

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana del Pisco y Ron

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

PRESENTADA POR

Luis Segundo Coras Álvarez

Enrique Manuel Cordero Merino

Iris Sofía Malca Carranza

Gisela Ivette Rodríguez Valdivia

Asesor: Sandro Sánchez Paredes

Santiago de Surco, junio de 2017

Agradecimientos

A todos nuestros profesores de CENTRUM y EADA, quienes, con sus grandes conocimientos y experiencias, nos permitieron alcanzar los objetivos de enseñanza trazados.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes aprendimos y compartimos la ilusión de hacer realidad esta maestría.



Dedicatorias

A Dios, a mi madre y a la memoria de mi padre. A Dios porque me ha guiado y dado la fortaleza para continuar; a mis padres por ser un ejemplo de vida, por sus consejos y su inmenso cariño.

Enrique Cordero

A Dios, a nuestros padres y hermanos. A Dios porque nos ha guiado y nos ha dado fortaleza para continuar; a nuestros padres y hermanos, quienes han sido nuestro apoyo en todo momento.

Luis, Sofia y Gisela



Resumen Ejecutivo

El principal objetivo del presente Plan Estratégico de la Industria Peruana del Pisco y Ron es el de contribuir en el desarrollo de esta industria para lograr rentabilidad, generación de empleo y promover el desarrollo económico del país. Esta industria presenta problemas como el bajo índice de productividad por hectárea, que tiene como consecuencia mayores costos de producción frente a sus competidores regionales; pero también tiene grandes oportunidades para su desarrollo, como el crecimiento del consumo de bebidas alcohólicas a nivel global hacia el 2025, especialmente en Asia, Oceanía y Europa del Este, además del crecimiento de la clase media global en estas regiones.

Se propone posicionar a la industria como líder en América del Sur el 2027, siendo reconocida a nivel global por su productividad, competitividad y alta rentabilidad. La rentabilidad de la industria será de 30%, actualmente es de 17%; las ventas, por su parte, serán de USD 1,400 millones, un gran aumento considerando que, actualmente, son de USD 77 millones; por último, la industria empleará a 14,000 personas, actualmente genera 620 puestos de trabajo directo.

Seguidamente, luego de un profundo análisis del entorno e intorno, se han establecido estrategias para lograr la visión planteada, además, alineados a los objetivos de largo plazo, se han definido hitos a corto plazo así como las políticas, estructura y recursos. Finalmente, para medir y controlar el logro de los hitos del plan estratégico, se desarrolló el Cuadro de Mando Integral, tomando en consideración la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y aprendizaje de la industria.

Abstract

The main objective of this Strategic Plan for the Industry of Pisco and Rum is to contribute to the development of this industry to achieve profitability, generate employment and contribute to the economic development of the country. This industry presents problems as the low rate of productivity per hectare, which results in higher production costs compared to its regional competitors; but it also has great opportunities for its development as global consumption of alcoholic beverages by 2025 especially in Asia, Oceania and Eastern Europe, in addition to the growth of the global middle class in these regions.

It aims to position the industry as a leader in South America in 2027, being recognized globally for its productivity, competitiveness and high profitability. The profitability of the industry will be 30%, currently it is 17%. Sales will be USD 1.4 billion, currently USD 77 million. The industry will employ 14,000 people, currently employing 620 direct jobs.

Finally, after deep internal and external analysis, strategies have been established to achieve the vision proposed, in addition to the long-term objectives, short-term milestones as well as policies, structure and resources have been defined. Finally, in order to measure and control the achievement of milestones in the strategic plan, the Integral Scorecard was developed, taking into account the client's perspective, financial, internal processes and learning.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiv
Capítulo I: Situación General de la Industria del Pisco y Ron.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	7
2.3. Misión	7
2.4. Valores	7
2.5. Código de Ética.....	8
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial nacional.....	13
3.1.3. Principios cardinales.....	21
3.1.4. Influencia del análisis en la industria del pisco y ron.....	26
3.2. Análisis Competitivo del País	27
3.2.1. Condiciones de los factores	28
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	33
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	38
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	41

3.2.5. Influencia del análisis en la industria del pisco y ron.....	43
3.3. Análisis del Entorno PESTE	44
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	44
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	52
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	67
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	79
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	93
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	97
3.5. La Industria del Pisco y Ron y sus Competidores.....	97
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	101
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	107
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	111
3.5.4. Amenaza de los entrantes	114
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	119
3.6. La Industria del Pisco y Ron y sus Referentes.....	124
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	125
3.8. Conclusiones	127
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	129
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	129
4.1.1. Administración y gerencia (A)	129
4.1.2. Marketing y ventas (M)	132
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	136
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	141
4.1.5. Recursos humanos (H)	143
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	146

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	147
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	149
4.3. Conclusiones	149
Capítulo V: Intereses de la Industria del Pisco y Ron y Objetivos de Largo Plazo.....	151
5.1. Intereses de la Industria del Pisco y Ron	151
5.2. Potencial de la Industria del Pisco y Ron.....	153
5.3. Principios Cardinales de la Industria del Pisco y Ron	154
5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Pisco y Ron (MIO).....	156
5.5. Objetivos de Largo Plazo	156
5.6. Conclusiones	158
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	159
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	159
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	161
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	165
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	166
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	168
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	169
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	170
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	170
6.9. Matriz de Ética (ME)	173
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	173
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	176
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	176
6.13. Conclusiones	176
Capítulo VII: Implementación Estratégica	181

7.1. Objetivos de Corto Plazo	181
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	184
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	186
7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Pico y Ron	189
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	190
7.6. Recursos Humanos y Motivación	193
7.7. Gestión del Cambio.....	193
7.8. Conclusiones	196
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	198
8.1. Perspectivas de Control.....	198
8.1.1. Aprendizaje interno	198
8.1.2. Procesos.....	200
8.1.3. Clientes.....	201
8.1.4. Financiera	201
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	202
8.3. Conclusiones	202
Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Pisco y Ron	205
9.1. Análisis Competitivo de la Industria del Pico y Ron	205
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Pico y Ron.....	206
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Pisco y Ron	207
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	208
9.5. Conclusiones	209
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	211
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	211

10.2. Conclusiones Finales.....	211
10.3. Recomendaciones Finales	214
10.4. Futuro de la Industria del Pisco y Ron	216
Referencias.....	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice A: Definición de la industria del pisco	242
Apéndice B: Definición de la industria del ron	243
Apéndice C: Visión de Empresas de la Industria de Pisco y Ron	244
Apéndice D: Misión de Empresas de la Industria de Pisco y Ron.....	246
Apéndice E: Validación del enunciado de la Visión y Misión.....	247
Apéndice F: Factores restrictivos de la transferencia tecnológica	248
Apéndice G: Reporte del Banco Mundial	249
Apéndice H: Clústeres identificados en el Perú	250
Apéndice I: Entrevistas Líderes de Opinión	252
Apéndice J: Modelo Financiero	257
Apéndice K: Definición de los Factores Críticos de Éxito.....	259

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Evolución de las Empresas Productoras de Pisco, Según Región Años 2014-2015</i> ...	3
Tabla 2. <i>Empresas por Tipo de Producción de Pisco, Según Región 2015</i>	4
Tabla 3. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	13
Tabla 4. <i>Datos Poblacionales</i>	14
Tabla 5. <i>Superficie Cosechada en Riego, Según Principales Cultivos en el Año 2015</i>	16
Tabla 6. <i>Producción de Caña de Azúcar, Según Región en el Año 2015</i>	17
Tabla 7. <i>Producción de Uva, Según Región en el Año 2015</i>	17
Tabla 8. <i>Los Tratados de Libre Comercio Suscritos por el Perú a Octubre de 2016</i>	25
Tabla 9. <i>Perú: Exportación no Tradicional en MM de USD</i>	37
Tabla 10. <i>Estructura Arancelaria</i>	50
Tabla 11. <i>Tasa de Interés en Moneda Nacional</i>	57
Tabla 12. <i>Tasa de Interés en Moneda Extranjera</i>	58
Tabla 13. <i>Costos Laborales Salariales en América Latina</i>	59
Tabla 14. <i>Ranking de Países Destino de las Exportaciones Totales del Perú en el Año 2016</i>	63
Tabla 15. <i>Ranking de Países con Mayor Consumo Anual Per Cápita de Alcohol al Año 2025</i>	67
Tabla 16. <i>Población Según Región Al Año 2015</i>	68
Tabla 17. <i>Niveles de Empleo y Desempleo del Perú 2016</i>	71
Tabla 18. <i>Antigüedad de Empleo en los Países de Latinoamérica</i>	72
Tabla 19. <i>Perú: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años de Edad Según Ámbito Geográfico</i>	77
Tabla 20. <i>Tabla Comparativa de Empresas de Pisco</i>	81
Tabla 21. <i>Tabla Comparativa de Empresas de Ron</i>	82
Tabla 22. <i>Cantidad de Doctores, Garantía para el Desarrollo Sostenible del País</i>	85

Tabla 23. <i>Perú: Población de 6 y Más Años de Edad Según Lugar de Acceso a Internet:</i>	
<i>Trimestre: Julio-Agosto-Setiembre 2016</i>	90
Tabla 24. <i>Solicitudes de Registro Otorgadas por INDECOPI</i>	92
Tabla 25. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	98
Tabla 26. <i>Análisis de la Atractividad de la Industria</i>	99
Tabla 27. <i>Factores de la Madurez de la Industria de Bebidas Alcohólicas del Pisco y Ron</i>	100
Tabla 28. <i>Uva por Región Según Variables Productivas 2014 – 2015</i>	102
Tabla 29. <i>Estructura de Costos Estimada para 1,000 Litros de Pisco Quebranta 2015</i>	105
Tabla 30. <i>Clima y Calidad Vitivinícola de Regiones de Latinoamérica</i>	106
Tabla 31. <i>Precios de Exportación para el Ron por USD / Toneladas</i>	109
Tabla 32. <i>Precios de Exportación para el Aguardiente de Uva por USD / Toneladas</i>	109
Tabla 33. <i>Ratio de Establecimiento de Mercados para el Ron</i>	109
Tabla 34. <i>Ratio de Establecimiento de Mercado para el Aguardiente</i>	110
Tabla 35. <i>Ratio Resultante de Establecimiento de Mercados de Exportación</i>	110
Tabla 36. <i>Comparación de Precios de Bebidas Alcohólicas Destiladas</i>	111
Tabla 37. <i>Consumo Per Cápita de la Cerveza</i>	113
Tabla 38. <i>Consumo Per Cápita del Vino</i>	114
Tabla 39. <i>Consumo Per Cápita de Otras Bebidas</i>	114
Tabla 40. <i>Evolución de Empresas Productoras del Pisco</i>	115
Tabla 41. <i>Comparación de Economía de Escala</i>	116
Tabla 42. <i>Tratamiento Arancelario por Subpartida Nacional</i>	117
Tabla 43. <i>Inversión Inicial de Proyecto de Pisco</i>	118
Tabla 44. <i>Indicadores de Cadena de Suministro y Distribución</i>	119
Tabla 45. <i>Valor Exportado y Continentes Destino de los Países Sudamericanos del Ron</i> ...	120

Tabla 46. <i>Valor Exportado y Continentes Destino de los Países Sudamericanos del</i> <i>Aguardiente</i>	121
Tabla 47. <i>Diferencias Entre el Pisco Peruano y el Destilado Chileno</i>	123
Tabla 48. <i>Clasificación del Índice de Innovación 2016</i>	123
Tabla 49. <i>Tabla Comparativa de los Referentes de la Industria de Bebidas Destiladas</i>	125
Tabla 50. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	128
Tabla 51. <i>Matriz de Perfil Referencial</i>	128
Tabla 52. <i>Organizaciones que Promueven la Industria de Bebidas Alcohólicas (Pisco) y</i> <i>Reguladoras</i>	130
Tabla 53. <i>Ventas Internas por Líneas Productos por Menos en Comercio no Especializado</i>	133
Tabla 54. <i>Precio de Bebidas Elaboradas por Destilación Según Tipo, 2016</i>	134
Tabla 55. <i>Detalle de Costos de Producción de Pisco</i>	137
Tabla 56. <i>Estructura de Costos de Fabricación de Pisco en Chile</i>	138
Tabla 57. <i>Requisitos Organolépticos del Pisco</i>	140
Tabla 58. <i>Detalle de Costos de Producción de Pisco</i>	141
Tabla 59. <i>Estructura del Sistema Financiero Peruano</i>	142
Tabla 60. <i>Costos Laborales Salariales Comparados</i>	145
Tabla 61. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	149
Tabla 62. <i>Listado de las Bebidas Destiladas Globales</i>	152
Tabla 63. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	157
Tabla 64. <i>Matriz FODA</i>	160
Tabla 65. <i>Matriz de Calificación de Factores Internos</i>	162
Tabla 66. <i>Matriz de Calificación de Factores Externos</i>	163
Tabla 67. <i>Datos de la Matriz BCG</i>	166

Tabla 68. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	171
Tabla 69. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	172
Tabla 70. <i>Matriz Rumelt de la Industria del Pisco y Ron</i>	174
Tabla 71. <i>Matriz de Ética de las Estrategias de la Industria del Pisco y Ron</i>	175
Tabla 72. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias (MERC)</i>	178
Tabla 73. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	179
Tabla 74. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	180
Tabla 75. <i>Matriz de Presentación de los OCP</i>	183
Tabla 76. <i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP</i>	187
Tabla 77. <i>Políticas Asociadas a cada Estrategia de la Industria del Pisco y Ron</i>	188
Tabla 78. <i>Gestión del Cambio</i>	197
Tabla 79. <i>Tablero de Control Balanceado</i>	203
Tabla 80. <i>Plan Estratégico Integral</i>	212

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 2.</i> Clasificación de las bebidas alcohólicas.....	2
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del mercado de ron y sus proyecciones al 2020 en millones de USD ..	5
<i>Figura 4.</i> Exportaciones de Perú por continente, del 2006 al 2016.....	22
<i>Figura 5.</i> Los doce pilares de la competitividad del Perú (2017).....	28
<i>Figura 6.</i> Inversión privada en el Perú, 1950–2017 (Millones de USD).....	31
<i>Figura 7.</i> Crecimiento de la demanda interna	35
<i>Figura 8.</i> Variación interanual de la demanda interna	36
<i>Figura 9.</i> Perú: Evolución de las exportaciones de pisco, 2007 – 2015.....	38
<i>Figura 10.</i> Cadena de comercialización del pisco.....	42
<i>Figura 11.</i> Distribución de las principales fuerzas políticas en el congreso.	45
<i>Figura 12.</i> Inflación y meta de inflación.	46
<i>Figura 13.</i> Tasa de interés de referencia del Banco Central.....	46
<i>Figura 14.</i> Índice de corrupción global.	53
<i>Figura 15.</i> Evolución del PBI.....	53
<i>Figura 16.</i> Crecimiento del Producto Bruto Interno (2017 – 2018).....	54
<i>Figura 17.</i> Tasa de interés de referencia del Banco Central.....	55
<i>Figura 18.</i> Evolución de la inflación (2011 – 2016).	55
<i>Figura 19.</i> Proyección de la inflación (2017 – 2018).....	57
<i>Figura 20.</i> Tasa LIBOR.....	59
<i>Figura 21.</i> Evolución del precio de la uva.....	60
<i>Figura 22.</i> Evolución del precio de la caña de azúcar.....	61
<i>Figura 23.</i> Evolución de precios de la uva en Chile.....	61
<i>Figura 24.</i> Evolución del índice riesgo país.	62

<i>Figura 25.</i> Países con mayor intercambio comercial con Perú en el año 2016.	64
<i>Figura 26.</i> Países con mayor consumo de alcohol destilado per cápita en el año 2015.	65
<i>Figura 27.</i> Países con mayor consumo de alcohol destilado per cápita al año 2025.	66
<i>Figura 28.</i> Población total y crecimiento anual.	68
<i>Figura 29.</i> Pirámide de la población peruana en los años 1990, 2015, 2025.	69
<i>Figura 30.</i> Pirámide de la población peruana en los años 1990, 2015, 2025.	70
<i>Figura 31.</i> Edad promedio de la población en América Latina y otras regiones.	72
<i>Figura 32.</i> Lima metropolitana: evolución de la población ocupada trimestres móviles (2008 – 2016).	73
<i>Figura 33.</i> Población en situación de pobreza (2004 – 2014).	74
<i>Figura 34.</i> Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual (2009 – 2015).	75
<i>Figura 35.</i> Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual, según región natural (2014 – 2015).	75
<i>Figura 36.</i> Lima Metropolitana: Evolución de la población ocupada por trimestres móviles (2008 – 2016).	77
<i>Figura 37.</i> Participación del mercado ilegal incluyendo fuga de impuestos.	79
<i>Figura 38.</i> Consumo per cápita del alcohol.	¡Error! Marcador no definido.
<i>Figura 39.</i> Articulación de los programas transversales y el programa especial de transferencia tecnológica.	83
<i>Figura 40.</i> Gasto interno en I+D y el porcentaje del PBI.	86
<i>Figura 41.</i> Disponibilidad de 4G en la región.	88
<i>Figura 42.</i> Velocidad de 4G en la región.	89
<i>Figura 43.</i> Hogares que acceden al servicio de internet, según región.	89
<i>Figura 44.</i> Cantidad de patentes.	93

<i>Figura 45.</i> Solicitudes de patentes para oficinas de países seleccionados de bajos y medianos ingresos en el 2015.....	93
<i>Figura 46.</i> Ciclo de vida de la industria del pisco	101
<i>Figura 47.</i> Ciclo de vida de la industria del ron	101
<i>Figura 48.</i> Precio histórico de la uva.....	103
<i>Figura 49.</i> Precio histórico de la caña de azúcar.....	104
<i>Figura 50.</i> Clima y calidad vitivinícola de regiones de Iberoamérica.....	106
<i>Figura 51.</i> Estadísticas de consumo de bebidas alcohólicas en Perú.....	112
<i>Figura 52.</i> Estadísticas de consumo de bebidas alcohólicas global	113
<i>Figura 53.</i> Proceso de fabricación del pisco y el ron.....	136
<i>Figura 54.</i> Evolución del precio de la uva.....	138
<i>Figura 55.</i> Evolución de precios de la uva en Chile.....	139
<i>Figura 56.</i> Nivel de apalancamiento.....	143
<i>Figura 57.</i> Porcentaje de profesionales y técnicos en la PEA, 2010	144
<i>Figura 58.</i> Productividad laboral por hora trabajada en USD de 2015.....	145
<i>Figura 59.</i> Estado de implementación de las tecnologías de información	147
<i>Figura 60.</i> Estado de Implementación de las Tecnologías Innovadoras.....	148
<i>Figura 61.</i> Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	164
<i>Figura 62.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	167
<i>Figura 63.</i> Matriz Interna – Externa de la industria del pisco y ron.....	167
<i>Figura 64.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	169
<i>Figura 65.</i> Estructura organizacional de la industria del pisco y ron	191
<i>Figura 66.</i> Mapa Estratégico	199
<i>Figura 67.</i> Análisis competitivo de la industria.....	206
<i>Figura 68.</i> Clúster potencial del sector de bebidas espirituosas en el Perú.....	208

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una 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.

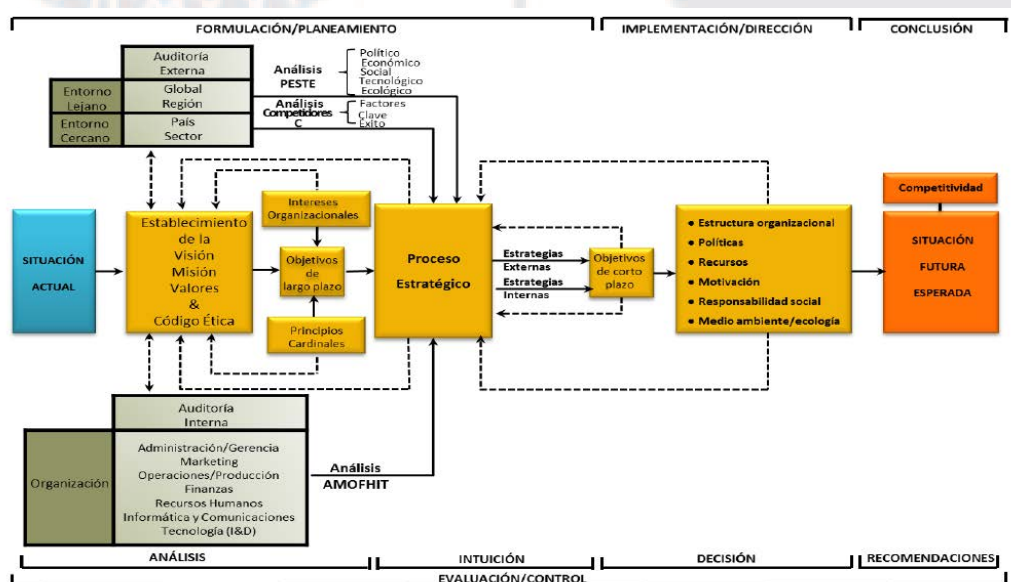


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11),” por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, 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, país, entre otros.

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

Capítulo I: Situación General de la Industria del Pisco y Ron

1.1. Situación General

La industria de bebidas alcohólicas ha evolucionado; de producir artículos destinados principalmente a los mercados locales, a elaborar productos para mercados internacionales. En ese sentido, se ha hecho una revisión general de la demanda global de bebidas alcohólicas, la producción del país, las exportaciones de sus principales productos y finalmente las ventas para entender si el Perú está preparado para atender dicha demanda. Para tal efecto, primero se menciona la definición de bebidas alcohólicas y su clasificación para conocer qué comprende la industria de bebidas alcohólicas. Al respecto, la Ley 29632 (2010) definió a las bebidas alcohólicas como:

Aquel producto obtenido por procesos de fermentación principalmente alcohólica de la materia prima agrícola, sometida o no a destilación, rectificación, redestilación, infusión, maceración o cocción en presencia de productos naturales, susceptible de ser añejada, que puede presentarse en mezclas de bebidas alcohólicas y puede estar adicionada de ingredientes y aditivos permitidos por el organismo de control correspondiente, y con una graduación alcohólica de 0,5% Alc. Vol. a 55% Alc. Vol.

Se clasifica de la forma siguiente: bebidas alcohólicas fermentadas, bebidas alcohólicas destiladas y bebidas alcohólicas preparadas y licores (p. 1).

En ese sentido, se ha elaborado la estructura de bebidas alcohólicas con base a la clasificación que se detalla en el Decreto Supremo N° 005-2013-PRODUCE (ver Figura 2).

El presente trabajo de investigación está referido a las bebidas alcohólicas destiladas o bebidas espirituosas, como se conoce a nivel global. Entre las bebidas destiladas, las que más exporta el Perú son: (a) bebidas destiladas a base de uva y orujo de uva, y (b) ron; los principales países de destino para el primer tipo de bebidas son Chile, Estados Unidos, Países Bajos y España; y para el segundo tipo, Estados Unidos e Italia; es por ello que el alcance de

este Plan Estratégico se ha centrado en aquellas bebidas que más comercializa el Perú, en especial el pisco y el ron, como lo determinó el Internacional Trade Centre (Intracen, 2017a). En el Apéndice A se muestra la definición del pisco y su clasificación según el Reglamento de la Denominación de Origen Pisco. En el Apéndice B se muestra la definición del ron y su clasificación según la Norma Técnica Peruana NTP 211.011.

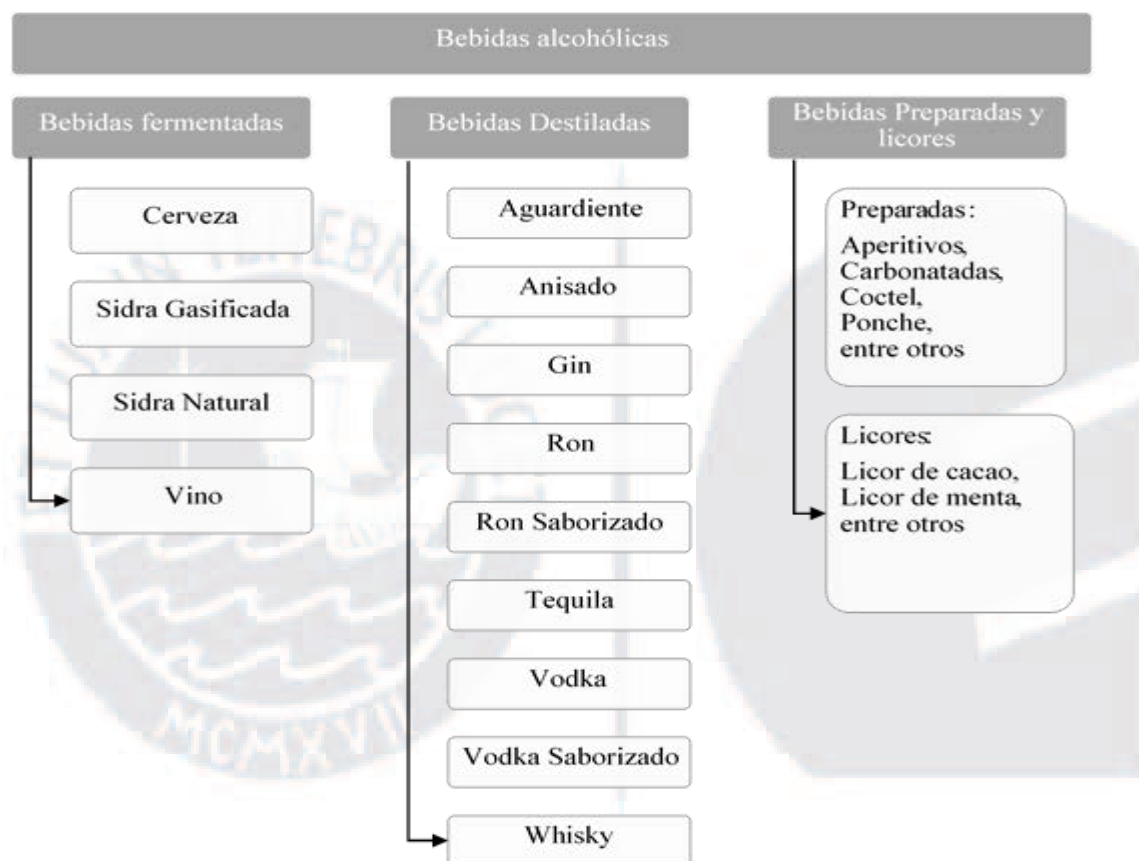


Figura 2. Clasificación de las bebidas alcohólicas.

Tomado de “Decreto Supremo N° 005-2013-PRODUCE,” por Presidencia de la República de Perú, 2013.

Con relación a la demanda de la industria se tiene que, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, s.f.), el consumo anual per cápita de pisco en el año 2015 fue de 0.5 litros, mientras que en Chile, el país competidor, su consumo por persona es de 3.0 litros y tiene como bebida favorita al pisco y en segundo lugar el ron. Además, el Comité de Bebidas Alcohólicas y Destilados de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), mencionó que el consumo per cápita del ron en el año 2015 fue

de 290 mililitros, cifra por debajo del consumo en otros países como Colombia, de 440 mililitros, Chile de 900 mililitros y Cuba de 4,500 mililitros al año (Ríos, 2015). A nivel global, el mayor consumidor comunitario de bebidas destiladas es Alemania, con un total de 4,5 millones de hectolitros, por delante de Francia, con 3,37 millones de hectolitros; Polonia, con 2,72 millones de hectolitros; España, con 2,67 millones de hectolitros; y Reino Unido, con 2,46 millones de hectolitros (Murcia, 2009).

Lo anterior representa una oportunidad que debe aprovechar la industria peruana de bebidas destiladas para ofrecer sus productos a los mercados de la Unión Europea, dado su mayor consumo per cápita.

Con respecto a la producción, el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2017a) comentó que, en el año 2016, la producción de pisco tuvo una cifra récord de más de 10 millones de litros, dado que la Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO, 2017a) mencionó que en el año 2015 se produjeron 9.5 millones de litros de pisco, siendo las regiones de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna, donde se concentran el mayor número de empresas productoras de pisco. En la Tabla 1 se observa que la mayor cantidad de empresas productoras de pisco se concentran en Lima, seguido de Ica. En la Tabla 2 se observa que el pisco de uvas no aromáticas son las de mayor producción.

Tabla 1

Evolución de las Empresas Productoras de Pisco, Según Región Años 2014-2015

Región	Nº Empresa 2014	Nº Empresa 2015	Variación
Lima	205	201	-2.0
Ica	178	174	-2.2
Arequipa	46	46	0.0
Moquegua	18	18	0.0
Tacna	12	14	16.7
Total	459	453	-1.3

Nota. Tomado de “Empresas,” por CONAPISCO, 2017a
(<http://www.conapisco.org.pe/estadisticas.html>)

Tabla 2

Empresas por Tipo de Producción de Pisco, Según Región 2015

Total Pisco	Certificado 1 Uvas no aromáticas	Certificado 2 Uvas aromáticas	Certificado 3 Acholado	Certificado 4 Mosto verde	Certificado 5 Mosto verde uvas no aromáticas
Lima	144	84	63	10	11
Ica	130	54	60	7	23
Arequipa	23	25	38	2	3
Moquegua	11	13	7	0	1
Tacna	10	13	7	1	1
Total	318	189	175	20	39

Nota. Tomado de “Empresas,” por CONAPISCO, 2017a (<http://www.conapisco.org.pe/estadisticas.html>)

Como se mencionó anteriormente, el número de empresas productoras de pisco en el Perú representa un número alto (453) en relación a la producción de 10 millones de litros que produce; en comparación con la industria de Chile, que cuenta con una producción de 30 a 50 millones de litros (Banfi, 2010). Esto se debe a que en el Perú los procesos productivos siguen siendo artesanales, lo que le resta competitividad a la industria y, por ende, afecta a la productividad; es por ello que la industria del pisco chilena representa una amenaza. Otros puntos mencionados al respecto (Vela & Gonzales, 2011) son: (a) no existe un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, (b) bajo nivel de competitividad y rentabilidad agraria, (c) limitado acceso a servicios básicos y productivos del pequeño productor agrario, y (d) débil desarrollo institucional en el sector agrario. Y, por último, al realizar un análisis de la producción y la demanda, se observa que el país no está preparado para atender la demanda global en la industria.

En cuanto a las exportaciones, en el año 2015 se evidenció un crecimiento en la exportación de la bebida alcohólica pisco, logrando una cifra de US\$ 7.9 millones, gracias al incremento de los mercados destinos como Estados Unidos, Chile, España, Reino Unido y, últimamente, el mercado de Holanda (Koo, 2016). Para el año 2016, el monto de exportación

del Pisco creció a US\$ 8.3 millones (Koo, 2017), mientras que el ron tuvo algunas barreras arancelarias en su exportación.

Respecto a lo anterior, se muestra un incremento en la exportación del pisco, lo que representa una oportunidad para producir y exportar mayor cantidad de litros y llegar a más países; sin embargo, se tiene una limitación en cuanto a la cobertura de las necesidades cambiantes de los consumidores, debido a la poca diversificación que se tiene de los productos y procesos poco flexibles que se ajusten al dinamismo de los consumidores.

Finalmente, en el año 2016, el Perú tuvo un crecimiento en la demanda del pisco, la cual alcanzó una cifra récord en la producción de más de 10 millones de litros de pisco y esto impactó en el incremento de la exportación del pisco a US\$ 8.3 millones respecto a US\$ 7.9 millones del 2015. Por otro lado, Ruberto (2016) señaló que las ventas de ron alcanzaron los US\$ 260 millones en el año 2015, evidenciando un incremento en las ventas respecto al año 2014 en 11%, apreciándose que el mercado del ron se ha posicionado al igual que el mercado del pisco. Además, en el año 2015, la venta en el consumo de las bebidas alcohólicas a nivel nacional fue de 172 millones de cajas (incluyendo cerveza, vino y bebidas destiladas) (Ruberto, 2016). En la Figura 3 muestra el mercado de bebidas alcohólicas para el año 2015.

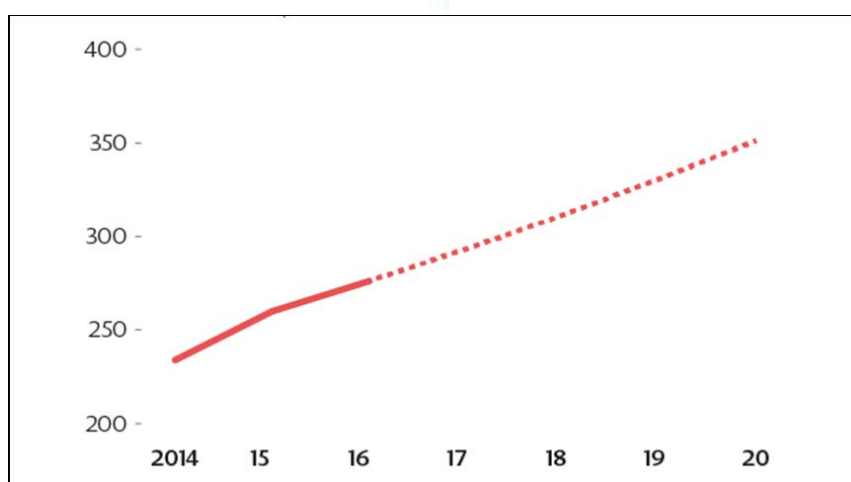


Figura 3. Crecimiento del mercado de ron y sus proyecciones al 2020 en millones de USD Tomado de “¿Por qué en el Perú se consume más ron que pisco?,” por G. Ruberto, 2016 (<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/203149-por-que-en-el-peru-se-consume-mas-ron-que-pisco/>)

Se estima que las exportaciones de pisco aumentarán 15% en el 2017, ello representa una oportunidad para crecer en exportación y variedad de pisco (“Maximixe estima que exportaciones de pisco aumentarán,” 2016).

1.2. Conclusiones

En conclusión, los principales problemas que presenta la industria del pisco y ron son: (a) bajo aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, (b) bajo nivel de competitividad y productividad agraria, (c) limitado acceso a servicios básicos y productivos del pequeño productor agrario, (d) débil desarrollo tecnológico, y (e) altos costos de producción. Sin embargo, la industria resulta ser atractiva para los inversionistas por tener una demanda global en crecimiento y contar, además, con la materia prima y mano de obra disponible. Además, se identificó un perfil del consumidor cada vez más exigente, lo que significa producir con calidad. Esta industria presenta oportunidades de desarrollo que pueden ser aprovechadas por el Perú, tales como los tratados internacionales, que serían de ayuda para poder incrementar las exportaciones de los productos de pisco y ron; conjuntamente, el clima, la localización y características geográficas del lugar permitirán que la producción se incremente año tras año y que las condiciones de la industria sean propicias para su desarrollo.

En relación a 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 y ron se convierta en un negocio sostenible, con ventaja competitiva y, sobre todo rentable, consolidando, de esta manera, las fortalezas que posee el país y aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado global. Esto contribuirá al desarrollo económico, generación de empleos y aumento de la rentabilidad en la industria.

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

2.1. Antecedentes

A fin de establecer la visión y la misión de la industria del pisco y ron del Perú, y que estas se ajusten a las nuevas perspectivas del mercado, se han revisado las situaciones deseadas futuras de las empresas líderes de la industria del pisco y ron del Perú y de América del Sur (ver Apéndice C), así como sus misiones (ver Apéndice D).

2.2. Visión

La visión propuesta es la siguiente:

Ser en el año 2027, la industria líder de pisco y ron en América del Sur, reconocida a nivel global por su productividad, competitividad y alta rentabilidad, contribuyendo en la generación de empleo y el desarrollo económico del país, y satisfaciendo todas las ocasiones de consumo.

Al respecto, se verificó que el enunciado de la visión reúne los nueve criterios de una visión bien definida de acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015). Ver Apéndice E.

2.3. Misión

La misión planteada es la siguiente:

Producimos pisco y ron de la más alta calidad y exquisitas al paladar, que causan placer en todas las ocasiones de consumo en el mercado global, usando tecnología de última generación que impulse la rentabilidad de la industria, impacte en el crecimiento económico del país, e incentive la mejora continua de nuestros empleados, operando de forma sostenible, actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad.

De igual manera que la visión, y de acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), se verificó que la misión reúne los nueve criterios. Ver Apéndice E.

2.4. Valores

Los valores propuestos para la industria del pisco y ron del Perú son:

Innovación. Búsqueda constante de mejores procesos, herramientas y tecnología para el desarrollo de productos que superen las expectativas de los clientes e impulse el crecimiento de la industria.

Integridad. Actuación de manera transparente en todas las actividades de la industria para con los empleados, los clientes, la sociedad, el gobierno y el medio ambiente.

Interculturalidad. Respeto de la diversidad cultural y étnica presentes en el país y en los países donde ejerceremos relaciones comerciales, en los ámbitos del desarrollo de las actividades de la industria.

Responsabilidad. Preocupación por todos los actores involucrados en el desarrollo de las actividades de la industria, fomentando la educación y la cultura por el consumo de alcohol responsable.

Sostenibilidad. Compromiso con la población actual mundial mediante el uso adecuado de los recursos naturales para satisfacer todas las ocasiones de consumo, sin perjudicar su calidad de vida y las futuras generaciones.

2.5. Código de Ética

El código de ética de la industria del pisco y ron se aplica a todos los actores involucrados en la industria y ayuda a entender los estándares éticos de: (a) innovación, (b) integridad, (c) interculturalidad, (d) responsabilidad y (e) sostenibilidad, en el desarrollo de las actividades para proporcionar los productos con la mayor calidad y satisfacer todas las ocasiones de consumo, dentro del marco de un consumo responsable de bebidas alcohólicas. Para ello, se fomenta la búsqueda constante de la innovación en el desarrollo de productos de alta calidad, superando las expectativas de los clientes mediante el uso eficiente de los recursos naturales y empleo de mejores procesos, herramientas y tecnologías que contribuyan a impulsar el crecimiento sostenido de la industria y del país. Asimismo, se tiene especial cuidado por el cumplimiento de la legislación vigente del país por parte de todos los actores

involucrados en el desarrollo de las actividades de la industria de bebidas alcohólicas. Se fomenta el respeto a la diversidad cultural y étnica del país, evitando circunstancias que la discriminen y denigren. Se asume la responsabilidad por el desarrollo de las actividades de la industria del pisco y ron, promoviendo la educación y fomentando una cultura por el consumo de alcohol de manera responsable y dentro de la legislación del país; y, además, se impulsa la generación de una mejor calidad de vida para toda la población mundial mediante el uso eficiente de los recursos naturales y el empleo de tecnologías eficaces para el desarrollo de los productos que contribuyan a proteger el medio ambiente.

2.6. Conclusiones

La visión de la industria del pisco y ron del Perú es la de ser la industria líder en América del Sur, para ello, se plantea un horizonte de 10 años con una visión definida en un contexto globalizado hacia la industria de las bebidas alcohólicas del pisco y el ron, de una manera simple y alcanzable a través de los valores y el código de ética que guíen la actuación de todos los actores de la industria de bebidas alcohólicas para beneficio del desarrollo del país, mediante la generación de empleo y la conservación del medioambiente, dentro de un marco de consumo de bebidas alcohólicas de manera responsable.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para el análisis externo del planeamiento estratégico desde la perspectiva nacional, se consideró tres aspectos a evaluar dentro de la teoría tridimensional de las relaciones internacionales de un país: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

La industria de las bebidas alcohólicas del pisco y ron del Perú, como parte del plan estratégico sectorial multianual de producción, y esta, a su vez, como parte del plan estratégico nacional, busca mantener o incrementar su poder; así como protegerse frente a otros países. Al respecto, los planes estratégicos sectoriales de los ministerios de Relaciones Exteriores y de Defensa guiarán el análisis de la matriz de intereses nacionales que se desarrollan a continuación.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2017) estableció, en el Plan Bicentenario, seis ejes estratégicos y objetivos nacionales hacia el año 2021. Estos ejes son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente. Además, cada eje estratégico tiene un objetivo nacional, los cuales son los siguientes respectivamente: (a) plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, (b) igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos, (c) Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y, articuladamente, entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional; (d) economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad, (e) desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada, y (f) conservación y aprovechamiento

sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, con un enfoque integrado y sistémico, y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas y la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.

En la misma línea temática, PRODUCE estableció cuatro objetivos sectoriales alineados al cuarto eje estratégico y un objetivo sectorial alineado al sexto eje estratégico. Los objetivos para el cuarto eje son: (a) tener una estructura productiva diversificada y pro-exportadora que participe en cadenas de valor global, (b) desarrollar los mercados financieros promoviendo la inclusión financiera, (c) mejorar el ambiente de negocio y desarrollo productivo, y (d) desarrollar un ecosistema tecnológico que potencie la estructura económica hacia actividades intensivas en tecnología. El objetivo para el sexto eje es el de promover la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica. Por lo tanto, en relación con la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, se puede afirmar que los intereses nacionales son: (a) comercio global, (b) desarrollo productivo y tecnológico, y (c) sostenibilidad de la diversidad biológica (Resolución Ministerial N°435-2015-PRODUCE, 2015).

Además, el Ministerio de Relaciones Exteriores (2017a) estableció cuatro objetivos estratégicos alineados al Plan Bicentenario, los cuales son: (a) posicionar al Perú a nivel regional y global como potencia regional emergente en los ámbitos bilateral y multilateral; (b) contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior a través de la promoción económica y cultural, y de la protección del patrimonio cultural; (c) proteger los derechos, fomentar la vinculación con el Perú y promover la inserción en el país de destino de los peruanos en el exterior; y (d) crear, ampliar y fortalecer lazos de intercambio, asociación y cooperación internacional a nivel regional y global para el desarrollo sostenible e inclusivo del país. Por lo tanto, en relación con la industria de bebidas alcohólicas del pisco

y ron, se puede afirmar que los intereses nacionales son: (a) alianzas estratégicas, (b) acuerdos comerciales, y (c) cooperación técnica internacional.

Adicionalmente, el Ministerio de Defensa (2017) estableció cinco objetivos, los cuales son: (a) garantizar la plena operatividad de unas Fuerzas Armadas orientadas a la disuasión, defensa y prevención de conflictos, así como al mantenimiento de la paz y su proyección internacional en coordinación con la acción diplomática; (b) impulsar la enseñanza de los conceptos de seguridad nacional en todos los niveles del sistema educativo nacional; (c) garantizar la presencia efectiva del Estado en las zonas susceptibles a la violencia terrorista y al tráfico ilícito de drogas; (d) proteger y conservar la Antártida, el medio ambiente, el desarrollo de la Amazonía y la integración nacional; y (e) optimizar el funcionamiento del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional para defender los intereses permanentes del Perú. Por lo tanto, en relación con la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, se puede afirmar que el interés nacional es seguridad y defensa nacional.

En síntesis, luego de analizar el plan estratégico nacional representado en el Plan Bicentenario y los diferentes planes sectoriales de los ministerios de la Producción, Relaciones Exteriores y Defensa, se han relacionado los intereses nacionales con la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, y se han extraído los siguientes intereses más influyentes: (a) economía competitiva, (b) comercio global, (c) alianzas estratégicas, (d) seguridad y defensa nacional, y (e) infraestructura adecuada. Estos intereses se presentan en la Tabla 3, clasificados de acuerdo a 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; además, son países limítrofes o tienen una industria líder de la cual se puede hacer benchmarking para mejorar la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron del Perú.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional está representado por las fortalezas o debilidades del país para alcanzar sus intereses nacionales. Para determinarlos, se analizan los siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico, y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Marginal)
1. Seguridad y defensa nacional	Chile (-)	EE.UU. (+)	Ecuador (+) Bolivia (+) Colombia (+) Brasil (+)	
2. Economía competitiva		EE.UU. (+) China (+) Japón (+) U.E. (+)	Chile (+) Brasil (+) Colombia (+)	
3. Comercio global		EE.UU. (+) China (+) Japón (+) U.E. (+)	Brasil (+) Rusia (+) India (+) Sudáfrica (+) México (+) Canadá (+) Singapur (+) Corea del Sur (+)	Costa Rica (+) Tailandia (+) Panamá (+) Venezuela (-)
4. Alianzas estratégicas			EE.UU. (+) China (+) Brasil (+)	
5. Infraestructura adecuada			Brasil (+) EE.UU. (+) China (+) U.E. (+)	

(+) Intereses comunes al país. (-) Intereses opuestos al país. EEUU = Estados Unidos. UE = Unión Europea.

Demográfico. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a) al 30 de junio de 2016, el Perú tenía una población de 31 millones 488 mil 625 personas, donde el 50,1% son hombres y el 49,9% mujeres. En la región Costa reside el 55,9% de habitantes, en la Sierra el 29,6% y en la Selva el 14,5%. La región con mayor número de habitantes es Lima con 9 millones 985 mil 664 personas. Por otra parte, Madre de Dios es la región con menor número de habitantes con 140 mil 508 personas. El Perú se ubica en el puesto número 42 en tamaño de población a nivel del mundo y en el número ocho en América, con una densidad poblacional de 24,5 personas por Km². Se estima que hacia el 2021, año del Bicentenario de la Independencia Nacional, que el Perú superará los 33 millones de habitantes y que, para el año 2050, la población llegará a los 40 millones de habitantes. En la Tabla 4 se detalla los principales indicadores demográficos de Perú al 31 de junio de 2016.

Tabla 4 *Datos Poblacionales*

Datos Poblacionales

Rango de Edad	0 -14 años: 28.7%
	15 - 64 años: 65%
	65 años a más: 6.3%
Tasa de crecimiento	1.08% (estimación 2016)
Tasa de natalidad	20.4 nacimientos / 1,000 personas
Tasa de mortalidad	5.6 muertes / 1,000 personas
Esperanza de vida al nacer	74.1 años (estimación para 2010 - 2015)

Nota. Tomado de “Guía de negocios e inversión 2016-2017,” por Ernst & Young, 2016 ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf))

De lo observado, Perú tiene la fortaleza de que la mayor parte de su población está en edad de producir y consumir, dado que un 65% de su población tiene un rango de edad entre 15 y 64 años y su población económicamente activa alcanzó, al 2015, el 71.4% (Ernst & Young, 2016). Otros autores definen esta condición como bono demográfico; por ejemplo, Pinto (2016) definió que el bono demográfico se refiere al crecimiento económico generado por cambios en la estructura por edad, específicamente, debido a que el crecimiento acelerado

de la población en edad activa es relativamente mayor que el volumen de personas dependientes (niños y adultos mayores). Por lo tanto, el dominio demográfico es una fortaleza para alcanzar los intereses nacionales. Debido al efecto del bono demográfico, este alto porcentaje de fuerza laboral favorecerá una mayor producción, consumo, ahorro e inversión por un periodo de tres décadas y media (Ernst & Young, 2016).

