatro perspectivas indicadas en los párrafos anteriores: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos internos y (d) aprendizaje y crecimiento interno (ver Tabla 35).

8.3. Conclusiones

La evaluación y control de la estrategia es un proceso que se debe realizar de manera permanente e iterativa; es así como el tablero de control balanceado constituye una herramienta de control estratégico, donde se definen las acciones a realizar para cada una de las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) las cuales nos van a permitir lograr los objetivos de corto plazo, los cuales constituyen los hitos para alcanzarlo los objetivos de largo plazo. Respecto a la perspectiva financiera, con lo cual se pretende tener a los accionistas satisfechos, la industria busca generara valor para los accionistas, de

Tabla 35

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	OCP	Acciones	Responsables	Indicador	Unidad
Financiera	OCP 1.2: Al año 2020, el margen comercial será de 16.6%, al 2022 será 18.5%, al 2024 será 20.4%, al 2026 será 22.5% y al 2028 se alcanzará 24.8%. Considerando una tasa de crecimiento anual de 5% durante los próximos nueve años. Actualmente el margen comercial es 14.5%.	1. Mejorar las condiciones de compra de la uva pisquera y de todos los insumos para el proceso de producción y distribución del pisco. 2. Buscar nuevos segmentos de mercado con nuevos productos diferenciados para aumentar la rentabilidad. 3. Impulsar campañas publicitarias para reforzar la propuesta de valor para fidelizar a los clientes y lograr vender a mejores precios. 4. Revisión de los procesos productivos para determinar si hay algunos que se puedan tercerizar. 5. Analizar la evolución de ventas por productos para determinar cuáles son los que se tienen mayor movimiento comercial y margen de rentabilidad para poder reestructurar los procesos en función de ello.	Productores Gremios	Margen comercial	Porcentaje
Financiera	OCP 1.3: Al año 2020 el apalancamiento financiero será de 2.0v, luego, en el 2022, será de 2.2v, al 2024 será 2.4v, al 2026 será 2.7v y para el 2028 será de 2.9v para lo cual se considera una tasa de crecimiento del 5% durante los próximos nueve años.	1. Adquirir nueva deuda en función de la rentabilidad que genere para la empresa. 2. Implementar políticas de reinversión de utilidades de la empresa para fortalecer el patrimonio. 3. Utilizar todos los activos para generar ventas.	Productores / Gremios	Apalancamiento financiero.	Nº de veces
Financiera	OCP 2.7: Para el año 2019 se ampliarán los canales de distribución para los principales mercados latinoamericanos (Chile, Colombia, Argentina, Brasil) y en Estados Unidos. Logrando incrementar el valor de exportación al 2020 en 7,489 USD, en el 2022 será de 8,735 USD, en el 2024 será de 10,189 USD, al 2026 será de 11,884 USD y al 2028 se alcanzará un valor exportable de 13,862 USD. Actualmente al 2017, las exportaciones a los países indicados ascienden a 6,115 USD.	1. Establecer políticas de aseguramiento de la calidad de las materias primas y producto final. 2. Explorar los gustos y preferencias de los consumidores potenciales para producir presentaciones de pisco que se adecuen a ellos. 3. Generar sinergias con PROMPERU para hacer publicidad del pisco, realizando campañas publicitarias para difundir el consumo y variedad de usos del pisco en Latinoamérica y Estados Unidos.	PROMPERU CONAPISCO/PRODUCE SPP	Volumen de ventas	Miles de dólares
Financiera	OCP 2.8: Para el año 2022 se generarán alianzas para ampliar nuevos canales de distribución del pisco en China, Vietnam y Singapur. Logrando incrementar el valor de exportación en el 2022 a 2,456 USD, al 2024 de 3,537 USD, al 2026 de 5,093 USD, logrando alcanzar al 2028 un valor de 7,334 USD.	4. Realizar dos ferias de pisco y gastronomía al año en los países de Chile, Colombia, Argentina, Brasil y Estados Unidos. 1.- Contactar a los potenciales clientes en los nuevos mercados 2.- Establecer acuerdos con los representantes comerciales en los nuevos países. 3. Realizar dos ferias de pisco y gastronomía al año en los países de China, Vietnam y Singapur.	Gremios / Productores SPP Gremios / Productores PROMPERU / CONAPISCO	Volumen de ventas	Miles de dólares
Cliente	OCP 2.4: Al 2019 desagregar en seis partidas arancelarias los tipos de pisco: Pisco Puro, Mosto Verde, Aholado y sus correspondientes líneas Premium, lo que permitirá ofrecer mayor variedad y determinar las mayores preferencias de consumo externo. Actualmente solo se tiene una partida arancelaria.	1. Definir los parámetros para la denominación de pisco premium y otras variedades (pisco puro, mosto verde y acholado). 2.- Modificación de la Norma Técnica para incluir el proceso de premium pisco 3.- Definir las subpartidas arancelarias para las exportaciones de pisco e incluirlas en los procesos aduaneros.	INDECOPI ADUANAS CONAPISCO / Gremios	Partidas Arancelarias.	Nº de partidas arancelarias
Cliente	OCP 2.5: Para el año 2019 se fortalecerá la marca Pisco Perú, exportando nuevas variedades de pisco "Mosto Verde" en sus cinco presentaciones (Quebranta, Italia, Moscatel, Torontel y Negra Criolla) y para el año 2024, se introducirá al mercado cinco nuevas variedades de Piscos macerados.	1. Promover la investigación y desarrollo para nuevos productos. 2. Mejorar la publicidad y promoción de las nuevas variedades de productos.	PROMPERU Gremios/Productores	Nuevos productos ofertados	Cantidad de nuevas presentaciones
Cliente	OCP 2.6: Para fortalecer la marca Pisco Perú a nivel internacional, la industria destinará un 10% del valor de sus exportaciones en publicidad del 2019 al 2024. Posteriormente incrementará su inversión a un 15% hasta el 2028. El 2017 se estimó un gasto en publicidad de un 8% de sus ventas totales.	1. Se ejecutará programas de publicidad en los países con potencial de exportación. 2. Promover el uso de marketing digital para optimizar costos.	Gremios/ Productores CONAPISCO/PROMPERÚ	Incremento de Inversión en publicidad	% de inversión/Exportaciones
Proceso	OCP 1.1: Al año 2020, la rotación de activos será 0.81v, al 2022, será de 0.89v, al 2024 será 0.98v y al 2026 será 1.09v para lograr al 2028, una rotación de activo de 1.20v. Considerando un crecimiento anual de 5% durante el periodo de implementación del plan. Actualmente, la rotación de activos del sector es 0.7v.	1. Tener una adecuada planificación de adquisición de activos fijos. 2. Revisar las políticas de cobro y de inventario de seguridad de la empresa.	Productores Centros de distribución	Rotación de activos	Nº de veces.
Proceso	OCP 1.4: Al 2020 se obtendrá una productividad de 20 TM/ha de uva pisquera, al año 2022 serán 30TM/ha, al 2024 serán 40TM/ha, al 2026 serán 50TM/ha logrando una productividad para el 2028 de 60TM/ha. de uva pisquera. Actualmente la productividad de hectáreas de uvas pisqueras es 10 TM/ha.	1. Implementar programas de capacitación para mejorar las técnicas de cultivos de los agricultores informales. 2. Otorgar asistencia técnica en lo referente a procesos, fertilizantes y ciclos de cosechas, periodos de siembra a los agricultores informales y pequeñas empresas.	PRODUCE / MINAGRI SPP / Gremios	Productividad de las áreas de cultivo.	TM/ha
Proceso	OCP 2.1: Se incrementarán las hectáreas de cultivo de uva pisquera. Al 2020 se tendrán 5,832ha cultivadas, al 2022 se cultivarán 8,125 ha, al 2024 serán 9,831 ha, al 2026 serán 11,896 ha para lograr en el 2028 un total de 14,657 ha cosechadas que permitirán satisfacer la demanda nacional e internacional. Actualmente se tiene 5,000 hectáreas cultivadas de uva pisquera.	1. Habilitar nuevas zonas agrícolas para ampliar hectáreas de cultivo de uva pisquera en las zonas productoras. 2. Implementar el uso de tecnología para optimizar el uso de las tierras de cultivo en mejora de la productividad de las uvas pisqueras.	PRODUCE/MINAGRI/ Gremios/ Productores / SPP	Hectáreas nuevas ampliadas.	Nº de Hectáreas
Proceso	OCP 2.2: Al 2020 el volumen de producción será 5.3 millones de litros, en el 2022 será 6.5 millones, al 2024 será 7.8 millones, al 2026 será 9.5 millones, logrando al 2028 un volumen de producción de 11.4 millones de litros. En el 2017, el volumen de producción fue de 4.2 millones de litros.	1. Mejorar los procesos productivos. 2. Ampliar los mercados de exportación a diversos países en Latinoamérica, Estados Unidos y Asia. 3. Mejorar las técnicas de producción de la uva. 4. Intensificar el uso de tecnología en los procesos productivos. 5. Fomentar la cultura de innovación para generar permanentemente nuevos productos y procesos.	SPP Productores Gremios	Volumen de Producción	Millones de litros
Proceso	OCP 2.3: En el 2019, se incrementará la inversión en tecnología creando una asociación gremial que permita comprar maquinarias y equipos a menor precio para implantar nuevas técnicas de producción, logrando economías de escala.	1. Crear asociaciones gremiales con los pequeños y medianos productores de pisco en cada zona productiva. 2. Definir la compra del tipo de maquinaria y equipo para las nuevas técnicas de producción.	SPP PRODUCE/ CONAPISCO	Compras mensuales	Nº de compras mensuales
Proceso	OCP 3.1: El 2019 se creará la Sociedad Peruana del Pisco (SPP), encargada de integrar la industria, tecnificar, promocionar y fiscalizar para garantizar la calidad de los productos exportados.	1.- CONAPISCO convocará a los gerentes de las principales empresas del pisco y a los representantes de las asociaciones de las principales regiones productoras de pisco del país para definir los lineamientos de la creación de la Sociedad Peruana del Pisco así como su estructura organizacional. 2.- CONAPISCO convocará a reunión para definir los objetivos de la SPP	PRODUCE/CONAPISCO Gremios / Productores CONAPISCO/PRODUCE	Reuniones mensuales al año ejecutadas.	Nº de reuniones al año
Proceso	OCP 3.2: Se reducirá la informalidad, al año 2020 la informalidad será de 63%, al 2022 será de 57%, el 2024 será de 51%, al 2026 será de 45% y para el 2028 se tendrá una informalidad de 42% en el país. Se está considerando una reducción anual de 5% con la participación del comité de fiscalización.	1. Realizar censos a los agricultores de uva pisquera en las zonas productoras. 2. Realizar censos a los productores de pisco en las zonas productoras. 3. El comité de fiscalización establecerá y ejecutará sanciones drásticas para los productores que no cumplen con los parámetros de producción de pisco y no cuentan con los permisos respectivos e inscripciones a Sunat. 4. Realizar inspecciones a las plantas productoras de pisco en la época de producción de pisco.	SPP (Comité de fiscalización)	Número de productores y hectáreas cultivadas (Censo)	Porcentaje Censo/SUNAT y MINAGRI
Aprendizaje Interno	OCP 3.3: A partir del año 2019, realizar dos convenciones anuales de capacitación en mejoramiento de cultivos y uso de tecnología en cada zona productora de pisco durante los cinco primeros años y posteriormente tres convenciones anuales. OCP 3.4: A partir del año 2020, implementar un programa de capacitación anual para agroexportadores de pisco, estableciendo procedimientos estandarizados y otorgando certificaciones para los exportadores. Al año 2022, lograr capacitar al 50% de los exportadores, al 2024 lograr una capacitación del 70%, al 2026 lograr un 90% y al 2028 contar con un 100% de capacitación para los exportadores del sector.	1. Establecer un programa de convenciones en cada zona productora de pisco. 2. Implementar convenios con la Universidad San Luis Gonzaga de Ica y la Universidad Agraria de la Molina para brindar asesorías para la mejora de la productividad de los cultivos y promover la investigación y desarrollo del sector.	SPP CONAPISCO/PRODUCE	Convenciones anuales	Nº de convenciones anuales
Aprendizaje Interno	OCP 3.5: En convenio con las entidades educativas de nivel técnico y universitario de las zonas productoras de pisco, se crearán en el año 2020, dos carreras de formación especializada para el sector en cada zona productiva y para el año 2024 se implementarán tres carreras de formación. Actualmente solo existe una carrera en Enología y vitivinícola en la Universidad Privada San Juan Bautista.	1. Establecer un programa de convenciones en cada zona productora de pisco. 2. Crear procedimientos y certificaciones para las exportaciones en asociación con ADEX y Ministerio del exterior.	SPP CONAPISCO / PRODUCE	Porcentaje de exportadores capacitados	Porcentaje
Aprendizaje Interno	OCP 3.6: El 2020 el número de empleos será de 2,494, luego en el 2024 será de 3,031 y en el 2028 será de 3,684, lo que permitirá estabilidad y desarrollo del sector. Se ha considerado un crecimiento de 3% de empleos al 2018, y un incremento anual de 5% desde el 2019 al 2028.	1. Analizar entidades educativas y establecer convenios para implementar nuevas carreras universitarias o técnicas. 1. Implementar programas para retener el talento en la industria. 2. Implementar programas para atraer talento a la industria. 3. Implementar programas de capacitación para mejorar las competencias de los colaboradores.	SPP Gremios Productores	Carreras universitarias y técnicas.	Nº Carreras/Zona productora Cantidad de puestos de trabajo Nº de puestos de trabajos

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 580), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

esta manera se plantea (a) incremento de la rentabilidad (ROE), (b) incremento en las exportaciones (c) generar puestos de trabajo formal.