Geográfico. Según la Central Intelligence Agency (CIA, 2017a), el Perú se encuentra en América del Sur occidental bordeando el Océano Pacífico Sur entre Chile y Ecuador, con límites fronterizos de 1,212 km con Bolivia, 2,659 km con Brasil, 168 km con Chile, 1,494 km con Colombia, y 1,529 km con Ecuador, sumando un total de 7,062 km de perímetro limítrofe, y con una área superficial de 1 millón 285 mil 216 Km², ubicándose el país en el puesto 20 como el más extenso del mundo y tercero en América del Sur. El Perú cuenta con tres regiones naturales y se divide territorialmente en 24 regiones, siendo la región Selva 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, 2016a).

De acuerdo al Ministerio de Agricultura (2012), del total de la superficie peruana, 7,6 millones de hectáreas (6%) tienen capacidad para cultivos agrícolas, 17 millones de hectáreas (14%) a tierras con aptitud para pastos, 48,7 millones de hectáreas a tierras con aptitud forestal (38%) y 55,2 millones de hectáreas a tierras protegidas. Según el Censo Agropecuario 2012, la superficie dedicada al desarrollo de la actividad agropecuaria es de 387 424 km², representado el 30.1% del total de la superficie del territorio nacional, de las cuales 7'125,008 hectáreas son superficie agrícola (18,5%) y 31'617,457 hectáreas son superficie no agrícola (81,5%). Con relación a la superficie agrícola, el 58,3% son cultivos y el 41,7% corresponde a barbecho, descanso o no trabajada, donde la región Sierra abarca el 46,3% del total de la superficie agrícola, la Selva el 30,1% y la Costa el 23,7%. De la

superficie no agrícola, el 57% se compone de áreas de pastos naturales y el 35% por montes y bosques (INEI, 2013).

En la Tabla 5 se muestra la superficie cosechada en riego, según principales cultivos, donde destacan las dedicadas a cultivos de caña de azúcar para azúcar con el 39,5% del total de superficie, seguido del espárrago con el 17.2%, y la vid con el 9,9%.

Tabla 5

Superficie Cosechada en Riego, Según Principales Cultivos en el Año 2015

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	8 477	2.2
Arroz cáscara	7 751	2.0
Maíz chala	5 278	1.4
Mango	4 519	1.2

Nota. Tomado de “P.Encuesta Nacional Agropecuaria, 2015,” por INEI, 2017a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap12/ind12.htm)

Por otro lado, en la Tabla 6 se aprecia que la producción de caña de azúcar se concentra en la región de La Libertad con el 54.18% de la producción nacional, seguido de Lambayeque con 19.82%, y Lima con 15.81%. Asimismo, en la Tabla 7 se muestra que la producción de uva se concentra en la región de Ica con el 38.48% de la producción nacional, seguido de Piura con 30.55%, y Lima con 12.48%.

De lo anterior, el dominio geográfico es una fortaleza para alcanzar los intereses nacionales, debido a que tiene una diversidad de climas que contribuyen a la biodiversidad, tiene gran variedad de cuencas hidrográficas, permitiendo el acceso al agua requerida para el

cultivo, su frontera marítima es un atractivo comercial para la exportación debido a su ubicación geoestratégica en el Océano Pacífico.

Tabla 6

Producción de Caña de Azúcar, Según Región en el Año 2015

Región	Caña de azúcar (toneladas métricas)	Porcentaje (%)
La Libertad	5 529 691	54.18%
Lambayeque	2 022 870	19.82%
Lima	1 614 043	15.81%
Ancash	988 272	9.68%
Arequipa	51 296	0.50%
Total	10 206 172	100.00%

Nota. Tomado de “B. Producción Departamental,” por INEI, 2017b
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap12/ind12.htm)

Tabla 7. *Producción de Uva, Según Región en el Año 2015*

Producción de Uva, Según Región en el Año 2015

Región	Uva (toneladas métricas)	Porcentaje (%)
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%
Total	597 646	100.00%

Nota. Tomado de “B. Producción Departamental,” por INEI, 2017b
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap12/ind12.htm)

Económico. En el tercer trimestre del año 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú es US\$ 1999 mil millones de dólares y registró un crecimiento de 4.4%, en un contexto internacional donde los principales socios comerciales del Perú, como China y Estados Unidos, registraron crecimientos relativamente estables. El incremento se debió a la inversión

pública (2,0%), importaciones (1,8%) y el buen desempeño de las actividades extractivas y de servicios que crecieron en 12,2% y 3,6% respectivamente. Las actividades de transformación crecieron en 0,2% por el incremento de la actividad de manufactura (2,0%) y la construcción cayó en 3,6%. La oferta y demanda global creció en 3,8%, incidió en la demanda el incremento de las exportaciones de bienes y servicios, y el consumo, que atenuaron la contracción de la inversión (INEI, 2016b).

De lo descrito, el dominio económico es una fortaleza para alcanzar los intereses nacionales, debido a que la economía peruana es una economía emergente, atractiva y conforma un país en vías de industrialización, por lo que existen oportunidades de inversión en diferentes sectores industriales. Sin embargo, la ausencia de políticas de Estado la tornan vulnerable frente a los cambios de gobierno que ocurren cada cinco años.

Tecnológico y científico. Según el Centro de Información de las Naciones Unidas para el Perú (CINU Lima, 2017), el Perú destina un 0.2% del PBI para investigación y desarrollo, siendo las universidades el sector que destaca, con una participación en la inversión total con USD 100,286, seguido del Gobierno con una inversión de USD 67,442, y las empresas y el privado no lucrativo con USD 95,395. Sin embargo, con el proyecto de la nueva Ley de Innovación, que establece un incentivo de 175% en los gastos de las empresas que decidan innovar, y con el programa “Innovate Perú”, que agrupa a los diversos fondos para la innovación productiva, tales como el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT) y otros, el PRODUCE espera se eleve la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico (“Inversión en Investigación,” 2015).

En ese sentido, el dominio tecnológico y científico es una desventaja para alcanzar los intereses nacionales, debido a que, a pesar que el Estado Peruano viene incentivando la investigación científica y el desarrollo tecnológico en el país, el Perú aún se encuentra rezagado dentro del ranking de competitividad global 2016-2017 del World Economic Forum

(WEF), puesto que figura en el puesto 97 en disponibilidad de tecnología, 114 en capacidad de innovación y 122 en gastos en innovación y desarrollo (WEF, 2016).

Históricos, psicológicos y sociológico. El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, 2017) mencionó que la primera civilización fue Caral, con una antigüedad de 5,000 años aproximadamente; sin embargo, el Imperio Inca fue la civilización más importante de Sudamérica debido a su organización política, ordenamiento en la distribución de sus riquezas, desarrollo arquitectónico y agrícola, el cual se expandió desde el Cusco hasta los actuales países de Bolivia, Ecuador, Colombia, Chile y Argentina, donde el sol, llamado Inti, fue considerado como la cabeza política del Estado. La llegada de los conquistadores españoles en el siglo XVI marcó el declive del Imperio Inca. En 1542 se creó el Virreinato del Perú, el cual dependía de la corona española y se establecieron las bases de la economía colonial para controlar la mano de obra indígena para la minería y la producción artesanal, los cuales, al ver sus derechos restringidos y su cultura oprimida, originaron un levantamiento indígena a cargo de Túpac Amaru II, que generó, posteriormente, la independencia del Perú en 1821. Durante sus primeros años republicanos, el Perú tuvo que afrontar crisis económicas y caudillismos militares. Se produce el boom del guano, el algodón y el azúcar. A mediados del siglo XIX se pone fin a la esclavitud de los negros, y comienzan las primeras migraciones de chinos que llegaron para trabajar en la agricultura. En 1879 el Perú enfrentó una guerra con Chile en la que fue derrotado. En la década de 1970, el Perú estuvo gobernado por una dictadura militar liderada por el general Juan Velasco, durante su gobierno se estatizó el petróleo, los medios de comunicación y se reformaron las bases agrarias. Los gobiernos democráticos retornaron con la década de 1980.

Por otro lado, aún persisten diferencias entre clases sociales y niveles de ingreso, que históricamente han generado resentimiento de los más pobres y promueven un escenario de riesgo político. En cuanto a los aspectos sociológicos culturales, Hofstede (2011) señaló que

Perú tiene una alta puntuación en distancia al poder y masculinidad, pero bajas puntuaciones en evasión a la incertidumbre e individualismo, lo cual incide negativamente en la innovación empresarial (Scott & Chaston, 2012). Por lo sustentado, el dominio histórico, psicológico y sociológico supone una desventaja para alcanzar los intereses nacionales.

Organizacional y administrativo. Perú regresó al liderazgo democrático en 1990 con la elección del Presidente Alberto Fujimori; sin embargo, para finales de dicha década, el país se encontraba en una fuerte crisis económica, con una gran hiperinflación, con movimientos terroristas y corrupción en diferentes esferas de gobierno. Un gobierno provisional, a cargo de Valentín Paniagua, supervisó una nueva elección y, a partir del año 2001, el Perú ha tenido gobiernos claramente democráticos de modo consecutivo, como el de Alejandro Toledo, Alan García Pérez, y Ollanta Humala Tasso, quienes han seguido políticas económicas orientadas al mercado, con lo que se ha logrado disminuir los niveles de pobreza y de 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 (APEC, 2017).

Perú cuenta con un Gobierno republicano, el cual es elegido democráticamente cada cinco años. Algunos aspectos positivos son que el Estado, en los últimos años, ha impulsado el proceso de descentralización a través del empoderamiento de las regiones, a pesar de que varios de sus funcionarios regionales han sido cuestionados por actos de corrupción. Asimismo, se denota un interés por la conservación y protección del medio ambiente a través de las legislaciones y entidades fiscalizadoras y reguladoras de asuntos ambientales. Sin embargo, el incremento de la inseguridad ciudadana constituye una amenaza para el crecimiento industrial y pone en riesgo la inversión en el país.

Militar. La fuerza militar del Perú la componen el Ejército Peruano (EP), la Marina de Guerra del Perú (MGP) y la Fuerza Aérea del Perú (FAP) (CIA, 2017a). En el 2015, el gasto

militar fue de 1.6% del PBI (Banco Mundial, 2017a). De acuerdo a la CIA (2017b), los gastos militares del Perú son menores a los de los países que lo limitan, es así que, por ejemplo, en el año 2012, mientras el gasto militar peruano fue de 1.28% del PBI, el de Colombia fue del 3.28%, el de Ecuador 2.83%, el de Chile 2.04%, y el de Brasil y Bolivia de 1.47% del PBI. Por lo tanto, el dominio militar es una debilidad para alcanzar los intereses nacionales, debido a que los gastos en programas de defensa no se equiparan a lo gastado por países que, en potencia, constituyen una amenaza a la seguridad y defensa del país.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos. Estos permiten comprender lo que debe hacer el Estado para alcanzar sus objetivos.

Influencia de terceras partes. Para alcanzar sus objetivos, el Estado peruano ha incrementado su intercambio comercial a nivel regional y global, a través de su política exterior y de comercio, al haberse integrado a diferentes organizaciones globales y establecido tratados y acuerdos bilaterales con bloques regionales. Cada una de estas relaciones se analiza a continuación.

A nivel de organizaciones globales, Czinkota y Ronkainen (2013) indicaron que, desde el año 1945, los países occidentales han hecho esfuerzos concertados por mejorar el entorno del comercio y ampliar sus actividades comerciales. Para lograrlo, crearon diversas organizaciones internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial. Al respecto, la OMC es la base fundamental en las negociaciones internacionales, está conformada por 161 miembros, siendo el Perú miembro fundador desde enero de 1995, mediante Resolución Legislativa N° 26407, lo que implicó incorporar los acuerdos de la OMC a la legislación peruana (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017a). En la Figura 4 se muestra el crecimiento de las exportaciones

peruanas hacia los cinco continentes que son parte de la OMC. Además, el FMI es un organismo mundial creado con el fin de promover la cooperación monetaria internacional, afianzar la estabilidad financiera, facilitar el comercio internacional, estimular un alto nivel de empleo y un crecimiento económico sostenible, y luchar contra la pobreza en el mundo entero; está integrado por 189 países y el Perú forma parte de este bloque desde el 31 de diciembre de 1945; a la fecha, no tiene préstamo pendiente de desembolso (FMI, 2016). Por otro lado, el Banco Mundial es una de las fuentes más importantes de financiamiento y conocimiento para los países en desarrollo, y está integrado por cinco instituciones que tienen el compromiso común de reducir la pobreza, aumentar la prosperidad compartida y promover el desarrollo sostenible, donde el Perú, al 2016, tiene comprometido un monto de 2,850 millones de dólares (Banco Mundial, 2016).

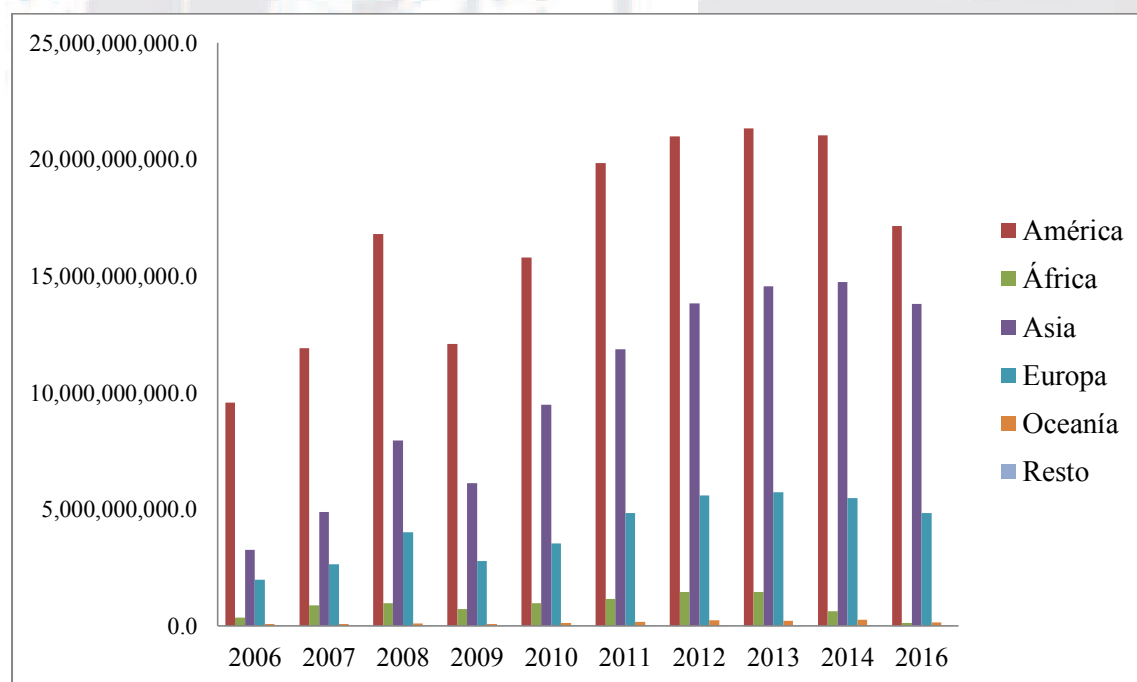


Figura 4. Exportaciones de Perú por continente, del 2006 al 2016.

Tomado de “Estadísticas de comercio exterior - Régimen definitivo,” por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2017a

(http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/regimen_definitivo.html)

A nivel de bloques regionales, el Ministerio de Relaciones Exteriores (2017b) publicó que la relación de Perú con los países de América del Norte se basa en la protección y

defensa de los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho, el libre comercio y la economía de mercado. La misma entidad publicó que las relaciones con Estados Unidos de América se han fortalecido en la última década debido al Tratado de Libre Comercio, en la cual se abordan aspectos como la inversión en el desarrollo humano, la lucha contra el narcoterrorismo y el crimen organizado, así como la cooperación en general. Las relaciones con Canadá atraviesan un buen momento gracias a la cooperación en los campos de educación, proyectos de inclusión social, y seguridad y defensa; además, coinciden en la Organización de Estados Americanos (OEA), el APEC, el acuerdo Transpacífico (TPP), y la Alianza del Pacífico. Referente a las relaciones con relaciones con México, en el año 2016 se logró establecer una asociación estratégica en asuntos políticos, económicos y de cooperación, además de ser miembros fundadores de la Alianza del Pacífico. Por otra parte, sobre las relaciones con América del Sur, el Perú, al compartir el espacio geográfico, promueve y defiende sus intereses en el ámbito político-diplomático de las relaciones bilaterales; asimismo, desarrolla políticas de integración fronteriza para promover el financiamiento y gestionar proyectos modelo de responsabilidad multisectorial en las zonas de frontera.

Otro bloque regional es la Comunidad Europea, donde el Ministerio de Relaciones Exteriores (2017c) señaló que los vínculos con Europa se desenvuelven en ámbitos como la cooperación y desarrollo económico y social, medio ambiente, seguridad, intercambio cultural, académico, turístico y migratorio; sin embargo, aún falta desarrollar, por lo que actualmente se promueven los intereses nacionales en forma bilateral con los países que no integran la Unión Europea como son: Albania, Andorra, Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Bosnia - Herzegovina, Georgia, Islandia, Liechtenstein, Macedonia, Montenegro, Mónaco, Noruega, Moldavia, Rusia, Santa Sede (Vaticano), San Marino, Serbia, Soberana Orden de Malta, Suiza, Turquía y Ucrania.

Por otro lado, las relaciones con Asia y Oceanía, son de gran importancia debido a que la cuenca del Pacífico es el escenario internacional de las mayores potencias económicas, por lo cual, el Perú participa en el APEC y en los foros económicos de la cuenca del Pacífico, en busca de mayores oportunidades de desarrollo a través del acceso a nuevos mercados, inversión, transferencia tecnológica y cooperación (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017d).

Por otro lado, en relación con África, Medio Oriente y países del Golfo, el Perú mantiene relaciones diplomáticas con 37 países de África y se encuentra acreditado como observador ante la Unión Africana y la Liga de Estados Árabes; además, participa también en el foro América del Sur-África (ASA) (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017e).

En cuanto a las relaciones bilaterales en temas económicos y comerciales, según la misma entidad, el Perú ha suscrito 18 Tratados de Libre Comercio que involucran a 52 países a octubre de 2016, los cuales son detallados en la Tabla 8.

Sin embargo, a pesar de la tendencia a la liberación del comercio mundial, algunos políticos pretenden imponer medidas proteccionistas o nacionalistas (Czinkota y Ronkainen, 2013). Los mismos autores señalan que el peligro de una política de este tipo radica en que el comercio mundial se reduciría y disminuirían los estándares de vida, lo que influenciaría a la disminución de la productividad y competitividad en el largo plazo.

Lazos pasados y presentes. Los lazos históricos entre Perú y España ayudaron políticamente para que la Unión Europea acepte el Tratado Comercial con el Perú y, en el año 2016, se elimine el visado para el ingreso a los países del espacio Schengen (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017a). Por otro lado, los conflictos históricos con Chile motivaron una carga generacional negativa, que se manifiesta en el temor a las fuertes inversiones e intereses chilenos en el territorio peruano, y en la polémica que se genera por la usurpación

del origen de productos tradicionales peruanos por parte de Chile, como es el caso del pisco (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2017).

Tabla 8

Los Tratados de Libre Comercio Suscritos por el Perú a Octubre de 2016

País	Vigencia desde
Comunidad Andina (Colombia, Ecuador, Bolivia)	01/08/1997
Cuba	09/03/2001
MERCOSUR (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay)	02/01/2006 (Brasil, Argentina y Uruguay) 06/02/2006 (Paraguay)
Chile	01/03/2009
Canadá	01/08/2009
Estados Unidos	01/02/2009
Singapur	01/08/2009
China	01/03/2010
Corea	01/08/2011
Tailandia	31/12/2011
México	01/02/2012
Japón	01/03/2012
Panamá	01/05/2012
Área Europea de Libre Comercio EFTA (Suiza, Noruega, Islandia, Liechtenstein)	01/07/2012
Unión Europea (Bélgica, Bulgaria, República Checa, Dinamarca, Alemania, Estonia, Irlanda, Grecia, España, Francia, Italia, Chipre, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Hungria, Malta, Países Bajos, Austria, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovenia, Eslovaquia, Finlandia, Suecia y el Reino Unido)	01/03/2013
Costa Rica	01/06/2013
Venezuela	01/08/2013
Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México)	01/05/2016

Nota. Tomado de “¿Qué Acuerdos Comerciales tenemos?” por Acuerdos Comerciales del Perú, 2017^a (http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=145&Itemid=163)

Contrabalance de intereses. El Perú ha establecido varias alianzas estratégicas, tratados comerciales y de cooperación con las principales economías del mundo (como se

demuestra en la Tabla 8), las cuales tienen intereses comunes y un balance positivo al establecer tratados convenientes para ambas partes y por la cooperación técnica con algunos países como Corea del Sur, Canadá, Estados Unidos y países miembros de la Unión Europea (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017a). Por ello, constituye una oportunidad para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron del Perú el aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio y la adopción de mejores prácticas en la industria a través de la cooperación técnica internacional.

Conservación de enemigos. Uno de los intereses en conflicto con Chile es la propiedad del territorio marítimo, que viene desde el año 1952 y que, en el año 2014, la Corte Internacional de Justicia de La Haya dictaminó un fallo favorable hacia el Perú, al concederle territorio marítimo (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015); sin embargo, aún existe un desacuerdo por el territorio comprendido entre el hito uno y el inicio del límite marítimo con Chile. Considerando lo anterior, constituye una amenaza para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron cualquier conflicto territorial entre Perú y Chile.

3.1.4. Influencia del análisis en la industria del pisco y ron

De los capítulos anteriores, se determinó que los intereses nacionales son: (a) seguridad y defensa del país, (b) una economía competitiva, (c) el comercio global, (d) alianzas estratégicas, e (e) infraestructura adecuada. Para poder alcanzar dichos intereses, el país posee potencial nacional, que se utilizará para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Con respecto a las oportunidades encontradas, se identificó que existe un incremento en el consumo en los países de Europa del este y Oceanía, alianzas comerciales con países que no pertenecen a la comunidad europea, y tratados de libre comercio y avances en las mejores prácticas de la industria a través de la cooperación técnica internacional. En cuanto al potencial, se determinó un alto porcentaje de fuerza laboral, lo cual favorecerá a la

producción, consumo, ahorro e inversión; la diversidad de climas, por su parte, contribuye a la biodiversidad gracias a la gran variedad de cuencas hidrográficas; y, además, el ser un país en vías de industrialización. En relación a las amenazas, se tiene que la industria del vino y la cerveza son los sustitutos principales del pisco y ron; la tendencia de algunos políticos por el proteccionismo, lo cual disminuiría el comercio global y los estándares de vida, así como la productividad y competitividad; un posible conflicto territorial entre Perú y Chile, el perjudicaría el desarrollo de sus industrias; las fuertes inversiones e intereses chilenos en territorio peruano, o en la polémica que se genera por la usurpación del origen de productos tradicionales peruanos por Chile, como es el caso del pisco.

Y, por último, las debilidades son: (a) el bajo desarrollo tecnológico del país, que impacta en los procesos productivos, (b) diferencias entre clases sociales y niveles de ingreso, (c) funcionarios regionales vinculados por actos de corrupción, y (d) baja explotación de los recursos naturales.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (2015) comentó que la competitividad de un país radica en su capacidad industrial para innovar y mejorar. Ofrecer un marco de competitividad es importante para atraer grandes inversiones que impulsarán el crecimiento económico sostenido de un país en el mediano plazo. Es así que, en el mundo donde la competencia es globalizada, el rol de las naciones juega un papel importante. La ventaja competitiva de una nación se basa en cuatro amplios atributos que conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estas determinantes crean el ambiente en donde las empresas nacen y puede competir (Porter, 2015).

La posición del Perú, en el ranking de competidores, se encuentra en el puesto 67 de 138 países, subiendo dos posiciones con respecto al 2016-2015. Mantiene la tercera posición

a nivel países de Sudamérica, detrás de Chile y Colombia, y continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. En la Figura 5 se muestran los 12 pilares de la competitividad 2016 – 2017 (WEF, 2016)

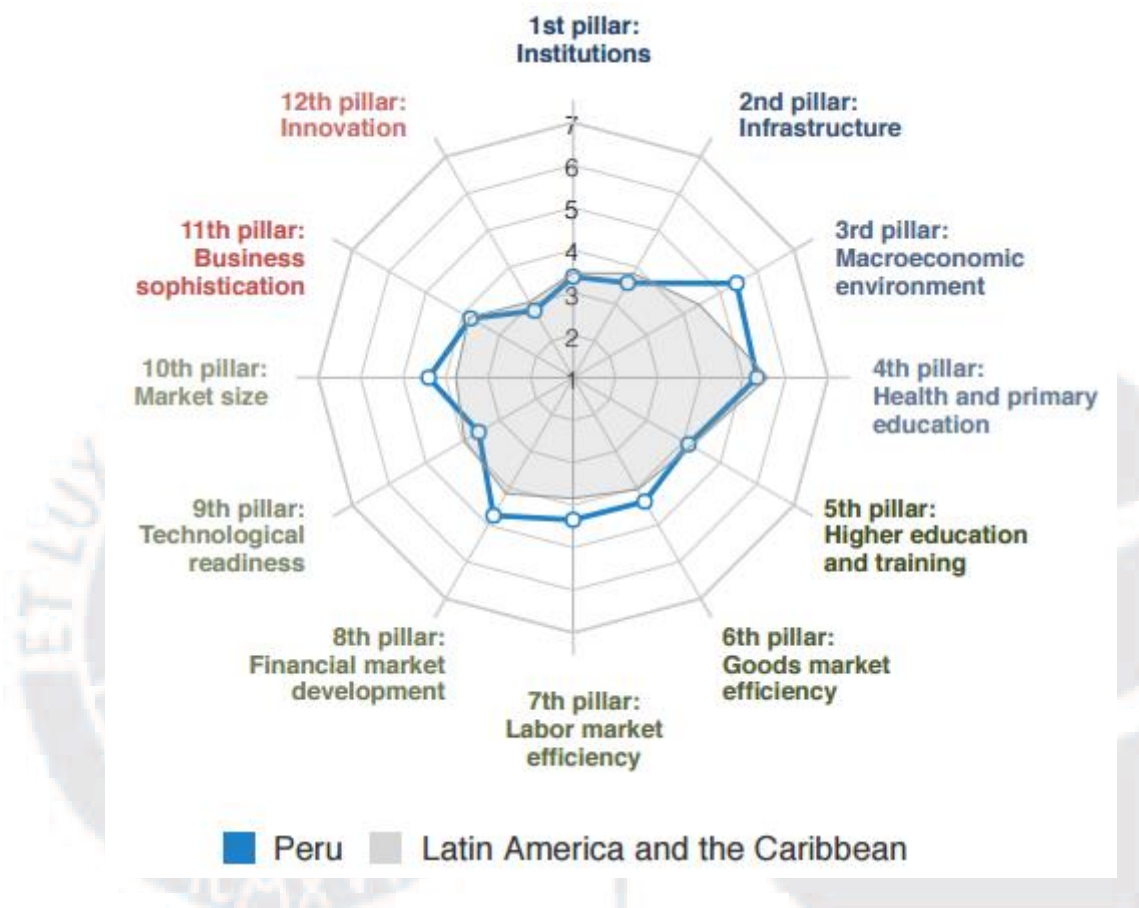


Figura 5. Los doce pilares de la competitividad del Perú (2017). Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por WEF, 2016 (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

3.2.1. Condiciones de los factores

La condición de los factores se refiere a la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarias para competir en un sector determinado (Porter, 2015). Cada nación tiene sus factores de producción que permiten entrar en la competencia con cualquier industria y estos factores generan una ventaja competitiva en países desarrollados y países en vías de desarrollo.

Porter (2015) mencionó que los factores de producción son: (a) recursos naturales, (b) recursos humanos, (c) recursos de capital, e (d) infraestructura. Adicionalmente se están considerando dos puntos: (a) eficiencia del gobierno, y (b) eficiencia empresarial.

Recursos naturales. Según el Consulado General del Perú en São Paulo (2008), indicó que el Perú es un país líder en la zona del Pacífico por su ubicación geográfica, ya que su ubicación central en la zona costa occidental de Sudamérica posibilita su proyección como núcleo productivo y comercial regional.

Perú es el tercer país más grande de Sudamérica y cuenta con tres regiones: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva. El río Amazonas, que atraviesa el Perú, lo une con Brasil al desembocar en el Océano Atlántico. La Cordillera de los Andes, que atraviesa el Perú, lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina. Además, el Perú se conecta con los países de la APEC -de la cual es país miembro- el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo, mediante el Océano Pacífico.

De los 128,5 millones de hectáreas (ha) que tiene el Perú, 8 millones de hectáreas tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos y 49 millones para actividades forestales sostenibles (además de 54 millones de ha de tierras de protección).

En resumen, como fortalezas, se puede identificar que el Perú cuenta con un extenso territorio productivo, así como una ubicación estratégica para el comercio internacional, lo que representa un factor clave de éxito.

Recursos humanos. Dentro del contexto nacional, las políticas activas del mercado de trabajo son una forma de activar a las personas inactivas o desempleadas y promover el empleo. Las políticas activas del mercado de trabajo y los servicios de empleo público son poco desarrollados en el Perú, debido a que las inversiones de estas políticas y servicios se encuentran por debajo de países latinoamericanos como Brasil, Chile o Argentina, y muy por debajo de la media del *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD,

2017a). De otra manera, el aprovechamiento de las competencias en el lugar de trabajo no es eficiente en el Perú, puesto que muchos empleados se encuentran infra-cualificados para sus labores. Además, debido a la falta de aprovechamiento de competencias en las personas, las empresas tienen problemas en encontrar empleados con competencias en base a una productividad y competitividad.

Por otro lado, existe un nivel de mercado laboral de empleo informal, a pesar del aumento del nivel de participación y la disminución en las tasas de desempleo. De esta manera, el empleo informal agrava los problemas relacionados a la falta de inversión tanto para las competencias del trabajador y el empresario. Adicionalmente, si se fomentan las inversiones en competencias, podría aumentarse la productividad y reducir la informalidad (OECD, 2017a).

Recursos de capital. En el largo plazo, la inversión del sector privado constituye uno de los principales determinantes del crecimiento económico por su contribución a la formación del acervo de capital. Existe un marco regulatorio de la promoción de la inversión privada en el Perú, que comprende lo siguiente: (a) impulso a la inversión, (b) régimen constitucional, (c) auge de las concesiones, (d) promoción de la descentralización, (e) consolidación de las APP, y (f) alineamiento a estándares internacionales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017a).

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2017b) mostró un gráfico estadístico donde se proyecta la inversión al periodo 2018, en la Figura 6 se muestra que la inversión privada tiene una tendencia creciente al 2018, lo que beneficia al desarrollo del país, pues permite que se invierta en infraestructura, investigación, mejora de procesos, entre otros.

Infraestructura. Uno de los factores clave para mejorar la competitividad de un país es la infraestructura, la cual se refiere a la situación del conjunto de activos usados por las empresas como: carreteras, puertos, aeropuertos, y redes, tanto de telecomunicaciones como

eléctricas. También influye, en este aspecto, el acceso a fuentes de energía a precios competitivos.

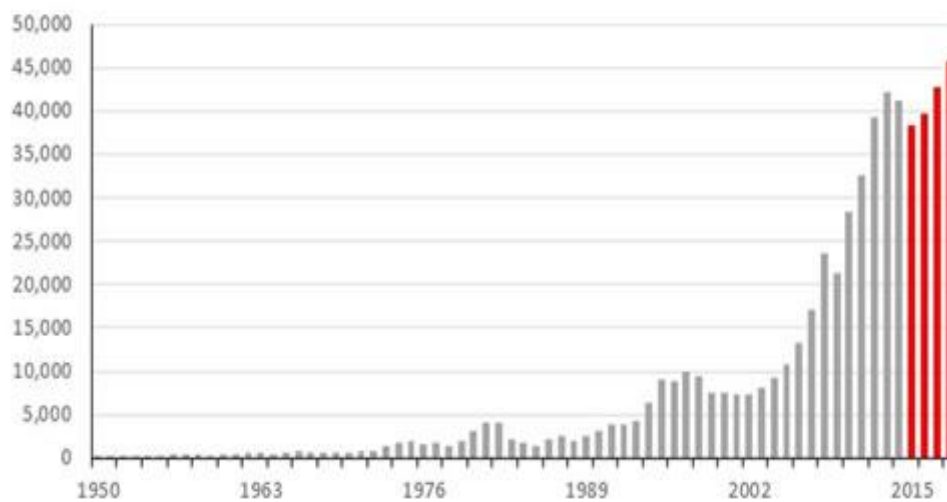


Figura 6. Inversión privada en el Perú, 1950–2017 (Millones de USD)

Tomado de “Estadísticas de Inversión,” por MEF, 2017b

(<https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps/manual-comparador-publico>)

La participación del Estado y de las empresas privadas es importante para la creación de la infraestructura, cabe resaltar que, desde la década, pasada ha sido muy relevante. En los temas de política y economía del país, existe un consenso sobre la necesidad de dar más atención y recursos al desarrollo de la infraestructura; sin embargo, se tiene como debilidad el manejo estable de la macroeconomía (Perú Top Publicactions, 2010).

Eficiencia empresarial. El Centro de Desarrollo Industrial (2017), en base al Informe Global de la Competitividad 2016-2017 donde se mencionan los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 138 países, indicó que el Perú se ubica en el puesto 67, subiendo 2 posiciones con respecto al año anterior, y mantiene la tercera posición a nivel países de Sudamérica, detrás de Chile y Colombia, y la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe.

Además, la misma entidad mencionó que en general, el Perú ha mejorado en 6 de los 12 pilares que se miden, los cuales son: (a) instituciones (116 a 106), (b) salud y educación

básica (100 a 98), (c) educación superior y capacitación (82 a 80), (d) eficiencia del mercado laboral (64 a 61), (e) sofisticación de mercados financieros (30 a 26), (f) preparación tecnológica (92 a 88), y (g) sofisticación empresarial (81 a 78). En cambio, ha retrocedido en 2 pilares: (a) eficiencia del mercado de bienes (60 a 65), y (b) innovación (116 a 119).

Asimismo, la misma entidad mencionó que entre los factores más problemáticos para hacer negocios destacan la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la inadecuada infraestructura, las normas tributarias, los impuestos, la inseguridad, entre otros.

A modo de resumen, se puede indicar que, a pesar de que se viene mejorando en algunos de los pilares del informe, la posición sigue siendo baja, en especial en Salud, Educación básica, Tecnología y sofisticación empresarial, lo cual afecta al desarrollo del país, representando una debilidad para la nación; sin embargo, existen perspectivas de crecimiento y desarrollo de acuerdo al avance en el ranking.

Eficiencia del gobierno. El Perú ha presentado un crecimiento económico en los últimos 25 años; sin embargo, este crecimiento viene acompañado de altos índices de corrupción que perjudican al desarrollo de la economía, impactando en los ingresos de la población (Daly & Darío, 2015). Montoya (s.f.) mencionó que la corrupción representa un factor de ineficiencia y desperdicio en el aprovechamiento de los recursos y en la implementación de políticas públicas, debido a que los contratos, concesiones, licitaciones y privatizaciones no son adjudicadas a los postores más eficientes y profesionales sino a aquellos que tienen contactos, perjudicando de esta manera a los intereses del Estado y de los ciudadanos.

En conclusión, la gestión del gobierno central y el sector público presenta deficiencia en el uso de recursos de la nación y manejo administrativo, esto retrasa las actividades económicas en el país, lo que representa una debilidad para la misma.

De lo revisado anteriormente, se deduce que los atributos de las condiciones de los factores están mejorando la producción en el Perú; sin embargo, aún no establecen beneficios para la ventaja competitiva nacional. Su extenso territorio productivo, su ubicación estratégica para el comercio internacional, y su infraestructura en crecimiento, contribuyen a la mejorar las condiciones para la producción en el país; sin embargo, su inestable manejo de su presupuesto y política macroeconómica, la gestión del gobierno central y sector público deficiente en el uso de recursos de la nación, y el mal manejo administrativo, retrasan al desarrollo y creación de valor a las actividades económicas. Además, en cuanto a eficiencia empresarial, la posición sigue siendo baja, en especial en salud, educación básica, tecnología y sofisticación empresarial, lo cual afecta al desarrollo del país; sin embargo, existen perspectivas de crecimiento y desarrollo.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Porter (2015) definió que las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto o servicio son los más informados y exigentes del mundo. Asimismo, el mismo autor describió tres atributos significativos de la demanda para conseguir la ventaja competitiva nacional: (a) composición o naturaleza de la demanda, (b) tamaño y patrón de crecimiento, e (c) internacionalización de las preferencias de la demanda.

Composición o naturaleza de la demanda. Según Porter (1990), aquellos segmentos más significativos y visibles de la demanda interna contribuirán en la obtención de ventajas competitivas. Además, los consumidores nacionales entendidos y exigentes presionan a las empresas para alcanzar mayor calidad, características y servicios de los productos, por lo cual también favorece la ventaja competitiva.

BBVA Research (2016a) publicó que, debido al crecimiento sostenido de la economía peruana, que ha permitido mayor generación de empleo y el crecimiento de la clase media, ha influido en el cambio de los patrones de consumo de los hogares, mostrando una mayor

demanda de bienes durables y de servicios; además, las características de los consumidores son: (a) exigente y racional, (b) atractivo a las promociones, (c) buscan proximidad y conveniencia, (d) preferencia hacia *retailers* que cuenten con programas de fidelización, y (e) consumidores de supermercados. Si se examina en detalle la característica del consumidor como exigente y racional, la misma entidad encontró que al 87% le importa la calidad, el 47% se muestra proclive a comprar productos de renombradas marcas o aspiracionales, el 41% manifiesta tener una inclinación a la adopción temprana de nuevos productos, y un 25% compra impulsivamente cosas que realmente no necesita; no obstante, el 84% utiliza una lista de compras.

Por otro lado, el WEF (2016) calificó a Perú en el pilar de eficiencia del mercado de bienes, y, en específico, en el índice de sofisticación del comprador con el valor de 3.4, ubicándolo a nivel global en el puesto 68 de 138 economías estudiadas. Este índice responde la pregunta: ¿los compradores, basados en qué toman las decisiones de compra?, donde (1) es basado únicamente en el precio más bajo; y el más alto (7), es basado en atributos de rendimiento sofisticados.

Tamaño y patrón de crecimiento. Según Porter (1990), una gran demanda interior no es una ventaja a menos que el mismo segmento goce de demanda internacional. Sin embargo, la tasa de crecimiento de la demanda interior y su nivel de saturación podrían reforzar la ventaja competitiva nacional de un sector.

El crecimiento de la demanda interna de Perú ha sido constante, como se puede observar en la Figura 7, donde la demanda interna ha alcanzado al año 2015 los PEN 497,371 M. Sin embargo, el crecimiento porcentual interanual de acuerdo a INEI (2016g), ha disminuido, esto puede observarse en la Figura 8, donde, a partir del crecimiento obtenido el 2010, ha iniciado un descenso; no obstante, si observamos los ciclos que se han producido desde el año 1950 mostrados en la misma Figura 8, podría considerarse que un ciclo dura de

8 a 10 años, por lo cual se espera que, entre los próximos dos años, nuevamente el crecimiento de la demanda interna retome su crecimiento a mayor ritmo. Además, el WEF (2016) publicó que Perú dentro del pilar de tamaño de mercado se encuentra en el puesto 48, este pilar está compuesto por cuatro indicadores: (a) índice de tamaño del mercado local, (b) índice del tamaño del mercado extranjero, (c) producto interno bruto, y (d) exportaciones como un porcentaje del PBI. Si se observa el índice de tamaño de mercado local, este tiene un valor de 4.3 de un máximo de 7, que se encuentra en línea con lo comentado líneas arriba.

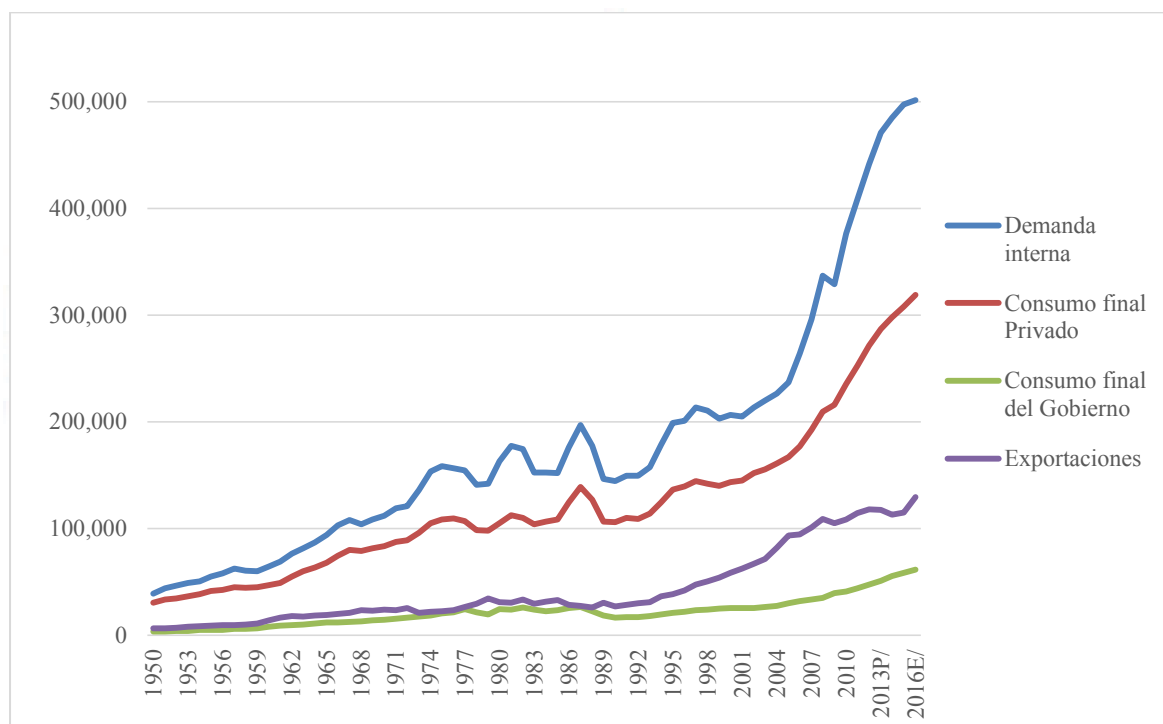


Figura 7. Crecimiento de la demanda interna
Adaptado de “Oferta y Demanda Global 1950-2016 (Valores a precios constantes de 2007),” por INEI, 2017d
(<https://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=Oferta+y+Demanda+Global>)

Internacionalización de las preferencias de la demanda. Según Porter (1990), las necesidades asociadas con la demanda interna benefician a la ventaja competitiva nacional solo si estas son un indicador temprano de las necesidades que surgirán en otros sitios o que van a generalizarse mundialmente.

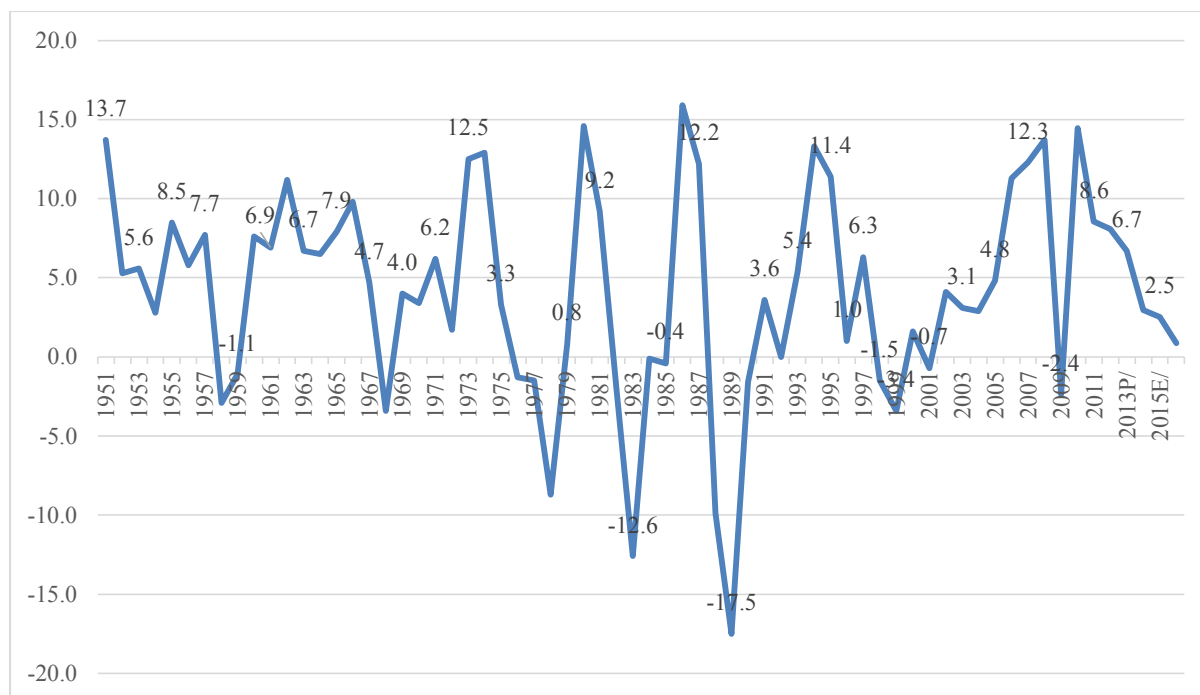


Figura 8. Variación interanual de la demanda interna
Adaptado de “Oferta y Demanda Global 1950-2016 (Valores a precios constantes de 2007),”
por INEI, 2017d
(<https://www.inei.gov.pe/buscador/?tbusqueda=Oferta+y+Demanda+Global>)

Las exportaciones son la compra de bienes y servicios interiores por parte de los extranjeros (Blanchard, Amighini, & Giavazzi, 2012). En ese sentido, Perú atiende las necesidades de otros países mediante sus exportaciones tradicionales y no tradicionales. Las exportaciones en Perú, como se muestra en la Figura 9, han crecido en forma constante, aunque a un nivel mucho menor que la demanda interna y pública. Sin embargo, si se revisa las estadísticas de exportación de Perú del sector no tradicional, que se muestran en la Tabla 9 de los años 2014 y 2015, se observa una disminución del 7.9%. En el mismo sentido, el WEF (2016) dentro del décimo pilar, denominado tamaño de mercado, muestra dos índices que se relacionan con la internacionalización de la demanda y son: (a) índice de tamaño de mercado extranjero, que mide el valor de las exportaciones de bienes y servicios, normalizado en una escala 1-7 (donde siete es mejor), y en el cual Perú obtuvo 4.8 puntos y está ubicado en el puesto 63; y (b) exportaciones como porcentaje del PBI, en el cual Perú

obtuvo un 20.9% del PBI y está ubicado en el puesto 108, un lugar bastante bajo a nivel global.