Desde la perspectiva del cliente, la propuesta de valor es la siguiente: (a) productos de alta calidad, (b) delicioso sabor, (c) variedad de sabores, y (d) adaptable a toda ocasión de consumo. Respecto a la perspectiva de los procesos internos, se propone tener enfoque en: (a) incrementar la eficiencia en la producción por escala, (b) mayor uso de equipos de producción flexible, (c) aumentar las redes de distribución para exportación, (d) negociar mejores condiciones con los proveedores de servicios y (e) incrementar el uso de los programas de control de calidad. En la perspectiva de aprendizaje se proponen las siguientes acciones: (a) programas de retención de talentos en la industria, (b) programas para atraer talentos en la industria (c) programas de capacitación de acuerdo con las necesidades de los colaboradores de la industria, y (d) implementar incentivos alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Pisco

9.1. Análisis Competitivo de la Industria del Pisco

Al realizar el análisis competitivo de la industria del pisco en el Perú, usando los conceptos de las cinco fuerzas de Porter: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) amenazas de los sustitutos, (d) amenazas de nuevos entrantes y (e) rivalidad de los competidores, se define cuales con las fuerzas relevantes que determinan la rentabilidad de la industria; es así que bajo esta perspectiva, la industria de pisco posee: (a) pocas barreras de entrada, (b) cuenta con una gran variedad de sustitutos, (c) no tiene poder de negociación con los proveedores, (d) existe un gran número de microempresas lo cual lo convierte en una industria atomizada. Lo anterior hace a la industria poco competitiva pues los márgenes de rentabilidad son sensibles a todos estos factores y, por tanto, no se tiene margen de maniobra para obtener altos niveles de rentabilidad; asimismo la industria no cuenta con una organización que lidere su desarrollo. Respecto al análisis de las cinco fuerzas de Porter que definen la estructura del sector, el cual permite analizar cuáles son las fuerzas generadoras de rentabilidad del sector; para el caso específico de la industria del pisco se tiene lo siguiente:

9.1.1 Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores generan una fuerza de poder que tiene un impacto en el sector debido a que determinan los costos de producción de la industria en función de su poder de negociación, así en la industria del pisco se identifica dos grupos de proveedores:

- Proveedores de materia prima: constituido por los pequeños productores de uva pisquera, los cuales están ubicados en las zonas productoras
- Proveedores de material de empaque, son las empresas que proveen botellas, corchos, cajas de cartón y etiqueta: Los proveedores de botellas son dos empresas extranjeras proveedoras como la empresa Owens- Illinois (EE UU) y Toro (Chile), no

se cuenta con proveedores nacionales, por lo que el sector presenta una limitante en la adquisición de insumos (Watkin, comunicación personal, 14 de junio de 2018).

La producción de uva pisquera, según José Moquillaza, indicó que los últimos diez años se ha reducido en aproximadamente 2,000 hectáreas, explicado por el desplazamiento o expansión de cultivos de agroexportación más rentables como la uva de mesa, las cuales presentan mayor productividad (Agraria.pe, 2017) lo indicado anteriormente puede limitar la producción de la bebida bandera de Perú y tener un impacto en el incremento de los costos de producción.

Los proveedores de uva pisquera presentan una tendencia a incrementar su poder de negociación, pues al reducirse las áreas de cultivo de uvas pisqueras genera escasez de la materia prima lo cual se traduce en precios más altos, pese a que existen una gran cantidad de productores de uva pisquera donde la calidad es un elemento clave para la negociación y comercialización, asimismo el costo asociado de cambiar de proveedor es bajo. Por otro lado el poder de negociación de proveedores de insumos para el envasado del pisco es alto debido a que existen sólo dos proveedores.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores de la industria del pisco es alta, debida a que los proveedores de materia prima representada por las uvas pisqueras muestran una tendencia creciente en su poder de negociación y los proveedores de envases sólo son dos por lo su poder de negociación es alto.

9.1.2 Poder de negociación de los compradores

Los consumidores de la industria del pisco son poderosos, por lo que cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en el negocio de la oferta y la demanda del mercado, esto debido a que el consumidor final es bastante sensible a los precios (Coras et al., 2016). Sin embargo, el consumidor final no siempre constituye el cliente directo, sino que las bodegas muchas veces utilizan intermediarios o empresas distribuidoras para hacer llegar

el producto, estos intermediarios constituyen también los clientes intermedios en la industria, los cuales tienen un poder de negociación alto para la adquisición del producto.

La negociación de los compradores está sujeta a cuatro consideraciones: (a) Variedad de productos; (b) Precio final del producto; (c) Establecimiento adecuado de mercados nacionales e internacionales; (d) Canales eficientes de distribución.

9.1.3. Amenaza de los sustitutos

Un sustituto realiza una función idéntica o similar al del producto de una industria, pero de una manera distinta. Para el caso de la industria del pisco, existen varios productos sustitutos, especialmente las bebidas destiladas como: whisky, vodka, tequila, y otros (Indecopi, 2016).

Por otra parte, en cuanto al mercado internacional, una encuesta realizada por el diario El Comercio (2016) en América Latina, demostró que la cerveza es la bebida alcohólica predilecta de los latinoamericanos (35% de los encuestados); en segundo lugar se encuentra el vino tinto, con 20%; en el tercero, el tequila, con 11%. El porcentaje restante lo complementan otras bebidas espirituosas, por lo que es un potencial mercado por posicionar. Según informe de la IWRS (2016), a nivel global está aumentando la tendencia del consumo hacia bebidas espirituosas, lo que se observa en la caída de 1.8% del consumo de cerveza, mientras que el mercado de bebidas espirituosas se incrementó en 0.3%, lo que se sustentaría en el crecimiento macroeconómico mundial.

En conclusión, se aprecia que el pisco presenta una amplia variedad de sustitutos que se encuentran muy bien posicionados en los mercados locales como internacionales, uno de ellos es la cerveza que es la bebida alcohólica predilecta de los latinoamericanos, en segundo lugar se encuentra el vino tinto y tercer lugar el tequila. Por otro lado según informe de la IWRS (2016), a nivel global está aumentando la tendencia del consumo hacia bebidas espirituosas, lo que se observa en la caída de 1.8% del consumo de cerveza, mientras que el

mercado de bebidas espirituosas se incrementó en 0.3% lo que muestra una tendencia ligeramente positiva.

9.1.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrada marca un límite al potencial competitivo de una industria, mientras existan menos barreras a la entrada es más probable que la competencia potencial impida que las empresas previamente instaladas puedan mantener los precios por encima de los niveles competitivos en un tiempo determinado. Asimismo, estimula la innovación al ofrecer incentivos para mantener costos y precios competitivos y cumplir con estándares de calidad y diversidad.

De acuerdo con Mathews, presidente de CONAPISCO, al cierre del 2016 las empresas productoras de pisco a nivel nacional aumentaron en 15% respecto al 2015, fueron aproximadamente 523 empresas productoras de pisco las autorizadas; Lima es la región que concentra la mayor cantidad de firmas productoras (48.8%), seguida de Ica (34.6%) (Pisco: Producción alcanzó récord 10.5 millones de litros durante el 2016, Gestión, 2017). Con ello, puede evidenciarse que el ingreso al mercado productor de pisco no tiene una fuerte barrera de entrada y las amenazas de nuevos competidores es alta.

Al analizar el sector del pisco, no se muestra producciones a escala, esto debido a que la industria está atomizada y no existe un líder visible que lidere la inversión para la producción a escala (Coras et al., 2016).

Por otra parte, es necesario mencionar que el Gobierno actual no presenta restricciones para el acceso de nuevos ingresantes en la industria del pisco pues sólo define las políticas actualmente vigentes solo establecen algunos requisitos para la comercialización y uso responsable de las bebidas alcohólicas, pero no son una barrera para el acceso de nuevos competidores.

En el marco internacional, tampoco existen restricciones de acceso para la industria, pero ello dependerá del país de destino donde en ciertas zonas específicas; como por ejemplo Chile: restringe el acceso de la marca “pisco peruana” por el miedo a la confusión con su producción nacional; debido a ello, el Perú exporta su destilado como aguardiente de orujo de uva o vino.

En conclusión, el análisis de las barreras entradas determinó que la amenaza de nuevos ingresantes para la industria del pisco es alta y por tanto constituye una amenaza para el ingreso de nuevos productos. Asimismo, las grandes debilidades de la industria son el alto grado de informalidad, el bajo uso de economías de escala y la organización deficiente y atomizada del sector; lo que constituye, para la industria peruana, una gran limitante para el desarrollo de una producción eficiente e integrada.

9.1.5. Rivalidad de los competidores

La industria peruana del pisco tiene como empresas competidoras otras industrias extranjeras que apuestan por bebidas similares o de igual valor agregado. En la industria del pisco, la denominación de origen está solo autorizada en Perú y Chile, pero existen competidores que producen aguardientes de uva que puede ser catalogado como la misma variedad que el pisco. Un reporte de Trade Map (2018) resaltó como los principales exportadores de aguardientes de uva, a nivel internacional, a Francia, Singapur, China y Estados Unidos.

Asimismo, al analizar solo la producción en América Latina, los principales exportadores son: Perú, Chile, México, Argentina y Panamá; sin embargo, de acuerdo con los mercados que actualmente presenta el Perú como mercados de exportación de pisco, se puede considerar como principal competidor para el Perú a Chile, quien es la industria que compite directamente por tener la denominación de origen autorizada para su uso y para muchos consumidores una variedad similar en calidad. Otros países que podrían competir en el

mercado del pisco son los aguardientes exportados por Panamá, Bolivia y Colombia, quienes también tienen presencia en los mismos mercados de exportación latinoamericanos.

Los competidores dentro de la industria del pisco compiten en calidades, variedades y costos, por lo que el crecimiento de la industria de bebidas destiladas se encuentra en desarrollo. Las fuerzas que reflejan la rivalidad entre competidores se establecen en principalmente en cuatro criterios: (a) Calidad de los productos, (b) competitividad en precios, (c) marketing internacional y publicidad efectiva; y (d) uso de tecnología e innovación.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Pisco

La industria del pisco a la luz del análisis de la matriz de perfil competitivo tiene ventajas competitivas derivadas como: (a) calidad del producto, (b) disponibilidad de recursos (materias primas de alta calidad) y (c) imagen de marca global. Sin embargo, aún se requieren desarrollar estrategias para incrementar la competitividad en tecnología e innovación, cadena de distribución, economías de escala, formalización y estabilidad de la industria. En tal sentido, es necesario fortalecer el perfil competitivo para hacer frente a la competencia.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Pisco

Los clústeres optimizan los resultados de las industrias, pues logran sinergias y aprovechan mejor las ventajas de las empresas de la industria (D'Alessio, 2015). Así, Porter (2009) definió al clúster como un grupo de empresas interrelacionadas del mismo sector, los cuales generan mayor valor que el total de cada empresa. La competitividad de la industria del pisco en el Perú se debe enfocar en lograr consolidar la industria de una sociedad que permita la participación de clústeres en cada zona productiva y de esta manera promover la: (a) consolidación en los mercados actuales y potenciales a nivel internacional, (b) establecer economías de escala, (c) materia prima/ productos de calidad, (d) canales de distribución

eficientes, (e) tecnología e innovación, (f) marketing internacional. Los clústeres del pisco que se formarían en el Perú serían en función de los siguientes conceptos:

- Ubicación geográfica de los productores y proveedores de materia prima, la uva pisquera se produce en cinco zonas productoras en la costa peruana.
- Empresas con actividades productivas similares y que usan tecnología similar.
- Las empresas tienen proveedores en común para la producción.
- Empresas con el objetivo común de crecer sus niveles de rentabilidad y de participación de mercado.
- Los actores principales son; productores, proveedores de materia prima, proveedores de insumos como pesticidas, fertilizantes, así como de maquinaria, equipos.
- El Estado peruano otorga apoyo mediante CONAPISCO que depende de PRODUCE.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para los potenciales clústeres se ha identificado los siguientes aspectos estratégicos:

Distribución. Contar con la infraestructura apropiada para lograr el traslado rápido y sin contratiempos de la materia prima, insumos y productos terminados.

Proveedores. Contar con la cercanía de los proveedores reduce los costos de abastecimiento de la materia prima, fertilizantes, entre otros, además de logrará un proceso ágil.

Comercialización. El pisco se comercializa en diversos canales de distribución pues el pisco es de consumo popular, por lo que se puede vender en todo tipo de establecimientos como supermercados, distribuidores autorizados, bodegas, bares, discotecas, restaurantes, entre otros.

Inversión en tecnología. Lo cual tendrá un impacto directo en la reducción de costos mediante el incremento de la productividad.

9.5. Conclusiones

La competitividad de la industria del pisco en el país está basada en la calidad y variedad de la materia prima y de los productos, así como de la disponibilidad de las materias primas. Sin embargo, la industria del pisco tiene aún un perfil competitivo débil, por lo que necesita establecer una estructura óptima para su desarrollo (implementar una organización más estructurada), mejorar la productividad de las áreas de cultivo, reducir la informalidad, reducir la comercialización de productos adulterados, asimismo se requiere mejorar los aspectos relacionados a tecnología e innovación, especialización de la mano de obra, cadena de distribución, economías a escala, y la estabilidad y formalización de la industria. Estos factores de éxito tienen un alto impacto en la mejora de la competitividad de la industria de pisco, por lo que requieren ser potenciados.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El objetivo del plan estratégico elaborado es tener una visión global e integral de la industria del pisco peruano, partiendo desde la evaluación de la situación actual del entorno y de la industria en su totalidad. De esta forma, se han diseñado estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos de largo plazo que aseguren el cumplimiento de la situación deseada para la industria. A continuación, en la Tabla 36, se resume todas las propuestas que deben ser ejecutadas en el plan estratégico para mejorar el crecimiento de la industria y alcanzar la visión propuesta al 2028.

10.2. Conclusiones Finales

1. La industria del pisco en Perú tiene una gran oportunidad para su desarrollo debido al crecimiento de consumo de bebidas alcohólicas a nivel nacional e internacional, la mejora del poder adquisitivo de la población y la tendencia de consumo mundial hacia bebidas espirituosas premium, lo que promueve a ampliar sus mercados actuales y potenciales.
2. Una de las principales limitantes para la industria de pisco peruano es la gran presencia de productos sustitutos reconocidos con marcas internacionales como el whisky, ginebra, vodka e inclusive el pisco chileno que también presenta amplio mercado internacional, pero valiéndose de las fortalezas internas y oportunidades del entorno se podrá incrementar su presencia en el extranjero y ser reconocida como una propuesta de valor única y diferente.
3. Una de las principales fortalezas de la industria del pisco es la amplia disponibilidad y calidad de la materia prima, sin embargo, es necesario revalorar las hectáreas de uvas piqueras, ya que constituyen hoy en día la principal amenaza para el sector pues a pesar de la gran disponibilidad de tierras por explorar, se está

generando el reemplazo de las hectáreas de uvas pisqueras por el cultivo de otros productos más rentable, lo que puede generar el desabastecimiento de materia prima y por tanto, los costos del insumo como del producto final serán afectados.

4. Las principales debilidades que presenta la industria son: la baja inversión en tecnología e innovación, canales de distribución deficientes y la alta presencia de productores informales, todo ello dificulta la producción a escala y crecimiento del sector, en tal sentido, el Perú debe organizar el sector de forma estructurada, generar clúster en cada zona productiva e integrar a todo el sector a fin de mejorar su distribución y ampliar su cobertura.
5. Los objetivos a largo plazo que las industrias peruanas del pisco esperan alcanzar son: (a) rentabilidad de 18%, (b) volumen de exportación de USD 27.7 millones y (c) generar 3,684 puestos de trabajo.
6. La rentabilidad y el crecimiento de las ventas externas con la ejecución del presente plan estratégico incrementarían la atractividad del sector, tanto para inversionistas, productores/ proveedores como para el Estado en su conjunto.
7. Es importante establecer una gestión de cambio para para difundir la visión y motivar a los participantes de la industria a organizarse, establecer objetivos y un plan de seguimiento que contribuyan al desarrollo del sector.
8. La evaluación y control estratégico es un proceso permanente e iterativo, que implica tener un planeamiento dinámico y permite incorporar los cambios permanentes en la demanda, el entorno y la competencia, de manera que las estrategias no se queden desfasadas respecto a la realidad.
9. La competitividad de la industria de pisco en el Perú es débil y requiere una mayor inversión en tecnología e innovación, especialización de la mano de obra, impulsar las economías de escala, mejorar los canales de distribución y buscar la

formalización de la industria.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda hacer llegar el plan estratégico a la Asociación Nacional del Pisco (CONAPISCO) quien a través de reuniones descentralizadas con los distintos participantes de la industria podrán estructurar la industria.
2. Se recomienda la creación de la Sociedad Peruana del Pisco que permitirá organizar al sector, controlar los aspectos claves para su desarrollo y podrán ejecutar las propuestas para el desarrollo del sector.
3. Se ha de evaluar permanente el avance de los objetivos de corto plazo planteados para determinar la eficacia de las acciones y asegurar que se cumplan los objetivos de largo plazo.
4. Impulsar la diversificación de productos que permita tener una mayor participación de mercado para la industria del pisco, asimismo, se debe evaluar la capacidad de aceptación en el mercado interno y externo, realizando estudios de mercado e incorporando nuevas partidas arancelarias para evaluar el comercio exterior por tipo de productos, es necesario saber estadísticamente cual son los productos estrellas y cuales no son exitosos para la industria.
5. Invertir en tecnología, innovación y marketing internacional para que la industria sea cada vez más competitiva.

10.4. Futuro de la Industria del Pisco

La industria del pisco peruano tiene todo el potencial para ser un sector productivo y económicamente rentable para Perú, requiere solo de la contribución de todos sus participantes para resaltar sus ventajas competitivas y hacer frente a los principales competidores y productos sustitutos. Las estrategias propuestas deben ser revisadas constantemente a fin de adaptarlas a los cambios que se presenten. La industria peruana de

pisco al 2028 se ubicará dentro de un contexto altamente competitivo, la marca peruana será reconocida por su estructura organizada, con gran valor agregado, por las variedades de presentaciones y la calidad de los productos, lo que la convertirá en una de las mejores y más atractivas propuestas para el público. La industria pertenecerá a una asociación organizada que promoverá su desarrollo constante y su crecimiento a nivel internacional, asimismo estará estructurada por clúster conformados en las distintas zonas productivas que velarán por los requerimientos y necesidades del sector. De esta manera, podrá ingresar a nuevos mercados con una propuesta única y diferenciada de calidad de productos.

Así, la industria del pisco logrará los objetivos de largo plazo planteados en el presente plan estratégico. Se incrementará la participación de mercado, se alcanzará los niveles de venta planteados; asimismo, se incrementará la rentabilidad para generar valor a los accionistas, generando con ello, un mayor número de puestos de trabajo formal que contribuyen a mejorar la competitividad del país y mejorar la calidad de vida de la sociedad.

Tabla 36

Plan Estratégico Integral para la Industria del Pisco

		VISIÓN			VALORES
Al 2028, el Perú se consolidará como el primer exportador de pisco de América Latina, posicionando la marca Pisco Perú y alcanzando un valor exportado de 27.7 millones de dólares, generando mayor rentabilidad, crecimiento de ventas internacionales y mayores oportunidades de empleo para contribuir con el progreso económico y sostenible del país, basado en la ampliación de mercados, productos y nuevas tecnologías que incrementen la productividad del sector.					
INTERESES ORGANIZACIONALES		OLP1	OLP2	OLP3	PRINCIPIOS CARDINALES
1. Incrementar la rentabilidad. 2. Incrementar las ventas en el mercado internacional fortaleciendo la marca Pisco Perú 3. Ser una industria capaz de generar empleo		El 2028 la rentabilidad (ROE) será de 18%. En el 2017 la rentabilidad (ROE) fue de 10.50%.	El 2028 las exportaciones serán USD 27.700 millones. En el 2017 las exportaciones fueron USD 8.988 millones.	El 2028 la industria empleará a 3,684 personas. En el 2017 se empleó 2,196 puestos de trabajo directo.	1. Influencias de terceras partes 2. Lazos pasados, presentes y futuros 3. Contrabalancee de intereses 4. Conservación de enemigos
ESTRATEGIAS					
E01	Generar alianzas para fortalecer el comercio en los mercados de Estados Unidos, Chile, Colombia, Argentina y Brasil; y para introducir el pisco a los mercados de China, Vietnam y Singapur, considerando la proyección de crecimiento del consumo y aprovechando la alta calidad, variedad e imagen internacional del pisco.	X	X	X	POLÍTICAS Política 1. Actuar íntegramente con compromiso, innovación, integridad y responsabilidad en todas las actividades que relaciona a la empresa con las partes interesadas. Política 2. Promover el respeto en el cumplimiento de la legislación vigente en el Perú, en los aspectos laborales, tributarios, civiles y la aplicación de la ley 28681 (ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas) así como las normas técnicas aplicables para el sector. Política 3. Impulsar la formalización de los productores informales de pisco. Política 4. Promover actividades que respeten la armonía con la sociedad, asimismo el actuar de la empresa debe estar enmarcado dentro de la responsabilidad social. Política 5. Impulsar el desarrollo de los agricultores para elevar la calidad de sus productos. Política 6. Valorar a los colaboradores como lo esencial de la industria. Política 7. Generar fuentes de empleo formal y estable. Política 8. Impulsar la internacionalización del pisco como producto bandera del Perú. Política 9. Promover el consumo responsable de alcohol mediante la información de la consecuencia del exceso. Política 10. Promover cultura de eficiencia en todas las actividades de la empresa. Política 11. Aplicar buenas prácticas comerciales y agrícolas.
E02	Desarrollar productos premium diferenciados, estableciendo los criterios para su denominación, aprovechando el mayor poder adquisitivo de la población que consume pisco en los mercados actuales y potenciales.	X	X	X	2. Innovación. Búsqueda constante de nuevos procesos con tecnología avanzada y herramientas sofisticadas para el desarrollo de productos que impulse el crecimiento de la industria nacional. 3. Integridad. Actuación de manera transparente en todas las actividades de la industria fortaleciendo a nuestros grupos de interés: empleados, clientes, la sociedad, el gobierno y el medio ambiente.
E03	Establecer alianzas estratégicas para fortalecer las canales de distribución y consolidarnos como líderes en la exportación de pisco en América Latina.	X	X	X	4. Responsabilidad social. Preocupación por todos los actores involucrados en el desarrollo de las actividades de la industria, fomentando una cultura ética y compromiso con el consumo de alcohol responsable, preocupándose a su vez por la responsabilidad medioambiental en el desarrollo de sus actividades y el impacto ambiental.
E04	Crear un portafolio con variedad de productos para diferenciarnos de los aguardientes de otros países.	X	X	X	
E05	Crear clúster en cada zona productora de pisco para fortalecer el sector generando sinergias que logren mayor rentabilidad para reducir el reemplazo de áreas de cultivo por la agroindustria.	X	X	X	
TABLERO DE CONTROL					
FINANCIERO					
OCP 1.2: Al año 2020, el margen comercial será de 16.6%, al 2022 será 18.5%, al 2024 será 20.4%, al 2026 será 22.5% y al 2028 se alcanzará 24.8%. Considerando una tasa de crecimiento anual de 5% durante los próximos nueve años. Actualmente el margen comercial es 14.5%.		OCP 1.1: Al año 2020, la rotación de activos será 0.81v, al 2022, será de 0.89v, al 2024 será 0.98v y al 2026 será 1.09v para lograr al 2028, una rotación de activo de 1.20v. Considerando un crecimiento anual de 5% durante el periodo de implementación del plan. Actualmente, la rotación de activos del sector es 0.7v. OCP 1.2: Al año 2020, el margen comercial será de 16.6%, al 2022 será 18.5%, al 2024 será 20.4%, al 2026 será 22.5% y al 2028 se alcanzará 24.8%. Considerando una tasa de crecimiento anual de 5% durante los próximos nueve años. Actualmente el margen comercial es 14.5%.	OCP 2.1: Se incrementarán las hectáreas de cultivo de uva pisquera. Al 2020 se tendrán 5,832ha cultivadas, al 2022 se cultivarán 8,125 ha, al 2024 serán 9,831 ha, al 2026 serán 11,896 ha para lograr en el 2028 un total de 14,657 ha cosechadas que permitirán satisfacer la demanda nacional e internacional. Actualmente se tiene 5,000 hectáreas cultivadas de uva pisquera. OCP 2.2: Al 2020 el volumen de producción será 5.3 millones de litros, en el 2022 será 6.5 millones, al 2024 será 7.8 millones, al 2026 será 9.5 millones, logrando al 2028 un volumen de producción de 11.4 millones de litros. En el 2017, el volumen de producción fue de 4.2 millones de litros.	OCP 3.1: El 2019 se creará la Sociedad Peruana del Pisco (SPP), encargada de integrar la industria, tecnificar, promocionar y fiscalizar para garantizar la calidad de los productos exportados. OCP 3.2: Se reducirá la informalidad, al año 2020 la informalidad será de 63%, al 2022 será de 57%, el 2024 será de 51%, al 2026 será de 45% y para el 2028 se tendrá una informalidad de 42% en el país. Se está considerando una reducción anual de 5% con la participación del comité de fiscalización.	
OCP 1.3: Al año 2020 el apalancamiento financiero será de 2.0v, luego, en el 2022, será de 2.2v, al 2024 será 2.4v, al 2026 será 2.7v y para el 2028 será de 2.9v para lo cual se considera una tasa de crecimiento del 5% durante los próximos nueve años.		OCP 1.3: Al año 2020 el apalancamiento financiero será de 2.0v, luego, en el 2022, será de 2.2v, al 2024 será 2.4v, al 2026 será 2.7v y para el 2028 será de 2.9v para lo cual se considera una tasa de crecimiento del 5% durante los próximos nueve años.	OCP 2.3: En el 2019, se incrementará la inversión en tecnología creando una asociación gremial que permita comprar maquinarias y equipos a menor precio para implantar nuevas técnicas de producción, logrando economías de escala.	OCP 3.3: A partir del año 2019, realizar dos convenciones anuales de capacitación en mejoramiento de cultivos y uso de tecnología en cada zona productora de pisco durante los cinco primeros años y posteriormente tres convenciones anuales.	
OCP 2.7: Para el año 2019 se ampliarán los canales de distribución para los principales mercados latinoamericanos (Chile, Colombia, Argentina, Brasil) y en Estados Unidos. Logrando incrementar el valor de exportación al 2020 en 7,489 USD, en el 2022 será de 8,735 USD, en el 2024 será de 10,189 USD, al 2026 será de 11,884 USD y al 2028 se alcanzará un valor exportable de 13,862 USD. Actualmente al 2017, las exportaciones a los países indicados ascienden a 6,115 USD.					
OCP 2.8: Para el año 2022 se generarán alianzas para ampliar nuevos canales de distribución del pisco en China, Vietnam y Singapur. Logrando incrementar el valor de exportación en el 2022 a 2,456 USD, al 2024 de 3,537 USD, al 2026 de 5,093 USD, logrando alcanzar al 2028 un valor de 7,334 USD.					
CLIENTE					
OCP 2.4: Al 2019 desagregar en seis partidas arancelarias los tipos de pisco: Pisco Puro, Mosto Verde, Acholado y sus correspondientes líneas Premium, lo que permitirá ofrecer mayor variedad y determinar las mayores preferencias de consumo externo. Actualmente solo se tiene una partida arancelaria.		OCP 1.4: Al 2020 se obtendrá una productividad de 20 TM/ha de uva pisquera, al año 2022 serán 30TM/ha, al 2024 serán 40TM/ha, al 2026 serán 50TM/ha logrando una productividad para el 2028 de 60TM/ha. de uva pisquera. Actualmente la productividad de hectáreas de uvas pisqueras es 10 TM/ha.	OCP 2.4: Al 2019 desagregar en seis partidas arancelarias los tipos de pisco: Pisco Puro, Mosto Verde, Acholado y sus correspondientes líneas Premium, lo que permitirá ofrecer mayor variedad y determinar las mayores preferencias de consumo externo. Actualmente solo se tiene una partida arancelaria.	OCP 3.4: A partir del año 2020, implementar un programa de capacitación anual para agroexportadores de pisco, estableciendo procedimientos estandarizados y otorgando certificaciones para los exportadores. Al año 2022, lograr capacitar al 50% de los exportadores, al 2024 lograr una capacitación del 70%, al 2026 lograr un 90% y al 2028 contar con un 100% de capacitación para los exportadores del sector. OCP 3.5: En convenio con las entidades educativas de nivel técnico y universitario de las zonas productoras de pisco, se crearán en el año 2020, dos carreras de formación especializada para el sector en cada zona productiva y para el año 2024 se implementarán tres carreras de formación. Actualmente solo existe una carrera en Enología y vitivinícola en la Universidad Privada San Juan Bautista.	
OCP 2.5: Para el año 2019 se fortalecerá la marca Pisco Perú, exportando nuevas variedades de pisco "Mosto Verde" en sus cinco presentaciones (Quebranta, Italia, Moscatel, Torontel y Negra Criolla) y para el año 2024, se introducirá al mercado cinco nuevas variedades de Piscos macerados.			OCP 2.5: Para el año 2019 se fortalecerá la exportación de variedades de pisco "Mosto Verde" en sus cinco presentaciones (Quebranta, Italia, Moscatel, Torontel y Negra Criolla) y para el año 2024, se introducirá al mercado cinco nuevas variedades de Piscos macerados.		
OCP 2.6: Para fortalecer la marca Pisco Perú a nivel internacional, la industria destinará un 10% del valor de sus exportaciones en publicidad del 2019 al 2024. Posteriormente incrementará su inversión a un 15% hasta el 2028. El 2017 se estimó un gasto en publicidad de un 8% de sus ventas totales.			OCP 2.6: La industria destinará un 10% del valor de sus exportaciones en publicidad del 2019 al 2024. Posteriormente incrementará su inversión a un 15% hasta el 2028. El 2017 se estimó un gasto en publicidad de un 8% de sus ventas totales.		
PROCESOS					
OCP 1.1: Al año 2020, la rotación de activos será 0.81v, al 2022, será de 0.89v, al 2024 será 0.98v y al 2026 será 1.09v para lograr al 2028, una rotación de activo de 1.20v. Considerando un crecimiento anual de 5% durante el periodo de implementación del plan. Actualmente, la rotación de activos del sector es 0.7v.			OCP 2.7: Para el año 2019 se ampliarán los canales de distribución para los principales mercados latinoamericanos (Chile, Colombia, Argentina, Brasil) y en Estados Unidos. Logrando incrementar el valor de exportación al 2020 en 7,489 USD, en el 2022 será de 8,735 USD, en el 2024 será de 10,189 USD, al 2026 será de 11,884 USD y al 2028 se alcanzará un valor exportable de 13,862 USD. Actualmente al 2017, las exportaciones a los países indicados ascienden a 6,115 USD. OCP 2.8: Para el año 2022 se generarán alianzas para ampliar nuevos canales de distribución del pisco en China, Vietnam y Singapur. Logrando incrementar el valor de exportación en el 2022 a 2,456 USD, al 2024 de 3,537 USD, al 2026 de 5,093 USD, logrando alcanzar al 2028 un valor de 7,334 USD.		
OCP 1.4: Al 2020 se obtendrá una productividad de 20 TM/ha de uva pisquera, al año 2022 serán 30TM/ha, al 2024 serán 40TM/ha, al 2026 serán 50TM/ha logrando una productividad para el 2028 de 60TM/ha. de uva pisquera. Actualmente la productividad de hectáreas de uvas pisqueras es 10 TM/ha.					
OCP 2.1: Se incrementarán las hectáreas de cultivo de uva pisquera. Al 2020 se tendrán 5,832ha cultivadas, al 2022 se cultivarán 8,125 ha, al 2024 serán 9,831 ha, al 2026 serán 11,896 ha para lograr en el 2028 un total de 14,657 ha cosechadas que permitirán satisfacer la demanda nacional e internacional. Actualmente se tiene 5,000 hectáreas cultivadas de uva pisquera.					
OCP 2.2: Al 2020 el volumen de producción será 5.3 millones de litros, en el 2022 será 6.5 millones, al 2024 será 7.8 millones, al 2026 será 9.5 millones, logrando al 2028 un volumen de producción de 11.4 millones de litros. En el 2017, el volumen de producción fue de 4.2 millones de litros. OCP 2.3: En el 2019, se incrementará la inversión en tecnología creando una asociación gremial que permita comprar maquinarias y equipos a menor precio para implantar nuevas técnicas de producción, logrando economías de escala. OCP 3.1: El 2019 se creará la Sociedad Peruana del Pisco (SPP), encargada de integrar la industria, tecnificar, promocionar y fiscalizar para garantizar la calidad de los productos exportados.					
OCP 3.2: Se reducirá la informalidad, al año 2020 la informalidad será de 63%, al 2022 será de 57%, el 2024 será de 51%, al 2026 será de 45% y para el 2028 se tendrá una informalidad de 42% en el país. Se está considerando una reducción anual de 5% con la participación del comité de fiscalización.					
INTERNOS					
OCP 3.3: A partir del año 2019, realizar dos convenciones anuales de capacitación en mejoramiento de cultivos y uso de tecnología en cada zona productora de pisco durante los cinco primeros años y posteriormente tres convenciones anuales. OCP 3.4: A partir del año 2020, implementar un programa de capacitación anual para agroexportadores de pisco, estableciendo procedimientos estandarizados y otorgando certificaciones para los exportadores. Al año 2022, lograr capacitar al 50% de los exportadores, al 2024 lograr una capacitación del 70%, al 2026 lograr un 90% y al 2028 contar con un 100% de capacitación para los exportadores del sector. OCP 3.5: En convenio con las entidades educativas de nivel técnico y universitario de las zonas productoras de pisco, se crearán en el año 2020, dos carreras de formación especializada para el sector en cada zona productiva y para el año 2024 se implementarán tres carreras de formación. Actualmente solo existe una carrera en Enología y vitivinícola en la Universidad Privada San Juan Bautista. OCP 3.6: El 2020 el número de empleos será de 2,494, luego en el 2024 será de 3,031 y en el 2028 será de 3,684, lo que permitirá estabilidad y desarrollo del sector. Se ha considerado un crecimiento de 3% de empleos al 2018, y un incremento anual de 5% desde el 2019 al 2028.					
OCP 3.3: A partir del año 2019, realizar dos convenciones anuales de capacitación en mejoramiento de cultivos y uso de tecnología en cada zona productora de pisco durante los cinco primeros años y posteriormente tres convenciones anuales.					
OCP 3.4: A partir del año 2020, implementar un programa de capacitación anual para agroexportadores de pisco, estableciendo procedimientos estandarizados y otorgando certificaciones para los exportadores. Al año 2022, lograr capacitar al 50% de los exportadores, al 2024 lograr una capacitación del 70%, al 2026 lograr un 90% y al 2028 contar con un 100% de capacitación para los exportadores del sector.					
OCP 3.5: En convenio con las entidades educativas de nivel técnico y universitario de las zonas productoras de pisco, se crearán en el año 2020, dos carreras de formación especializada para el sector en cada zona productiva y para el año 2024 se implementarán tres carreras de formación. Actualmente solo existe una carrera en Enología y vitivinícola en la Universidad Privada San Juan Bautista.					
OCP 3.6: El 2020 el número de empleos será de 2,494, luego en el 2024 será de 3,031 y en el 2028 será de 3,684, lo que permitirá estabilidad y desarrollo del sector. Se ha considerado un crecimiento de 3% de empleos al 2018, y un incremento anual de 5% desde el 2019 al 2028.					
					INTANGIBLES Cultura organizacional enfocada a la calidad Políticas Sistema de mejora continua Certificaciones (Calidad/DO) Sistemas de información
					HUMANAS Gestión de conocimiento Programas de capacitación Sistema de evaluación de rendimiento y retroalimentación Políticas de incentivo
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 678)," por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Referencias