Al analizar en detalle la industria de bebidas alcohólicas destiladas del Perú, y en el caso específico del pisco, las exportaciones se triplicaron entre el 2010 y el 2015 al pasar de los dos millones de litros a cerca de siete millones de litros. CONAPISCO (2017b), mostró una gráfica, que se visualiza en la Figura 9, en la que se expone la evolución de las exportaciones de pisco desde el 2007 hasta noviembre 2015.

Tabla 9

Perú: Exportación no Tradicional en MM de USD

No Tradicional	2014	2015	Variación
Agropecuario	4,234.68	4,386.04	3.6%
Textil	1,806.93	1,328.53	-26.5%
Pesquero	1,155.77	933.48	-19.2%
Químico	1,522.29	1,401.70	-7.9%
Metal-mecánica	596.98	538.47	-9.8%
Siderometalúrgico	1,060.19	997.72	-5.9%
Minería no metálica	666.10	697.67	4.7%
Artesanías	1.02	1.72	68.6%
Maderas y papeles	417.26	352.39	-15.5%
Pieles y cueros	36.68	27.50	-25.0%
Varios (inc. Joyería)	225.11	204.31	-9.2%
Otros	165.30	76.98	-53.4%
Total	11,888.31	10,946.51	-7.9%

Nota. Tomado de “Estadísticas de comercio exterior - Régimen definitivo,” por SUNAT, 2017a (http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/regimen_definitivo.html)

De lo revisado en condiciones de la demanda, se puede concluir que las características del consumidor peruano han cambiado, mostrándose exigente y racional dando mayor importancia a la calidad. Además, se observa que la demanda interna ha crecido constantemente, pero ha disminuido su ritmo, lo cual muestra un comportamiento cíclico que

podría recuperarse a corto plazo. Adicionalmente, para atender la demanda exterior, Perú ha tenido un crecimiento moderado de sus exportaciones, aunque las exportaciones no tradicionales han disminuido. Sin embargo, en la industria de bebidas alcohólicas, y en específico el de Pisco, sus exportaciones se han incrementado a un ritmo mayor, siendo un producto que responde claramente a las necesidades de los consumidores globales. Por lo tanto, los atributos de las condiciones de la demanda han mejorado en Perú; no obstante, aún no benefician a la ventaja competitiva nacional. Para el análisis de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, se ha encontrado la oportunidad de tener un consumidor exigente y racional preocupado por la calidad, además de una demanda interna creciente que se podría recuperar a corto plazo, pero existe la amenaza del bajo nivel y disminución de las exportaciones de productos no tradicionales.

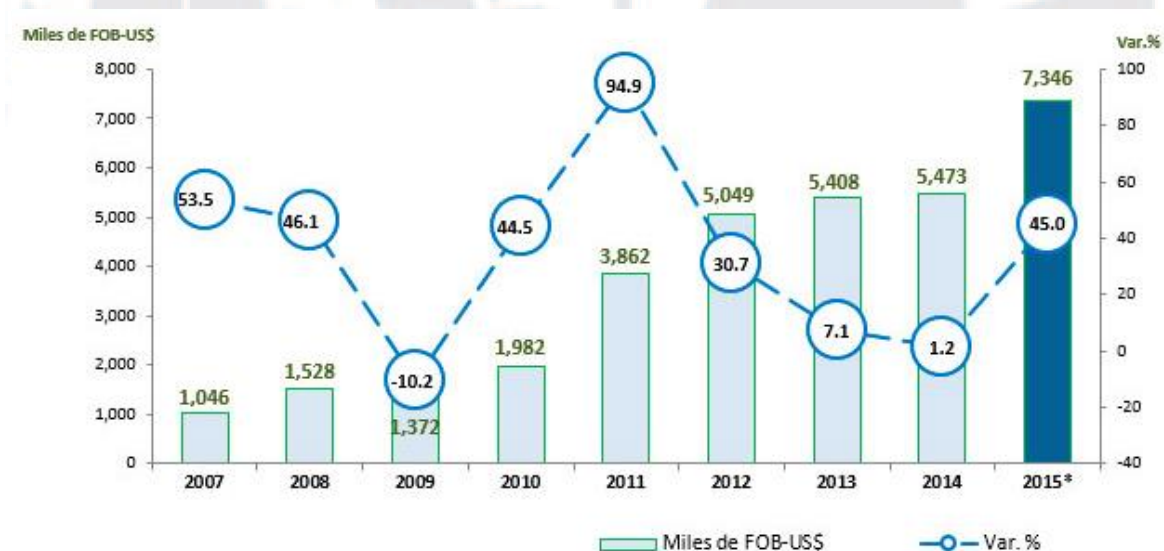


Figura 9. Perú: Evolución de las exportaciones de pisco, 2007 – 2015
Tomado de “Estadísticas,” por CONAPISCO, 2017b
(<http://www.conapisco.org.pe/exportaciones.html>)

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Este análisis hace referencia al modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, manteniendo una buena relación entre ellos (Porter, 2015). De esta forma, los países difieren también en los objetivos que las empresas y los individuos pueden alcanzar.

Estrategia. El Consejo Nacional de la Competitividad (2017) mencionó que, a fin de incrementar la productividad y fortalecer las capacidades de las industrias del país para diferenciarse en el mercado nacional e internacional, se tienen las siguientes líneas estratégicas:

Desarrollo productivo y empresarial. Factor clave para incrementar la competitividad del país y fortalecer las capacidades de las industrias para diferenciarse en el mercado nacional e internacional.

Ciencia, Tecnología e Innovación. Relevante para fortalecer las capacidades científicas-tecnológicas y de innovación de las industrias del país.

Internacionalización. Importante para impulsar el comercio internacional y el fomento del acceso a mercados más amplios e integración entre países.

Infraestructura Logística y de Transportes. Facilitar el traslado de personas, materias primas, productos intermedios y productos finales a nivel nacional e internacional, mediante la articulación de la infraestructura vial, aeropuertos, puertos y plataformas logísticas del país.

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Aspecto relevante para transformar los diferentes procesos productivos y de gestión, el comercio electrónico, entre otros, de la industria, que permite incrementar la productividad.

Capital Humano. Incrementa la productividad laboral mediante el fomento de la formación de capacidades y habilidades del individuo en aspectos relacionados al mercado laboral que permitan mejorar sus ingresos y calidad de vida, de modo que la industria se expanda a mercados más amplios y globales.

Facilitación de Negocios. Plantear reformas que permitan eliminar las barreras de entrada y sobrecostos durante todo el ciclo de vida de las empresas.

Recursos Naturales y Energía. Gestión eficiente de la diversidad de recursos naturales, climas, geografía y culturas del país para asegurar el crecimiento económico sostenible y fomenta la inserción del país en los mercados globales.

Estructura. Según Porter (1990), para crear ventaja nacional se debe de considerar la estructura de la propiedad, las condiciones de mercado de capital y la naturaleza de la gestión societaria de la nación. No hay nación en donde exista uniformidad en la estructura de las empresas, no hay un sistema de dirección apropiado. Así también, no hay nación que no alcance el éxito si los sectores no pueden organizarse en el entorno nacional.

En el caso de la industria del país, la estructura está conformada por instituciones que van a promover la cadena productiva, ejecutar estrategias, fortalecer las relaciones bilaterales y promover el desarrollo de la industria, entre otros. Sin embargo, por el lado tecnológico, la falta de inversión en desarrollar nuevas tecnologías para las industrias es uno de los factores que hacen difícil mantener un crecimiento sostenido en el tiempo.

Rivalidad de las empresas. Según Porter (1990), para que exista rivalidad entre las empresas, estas deben crear presiones sobre entre las mismas para que mejoren e innoven. Cuando existe una economía de escala, los competidores locales se fuerzan por mirar al exterior en busca de mejoras de rentabilidad y eficiencia.

El Reporte WEF (2016) mostró el resultado sobre el índice de intensidad de competición local, donde muestra que el Perú obtuvo un resultado de 5.2 sobre un puntaje total de 7, lo que indica que posee una alta intensidad local competitiva, esto impacta en las decisiones que tome la industria en respuesta a las estrategias de sus competidores.

En conclusión, se determinó que el Perú requiere del desarrollo de estrategias que le permitan mejorar su competitividad respecto a la producción, tecnología, infraestructura, recursos, entre otras. En cuanto a su estructura, se identificó que no existe una coordinación entre las empresas que permita ser eficientes y competitivas. Por último, en relación a la

rivalidad de las empresas, se estableció que existe una rivalidad moderada, lo cual constituye una oportunidad para generar mejoras en las industrias.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2015) afirmó que la presencia en la nación de proveedores locales capacitados y de sectores afines internacionalmente competitivos son fuentes de ventaja competitiva de una nación. Asimismo, mencionó que un clúster, que es un grupo de organizaciones conexas interconectadas e internacionalmente competitivas, representa una fuente importante de ventaja competitiva.

Al respecto, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), mencionó que los sectores que tienen fuerte relación con los fabricantes de bebidas alcohólicas son principalmente dos grupos de proveedores: (a) los proveedores de materia prima, que son los productores agrícolas; y (b) los proveedores de insumos, que abastecen de botellas, corchos, etiquetas, etc. (INDECOPI, 2016). Por ejemplo, en la Figura 10 se muestra la cadena de comercialización del pisco.

Con relación a los proveedores de las materias primas, estos se encuentran concentrados geográficamente; en el norte del país, se encuentran los proveedores de caña de azúcar para la elaboración del ron, donde los agricultores independientes de las regiones de Lambayeque y La Libertad se encuentran agremiados en el Comité Nacional de Sembradores de Caña de Azúcar (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2017); en el sur del país, los proveedores de uva para la elaboración del pisco se encuentran agremiados en la Asociación Nacional de Productores de Pisco. Además, no existe alguna diferenciación significativa, ni costos cambiantes con relación a los insumos, pues la mayoría de las empresas dedicadas a la elaboración de pisco y ron se encuentran integradas verticalmente hacia atrás, al contar con sus propios cultivos de caña de azúcar y vid.

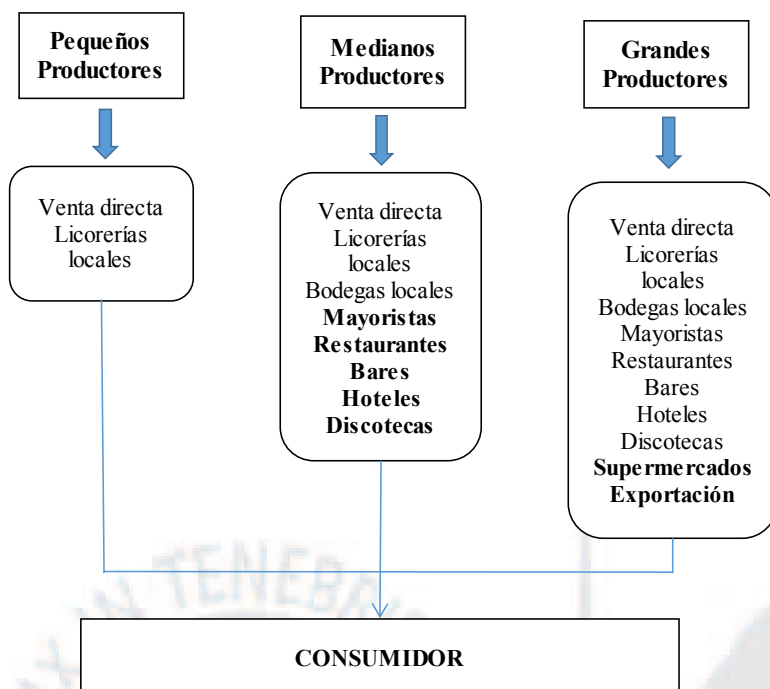


Figura 10. Cadena de comercialización del pisco

Tomado de "Observatorio de Mercados," por INDECOPI, 2016

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

Por otro lado, el Consejo Nacional de la Competitividad (2013) identificó 41 clústeres en el Perú relacionados a los sectores de actividad económica de: (a) manufactura de diseño, (b) agroalimentarios, (c) salud, (d) creativos, servicios y soportes, (e) minería, (f) turismo, y (g) otros industriales, los cuales se listan en el Apéndice H, y donde se puede apreciar al clúster de Pisco y Vino en Ica, especializado en la producción, comercialización y distribución, e integrado por productores primarios, elaboradores o bodegas, industrias auxiliares de botellas, tanques, etiquetas, y proveedores de maquinaria importada especializada.

Además, a fin de incrementar la productividad y fortalecer las capacidades de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron del país, para diferenciarse en el mercado nacional e internacional, se tiene como sectores de apoyo relacionados a los Gremios Empresariales, el Sector Académico, el Sector Privado, los Colegios Profesionales, las

Universidades, los Operadores Logísticos, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y el Capital Humano (Consejo Nacional de la Competitividad, 2017).

Finalmente, según el WEF (2016), el Perú se encuentra en el puesto 78 en cuanto a los factores de sofisticación de negocio, por debajo de países como Chile, Colombia y Brasil; y con relación al estado de desarrollo de clústeres, en el puesto 102 de 138 países.

Por lo tanto, se tiene como oportunidad contar con numerosos proveedores locales concentrados de buena calidad, con poca diferenciación y pocos costos cambiantes; sin embargo, estos se encuentran fragmentados, desarticulados y no asociados, por lo que el desarrollo de un clúster relacionado a la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron generaría valor, que sumado a la existencia de sectores de apoyo, permitiría el incremento de la competitividad de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.

3.2.5. Influencia del análisis en la industria del pisco y ron

Mediante el análisis de la condición de los factores, la condición de la demanda, la estrategia, estructura, rivalidad de las empresas, y los sectores afines, se determinó que el Perú es un país que cuenta con potencial que podría utilizar para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

En cuanto a las oportunidades identificadas en el análisis se determinó que el Perú posee: (a) un extenso territorio productivo, ubicación estratégica para el comercio internacional, e infraestructura en crecimiento que contribuye a la mejora de las condiciones para la producción en el país; (b) el consumidor peruano se muestra más exigente y racional, valorando la importancia de la calidad y diversificación de productos en base a sus preferencias; (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.

En cuanto a las amenazas identificadas en el análisis, se determinó que en el Perú existe: (a) un inestable manejo de su presupuesto, la gestión del gobierno central y sector público es deficiente en el uso de recursos de la nación y existe un mal manejo administrativo que retrasa el desarrollo y creación de valor de las actividades económicas; (b) la escasa inversión en desarrollo de nuevas tecnologías es uno de los factores que hacen difícil mantener un crecimiento sostenido; y (c) falta de desarrollo de un clúster.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Está compuesto por tres poderes independientes: (a) Poder ejecutivo, (b) Poder legislativo, y (c) Poder judicial. En junio de 2016 fue elegido como Presidente de la República el economista, Pedro Pablo Kuczynski, por votación popular para un mandato de cinco años. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

Estabilidad política. World Bank Group (2017) analizó la coyuntura política y estableció, dentro de sus proyecciones, que Perú presentará inestabilidad política. Esto debido a que el gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición. Sin embargo, Standard & Poor's (2016) describió que la victoria por un estrecho margen de Pedro Pablo Kuczynski y la designación de un gabinete que incluye tecnócratas es un buen augurio para la continuación de políticas pragmáticas. Aunque el congreso tiene una mayoría de Fuerza Popular (ver Figura 11), las similitudes en aspectos generales de la política económica sugieren un probable consenso sobre cambios políticos clave, como los planes para incrementar y mejorar la ejecución del gasto de inversión e impulsar grandes proyectos de infraestructura con el fin de fomentar el crecimiento económico.

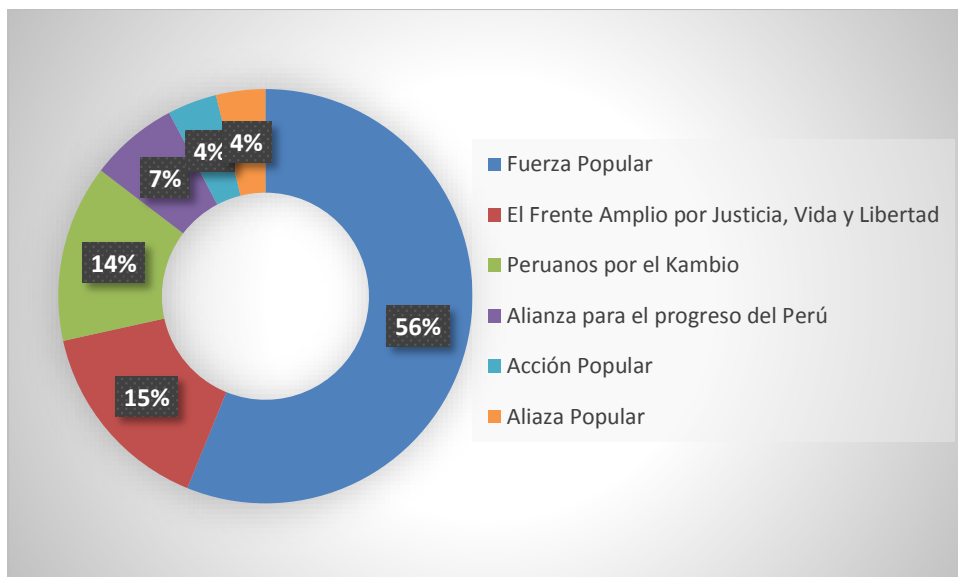


Figura 11. Distribución de las principales fuerzas políticas en el congreso. Adaptado de “Resolución N° 0660-2016-JNE,” por Jurado Nacional de Elecciones, 2016

Política monetaria. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, s.f.) publicó que la política monetaria se conduce bajo un esquema de Metas Explícitas de Inflación (*inflation targeting*), con la cual se busca anclar las expectativas inflacionarias del público mediante el anuncio de una meta de inflación. La meta de inflación anual del BCRP contempla un rango entre 1% y 3%. Esto se puede observar en la Figura 12, que es la variación porcentual de los últimos 12 meses.

La misma institución indicó que el Banco Central toma decisiones de política monetaria mediante el uso de un nivel de referencia para la tasa de interés del mercado interbancario, dependiendo de las condiciones de la economía (presiones inflacionarias o deflacionarias), el Banco Central modifica la tasa de interés de referencia (hacia arriba o hacia abajo, respectivamente) de manera preventiva para mantener la inflación en el rango meta. En la Figura 13 se observa la evolución de la tasa de interés desde enero de 2004 hasta junio de 2016.

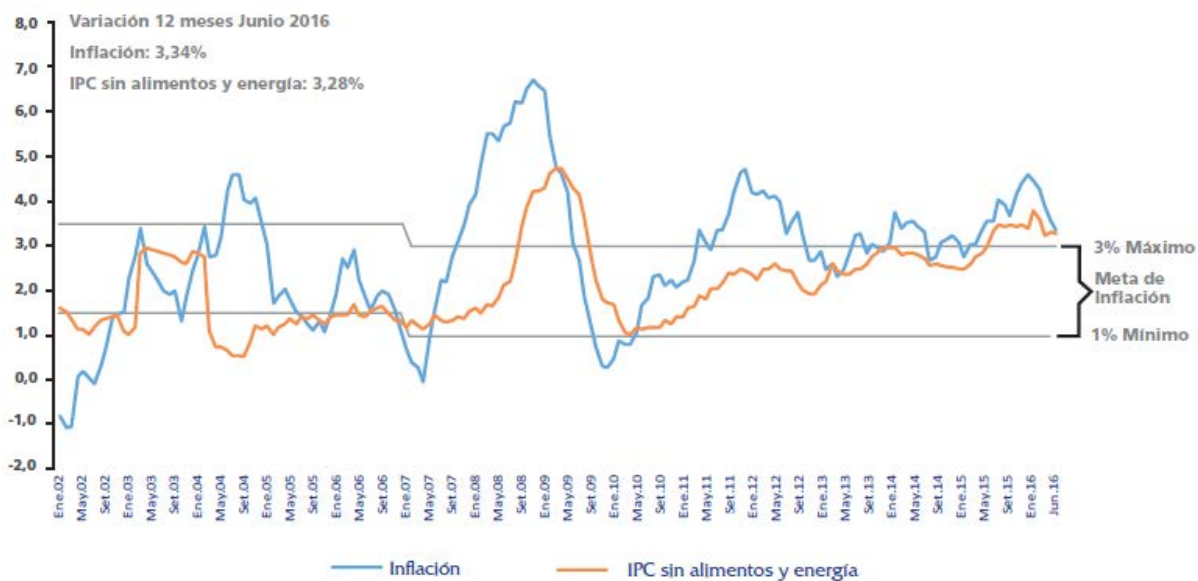


Figura 12. Inflación y meta de inflación.
Tomado de “II Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria,”
por BCRP, s.f.
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>)

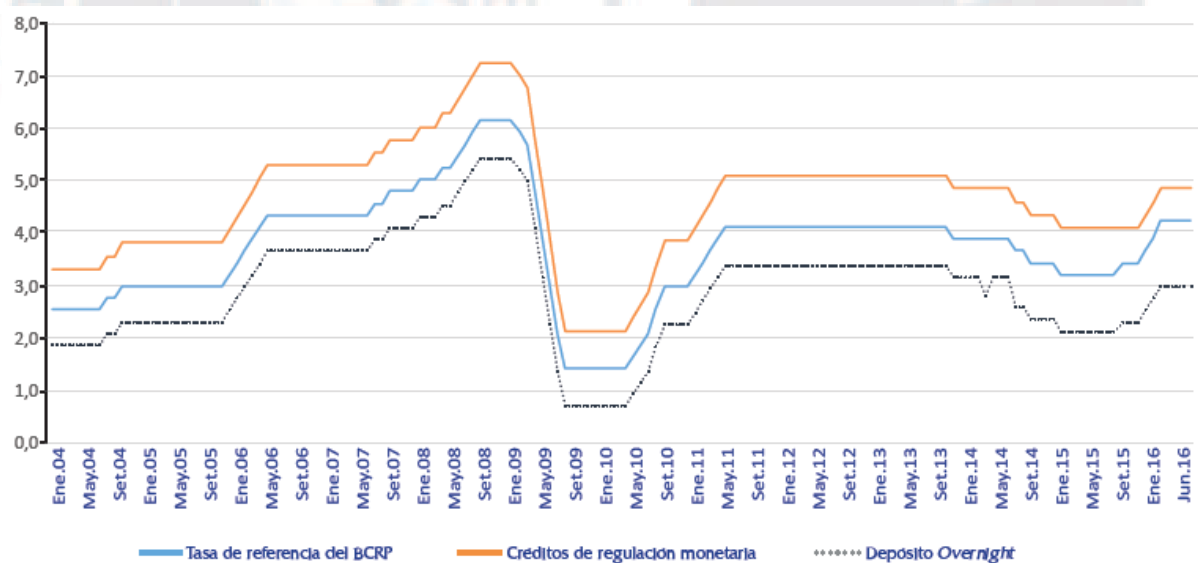


Figura 13. Tasa de interés de referencia del Banco Central
Tomado de “II Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria,”
por BCRP, s.f.
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>)

Por otro lado, el BBVA Research (2016b) señaló que, tomando en cuenta el comportamiento previsto para la inflación, la demanda interna y el tipo de cambio, es poco probable que el Banco Central modifique su tasa de política monetaria en los próximos meses.

Política fiscal. De acuerdo con el MEF (2017d), en un contexto internacional desafiante, tanto para el crecimiento como para los balances macroeconómicos de las economías emergentes, acompañado de un retiro gradual del impulso monetario local y un ritmo de depreciación acorde con una economía parcialmente dolarizada, el diseño de la política fiscal tiene dos objetivos: (a) contribuir con la recuperación económica iniciada en el 2015, principalmente a través de la inversión pública; y (b) mantener un manejo fiscal responsable que permita reducir vulnerabilidades en un contexto internacional con múltiples riesgos, asegurando la sostenibilidad de las finanzas públicas y preservar una buena calificación crediticia.

Asimismo, la misma entidad señaló que el crecimiento de la economía peruana continuará acelerándose en el horizonte de proyección del Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019, a pesar del entorno internacional desfavorable, caracterizado por una menor demanda externa, una continua caída de precios de materias primas, salida de capitales desde países emergentes, incremento de costos financieros y significativas presiones depreciatorias. De esta manera, los motores de crecimiento serán una mayor producción minera, la puesta en ejecución de importantes mega proyectos de infraestructura y la inversión pública.

Regulaciones gubernamentales. Dentro de las reglamentaciones que regula la industria de bebidas alcohólicas están: (a) Ley 28681, y (b) Ley 29632; ambas leyes crean el marco regulatorio de la industria de bebidas alcohólicas, desde su comercialización, consumo, publicidad y erradicación de bebidas informales, adulteradas o no aptas para el consumo humano.

La Ley 28681 es la que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas, y tiene como objetivo regular la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas de toda graduación, así como establecer las obligaciones, infracciones y

el procedimiento sancionador en concordancia con las disposiciones legales vigentes y los planes nacionales en ejecución. Esta ley establece las modalidades y horarios de los establecimientos de venta de bebidas alcohólicas, con en la modalidad de envase cerrado será hasta las 23:30, y en envase abierto hasta las 03:00 horas. Esta ley también establece la autorización para establecimientos que se dedican a la venta y consumo de bebidas alcohólicas, los cuales deben estar situados a más de 100 metros de instituciones educativas y de acuerdo a las ordenanzas municipales. Además, esta ley indica el uso de carteles en los establecimientos con mensajes de PROHIBIDA LA VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS A MENORES DE 18 AÑOS y SI HAS INGERIDO BEBIDAS ALCOHÓLICAS, NO MANEJES, además en el rotulado de empaques y etiquetas deben incluirse, en un espacio no menor del 10%, los siguientes mensajes: TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EXCESO ES DAÑINO (Ley 28681, 2006).

La Ley 29632 se enfoca en erradicar la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas informales, adulteradas o no aptas para el consumo humano. Tiene como objetivo dictar medidas sobre la fabricación, elaboración, manipulación, mezcla, transformación, preparación, acondicionamiento, envase, reenvase, almacenamiento, transporte, comercialización, distribución, expendio, suministro, importación y exportación de bebidas alcohólicas, a fin de erradicar la elaboración y comercialización de bebidas informales, adulteradas o no aptas para el consumo humano. Dentro de esta ley se establece que la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa) otorga y supervisa las condiciones sanitarias de las bebidas alcohólicas. Además, se ha creado el Registro Único de Usuarios y Transportistas de Alcohol Etilico, bajo la responsabilidad del PRODUCE, que permite el control de transporte y fiscalización en conjunto con la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Además, considera la prohibición de la comercialización de alcohol etílico industrial o de segunda (Ley 29632, 2010).

Legislación laboral. De acuerdo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2015), existen varias leyes y decretos para la contratación laboral general, estos son: (a) Decreto Supremo N° 003-97-TR, vigente desde 27/03/1997, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, ley de productividad y competitividad laboral; (b) Decreto Supremo N° 002-97-TR, vigente desde 27/03/1997, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, ley de formación y promoción laboral; (c) Decreto Supremo N° 001-96-TR, vigente desde 26/01/1996, reglamento de ley de fomento al empleo; (d) Ley 30036, vigente desde 05/06/2013, ley de teletrabajo; (e) Decreto Supremo N° 017-2015-TR, vigente desde 03/11/15, decreto supremo que aprueba el reglamento de la Ley 30036, ley que regula el teletrabajo; y (f) Decreto Supremo N° 013-2014-TR, vigente desde 21/11/2014, definición de situación económica aplicable al despido colectivo por motivos económicos y plazo para interponer arbitraje potestativo. Además de las mencionadas, existen varias leyes, decretos y resoluciones sobre el marco regulatorio laboral: (a) intermediación y tercerización, (b) modalidades formativas laborales, (c) jornada de trabajo, (d) remuneración mínima vital, (e) prestaciones alimentarias, (f) asignación familiar, (g) gratificaciones legales, (h) seguro de vida ley, (i) utilidades, (j) compensación por tiempo de servicios, (k) créditos laborales, (l) pago de intereses, (m) prescripción laboral, (n) obligaciones del empleador, (ñ) planillas, (o) seguridad y salud en el trabajo, (p) contratación de trabajadores extranjeros, (q) protección a los padres que trabajan, (r) protección a las mujeres, (s) ofertas de empleo, (t) discapacidad, (u) VIH y SIDA, (v) hostigamiento sexual, (w) derecho colectivo, (x) inspección laboral, (y) derecho procesal del trabajador, y (z) régimen laboral de la micro y pequeña empresa.

Sin embargo, el marco regulatorio peruano es relativamente rígido, los altos costos salariales no laborables y el salario mínimo obligatorio promueven la informalidad de la mano de obra y podrían tener efecto opuesto al originalmente creado para finalmente afectar al trabajador (Banco Mundial, 2010). La misma entidad también indicó que una alta rigidez

en el ajuste salarial y la reasignación laboral tiende a generar resultados subóptimos, que llevan a una generación de empleo de menor calidad y suprime el crecimiento de los salarios. Por lo tanto, estas regulaciones rígidas del mercado laboral peruano son una amenaza a la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, puesto que van más allá de lo que los trabajadores y empresas están dispuestos a pagar, aumentando el sobre costo y restando competitividad frente a industrias similares de otros países.

Legislación arancelaria. De acuerdo al MEF (2017c), los aranceles en Perú son aplicados a las importaciones registradas en las subpartidas nacionales del Arancel de Aduanas. La nomenclatura vigente es la del Arancel de Aduanas 2012, aprobado mediante Decreto Supremo N° 238-2011-EF, puesto en vigencia a partir del 01 de enero de 2012. El Arancel de Aduanas 2012 ha sido elaborado en base a la Quinta Recomendación de Enmienda del Consejo de Cooperación Aduanera de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y a la nueva Nomenclatura ANDINA (NANDINA), aprobada mediante Decisión 766 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), las cuales también entraron en vigencia el 01 de enero de 2012. En la Tabla 10 se presenta la estructura arancelaria.

Tabla 10 Estructura Arancelaria

Estructura Arancelaria

NIVELES ARANCELARIOS AD-VALOREM	SUBPARTIDAS NACIONALES		IMPORTACIÓN 2015 VALOR CIF		IMPORTACIÓN 2016 VALOR CIF	
	N°	(%)	Mill. US\$	(%)	Mill. US\$	(%)
0	5,486	70.4	28,075.8	73.7	26,370.1	72.9
6	1,621	20.8	8,260.6	21.7	8,127.8	22.5
11	682	8.8	1,759.2	4.6	1,677.2	4.6
Total	7,789	100.0	38,095.6	100.0	36,175.1	100.0
Promedio arancelario nominal-simple				2.2		2.2
Dispersión arancelaria (desviación estándar)				3.6		3.6
Arancel efectivo 1_/				1.1		1.1
Arancel promedio ponderado por valor de importaciones				1.9		1.9

Nota. Tomado de “Estadísticas,” por MEF, 2017c.
(https://www.mef.gob.pe/es/estadisticas#pol_arancelaria)

La misma entidad señaló que, actualmente, existe el Sistema de Franjas Agropecuarias, el cual incluye 47 subpartidas nacionales a 10 dígitos, relativas a azúcar, maíz, arroz y algunos lácteos, el cual permite aplicar aranceles específicos variables. Por lo revisado, no existe arancel para las exportaciones, siendo esto una oportunidad para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron el aprovechar esta ventaja.

Legislación medioambiental. Para analizar la legislación medioambiental relacionada a la industria de las bebidas alcohólicas del pisco y ron, se analiza la normatividad ambiental del sector industrial y agricultura. Primero, para el sector industrial se tiene aprobado el Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades Manufactureras, con la finalidad de regular las prácticas e instrumentos de prevención y evaluación ambiental para afianzar el desarrollo sostenible del sector industrial, dentro de un marco de flexibilidad para los distintos subsectores (Decreto Supremo N° 19-97-ITINCI, 2000). Segundo, en el sector agricultura, 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), donde se establece un marco de referencia para la distribución y el uso adecuado de las tierras de acuerdo con su capacidad de uso. Estableciendo, de esta forma, un mejor y adecuado uso de las tierras en el territorio nacional para evitar la competencia productiva agrícola, forestal o pecuaria que se pueda desarrollar (Decreto Legislativo N° 1064, 2008)

Por otro lado, la OECD (2017b) identificó que la coordinación interinstitucional y el gobierno tienen deficiencias en el monitoreo ambiental dentro del sector agropecuario y se ha incrementado la degradación ambiental. Sin embargo, se ha fortalecido las políticas relacionadas a la protección de recursos genéticos de la agrobiodiversidad y restringido los plaguicidas. En cuanto al sector industrial, la legislación regula la gestión de las sustancias químicas mediante su uso, esto dificulta el seguimiento entre los diferentes sectores,

haciéndolo menos eficaz y burocrático; no obstante, se regulan las sustancias que dañan la capa de ozono.

Por lo revisado, el sector industrial y agricultura, donde se desarrolla la industria de bebidas alcohólica de pisco y ron, tienen una reglamentación medioambiental que permite una adecuada operatividad sin restar su competitividad frente a otros países. Debe considerarse la política favorable de protección a la biodiversidad para fomentar un uso responsable de los recursos en los principales valles donde se desarrolla la industria en estudio.

Corrupción. Dentro del tercer eje estratégico de Estado y gobernabilidad, el CEPLAN (2017) estableció como lineamiento de política luchar contra la corrupción en el país en todos los niveles de gobierno. Sin embargo, según el índice de percepción de la corrupción 2015, Perú tiene un puntaje de 36 y está ubicado en el puesto 88 de 168 países a nivel global, esto puede observarse en la Figura 14 (*Transparency International*, 2017). La misma entidad señaló que la corrupción genera pérdida de recursos públicos, inequidad y mayor pobreza. Además, reduce la calificación como un buen entorno para hacer negocios, como lo sucedido en el 2016, donde el Perú descendió 15 posiciones con respecto al 2015. Por lo tanto, para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron es una amenaza latente que debe combatirse en todos los sectores, tanto público como privado.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Evolución del PBI nacional y PBI per cápita. De acuerdo a los datos históricos, el Banco Mundial (2017c) publicó la evolución del crecimiento del PBI desde el año 1961 hasta el 2015, esto puede observarse en la Figura 15, donde, en la década de 1980, representó el peor período económico de la segunda mitad del siglo XX. El PBI per cápita se redujo en términos reales en más de un 20% y el déficit fiscal anual llegó a situarse por encima del 8.5% del PBI. En las siguientes décadas, y desde el inicio del siglo XXI, Perú ha tenido un

periodo de crecimiento y estabilidad económica, llegando alcanzar una media anual de 5.3%, una de las más altas de la región. Uno de las principales causas ha sido un marco macroeconómico sólido y estable, además de un periodo de estabilidad político democrático.

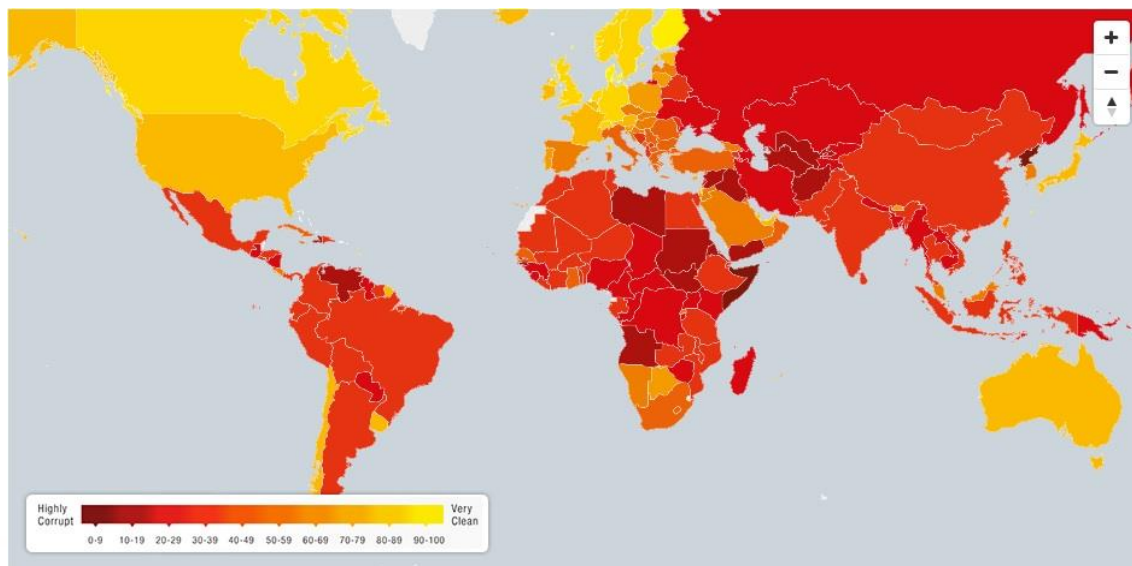


Figura 14. Índice de corrupción global. Tomado de “Corruption perceptions Index 2015,” por Transparency International, 2017 (<http://www.transparency.org/cpi2015>)



Figura 15. Evolución del PBI. Tomado de “Crecimiento del PBI (% anual),” por Banco Mundial, 2017c (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=PE&start=1961&view=chart>)

Por otro lado, el BCRP (2016a) realizó la proyección de crecimiento económico para el horizonte 2016-2018 con un crecimiento del PBI potencial de alrededor de 4.0 %, esto se puede observar en la Figura 16. Por lo expuesto, las perspectivas plantean un escenario de estabilidad y crecimiento macroeconómico para los siguientes dos años, esto es favorable para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.



Figura 16. Crecimiento del Producto Bruto Interno (2017 – 2018).

Tomado de “Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas,” por BCRP, 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>)

Tasa de interés. De acuerdo al BCRP (2016a), la tasa de referencia se mantiene a 4.25%, en la Figura 17 se observa la evolución de la tasa de interés desde enero de 2004 hasta junio de 2016, y está de acuerdo a la política monetaria para mantener la inflación dentro del rango meta. Por lo cual, el BBVA Research (2016b) señaló que, tomando en cuenta el comportamiento previsto para la inflación, la demanda interna y el tipo de cambio, es poco probable que el Banco Central modifique su tasa de política monetaria en los próximos meses.

Tasas de inflación y devaluación. De acuerdo a los datos históricos el Banco Mundial (2017d), se publicó que la década de los años ochenta representó para el Perú el peor periodo económico, se produjo una hiperinflación que menguó los ahorros y la riqueza de forma devastadora, la tasa de inflación anual superó el 50%, disparándose por encima del 1,000%

en los años 1988 y 1989. Luego de esto el Perú emprendió una serie de reformas clave como la adopción de un régimen de inflación objetivo a partir del 2002, con el fin de generar estabilidad monetaria, esto se puede observar en la Figura 18.

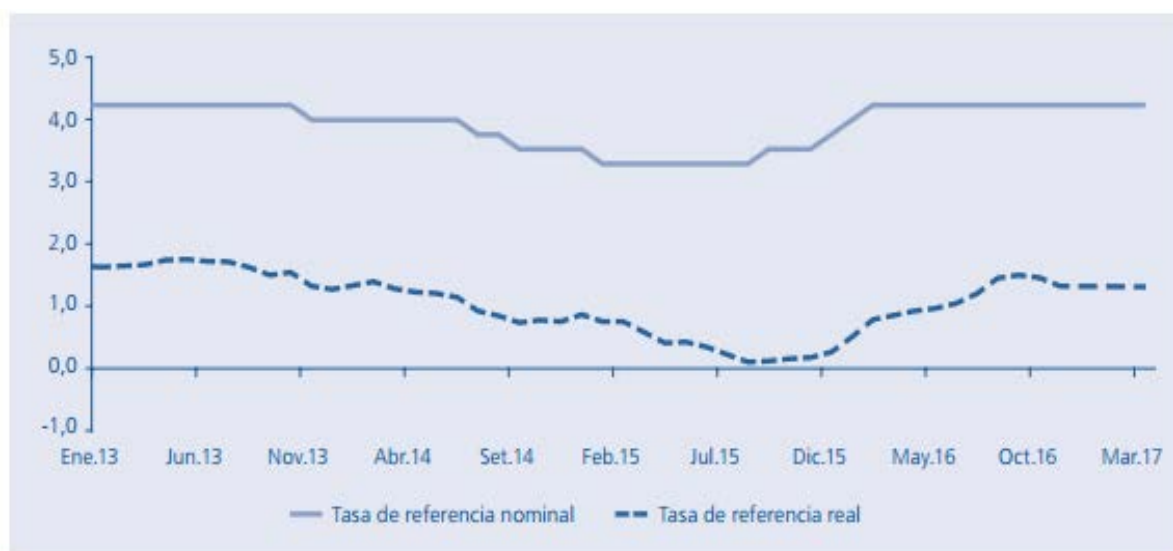


Figura 17. Tasa de interés de referencia del Banco Central. Tomado de “II Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria,” por BCRP, s.f. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>)

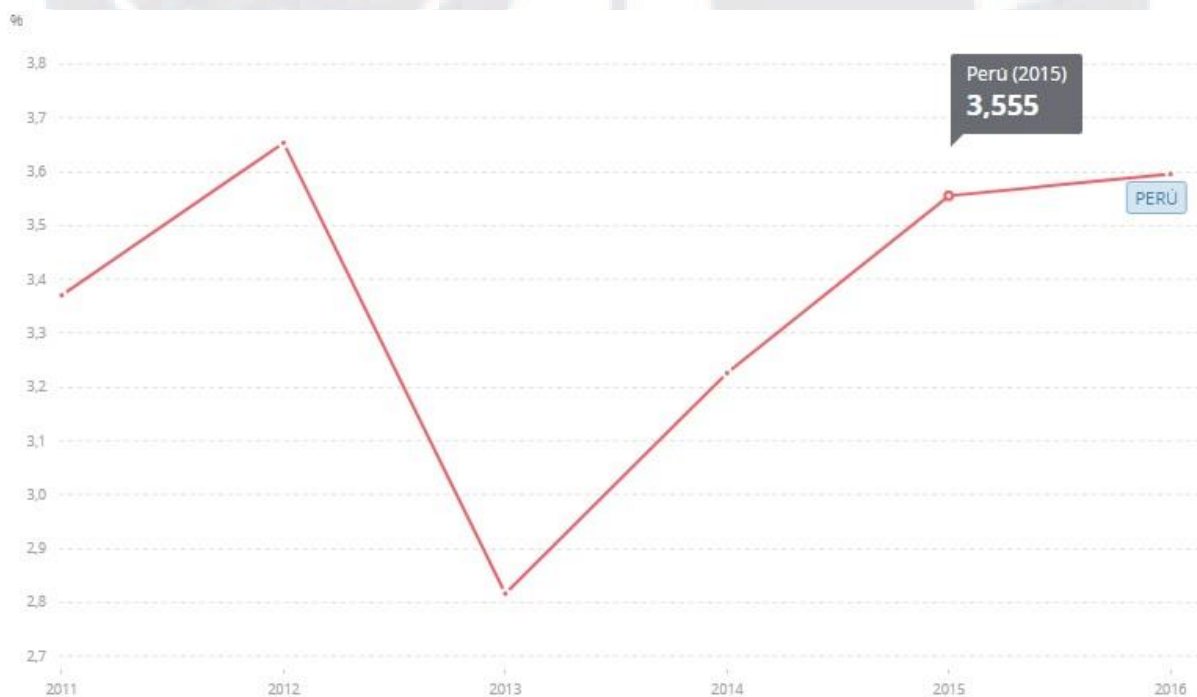


Figura 18. Evolución de la inflación (2011 – 2016). Tomado de “Inflación, precios al consumidor (% anual),” por Banco Mundial, 2017d (<http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=PE>)

Por otro lado, el BCRP (2016a) indicó que desde setiembre de 2016, la inflación se ha ubicado por encima del límite superior del rango meta, reflejando el efecto del estrés hídrico del cuarto trimestre de 2016, y alteraciones climáticas (lluvias extremas) que afectaron el precio de algunos alimentos perecibles, cuyos efectos en la inflación son transitorios. Por su parte, la inflación sin alimentos y energía ha venido moderándose (tasa interanual de 2,6%), favorecida por un tipo de cambio estable y un ciclo económico algo más débil al anticipado por menor inversión pública y privada.

El BCRP (2016a) mencionó que la proyección incorpora los mayores precios de alimentos por el déficit hídrico de fines de 2016 y factores climáticos adversos tales como las lluvias observadas durante este primer trimestre. Además, la inflación sin alimentos y energía, por el contrario, viene mostrando una reducción más rápida a la anticipada, alcanzando el 2,6% en febrero y se espera que se ubique alrededor de 2,4% a fines de 2017 y en 2,0% en 2018, tal como se muestra en la Figura 19. Dos factores vienen favoreciendo esta reducción más rápida: (a) un tipo de cambio estable, que en los dos primeros meses del año, se redujo 2,0%, y se espera que no muestre incremento significativo en el resto del año de acuerdo con la evolución favorable de los términos de intercambio y de la balanza comercial; y (b) una brecha producto algo más negativa, que se prevé se recupere en este año, aunque a un ritmo más gradual por la postergación de proyectos de inversión en infraestructura y el impacto en infraestructura generado por el Fenómeno del Niño.