- Agraria.pe. (2017). *Áreas de uvas pisqueras son reemplazadas por cultivos de agro exportación más rentables*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/areas-de-uvas-pisqueras-son-reemplazadas-por-cultivos-13989>
- Aldin, R., & Seguin, R. (2008). *Industria de licores destilados*. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, 65.
- Armas, A. (2018). BCR: ¿Por qué el Perú crecería 4.2% en 2018? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-peru-creceria-4-2-2018-222528>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de Inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reportede-inflacion-setiembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018a). *Nota informativa. Programa Monetario de enero 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2018/nota-informativa-2018-01-11-5.pdf>
- Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP]. (2018b). *Encuestas de Expectativas Macroeconómicas*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP]. (2018c). *Producto bruto interno por sectores productivos (millones S/ 2007) – PBI*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05000AA/html>
- Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP]. (2018d). *Producto bruto interno por tipo de gasto (millones de soles y como porcentaje del PBI)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>
- Banco Continental [BBVA]. (2017a). *Política monetaria: ¿más flexibilización en camino?* Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/01/Cap.-08.pdf>

- Banco Continental [BBVA]. (2017b). Inflación tocará mínimos a fines de este trimestre, pero luego tenderá a converger al centro de la meta. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/01/Cap.-07.pdf>
- Banco Mundial (2018). *Tierras agrícolas (% de área de Tierra)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.AGRI.ZS>
- Banco Mundial. (2017). *Gasto militar de los países limítrofes del Perú*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>
- Bardales, E. (2017, 3 de diciembre). Perú recibirá S/ 3,000 millones de inversión en ciencia y tecnología en próximos tres años. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/cade-2017/peru-recibira-s-3-000-millones-inversion-ciencia-tecnologia-proximos-tres-anos-221964>
- Benzaquen, J., Carpio, L. A. D., Zegarra, L. A., & Valdivia, C. A. (2010). *Un índice regional de competitividad para un país*. *Revista Cepal*, 102(1), 69-86.
- Bodega Don Luis. (2018). Recuperado de <http://www.bodegasdonluis.pe/nosotros.php>
- BM: política fiscal del Perú es una de las mejores de América Latina. (2018). *Boletín Empresarial*. (2018). Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=39555>
- Cámara de Comercio de Lima. (2011). *El Desafío de la informalidad. Quo Vadis Perú 2011*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/quovadis_2011/5.pdf
- Centro de Desarrollo Industrial - Sociedad Nacional de Industrias [SIN]. (2017). *Ranking Mundial de Competitividad 2017, Informe Global de Competitividad 2017-2018*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *El Perú hacia el 2021*.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégicos [CEPLAN]. (2017). *Perú 2030: Tendencias*

globales y regionales.

Chile se constituye como el principal importador de pisco peruano de la región. (2017, 09 de agosto). *América Economía*. Recuperado de

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-se-constituye-como-el-principal-importador-de-pisco-peruano-de-la-region>

¿Cómo va el mercado de bebidas alcohólicas? (2017). *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vinos-licores-destilados/como-va-mercado-destilados-premium-1003053>

CONAPISCO. (2018) *¿Quiénes somos?* Recuperado de

<http://www.conapisco.org.pe/quienes-somos.html>

Coras, L., Cordero, E., Malca, S., & Rodríguez, G. (2016). *Planeamiento Estratégico de la Industria del pisco y Ron* (Tesis para obtener el grado de magíster en administración estratégica de empresas), Centrum Católica, Lima, Perú.

Costos laborales Parte I. (2016). *El Peruano*. Recuperado de

<http://www.elperuano.com.pe/noticia-costos-laborales-parte-i-49292.aspx>

¿Cuánto debería costar una buena botella de Pisco? (2017). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/deberia-costar-buena-botella-pisco-149012>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Perú, Lima: Pearson.

Decreto Supremo N° 004-2018-TR. (2018). *El Peruano*. Recuperado de

<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-incrementa-la-remuneracion-minima-vital-decreto-supremo-n-004-2018-tr-1629081-2/>

Euromonitor International. (2017). *Global Spirits: Recovering and Plenty of Opportunities*.

Recuperado de <http://www.euromonitor.com/global-spirits-recovering-and-plenty-of-opportunities/report>

- Estudios Económicos del Ministerio de Producción. (2018, 11 de julio). *Acceso a la información pública, Oficio 01983-2018/PRODUCE-FUN.RES.ACC.INF*
- Estudios Económicos del Ministerio de Producción. (2015). *Directorio de Productores de Pisco 2015*. Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oeedirectorio/directorio-productores-pisco>
- Fajardo, L. (2017, 10 noviembre 2017), ¿Cuál pisco se vende más en el extranjero, el peruano o el chileno? *BBC Mundo*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-41839586>
- FMI eleva su proyección de expansión del Perú para 2019. (2018, 22 de Octubre). *El Peruano*. Recuperado de: <http://elperuano.pe/noticia-fmi-eleva-su-proyeccion-expansion-del-peru-para-2019-66599.aspx>
- García, J. (2014, 12 de mayo). Una de cada 3 botellas de licor es adulterada o de contrabando. *Gestión*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/3-botellas-licor-adulterada-contrabando-318884>
- Gill, N. (2009). *Pisco Mosto Verde*. *New World Review, Journal of Food, Drink and Travel in the Americas*. Recuperado de <http://newworldreview.com/2009/12/pisco-mosto-verde/>
- Gráfico del Día: El consumo de bebidas alcohólicas destiladas en América Latina y el Caribe. (2015, 28 de agosto). *América Económica*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/grafico-del-dia-el-consumo-de-bebidas-alcoholicas-destiladas-en-america-latina-y>
- González (2014). *Fabricantes y distribuidores de pisco, ron y vodka ven alzas de hasta 15% por reforma*. Recuperado de <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/07/09/669182/asociacion-de-fabricantes-y-distribuidores-de-licores-ven-alzas-de-hasta-19-por-reforma.html>

Hay 580 marcas de pisco y el 70% de la producción es artesanal. (2010). *Diario Gestión*.

<https://archivo.gestion.pe/noticia/410809/hay-580-marcas-pisco-70-produccion-artesanal>

Heptagrama (2018). *Historia del Perú*. Recuperado de <https://heptagrama.com/historia-peruana.htm>

Hernández, F., & Martí, Y. (2004). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Recuperado de

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Recuperado de

<http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>

Hoyer, O. (2012). *Los Brandys Emblemáticos de Francia: Cognac, Armagnac y Calvados*.

Recuperado de <https://omarjhoyer.wordpress.com/2012/04/29/los-brandys-emblematicos-de-francia-cognac-armagnac-y-calvados/>

INDECOPI. (2016). *Observatorio de Mercados*. 10(33), septiembre 2016. Mercado del Pisco.

INIA (2017). *Manual de producción de Instituto de Salud y Trabajo (ISAT)*. Recuperado de

<http://www.inia.cl/wp-content/uploads/ManualesdeProduccion/14%20Manual%20Vides%20Pisquera.pdf>

Instituto Salud y Trabajo [ISAT]. (2011). *Diagnóstico situacional en seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado de

[http://www.usmp.edu.pe/recursos humanos/pdf/1\)%20Diagnostico%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Peru.pdf](http://www.usmp.edu.pe/recursos humanos/pdf/1)%20Diagnostico%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Peru.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Estructura empresarial 2012*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ionessy/inei-estructura-empresarial-peru-2012>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Perú: Anuario de*

Estadísticas Ambientales 2015. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Encuesta nacional agropecuaria*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap12/ind12.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Informe Técnico. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *En el Perú 264 mil personas dejaron de ser pobres entre los años 2015 y 2016*. Nota de prensa. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/en-el-peru-264-mil-personas-dejaron-de-ser-pobres-entre-los-anos-2015-y-2016-9710/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Empleo*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Situación del Mercado*

Laboral en Lima Metropolitana. Informe Técnico 03. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_mercado-laboral-dic2017-ene-feb2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c). *Principales indicadores,*

producción nacional. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018d). *Población en edad para trabajar según Nivel de Educación y ámbito geográfico*. Recuperado de

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

Inversión publicitaria en internet crecerá más en Perú que en Chile y Colombia. (2016, 09 de junio). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/inversion-publicitaria-internet-crecera-peru-chile-colombia-123371>

IWRS. (2016). *La razón por la que el consumo de cerveza bajó en el mundo*. Recuperado de <https://www.noticiascol.com/2017/06/07/la-razon-por-la-que-el-consumo-de-cerveza-bajo-en-el-mundo/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro del Mando Integral* (3ra. Ed). Barcelona, España: Gestión 2000.

KPMG. (2018). *Perú está a punto de perder su mejor indicador de estabilidad económica*. Recuperado de <https://home.kpmg.com/pe/es/home/media/press-releases/2018/03/peru-pierde-estabilidad-economica.html>

La década de los 90 en la voz de cuatro economistas peruanos. (2015, 25 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/decada-90-voz-cuatro-economistas-peruanos-152586>

La estrella del certamen será el pisco, destilado nacional que está dando que hablar a nivel internacional gracias a su calidad, versatilidad y características únicas. (2016, 27 de septiembre). *El Día*. Recuperado de <http://www.diarioeldia.cl/economia/lanzan-concurso-bebidas-espirituosas-que-se-desarrollara-en-chile-en-2017>

La Industrialización de Francia. (2018). Recuperado de <https://economicos.com/2014/10/la-industrializacion-de-francia.html>

La Inversión es el Motor del Crecimiento y Encamina el Cierre de Brechas (2017). *Quo Vadis Perú 2017*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/revista-iedep-24-04-2017.pdf>

León, J. (2018, mayo). *Exportaciones de pisco crecerían 5% en valor el 2018*. *Agraria.pe*.

Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/exportaciones-de-pisco-crecerian-5-en-valor-el-2018-16677>

Ley 27308 - Ley Forestal y de Fauna Silvestre. (2009). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/65000750142F0C62052578B0006A9C64/\\$FILE/27308.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/65000750142F0C62052578B0006A9C64/$FILE/27308.pdf)

Ley 29632 - Ley para erradicar la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas informales, adulteradas o no aptas para el consumo humano. (2010, 17 de diciembre)
Recuperado de sial.segat.gob.pe/normas/ley-erradicar-elaboracion-comercializacion-bebidas-alcoholicas-informales

Ley 28681 - Ley que regula la Comercialización, Consumo y Publicidad de Bebidas Alcohólicas. (2009, 10 de julio). Recuperado de http://munisullana.gob.pe/new/archivos/licencias_funcionamiento/legislacion/ILEY%208681%20REGLAMENTO%20LAS%20BEBIDAS%20ALCOHÓLICAS%202009.pdf

López, R. (2017, 15 de noviembre). CCL: ¿Cuántos litros de bebida alcohólica se mueven en el Perú? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/ccl-litros-bebida-alcoholica-mueven-peru-150496>

Los vinos de California, con sabor latino. (2011, 15 de noviembre). *BBC News*. Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/11/111115_vinos_temecula_california_rg

Marco Macroeconómica Multianual 2018-2021 (2017, 25 de agosto). *El Peruano*.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Marthans, J. (2018). *Crisis Política: ¿Qué impacto tendrá en la economía para el 2018?*

Recuperado de <https://www.constructivo.com/noticia/tesis-politica-que-impacto-tendra-en-la-economia-para-el-2018-1514296378>

Maximixe. (2015, octubre). Reporte de Riesgos del mercado: Uva. Centrum Católica.

MEF sube impuesto a bebidas alcohólicas para reducir su consumo (2018, 10 de mayo).

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mef-suba-impuesto-bebidas-alcoholicas-reducir-consumo-233343>

Ministerio de Agricultura. (2015). *Resolución Ministerial. Plan estratégico Sectorial Multianual*. Recuperado de

http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resoluciones_ministeriales/2015/setiembre/rm461-2015-minagri.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Acuerdos Comerciales del Perú*.

Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Defensa. (2017). *Conformación de las fuerzas armadas en el Perú*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/principal.php>

Ministerio de Defensa. (2018). *Objetivos estratégicos del Ministerio de Defensa*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/vision.php>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018*.

Recuperado de

https://isid.unido.org/files/Peru/CNC_Agenda_de_Competitividad_2014-2018pdf.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2018). *Inversión privada*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/>

Ministerio de la Producción (2018). *Ministra Schol: En el 2017 el consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en los últimos diez años*. Recuperado de

<https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/776-ministra-schol-en-el-2017-el-consumo-nacional-de-pisco-alcanzo-su-pico-mas-alto-en-los-ultimos-diez-anos>

Ministerio de la Producción. (2017). *Ley de Promoción de la Investigación Científica,*

Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Recuperado de

<https://innovateperu.gob.pe/landings/incentivo-tributario/>

- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). *Objetivos estratégicos del Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/ministerio.aspx>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA). (2015). *Compendio de Normas sobre Legislación Laboral del Régimen Privado (Actualizado hasta octubre del 2015)*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/compendio_normas/COMPENDIO_NO_RMAS_LABORALES_MINTRA_2013.pdf
- Moreno, J. (2015). Los países que más beben en América Latina: la dramática radiografía del consumo de alcohol en la región. *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150723_consumo_alcohol_latinoamerica_muertes_paises_jm
- Naciones Unidas de Chile. (2018, 23 de abril). *El FMI eleva al 2% el crecimiento de la economía en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.onu.cl/es/el-fmi-eleva-al-2-el-crecimiento-de-la-economia-en-latinoamerica/>
- Nuestro pisco brilló en cada edición del Concurso Mundial de Bruselas (2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/bares-y-copas/nuestro-pisco-brillo-edicion-concurso-mundial-bruselas-426201>
- Ocucaje (2018). Recuperado de <http://ocucaje.com/dev/es/#!/piscos/nuestros-piscos/>
- ODEPA (2008). *Informe análisis estadístico de información*. Recuperado de http://studylib.es/doc/1336479/1369693787estudio_factores_pisco.pdf
- OEC. (2017). *Estados Unidos*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/usa/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2014). *Informe mundial de la OMS destaca los impactos negativos del alcohol en la salud*. Recuperado de

http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1200:informe-mundial-de-la-oms-destaca-los-impactos-negativos-del-alcohol-en-la-salud&Itemid=360

Organization for Economic Cooperation and Development [OECD]. (2017). *Evaluación del desempeño ambiental Perú 2016*. Recuperado de

<http://www.oecd.org/environment/oecd-eclac-peru-highlights-recommendations.htm>

Pareja, O. (2016, 13 de Mayo). *Menor consumo de pisco en el Perú*. Recuperado de

<https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/menor-consumo-de-pisco-en-el-peru-672447/>

Pérez (2017). Una mirada al pisco de Chile. *El Diario Ony*. Recuperado de

<https://eldiariony.com/2017/03/08/una-mirada-al-pisco-de-chile/>

Pisco Chile (2014). Recuperado de: <http://piscochile.com/pisco/dia-de-la-piscola-aumenta-el-consumo-de-pisco-premium/>

Pisco Chile (2018a). Recuperado de <http://piscochile.com/pisco/el-15-de-mayo-la-denominacion-de-origen-pisco-cumple-84-anos-y-es-la-mas-antigua-de-america-la-serena-sera-la-capital-del-pisco-en-su-dia-nacional/>

Pisco Chile (2018b). *Industria pisquera comienza el 2017 con el pie derecho*.

<http://piscochile.com/pisco/industria-pisquera-comienza-el-2017-con-el-pie-derecho/>

Pisco Chile (2018c). *Tipificación de pisco*. Recuperado de <http://piscochile.com/pisco/tipos-de-pisco/#prettyPhoto>

Pisco Chileno (2012). Recuperado de: <https://piscochileno.wordpress.com/category/pisco-chileno/>

Pisco: Producción alcanzó récord 10.5 millones de litros durante el 2016 (2017, 04 de febrero). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/pisco-produccion-alcanzo-record-10-5-millones-litros-2016-127993>

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la

- Estrategia (8a ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (2015). *Ser Competitivo* (8a ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades Manufactureras y Comercio Interno. (2015). Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/dispositivos/publicaciones/ds017-2015-produce.pdf>
- Reglamento del pisco (2011). Reglamento de la denominación de origen PISCO, aprobado mediante la Resolución N° 2378-2011/DSD-INDECOPI, de fecha 14 de febrero de 2011
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ta Ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Santa María, M. (2017). *El Pisco, una experiencia de vida*. Recuperado de <https://www.academiaperuanadelpisco.pe/2017/05/el-pisco-una-experiencia-de-vida/>
- Santiago Queirolo. (2018). Recuperado de <http://www.santiagoqueirolo.com/es/vinas.html#historia>
- Sector licores crecería 10% en el 2018. (2018, 9 de mayo). *El Economista América*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/mercados-eAmperu/noticias/9127353/05/18/Sector-licores-creceria-10-en-el-2018.html>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2014). *Pisco*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/166pdf2014Sep22.pdf>
- Sociedad Nacional de Industria [SIN]. (2015, noviembre-diciembre). *Un año incierto. Industria Peruana*. Recuperado de http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_909.pdf
- Solo el 28% de la población económicamente activa en Perú tiene empleo formal. (2017, 30 de abril). *América Económica*. Recuperado de

<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/solo-el-28-de-la-poblacion-economicamente-activa-en-peru-tiene-empleo>

Superintendencia Nacional de Banca y Seguros [SBS]. (2018). Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Mayo/SF-0003-my2018.PDF>

Taberneró. (2018). Recuperado de <http://www.taberneró.com/es/viniedos/>

Tapia, J. (2018, 3 de enero). *Estabilidad política. Instituto Libre de Defensa*. Recuperado de

<https://ile.pe/estabilidad-politica/>

Tenorio, P. (2018). La política en el 2018: ¡agárrense!, por Pedro Tenorio. *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/politica-2018-agarrense-pedro-tenorio-noticia-485677>

The World Bank Group. (2017). *World Development Indicators: Science and technology*.

Recuperado de <http://wdi.worldbank.org/table/5.13#>

Trade Map (2018). *Lista de los mercados importadores para el producto aguardiente de uva o de orujo de uva exportado por Perú en 2017*. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604||||220820|||6|1|1|2|1|1|2|1|1

Villar. (2017). Perú y Chile: el viejo conflicto por la denominación del origen del pisco. *El*

Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/denominacion-origen-pisco-conficto-peru-chile-426143>

Villarán, J. (2018, 02 de febrero). En 2017 consumo nacional de pisco alcanzó su pico más

alto en últimos 10 años. *Andina*. Recuperado de [http://andina.pe/agencia/noticia-en-](http://andina.pe/agencia/noticia-en-2017-consumo-nacional-pisco-alcanzo-su-pico-mas-alto-ultimos-10-anos-698115.aspx)

[2017-consumo-nacional-pisco-alcanzo-su-pico-mas-alto-ultimos-10-anos-698115.aspx](http://andina.pe/agencia/noticia-en-2017-consumo-nacional-pisco-alcanzo-su-pico-mas-alto-ultimos-10-anos-698115.aspx)

Viñas Queirolo. (2018). Recuperado de

<http://www.santiagoqueirolo.com/es/vinas.html#PlantaDeProduccion>

Willems, A. (2015). Concytec: El 50% de la inversión en innovación tecnológica corresponderá al sector privado el 2021. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/concytec-50-inversion-innovacion-tecnologica-correspondera-sector-privado-2021-78724>

World Economic Forum (WEF). (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/GCR20162017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

World Economic Forum (WEF). (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*.

Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf)

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf)

Zambrano, O. (2018). BID: Perú lideraría crecimiento de clase media en América Latina.