Costo de capital y de deuda. De acuerdo al BCRP (2017a), las tasas de interés activas y pasivas en moneda nacional del tercer trimestre disminuyeron con respecto al último trimestre del 2016, en línea con la evolución de las tasas de interés de mercado monetario. A excepción de las tasas de créditos para la pequeña empresa y de consumo, que registraron un incremento. Un comportamiento similar se observó en las tasas de interés en dólares. Esto

puede observarse en la Tabla 11 para moneda nacional y en la Tabla 12 para moneda extranjera.



Figura 19. Proyección de la inflación (2017 – 2018).

Tomado de “Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas,” por BCRP, 2016a

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf>)

Tabla 11. Tasa de Interés en Moneda Nacional

Tasa de Interés en Moneda Nacional

	Set.15	Dic.15	Set.16	Dic.16	Feb.17
Pasivas					
Depósitos hasta 30 días	4,12	4,01	4,03	4,29	4,27
Depósitos a plazo de 31 a 180 días	4,41	4,67	4,98	4,77	4,81
Depósitos a plazo de 181 a 360 días	4,41	4,74	5,20	5,04	5,01
Activas					
Corporativos	5,87	6,18	6,07	5,88	6,04
Grandes Empresas	7,16	7,12	7,23	7,12	7,39
Medianas Empresas	10,19	10,23	10,74	10,39	10,54
Pequeñas Empresas	20,36	20,45	21,59	21,65	21,60
Consumo	42,4	44,03	44,01	46,77	44,84
Hipotecario	8,59	8,95	8,82	8,52	8,71

Nota. Tomado de “Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas,” por BCRP, 2017a. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>)

Tabla 12

Tasa de Interés en Moneda Extranjera

		Set.15	Dic.15	Set.16	Dic.16	Feb.17
Pasivas	Depósitos hasta 30 días	0,15	0,23	0,28	0,29	0,49
	Depósitos a plazo de 31 a 180 días	0,31	0,45	0,56	0,55	0,60
	Depósitos a plazo de 181 a 360 días	0,60	0,57	0,55	0,55	0,65
Activas	Corporativos	1,94	2,33	3,00	2,47	2,30
	Grandes Empresas	5,55	5,54	5,18	5,02	5,16
	Medianas Empresas	8,48	8,06	7,37	6,91	7,21
	Pequeñas Empresas	12,82	11,26	10,00	10,67	10,85
	Consumo	32,4	32,07	32,38	32,08	33,36
	Hipotecario	6,81	6,71	6,46	6,14	6,33

Nota. Tomado de “Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas,” por BCRP, 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>)

Por otro lado, la curva de la tasa LIBOR en febrero se desplazó ligeramente por encima del cierre de enero en 3pbs en promedio ante un incremento de expectativas inflacionarias, esto puede observarse en la Figura 20, donde muestra la evolución de la tasa LIBOR del último año por plazo de préstamo (Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE], 2017). De lo anterior, la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron tiene un mercado financiero estable con opciones de préstamo que varían en concordancia con la evolución de las tasas de interés del mercado monetario.

Costo de mano de obra. Los costos laborales no salariales son de los más altos de la región latinoamericana, como puede observarse en la Tabla 13, esto fundamentalmente debido a las vacaciones y bonificaciones o gratificaciones (World Bank Group, 2017). Según la misma entidad, para reducir los costos no salariales, sería conveniente reformar el código de trabajo general, para que incluya mínimos de condiciones, similar al régimen especial de pequeñas y micro empresas bajo la Ley MYPE. Estos costos son una desventaja en la

industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, ya que otros países tienen una ventaja al tener una menor carga en su estructura de costos.

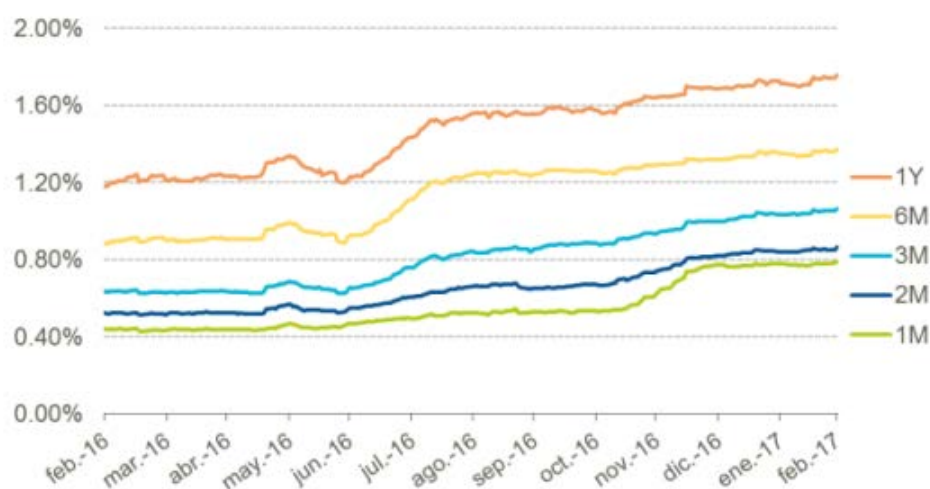


Figura 20. Tasa LIBOR.

Tomado de “Boletín COFIDE. Reporte de Coyuntura Económica,” por COFIDE, 2017 (http://www.cofide.com.pe/COFIDE/archivos_historicos/Coyuntura_Economica-Abr16.pdf)

Tabla 13. Costos Laborales Salariales en América Latina

Costos Laborales Salariales en América Latina

Concepto	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
Salud	14,00%	30,00%	7,00%	12,00%	9,40%	9,00%
Sistemas previsionales	27,00%		12,50%	13,50%	6,50%	11,20%
Asignación familiar	7,50%			4,00%		2,90%
CTS		8,30%		8,30%		9,70%
Vacaciones	4,20%	8,30%	4,20%	4,20%	2,10%	8,30%
Gratificaciones	8,30%	9,70%		4,20%	4,20%	16,70%
Otros impuestos	1,50%		3,00%	3,00%	5,00%	1,70%
Total	62,50%	56,40%	26,70%	49,20%	27,20%	59,50%
Salario mínimo USD/mes	1,424.20	383.99	412.29	302.43	168.32	280.28

Nota. Tomado de “Doing Business 2017, Equal Opportunity for All,” por World Bank Group, 2017 (<http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf>)

Costo de materias primas. La materia prima para elaborar el pisco y el ron son diferentes, para el caso del pisco se usa la uva y para el caso del ron, la caña de azúcar. En

primer lugar, para producir el pisco, existen diferentes variedades de uvas, y según las estadísticas del INEI (2017c), señaló que al cierre del año 2015 el precio de la uva en chacra fue de 2.39 PEN por kilogramo. Puede observarse la evolución del precio de la uva en la Figura 21.

Y, en segundo lugar, para producir el ron, se usa la caña de azúcar; La Libertad Portal Agrario Regional (2017) publicó los precios en chacra de la caña de azúcar por tonelada. Para el año 2016 cerró en 100.06 PEN por tonelada, esto puede observarse en la Figura 22.

Por otro lado, si comparamos los precios de la uva en el mercado chileno, al tipo de cambio 3.360 del cierre del mes de diciembre del 2016 (SUNAT, 2017b), la evolución del precio de las principales variedades de uva se puede observar en la Figura 23 de, donde la variedad Rosada Pastilla tienen un precio de 3.632 PEN por kilogramo como máximo al 2016, en cambio la variedad Ribier muestra un precio de 1.448 PEN por kilogramo como mínimo en el mismo año (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2017).

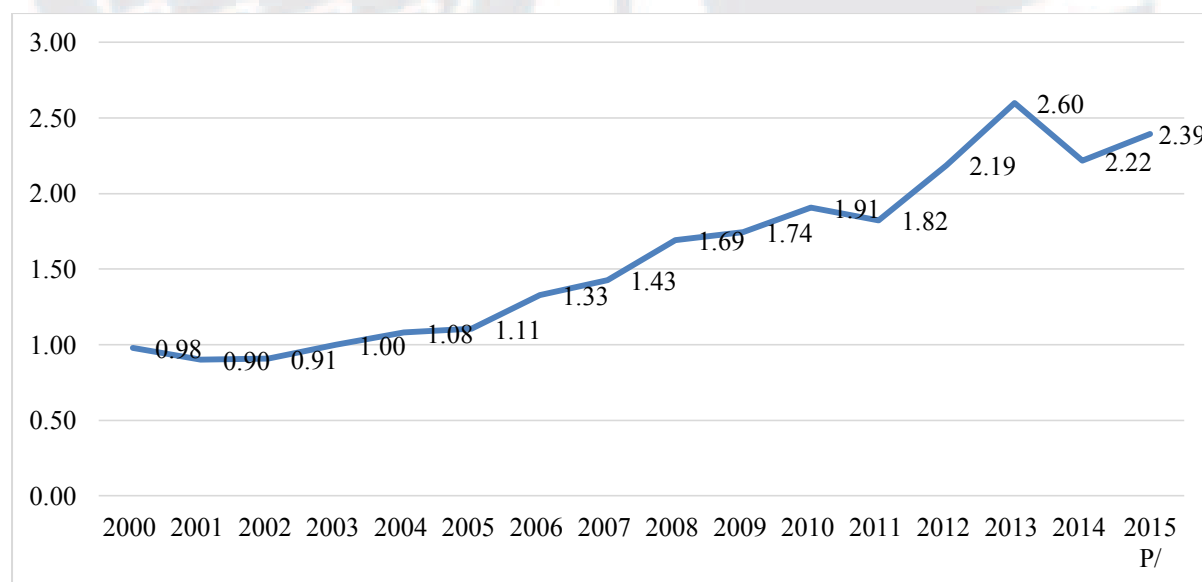


Figura 21. Evolución del precio de la uva.

Datos tomados de “J. Precios,” por INEI, 2017c

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap12/ind12.htm)

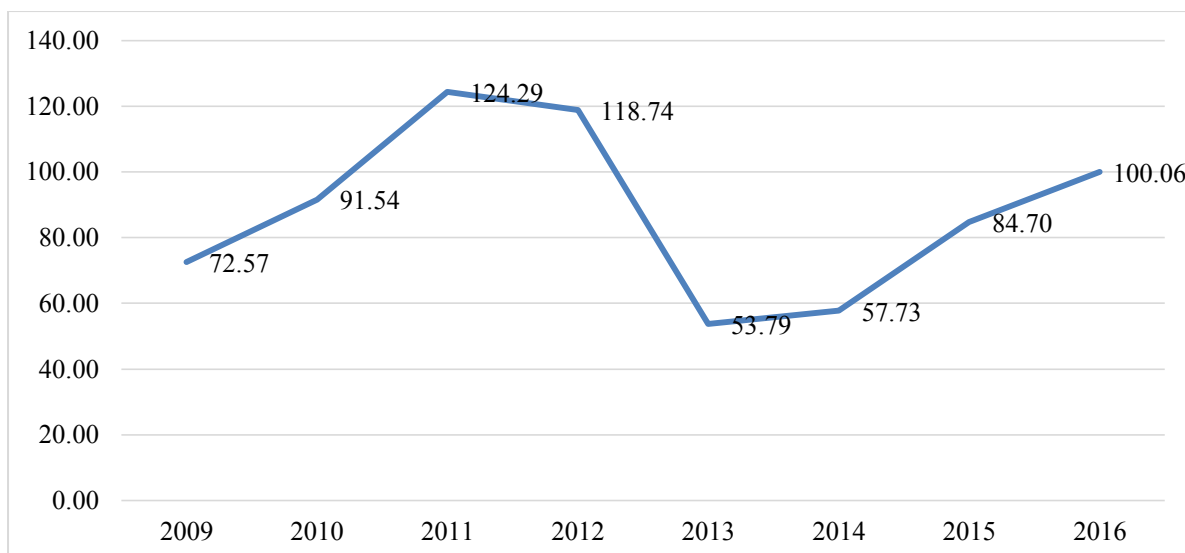


Figura 22. Evolución del precio de la caña de azúcar.
Adaptado de “Precios en Chacra Caña de Azúcar,” por La Libertad Portal Agrario Regional, 2017
(<http://www.agrolalibertad.gob.pe/?q=node/150>)

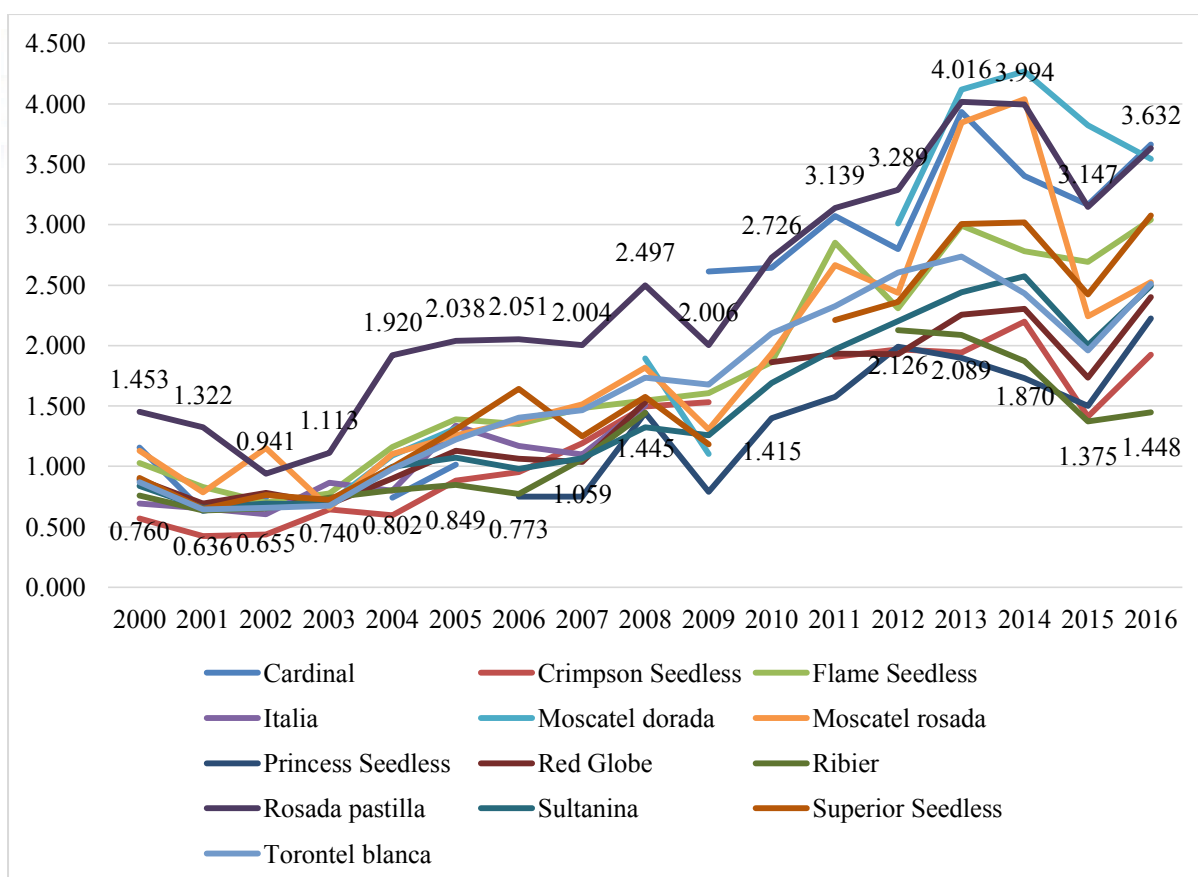


Figura 23. Evolución de precios de la uva en Chile.
Adaptado de “Series históricas de frutas y hortalizas,” por Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2017
(<http://www.odepa.cl/precios/series-historicas-de-frutas-y-hortalizas/>)

Por lo anterior, se puede afirmar que el precio de la materia prima como la uva en comparación con los precios de Chile está dentro del promedio máximo y mínimo, entonces no constituye una ventaja para la industria de bebidas alcohólicas como el pisco.

Riesgo país. Las calificaciones soberanas de Perú reflejan su historial de políticas pragmáticas y previsibles, y cierto avance en las reformas estructurales durante los últimos 20 años a través de varias transiciones políticas (Standard & Poor's, 2016). La misma entidad confirmó las calificaciones soberanas de largo plazo en moneda extranjera de 'BBB+' y en moneda local de 'A-', así como las calificaciones de corto plazo de 'A-2' de Perú.

Asimismo, en la Figura 24 puede observarse la evolución de riesgo país en comparación del índice LATIN EMBIG y el EMBIG Países Emergentes entre el 2014 y 2016, lo cual muestra un menor riesgo país que el promedio latinoamericano y de países emergentes (BCRP, 2017b). Por lo tanto, existe la oportunidad de atraer inversionistas y financiamiento a un costo menor para los proyectos de las industrias de bebidas alcohólicas.

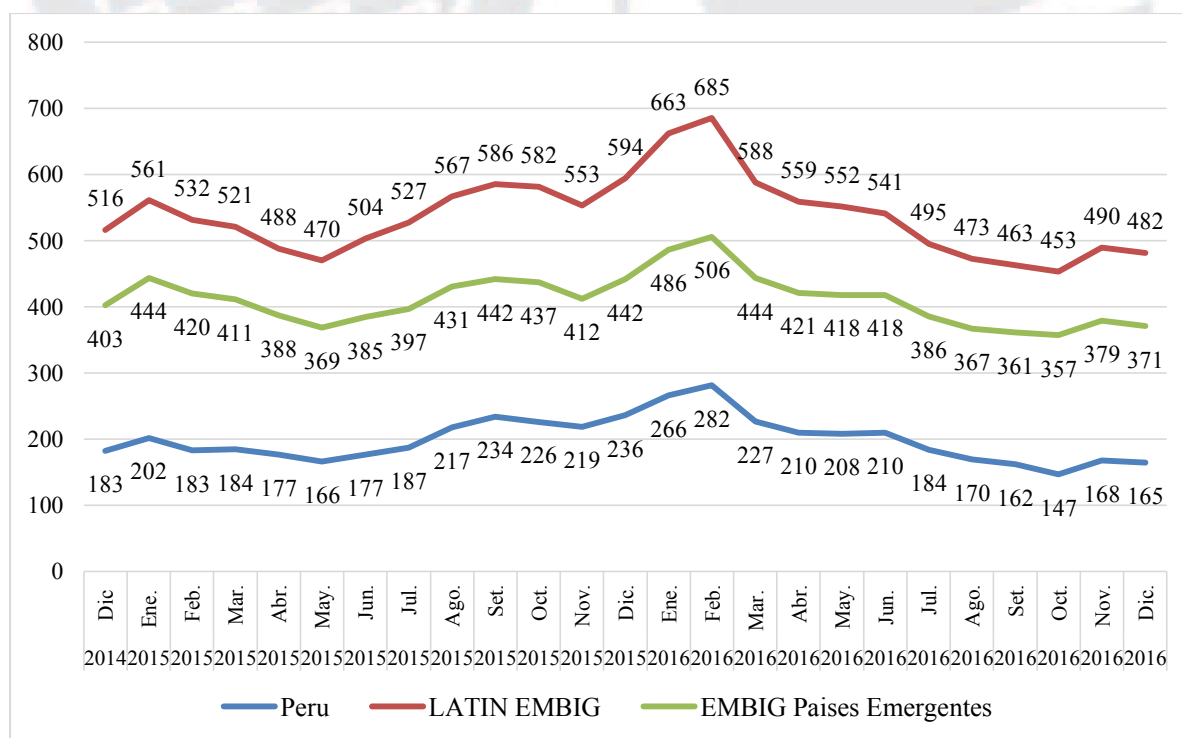


Figura 24. Evolución del índice riesgo país.

Adaptado de "Cuadro 37," por BCRP, 2017b

(www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls)

Acuerdos de integración y cooperación económica. Para detallar y tener una visión global del intercambio comercial, en la Tabla 14 se muestra el ranking de los 10 principales países destino de las mayores exportaciones totales del Perú y, en la Figura 25, se aprecian los países con los que el Perú ha tenido mayor intercambio comercial durante el año 2016. Con relación a la Figura 26, esta representa los países con mayor consumo de alcohol destilado per cápita en el año 2015, donde la intensidad del color se da de acuerdo al consumo per cápita, es decir, a mayor intensidad del color, mayor consumo per cápita de alcohol destilado.

Tabla 14 *Ranking de Países Destino de las Exportaciones Totales del Perú en el Año 2016*

Ranking de Países Destino de las Exportaciones Totales del Perú en el Año 2016

País	2016 (FOB en millones USD)
China	8,487
Estados Unidos	6,245
Corea (Sur), República de	1,393
Japón	1,263
Brasil	1,204
Chile	1,010
Alemania	890
Colombia	711
Ecuador	652
México	465

Nota. Tomado de “Estadísticas de comercio exterior - Régimen definitivo,” por SUNAT, 2017a (http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/regimen_definitivo.html)

Adicionalmente, se analiza el mercado global de consumo de licores destilados. Según World Health Organization (2017a), los países de mayor consumo de alcohol per cápita están ubicados en Europa del Este (como se puede observar en la Figura 27). Bielorrusia fue el país que encabezó la lista con un consumo de alcohol de 5.97 litros en el año 2014. Además, la misma organización hizo una proyección del consumo de alcohol hacia el año 2025, mostrándose en la Tabla 15 los resultados de los 10 países con mayor consumo de alcohol.

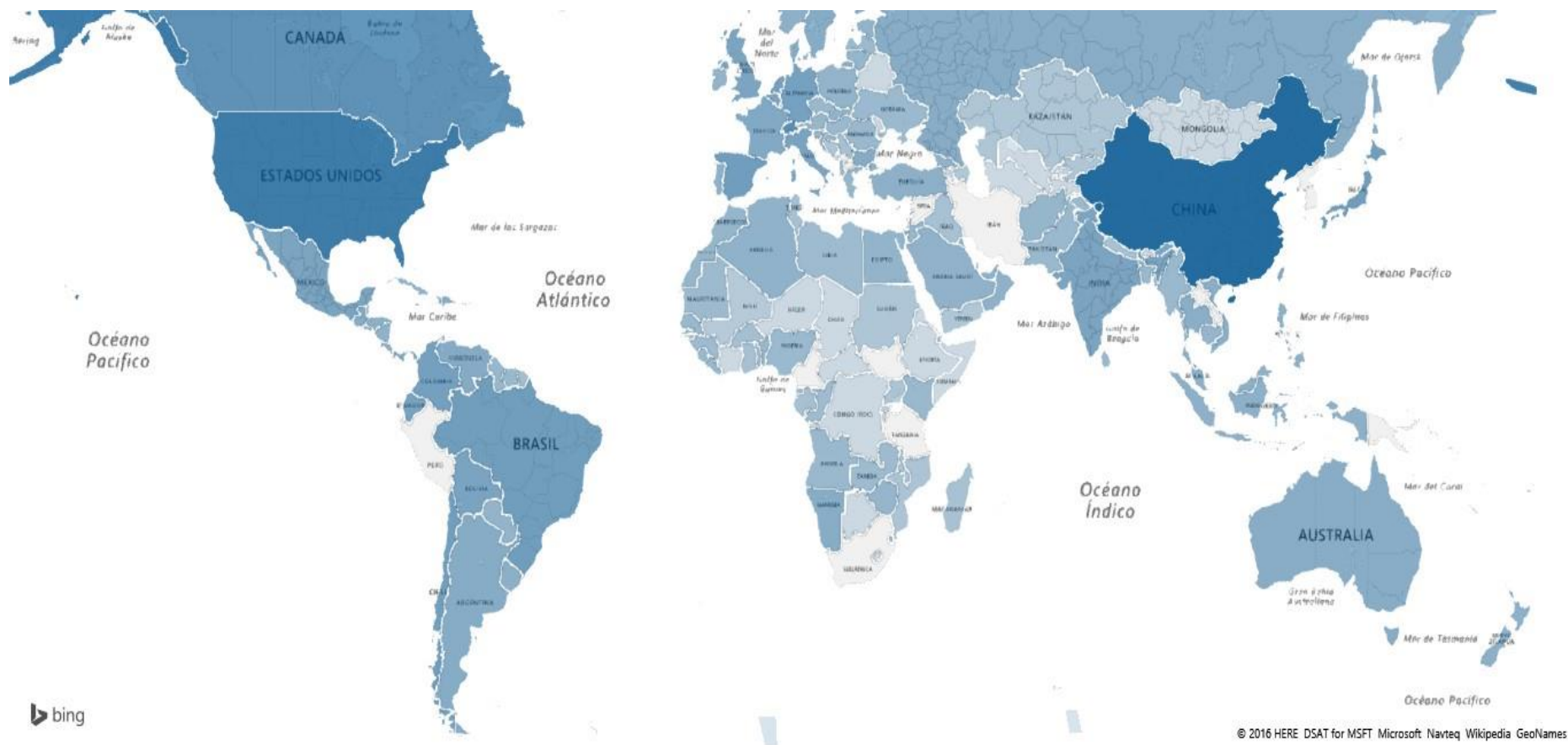


Figura 25. Países con mayor intercambio comercial con Perú en el año 2016.
 Datos tomados de “Estadísticas de comercio exterior - Régimen definitivo,” por SUNAT, 2017a
 (http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/regimen_definitivo.html)

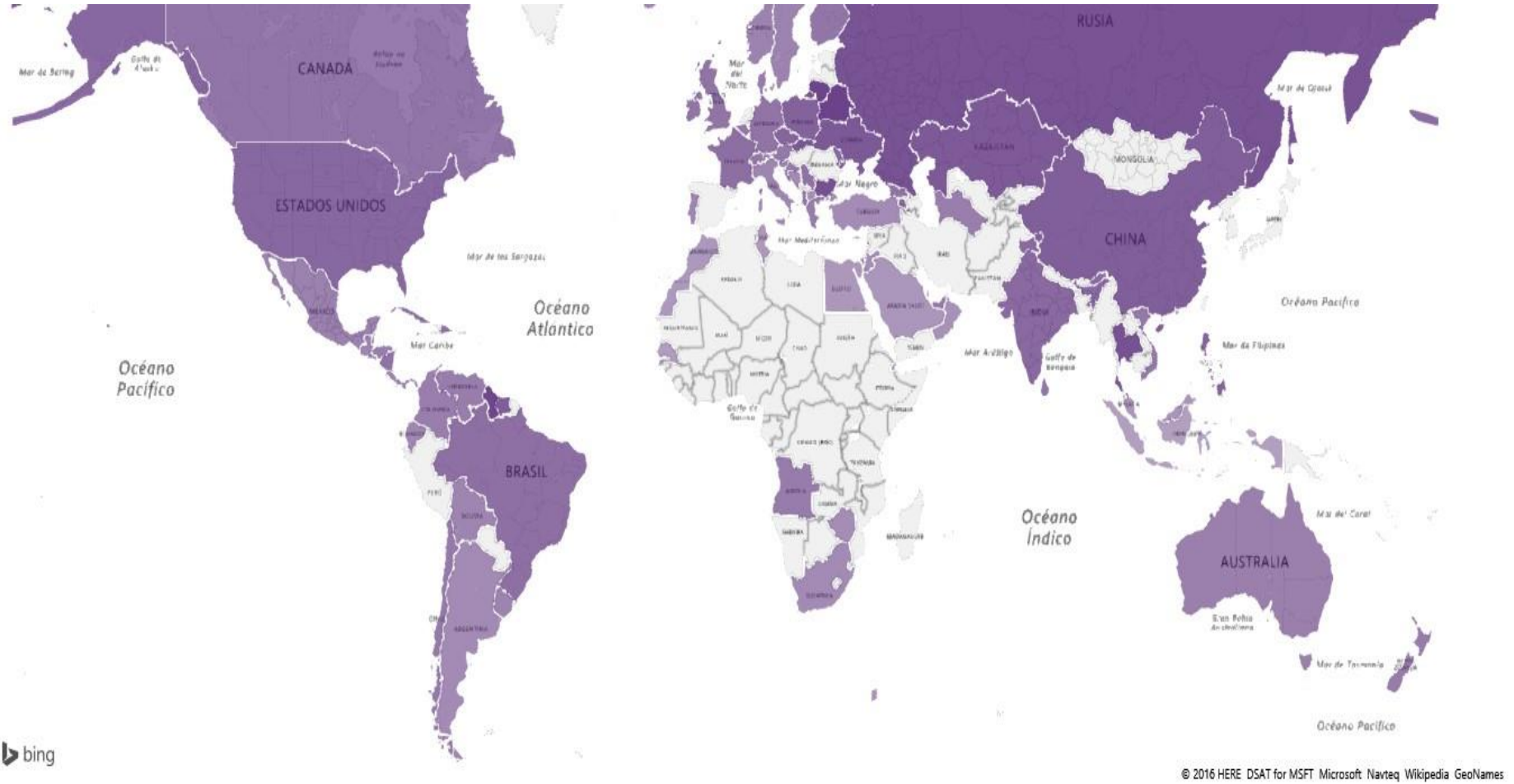


Figura 26. Países con mayor consumo de alcohol destilado per cápita en el año 2015
 Tomado de “Recorded alcohol per capita consumption, from 2000. Last update: May 2016,” por World Health Organization, 2017b.
 (<http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1026?lang=en>)

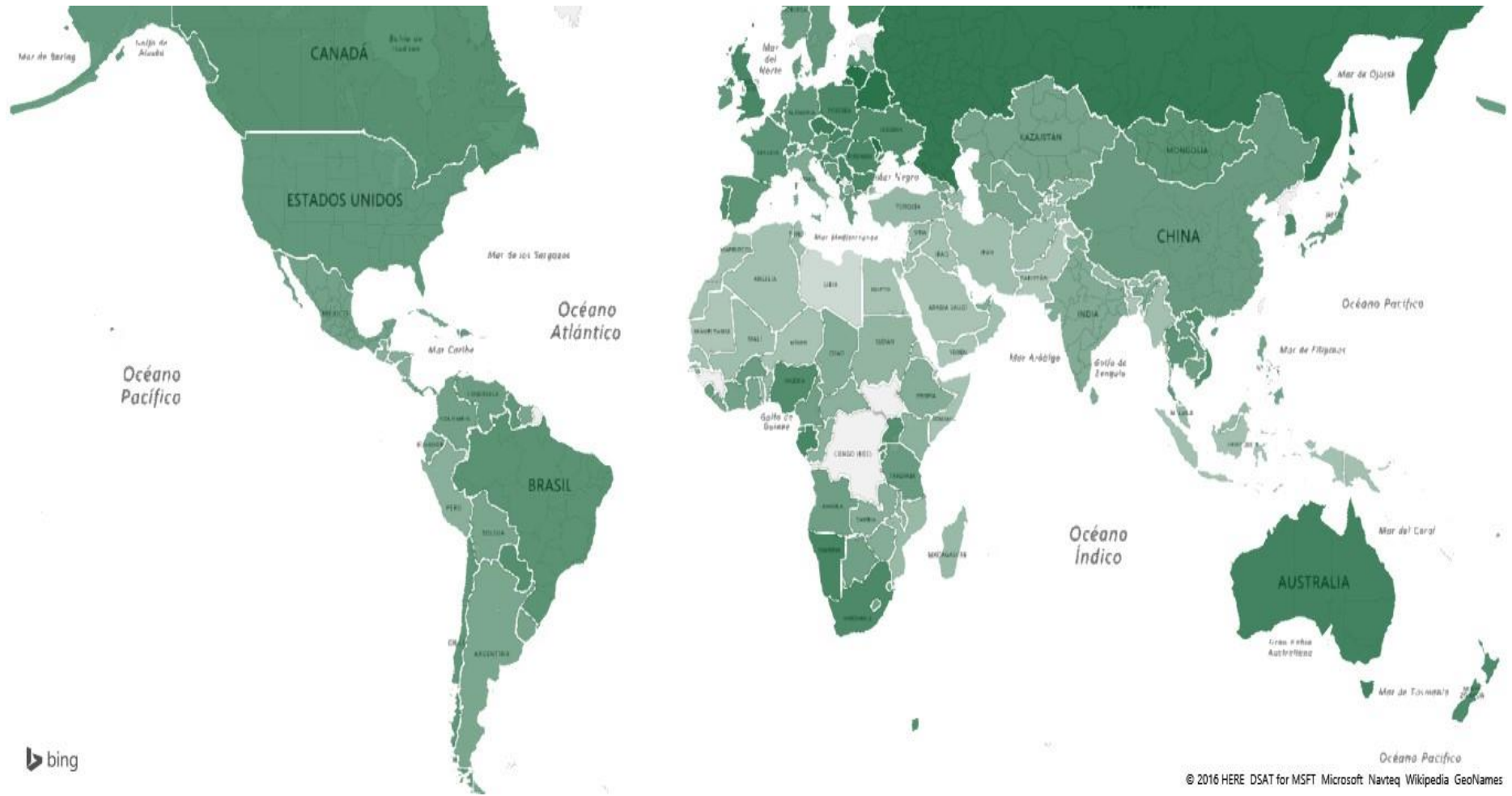


Figura 27. Países con mayor consumo de alcohol destilado per cápita al año 2025. Tomado de “Total consumption, projections to 2025 by country,” por World Health Organization, 2017a (<http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1043?lang=en>)

Tabla 15

Ranking de Países con Mayor Consumo Anual Per Cápita de Alcohol al Año 2025

País	2025 (L)
República de Moldavia	17.9
Lituania	17.5
Bielorrusia	16.9
Federación de Rusia	15.5
Montenegro	15.1
República Checa	14.3
Australia	13.5
Namibia	12.9
Finlandia	12.7
República Gabonesa	12.7

Nota. Adaptado de “Total consumption, projections to 2025 by country,” por World Health Organization, 2017a (<http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1043?lang=en>)

De manera gráfica en forma global, se aprecia en la Figura 27 donde los países de Europa del Este y Australia son los de mayor consumo anual per cápita de alcohol al año 2025. A nivel de bloques regionales, el Ministerio de Relaciones Exteriores (2017b) publicó que la relación de Perú con los países de América del Norte se basa en la protección y defensa de los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho, el libre comercio y la economía de mercado.

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

Este punto comprende la revisión de ciertos indicadores como: (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, (e) la tasa de analfabetismo y el nivel promedio de educación, (f) la cultura e idiosincrasia, y (g) estilos de vida de la población.

Al respecto, la demografía moldea la vida cotidiana y el futuro en muchas formas importantes, como el número de habitantes en cada país, la tasa de crecimiento demográfico, y, lo que es más importante, la estructura por edades de la población.

Tasa de crecimiento poblacional. La población se encuentra distribuida según las regiones del Perú, como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Población Según Región Al Año 2015

Región	Población (millones)
Costa	17
Sierra	9
Selva	4
Total	31

Nota. Adaptado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por INEI, 2015a (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Según el INEI (2015b), la tasa de crecimiento anual promedio fue de 1.10%, en el año 2015 (ver Figura 28).

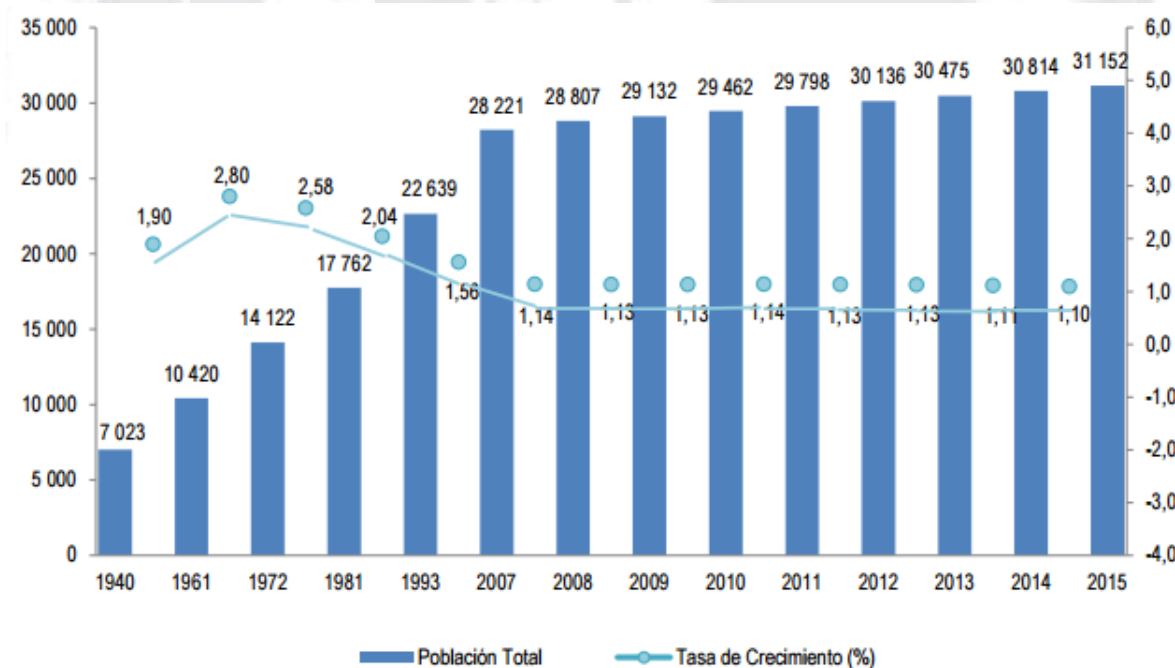


Figura 28. Población total y crecimiento anual
Tomado de “Perú: Síntesis Estadística 2015,” por INEI, 2015b (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf)

A junio del 2015, se tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes, de los cuales 15 millones 605 mil 814 son hombres y 15 millones 545 mil 829 son mujeres. Además se estima

que nacerán 578 mil 130 personas y fallecerán 175 mil 589, lo cual equivale a una tasa de crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes. Asimismo, se estima un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes (INEI, 2015a).

Al comparar las pirámides poblacionales de los años 1950, 2015 y 2025, se observa que estas tienden a experimentar un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes, esto puede observarse en la Figura 29.

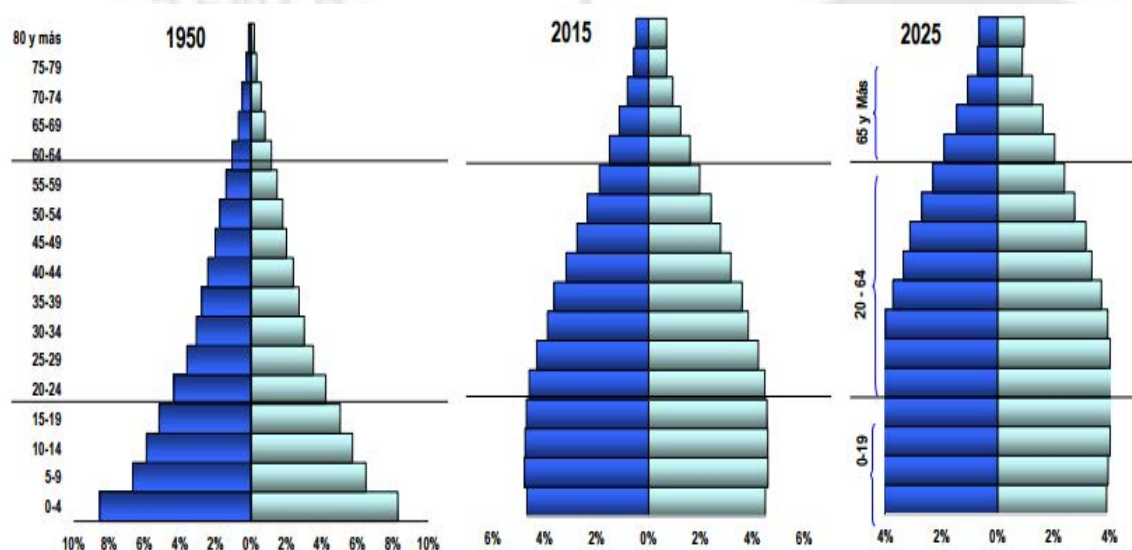


Figura 29. Pirámide de la población peruana en los años 1990, 2015, 2025
Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por INEI, 2015a
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

En síntesis, se puede analizar qué población representa, en gran medida, una oportunidad para el desarrollo; además, si dos países tienen idéntica productividad promedio por trabajador y tasas de participación en la fuerza laboral, su PIB per cápita diferiría si uno de ellos tiene una mayor proporción de población en edad de trabajar. Para el caso del Perú, contar con población joven indica un mayor número de personas en edad que pueden trabajar (68% PEA) y ser productivos para las organizaciones, a su vez, para incrementar el consumo,

teniendo esta variable un impacto en el PBI; además, las poblaciones más numerosas generan nuevos conocimientos, tal como lo mencionó Banco Interamericano de Desarrollo (2000); no obstante, podría representar una amenaza si la población creciera con mucha rapidez, ya que los recursos se limitarían y los pobladores terminarían abandonando la nación.

Tasa de desempleo y subempleo El INEI (2016c) publicó que la población económica activa es de 68%, mientras que la no activa es de 32%, tal como lo muestra la Figura 30.

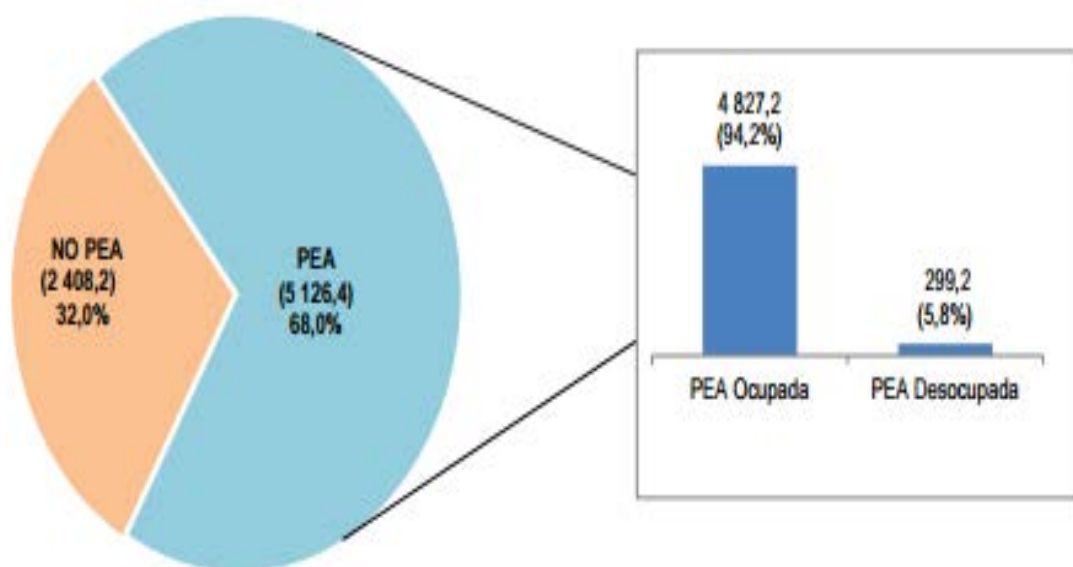


Figura 30. Pirámide de la población peruana en los años 1990, 2015, 2025. PEA=Población Económicamente Activa. NO PEA= Población Económicamente No Activa. Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitano. Setiembre-Octubre-Noviembre 2016,” por INEI, 2016c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12_mercado-laboral-set-oct-nov2016.pdf)

Asimismo, también se mencionan niveles de empleo adecuado y subempleo, en la Tabla 17 se muestra que: (a) empleo adecuado alcanzó los 3 millones 140 mil 400 personas. Comparado con el mismo trimestre del año anterior, aumentó ligeramente en 0,4% (12 mil 600 personas); y (b) el subempleo aumentó en 1,0% (17 mil 100 personas), debido, principalmente, a los subempleados por horas (subempleo visible) que se incrementó en

14,0% (71 mil 600 personas). Por otro lado, el subempleo por ingresos (subempleo invisible) disminuyó en 4,7% (54 mil 500 personas).

Tabla 17

Niveles de Empleo y Desempleo del Perú 2016

Niveles de empleo	Set-Oct-Nov-15	Set-Oct-Nov-16		Variación Trimestre móvil		
	Valor estimado	Valor estimado	Intervalo inferior	Intervalo superior	Absoluta (Miles)	(%)
Total PEA	5,090.7	5,126.4	5,000.5	5,252.3	35.7	0.7
I. Ocupados	4,797.5	4,827.2	4,705.5	4,948.9	29.7	0.6
* Adecuadamente empleados	3,127.8	3,140.4	3,048.9	3,231.9	12.6	0.4
* Subempleados	1,669.7	1,686.8	1,608.1	1,765.6	17.1	1.0
-Subempleo por horas (visible)	511.7	583.3	540.6	626.1	71.6	14.0
-Subempleo por ingresos (invisible)	1,158.0	1,103.5	1,039.1	1,167.9	-54.5	-4.7
II. Desocupados	293.3	299.2	266.0	332.3	5.9	2.0

Nota. Datos tomados de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitano. Setiembre-Octubre-Noviembre 2016,” por INEI, 2016c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12_mercado-laboral-set-oct-nov2016.pdf)

Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2016a), mostró los resultados de una encuesta realizada a los países latinoamericanos donde muestra la antigüedad laboral de cada país. Para el Perú, el promedio en años de un trabajador es de 10.2 años (ver Tabla 18).

Como se puede observar en la Figura 31, el Perú es el país que cuenta con una población con edad promedio de 26 años, esto resulta ser ventajoso pues contamos con una población joven y enérgica con capacidad para trabajar. El Banco Interamericano de Desarrollo (2000) explicó que las personas de edad avanzada, que son suficientemente afortunadas, pueden mantenerse a sí mismas cuando han perdido su capacidad para trabajar, mientras que otras deben depender de la familia o de la sociedad para satisfacer sus necesidades.