Semana Económica. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/tema/bid-peru-lideraria-crecimiento-de-clase-media-en-america-latina/>

Apéndice A: Principales Países a Nivel Mundial que Importan Aguardiente de Uva en Miles de Dólares Americanos, (2013-2017)

Importadores	valor importado en 2013	valor importado en 2014	valor importado en 2015	valor importado en 2016	valor importado en 2017
Mundo	5,872,209.00	5,481,852.00	4,924,748.00	5,009,422.00	6,754,770.00
Estados Unidos	936,016.00	1,064,553.00	1,168,241.00	1,280,557.00	1,463,631.00
China	839,212.00	691,167.00	626,091.00	649,121.00	874,600.00
Vietnam	26,642.00	23,464.00	31,659.00	20,071.00	830,027.00
Singapur	874,079.00	838,294.00	695,883.00	687,594.00	752,637.00
Federación Rusia	492,231.00	408,661.00	247,413.00	276,372.00	384,579.00
Hong Kong, China	295,025.00	288,357.00	233,339.00	227,975.00	248,784.00
Taipei Chino	113,207.00	111,162.00	134,639.00	198,077.00	187,549.00
Malasia	193,983.00	176,199.00	195,928.00	175,474.00	170,396.00
Reino Unido	172,980.00	165,806.00	149,767.00	145,508.00	148,794.00
Panamá	25,941.00	28,394.00	44,324.00	45,365.00	146,235.00
Alemania	219,639.00	201,040.00	139,597.00	144,528.00	127,238.00
Francia	172,416.00	128,065.00	74,230.00	81,697.00	88,993.00
Letonia	44,726.00	44,435.00	33,329.00	35,973.00	73,989.00
Macao, China	-	81,636.00	66,024.00	16,601.00	71,043.00
Canadá	61,842.00	62,836.00	56,657.00	57,789.00	66,532.00
México	93,827.00	72,874.00	72,119.00	60,584.00	61,722.00
Países Bajos	69,760.00	63,222.00	61,339.00	35,389.00	59,911.00
Emiratos Árabes Unidos	16,763.00	21,520.00	6,248.00	2,856.00	56,196.00
Japón	64,992.00	60,997.00	67,776.00	62,021.00	54,676.00
Tailandia	55,034.00	72,605.00	61,933.00	55,353.00	54,112.00

Nota. Tomado de “Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto: 220820 Aguardiente de vino o de orujo de uvas” por Trade Map, 2018

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||220820||6|1|1|2|1|2|1|1

Apéndice B: Principales Países en América Latina y El Caribe que Importan

Aguardiente de Uva en miles de Dólares Americanos, (2013-2017)

Importadores	valor importado en 2013	valor importado en 2014	valor importado en 2015	valor importado en 2016	valor importado en 2017
Mundo	5,872,209.00	5,481,852.00	4,924,748.00	5,009,422.00	6,754,770.00
América Latina y el Caribe	146,209.00	129,027.00	151,129.00	148,338.00	253,957.00
Panamá	25,941.00	28,394.00	44,324.00	45,365.00	146,235.00
México	93,827.00	72,874.00	72,119.00	60,584.00	61,722.00
Bahamas	737.00	1,672.00	1,533.00	1,952.00	10,151.00
Jamaica	2,155.00	2,244.00	3,043.00	6,236.00	6,955.00
Trinidad y Tobago	3,947.00	4,902.00	6,831.00	7,763.00	6,268.00
Barbados	2,851.00	2,552.00	3,217.00	3,971.00	4,860.00
Chile	1,683.00	2,297.00	3,620.00	4,346.00	4,745.00
República Dominicana	1,677.00	2,700.00	6,277.00	8,203.00	1,616.00
Islas Caimanes	764.00	625.00	648.00	1,214.00	1,245.00
Cuba	362.00	228.00	317.00	541.00	1,071.00
Antigua y Barbuda	547.00	482.00	455.00	406.00	996.00
Costa Rica	845.00	518.00	640.00	864.00	969.00
Argentina	793.00	914.00	560.00	739.00	747.00
Aruba	139.00	108.00	73.00	404.00	700.00
Santa Lucía	326.00	363.00	422.00	556.00	673.00
Colombia	614.00	607.00	640.00	844.00	613.00
Saint Kitts y Nevis	219.00	332.00	446.00	691.00	553.00
Islas Turks y Caicos	248.00	239.00	441.00	419.00	525.00
Brasil	1,010.00	831.00	867.00	594.00	515.00
Ecuador	155.00	258.00	126.00	63.00	371.00

Nota. Tomado de “Lista de los importadores para el producto seleccionado Producto: 220820 Aguardiente de vino o de orujo de uvas” por Trade Map, 2018, recuperado de:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||15||220820||6|1|1|2|1|3|1|1

Apéndice C: Principales Exportadores de Aguardiente de Uva en Miles de Dólares Americanos, (2013-2017)

Exportadores	valor exportado en 2013	valor exportado en 2014	valor exportado en 2015	valor exportado en 2016	valor exportado en 2017
Mundo	6,961,758.00	6,581,932.00	6,149,393.00	6,353,078.00	6,869,897.00
Francia	3,420,554.00	3,162,519.00	3,080,066.00	3,267,591.00	3,698,685.00
Singapur	1,000,094.00	1,011,648.00	989,117.00	975,907.00	960,221.00
Hong Kong, China	378,419.00	326,583.00	296,396.00	256,710.00	262,168.00
Estados Unidos de América	132,507.00	221,942.00	249,471.00	264,833.00	243,448.00
Taipei Chino	155,290.00	116,914.00	164,641.00	200,141.00	205,018.00
Armenia	181,299.00	157,664.00	84,690.00	142,899.00	200,189.00
España	384,689.00	329,075.00	216,182.00	214,831.00	198,740.00
Malasia	133,197.00	106,716.00	156,149.00	157,204.00	164,216.00
Países Bajos	104,831.00	102,809.00	134,822.00	108,814.00	114,720.00
Georgia	72,599.00	68,859.00	46,524.00	72,681.00	100,789.00
Letonia	90,468.00	76,441.00	42,589.00	46,966.00	84,944.00
Alemania	113,405.00	99,030.00	81,736.00	72,840.00	83,126.00
Italia	130,685.00	89,704.00	70,988.00	71,350.00	70,138.00
Bélgica	15,650.00	11,758.00	26,957.00	40,070.00	56,413.00
China	65,094.00	144,752.00	41,899.00	49,949.00	52,323.00
Australia	30,755.00	33,229.00	29,206.00	37,246.00	43,051.00
Tailandia	36,803.00	56,528.00	52,865.00	41,692.00	39,656.00
Sudáfrica	61,475.00	37,743.00	16,961.00	21,643.00	31,725.00
Reino Unido	21,575.00	23,627.00	23,026.00	23,025.00	27,892.00
Lituania	18,803.00	18,638.00	10,481.00	14,904.00	23,143.00
Moldova, República de	61,714.00	42,418.00	25,241.00	21,073.00	22,765.00
India	19,725.00	16,033.00	17,006.00	13,430.00	18,985.00
Azerbaiyán	19,519.00	20,030.00	19,730.00	13,903.00	13,992.00
Suiza	6,357.00	8,052.00	8,927.00	7,554.00	9,808.00
Ucrania	26,797.00	14,527.00	12,954.00		9,719.00
Estonia	25,973.00	24,758.00	18,196.00	18,143.00	9,643.00
Perú	5,516.00	5,561.00	8,412.00	8,912.00	8,988.00
Chile	15,880.00	5,994.00	5,981.00	8,125.00	8,796.00
República Checa	20,375.00	18,744.00	13,634.00	11,699.00	8,083.00
Portugal	14,149.00	14,147.00	8,340.00	9,382.00	7,877.00
Dinamarca	13,331.00	10,541.00	8,139.00	7,596.00	7,527.00
Emiratos Árabes Unidos	23,310.00	25,038.00	346.00	524.00	7,186.00
Uzbekistán	4,644.00	6,230.00	6,354.00	4,253.00	6,925.00
Finlandia	4,782.00	5,065.00	4,715.00	5,075.00	5,776.00
Eslovaquia	408.00	404.00	1,239.00	3,244.00	5,457.00
Sri Lanka	14.00	254.00	849.00	2,823.00	5,314.00
Vietnam	60,159.00	89,035.00	92,707.00	58,195.00	5,299.00
Austria	2,503.00	3,820.00	3,443.00	3,773.00	4,765.00
Filipinas	142.00	728.00	3,630.00	5,635.00	4,243.00
México	3,628.00	4,277.00	4,381.00	3,768.00	4,154.00

Nota. Tomado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 220820 Aguardiente de vino o de orujo de uvas”, por Trade Map, 2018. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||220820||6|1|1|2|2|1|2|1|1

**Apéndice D: Principales Destinos de Exportación de Pisco Peruano en Miles de
Dólares Americanos, (2013-2017)**

Importadores	Valor exportado en 2013	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017
Mundo	5,516.00	5,561.00	8,412.00	8,912.00	8,988.00
Chile	1,280.00	1,911.00	2,946.00	3,409.00	3,280.00
Estados Unidos de América	2,875.00	1,785.00	3,044.00	2,586.00	2,398.00
España	186.00	271.00	377.00	520.00	781.00
Países Bajos	16.00	44.00	237.00	352.00	369.00
Francia	25.00	103.00	156.00	216.00	257.00
Reino Unido	117.00	369.00	409.00	340.00	252.00
Alemania	284.00	109.00	176.00	160.00	216.00
Colombia	145.00	197.00	147.00	217.00	213.00
Australia	40.00	67.00	179.00	129.00	171.00
Argentina	36.00	44.00	32.00	59.00	122.00
Italia	13.00	102.00	88.00	10.00	119.00
Brasil	40.00	27.00	84.00	99.00	102.00
Ecuador	50.00	156.00	66.00	67.00	92.00
Canadá	20.00	28.00	18.00	34.00	89.00
Emiratos Árabes Unidos	12.00	11.00	12.00	61.00	51.00
Suiza	12.00	26.00	39.00	83.00	43.00
Japón	84.00	73.00	95.00	56.00	42.00
Panamá	39.00	115.00	38.00	44.00	41.00
México	77.00	5.00	21.00	18.00	36.00
China	-	8.00	7.00	180.00	34.00
Bélgica	-	7.00	26.00	78.00	31.00
Costa Rica	19.00	5.00	17.00	18.00	31.00
República Dominicana	-	-	-	9.00	25.00
Guatemala	1.00	-	27.00	-	24.00
Paraguay	-	-	-	4.00	24.00

Nota. Tomado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 220820 Aguardiente de vino o de orujo de uvas” por Trade Map, 2018. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||220820||6|1|1|2|2|1|2|1|1

Apéndice E: Análisis de Factores Críticos de Éxito: Países Referentes y Competidores

Factores Críticos	Francia	Estados Unidos	Perú	Chile
Disponibilidad de recursos (a)	Superficie 640,597 km ² , superficie agrícola 52.5%, Litoral costero 3,427 km ² .	Superficie 9'371,180 km, superficie agrícola 44.4%, Litoral costero 22,423 km ² .	Superficie 1'285,216 km ² , superficie agrícola 19% (5,000 hectáreas de uva pisquera), Litoral costero 2,414 km ² .	Superficie 756,102 superficie agrícola 21.2% (10,000 hectáreas de uva pisquera), Litoral costero 19,924 km.
Imagen de la marca global (b)	Francia es catalogada como un sinónimo de vinos. 1er Exportador de Aguardientes de vino u orujo de uva.	1er importador y el 2do exportador mundial de bienes y servicios comerciales	1er Exportador de pisco en Latinoamérica.	Exportador de pisco en Latinoamérica. 2do País con denominación de origen antiguo "Pisco" (Año 1931)
Calidad del producto	Líder en participación de concurso Spirits Selection 2017. 4 grandes medallas de oro en el año 2017 (c)	Productos de alta gama Enfoque de producción orgánica (d)	Spirit Selection (2016): 7 medallas de oro y 7 plata.	Spirits Selection (2016): 4 medallas de oro y 5 plata.
Variedad y diferenciación de productos	Brandy o Coñac o Armagnac: 40% a 42% de alcohol por volumen. Algunas de las variedades de uvas favoritas para la producción de Brandy son: St-Emillion, Folle Blanche y Colombar (e)	Vinos de California (más de 250 años de excelencia)	* 8 variedades de uva pisquera comercializadas. * 3 tipos de pisco: Pisco Puro, Pisco Mosto Verde y Pisco Acholado	* 13 variedad de uva pisquera, pero solo 5 son utilizadas industrialmente. * 2 tipos de pisco: Pisco Blanco/ Transparente y Pisco Envejecido
Tecnología e innovación	Procesos Industrializado, uso de tecnología. Inversión en tecnología y telecomunicaciones: \$ 119 millones (f).	Procesos Industrializado, uso de tecnología. Inversión en tecnología y telecomunicaciones: \$ 942 millones (f).	Proceso Artesanal (70% productores) Proceso industrializado (30%) Inversión en tecnología y telecomunicaciones: \$ 8 millones (f).	Proceso Industrializado; uso de tecnología. Inversión en tecnología y telecomunicaciones: \$ 12 millones (f).
Eficiencia de cadenas de distribución (g)	Score de competitividad: 5.18	Score de competitividad: 5.85	Score de competitividad: 4.22	Score de competitividad: 4.71
Marketing y publicidad	Inversión per cápita de USD 232.34 en el sector publicitario (h)	Inversión per cápita de USD 589.29 en el sector publicitario (h)	Inversión per cápita de USD 29.81 en el sector publicitario digital (i)	Inversión per cápita de USD 70.53 en el sector publicitario digital (i)
Especialización de productores	Programa de especialización en procesos tradicionales y modernización tecnológica (j)	Establecimiento de proceso de innovación tecnológica y organizativa (k)	Baja Participación de sectores de apoyo (Produce, Promperú)	Buena Participación de sectores de apoyo (Público-privado)
Economías de escala (b)	Exportación de aguardiente de vino u orujo de uva: USD 3'698,685.00 miles	Exportación de aguardiente de vino u orujo de uva: USD 243, 448.00 miles.	Exportación de pisco: USD 8,988.00 miles.	Exportación de pisco: USD 8,796.00 miles
Formalización de la industria (l)	Informalidad estimada inferior al 10%	Informalidad estimada inferior al 10%	Informalidad estimada: superior al 70%	Informalidad estimada: 50%

Nota. Adaptado de fuentes en internet:

(a) <https://datos.bancomundial.org/indicador/AG.LND.AGRI.ZS>; http://www.sport-histoire.fr/es/Geografia/Paises_por_superficie.php; <http://es.db-city.com/Pa%C3%ADs--Longitud-de-costa>

(b) https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||220820||6|1|1|2|2|1|2|1|1

(c) <http://www.spiritsselection.com/es/resultados/>

(d) <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0g.htm>

(e) <https://omarjhoyer.wordpress.com/2012/04/29/los-brandys-emblematicos-de-francia-cognac-armagnac-y-calvados/>

(f) <https://www.siliconweek.com/cloud/brasil-el-pais-de-america-latina-que-mas-invierte-en-tecnologia-con-diferencia-49963>

(g) <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

(h) <https://www.puromarketing.com/66/22602/inversion-publicitaria-crecera-este-ano-doble-nivel-mundial.html>

(i) <https://gestion.pe/tendencias/inversion-publicitaria-internet-crecera-peru-chile-colombia-123371>

(j) <https://economicos.com/2014/10/la-industrializacion-de-francia.html>

(k) <https://economicos.com/2014/11/industrializacion-de-los-estados-unidos.html>

(l) https://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/quovadis_2011/5.pdf

Apéndice F: Indicadores Financieros de Empresas del Sector de Bebidas Alcohólicas