Tabla 18

Antigüedad de Empleo en los Países de Latinoamérica

País	Promedio (en años)			Antigüedad <1 año (en porcentaje del total de cuenta propias)			Antigüedad 5+ (en porcentaje del total de cuenta propias)		
	2006	2014	Var. en p.p.	2006	2014	Var. en p.p.	2006	2014	Var. en p.p.
ARG	.	.	.	19.9	16.7	-3.3	51.0	54.8	3.7
BOL	14.0	13.9	-0.1	6.7	5.2	-1.5	69.7	70.8	1.1
BRA	10.4	11.6	1.2	10.3	8.3	-2.0	61.3	64.4	3.1
CHL	11.0	11.2	0.2	17.3	17.5	0.2	61.9	60.7	-1.1
COL	8.0	7.4	-0.5	24.3	24.2	0.0	46.6	45.4	-1.2
CRI	9.3	8.8	-0.5	14.6	15.8	1.1	53.9	54.7	0.8
ECU	14.1	12.4	-1.7	6.7	7.2	0.5	69.9	66.4	-3.5
GTM	14.1	12.0	-2.1	8.6	9.7	1.1	68.8	68.6	-0.2
HND	9.6	10.7	1.1	14.1	14.1	0.0	56.2	58.0	1.7
MEX	11.8	12.0	0.1	12.7	10.0	-2.7	65.6	66.2	0.5
PAN	11.1	11.1	-0.1	14.8	13.5	-1.3	59.8	61.4	1.6
PER	10.7	10.2	-0.5	13.1	15.9	2.9	60.2	57.1	-3.1
PRY	13.5	13.8	0.2	7.3	8.0	0.7	71.0	70.6	-0.4
URY	9.2	9.0	-0.2	15.0	15.3	0.2	53.4	54.0	0.7
ALC	11.3	11.1	-0.2	13.2	13.0	-0.3	60.7	60.9	0.3

Nota. Tomado de “Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina,” por Banco Interamericano de Desarrollo, 2016a

(<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>)

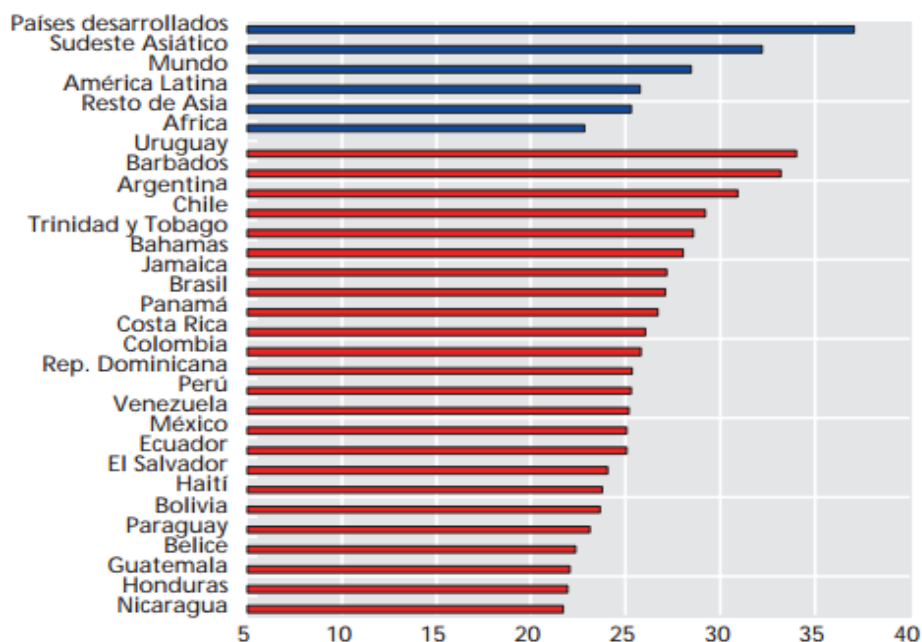


Figura 31. Edad promedio de la población en América Latina y otras regiones.

Tomado de “Desarrollo más allá de la economía,” por Banco Interamericano de Desarrollo, 2000, Washington, WA: IDB Bookstore.

Asimismo, en la Figura 32 se observa que la población ocupada ha ido creciendo sosteniblemente desde el 2008 a la fecha.

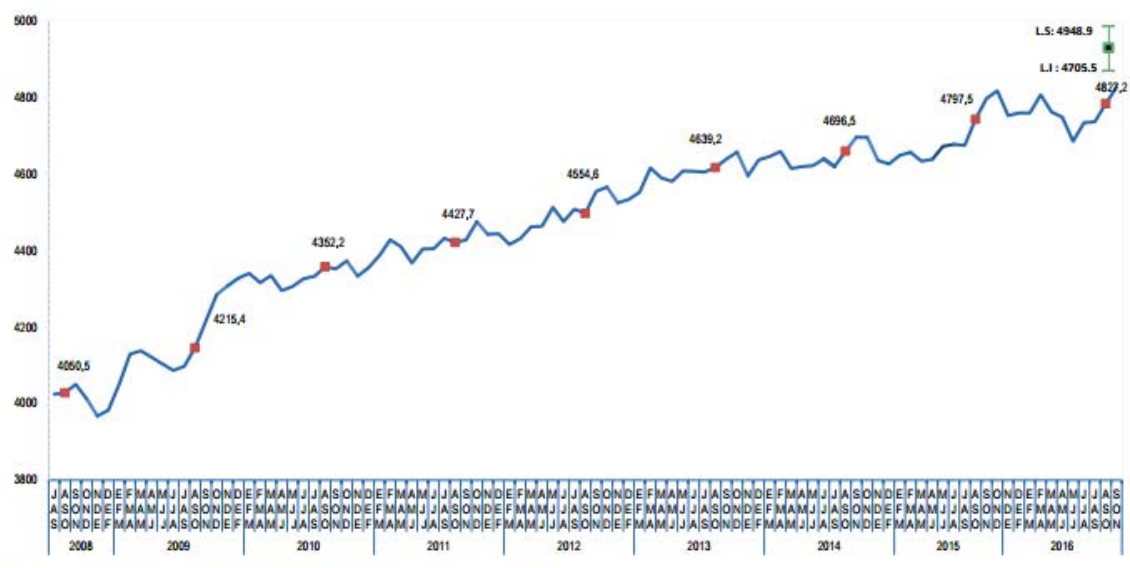


Figura 32. Lima metropolitana: evolución de la población ocupada trimestres móviles (2008 – 2016).

Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitano. Setiembre-Octubre-Noviembre 2016”, por INEI, 2016c (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12_mercado-laboral-set-oct-nov2016.pdf)

En resumen, se puede identificar que contamos con el 68% de población activa, de los cuales el 94% están ocupados, mientras que el restante no; esto representa una oportunidad, pues aporta al desarrollo interno de la industria. La PEA es importante ya que está relacionado con la expectativa de bonanza y consolidación económica de un país, en principio, supone un crecimiento en la demanda de las empresas y mayor actividad económica. Tener empleo permite que se investigue, desarrolle y se generen nuevos conocimientos.

Incidencia de la pobreza y pobreza extrema. Según informe que generó el INEI (2017e), el porcentaje de pobreza ha ido disminuyendo, tal como se muestra en la Figura 33, pasó de 58.7% de pobreza en el 2004 a 22.7% en el 2014, lo que evidencia que el Perú, en los

últimos años, se ha preocupado por mejorar sus indicadores, a través de programas sociales, vaso de leche, generación de empleo, entre otros.

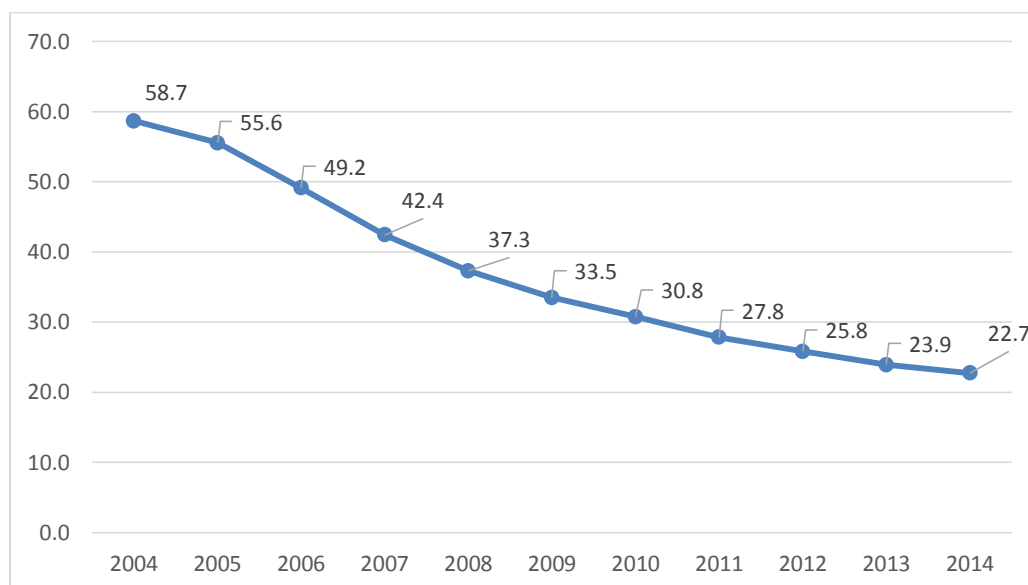


Figura 33. Población en situación de pobreza (2004 – 2014).
Adaptado de “Sociales,” por el INEI, 2017e
(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>)

La pobreza puede ser vista como una desventaja para el país debido a que impacta directamente en el consumo de las personas, y, a su vez, en el PBI, pues, al existir pobreza, el ingreso promedio de las personas es menor y, por ende, poder adquisitivo disminuye.

Distribución del ingreso en la población. Una de las razones por las que el estudio de la desigualdad en la distribución de ingresos ocupa un lugar importante en el desarrollo económico de una nación es porque puede tener un impacto negativo. Una distribución desigual del ingreso genera externalidades negativas para la sociedad y para la economía. Lo anterior se puede ver reflejado en la tasa de crecimiento del PBI per cápita (Mendoza, Leyva y Flor, 2011).

Para el año 2015, el ingreso real promedio per cápita mensual fue de PEN 886, tal como se muestra en la Figura 34, lo que representó un ligero incremento de 0,3% (equivalente a PEN 2.0) respecto al nivel alcanzado el año 2014 (INEI, 2016d).

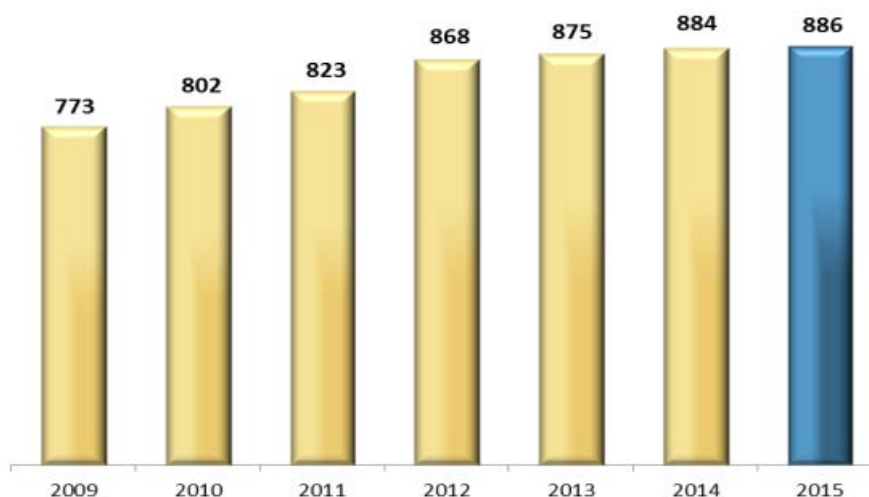


Figura 34. Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual (2009 – 2015). Tomado de “Informe técnico. Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015,” por INEI, 2016d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf)

Del mismo modo, la evolución del ingreso real promedio per cápita mensual, según región natural, 2014 – 2015 fue para la costa de 0,6%, para la sierra de -1,2% y para la selva, 1%, tal como se observa en la Figura 35 (INEI, 2016d).



Figura 35. Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual, según región natural (2014 – 2015). Tomado de “Informe técnico. Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015,” por INEI, 2016d (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf)

Por regiones naturales, se observa que el ingreso real promedio per cápita en la Costa fue de PEN 1054, en la Sierra de PEN 696 y Selva de PEN 648. Al desagregar por dominios geográficos, los mayores incrementos del ingreso real se registraron en Lima Metropolitana con 1,4%, seguido de la Sierra rural con 1,1%, la Selva rural y selva urbana con 0,7% y 0,2% respectivamente; mientras que en la Costa rural, Sierra urbana y Costa urbana, el ingreso real disminuyó en 5,6%, 2,9% y 0,4%, respectivamente (INEI, 2016d).

En resumen, la distribución de ingresos representa una oportunidad, pues en base a lo mencionado anteriormente, a nivel de ámbitos geográficos, se observa que en Lima Metropolitana y área rural, la variación de ingresos ha sido positiva, lo que implica que la población tiene la capacidad de consumo; de la misma forma, el INEI (2016d) comentó que el porcentaje de gastos en el rubro Alimentos representa el 43% del sueldo.

Tasa de analfabetismo. El INEI (s.f.), publicó una tabla con el porcentaje de analfabetismo, en el cual se muestra como resultados mayor tasa de crecimiento. Es en las zonas rurales del país donde la tasa más baja está concentrada en las zonas de la costa (ver Tabla 19).

Así también, el Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA) es la mayor prueba internacional que existe hoy en día para medir y comparar los conocimientos y habilidades que los jóvenes en el sistema educativo, los resultados de la evaluación realizada en el año 2015 se muestran en la Figura 36.

El analfabetismo representa una debilidad para las naciones pues tiene un impacto directo en la economía. A través de la capacitación, generación de nuevos conocimientos y la mejora en el sistema educativo, es que vamos a contar con profesionales competentes en el mercado con la capacidad de responder a las necesidades de los consumidores, a través de la innovación y el conocimiento. Por lo tanto, la tasa de analfabetismo en el Perú representa una desventaja.

Tabla 19

Perú: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años de Edad Según Ámbito Geográfico

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	10,1	9,6	9,2	8,5	8,2	7,6	7,4	7,1	6,2	6,2	6,3
Lima Metropolitana ^a	3,5	3,3	3,3	3,1	3,3	3,0	2,9	2,8	2,0	2,1	2,3
Resto país	13,2	12,6	11,9	11,0	10,6	9,9	9,6	9,2	8,2	8,3	8,3
Área de residencia											
Urbana	5,3	5,2	5,1	4,6	4,5	4,2	4,0	4,0	3,3	3,5	3,7
Rural	22,7	21,7	20,7	19,7	19,5	18,3	18,3	17,4	15,9	15,8	15,7
Región natural											
Costa	5,4	5,0	4,9	4,7	4,5	4,1	4,2	3,9	3,2	3,2	3,3
Sierra	18,4	17,6	16,3	14,6	14,5	13,6	13,3	12,7	11,2	11,2	11,3
Selva	9,6	9,5	9,9	9,7	9,0	8,2	7,4	7,7	7,2	7,4	7,5

a Comprende la Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao.

Nota. Tomado de “VI. Tasa de Analfabetismo,” por INEI, s.f.

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1293/cap06.pdf)



Figura 36. Lima Metropolitana: Evolución de la población ocupada por trimestres móviles (2008 – 2016).

Tomado de “¿Cuántos tienen bajo desempeño?” por Banco Interamericano de Desarrollo, 2016b

(<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7993/America-Latina-en-PISA-2015-Cuantos-estudiantes-tienen-bajo-desempeno.pdf?sequence=1>)

Cultura e idiosincrasia. En un mundo cada vez más globalizado, donde la posibilidad de diferenciarse favorecerá notablemente a países como el nuestro, poseedor de una sólida identidad cultural, apoyada en formas y símbolos fácilmente reconocibles por todos,

permitirá que se rediseñen instituciones y sectores tradicionales como: (a) museos, (b) bebidas exóticas, (c) comidas, y (d) la música, entre otros.

El Perú se encuentra en crecimiento en la gastronomía, por lo que se podría aprovechar para acompañar las comidas con el Pisco y Ron como bebidas tradicionales, bajo el mismo concepto creado por Gastón Acurio.

El gran desafío es contar con el apoyo de la legislación que promuevan las acciones de mecenazgo y se establezcan formas mixtas de gestión, gestión pública-privada, o privada, con relación al patrimonio cultural. Lamentablemente, la inversión del Estado es apenas de 0.27 % del presupuesto de la república, muy por debajo de otros países de la región, como Chile con 2% y Colombia con 4 % (Lampadia, s.f.).

Estilos de vida de la población. Una investigación realizada por Euromonitor International revela que los volúmenes mundiales de bebidas alcohólicas cayeron en el 2015; sin embargo, en el Perú se registró un incremento en más de 10 categorías, retrocediendo solo en consumo de brandy respecto al año anterior, además, el consumo del pisco aumentó en 14% con respecto al año anterior, el vodka en 7.2%, el vino, entre otras bebidas (“Cuánto es el consumo”, 2016). Este aumento en las bebidas alcohólicas se debe en gran parte a la sociedad y cultura que se tiene en el Perú. Al respecto, O'Connor (2015) explicó que, en las fiestas en el Perú, se consumen los tragos pisco sour o chilcano, que se elaboran a base de pisco, no obstante, estos tragos no se consumen toda la noche como la cerveza o el ron-cola.

Sin embargo, existe un problema social que afecta a varios países latinoamericanos: el crecimiento del mercado ilegal. Euromonitor Internacional (2017) indicó que la participación del mercado de alcohol ilegal cada vez presenta un crecimiento (ver Figura 37). En la siguiente gráfica se puede observar que Perú presenta un porcentaje de 30.8% de participación de mercado ilegal, esto origina que la disponibilidad de alcohol ilegal en países como Ecuador, Perú y Colombia se refleje en un alto consumo per cápita.

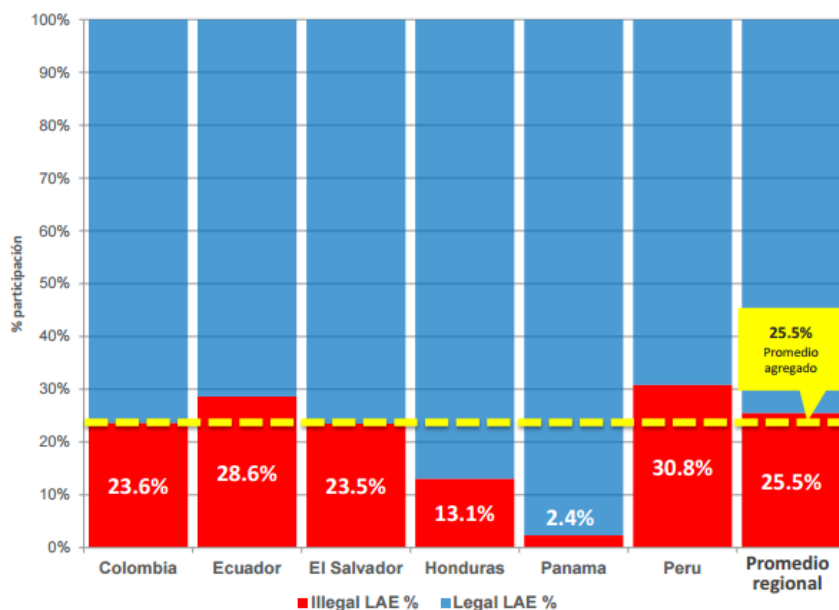


Figura 37. Participación del mercado ilegal incluyendo fuga de impuestos. Tomado de “Alcohol ilegal en seis países de América Latina: El alcohol ilegal, en lugar de decrecer, es cada vez un problema más serio, con crecimientos superiores al 6% en promedio,” por Euromonitor Internacional, 2017 (<http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/140410SABMillerAIPPTLatAm.pdf>)

Un estudio efectuado por la consultora del SNI reveló que el 30,8% del licor que se consume en el país es ilegal. El mercado ilegal peruano está compuesto de bebidas adulteradas (53%), contrabando (20%), alcohol artesanal ilegal (25%) y evasión de impuestos (2%) (García, 2014). En la siguiente Figura 38, se muestra los tipos de licores que se adulteran en mayor cantidad.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Este punto refiere a la velocidad de cambio, la innovación científica, el progreso tecnológico y la difusión del conocimiento. Al respecto, Porter (2015) afirmó que las organizaciones obtienen ventajas competitivas a través de la innovación, por ello es importante tener en cuenta el entorno tecnológico, pues impactará en las respuestas ante la competencia y las necesidades de los consumidores, determinando así si la industria tiene o no ventaja competitiva.

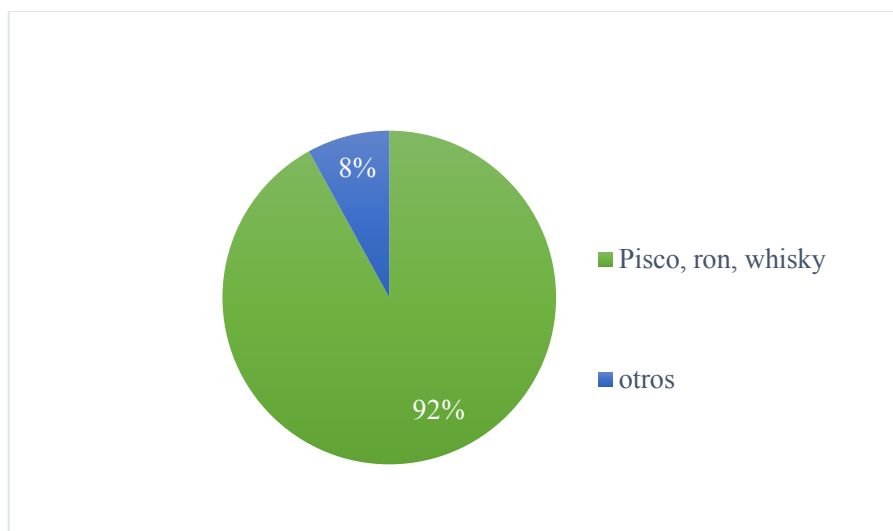


Figura 38. Consumo ilegal de Bebidas alcohólicas
Tomado de “Una de cada 3 botellas de licor es adulterada o de contrabando,” por García, 2014
(<http://elcomercio.pe/lima/3-botellas-licor-adulterada-contrabando-318884>)

Estado del arte. Según Yactaco (2013), el pisco se obtiene de la destilación de mosto de uvas pisqueras recientemente fermentadas; por ello, presenta las siguientes fases: (a) vendimia, (b) transporte, (c) recepción y pesada, (d) despalillado y estrujado, (e) maceración, (f) fermentación, y (g) destilación, donde se emplean equipos de destilación directa como falca, alambiques simples y alambiques con calienta vinos.

Por otro lado, empresas peruanas como Bodegas y Viñedos Tabernero emplean tecnología de punta para elaborar productos con altos estándares de calidad para competir en el mercado nacional e internacional, a través del uso de: (a) tanques de acero inoxidable, (b) líneas de embotellamiento automáticas, (c) líneas de transporte de acero inoxidable, (d) máquinas despalilladoras italianas, (e) máquinas prensadoras italianas, (f) barricas de roble francés y americano, y (g) alambiques para destilación de pisco, en su proceso de producción (Tabernero, 2017a). Por otro lado, la empresa Portón hace uso del tradicional husillo de madera para prensar las uvas, luego destila cada lote pequeño por gravedad utilizando alambiques de pote de cobre y falcas tradicionales, produciendo piscos sin envejecer, inalterados y sin adición de agua al producto terminado. Finalmente, lo deja reposar por más

de un año en cubas de guardia, todo ello, en una instalación de última generación dedicada a la administración ambiental, donde (a) el jardín plantado en la azotea compensa las emisiones de dióxido de carbono creadas durante el proceso de fermentación y (b) el sistema de tratamiento de agua emplea el agua de los procesos de destilación para el riego de sus viñedos (Pisco Portón, 2017).

Por otro lado, se observa que el proceso de elaboración del pisco chileno, Pisco Alto del Carmen, ganador de medallas de oro por su calidad (Pisco Alto del Carmen, 2017), es parecida al de las empresas peruanas en cuanto a la tecnología que usan (ver Tabla 20).

Tabla 20

Tabla Comparativa de Empresas de Pisco

Criterio	Tabernero ^a /Portón ^b	Pisco Alto del Carmen ^c
País	Perú	Chile
Barricas	Barricas de roble francés y americano	Barricas de roble americano
Alambiques	Alambiques de pote de cobre	Alambiques de cobre

Nota. ^a Tomado de “Producción,” por Tabernero, 2017a (<http://www.tabernero.com/es/viniedos/>).

^b Tomado de “¿Qué es Pisco Portón?,” por Pisco Portón, 2017 (<https://www.piscoporton.com/our-story>).

^c Tomado de “Productos,” por Pisco Alto del Carmen, 2017 (<http://www.altodelcarmen.cl/#page1>).

Para el Ron, se analizó el proceso productivo de la empresa peruana Cartavio Rum Company, la cual cuenta con laboratorios de microbiología industriales, de análisis físico-químico y sensorial, y de envases y embalajes, donde realiza estudios de calidad y garantía de sus productos. De acuerdo a ello, el proceso de elaboración del ron presenta las siguientes fases: (a) fermentación, la cual es continua con recirculación de levaduras y única en el Perú; (b) destilación, que según el tipo de ron que se producirá puede ser tipo batch o continua, y es monitorizada por equipos computarizados y especialistas; (c) añejamiento, de acuerdo al método tradicional de barricas de roble europeo y americano; y (d) envasado, a través de 2 líneas que saca 120 y 180 botellas por minuto (Cartavio Rum Company, 2017a).

Seguidamente, se realizó una comparación con el Ron: Bacardí y Cartavio (ver Tabla 21).

Tabla 21

Tabla Comparativa de Empresas de Ron

Criterio	Cartavio ^a	Bacardí ^b
País	Perú	Cuba
Barriles	Barricas de roble europeo y americano	Barriles de roble blanco americano ligeramente carbonizados
Proceso	Mezcla se hidrata con agua biosmotizada y se somete adicionalmente a un proceso de filtración y pulido	Proceso de filtración con una mezcla de carbones hechos de maderas tropicales y conchas de coco.

Nota: ^a Adaptado de “Instalaciones”, por Cartavio Rum Company, 2017a (<http://www.cartaviorumco.pe/instalaciones.php>)

^b Tomado de “Elaboración,” por Bacardí, 2017 (<http://www.bacardi.com/es/craft>)

Luego de analizar ambas industrias, la del Pisco y Ron, se puede resumir que la tecnología es un punto primordial para el desarrollo de una industria. Para el caso del pisco y ron, se observa que el Perú cuenta con empresas que son competitivas en su tecnología como Tabernero, Quebranta, Cartavio, entre otras. Adicionalmente, desde el año 2000, se creó el Centro de Innovación Tecnológica, el cual tiene como objetivo promover la innovación, a través de la investigación, la transferencia tecnológica, la capacitación, la asistencia técnica, el desarrollo de productos y la optimización de procesos que impulsen la competitividad industrial en el Perú (Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial [CITEagroindustrial], s.f.). Sin embargo, aún existen microproductores, bodegas artesanales, pequeñas empresas y unas pocas empresas que realizan sus procesos de manera manual, lo cual conlleva a volúmenes de producción bajos, por lo que hay una oportunidad de mejora. Utilizar tecnología permite que se produzca pisco y ron de calidad, lo cual ha originado que las empresas peruanas sean reconocidas regional, nacional y mundialmente; y esto, a su vez, a que exista un aumento en las exportaciones.

Velocidad en la transferencia de tecnología. La transferencia tecnológica se define como “el proceso de transmisión de la información científica, tecnológica, del conocimiento, de los medios y de los derechos de explotación, hacia terceras partes para la producción de un bien, el desarrollo de un proceso o la prestación de un servicio, contribuyendo al desarrollo de sus capacidades” (Decreto Supremo N° 019-2016-PCM, 2016). Las universidades, como generadoras de conocimiento y formación, cumplen el rol protagónico de compartir sus investigaciones y conocimiento, y a la formación de profesionales que respondan a las necesidades del mercado. El Programa Especial de Transferencia Tecnológica 2016-2021 contribuye a que los recursos generados en los programas nacionales transversales puedan ser transferidos a las empresas por medio de la generación de facilidades y condiciones adecuadas. Esta relación se muestra en la Figura 39 (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], s.f.).

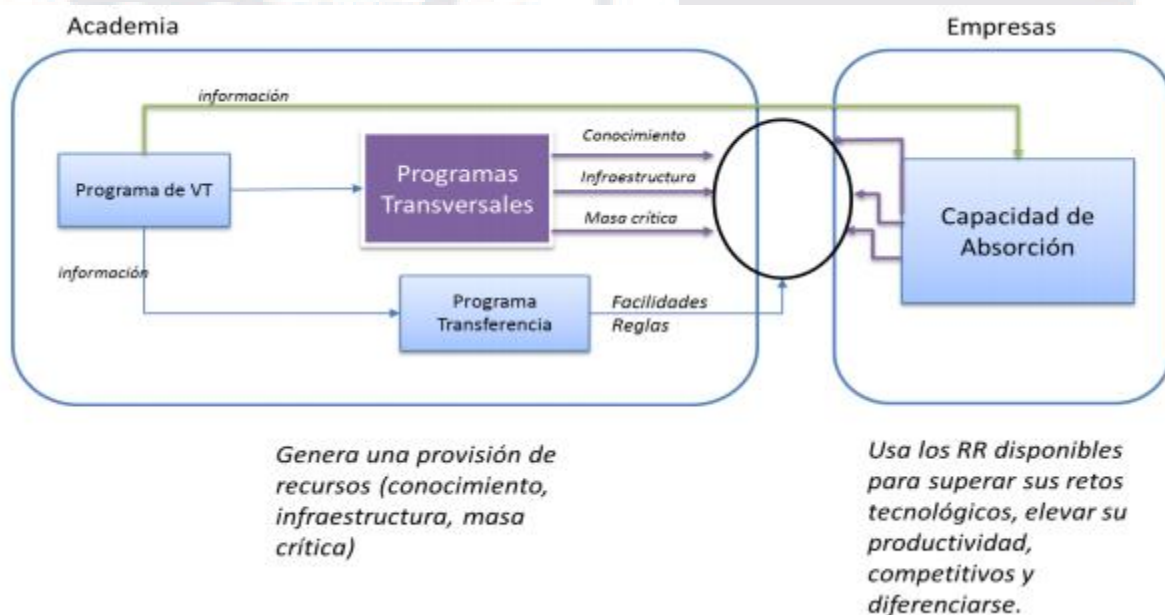


Figura 39. Articulación de los programas transversales y el programa especial de transferencia tecnológica.

Tomado de “Programa Especial de Transferencia Tecnológica 2016-2021,” por CONCYTEC, s.f.

(https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Programa_Especial_de_TT_-_documento_para_consulta_p%C3%BAblica.pdf)

CONCYTEC (s.f.) informó que las principales problemáticas relacionadas a la transferencia tecnológica que enfrenta el país son: (a) las brechas entre el conocimiento generado y el conocimiento transferido, dado que no todo el conocimiento generado en los centros de investigación es transferido al sector productivo, ni transformado en innovaciones, ni utilizado para desarrollar empresas de base tecnológica, representando una desventaja en la velocidad de transferencia tecnológica; (b) vinculación academia-empresa, debido a que, del total de empresas que realizan actividades de innovación, tan solo el 14.7% lo hace utilizando la transferencia tecnológica, mientras que el 78.9% de empresas utilizan la adquisición de bienes de capital como un medio para desarrollar innovaciones; (c) limitadas condiciones para la gestión de la transferencia tecnológica, debido a la existencia de brechas de doctorados en Ciencias e Ingeniería en el país; (d) escasos mecanismos e instrumentos para el desarrollo de una institucionalidad favorable a la transferencia tecnológica, dado que de las 142 universidades existentes en el país, aproximadamente 10 de ellas tienen políticas de propiedad intelectual establecidas, y de estas, tan solo 4 tienen procedimientos establecidos para transferir tecnologías; y (e) limitadas condiciones para explotación de resultados de investigación, como son los problemas de vinculación, de recursos humanos e institucionalidad, limitadas fuentes de financiamiento para el desarrollo de actividades de transferencia tecnológica, y limitados incentivos para creación de Spin Off. Además, existen otros factores restrictivos de la transferencia de la tecnología que se detallan en el Apéndice F; sin embargo, existen iniciativas por parte de las instituciones públicas y del Estado para abordar el tema de la innovación en el país.

En la Tabla 22 se muestra la cantidad de doctores que se necesitan para garantizar el desarrollo sostenible del país; sin embargo, no muestra la brecha de profesionales que puedan gestionar los diferentes procesos relacionados a la innovación, tales como propiedad intelectual, vigilancia tecnológica, gestión de innovación y transferencia tecnológica.

Tabla 22

Cantidad de Doctores, Garantía para el Desarrollo Sostenible del País

Especialidad	Doctores Investigadores Actual	Doctores Investigadores Actual	Doctores Investigadores Requeridos	Brecha de Doctores Investigadores	Brecha de Doctores Graduados
Ciencias Naturales	550	550	3,383	2,833	4,047
Ingeniería y Tecnología	527	527	5,350	4,823	6,890
Ciencias Médicas y de la Salud	262	262	2,555	2,293	3,276
Ciencias Agrícolas	177	177	1,915	1,738	2,483
Sub-Total	1,516	1,516	13,203	11,687	16,696
Ciencias Sociales	254	254	3,129	2,875	4,107
Humanidades	78	78	1,201	1,123	1,604
Sub-Total	332	332	4,330	3,998	5,711
Total	1,848	1,848	17,533	15,685	22,407

Nota. Tomado de “Programa Especial de Transferencia Tecnológica 2016-2021,” por CONCYTEC, s.f. (https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Programa_Especial_de_TT_-_documento_para_consulta_p%C3%BAblica.pdf)

Inversión en I+D. Álvarez, D’Ipolitto de Oliveira y Lemos de Aguiar (s.f.), comentaron que la innovación es vista cada vez más como un proceso complejo y con múltiples variables, mediante la cual, las organizaciones buscan nuevos conocimientos al incorporarla a su trayectoria tecnológica para desarrollar nuevos procesos, productos y/o servicios, que al tener éxito en el mercado o responder a una necesidad social, se convierten en innovaciones.

The World Bank Group (2017) publicó un reporte sobre la inversión de los países en Investigación y Desarrollo, en el cual se aprecia que Latinoamérica es una de las regiones 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%, Asia oriental y Pacífico el 2.57%, y Asia del sur el 0.77% (ver Apéndice G). Asimismo, el informe generado por *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2015), mostró que el Perú invirtió menos del 0.025%

del PBI (ver Figura 40) y publicó 648 artículos científicos en el año 2013; mientras que países como Chile ascienden a 5,158 artículos, Argentina a 8,053, Brasil a 48,622 y Cuba a 1,548 (UNESCO, 2015).

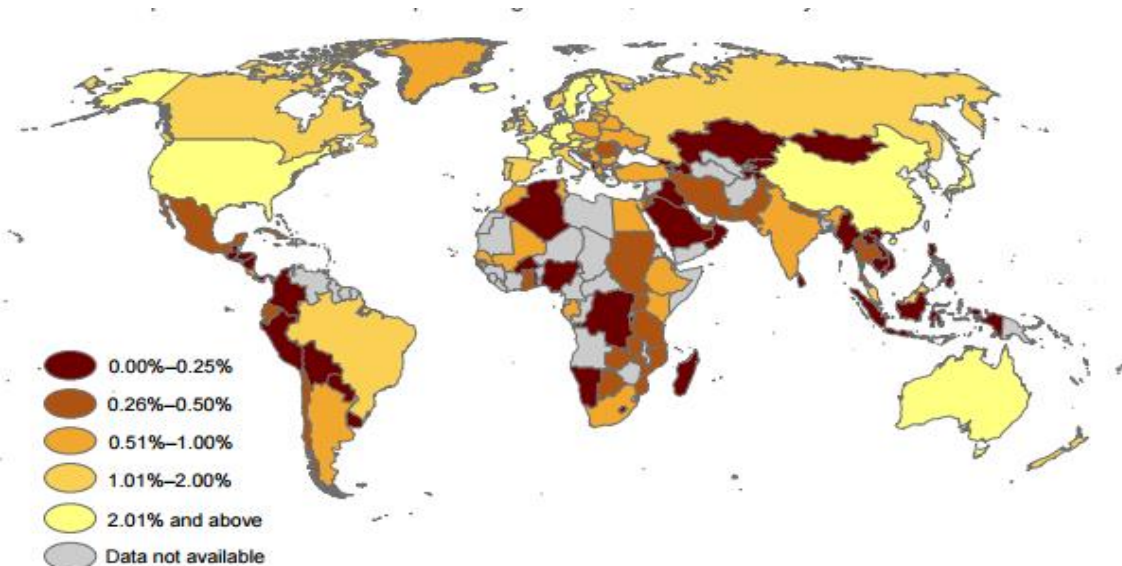


Figura 40. Gasto interno en I+D y el porcentaje del PBI.
Tomado de “Global Investments in R&D”, UNESCO, 2015
(<http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs36-global-investments-in-rd-2015-en.pdf>)

Por otro lado, referente al Plan Bicentenario, PRODUCE (2013) indicó que para impulsar la innovación y la transferencia tecnológica se implementará el Fondo de Apoyo a la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCYT), así como los incentivos tributarios para las PYMEs que inviertan en innovación, sumado a la reestructuración del CONCYTEC y la creación de un Sistema de Tecnología e Innovación.

Se denota que el Estado peruano apostará por la generación, transferencia, adopción, uso y explotación de nuevos conocimientos y tecnologías. Ello permitirá que se promueva una estructura productiva que impulse la demanda de servicios tecnológicos, la generación de una mayor demanda empresarial de conocimiento universitario, y que se contribuya al establecimiento de intereses comunes entre el sistema de investigación pública y el sector productivo (PRODUCE, 2013). Además, existen otras iniciativas como la Ley de Promoción

la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica, la cual tiene como objetivo promover la inversión privada en proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (I+D+i), mediante un beneficio tributario aplicado al Impuesto a la Renta, además de incentivar a las empresas peruanas a innovar y diversificarse. Esta ley está vigente desde el 2016 (CONCYTEC, 2015).

La realización de estudios de experiencias innovadoras constituye una clave fundamental para crear ventaja competitiva; sin embargo, en la industria de bebidas alcohólicas como el pisco, no se cuenta con suficientes estudios de prácticas innovadoras como para homogenizar o estandarizar la elaboración del pisco, así como una limitada transferencia tecnológica, insuficiente investigación en las variedades de uvas pisqueras, baja calidad en los productos finales, altos costos de operación, y problemas sanitarios en los cultivos; sin embargo, existen iniciativas para incentivar a la investigación, tal como lo especifica la Ley de Promoción la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica, del PRODUCE.

Desarrollo de las comunicaciones y uso de tecnologías de información. Según Porter (2015), la revolución de la información está afectando a la competencia de tres maneras fundamentales: (a) modificando la estructura del sector y, con ello, alterando las reglas de la competencia, (b) creando ventaja competitiva al dotar a las empresas de nuevos medios de superar a sus competidores, y (c) originando negocios totalmente nuevos.

Esta sección comprende al internet y a los sistemas de información.

Internet. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) consideró que el acceso y uso de internet, en particular de banda Ancha, son elementos claves para el desarrollo de las sociedades y economías modernas, dado que condicionan la competitividad de los países y la inclusión social (CEPAL, 2017). Al respecto, la banda ancha es definida como una conexión a internet en forma permanente que permite al usuario

estar conectado y le proporciona la opción de compartir información, acceder a conocimientos, comunicaciones y servicios de diversa índole como educación, salud, trabajo, entre otros, incrementando la productividad y contribuyendo al crecimiento económico y social de un país; desempeñando un rol central en las estrategias de desarrollo del Estado (Gobierno del Perú, 2011). Asimismo, las tecnología actual de la banda ancha es de 4G, aunque su presencia no ha llegado a todas las regiones del Perú, Telefónica del Perú inició sus operaciones comerciales de su servicio 4G a través de la banda 700MHz. y el lanzamiento de 4G+ en el Perú en julio 2016 (Telefónica, 2016). Cabe recalcar que, según Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL, 2016), el Perú es el país con mejor disponibilidad de acceso a redes LTE entre los países latinoamericanos, según información de esta consultora a noviembre del 2016, los usuarios peruanos cuentan con mejores posibilidades de acceder a una red LTE, en lugar de otras redes de prestaciones inferiores, a saber, 3G, 3.5G, etc. (ver Figura 41).

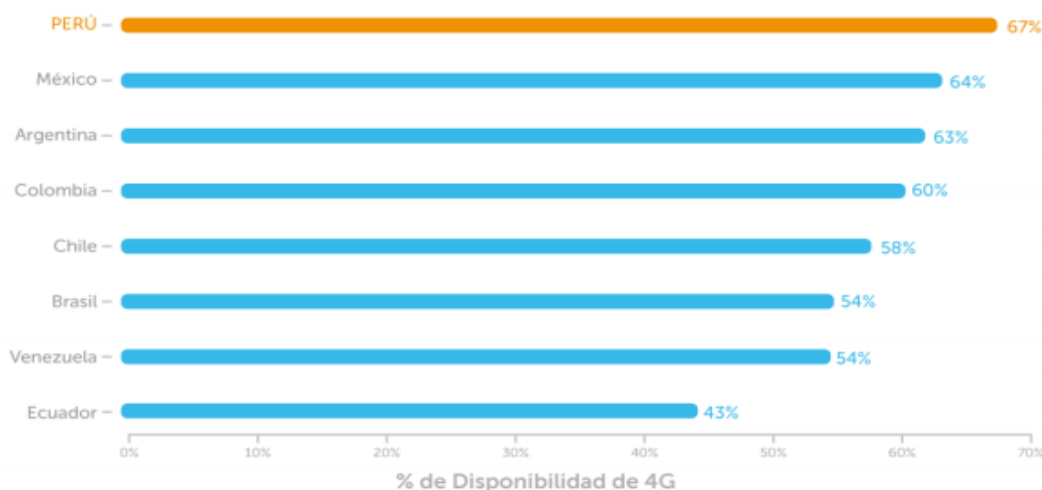


Figura 41. Disponibilidad de 4G en la región.

Tomado de “Reporte Estadístico. Diciembre 2016,” por OSIPTEL, 2016 (http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_dic2016-2/files/assets/common/downloads/reporteestadistico_dic2016-2.pdf)

Asimismo, a noviembre del 2016, el Perú contó con el tercer mejor promedio de velocidad 4G de la región, siendo superado solo por Ecuador y México, tal como se muestra en la Figura 42.

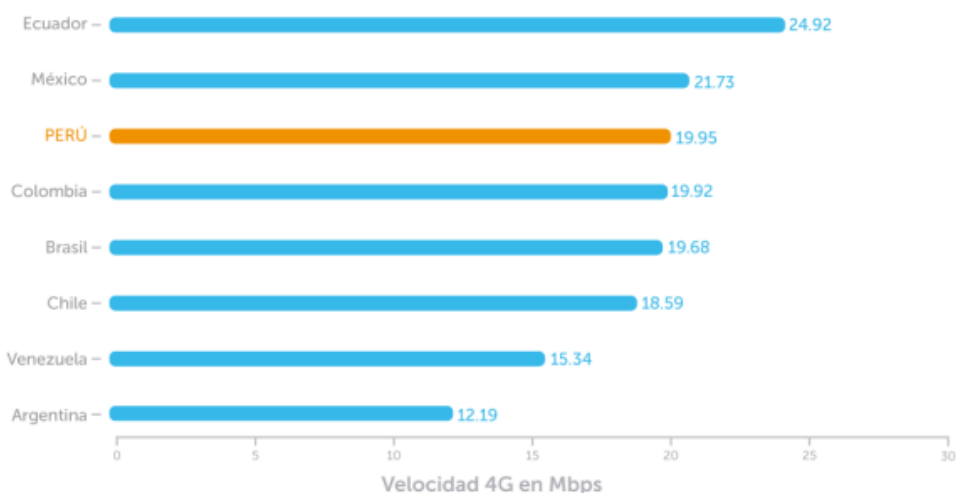


Figura 42. Velocidad de 4G en la región.

Tomado de “Reporte Estadístico. Diciembre 2016,” por OSIPTEL, 2016 (http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_dic2016-2/files/assets/common/downloads/reporteestadistico_dic2016-2.pdf)

En el Perú, el porcentaje de hogares con acceso a internet es creciente, tal como se muestra en la Figura 43.

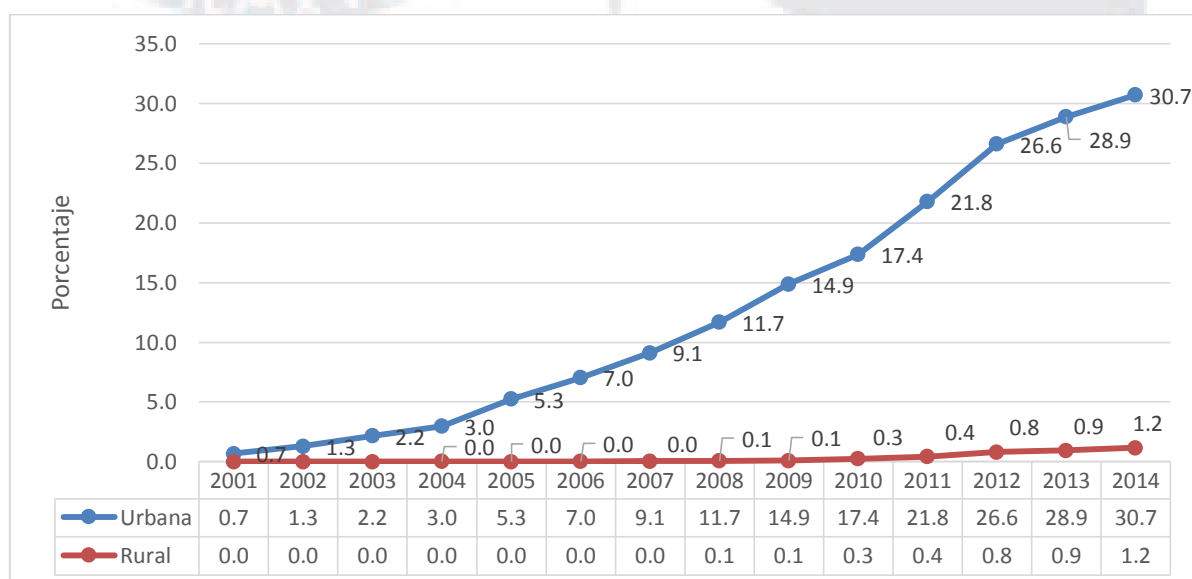


Figura 43. Hogares que acceden al servicio de internet, según región.

Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por INEI, 2017f (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>)

Además, el 20,2% de la población que usa Internet lo hace exclusivamente por teléfono móvil, el 17,4% lo hace solo en cabina pública, el 14,1% accede solo en el hogar, el 13,8% combina el hogar con teléfono móvil, el 7,9% accede en el hogar, trabajo y teléfono móvil, el 5,6% lo hace en cabina pública y teléfono móvil, y el 13,0% accede a internet en dos o más lugares (INEI, 2016e) (ver Tabla 23).

Tabla 23

Perú: Población de 6 y Más Años de Edad Según Lugar de Acceso a Internet: Trimestre: Julio-Agosto-Setiembre 2016

Lugar de acceso	Total que accede a Internet
Total	100,0
. Solo por teléfono móvil	20,2
. Solo en cabina pública	17,4
. Solo en el hogar	14,1
. En el hogar y teléfono móvil	13,8
. En el hogar, trabajo y teléfono móvil	7,9
. En cabina pública y teléfono móvil	5,6
. En el trabajo y teléfono móvil	2,5
. Solo en casa de otra persona	1,9
. Solo en el trabajo	1,7
. Solo en establecimiento educativo	1,4
. Solo en otro lugar	0,4
. En dos o más lugares ^a	13,0

a Comprende a los usuarios que accedieron a internet en dos o más lugares, excepto hogar y teléfono móvil; hogar, trabajo y teléfono móvil; cabina pública y teléfono móvil; trabajo y teléfono móvil

Nota. Tomado de “Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Julio-Agosto-Setiembre 2016,” por INEI, 2016e

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-jul-ago-set2016.pdf)

Sistemas de información. Un sistema de información es un conjunto de elementos organizados para administrar y procesar datos, generando un producto de información con valor añadido. Los sistemas de información cumplen específicamente tres objetivos: (a) automatizar procesos operativos, (b) proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones y (c) lograr ventajas competitivas a través de su implementación y uso (ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano, 2013).

En resumen, se puede observar que el porcentaje de acceso a internet se encuentra en crecimiento, siendo el teléfono móvil el acceso a Internet preferido por los usuarios, lo cual agiliza las coordinaciones representando una ventaja; sin embargo, aún queda un porcentaje alto de la población que no tiene acceso a internet. Adicionalmente existen iniciativas por parte de las empresas operadoras por mejorar los servicios que ofrecen, impulsadas por la competencia, como el suscitado por el ingreso de la operadora Bitel al mercado peruano, obligando a las demás empresas a mejorar sus servicios, ofreciendo calidad a menores costos.

Evolución del número de patentes. El Ministerio de Relaciones Exteriores (2016), mencionó que la propiedad intelectual se divide en dos categorías, derechos de autor y propiedad industrial. El primero se refiere a proteger las obras de ingenio, como obras literarias, audiovisuales, entre otras; y el segundo, al otorgamiento de derechos exclusivos frente a una inversión como tecnología, patentes de invención o diseños industriales. Al respecto, la propiedad intelectual se encuentra regulada a través de las siguientes normativas locales e internacionales: (a) el convenio de París para la protección de la propiedad industrial, respecto del cual el Perú se encuentra adscrito, (b) la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina, que establece el Régimen Común sobre Propiedad Industrial, y (c) el Decreto Legislativo N° 1075, que aprueba disposiciones complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina. El INDECOPI es el organismo público encargado de promocionar y regular el ejercicio de estos derechos.

En el Convenio del París, los países inscritos son 176, siendo el Perú uno de ellos. En la siguiente Tabla 24 se muestra el listado de Solicitudes de Patentes.

El Banco Mundial (2017b) obtuvo la siguiente información con respecto al número de patentes del Perú y algunos países sudamericanos como Brasil, Argentina y Chile, y se puede observar que Perú aún está en desventaja en presentación de patentes, ya que en el 2014, presentó 83 patentes, frente a Brasil que consiguió 4,659.

Tabla 24

Solicitudes de Registro Otorgadas por INDECOPI

Modalidad	Ene	Feb	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Oct	Nov	Dic	Total
Marca de producto	848	1,248	781	1,122	1,178	1,091	1,512	1,563	967	756	12,504
Marca de servicio	412	555	353	454	443	433	696	697	446	364	5,504
Multiclase (mp y/o ms) ^a	139	254	133	222	222	182	327	279	221	157	2,596
Lema comercial	11	21	9	7	8	11	23	15	7	14	147
Nombre comercial	14	20	9	9	23	14	16	16	7	3	147
Autorizaciones de uso	9	19	11	5	9	-	1	8	3	1	69
Marca certificación	-	-	-	-	2	-	1	-	2	1	9
Marca colectiva	-	2	-	-	-	1	4	1	-	-	9
Denominaciones de origen extranjera	-	-	2	-	-	1	-	-	-	-	6
Denominaciones de origen nacional	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Total	1,434	2,119	1,298	1,819	1,885	1,733	2,580	2,579	1,653	1,296	20,992

(a) Hace referencia al registro multiclase de marca de producto (mp) y/o marca de servicio (ms)

Nota. Tomado de "Guía de negocios e inversión 2016-2017," por Ernst & Young, 2016

([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf))

En resumen, resulta una amenaza tener a Chile como un país que se preocupa por generar mayores patentes, debido a que es la competencia internacional del pisco peruano, así como Cuba en el caso del ron. Un proyecto impulsado por INDECOPI, en colaboración con USAID, iniciado el año 2011, nos sugiere que existe una debilidad en las instituciones de investigación para identificar conocimiento o tecnología patentable, y con potencial para ser transferida (CONCYTEC, s.f.). Además, las patentes son un indicador del conocimiento científico y tecnológico de sus habitantes, este conocimiento es usado en los diversos procesos de producción y puede ser usado para atraer inversionistas. Con respecto a las patentes de no residentes, un bajo número de patentes de no residentes en un país es un indicador de la baja capacidad de ese país de elaborar productos patentados (ver Figura 45).

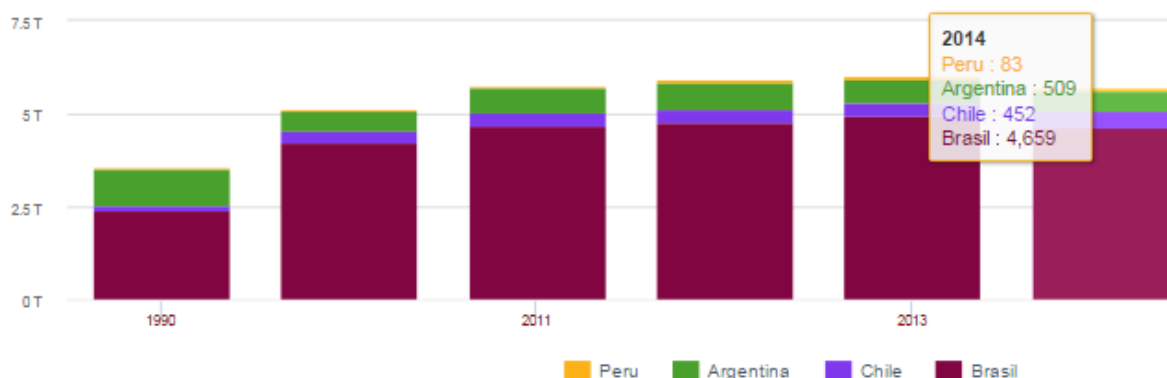


Figura 44. Cantidad de patentes.

Tomado de “Banco de datos,” por Banco Mundial, 2017b

(<http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&series=IP.PAT.RESD&country=PER>)

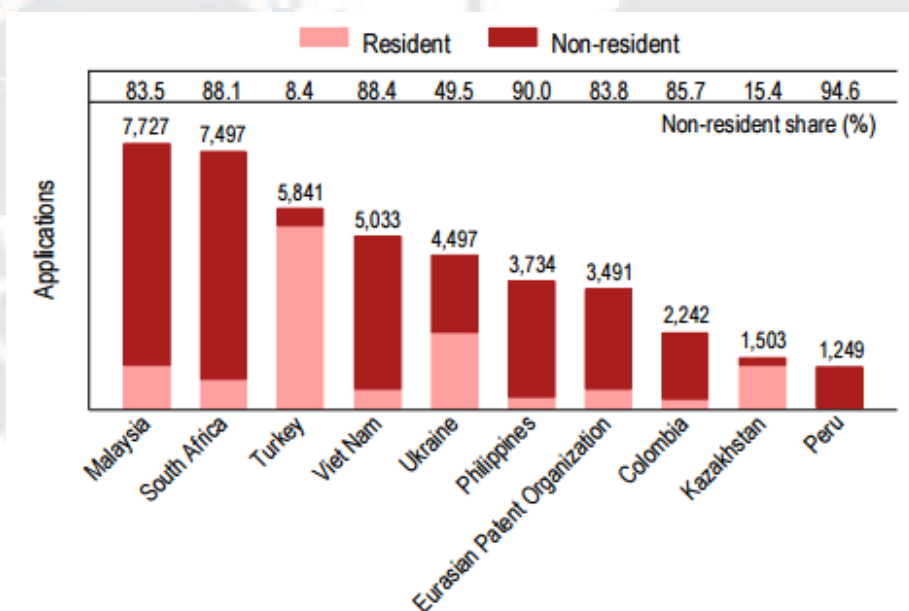


Figura 45. Solicitudes de patentes para oficinas de países seleccionados de bajos y medianos ingresos en el 2015.

Tomado de “World Intellectual Property Indicators 2016,” por World Intellectual Property Organization, 2016a

(http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2016.pdf)

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El impacto del desarrollo de las actividades industriales sobre los aspectos ecológicos y asuntos medioambientales se ha tornado de vital relevancia, sumado a que diferentes organizaciones gubernamentales y no gubernamentales vienen impulsando la toma de

conciencia por preservar el ecosistema del planeta, por lo cual, se evaluarán las siguientes variables: (a) protección del medio ambiente, (b) preservación de recursos naturales no renovables, (c) amenaza de desastres naturales, (d) cultura de reciclaje, y (e) manejo de desperdicios y desechos, que revelarán información que permitirá detectar las oportunidades y amenazas existentes en la industria de las bebidas alcohólicas del pisco y ron.

Protección del medio ambiente. De acuerdo al CEPLAN, el mundo enfrenta una serie de riesgos en relación al aseguramiento de los recursos para la población, evidenciado por los problemas de acceso y el agotamiento de las fuentes de suministro de recursos, como son la reducción de las tierras de cultivo, las dificultades de acceso al agua dulce, ocasionadas por el crecimiento de la población, el incremento del consumo y la demanda de servicios de una creciente clase media global, generando incertidumbre y preocupación por la futura situación de escasez o limitado abastecimiento de recursos (CEPLAN, 2017).

En la evaluación del desempeño ambiental realizado por la OECD (2017b), encontró que el Perú tiene una institucionalidad ambiental fortalecida, puesto que, a partir del 2005, con la promulgación de Ley General de Medio Ambiente, se dio origen posteriormente al Ministerio del Ambiente (MINAM), al Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) y al Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Además, en el 2012 se crea el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE), la Autoridad Nacional del Agua (ANA), el Organismo de Supervisión de la Inversión en Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR), el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) y el Instituto Nacional de Investigación en Glaciares y Ecosistemas de Montaña (INAIGEM). Estas instituciones están encargadas de promover la sostenibilidad ambiental del país conservando, protegiendo, recuperando y asegurando las condiciones ambientales, los ecosistemas y los recursos naturales (MINAM, 2017).

Preservación de recursos naturales no renovables. En Perú, la explotación de los recursos no renovables como los combustibles fósiles y minerales metálicos, están normadas por la legislación vigente de protección al medio ambiente. Los recursos naturales que están en el subsuelo son de propiedad de la nación y el Estado es quien administra el acceso a ellos y otorga derechos para su aprovechamiento mediante concesiones que, en el caso de la minería, brindan a sus titulares el derecho de exploración y explotación de estos recursos (OECD, 2017b). La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron no está relacionada directamente a preservación y/o explotación de recursos no renovables.

Amenaza de desastres naturales. De acuerdo al Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres (CENEPRED), la amenaza de desastres naturales en el país está relacionada a su ubicación y características geográficas, como son: (a) la ubicación en la zona denominada “Cinturón de Fuego del Pacífico”, caracterizada por una alta sismicidad, donde se registra aproximadamente el 80% de los movimientos sísmicos a nivel mundial, razón por la que el país está expuesto a la ocurrencia de sismos, tsunamis y actividades volcánicas; (b) la ubicación en la zona tropical y subtropical de la costa occidental del continente sudamericano, lo que lo expone a cambios climáticos que generan desastres como el Fenómeno El Niño, precipitaciones extremas, inundaciones, sequías, heladas, granizadas, vientos fuertes, entre otros; y (c) la presencia de la Cordillera de los Andes, que permite tener tres áreas geográficas, costa, sierra y selva, presentando casi todos los climas observados en el mundo y expone a fenómenos geológicos adversos, como la ocurrencia de deslizamientos, aludes, derrumbes y aluviones, entre otros (CENEPRED, 2014).

El Perú ocupa el primer lugar de América del Sur, en costos asociados a los desastres naturales estimados para el período 1970-2010 por la CEPAL (OECD, 2017b). Esto se demuestra por los costos de los fenómenos de El Niño y La Niña de 1982-1983 y 1997-1998,

que representarían casi el 50% del PIB del año 2000. Durante el primer quinquenio de 2000, los costos anuales por desastres naturales superarían el 0.5% del PIB, principalmente asociados a pérdidas del sector agropecuario. Además, se espera que en el futuro, las pérdidas adicionales del PIB que impondría el cambio climático alcanzarían el 15% para el período 2010-2100 y se centrarían en los sectores agrícolas, de ganadería alto andina y pesquero (OECD, 2017b).

Algunos detalles de estas amenazas son lo que el Instituto Geofísico del Perú (IGP) indicó que el Perú es sacudido por más de una veintena de terremotos cada siglo, los cuales son más frecuentes y de mayor tamaño cuando ocurren en el borde occidental de América del Sur, debido a la ubicación del Perú en el llamado Cinturón de Fuego del Pacífico, donde la placa de Nazca alcanza velocidades de desplazamiento de 8-10 cm/año. La interacción de las placas, que forman la corteza terrestre, las cuales se encuentran en constante movimiento, expone al país a la ocurrencia de terremotos (IGP, 2017). Por otro lado, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI), indica que todos los años, hacia finales de diciembre, se incrementa la temperatura del agua del mar a lo largo de la costa peruana, siendo una manifestación de los cambios que ocurren en las capas superficiales y subsuperficiales del océano, y que afecta en la variabilidad del clima, teniendo como consecuencias: (a) aumento de las lluvias de moderadas a intensas, (b) incremento de la temperatura del mar y del aire, y (c) aparición de especies marinas de aguas cálidas, llamándose este fenómeno “El Niño” (SENAMHI, 2015). Otras consecuencias son el aumento en la frecuencia de incendios forestales, las inundaciones, la erosión costera, las alteraciones en el anidamiento de aves marinas y en los arrecifes coralinos y la presencia de tormentas tropicales (SENAMHI, 2017).

Cultura de reciclaje. Según el OECD (2017b), el marco normativo para la gestión de los residuos en el Perú es completo y sienta las bases de la política nacional en la materia.

Además, la misma entidad señaló que con la Ley General de Residuos Sólidos (Ley 27314-2000 y sus modificaciones) y su Reglamento (057-2004-PCM) se busca asegurar una correcta gestión y manejo de los residuos tanto municipales como no municipales, de manera que se prevengan riesgos sanitarios, se proteja y promueva la calidad ambiental, la salud y el bienestar de las personas. Por otro lado, también existe la ley que Regula la Actividad de los Recicladores (Ley 29419-2009) y su Reglamento (D.S. 005-2010-MINAM), que promueven la protección, capacitación, desarrollo social y laboral de los trabajadores del reciclaje, así como su formalización y asociación.

Del análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales se puede concluir que existe la oportunidad de aprovechar el incentivo del gobierno para mejorar el uso de los materiales en la producción y manejo de desperdicios. Sin embargo, también existen amenazas como la fortaleza institucional del sector ambiental que, en línea con los compromisos asumidos con la OECD, busca elevar los niveles de regulación y cumplimiento de las mismas, afectando a muchas industrias por el grado de inversión requerido para su cumplimiento. Otra amenaza crítica para la industria son los altos costos asociados a los desastres naturales.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE permite resumir las principales oportunidades y amenazas que enfrente la industria, con el fin de analizar los factores críticos de éxito de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos, que contiene 14 factores críticos de éxitos, establecido del análisis previo de la industria (ver Tabla 25).

3.5. La Industria del Pisco y Ron y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2015) permite analizar el sector de la industria de las bebidas alcohólicas del pisco y ron, para no solo determinar si la industria es atractiva, sino también para analizar y comprender acerca de los mecanismos internos de la

competitividad y su rentabilidad (Porter, 2009). 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.

Tabla 25

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades				
1	Acuerdos bilaterales y regionales de comercio suscritos por el Estado peruano	0.07	3	0.21
2	Proyecciones de crecimiento de consumo de bebidas alcohólicas a nivel global hacia el 2025 especialmente en Asia, Oceanía y Europa del Este	0.15	2	0.30
3	Cooperación técnica internacional con las mejores prácticas de la industria	0.07	2	0.14
4	Extenso territorio productivo, con diversidad de climas cuencas hidrográficas y biodiversidad	0.10	2	0.2
5	Aumento de la población de clase media global que puede consumir bebidas alcohólicas con mayor poder adquisitivo	0.10	2	0.2
6	Crecimiento macroeconómico sólido y estable por periodo de estabilidad política democrática	0.05	3	0.15
7	Apoyo de instituciones del gobierno para la innovación y desarrollo tecnológico	0.05	3	0.15
Subtotal		0.59		1.35
Amenazas				
1	Presencia de bebidas destiladas como whisky, ginebra, vodka y otros que se comercializan como marcas globales	0.10	2	0.2
2	Tendencia de algunos países sobre políticas proteccionista y nacionalistas	0.05	2	0.1
3	Dificultades de acceso a agua dulce debido al cambio climático	0.08	2	0.16
4	Marco regulatorio de la legislación laboral es relativamente rígida por los altos costos salariales no laborables y salario mínimo obligatorio	0.08	2	0.16
5	Baja inversión en investigación y desarrollo, y transferencia tecnológica universidad - empresa	0.05	2	0.1
6	Altos costos asociados a desastres naturales	0.05	1	0.05
Subtotal		0.41		0.77
Total		1.00		2.12

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

Atractividad de la industria. Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler (como se cita en D’Alessio, 2015) presentaron una tabla de evaluación de la atractividad de la industria a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, donde un puntaje menor a 75 indica que la organización debe considerar un reposicionamiento, un puntaje entre 75-120 la organización está dentro del promedio de las industrias, y un puntaje igual a 150 indica una situación ideal de la organización. Esta evaluación, aplicada a la industria de bebidas alcohólicas del Perú se muestra en la Tabla 26, el resultado obtenido muestra un puntaje de 96, que está dentro del rango de 75-120, lo que indica que la industria tiene un nivel de atractividad promedio y tiene potencial de mejora con una adecuada planificación estratégica para su desarrollo.

Tabla 26 *Análisis de la Atractividad de la Industria*

Análisis de la Atractividad de la Industria

Factor	Impulsor	Puntaje
Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	9
Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	7
Rentabilidad	Aumentando, estable, decrecimiento	8
Vulnerabilidad	Competidores, inflación	5
Concentración	Número de jugadores	5
Ventas	Cíclicas, continuas	8
Especialización	Enfoque, diferenciación, único	5
Identificación de marca	Facilidad	8
Distribución	Canales, soporte requerido	6
Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	6
Posición de costos	Competitividad, bajo costo, alto costo	6
Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	5
Tecnología	Liderazgo, ser únicos	4
Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	8
Facilidad de entrada y salida	Barreras	6
		96

Nota. Puntaje 0-10. Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed.),” por F. A. D’Alessio, 2015.

Ciclo de vida de la industria. Para determinar la etapa de ciclo de vida, Mullor-Sebastián (1983) publicó que el grado de madurez de un producto aumenta cuando este se estandariza, para lo cual se analiza nueve factores: (a) producto estandarizado, mayor

madurez a mayor estandarización del producto; (b) economías de escala, la industria madura se enfoca en optimizar los costos; (c) competitividad, a mayor madurez mayor competitividad dentro de la industria; (d) reutilización, a mayor grado de reuso del producto, mayor madurez; (e) reciclado, mayor madurez cuando hay un adecuado uso de la materia prima; (f) cantidad de competidores, a mayor cantidad menor el grado de madurez, (g) intensidad de recursos financieros, mayor grado de madurez cuando tiene menor intensidad de recursos financieros; (h) intensidad de recursos humanos, mayor grado de madurez cuando tiene menor intensidad de recursos humanos; y (i) contaminación, cuando mayor el cuidado de medio del medio ambiente, mayor la madurez. Estos factores se tabularon y puntuaron de acuerdo al análisis de la industria de bebidas alcohólicas de pisco y ron, los resultados se muestran en la Tabla 27.

Tabla 27. Factores de la madurez de la industria de Bebidas Alcohólicas del Pisco y Ron

Factores de la Madurez de la Industria de Bebidas Alcohólicas del Pisco y Ron

Factor	Grado de madurez	
	Pisco	Ron
1. Producto estandarizado	2	5
2. Economías de escala	1	4
3. Competitividad	2	5
4. Reutilización	3	4
5. Reciclado	1	3
6. Cantidad de competidores	4	2
7. Intensidad de recursos financieros	2	3
8. Intensidad de recursos humanos	1	3
9. Contaminación	1	3
Promedio	1.89	3.56

Nota. Escala para los factores 1 al 5: 1. Inexistente; 2. Bajo; 3. Mediano; 4. Alto; 5. Absoluto. Escala para los factores 6 al 9: 1. Absoluto; 2. Alto; 3. Mediano; 4. Bajo; 5. Inexistente.

Basados en el conocimiento extraído del análisis de la industria de bebidas alcohólicas de pisco y ron que se desarrolla en los siguientes subcapítulos, se muestra los resultados obtenidos en la Tabla 28, de la cual se puede representar una aproximación estocástica en la curva clásica del ciclo de vida de la industria del pisco y ron. Esta puede observarse en la

Figura 46 y Figura 47 respectivamente, resultando que el pisco se encuentra en etapa de introducción y el ron en etapa de apogeo.

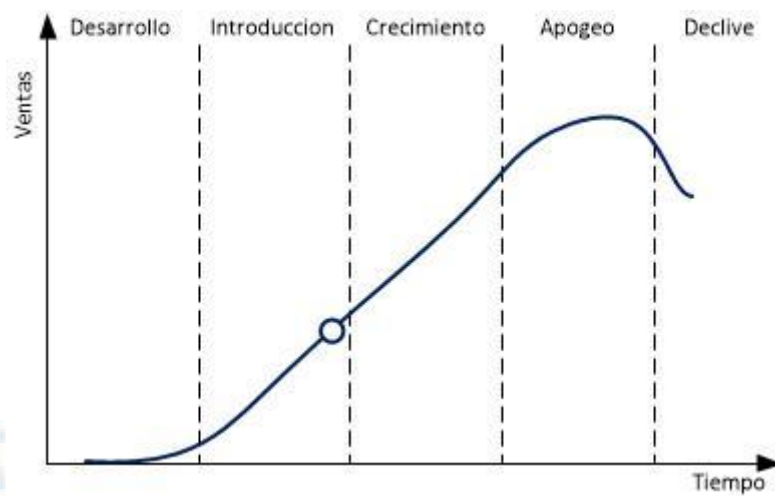


Figura 46. Ciclo de vida de la industria del pisco

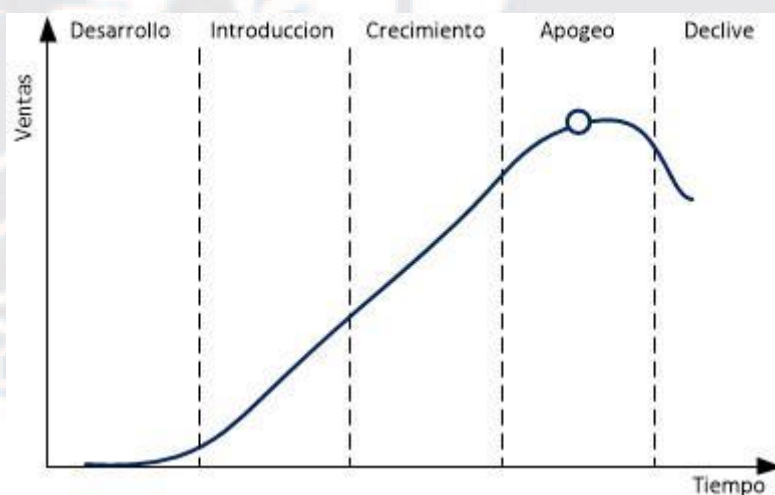


Figura 47. Ciclo de vida de la industria del ron

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2015), los proveedores influyentes afectan a la industria al cobrar un precio más elevado, limitar la calidad o traspasar sus costos a los integrantes de la industria. Las fuentes evaluadas, entre las cuales obtienen poder de negociación los proveedores, son: (a) concentración de proveedores, (b) costos cambiantes de los proveedores, (c) costo relativo a las compras totales de la industria, y (d) impacto de los insumos en el costo o la diferenciación.

Concentración de proveedores. Los proveedores de materia prima de la industria no se encuentran concentrados. Según INDECOPI (2016), existe una gran cantidad de pequeños agricultores, y esto tiene como consecuencia: (a) el costo para la industria por cambiar de proveedor sea bajo, y (b) a pesar del crecimiento de las ventas de uva pisquera en los años recientes, su poder de negociación es limitada, aceptando las condiciones de los fabricantes de pisco. Sin embargo, como puede observarse en la Tabla 28, los productores de uva están concentrados geográficamente por regiones, como resultado de la mejor adaptación para su cultivo, las mayores superficies cosechadas están en las regiones de Ica, Piura y Lima.

Tabla 28 *Superficie cosechada por Región Según Variables Productivas 2014 – 2015*

Uva por Región Según Variables Productivas 2014 – 2015

Región	Superficie cosechada (ha)			
	2014	2015	Var. %	Part % 2015
Ancash	252	357	41.7	1.3
Arequipa	1,117	1,139	2.0	4.3
Ayacucho	14	14	-	0.1
Cajamarca	206	206	-	0.8
Ica	9,017	10,454	15.9	39.2
La Libertad	1,989	2,478	24.5	9.3
Lambayeque	887	1,300	46.6	4.9
Lima	3,902	3,919	0.4	14.7
Lima Metropolitana	51	64	25.5	0.2
Moquegua	384	392	2.1	1.5
Piura	4,993	5,584	11.8	21.0
San Martín	193	143	-26.0	0.5
Tacna	573	591	3.1	2.2
Tumbes	10	10	-	0.0
Nacional	23,588	26,650	13.0	100.0

Nota. Datos tomados de “Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera,” por MINAGRI, 2016 (http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf)

Costos cambiantes de los proveedores. Con relación al precio de la materia prima del pisco, el INEI (2017c), publicó que, en el año 2015, el precio de la uva fue de 2.39 PEN por kilogramo, mientras que en el año 2014, fue de 2.22 PEN/kg, teniendo una variación de +0.17 PEN (Ver Figura 48). Además, con respecto a las importaciones de materia prima, no se

tienen datos estadísticos referentes. Sin embargo, la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (2017) publicó que el precio promedio de la uva en Chile se encuentra en 2.72 PEN/kg como materia de importación al país. Al comparar los precios de uva de Perú y Chile, se aprecia una variabilidad de -0.4%, donde el precio de la uva en Perú es menor que el de Chile.

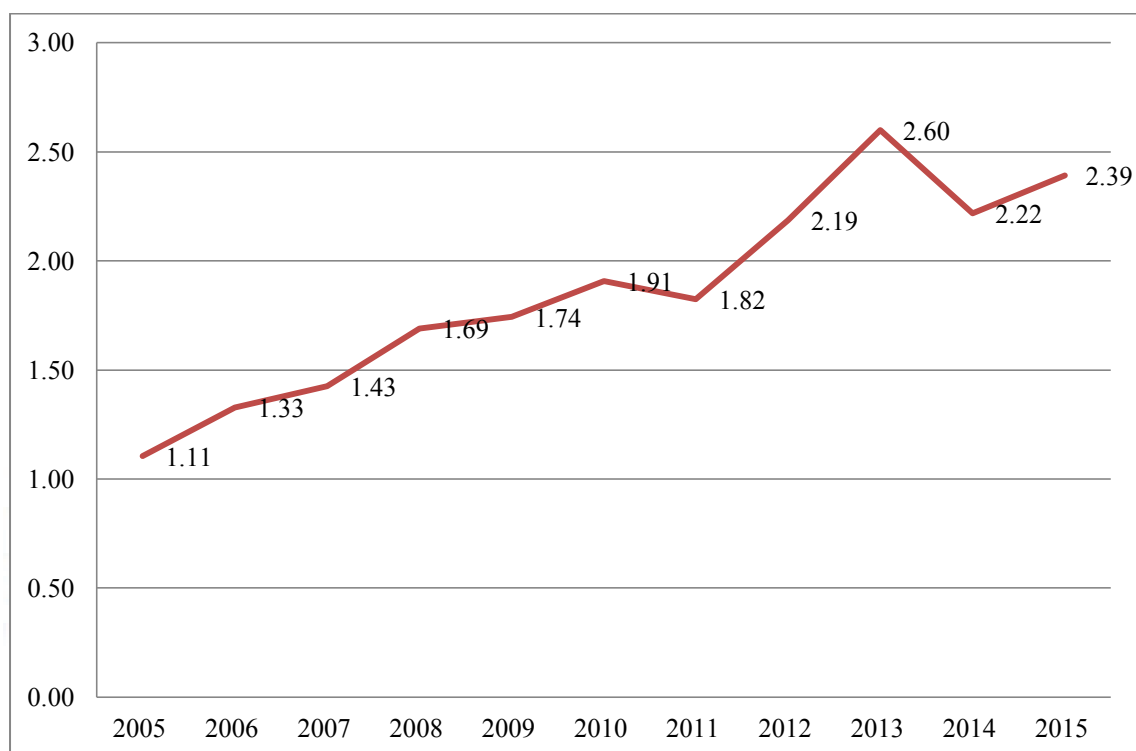


Figura 48. Precio histórico de la uva.

Datos tomados de “J. Precios,” por INEI, 2017c

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap12/ind12.htm)

Por otro lado, con relación a la materia prima del ron, en la Figura 49 se puede apreciar que el precio de la caña de azúcar en el año 2015 fue de 84.70 PEN por tonelada y en el año 2014 fue de 57.73 por tonelada, representado una variabilidad de +26.97 PEN (Libertad Portal Agrario Regional, 2017). Además, el etanol que es usado para la elaboración de bebidas alcohólicas, según Business Monitor International (2017), reportó que, en base a la producción total de etanol de Colombia, que, en el año 2015 fue de 800,000 toneladas, el 17% que fue 136,000 toneladas se exportó al Perú para la elaboración del ron y otros productos de bebidas destiladas.

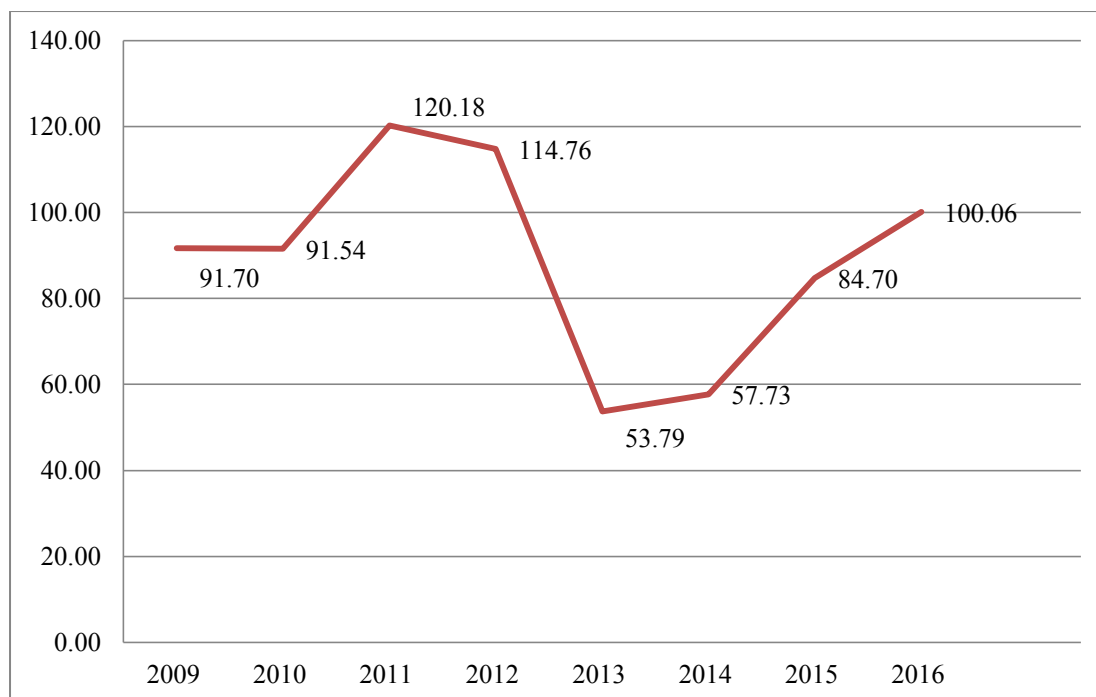


Figura 49. Precio histórico de la caña de azúcar.

Adaptado de “Precios en Chacra Caña de Azúcar,” por La Libertad Portal Agrario Regional, 2017

(<http://www.agrolalibertad.gob.pe/?q=node/150>)

Costo relativo a las compras totales de la industria. El insumo más importante en la fabricación del pisco es la uva. INDECOPI (2016) publicó la estructura de costos estimada para producir 1,000 litros de pisco quebranta, la cual se puede observar en la Tabla 29, a partir de la misma, se calculó que el costo relativo de la uva como parte del costo total de producción del pisco representa el 42%, por lo cual es el insumo más importante de este producto.

Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación. La calidad de los insumos impacta en la diferenciación del producto en la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron. Según el Instituto de Investigaciones Agropecuarias de Chile (2010), el clima influye fuertemente sobre la calidad de los racimos de uva, y, en consecuencia, también en la calidad de los productos destilados que de estas se produzcan. Esto se debe a que la temperatura tiene influencia en la composición y la calidad de la uva. La misma institución mencionó que se usan dos índices para clasificar las regiones climáticas, el Índice térmico de Winkler y el

Índice Heliotérmico de Huglin, que miden los días-grados establecidos por región y el largo del día con las temperaturas diarias, respectivamente.

Tabla 29

Estructura de Costos Estimada para 1,000 Litros de Pisco Quebranta 2015

Descripción	Unidad de Medida	Precio unitario	Cantidad	Sub Total	% Costo Relativo
Uva quebranta	Kg.	1.10	7,000	7,700.00	42%
Elaboración por litro	Litro	5.36	1,000	5,356.94	29%
Despalillado	Litro	0.07	7,000	490.00	3%
Macerado	Litro	0.15	6,880	1,032.00	6%
Prensado	Litro	0.12	6,722	806.64	4%
Fermentación	Litro	0.15	6,722	1,008.30	5%
Destilación	Litro	2.02	1,000	2,020.00	11%
Envasado	Botella de 500 ml	0.75	2,000	1,493.33	8%
Filtración	Litro	0.20	1,000	200.00	1%
Embotellado	Botella de 500 ml	0.22	2,000	440.00	2%
Encorchado	Botella de 500 ml	0.27	2,000	540.00	3%
Encapsulado	Botella de 500 ml	0.07	2,000	140.00	1%
Etiquetado	Botella de 500 ml	0.07	2,000	140.00	1%
Encajado	Botella de 500 ml	0.20	167	33.33	0%
Materiales para envasado	Botella de 500 ml	1.98	2,000	3,964.00	21%
Botellas	Unidad	1.18	2,000	2,360.00	13%
Corcho aglomerado	Unidad	0.24	2,000	472.00	3%
Cápsula	Unidad	0.07	2,000	142.00	1%
Cajas	Unidad	3.54	167	590.00	3%
Etiquetas	Unidad	0.20	2,000	400.00	2%
Costo Total de producción				18,514.27	100%
Costo de producción por botella de 500 ml				9.26	
Costo de producción por litro				18.51	

Nota. Datos tomados de “Observatorio de Mercados,” por INDECOPI, 2016 (<https://www.indecopi.gob.pe/documents/474320/633971/N%C2%B0+33+-+Setiembre+2016+Pisco.pdf/c61abd40-6d20-4e57-9ef6-7b916fbee86d?version=1.0>)

Otro estudio del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (2012), publicó que el clima es un factor importante en la viticultura, influyendo en las características de las uvas (azúcar, acidez, color, y sabor). La misma institución desarrolló el Sistema de Clasificación Climática Multicriterio Geovitícola, el resultado de esta clasificación se muestra en la Figura 50, donde se ubican los valles productores de uva de los

países sudamericanos. Un resumen comparativo entre los principales países productores de pisco se muestra en la Tabla 30, dada la relación entre el clima y la calidad de la materia prima, se obtuvo el vector resultante de las coordenadas más representativas de las regiones productoras de vid en los siguientes países: (a) Perú con el Valle de Ica, (b) Brasil con el Vale do Submedio Sao Francisco, (c) Argentina con el Valle de Córdoba, (d) Chile con el Valle de Maipo, y (e) no encontrándose data para Colombia.

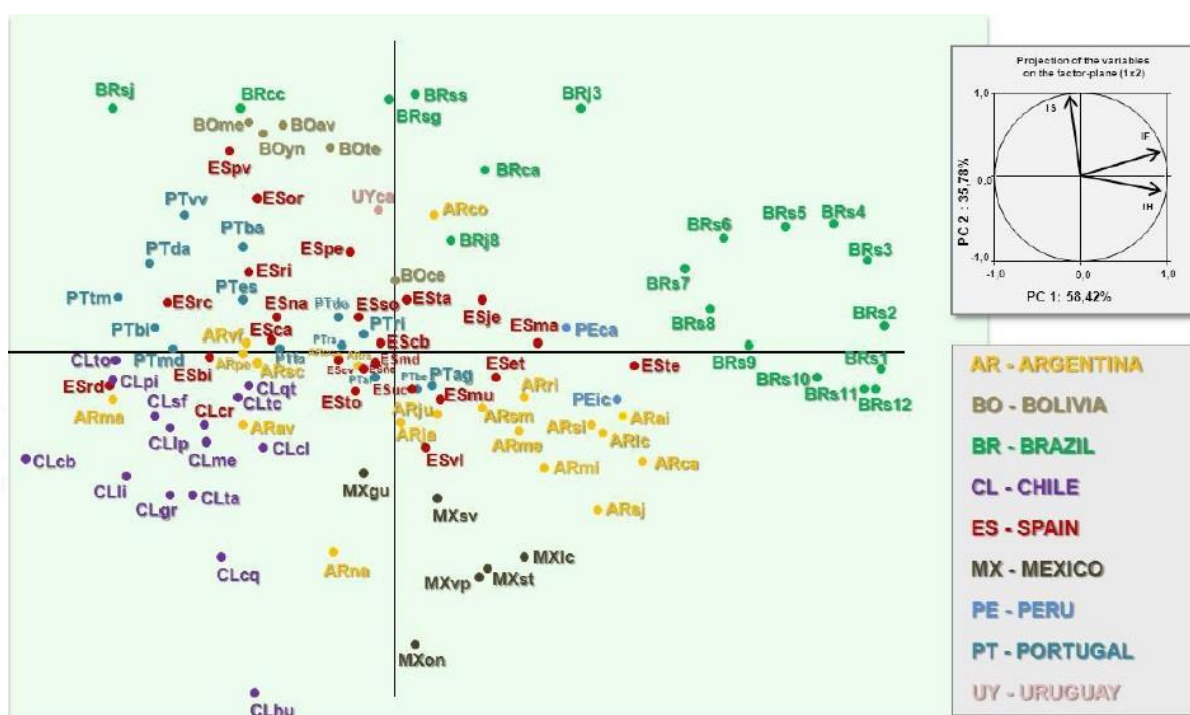


Figura 50. Clima y calidad vitivinícola de regiones de Iberoamérica
Tomado de “Clima, Zonificación y Tipicidad del Vino en Regiones Vitivinícolas Iberoamericanas,” por Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, 2012
(http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/livro/zonificacion_viticola_cyted_2012.pdf)

Tabla 30

Clima y Calidad Vitivinícola de Regiones de Latinoamérica

Factor	Perú	Brasil	Argentina	Chile	Colombia
IH - IS - IF	(0.4, 0.3)	(0.8, 0.6)	(0.1, 0.4)	(-0.2, -0.3)	nd
Calidad por Clima	0.5	1.0	0.4	-0.4	nd

Nota. Datos tomados de “Clima, Zonificación y Tipicidad del Vino en Regiones Vitivinícolas Iberoamericanas,” por Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, 2012
(http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/livro/zonificacion_viticola_cyted_2012.pdf)

En conclusión, el poder de negociación del proveedor es baja, dado que: (a) los proveedores de uva no se encuentran concentrados, (b) el costo de cambiar de proveedor y de la materia prima no tiene mucha variación; sin embargo existen dos fuentes que tienen un valor alto; el costo relativo a las compras totales es alta ya que representa un 42%, y el impacto en la diferenciación del producto es también alto, ya que la calidad de la materia prima es un factor crítico en la calidad del producto terminado. Además, se ha identificado un factor crítico para la industria que es la materia prima de calidad, ya que dentro de la cadena de valor, el principal insumo son las uvas pisqueras y la caña de azúcar, y la calidad de estos definen la calidad del producto terminado.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Según Porter (2015), los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo productos de mejor calidad permitiendo hacer subir los costos a los sectores que ofertan los productos. De esta manera, los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en el negocio de la oferta y la demanda de mercado. Mayormente, el consumidor final es sensible a los precios al comprar productos indiferenciados.

Ordoñez (2012) realizó un estudio del perfil competidor del consumidor del ron en el Perú e indicó que las personas consumen mejor calidad de licores como una manera de mejorar su estilo de vida, donde la elección del ron es un hábito y una tradición. El ron es percibido como una bebida informal y se puede encontrar en cualquier punto de venta como la cerveza.

Diversidad de productos. La industria de las bebidas alcohólicas tiene diversos productos y variedades que ofrecer al mercado, donde los consumidores juegan un rol importante en la adquisición de estos productos. Asimismo, el poder de negociación por parte de las distribuidoras hacia la industria es alto porque ellos pueden negociar el precio de venta

de estos productos con diversas empresas de la misma industria. De esta manera, son las grandes empresas distribuidoras, mayoristas y minoristas quienes negocian el precio de venta con los productores de la industria para distribuir seguidamente hacia los consumidores finales, esta puede ser en un segmento de mercado de clase alta, media y baja. En caso se presente un exceso en el precio de venta, los distribuidores pueden amenazar con retirarse del negocio, salvo si estos distribuidores centrales gocen de liquidez, en ese caso, serán menos sensibles a los precios (Porter, 2009).

Información de los compradores. La comercialización local de pequeños productores de pisco con los consumidores se realiza de manera directa, pero a un escaso nivel de coordinación que no les permite desarrollar estrategias ni ampliar mercado. Por otro lado, la venta de productos a supermercados, concentrados en la capital del país y principales ciudades del Perú, se toma como una forma de cuidar la marca, hacerla más conocida y posicionarlo (Universidad San Martín de Porres, s.f.). Además, los pequeños productores individuales no se orientan a desarrollar estrategias de promoción en las ventas; por ello, cuando el consumidor adopta la postura de adquirir el producto, este es impulsado porque el producto cuenta con la denominación de origen.

Precio. Según Intracen (2017f) los precios de exportación por tonelada para el ron y el aguardiente de uva a las regiones objetivo se indican en la Tabla 31 y en la Tabla 32 respectivamente. En la Tabla 31 se puede observar que el precio del ron de exportación más alto corresponde a Chile, seguido de Colombia, Brasil y finalmente Perú. En relación al Aguardiente de uva, se puede observar que el precio más alto es de Brasil, seguido de Chile, Perú, y Argentina.

Establecimiento de mercados. Se refiere a la presencia en los principales mercados de exportación a nivel global. En este punto se ha definido un ratio relacionado a los mercados en los que está presente el ron y el aguardiente de uva que toma en cuenta el número de

países donde se exporta y el valor facturado. En las Tabla 33 y 34 se muestra los resultados para el ron y el aguardiente respectivamente. Como se puede observar, el resultado del Perú es bajo respecto a los competidores definidos para el producto del ron.

Tabla 31

Precios de Exportación para el Ron por USD / Toneladas

Países	India	China	Oceanía	Europa
Perú	-	-	-	1.82
Chile	-	3.29	-	4.88
Argentina	-	-	-	-
Brasil	-	3.88	4.72	1.83
Colombia	-	7.24	4.00	2.35

Nota. Tomado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 220840 Rum and other spirits obtained by distilling fermented sugar-cane products,” por Intracen, 2017b
(http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||220840||6|1|1|2|2|1|2|1|1)

Tabla 32 *Precios de Exportación para el Aguardiente de Uva por USD / Toneladas*

Precios de Exportación para el Aguardiente de Uva por USD / Toneladas

Países	India	China	Oceanía	Europa
Perú	5.75	6.65	5.80	3.857
Chile	-	8.00	4.74	6.78
Argentina	-	5.44	-	2.04
Brasil	-	8	-	7
Colombia	-	-	-	-

Nota. Tomado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por United Kingdom en 2016 Metadata Producto: 2208 Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80%; spirits, liqueurs and other spirituous,” por Intracen, 2017f
(http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|826|||2208||4|1|1|2|1|1|2|1|1)

Tabla 33

Ratio de Establecimiento de Mercados para el Ron

Países	Valor (USD)	Nº países de exportación	Ratio
Chile	8,124	16	507.8
Brasil	13,936	71	196.3
Colombia	4,252	32	132.9
Perú	1,701	20	85.1
Argentina	35	5	7.0

Nota. Adaptado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 220840 Ron y otros espíritus obtenidos de productos de caña de azucar, destilados y fermentados,” por Intracen, 2017d
(http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||220840||6|1|1|2|2|1|2|1|1)

Tabla 34

Ratio de Establecimiento de Mercado para el Aguardiente

Países	Valor (USD)	N° países de exportación	Ratio
Perú	8,912	57	156.4
Chile	9,193	64	143.6
Argentina	1,501	13	115.5
Colombia	45	5	9.0
Brasil	26	12	2.2

Nota. Tomado de “List of products exported by PeruMetadata detailed products in the following category: 2208 Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80%; spirits, liqueurs and other spirituous,” por Intracen 2017a

(http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||2208||6|1|1|2|2|1|1|1|1)

Como se puede observar, el resultado del Perú es competitivo respecto a los competidores definidos para el producto del aguardiente de uva. En base a las tablas anteriores, se ha obtenido una tabla resultante (ver Tabla 35) donde se puede confirmar que el país con mayor establecimiento en mercados de exportación es Chile, seguido de Brasil, Perú, Colombia y Argentina.

Tabla 35 *Ratio Resultante de Establecimiento de Mercados de Exportación**Ratio Resultante de Establecimiento de Mercados de Exportación*

Países	Valor (USD)	N° países de exportación	Ratio
Chile	17,317	80	216.5
Brasil	13,962	83	168.2
Perú	10,613	77	137.8
Colombia	4,297	37	116.1
Argentina	1,536	18	85.3

Nota. Tomado de “List of products exported by PeruMetadata detailed products in the following category: 2208 Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80%; spirits, liqueurs and other spirituous,” por Intracen, 2017a

(http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||2208||6|1|1|2|2|1|1|1|1)

En conclusión, el poder de negociación de los compradores es alta, dado que: (a) los productos que se ofrecen son diferenciados por su materia prima y proceso productivo de

cada país, por lo que los compradores están en constante comparación; y (b) la competitividad de precios, puesto que existen empresas locales que producen bebidas alcohólicas. Además, se han identificado tres factores claves de éxito para la industria: (a) diversidad de productos, existen diferentes segmentos y gustos de los clientes por lo que es necesario ofrecer diversos tipos de aromas y sabores; (b) compradores mejor informados, lo que obliga a las empresas a seguir innovando y ofrecer productos de calidad; y (c) establecimiento en mercados de exportación, definiendo cuánta presencia se tiene con respecto a los demás competidores, lo cual tiene un impacto en el aumento de ingresos.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Según Porter (2015), un sustituto realiza una función idéntica o similar al del producto de una industria pero de una manera distinta. El pisco y el ron, tienen varios productos sustitutos, especialmente las bebidas destiladas como: (a) whisky, (b) vodka, (c) tequila, y otros; pero también las bebidas no destiladas como: (a) vino, y (b) cerveza. Al realizar una comparación entre precio y prestaciones, como se puede observar en la Tabla 36 los precios expresados en PEN varían en un rango similar, salvo el ron y whisky que las marcas *premium* tienen precios más altos, y dependerá del consumidor elegir el precio de acuerdo a sus preferencias.

Tabla 36

Comparación de Precios de Bebidas Alcohólicas Destiladas

Bebida	Mínimo	Máximo
Whisky	39.9	254.9
Pisco	38.9	179.9
Vodka	28.9	182.6
Ron	32.9	399.9
Tequila	49.9	120.9

Nota. Datos tomados de “Listado de Precios,” por Plaza Vea, 2017
(<http://www.plazavea.com.pe/bebidas/licores?PS=12&O=OrderByPriceASC#12>)

Por otro lado, también se puede observar las preferencias de consumidor peruano por la cerveza, en la Figura 51 se observa que el consumo per cápita en el año 2013 fue de 3.3 litros anuales (World Health Organization, 2017b). Por lo cual, la cerveza sería otro sustituto de las bebidas alcohólicas destiladas, dado que es parte de la preferencia del consumidor peruano y tiene un precio más bajo; del mismo modo con el vino aunque en menor proporción.

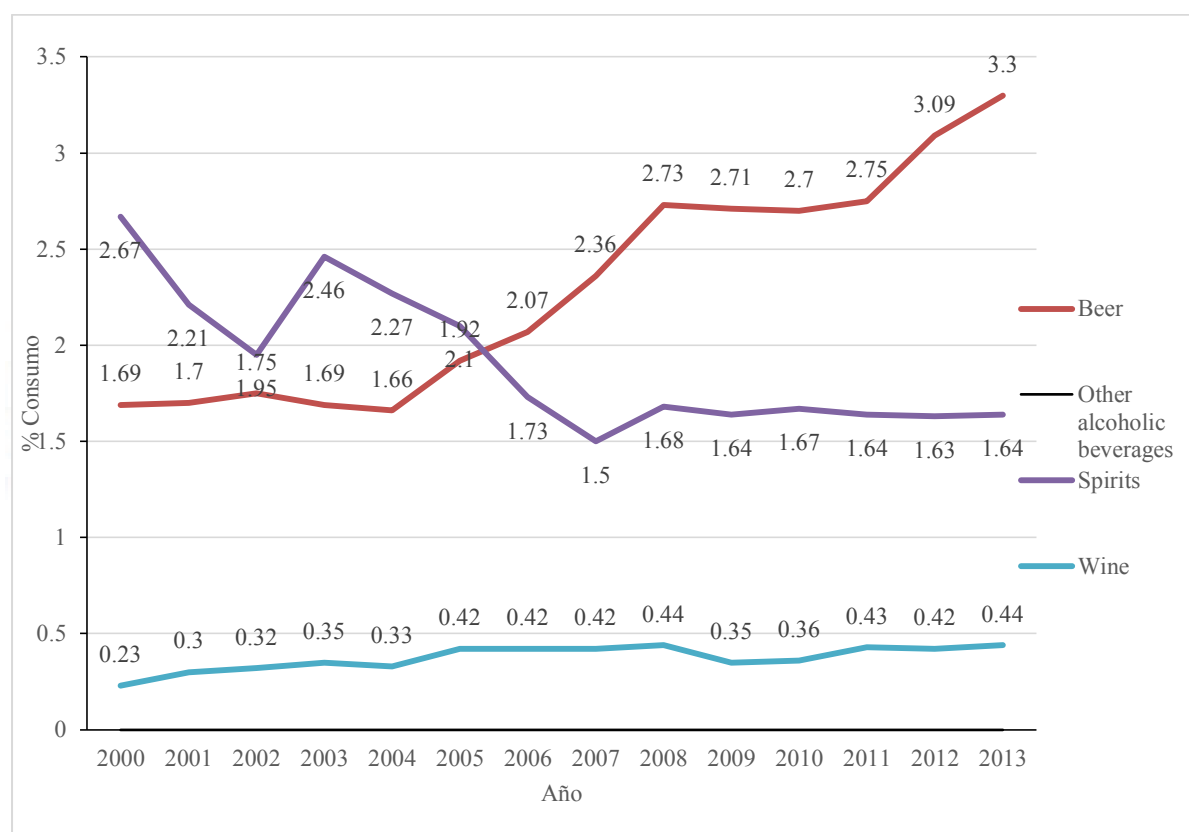


Figura 51. Estadísticas de consumo de bebidas alcohólicas en Perú.
Adaptado de “Recorded alcohol per capita consumption, from 2000. Last update: May 2016,” por World Health Organization, 2017b
(<http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1026?lang=en>)

Por otro lado, también se puede observar que las preferencias del consumidor a nivel global es por la cerveza, en la Figura 52 se observa que el consumo per cápita en el año 2014 fue de 250 litros anuales, también el vino es una opción de consumo con 138 litros anuales (World Health Organization, 2017b). Por lo cual, también a nivel global, la cerveza y el vino son sustitutos de las bebidas alcohólicas destiladas.

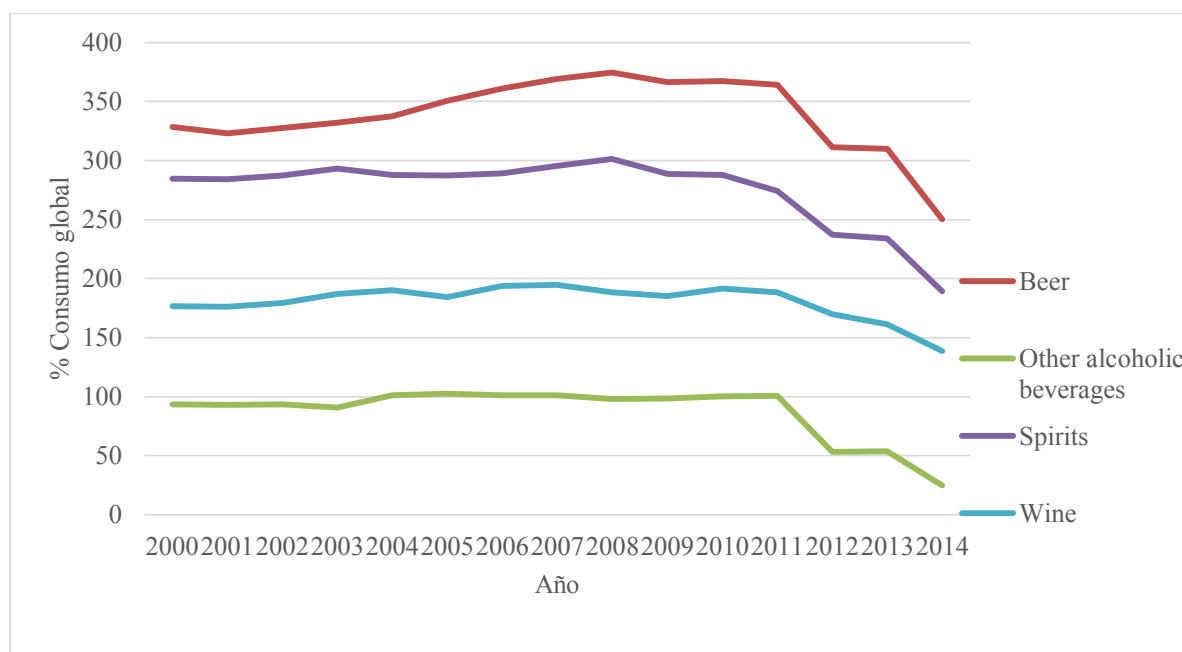


Figura 52. Estadísticas de consumo de bebidas alcohólicas global

Adaptado de “Recorded alcohol per capita consumption, from 2000. Last update: May 2016,” por World Health Organization, 2017b (<http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1026?lang=en>)

En cuanto a los mercados a los que se apunta, son: (a) Oceanía, (b) Asia y (c) Europa. Se puede observar en las Tablas 37, 38 y 39 que los sustitutos principales de las bebidas destiladas son (a) la cerveza y (b) el vino. Para el caso de la cerveza, el consumo per cápita es mayor en Europa, América y Oceanía. En el caso de los vinos, estos se consumen más en (a) Europa, (b) Oceanía) y (c) América (Organización, Mundial de la Salud, 2017).

Tabla 37

Consumo Per Cápita de la Cerveza

Continente	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
África		1.71	1.78	1.71	1.35	1.25	1.17
América		2.97	2.86	2.85	2.73	2.73	2.72
Asia	1.24	0.96	0.78	0.79	0.70	0.68	0.63
Europa	3.03	3.60	3.60	3.68	3.61	3.68	3.75
Oceanía	3.29	2.76	2.79	2.85	1.63	1.53	1.70
Total general	2.65	2.61	2.40	2.43	1.97	1.94	1.94

Nota. Adaptado de “Recorded alcohol per capita consumption, from 2000. Last update: May 2016,” por World Health Organization, 2017b (<http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1026?lang=en>)

Tabla 38

Consumo Per Cápita del Vino

Continente	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
África		0.43	0.35	0.50	0.43	0.41	0.36
América		0.71	0.68	0.67	0.69	0.73	0.74
Asia	0.27	0.28	0.22	0.29	0.23	0.21	0.20
Europa	3.20	3.13	2.92	2.99	2.96	2.93	2.89
Oceanía	2.92	2.31	2.33	2.72	0.87	0.86	0.69
Total general	2.40	1.45	1.25	1.32	1.02	1.01	0.98

Nota. Adaptado de “Recorded alcohol per capita consumption, from 2000. Last update: May 2016,” por World Health Organization, 2017b
(<http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1026?lang=en>)

Tabla 39

Consumo Per Cápita de Otras Bebidas

Continente	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
África		0.61	1.11	1.09	1.26	1.26	1.23
América		0.15	0.13	0.13	0.12	0.11	0.12
Asia	0.03	0.02	0.28	0.28	0.22	0.21	0.20
Europa	0.44	0.41	0.40	0.40	0.41	0.41	0.41
Oceanía	1.08	0.62	0.66	0.69	0.43	0.37	0.36
Total general	0.50	0.26	0.41	0.41	0.54	0.53	0.52

Nota. Adaptado de “Recorded alcohol per capita consumption, from 2000. Last update: May 2016,” por World Health Organization, 2017b
(<http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1026?lang=en>)

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es alta en la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, dado que los datos analizados y las tendencias mostraron que sus principales sustitutos son la industria de la cerveza y el vino, donde el primero de ellos tiene un precio menor al pisco y ron.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria y esta depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos (Porter, 2015). Según el mismo autor, existen siete fuentes de donde se obtienen las barreras o ventajas que gozan los

miembros establecidos: (a) economías de escala por parte de la oferta, (b) beneficios de escala por parte de la demanda, (c) costes por el cambio de clientes, (d) requisitos de capital, (e) beneficios para los miembros independientes del tamaño, (f) acceso digital a los canales de distribución, y (g) políticas restrictivas del gobierno; los cuales se analizan a continuación.

Economías de escala por parte de la oferta. Surgen cuando las empresas producen a gran escala y gozan de precios más bajos por unidad, tienen una mejor tecnología o mejores condiciones con proveedores; cabe resaltar que esto obliga al nuevo entrante a tener una industria a gran escala (Porter, 2015). La industria de bebidas alcohólicas peruana está compuesta por dos productos principales que son el pisco y el ron; para el 2015 la industria estaba compuesta por 453 empresas que no tienen un líder claro, sino muchas empresas que luchan por el mismo mercado nacional e internacional, principalmente Estados Unidos. En la Tabla 40 se puede observar el número de empresas que componen la industria; para el caso del ron es opuesta ya que son dos empresas las que tienen el 85% del mercado local, donde la empresa líder es Ron Cartavio.

Tabla 40 *Evolución de Empresas Productoras de Pisco*

Evolución de Empresas Productoras del Pisco

Regiones	N° Empresas 2014	N° Empresas 2015	Variación
Lima	205	201	-2%
Ica	178	174	-2%
Arequipa	46	46	0%
Moquegua	18	18	0%
Tacna	12	14	17%
Total	459	453	-1%

Nota. Tomado de “INDECOPI – SUNAT,” por CONAPISCO, 2017a
(<http://www.conapisco.org.pe/estadisticas.html>)

Al comparar la producción de la industria peruana con la industria chilena de pisco, muestra que Chile produce anualmente 40 millones de litros de pisco (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2008) y Perú alcanzó los 9.5 millones de litros el año 2015 (CONAPISCO, 2017a). Además, si comparamos el índice de número de empresas contra la

cantidad en toneladas de exportación, Brasil y Chile muestran una mejor utilización de la economía de escala, esto puede observarse en la Tabla 41, donde, además, se compara con otros países de la región.

Tabla 41

Comparación de Economía de Escala

Producto	Países	Chile	Perú	Argentina	Brasil	Colombia
Pisco	Cantidad exportada (T)	3,024	1,738	1,043	3	2
	Número de Empresas	47	35	111	16	15
	Índice de economía de escala	64.34	49.66	9.40	0.19	0.13
Ron	Cantidad exportada (T)	631	258	-	8,251	1,656
	Número de Empresas	7	41	10	26	14
	Índice de economía de escala	90.14	6.29	-	317.35	118.29
Total Índice		154.48	55.95	9.40	317.53	118.42

Nota. Datos tomados de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú Metadata Producto: 220820 Aguardiente de vino o de orujo de uvas,” por Intracen, 2017e (http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||220820||6|1|1|2|2|1|2|1|1)

De lo anterior, la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron peruana no produce a escala por dos razones principales: (a) la industria, en el caso del pisco, está atomizada, no existe un líder visible que lidere la inversión para la producción a escala, y (b) el ron es un oligopolio, que resta competitividad a la industria.

Beneficios de escala por parte de la demanda. También llamado “efecto red”, varios compradores adquieren a la misma empresa, esto permite limitar su posición y reducir precios ante una amenaza de entrantes (Porter, 2015). Por lo revisado en la fuente anterior, en barrera de economías de escala, donde se encontró que la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron tenía muchas empresas sin un líder consolidado; entonces, al no existir una empresa que produzca a escala y que pueda limitar su posición, tampoco tendrían beneficios de escala por parte de la demanda.

Costes por el cambio de clientes. Los clientes afrontan costos cuando cambian de proveedor, pueden ser nuevas especificaciones, procesos o sistemas que adaptar (Porter, 2015). El costo de cambio de proveedor son los aranceles de importación que se aplican a todas las bebidas alcohólicas importadas, las cuales se muestran en la Tabla 42, aplicados según el tipo de producto 22.08 con el DS.167-2013-EF-LEY 29666-IGV 20.02.11 (SUNAT, 2016). Por lo tanto, los clientes afrontan costos de importación al cambiar de proveedor de industria de bebidas alcohólicas.

Tabla 42

Tratamiento Arancelario por Subpartida Nacional

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	6%
Impuesto Selectivo al Consumo	Igual
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuesto de Promoción Municipal	2%
Derecho Específicos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	1.75%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	L

Requisitos de capital. Sucede cuando existe el requerimiento de invertir grandes recursos financieros o la existencia de gastos no recuperables (Porter, 2015). En el Tabla 43 puede observarse la inversión requerida para el lanzamiento y desarrollo de Pisco en el mercado peruano (Leiva, Valdivia y Zumaeta, 2012). De acuerdo a lo revisado, la inversión requerida en comparación con otras industrias refuerza lo encontrado en la primera fuente de barreras, donde existe gran cantidad de empresas que se reparten el mercado, por lo cual el requisito de capital no es una barrera para nuevos entrantes.

Beneficios para los miembros independientes del tamaño. Los miembros pueden gozar de ventajas en la calidad o en costos (Porter, 2015). La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron se rige bajo una norma técnica de calidad por tipo de bebida alcohólica como

son el pisco (Reglamento de la Denominación de Pisco, s.f.) y ron (Norma Técnica Peruana NTP 211.011), los cuales tienen como objetivo de establecer los requisitos que deben cumplir el pisco y el ron (INDECOPI, 2017). Por lo tanto, no existe un beneficio para miembros ya establecidos, sino es independiente del tamaño.

Tabla 43

Inversión Inicial de Proyecto de Pisco

Inversión Requerida	Total PEN
Activo Fijo	83,915.25
Local-Garantía	3,000.00
Gastos Pre Operativos	19,076.71
Stocks 2 meses	126,506.17
Planillas 1 mes	35,362.32
Gastos de Publicidad	16,580.84
Total	284,441.29

Acceso desigual a los canales de distribución. Los nuevos miembros deben asegurar la distribución de su producto, a veces los nuevos ingresantes tienen que construir sus propios canales de distribución (Porter, 2015). Los canales de distribución son muy importantes para establecer nuevos mercados por lo que representan un factor crítico para la industria.

Al analizar la cadena de suministro, tal como se hizo en el poder de negociación de los proveedores, esta resultó poseer una baja influencia en la industria; si además ampliamos el análisis para compararlo con otras industrias de Sudamérica, como se muestra en la Tabla 43, se puede observar que Colombia tiene la cadena de suministro más desarrollada en cantidad y calidad, seguida de Brasil y Chile, estando últimos Perú y Argentina.

Por otro lado, si se analizan los canales de distribución internacional, es decir, si las empresas nacionales controlan la distribución internacional de sus productos, en la Tabla 44 se observa que Chile es la industria que lidera en Sudamérica, seguida por Brasil y Colombia, estando últimos Perú y Argentina.

Políticas restrictivas del gobierno. Las políticas pueden entorpecer o favorecer una nueva entrada, así como reducir o ampliar las barreras de ingreso a la industria (Porter, 2015). El Estado dentro de sus políticas promueve el pisco como bebida nacional y ha iniciado con la promoción del ron (PROMPERÚ, 2017). Sin embargo tiene una legislación que promueve el consumo responsable de las bebidas alcohólicas, alertando a los consumidores de sus efectos a la salud y cuando conducen (Ley 28681). Por lo anterior, el gobierno no tiene políticas restrictivas en la industria de bebidas alcohólicas.

Tabla 44

Indicadores de Cadena de Suministro y Distribución

Indicador	Perú	Chile	Argentina	Brasil	Colombia
11.01 Cantidad de proveedores locales	4.7	4.4	4.1	4.6	4.9
11.02 Calidad de proveedores locales	4.3	4.7	3.7	4.1	4.8
11.06 Control de la distribución internacional	3.3	4	3.2	3.7	3.6

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

En conclusión, la amenaza de nuevos entrantes en la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron es alta, dado que: (a) la industria no produce a escala, (b) no existe barreras para recursos de capital para nuevos entrantes, (c) el gobierno no tiene políticas restrictivas, y (d) el costo por cambio de cliente es fijo, definido por las tasas arancelarias del país destino. Además, se identificaron dos factores clave de éxito para la industria: (a) la economía de escala, dado que las grandes destilerías y las empresas con múltiples destilerías pueden lograr mayores márgenes de beneficio; y (b) la cadena de suministro y distribución, dado que la distribución efectiva en los principales mercados globales puede ser difícil de establecer, pero es necesaria para el éxito.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores refleja la intensidad de la competencia en la industria, una rivalidad alta en las mismas dimensiones tiene una gran influencia en la

rentabilidad (Porter, 2015). Se ha determinado las industrias que compiten con la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron del Perú, tomando en consideración que producen los mismos productos y venden a los mismos mercados donde tiene presencia o planea ingresar, estos mercados donde se exporta pisco y ron desde las industrias de América del Sur son las regiones de Europa del Este, India, China y Oceanía.

Según Intracen (2017a), los principales países que constituirían competidores de Perú en la industria en estudio y que exportan al mismo mercado meta que Perú desea ingresar, serían los siguientes países: (a) Guyana, (b) Brasil, (c) Chile, (d) Colombia, para el ron y otras bebidas obtenidas de la caña de azúcar (ver Tabla 45)

Tabla 45 Valor Exportado y Continentes Destino de los Países Sudamericanos del Ron

Valor Exportado y Continentes Destino de los Países Sudamericanos del Ron

Países	Valor exportado (USD)					Continentes destino		
	2012	2013	2014	2015	2016	Europa este	India	Oceanía
Guyana	40,305	41,712	40,346	34,466	31,232	Sí		Sí
Brasil	14,993	16,599	18,336	13,321	13,936	Sí		Sí
Chile	9,291	8,338	5,916	4,952	8,124	Sí		
Colombia	11,454	11,782	8,068	5,713	4,252	Sí		Sí
Costa Rica	2,011	2,306	1,664	3,508	4,224	Sí		
Perú	989	957	1,632	1,166	1,701	Sí		
Ecuador	451	317	363	348	236			
Paraguay	298	261	160	5	143			
Uruguay	14	1	8	3	14			
Argentina	35	0	1	0	0			

Nota. Tomado de "List of products exported by PeruMetadata detailed products in the following category: 2208 Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80%; spirits, liqueurs and other spirituous," por Intracen 2017a (http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||2208||6|1|1|2|2|1|1|1|1)

De la misma manera, según Intracen (2017b), en cuanto al Aguardiente derivado de la uva, los principales países que constituirían competidores bajo los mismos criterios del ron serían los siguientes: (a) Chile, (b) Argentina, (c) Uruguay, y (d) Brasil (ver Tabla 46)

En síntesis, los principales competidores de la Industria de bebidas destiladas para el Perú lo constituyen los siguientes países: (a) Chile, (b) Brasil, (c) Argentina, y (d) Colombia.

A continuación, se analizará las fuerzas que refleja la rivalidad de los competidores para las variables como: (a) la publicidad y promoción efectiva, (b) competitividad de precios, y (c) tecnología e innovación.

Tabla 46

Valor Exportado y Continentes Destino de los Países Sudamericanos del Aguardiente

Países	Valor exportado (USD)					Continentes destino		
	2012	2013	2014	2015	2016	Europa este	India	Oceanía
Chile	14,033	11,223	5,263	5,516	9,193	Sí		Sí
Perú	5,610	5,516	5,561	8,412	8,912	Sí	Sí	Sí
Argentina	7,038	8,372	2,428	2,840	1,501	Sí		
Costa Rica	0	0	0	0	250			
Colombia	373	771	360	1	45			
Uruguay	39	1	45	59	45	Sí		
Brasil	144	376	362	1	26	Sí		
Guyana	16	7	209	4	5			

Nota. Tomado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 220840 Rum and other spirits obtained by distilling fermented sugar-cane products,” por Intracen 2017b (http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1||||220840||6|1|1|2|2|1|2|1|1)

Publicidad y promoción efectiva. Es una de las herramientas fundamentales en la planificación comercial, que posee, como uno de sus principales objetivos, la recordación de la marca y las bondades del producto (Montoya & Vásquez, 2005). En este sentido, se ha determinado lo siguiente para el pisco y ron:

Para el pisco. Las entidades como los Ministerios de Cultura, Comercio Exterior y Turismo, Relaciones Exteriores y de la Producción, entre otras, han venido trabajando en el reconocimiento de la marca, entre sus principales campañas se encuentra: (a) Campaña Internacional de Imagen País 2016, bajo el eslogan “Perú, dedicado a ti, dedicado al mundo”, donde se emitió, a través de la cadena *National Geographic* y *Fox*, un *spot* publicitario dedicado a nuestra bebida bandera (“Perú, dedicado al pisco”, 2017); (b) Ley que declara de interés la promoción y difusión del vino peruano y del pisco como bebida nacional (Ley 30460, 2016); y (c) tratados y acuerdos con otros países sobre la denominación de origen.

Estos resultados se ven reflejados en el posicionamiento del país respecto a los demás, que exportan aguardiente de uva, colocándolo en la segunda posición del ranking (ver Tabla 47).

Para el ron. La marca más representativa del ron en los países destino son originarias de empresas europeas y de la India, no hay mucha participación de los países sudamericanos, por lo que representa una oportunidad para ofrecer el producto. En el Perú, la marca más representativa es Cartavio (Intracen, 2017c).

Diferencias de productos. Para el caso del pisco, la Unión Europea aseguró la protección y comercialización del pisco, al determinar que el pisco es peruano, siendo una victoria para el país en el enfrentamiento histórico con Chile por el origen del pisco (“Unión Europea determinó que el pisco es peruano, 2013).

PROMPERÚ (s.f.) definió las diferencias del pisco peruano y el destilado chileno según las características que se visualizan en la Tabla 47. En resumen, se puede concluir que el pisco peruano, a diferencia del chileno, es más natural por no usar compuestos artificiales, el tipo de uva que se produce es variada y de calidad, y el proceso es más artesanal que industrial.

Con respecto al ron del Perú, la empresa Cartavio Rum Company S.A ha sido ganadora de distintivas medallas de oro por su calidad en Europa y es una empresa reconocida internacionalmente. La materia prima principal en su elaboración es la caña de azúcar.

Tecnología e innovación. World Intellectual Property Organization (WIPO), el proceso de innovación ha cambiado considerablemente, siendo ahora la Investigación y Desarrollo (I + D) más abiertas, colaborativas, geográficamente dispersas y más globalizadas.

En la actualidad, se invierten más recursos en innovación debido a que es una propuesta que suma positivamente en las organizaciones (WIPO, 2016b). Al respecto, el ranking de innovación del año 2016, ubica a Suiza como el país líder en innovación a nivel

mundial. En la Tabla 48 se muestra el ranking del índice de innovación de los países de América de Sur que son materia de estudio en el presente capítulo.

Tabla 47

Diferencias Entre el Pisco Peruano y el Destilado Chileno

Perú	Chile
Uvas Pisqueras Aromáticas y no Aromáticas.	Solo utiliza uvas aromáticas
Proceso artesanal (pisa) e industrial En el proceso artesanal el mosto no fermenta con los orujos. En el industrial sí, previa eliminación de los raspones	Proceso industrial El mosto se fermenta con los orujos (4 a 7 días). Se prensan los orujos y se juntan los dos caldos. El mosto se deja reposar 30 a 50 días para clarificarlo, al igual que el vino. Luego se trasiega y recién en ese momento se procede a la destilación.
Luego de fermentar el mosto, se destila inmediatamente, NO SE CLARIFICA, ni se deja reposar	Al mosto se le agrega anhídrido sulfuroso. No se respeta el proceso natural
El mosto no es tratado con compuestos artificiales	Se adicionan levaduras al mosto para garantizar su fermentación

Nota. Tomado de “Mercado Internacional del Pisco,” por PROMPERÚ, s.f. (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/d1866853-8d71-4359-ba58-9fe1492dd5e1.pdf>)

Tabla 48 *Clasificación del Índice**Clasificación del Índice de Innovación 2016*

País	A nivel mundial	A nivel región
Perú	71	8
Brasil	69	7
Chile	44	1
Argentina	81	10
Colombia	63	5

Nota. Tomado de “The Global Innovation Index 2016,” por WIPO, 2016b (http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf)

En conclusión, la intensidad de la rivalidad de los competidores en la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron es baja, dado que los competidores son diferentes en tamaño e influencia, la participación de mercado en las regiones destino es pequeña, y se trata

de una industria en rápido crecimiento; esto permite que los países se planteen estrategias que los ayuden a seguir ganando cuota de mercado. Por otro lado, se identificó a las industrias de otros países que compiten con el Perú: (a) Chile, (b) Brasil, (c) Argentina, y (d) Colombia. Además, se han identificado los siguientes factores críticos de éxito para la industria: (a) publicidad y promoción efectiva, se viene trabajando en el reconocimiento de la marca, con poca presencia en las regiones de la India, China y Oceanía, pero con reconocimiento en la Unión Europea; (b) diferencias en productos, el pisco está claramente diferenciado por el proceso productivo que sigue y la materia prima que utiliza, en cuanto al ron, el producto no está totalmente diferenciado; y (c) tecnología e innovación, el Perú aún tiene mucho que desarrollar en cuanto a proyectos de innovación que le permitan mejorar su competitividad en el índice de innovación.

3.6. La Industria del Pisco y Ron y sus Referentes

Los referentes no son competidores de la industria, sino aquellos que podamos tomar como referencia para evaluar nuestra industria, son considerados los mejores del mercado. Para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron se ha tomado las industrias de los países que más exportan como son: (a) Reino Unido, (b) Estados Unidos, y (c) Francia (Intracen, 2017g); asimismo, se ha tomado en cuenta las empresas líderes de cada país en bebidas destiladas las cuales son: (a) Diageo, (b) Pernod Ricard, y (c) Beam Suntory para el análisis de los referentes.

En la Tabla 49 se muestra el análisis de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron con sus referentes en base a los factores claves de éxitos establecidos anteriormente en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales son: (a) establecimiento en mercados de exportación, (b) publicidad y promoción efectiva, (c) economía de escala, (d) materia prima de calidad, (e) competitividad de precios, (f) cadena de suministro y distribución, y (g) tecnología e innovación.

Tabla 49

Tabla Comparativa de los Referentes de la Industria de Bebidas Destiladas

	Reino Unido	Estado Unidos	Francia
1. Establecimiento en mercados de exportación ^a	Presencia en 222 ciudades	Presencia en 221 ciudades	Presencia en 224 ciudades
2. Publicidad y promoción efectiva	Diageo empresa líder de bebidas destiladas a nivel global Ventas: Norte américa: 3,455 Europa:2,617 África: 1,415 Latinoamérica: 1,033 ^b	Beam suntory Empresa líder Asia (12) Oceanía. América Europa (8)	Pernod Ricard, líder en bebidas destiladas Ventas: Europa:2,709 America:2,476 Asia/Resto de mundo: 3,498 ^c
3. Economía de escala ^a	Valor de exportación: USD (miles) 7,117,244 Cantidad exportada: 1,065,376 tn	Valor de exportación: USD (miles) 1,849,409 Cantidad exportada: 429,807	Valor de exportación: USD (miles) 4,608,320 Cantidad exportada: 396,883
4. Materia prima de calidad	Superficie 243,610 km, superficie agrícola 71%, Litoral costero 12,429 km, límite terrestre fronterizo 443 km	Superficie 9 826,675 km, superficie agrícola 44.5%, Litoral costero 19,924 km, límite terrestre fronterizo 12,048 km	Superficie 643,801 km, superficie agrícola 52.7%, Litoral costero 4,853 km, límite terrestre fronterizo 2,751 km
5. Competitividad de precios ^a	6,680 USD/unidad	4,303 USD/unidad	11,611 USD/unidad
6. Cadena de suministro y distribución ^e	Score = 5.37	Score = 5.61	Score = 5.05
7. Tecnología (patentes) ^f	3	4	18

Nota. ^a Tomado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por United Kingdom en 2016 Metadata Producto: 2208 Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80%; spirits, liqueurs and other spirituous,” por Intracen 2017f

(http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|826|||2208||4|1|1|2|1|1|2|1|1)

^b Tomado de “Annual Report 2016,” por Diageo, 2017

(<http://www.diageo.com/en-row/CSR/Pages/resource.aspx?resourceid=2943>)

^c Tomado de “Pernod Ricard,” por Pernod Ricard, 2017

(https://pernod-ricard.com/files/fichiers/PR_RA_2016_UK_0.pdf)

^d Tomado de “Miembros y observadores,” por Organización Mundial del Comercio, 2017

(https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm)

^e Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017,” por WEF, 2016

(http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Esta 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,

estos factores han sido identificados anteriormente en el análisis de la industria y han sido validados de acuerdo a los objetivos de la misma en el Apéndice K. Por lo tanto, los factores críticos identificados son: (a) establecimiento en mercados de exportación, manifestado en la presencia en los principales mercados de exportación, con oficinas de ventas, acuerdos de distribución, o *joint ventures*, fundamentales para el crecimiento de los ingresos dado el tamaño limitado del mercados nacionales; (b) publicidad y promoción efectiva del producto, la promoción efectiva, a través de medios bien seleccionados, es fundamental para que las marcas de licor crezcan en cuota de mercado; (c) economía de escala, las grandes destilerías y las empresas con múltiples destilerías pueden lograr mayores márgenes de beneficio; (d) materia prima de calidad, dentro de la cadena de valor, el principal insumo son las uvas pisqueras y la caña de azúcar, estos son de variedades únicas y son beneficiados por el clima y la geografía donde crecen; (e) competitividad de precios, los mercados objetivos son sensibles al precio para competir con productos de marcas globales; (f) cadena de suministro y distribución, la distribución efectiva en los principales mercados globales puede ser difícil de establecer, pero es necesaria para el éxito; y (g) tecnología e innovación, el uso de tecnología para elevar la productividad y la innovación de nuevos productos para los mercados objetivo. Por otro lado, los competidores seleccionados anteriormente, de acuerdo al análisis de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron del Perú, y específicamente en la rivalidad de competidores, son aquellas industrias que producen los mismos productos y venden a los mismos mercados donde tiene presencia o planea ingresar la industria peruana, estos son: (a) Brasil, (b) Chile, (c) Argentina, y (d) Colombia (ver Tabla 50).

Matriz Perfil Referencial (MPR)

De la misma forma en la que se trabajó la matriz anterior, se ha evaluado a los referentes de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron con los mismos factores críticos de éxito establecidos. En el análisis de la industria y sus referentes, se establecieron

aquellas industrias que lideran exportando bebidas alcohólicas y tienen a las empresas líderes a nivel global de la industria, las cuales son: a) Reino Unido, b) Estados Unidos y c) Francia (ver Tabla 51).

3.8. Conclusiones

Los intereses nacionales que influyen en la industria son: (a) seguridad y defensa del país, (b) una economía competitiva, (c) el comercio global, (d) alianzas estratégicas, y (e) infraestructura adecuada. Por otro lado, del análisis competitivo del país se identificó que las cuatro dimensiones del diamante de Porter han mejorado; sin embargo, aún no benefician a la ventaja competitiva nacional; en otras palabras, el consumidor es más exigente y racional en las condiciones de la demanda, asimismo, existen factores como el de recursos naturales, que aportan a la ventaja competitiva; no obstante, otros factores como el humano, capital e infraestructura aún son bajos. En el mismo sentido la estructura, estrategia y rivalidad de las empresas es baja, y, en cuanto a los sectores afines, existe una fuerte relación con los proveedores de materias primas y aportan ventaja.

Del análisis del entorno, se encontró que la principal oportunidad para la industria son las proyecciones de crecimiento de consumo de bebidas alcohólicas a nivel global hacia el 2025, especialmente en Asia, Oceanía y Europa del Este; por otro lado, la principal amenaza es la presencia de bebidas destiladas como whisky, ginebra, vodka y otros que se comercializan como marcas globales. En el análisis de la industria se ha encontrado que la rentabilidad del pisco es 13% y del ron 9.5%; la etapa de ciclo de vida del pisco es de introducción, mientras que la del ron de apogeo; los principales actores de la estructura de la industria están compuestos por los productores de materia prima, las destilerías y los canales de distribución. Se encontraron siete factores críticos de la industria; además, se ha establecido como competidores a las industrias de: (a) Brasil, (b) Chile, (c) Argentina, y (d) Colombia; y como industrias referentes a: (a) Reino Unido, (b) Francia, y (c) Estados Unidos.

Tabla 50

Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Brasil		Argentina		Colombia		Chile	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Establecimiento en mercados de exportación	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40	2	0.40	3	0.60
2 Publicidad y promoción efectiva	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
3 Economía de escala	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45
4 Materia prima de calidad	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5 Competitividad de precios	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45
6 Cadena de suministro y distribución	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60
7 Tecnología e innovación	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30
Total	1.00		2.15		3.10		2.30		2.05		3.05

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

Tabla 51

Matriz de Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Peso	Perú		Reino Unido		Francia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Establecimiento en mercados de exportación	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
2 Publicidad y promoción efectiva	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
3 Economía de escala	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
4 Materia prima de calidad	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5 Competitividad de precios	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
6 Cadena de suministro y distribución	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
7 Tecnología e innovación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.15		3.80		3.85

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

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para el siguiente proceso de la planeación estratégica de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, se analizará las principales áreas funcionales como son: (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. Esta evaluación interna toma en consideración el ciclo operativo de la organización definido por D'Alessio (2015). Para el análisis de la industria se ha realizado entrevistas a líderes de opinión y expertos (ver Apéndice I), así como fuentes de información secundaria.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia, además de encargarse del manejo operacional de la organización, también se encarga de los aspectos estratégicos como el incremento de la productividad para el aumento de la posibilidad de competir con éxito en la industria o mercados globales, así como la definición del rumbo exitoso para el cumplimiento de la misión de la organización. Las variables a considerar en la gestión de la Administración y Gerencia son:

Control Gerencial de la industria. La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron está organizada de dos formas: (a) por organizaciones promotoras que buscan promover o impulsar la competitividad de la industria de bebidas alcohólica, tanto nacional como internacional y (b) por organizaciones reguladoras que supervisan el nivel de precios, tanto de importación como de exportación, atienden los aspectos legales e ilegales que se presentan en la industria, defienden los derechos humanos que se originan en el mercado, velan por la competencia saludable y la protección de la propiedad intelectual, así como de algunas regulaciones que benefician al consumidor.

Al respecto, para el caso de la industria de bebidas alcohólicas del pisco, CONAPISCO es la instancia de coordinación público-privado que reúne instituciones, asociaciones y productores que promueven el desarrollo de la cadena productiva del pisco, influyen directa o indirectamente en la industria de las bebidas alcohólicas y son responsables del relacionamiento entre clientes, inversionistas, industrias y competencias de las empresas del propio sector. Por otro lado, las instituciones reguladoras determinan un rol importante en la nivelación de los precios, la salud de la ciudadanía, los marcos legales y otras regulaciones que permiten realizar un negocio transparente en la sociedad. Estas instituciones que regulan a la industria de bebidas alcohólicas son: (a) INDECOPI y (b) Consejo Regulador de la Denominación de Origen Pisco (CONAPISCO, 2017c). En la Tabla 52 se muestran las instituciones promotoras y reguladoras de la industria de bebidas alcohólicas pisco.

Tabla 52 *Organizaciones que Promueven la Industria de Bebidas Alcohólicas (Pisco) y Reguladoras*

Organizaciones que Promueven la Industria de Bebidas Alcohólicas (Pisco) y Reguladoras

Instituciones Promotoras	CONAPISCO	Promueve el desarrollo de la cadena productiva del pisco	
	PROMPERÚ	Formula y ejecuta las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables así como el turismo	
	MINCETUR	Encargado de los temas de comercio exterior del Estado Peruano	
	CITE	Vela el sector agroindustrial	
	PRODUCE	Establece y supervisa los planes de gobierno, política general de los MYPE e Industria	
	MINAGRI	Promueve el desarrollo de las familias campesinas a través de planes y programas del sector	
	RREE	Fortalece las relaciones bilaterales entre regiones. Promueve el comercio, inversión y turismo	
	SIN	Promueve el desarrollo de la industria manufacturera e impulsa a la economía de mercado	
	Instituciones Reguladoras	INDECOPI	Protección de los derechos de los consumidores. Fomenta el derecho de autor, patentes
		Consejo Regulador de la Denominación de Origen Pisco	Salvaguarda la Denominación de Origen Pisco y garantiza la autenticidad del pisco

Nota. Tomado de “¿Quiénes somos?”, por CONAPISCO, 2017c. (<http://www.conapisco.org.pe/quienes-somos.html>)

Por otro lado, cabe mencionar que el consumo interno de pisco se duplicó en los últimos años, mostrando un crecimiento acumulado de 34% entre el 2011 y 2015, exponiendo así un récord histórico de 9.5 millones de litros el año 2015, esto debido a la promoción de instituciones como Cite Agroindustria y el CONAPISCO, así como a la apertura a nuevos mercados destinos como Australia, Holanda y Brasil, llegando a alrededor de diez países extranjeros (“Produce: Producción de pisco marcó récord histórico,” 2016).

Con relación a la industria de bebidas alcohólicas ron, representado por la empresa Cartavio Rum Company, la cultura organizacional se basa en el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables a las actividades. Al respecto, cabe mencionar que el ron es el segundo licor preferido por los peruanos y cuenta con una participación del 4.5% del mercado formal de bebidas alcohólicas, el cual en el año 2015 cerró con un consumo per cápita de 290 mililitros, cifra por debajo de Colombia (440 mililitros) y Chile (900 mililitros); además, temas arancelarios perjudicaron el crecimiento de las exportaciones e incluso la caída de las exportaciones para Chile y Ecuador (Ríos, 2015).

Calidad y Experiencia Directiva. La empresa Cartavio Rum Company, líder en el mercado de ron nacional, produjo la primera botella de ron hace 85 años, en ese entonces a través de la empresa Grace Corporation, propietaria de la hacienda Cartavio; años después, bajo la administración de la familia De la Piedra Castillo, equipó la fábrica con la más moderna tecnología y en la última década, han ganado premios y reconocimientos nacionales e internacionales por la calidad de su producto (“El ron: el rubio orgullo nacional,” 2014). Por ejemplo, en el año 2015, ron Cartavio recibió el premio “Sabor Superior” en el concurso Superior Taste Award 2015, organizado por el Instituto Internacional de Calidad y Sabor de Bruselas, organización líder en la evaluación, certificación y promoción de productos alimenticios de sabor superior, por sus productos ron (“Cinco empresas peruanas,” 2015), lo cual evidencia la preocupación de la industria por cumplir con altos estándares de calidad.

Imagen y prestigio. Caretas (s.f.) mencionó que los años 90, la reputación de Cartavio era pésima en cuanto a la calidad de sus rones; sin embargo logró remontarse del fracaso cuando sus nuevos propietarios la dotaron de la tecnología necesaria para abrirse a una nueva posición. En la actualidad, ron Cartavio goza de buena imagen y prestigio, tanto en el mercado nacional como internacional, evidenciado en los premios obtenidos y el crecimiento de su volumen de ventas a nuevos mercados como España, Colombia y países de Centro América.

En conclusión, se ha determinado que las fortalezas en el área de Administración y Gerencia son: (a) administración gerencial sólida y conexas a instituciones que impulsan el desarrollo de la industria, (b) transparencia mediante las instituciones reguladoras, (c) experiencia directiva en el logro de estándares de calidad, y (d) buena imagen y prestigio de la industria.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Marketing y ventas refiere al manejo de la organización en relación a cómo vende en los mercados y la satisfacción de los clientes y consumidores, en ese sentido está relacionado directamente con el producto, la distribución y el precio, así como a la segmentación de mercado, el posicionamiento de los productos y las herramientas de investigación (D'Alessio, 2015).

Ventas. En el año 2015, el mercado nacional del pisco tuvo una cifra récord en cuanto a producción, originado por el impulso recibido por las publicidades y el marketing, generando ventas de 9.5 millones de litros de pisco (CONAPISCO, 2017a). De acuerdo al PRODUCE (2015), las ventas internas de las bebidas alcohólicas y tabaco, entre el 2010 al 2015, se incrementó de PEN 605 millones a PEN 1, 213 millones, como se muestra en la Tabla 53.