Empresas del sector	Ventas	Utilidad Neta	Patrimonio	Retorno de la Inversión	Pasivos	Apalancamiento Patrimonial	Activo Total	BAI (Beneficios antes de impuestos)	BAIL (Beneficios antes de intereses e impuestos)
Santiago Queirolo SAC	110,194.00	4,535.00	70,338.00	0.06	109,836.00	1.56	180,174.00	8,264.00	10,835.00
Bodegas y Viñedos Taberero SAC	72,347.00	8,633.00	51,963.00	0.17	35,997.00	0.69	87,980.00	14,182.00	15,451.00
Antonio Biondi e Hijos SAC	2,644.00	27.00	1,999.00	0.01	3,048.00	1.52	5,047.00	27.00	473.00
Manuel Muñoz Najar SAC	2,842.00	60.00	3,972.00	0.02	3,972.00	1.00	6,091.00	148.00	184.00
Bodegas Viña Rosita SAC	477.60	52.80	597.00	0.09	74.00	0.12	670.00	52.80	228.00
Percy Álvarez Aquije	936.00	187.20	461.00	0.41	461.00	1.00	607.00	187.20	354.00
Total, Industrias	189,440.60	13,495.00	129,330.00	0.10	153,388.00	1.19	280,569.00	22,861.00	27,525.00

Nota. Tomado de "Análisis de Estados Financieros, reportes de principales empresas del sector", Fuente Confidencial (2017)

Indicadores Financieros	
Rentabilidad del sector	14.53%
Retorno en la Inversión	10.43%
Apalancamiento	1.80
Liquidez	1.37
Rotación de inventarios	309

	Apalancamiento Financiero	Rotación de activos	Margen Comercial	Rentabilidad de activos (ROA)	Activo Corriente	Pasivo Corriente	Liquidez	Inventarios	Costo de ventas	Rotación de inventarios
Santiago Queirolo SAC	1.95	0.61	0.10	0.06	116,046.00	93,543.00	1.24	63,515.00	63,408.00	360.61
Bodegas y Viñedos Taberero SAC	1.55	0.82	0.21	0.18	49,509.00	29,333.00	1.69	18,053.00	34,210.00	189.98
Antonio Biondi e Hijos SAC	0.14	0.52	0.18	0.09	4,151.00	2,422.00	1.71	3,185.00	1,206.00	950.75
Manuel Muñoz Najar SAC	1.23	0.47	0.06	0.03	4,213.00	1,542.00	2.73	1,833.00	1,748.00	377.51
Bodegas Viña Rosita SAC	0.26	0.71	0.48	0.34	155.00	20.00	7.75	150.00	238.80	226.13
Percy Álvarez Aquije	0.70	1.54	0.38	0.58	256.00	46.00	5.57	250.00	516.00	174.42
Total Industrias	1.80	0.68	0.15	0.10	174,330.00	126,906.00	1.37	86,986.00	101,326.80	309.05

Nota. Tomado de "Análisis de Estados Financieros, reportes de principales empresas del sector", Fuente Confidencial (2017)

Apéndice G: Producción de Pisco en Perú (2012-2018) en Miles de Litros

Mes	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	289.7	204.1	204.1	228.1	317.8	368.1	395.2
Febrero	278.7	250.8	250.8	253.0	278.7	418.6	375.2
Marzo	276.4	185.2	185.2	389.6	385.6	280.8	386.8
Abril	192.6	186.6	186.6	279.6	333.1	244.8	449.4
Mayo	225.0	217.5	217.5	296.7	270.7	357.7	
Junio	169.6	234.0	234.0	311.6	226.4	429.3	
Julio	226.9	260.7	260.7	306.5	353.5	363.7	
Agosto	219.3	215.8	215.8	343.4	357.2	286.6	
Septiembre	198.9	211.4	211.4	358.2	422.9	407.3	
Octubre	296.5	261.5	261.5	333.3	359.2	264.2	
Noviembre	284.8	327.0	327.0	299.1	399.9	421.3	
Diciembre	171.6	273.0	273.0	363.2	485.8	376.1	
	2,829.9	2,827.8	2,827.8	3,762.3	4,190.9	4,218.4	1,606.5

La información corresponde a la información recopilada de la muestra de empresas que informan a la Estadística Industrial Mensual. Los establecimientos productivos en la muestra son los siguientes: Cartavio Rum Company SAC - Ex Destilerías Unidas S.A.C, Vista Alegre S.A, Agrícola Viña Vieja Santa Isabel S.A.C, Agroindustrial Viejo Tonel S.A.C, Antonio Biondi e Hijos S.A.C, Bodega Sotelo S.A.C, Vitivinícola Don Salvattore S.A.C, Sociedad Industrial e. Copello S.R.L, Manuel Muñoz Najar S.A.C. industria licorera, Bodegas y Viñedos Tabernerero S.A.C, Santiago Queirolo S.A, Bodegas Viña de Oro S.A, Viña Tacama S.A, Viña Ocucaje S.A.

Nota. Tomado de “Producción de Pisco en Perú”, por Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de producción, 2018. (Información brindada de acceso a la información pública)

Apéndice H: Principales Empresas Exportadoras de Pisco en Perú

Razón Social	Miles-FOB		Miles - Litro		Participación %	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Bodegas y Viñedos Taberero S.A.C.	1,925.3	1,682.9	352.1	327.4	22.2%	19.0%
Destilería la Caravedo S.R.L	1,653.3	955.5	160.3	111.3	19.0%	10.8%
Bodega San Isidro S.A.C	891.5	1,105.3	119.9	167.0	10.3%	12.5%
Santiago Queirolo S.A.C.	764.7	980.6	120.4	180.4	8.8%	11.1%
Bodegas Don Luis S.A.C.	619.6	652.0	76.3	88.4	7.1%	7.4%
Bodega San Nicolas S.A.C.	428.7	649.9	45.8	60.0	4.9%	7.3%
Viña Tacama S.A.	488.0	587.4	71.5	81.3	5.6%	6.6%
Bodegas Viñas de Oro S.A.	301.1	472.5	49.1	50.8	3.5%	5.3%
Macchu Pisco S.A.C.	299.7	318.6	47.0	57.1	3.4%	3.6%
Fool's Gold Terroir S.R.L.	234.6	140.4	24.7	14.5	2.7%	1.6%
Viña Ocucaje S A	131.1	210.8	17.5	27.6	1.5%	2.4%
Otros	950.9	1,093.6	115.5	149.7	10.9%	12.4%
	8,688.5	8,849.4	1,200.2	1,315.4	100.0%	100.0%

Nota. Tomado de “Principales Empresas Exportadoras de Pisco y Aguardiente de Uva” por Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de producción, 2018. (Información brindada de acceso a la información pública)

Apéndice I: Entrevistas Líderes de Opinión

I. Entrevista con Nelly Salas, Representante de Secretaría Técnica de la Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO), Entrevista: 08 de Junio, 2018.

La Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO), es la instancia de coordinación público-privada que reúne instituciones, asociaciones y productores que promueven el desarrollo de la cadena productiva del pisco, constituida por Decreto Supremo N°014-2003-Produce, el 28 de Mayo, 2003. CONAPISCO es una división perteneciente al Ministerio de Producción y está representada por instituciones como: Ministerio de Producción, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Relaciones Exteriores, CITE Agroindustrial de ICA (Ex CITEvid), PROMPERÚ, INDECOPI, Cofradía Nacional de Catadores, Comité Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias y un representante de cada gremio de productores de las zonas productivas: Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna.

Según lo indicado por CONAPISCO, su función principal es realizar reuniones técnicas con los representantes de la industria para poder brindar apoyo en temas de interés (generar hojas de ruta y agendar actividades), asimismo, CONAPISCO no reglamenta, no emite normativas y tampoco ejecuta procesos de fiscalización o controles por falsificación, esta labor es ejecutada por INDECOPI, quien es el organismo responsable de la supervisión.

Actualmente CONAPISCO está enfocado en elevar el consumo nacional de pisco, el cual representa solo el 0.25 del consumo per cápita, un valor bastante bajo relacionado al principal competidor de la industria pisquera, Chile, cuyo consumo per cápita supera los 2.5. De acuerdo con lo indicado por Salas (2018) “buscamos incrementar el consumo familiar, que es un indicador más adecuado para la realidad nacional”. Por ello, se han implementado proyectos financiados por el Ministerio de Producción, realización de ferias (Mistura, Expo Alimentaria), Organización de Concursos Nacionales de Pisco (en el último realizado en el

año 2017, participaron más de 400 empresas), buscar la representación del pisco en eventos políticos y recientemente en eventos como La Copa del Mundo en Rusia. Su enfoque está fundamentado en incrementar la participación del mercado, trabajando en conjunto con los productores en resaltar la marca pisco y sus calidades, y enfocarse en la integración de los productores.

CONAPISCO, en conjunto con el Ministerio de Producción y la CITE AgroIndustrial de Ica, ha tratado de promover el componente técnico productivo, brindando capacitaciones a productores, se ha planteado también coordinaciones sectoriales (mapeo de necesidades), pero la limitante principal es no tener una base real de la cantidad de productores existentes.

Se ha intentado realizar censos, pero no ha sido posible llegar de forma descentralizada a todos los productores, no hay un presupuesto propio para el sector y las reuniones programadas con los distintos representantes no alcanza al total de productores existentes, por ello, se está buscando realizar reuniones descentralizadas en cada zona productiva, pues actualmente solo se realizan en Lima, convocando a representantes de las cinco asociaciones.

“Es imposible llegar a cada uno de los productores, se busca trabajar a través de las Asociaciones gremiales existentes en cada zona productiva, pero muchos productores, no están inscritos en asociaciones y es muy difícil en una industria tan fragmentada poder alcanzar todos los niveles” (Salas, 2018).

Para CONAPISCO, las principales amenazas del sector son: El gran porcentaje de adulteración y bebidas falsificadas y, por otro lado, la pérdida de áreas de cultivo destinado a la producción de uvas pisqueras, las cuales están siendo reemplazadas por cultivos de productos más rentables. Asimismo, CONAPISCO indicó que se debe buscar fortalecer la estructura y organización del sector, ya que, al ser una industria muy atomizada, donde los pequeños productores buscan solo sus propios intereses, en muchos casos, buscan una

competencia desleal por precios y la informalidad. En ese sentido, se busca integrar el sector y una propuesta que se llevará a cabo por CONAPISCO, es realizar el Festival Nacional del Pisco (programado para Noviembre, 2018), que buscará involucrar en un concurso a las distintas bodegas productoras de pisco, realizar un censo de áreas de cultivo y determinar los potenciales en procesos y recursos.

Adicionalmente, CONAPISCO informó que el Perú está buscando nuevos mercados de desarrollo para incrementar la promoción de nuestro producto bandera, la participación en el mercado internacional del pisco es de 35%, pero estiman que esta se incremente en un 10% anual en los próximos 10 años.

II. Entrevista con Orlando Rojas – Pequeño productor de Viñedos Rojas (Chincha). Entrevista: 9 de Junio, 2018.

La producción en Chincha se ha incrementado debido al mayor consumo de bebidas artesanales. La industria del pisco aún necesita fortalecerse, no hay mucha difusión del municipio y del gobierno regional para los pequeños productores. Según informó, para poder desarrollarse en el sector, forma parte de la Asociación de Parraleros y Productores de Cachina, Vinos y Pisco de Sunampe, lo cual le permite poder adquirir insumos, producir en grupo, contar con equipamiento como alquilar el alambique necesario para la producción de pisco y participar de ferias o pequeños eventos.

Para Rojas (2018), el principal producto que los clientes solicitan en Chincha son los vinos, sin embargo, el pisco ha logrado también posicionarse y de las ocho variedades existentes de uva (aromáticas y cuatro no aromáticas), la variedad más solicitada o de mayor demanda es el pisco quebranta, en segundo lugar, el Italia y luego el Torontel.

Asimismo, Viñedos Rojas informó que su principal limitante para introducirse en el sector pisquero, fue la Norma Técnica de Denominación de Origen (DO), la cual plantea los requisitos que debe cumplir el producto para ser catalogado con la DO “Pisco”, debido a que

la norma técnica, solicita un volumen mínimo de producción de 1000 litros, volumen que muchos pequeños productores no logran alcanzar debido a su baja capacidad de instalación y producción.

Finalmente, Viñedos Rojas informó que las capacitaciones que brinda el Ministerio de Producción no son frecuentes, generalmente se dan en zonas inaccesibles o no son informadas, un punto importante que se mencionó fue el apoyo en Ica por el Terremoto que se presentó en esa ciudad, en la que organizaciones participaron en ruedas de capacitación por temas de mejorar los cultivos.

III. Entrevista a Violeta María Aquino, Gerente Comercial de Bodegas Viña Rosita, empresa productora de Pisco. Entrevista: 09 de Junio, 2018.

La empresa Bodegas Viña Rosita, tiene como actividad la producción y comercialización de pisco desde el 2006, se trata de un negocio familiar, para la producción la empresa acopia uvas pisqueras pues no cuentan con campos de cultivo, la capacidad de producción de la bodega es de 8000 litros de pisco por campaña, producen en mayor cuantía pisco puro quebranta, este año compraron uvas a S/1.6 a S/1.8 el kilo, en su caso usan 8kg de uva para producir una botella de pisco de 750ml, cuentan con maquinaria básica para la producción de pisco como maquina moledora, filtradora, llenadora de líquidos y el alambique de cobre para la destilación, cuentan con la denominación de origen otorgado por Indecopi en Lima.

La empresa realiza ventas en Ica, Pisco, Ayacucho y Abancay, tiene como perspectivas de crecimiento ampliar sus mercados e iniciar la exportación de pisco a Estados Unidos; por otro lado, la empresa planifica la diversificación de sus presentaciones mediante la creación de sus macerados elaborados con frutas de la estación, para ofrecer una mayor variedad de productos derivados del pisco a sus consumidores.

Es necesario indicar que uno de los principales problemas de la industria es la

adulteración del pisco, pues algunos usan uvas de mesa en su producción lo cual está prohibido por la norma técnica del pisco en Perú; ante lo mencionado, Indecopi no toma las medidas adecuadas de sanción ante las infracciones a la ley. Otro problema es el desconocimiento de la población de las variedades de pisco, las características del mismo, así como las formas de consumo.

Asimismo, indica que el sector se viene beneficiando de un mayor consumo de pisco en el Perú, y las campañas de Promperú para intensificar su consumo, los cuales tienen impacto. Sin embargo, si se invierte el pisco en macerado, es un mercado incipiente tanto en el mercado interno como en el exterior, sobre todo en la promoción del pisco: los resultados podrían ser mejores.

Indica que no existe un programa estructurado de capacitaciones y de control para los pequeños productores de pisco, así como de apoyo en modernizar sus plantas de producción para lograr mayor crecimiento de su facturación y reducir la informalidad.

IV. Entrevista con Alan Watkin, Presidente de la Asociación de Productores de Pisco y Uva de Nazca (APPUNAZCA). Entrevista: 14 de Junio, 2018.

Según informó Watkin (comunicación personal, 14 de junio de 2018), el pisco peruano puede ser producido de dos tipos de uvas: las aromáticas, como Italia, Torontel, Moscatel y Albilla; y las no aromáticas, como Quebranta, Negra Criolla, Mollar, Uvina. En el Valle de Ica y Nazca. Las uvas más cultivadas son la Quebranta, Moscatel y Torontel, mientras que la más producida en el Valle de Cañete es la Italia. Según el tipo de uva, nacen tres variedades de pisco: el pisco puro (elaborado de una sola variedad de uva y con un proceso de fermentación completa); el pisco mosto verde, (elaborado con uvas más aromáticas y con un proceso de fermentación interrumpida); y el pisco acholado (elaborado en base a una mezcla de distintas variedades de uvas). Por otro lado, en cuanto a una línea premium, el presidente de APPUNAZCA indicó que no existe un pisco premium peruano ya

que aún no se ha contemplado los requisitos para su caracterización: esto es una propuesta que está siendo trabajada actualmente por INDECOPI, el incluir las especificaciones de pisco premium en el reglamento de Denominación de Origen, ya que no existe esta denominación para Perú.

Asimismo, manifestó que los criterios para considerar un pisco como premium podrían ser: (a) el tipo de uva (aquella variedad muy poco cultivada o exclusiva de ciertas regiones), (b) el tiempo de reposo (generalmente el pisco solo se hace reposar por ley cuatro meses, pero en Chile, por ejemplo, el reposo es superior y por esta razón se nombra como línea premium), entre otros.

En relación al costo de producción, indicó que el costo de producción del pisco está alrededor de S/ 12.00 a S/15.00 y los precios de venta están en promedio S/25.00 a S/30.00 en caso del pisco puro y para el Mosto Verde este monto supera los S/ 40.00, esto implica un margen alto de ganancias, pero sin embargo el limitante es la rotación de los productos, ya que las ventas no son altas.

En cuanto a las preferencias del tipo de uva en uso, indicó que, en Perú, las regiones han marcado sus preferencias, por ejemplo, en Lima, se prefieren las uvas más aromáticas (son preferidos los piscos acholados aromáticos, mosto verde y torontel); en Ica y Arequipa, se prefieren más los piscos fuertes como el quebranta y el acholado (elaborado de quebranta y negra criolla), ya que buscan más lo no aromáticos; en Moquegua también hay preferencia por aromáticos, mientras que en Tacna el consumo es mínimo.

En relación con la productividad de las tierras de cultivo, indicó que la productividad es baja aproximadamente 10 Toneladas/hectárea (TM/ha), solo muy pocos productores de uva tienen rendimientos de 40 TM/ha, esto se debe básicamente que la mayoría de los agricultores son productores tradicionales, lo cual representa el 90% de la producción y solo un 10% son productores con procesos tecnificados, en ese sentido, la tecnología limita mucho

la productividad y eficiencia de los agricultores. Adicionalmente, indicó que la inversión para la implementación de una hectárea de cultivo de uva tecnificada es de USD 20,000 por hectárea y la inversión anual para el mantenimiento y producción, que incluye mano de obra, cosecha, fertilizantes de esas hectáreas etc., representa unos USD 6,000 anuales por hectárea.

Asimismo, respecto al análisis de la industria, Watkin (comunicación personal, 14 de junio de 2018) indicó que otra gran limitante es la falta de capacitación, no existen actualmente convenios con universidades o institutos, anteriormente se realizaba mayor difusión en talleres y capacitaciones a través de CITEVid, el cual, luego cambio para convertirse en CITE Agroindustrial, quien ya no ejerce muchos aportes para el conocimiento de los agricultores. En otros países latinoamericanos existen institutos de vino, de pisco y escuelas para enólogos que contribuyen con el desarrollo de la industria, sin embargo, en Perú no existen esas prioridades por capacitar e impulsar el sector.

Respecto a otras debilidades, indicó que hay un bajo presupuesto para el sector, los créditos para los pequeños empresarios son demasiados altos, hay gran dificultad para acceder a mejoras tecnológicas y a pesar de que existen algunos convenios del Estado para colaborar con el sector industrial, estos tienen muy poca difusión y no llegan a las áreas que deben ser comunicadas. Por otro lado, otro factor limitante para la industria es la debilidad en el control y fiscalización de bebidas alcohólicas, pues muchas son producidas sin considerar los niveles de calidad exigidos por la norma; existen productos catalogados como pisco que son producidos con uvas de mesa, con aditivos como agua y azúcar, componentes que no están permitidos según el reglamento de Denominación de Origen. Estas adulteraciones no son controladas por nadie y por ello existe gran competencia desleal de precios en el sector. Otra información adicional mencionada fue los limitantes para el envasado; existen solo dos proveedores de botellas: (a) Owens-Illinois (proveedor de Estados Unidos) y (b) Toro (proveedor chileno), los cuales limitan a la industria en la selección de calidades y precios en

el mercado. Adicional a ello, los cultivos de uva pisquera se redujeron el último año, lo que generó un incremento en los precios de venta, de S/1.00 a S/1.45; esto debido a la escasez de productores, quienes en muchos casos han migrado de la producción de uva pisquera a otros cultivos más rentables, por lo que han vendido sus hectáreas a otros empresarios o han iniciado el sembrado para otros cultivos agroindustriales. Un dato comparable en esta tendencia de apostar por cultivos más rentables es el pago que se brinda a los agricultores; para el caso de cultivos de uva pisquera el obrero recibe S/40, frente a los S/100 que reciben los agricultores de uva de agroexportación, diferencias que desalientan la producción de uvas pisqueras.

En cuanto al comercio exterior, Watkin (comunicación personal, 14 de junio de 2018) consideró que solo el 10% de la producción es exportada y el 90% restante se consume localmente. De ese 10% exportado, el 80% es consumido por peruanos que residen en el extranjero, y solo el 20% es solicitado por extranjeros, por lo que el sector tiene gran participación internacional principalmente por los propios peruanos. La marca es reconocida en el extranjero, pero aún requiere mayor promoción.

Las diferencias con el principal competidor de Perú son muy marcadas: Chile tiene un proceso de producción diferente, este es más industrializado, comprende un doble destilado e incluye etapas de reposo; asimismo, presenta una estructura más organizada y tecnificada. Por otro lado, utilizan agua en su proceso, presentan menores variedades de uva (la principal, la moscatel), sus costos y precios son más baratos por el tipo de calidad que ofrecen.

Finalmente, como conclusión, Watkin (comunicación personal, 14 de junio de 2018) resaltó que se debe generar un mayor interés por la industria. En otros países sí existe promoción por sus bebidas y el marinaje con sus comidas (“la gastronomía es un aliado de las bebidas”), por lo que se debe buscar promover, a través de ese medio, el valor y riqueza de la bebida nacional. Adicionalmente, se debe buscar mayor comercio nacional e internacional,

implementar regulaciones más efectivas y que cumplan con lo requerido por el mercado; se debe invertir más en conocimiento y reducir la comercialización de productos adulterados.

V. Entrevista a Carlos Rubén Romero, Gerente General de la empresa exportadora de Pisco Fools Gold Terroir SRL, Entrevista: 15 de Junio, 2018.

La empresa Pisco Fools Gold Terroir SRL, tiene como actividad la producción y exportación de pisco desde el 2010, en tanto el Gerente General de la empresa cuenta con más de 30 años de experiencia en la actividad comercial de exportación de pisco.

La empresa tiene como principal mercado Australia, Estados Unidos, exporta en mayor escala pisco acholado y en menor proporción pisco puro; indica que su costo de producción de la botella de pisco es de US\$6 pues para la producción de su pisco usa 100% uvas pisqueras, lo que le permite tener un producto de alta calidad con acogida en el mercado exterior, el precio de venta de su pisco es de US\$18, pero en el exterior se comercializa al público final en US\$45 o US\$48, los consumidores en sus mercados objetivos aprecian la calidad y cuentan con el poder adquisitivo. Considerando lo anterior su margen bruto es de US\$67%. Por otro lado, indica que no exporta a China pues es un mercado que solicita grandes cantidades para lo cual no cuenta con la capacidad para abastecer estos pedidos, recientemente ha hecho un contacto con una cadena de restaurantes chino con un pedido que puede atenderlo.

Actualmente no existe definidos los parámetros para la tipificación de pisco premium, y se exporta bajo una misma partida arancelaria, sin embargo, el precio de exportación difiere dado que se exporta diferentes calidades de pisco, el pisco en macerados es un mercado incipiente tanto en el mercado interno como en el exterior, actualmente no existe un beneficio extraordinario tributario para la exportación de pisco. Por otro lado, no se cuenta con un organismo regulador para la industria del pisco.

Romero (comunicación personal, 15 de junio de 2018) indica que uno de los principales problemas que afectan a la industria del pisco peruano es la adulteración del pisco, lo que genera competencia desleal, la adulteración se da cuando en la producción se usa azúcar, agua, uvas de mesa como la red globe, al respecto Indecopi no realiza inspecciones a las plantas productoras de pisco para validar que se cumpla estrictamente con el proceso que asegure la producción de pisco de calidad, y aplique sanciones drásticas a los infractores.

Respecto a la disponibilidad de la materia prima, comenta que Perú cuenta con ocho variedades de uvas pisqueras, siendo el periodo de cosecha entre el 15 de febrero al 30 de marzo, la productividad de los cultivos indica que es en promedio de 10TM/ha y 12TM/ha, existen productores que llegan a 25TM/ha y 40TM/ha pero estos son casos puntuales, refiere que las grandes empresas cuentan con campos de cultivos que les abastece con aproximado el 30% de su necesidad de materia prima.

Otro problema en la industria del pisco es el reemplazo de las tierras de cultivo de uvas pisqueras por cultivo de agroexportación, dado que genera mayores ingresos a los propietarios de las tierras, en la campaña 2018 este reemplazo de tierras tuvo un fuerte impacto en el incremento del precio de las uvas pisqueras, lo cual se hizo más evidente por la entrada de la empresa Bodegas San Isidro a la compra en mayor cantidad de uvas pisqueras en las zonas productoras lo que presionó al alza el precio de las uvas que llegaron a S/1.4 por kilo, la campaña anterior el precio estaba en S/10 por kilo.

Indica que es necesario promocionar el pisco tanto el mercado nacional como en el exterior producto, pues menciona que el pisco peruano es el mejor destilado del mundo, con gran potencial de desarrollarlo en el exterior. Respecto a la especialización de los productores, así como de la mano de obra, indica que es necesario y que recientemente se

aperturó en la Universidad San Juan Bautista una carrera profesional relacionada con la industria.

La industria está compuesta en gran medida por pequeños productores distribuidos en todas las zonas productoras de pisco, que no cuentan con mano de obra calificada, con limitado acceso a los créditos.

Respecto a las diferencias con el pisco de Chile, son las siguientes: proceso de producción de doble destilación, le agregan agua, necesita madera para reposar el producto, usan uvas de mesa en la producción, usan sólo cinco variedades de uvas pisqueras para la producción.



Apéndice J: Relación de Principales Empresas del Sector por Número de Trabajadores y Certificados Obtenidos

Empresa / Persona	Trabajadores	Provincia	Marca	Certificado 1: Uvas no aromáticas	Certificado 2: Uvas aromáticas	Certificado 3: Acholado	Certificado 4: Mosto Verde	Certificado 5: Mosto verde uvas no aromáticas
Majes Tradición S.A.C.	16	Castilla	Majes Tradición, The Inka Spirit	PNA	PA	CH		
Manuel Muñoz-Najar S.A.C. Industria Licorera	44	Arequipa	Centenario Najar	PNA		CH		MVNA
Agroindustrias Tres Generaciones S.A.C.	16	Ica	Tres Generaciones	PNA	PA	CH		MVNA
Bodega Don Luis S.A.C.	110	Ica	Cuatro Gallos	PNA	PA	CH		MVNA
Bodega Lazo E.I.R.L.	8	Ica	La Portada	PNA	PA	CH		
Bodegas Y Viñedos Taberero S.A.C.	203	Chincha	Taberero La Botija	PNA	PA	CH		
Bodegas Viñas De Oro S.A.C.	33	Chincha	Viñas De Oro	PNA	PA	CH		MVNA
Bodegas Vista Alegre S.A.C.	44	Ica	Sol De Ica		PA	CH		
Destilería Nacional S.R.L.	79	Chincha	Rey De Copas	PNA	PA	CH		
F.E.Arena E Hijo S.A.	7	Chincha	Viña Arena					
Viña Ocucaje S.A.	99	Ica	Ocucaje Tacama					
Viña Tacama S.A.	487	Ica	Demonio De Los Andes		PA	CH		
Vitivinícola De La Mancha S.A.C.	27	Chincha	De La Mancha, Quebranta	PNA	PA	CH		
Destilería La Caravedo E.I.R.L.	107	Lima	Pisco Porton	PNA	PA	CH		MVNA
Negociación Vitivinícola Juan Queirolo Queirolo S.A.C.	8	Lima	Cavas De Pachacamac					
Santiago Queirolo S.A.C.	132	Lima	Don Santiago Queirolo	PNA	PA	CH	MV	
Antonio Biondi E Hijos SAC	14	Mariscal Nieto	Biondi	PNA	PA	CH		MVNA
Agroindustria Cuneo S.R.L.	24	Tacna	Cuneo	PNA	PA			

Nota. Tomado de "Directorio de Productores de Pisco 2015" por Estudios Económicos del Ministerio de producción, 2015. (<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-directorio/directorio-productores-pisco>)