Tabla 53

Ventas Internas por Líneas Productos por Menos en Comercio no Especializado, 2010-2015

Líneas de productos	Ventas (Millones PEN)						Var. Respecto al año anterior (%)				
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
	Total	10 536	12 608	14 432	16 521	17 773	18 613	19,7	14,5	14,5	7,6
Alimentos, Frutas y Verduras	3 033	3 858	4 298	4 824	4 938	5 232	27,2	11,4	12,2	2,4	6,0
Prod. Prendas de Vestir, Calzado y Art. De Cuero	2 014	2 492	2 885	3 646	4 074	4 164	23,7	15,8	26,4	11,7	2,2
Aparatos, Equipos de Uso Doméstico	1 748	2 204	2 716	2 916	3 138	3 226	26,1	23,2	7,4	7,6	2,8
Otros Productos	2 164	1 974	2 008	2 305	2 615	2 734	-8,8	1,7	14,8	13,4	4,6
Art. Farmacéuticos y Medicinales, Cosméticos y de Tocador	700	893	1 034	1 190	1 264	1 351	27,6	15,8	15,1	6,2	6,9
Bebidas y Tabaco	605	748	873	982	1 064	1 213	23,6	16,7	12,5	8,3	14,0
Muebles	225	380	555	605	612	621	68,9	46,1	9,0	1,2	1,5
Art. De Ferretería, Pinturas y Productos de Vidrio	47	59	63	53	68	72	25,5	6,8	-16,5	29,3	5,9

Nota. Tomado de "Anuario Estadístico Industrial, MIPYME y Comercio Interno 2015," por PRODUCE, 2015 (<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>)

Precio. El productor de bebidas alcohólicas mantiene el poder de negociación sobre el precio, dado que controla la producción de las materias primas para la elaboración de sus productos. Por otro lado, INDECOPI es quien protege los derechos de los consumidores cuando el nivel de precios excede sobre el precio de mercado. En la Tabla 54 se muestran los precios de las bebidas alcohólicas durante el año 2016.

Producto. La industria de las bebidas alcohólicas del pisco y ron ofrece diversas variedades de productos al mercado, tanto de pisco como de ron. Por ejemplo, para el producto pisco, las variedades son: (a) pisco puro no aromático, elaborado en base a la uva quebranta, (b) pisco puro aromático, según la uva utilizada, (c) pisco acholado, de uvas pisqueras, y (d) pisco Mosto Verde, de fruta fermentada; siendo la materia prima cultivada en las regiones de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna (Reglamento de la Denominación de Origen Pisco (s.f.)).

Tabla 54

Precio de Bebidas Elaboradas por Destilación Según Tipo, 2016 (PEN por botella 750 ml.)

Bebida	Precio máximo	Precio mínimo	Precio promedio
Pisco	129,90	19,90	73,99
Acholado	96,90	19,90	51,02
Mosto Verde	129,90	78,50	108,32
Puro	126,90	32,99	54,18
Whisky	979,90	23,90	159,28
Ron	899,00	11,50	82,60
Vodka	219,90	17,90	72,28
Gin	184,00	41,99	105,39
Tequila	269,90	56,70	91,96

Nota. Tomado de “Observatorio de Mercados,” por INDECOPI, 2016 (<https://www.indecopi.gob.pe/documents/474320/633971/N%C2%B0+33+-+Setiembre+2016+Pisco.pdf/c61abd40-6d20-4e57-9ef6-7b916fbee86d?version=1.0>)

Plaza. La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron opera de manera legal, respetando los procedimientos y legislación vigente, en ese sentido los productos de pisco y ron están destinados al segmento de mercado de consumidores mayores de 18 años. Las estrategias en los canales de distribución son los mayoristas, minoristas, grifos, cadenas de supermercados, y tiendas. A través de emarketservices, se pudo determinar los canales de distribución para el pisco y ron en los mercados de Asia, China y Oceanía.

Promoción. La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron promociona sus productos en coherencia de la normativa vigente, respetando las regulaciones y restricciones que existen en cuanto a la venta de bebidas alcohólicas.

Para el caso del pisco, la denominación de origen cada vez es más reconocida a nivel mundial, dado que, en el año 2016, la Unión Europea reconoció al pisco de origen peruano, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el INDECOPI fueron los principales artífices de este reconocimiento. Si bien es cierto que es un gran avance, representa una potencial fortaleza para seguir creciendo en participación en los mercados

internacionales (“Unión Europea reconoce al pisco como de origen peruano”, 2016).

Adicionalmente, el pisco se viene presentando en distintas ferias internacionales de bebidas alcohólicas, tales como la (a) Feria Internacional de Alimentos de Taipei, que congrega más de 2,000 casetas de 450 empresas y 30 países, (b) Feria internacional bebidas espirituosas de Londres, Inglaterra, (c) Summer Fancy Food en Estados Unidos, entre otras (MINCETUR, 2008).

Para el caso del ron, el reconocimiento se encuentra centrado en la empresa Ron Cartavio, la cual ha sido merecedora de varios premios internacionales por la calidad del producto y de su materia prima: la caña de azúcar.

Potencialidad en el crecimiento de mercado. Según Ordoñez (2012), el crecimiento del mercado de las bebidas alcohólicas destiladas se ha debido a: (a) mayor posicionamiento del Whisky con productos Premium, (b) incremento del consumo de ron por su bajo precio, y (c) bajos volúmenes de importación de vodka.

Participación de mercado. La participación de mercado de la industria de bebidas alcohólicas ron en el año 2012 fue de 84%, de los cuales el Ron Cartavio tuvo el 70% del total, Ron Pomalca del 17%, y Kankun el 6%, evidenciando que la mayor participación es el ron dorado.

En conclusión, las fortalezas de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, con relación al Marketing y Ventas son: (a) amplia oferta de marcas de pisco con diferentes características y precios, (b) productos únicos en calidad debido a las condiciones donde se cultivan la vid y la caña de azúcar, y (c) promoción y mayor enfoque publicitario de las bebidas reconocidas del Perú. Por otro lado, las debilidades de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron son: (a) restricción en la plaza del producto de bebidas debido a los dispositivos legales y normativos.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Costos de fabricación. El proceso de producción del pisco se puede observar en la Figura 53, donde luego de los procesos de fermentación y destilación, se procede al rebaje y almacenamiento; luego se procede al envasado, etiquetado, precintado y encajado, para la venta final.



Figura 53. Proceso de fabricación del pisco y el ron.

Tomado de "Licores," por Compañía Cervecerías Unidas, 2017

(<http://www.ccu.cl/nuestros-negocios/pisco-y-otras-bebidas-espirituosas/>)

Los costos asociados a la producción del pisco se detallan en la Tabla 55 donde se puede observar que el mayor costo es la elaboración del pisco con el 42% del costo total y la elaboración con el 29%. Por otro lado, la estructura de costos de fabricación de pisco y precio al consumidor en Chile se muestra en la Tabla 56.

Tabla 55

Detalle de Costos de Producción de Pisco

Descripción	Unidad de Medida	Precio unitario	Cantidad	Sub Total	% Costo Relativo
Uva quebranta	Kg.	1.10	7,000	7,700.00	42%
Elaboración por litro	Litro	5.36	1,000	5,356.94	29%
Despalillado	Litro	0.07	7,000	490.00	3%
Macerado	Litro	0.15	6,880	1,032.00	6%
Prensado	Litro	0.12	6,722	806.64	4%
Fermentación	Litro	0.15	6,722	1,008.30	5%
Destilación	Litro	2.02	1,000	2,020.00	11%
Envasado	Botella de 500 ml	0.75	2,000	1,493.33	8%
Filtración	Litro	0.20	1,000	200.00	1%
Embotellado	Botella de 500 ml	0.22	2,000	440.00	2%
Encorchado	Botella de 500 ml	0.27	2,000	540.00	3%
Encapsulado	Botella de 500 ml	0.07	2,000	140.00	1%
Etiquetado	Botella de 500 ml	0.07	2,000	140.00	1%
Encajado	Botella de 500 ml	0.20	167	33.33	0%
Material para envasado	Botella de 500 ml	1.98	2,000	3,964.00	21%
Botellas	Unidad	1.18	2,000	2,360.00	13%
Corcho aglomerado	Unidad	0.24	2,000	472.00	3%
Cápsula	Unidad	0.07	2,000	142.00	1%
Cajas	Unidad	3.54	167	590.00	3%
Etiquetas	Unidad	0.20	2,000	400.00	2%
Costo Total de producción				18,514.27	100%
Costo de producción por botella de 500 ml				9.26	
Costo de producción por litro				18.51	

Nota. Datos tomados de “Observatorio de Mercados,” por INDECOPI, 2016 (<https://www.indecopi.gob.pe/documents/474320/633971/N%C2%B0+33+-+Setiembre+2016+Pisco.pdf/c61abd40-6d20-4e57-9ef6-7b916fbee86d?version=1.0>)

Al comparar ambos cuadros de costos de producción en Perú y en Chile, y tomando la columna de porcentajes relativos al precio final, se puede observar que el costo de la uva destilada en la industria peruana constituye un 64% del costo y en la industria chilena el 24%; además, al comparar el precio por botella en dólares, en la industria peruana cuesta 5.51 USD y en la industria chilena 1.71 USD. Por lo anterior, la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron peruana tiene costos más altos de fabricación en comparación que la industria de bebidas de Chile, esto constituye una debilidad en el sector analizado.

Tabla 56

Estructura de Costos de Fabricación de Pisco en Chile

Aspecto	A. Según información secundaria			B. Según información primaria		
	Ítem	Detalle	Costos (\$)	%	Detalle	Costos (\$)
Kilos de uva requerida	4.29	343	19	3.15	252	16
Botellas		200	11		200	12
Vinificación y Destilación		138	8		135	8
Envasado		290	16		290	18
Otros		100	6		100	6
Sub total		1.071	60		977	60
Margen por botella	15%	161	9	15%	146,6	9
Precio Botella antes de impuestos		1.232	69		1123,6	69
Impuestos Ley Alcohol (ILA)	25%	308		25%	281	
Impuestos al Valor Agregado (IVA)	19%	234		19%	213	
Total de impuestos		542	31		494,4	31
Precio final al consumidor		1.774	100		1.618	100

Nota. Tomado de “Estudio de factores críticos de la agroindustria del pisco que afectan el desarrollo de la innovación y competitividad del sector,” por Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2008 (http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1369693787Estudio_factores_pisco.pdf).

Suministro de materiales. La materia prima para elaborar el pisco es la uva. Para producir el pisco, existen diferentes variedades de uvas, y según las estadísticas del INEI (2017c) señaló que al cierre del año 2015 el precio de la uva en chacra fue de 2.39 PEN por kilogramo. Puede observarse la evolución del precio de la uva en la Figura 54.

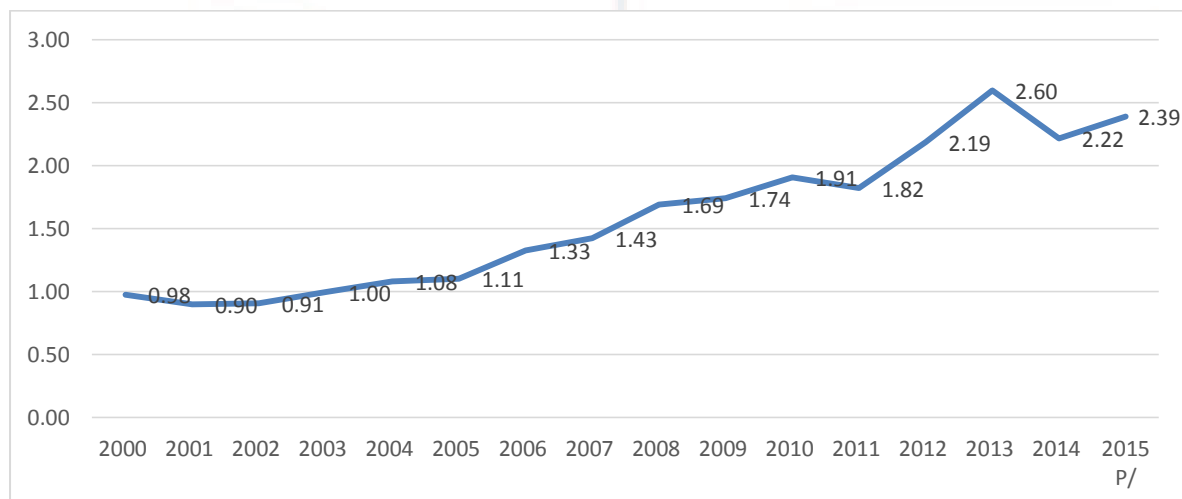


Figura 54. Evolución del precio de la uva.

Datos tomados de “J. Precios,” por INEI, 2017c

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap12/ind12.htm)

Por otro lado, si comparamos los precios de la uva en el mercado chileno, al tipo de cambio 3.358 del cierre del mes de diciembre del 2016 (SUNAT, 2017b), la evolución se puede observar en la Figura 55 de las principales variedades, donde la variedad Rosada Pastilla tienen un precio de 3.632 PEN por kilogramo como máximo al 2016, en cambio la variedad Ribier muestra un precio de 1.448 PEN por kilogramo como mínimo en el mismo año (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2017).

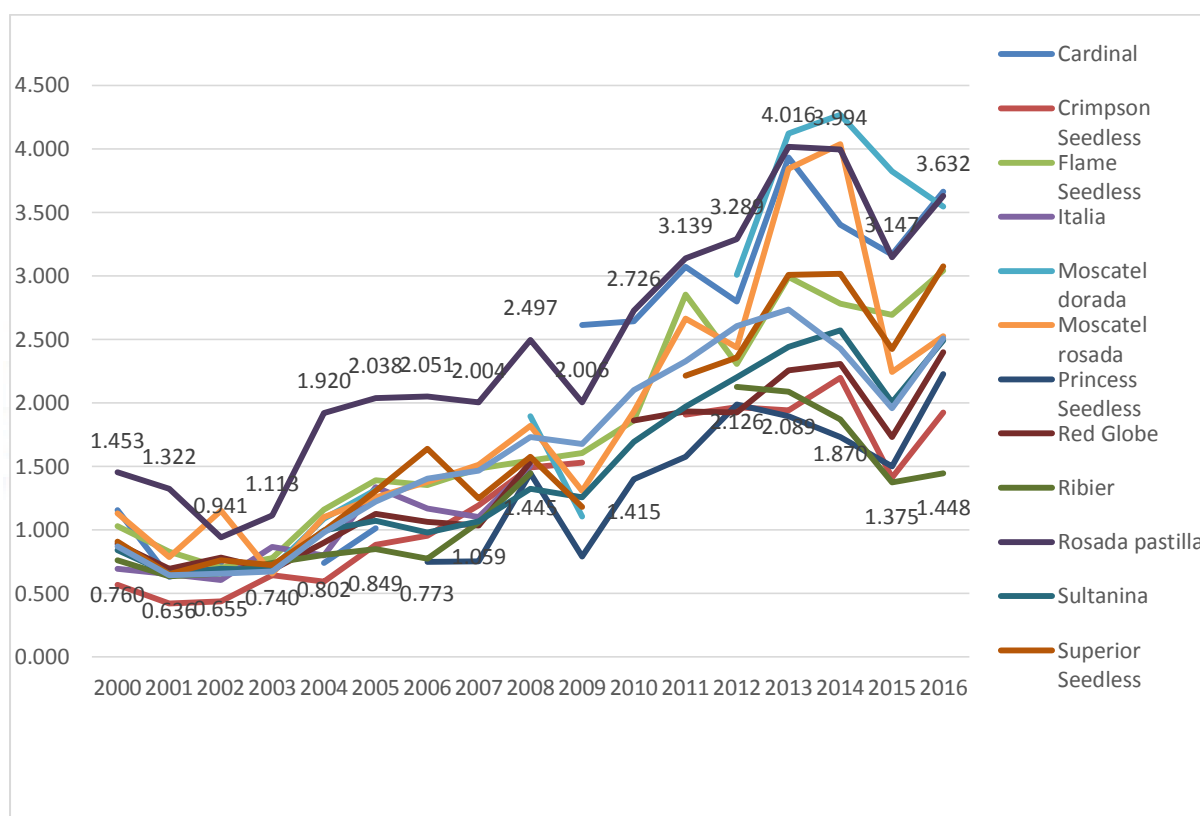


Figura 55. Evolución de precios de la uva en Chile.

Adaptado de "Series históricas de frutas y hortalizas," por Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, 2017

(<http://www.odepa.cl/precios/series-historicas-de-frutas-y-hortalizas/>)

Control de calidad. Según el Reglamento de la Denominación de Origen Pisco (s.f.), las empresas que utilicen la Denominación de origen deben cumplir con los requisitos especificados en la Tabla 57, los cuales hacen referencia a la calidad del producto, asimismo, la PROMPERÚ (s.f.), indicó que en el Perú existen 485 autorizadores de uso de la denominación de origen del pisco. En cuanto al ron, el Ministro José Gonzales, afirmó que la calidad del ron cada vez es mejor, ya que es reconocida a nivel mundial, y esto se ve reflejado

en el aumento de las ventas (“Calidad del ron peruano es reconocida en el Perú y el mundo, afirma ministro Gonzales”, 2010).

Tabla 57

Requisitos Organolépticos del Pisco

Descripción	Pisco Puro: Uvas no aromáticas	Pisco Puro: Uvas aromáticas	Pisco acholado	Pisco Mosto verde
Aspecto	Claro, limpio y brillante	Claro, limpio y brillante	Claro, limpio y brillante	Claro, limpio y brillante
Color	Incoloro	Incoloro	Incoloro	Incoloro
Olor	Ligeramente alcoholizado, no predomina el aroma a materia prima de la cual procede, limpio, con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño	Ligeramente alcoholizado, recuerda a la materia prima de la cual procede, fruta maduras o sobre maduras, intenso, amplio, perfume fino, estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño	Ligeramente alcoholizado, intenso, recuerda a la materia prima de la cual procede, fruta maduras o sobre maduras, muy fino, estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño	Ligeramente alcoholizado, no predomina el aroma a materia prima de la cual procede, o puede recordar ligeramente a la materia prima de la cual procede, ligeras frutas maduras o sobre maduras, muy fino, delicado, con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño
Sabor	Ligeramente alcoholizado, ligero sabor, no predomina el sabor a la materia prima de la cual procede, limpio, con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño	Ligeramente alcoholizado, ligero sabor que recuerda a la materia prima de la cual procede, intenso con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño	Ligeramente alcoholizado, ligero sabor que recuerda a la materia prima de la cual procede, intenso con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño	Ligeramente alcoholizado, ligero sabor, no predomina el sabor a la materia prima de la cual procede o puede recordar ligeramente a la materia prima de la cual procede, muy fino y delicado, aterciopelado con estructura y equilibrio, exento de cualquier elemento extraño

Nota. Adaptado de “Reglamento de la Denominación de Origen Pisco,” por Reglamento de la Denominación de Origen Pisco, s.f.

En conclusión, el área de Operaciones presenta como fortaleza la existencia de normas de calidad en cultivo y procesamiento que están claramente establecidas con empresas certificadas. En cuanto a las debilidades, se identificó que: (a) el precio de la materia prima como la uva en comparación con los precios de Chile no presentan una diferencia significativa, por lo que no constituye una ventaja competitiva, (b) los costos de producción son altos, lo que resta competitividad a la industria, y (c) los procesos que tiene la industria son artesanales, esto impacta en la producción a escala.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios para la operación de toda la industria, por lo cual se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes internas o externas.

Estructura de costos. Los costos asociados a la producción del pisco se detallan en la Tabla 58, donde se puede observar que el mayor costo es la materia prima con 42% y luego la elaboración del pisco con el 29% del costo total. Por lo tanto, al no aplicar economías de escala, los costos son más altos comparados con el mismo producto pisco de Chile.

Tabla 58

Detalle de Costos de Producción de Pisco

Descripción	Unidad de Medida	Precio unitario	Cantidad	Sub Total	% Costo Relativo
Uva quebranta	Kg.	1.10	7,000	7,700.00	42%
Elaboración por litro	Litro	5.36	1,000	5,356.94	29%
Despallado	Litro	0.07	7,000	490.00	3%
Macerado	Litro	0.15	6,880	1,032.00	6%
Prensado	Litro	0.12	6,722	806.64	4%
Fermentación	Litro	0.15	6,722	1,008.30	5%
Destilación	Litro	2.02	1,000	2,020.00	11%
Envasado	Botella de 500 ml	0.75	2,000	1,493.33	8%
Filtración	Litro	0.20	1,000	200.00	1%
Embotellado	Botella de 500 ml	0.22	2,000	440.00	2%
Encorchado	Botella de 500 ml	0.27	2,000	540.00	3%
Encapsulado	Botella de 500 ml	0.07	2,000	140.00	1%
Etiquetado	Botella de 500 ml	0.07	2,000	140.00	1%
Encajado	Botella de 500 ml	0.20	167	33.33	0%
Materiales para envasado	Botella de 500 ml	1.98	2,000	3,964.00	21%
Botellas	Unidad	1.18	2,000	2,360.00	13%
Corcho aglomerado	Unidad	0.24	2,000	472.00	3%
Cápsula	Unidad	0.07	2,000	142.00	1%
Cajas	Unidad	3.54	167	590.00	3%
Etiquetas	Unidad	0.20	2,000	400.00	2%
Costo Total de producción				18,514.27	100%
Costo de producción por botella de 500 ml				9.26	
Costo de producción por litro				18.51	

Nota. Datos tomados de "Observatorio de Mercados," por INDECOPI, 2016 (<https://www.indecopi.gob.pe/documents/474320/633971/N%C2%B0+33+-+Setiembre+2016+Pisco.pdf/c61abd40-6d20-4e57-9ef6-7b916fbee86d?version=1.0>)

Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo. Existe una variada oferta de fuentes de financiamiento para las empresas grandes y pequeñas de la industria de bebidas alcohólicas, el sistema financiero está confirmado por un total de 63 empresas (ver Tabla 59) divididas en seis grupos: (a) bancos con 17, (b) empresas financieras con 11, (c) instituciones micro financieras no bancarias con 31, (d) empresas de arrendamiento financiero con 2, (e) banco de la nación, y (f) banco agropecuario (Ernst & Young, 2016). La misma entidad señaló que, debido al dinamismo de la economía peruana, el financiamiento en el último año aumento 130% en colocaciones de crédito. Por lo anterior, el sistema financiero presenta condiciones adecuadas para el acceso a la inversión necesaria para lograr los objetivos a trazar en la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.

Tabla 59 Estructura del Sistema Financiero Peruano

Estructura del Sistema Financiero Peruano

Estructura del sistema financiero peruano	
Entidad bancaria	17
Empresas financieras	11
Instituciones micro-financieras no bancarias	31
Cajas municipales (CM)	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	7
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME)	12
Empresa de arrendamiento financiero	2
Banco de la Nación	1
Banco Agropecuario	1
Total	63

Nota. Tomado de “Guía de negocios e inversión 2016-2017,” por Ernst & Young, 2016. ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf))

Nivel de apalancamiento financiero y operativo. El BCRP (2016b) reportó que el nivel de apalancamiento de las empresas industriales, en el cual están incluidas las empresas manufactureras como la industria de pisco y ron, han registrado una reducción hacia el primer semestre del 2016, debido, principalmente, a una mejor rentabilidad y amortización de deuda, esto puede observarse en la Figura 56. El ratio mostrado es menor a 1.5, de lo cual se

interpreta que las empresas de este sector tienen una adecuada solvencia patrimonial y posición financiera.



Figura 56. Nivel de apalancamiento

Tomado de “Reporte de estabilidad financiera 2016,” por BCRP, 2016b

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2016.pdf>)

En conclusión, el área de finanzas y contabilidad presenta las siguientes fortalezas: (a) acceso a una variada oferta de financiamiento para la inversión y logro de los objetivos a trazar en la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, y (b) bajo endeudamiento de 1,5 mostrando una adecuada solvencia patrimonial y posición financiera; sin embargo, también presenta debilidades: (a) costos de producción más altos que su competidor Chile.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Los recursos humanos de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron se han analizado sobre la base de las siguientes variables:

Competencias y calificaciones profesionales. La WEF (2016) publicó que la calidad del sistema educativo es 2.6, ubicando al Perú en el puesto 127 a nivel global, este índice muestra si el sistema educativo cubre las necesidades de una economía competitiva, por lo que, al tener tan bajo índice, no cubre las necesidades de las empresas. Adicionalmente, la misma entidad publicó el índice de calidad de las escuelas de negocio, obteniendo un puntaje de 4.0, ubicando al Perú en el puesto 79; este índice evalúa la calidad de las escuelas de negocio para aportar profesionales de acuerdo a las necesidades de las empresas, por lo que,

al tener un índice intermedio de un máximo de siete, esta muestra un nivel intermedio en las áreas de gestión de las empresas de la industria peruana. Por lo tanto, la calidad del sistema educativo y de las escuelas de negocio determina que la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron no cuenta con los recursos humanos que tengan las competencias y calificaciones profesionales adecuadas a las necesidades de las empresas.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. De acuerdo al Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), menos del 5% de la PEA en Perú está formado por trabajadores técnicos, en comparación del 23% en Singapur como se muestra en la Figura 57 (SINEACE, 2015), por lo cual, la disponibilidad de mano de obra técnica es baja. Esto tiene como consecuencia la baja productividad laboral de Perú, que solo representa aproximadamente el 30% de la OECD, esto puede observarse en la Figura 58, que muestra la productividad laboral por hora trabajada (OECD, 2017c). Por lo tanto, la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron tiene una baja calidad de mano de obra como consecuencia de esta una baja productividad, por ello, esto constituye una debilidad de esta industria.

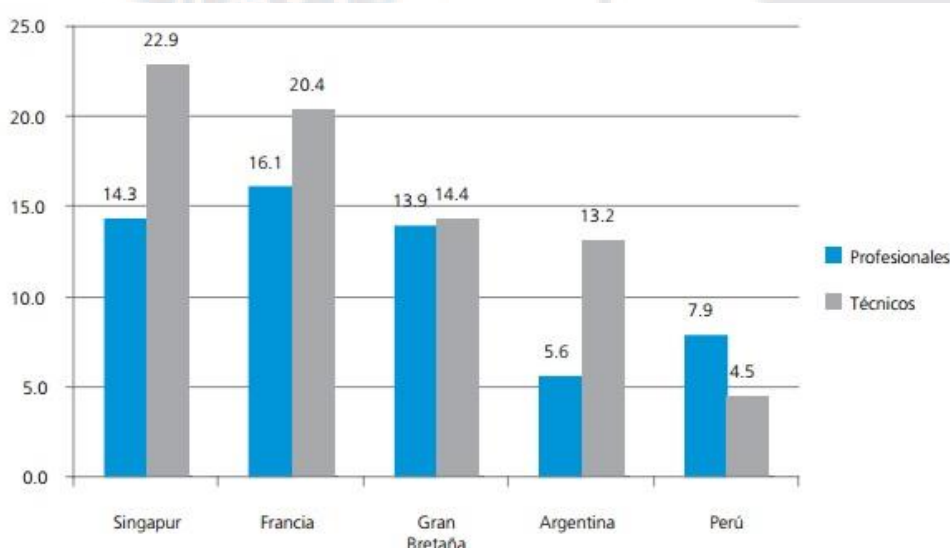


Figura 57. Porcentaje de profesionales y técnicos en la PEA, 2010

Tomado de “Demanda Laboral de Técnicos en el Perú y Expectativas sobre la Certificación de Competencias,” por SINEACE. 2015

(https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/Libro-Demanda-Laboral_Cliente.pdf)

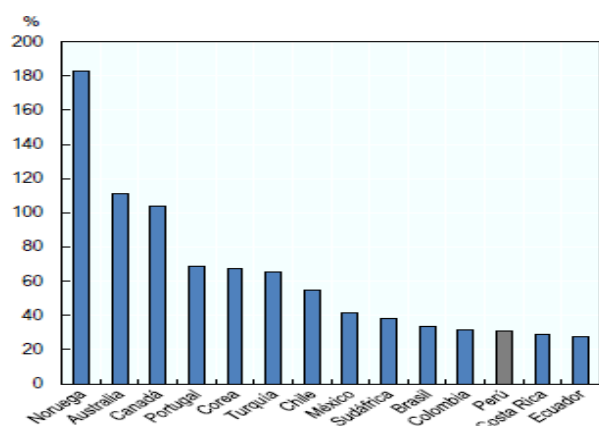


Figura 58. Productividad laboral por hora trabajada en USD de 2015. Tomado de “Estudio multidimensional del Perú Volumen 2,” por OECD, 2017c (<http://www.oecd.org/latin-america/countries/peru/peru-y-la-ocde.htm>)

Costos laborales en relación a la industria y los competidores. Los costos laborales no salariales son de los más altos de la región latinoamericana, como puede observarse en la Tabla 60, esto fundamentalmente debido a las vacaciones y bonificaciones o gratificaciones (World Bank Group, 2017). Estos costos son una desventaja en la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, ya que otros países tienen una ventaja al tener una menor carga en su estructura de costos.

Tabla 60 *Costos Laborales Salariales Comparados*

Costos Laborales Salariales Comparados

Concepto	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Perú
Salud	14,00%	30,00%	7,00%	12,00%	9,00%
Sistemas previsionales	27,00%		12,50%	13,50%	11,20%
Asignación familiar	7,50%			4,00%	2,90%
CTS		8,30%		8,30%	9,70%
Vacaciones	4,20%	8,30%	4,20%	4,20%	8,30%
Gratificaciones	8,30%	9,70%		4,20%	16,70%
Otros impuestos	1,50%		3,00%	3,00%	1,70%
Total	62,50%	56,40%	26,70%	49,20%	59,50%
Salario mínimo USD/mes	1,424.20	383.99	412.29	302.43	280.28

Nota. Datos tomados de “Doing Business 2017, Equal Opportunity for All,” por World Bank Group, 2017 (<http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf>)

Nivel de remuneración y beneficios. La Ley 27360 señala que pueden acogerse a los beneficios laborales aquellas personas naturales o jurídicas que desarrollen cultivos y/o crianzas. La frecuencia de los contratos varía mucho según el trabajador y empresa. Existe un pequeño número de trabajadores con contratos indefinidos, pero la gran mayoría tiene contratos a plazo fijo, con variaciones que van desde los 3 meses hasta los 11 meses. El sistema de contratación tiende a ser bastante informal (Instituto de Estudios Sindicales, 2014). La remuneración mínima vital a partir de junio del 2016 es 950 PEN, como se muestra en la Tabla 60, constituyéndose como el más bajo de los países analizados.

En conclusión, el área de recursos humanos de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron presenta las siguientes debilidades: (a) no cuenta con los recursos humanos que tengan las competencias y calificaciones profesionales adecuadas a las necesidades de las empresas debido a la baja calidad del sistema educativo; (b) baja calidad de mano de obra disponible que afecta su productividad; (c) costos laborales más altos que las industrias de la competencia; (d) remuneración mínima vital que desalienta el empleo formal.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Las empresas utilizan los sistemas de información y comunicaciones para mejorar sus operaciones productivas, relacionarse con sus clientes y proveedores, mejorar la toma de decisiones y realizar actividades diarias administrativas (Laudon & Laudon, 2012). Entonces, la información oportuna y confiable, permite a las empresas tomar mejores decisiones, por lo que es importante evaluar este factor en la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron como se detalla a continuación.

Según el INEI (2014) público que la micro y pequeña empresa recibieron capacitación en el uso de tecnologías de información y comunicaciones, luego del cual fueron evaluados en el estado de implementación de estas tecnologías de información en sus empresas, los resultados son mostrados en la Figura 59, donde el 55% ha implementado este tipo de

tecnología y un 23% tiene previsto implementar. Sin embargo, el WEF (2016) publicó que el grado de absorción tecnológica a nivel empresarial es moderado (4.5) de un máximo de 7 puntos en esta calificación. Otros indicadores de la misma entidad, como es el impacto de los sistemas de información y comunicaciones en el modelo de negocio, también tienen un moderado avance con 4.5 puntos, asimismo, el ancho de banda de internet medido fue de 36.4 kb/s siendo bajo frente a otras economías; sin embargo, la cobertura de red móvil llega al 100% de la población.

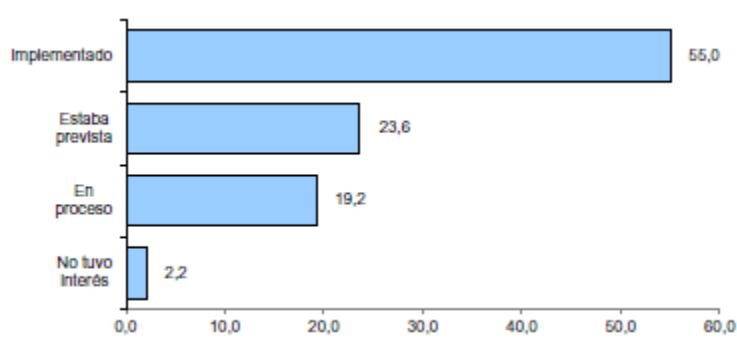


Figura 59. Estado de implementación de las tecnologías de información Tomado de “Resultados de la encuesta de micro y pequeña empresa 2013,” por INEI, 2014 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf)

En conclusión, el área de sistemas de información y comunicaciones de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron muestra debilidad por la baja penetración de sistemas en los procesos empresariales, esto reduce la posibilidad de una mejor toma de decisiones.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Este factor es importante para la industria, debido a que tiene como objetivo desarrollar productos y procesos antes que la competencia, permite mejorar la calidad de los productos y procesos; es decir, orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica.

Según el INEI (2014) público que la micro y pequeña empresa recibieron capacitación en el uso de tecnologías innovadora para la mejora de procesos productivos, luego del cual se evaluó el estado de implementación de los conocimientos aprendidos en proyectos en sus empresas, los resultados son mostrados en la Figura 60, donde el 46.1% ha implementado

este tipo de tecnología y un 27.9% tiene previsto implementarlo. Sin embargo, el WEF (2016) publicó que la inversión de las empresas en investigación y desarrollo tuvo un puntaje de 2.7 de un máximo de 7, ubicándose en los últimos lugares a nivel mundial, otro indicador mostrado fue el grado de colaboración universidad e industria en investigación y desarrollo obteniendo un puntaje de 2.9, también entre los últimos lugares.

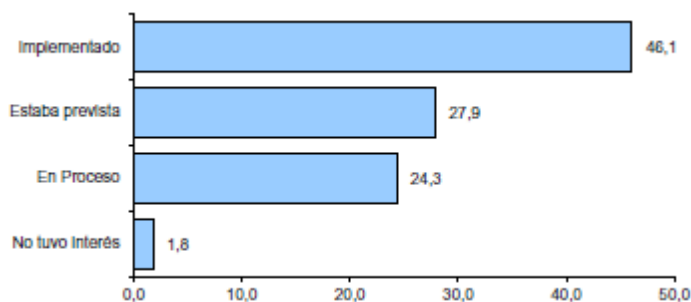


Figura 60. Estado de Implementación de las Tecnologías Innovadoras.

Tomado de “Resultados de la encuesta de micro y pequeña empresa 2013,” por INEI, 2014 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf)

Además, en una investigación realizada por Yactaco (2013), se determinó que para el caso del pisco se practicaban procedimientos artesanales que impactaban directamente en la calidad; en algunos casos se debe a la falta de especialización en los procedimientos, como la limpieza inorgánica, el rendimiento de los mostos de las uvas, la aplicación de levaduras foráneas, entre otros.

En conclusión, el área de tecnología, investigación y desarrollo de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron tiene las siguientes fortalezas: (a) iniciativas de las instituciones que apoyan a la innovación, compañías como Tabernero que están incursionando en nuevos productos; (b) normas que apoyan la calidad de las bebidas, como el reglamento de la denominación pisco. Sin embargo, también muestra las siguientes debilidades: (a) existen productores que usan tecnología artesanal en la producción del pisco que impacta en la calidad del producto; (b) falta de especialización, con estudios técnicos

físico/químicos, que impactan en el proceso productivo del pisco, ya que, al dejar residuos en la bebida, disminuye la calidad.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite resumir las principales fortalezas y debilidades en la industria, con el fin de analizar los factores críticos de éxito de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la cual puede visualizarse en la Tabla 61.

Tabla 61

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
1 Diversidad y calidad de materia prima	0.10	4	0.40
2 Amplia variedad de productos terminados de pisco y ron	0.08	3	0.24
3 Reconocimiento internacional de pisco y ron	0.07	4	0.28
4 Calidad de productos	0.07	3	0.21
5 Bajo endeudamiento	0.05	3	0.15
6 Publicidad y promoción efectiva	0.07	3	0.21
Subtotal	0.44		1.49
Debilidades			
1 Altos costos en la producción frente a los competidores regionales	0.08	1	0.08
2 Índice de productividad por hectárea menor a la competencia	0.10	2	0.20
3 No aplicación de economías de escala, uso de procesos productivos artesanales	0.10	1	0.10
4 Cadenas de distribución	0.10	1	0.10
5 Baja inversión en tecnología, investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
6 Ausencia de profesionales especialistas en la industria.	0.07	2	0.14
7 Ausencia de un clúster de la industria con alto número de microproductores	0.06	1	0.06
Subtotal	0.56		0.73
Total	1.00		2.22

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

4.3. Conclusiones

La principal fortaleza de la industria es la diversidad y calidad de materia prima, esto debido a la geografía y climas que favorecen el desarrollo de una diversidad de uvas

pisqueras y caña de azúcar, que son el principal insumo para la elaboración de las bebidas alcohólicas pisco y ron respectivamente. Además, otro factor resaltante es el reconocimiento internacional del pisco, debido a la calidad del producto y a la publicidad y promoción efectiva, realizada y promovida con el apoyo del gobierno peruano.

Por otro lado, la principal debilidad de la industria es el bajo índice de productividad por hectárea, que tiene como consecuencia mayores costos de producción frente a sus competidores regionales. Además, no se aplican economías de escala debido a la gran cantidad de microproductores, que aún utilizan procesos productivos artesanales. Otro factor que falta desarrollar es una cadena de distribución para los mercados objetivos, debiendo plantearse alianzas con distribuidores de licores globales o cadenas de supermercados. Finalmente, de acuerdo a los resultados mostrados en la Matriz EFI, se puede afirmar que la industria es internamente débil, dado que el ponderado total es 2.22.

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

En el presente capítulo se establecerán los intereses organizacionales que busca alcanzar la industria, el potencial organizacional que permite conocer las fortalezas y debilidades, los principios cardinales que permiten examinar las oportunidades y amenazas presentes en la industria, y los objetivos de largo plazo que representan los resultados que la industria anhela lograr.

5.1. Intereses de la Industria del Pisco y Ron

Los intereses organizacionales identificados para la industria son: (a) ser una industria rentable para sus accionistas, (b) aumentar las ventas en el mercado nacional y global, (c) mejorar la productividad, y (d) ser una industria generadora de empleo.

Ser una industria rentable para sus accionistas

En el Perú, la rentabilidad de la industria del pisco en el año 2015 fue de 9%, debido a las ventas de exportación por US\$ 8.19 millones a los países de Estados Unidos, Chile, Reino Unido, España y Holanda (INDECOPI, 2016), la cual fue una cifra récord en los últimos cinco años. En forma global, la rentabilidad de la industria de bebidas destiladas en el Perú, en el año 2015, fue de 9.8%. En comparación con la industria de bebidas alcohólicas de Estados Unidos, que tiene una rentabilidad de 26.4% (Porter, 2009), hace necesario elevar la productividad y mejorar la rentabilidad de la industria de bebidas alcohólicas nacional.

Aumentar la participación de mercado nacional y global

En el año 2015, la participación de mercado de las bebidas alcohólicas destiladas a nivel global fue de 29%, que demuestra un crecimiento de 0.5% con respecto al año anterior (Bloomberg, 2017). Según Intracen (2017d), la participación de los tipos de destilados a nivel global son los que se muestran en la Tabla 62.

Debido al bajo nivel de consumo de bebidas alcohólicas y al pequeño mercado nacional, al respecto, la industria tiene el interés de expandir su mercado, tomando en

consideración la tendencia de consumo per cápita a nivel global expuesto por la OMS (World Health Organization, 2017a).

Tabla 62

Listado de las Bebidas Destiladas Globales

Code	Product label	Value exported in 2016 (USD thousand)	Share
220830	Whiskies	10,389,024	37.08%
220820	Spirits obtained by distilling grape wine or grape marc	6,273,556	22.39%
220890	Ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80% vol, not denatured; spirits and other spirituous ...	3,996,749	14.26%
220870	Liqueurs and cordials	2,872,801	10.25%
220860	Vodka	2,171,316	7.75%
220840	Rum and other spirits obtained by distilling fermented sugar-cane products	1,367,310	4.88%
220850	Gin and Geneva	950,203	3.39%
		28,020,959	100.00%

Nota. Adaptado de “Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 220840 Ron y otros espíritus obtenidos de productos de caña de azúcar, destilados y fermentados,” por Intracen, 2017d (http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||220840||6|1|1|2|2|1|2|1|1)

Mejorar la productividad

Según Céspedes, Lavado y Román (2016), la productividad es una medida de la eficiencia en el uso de los factores en el proceso productivo. Para el caso de la producción del pisco o ron, se consideran las siguientes variables: (a) rendimiento promedio de la producción de uva o caña de azúcar con respecto a las hectáreas y (b) la ratio de la producción final, que considera los litros producidos de pisco o ron en relación a la cantidad de materia prima (CEPAL, 2011). La productividad en la industria es relevante, dado que permite realizar eficiencia en los procesos y desarrollar economías de escala, además que está directamente relacionado con la competitividad de precios.

Ser una industria generadora de empleo

Con relación a la generación de empleo por parte de la industria de bebidas alcohólicas, Diageo (2017) indicó que Europa conforma el 33.5% del total de empleados a

nivel mundial, Asia Pacífico el 31.2%, América Latina el 9.8% y América del Norte el 9%, de la cantidad de empleados a nivel mundial. En el Perú, dado que el pisco mostró un alto índice de productividad en el año 2015, la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron se perfila a ser una industria generadora de empleo.

5.2. Potencial de la Industria del Pisco y Ron

En este punto se determinarán las fortalezas y debilidades distintivas de la industria, a través de las *core competence*. Las *core competence* que se han identificado son: (a) materia prima de calidad, (b) personal capacitado, (c) procesos productivos de calidad, y (d) diversificación de mercados.

Materia prima de calidad como la uva y la caña de azúcar, son elementos que se producen de manera local, principalmente en la costa del Perú; y, según lo mencionado en el capítulo de Evaluación Externa, se utiliza el 30% del territorio total nacional para la cosecha, de los mismos, casi el 40% corresponde a caña de azúcar y el 10% a la vid. La mayoría se concentra en la parte de la costa por la diversidad de las cuencas; sin embargo, 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 y el ron.

Las empresas son conscientes de que el desarrollo de sus trabajadores es un factor clave para el éxito de sus organizaciones, es por ello que contar con un personal capacitado es una ventaja diferenciadora. Las grandes empresas de producción de bebidas alcohólicas, cuentan con programas de capacitación para los procesos de producción, elaboración y almacenamiento de las bebidas; asimismo, manejan un repositorio de conocimiento, esto ayuda a que la información y el *Know How* no se pierdan y se transfiera de manera rápida y segura. Tener un personal altamente capacitado ayudará a generar confianza en los clientes, proveedores y, por tanto, afianzar la relación con ellos.

Con relación a los procesos productivos, las grandes empresas como Cartavio, Pomalca, Tabernero, entre otras, que producen principalmente ron y pisco, cuentan con procesos bien estructurados que tienen controles de calidad, acompañados de tecnología como maquinarias, sistemas de información controles de calidad, entre otros, que ayudan a garantizar sus procesos y productos. Además, toman en cuenta las políticas medioambientales que protegen la salud de los trabajadores y de los consumidores. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, ello aún representa un problema, pues no todas cuentan con la infraestructura y controles de calidad que les permiten desempeñar sus procesos de manera segura, con la calidad y a la escala que se requiere.

Finalmente, con respecto a la diversificación de mercados, se vienen desarrollando productos terminados para el consumo directo, y con valor agregado; por ejemplo, Tabernero ha lanzado en el 2016 su pisco Premium y cada año invierten en la investigación de mercado y la capacitación. En el 2016 se han expandido a mercados como Brasil, China, India; indicó el Gerente de Marketing (Asociación de Exportadores ADEX, 2016).

5.3. Principios Cardinales de la Industria del Pisco y Ron

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, estos principios son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados, presentes y futuros, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. La industria de bebidas alcohólicas está reglamentada por las normas y leyes gubernamentales, como son la Ley 29632 y la Ley 28681, dispuestas por el Poder Legislativo y ejecutadas por el PRODUCE. Por otro lado, al utilizar materia prima como la uva y la caña de azúcar, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio del Medio Ambiente influyen en la industria de bebidas alcohólicas, mediante el Plan Nacional de Recursos Hídricos (Autoridad Nacional del Agua, 2012) y el Reglamento de Gestión

Ambiental para la Industria Manufacturera y Comercio Interno (PRODUCE, 2017b), respectivamente. Adicionalmente, tiene estrecha relación con el Ministerio de Comercio Exterior y la SUNAT para aprovechar los convenios regionales y bilaterales, y cumplir con sus obligaciones tributarias para el desarrollo del país.

Por otro lado, existen organizaciones como la SNI, que es una institución sin fines de lucro que promueve el desarrollo de la industria manufacturera, impulsa la economía de mercado y contribuye al desarrollo del país a través de propuestas técnicas sectoriales de carácter económico, laboral, tributario, entre otros (SNI, 2017). Además, también existe una organización más especializada del sector como el CONAPISCO, que es la instancia de coordinación público-privado que reúne instituciones, asociaciones y productores que promueven el desarrollo de la cadena productiva del Pisco (CONAPISCO, 2017a).

Adicionalmente, fuera del ámbito nacional, existen entidades que tienen influencia sobre la industria de bebidas alcohólicas, por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud (OMS), que anualmente publica estadísticas de consumo de alcohol a nivel global y recomienda políticas de salud pública contra el consumo nocivo de alcohol (World Health Organization, 2017c).

Lazos pasados, presentes y futuros. Tanto el ron como el pisco, que son productos de la industria de bebidas alcohólicas, se inician con la llegada de los españoles al Perú por la conquista (SNI, 2017), la denominación pisco nace del uso de los tinajas o piskos, donde se almacenaba el licor de uva que se preparaba en la costa peruana para la colonia, llegando a verse ejemplares hasta en la costa norte de Chile, hasta donde se llevaba el licor de uva (Gutiérrez, 2003). Para el caso del ron, esta es considerada un producto global, y su denominación es traída desde el viejo continente a toda Sudamérica. La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron tiene una rivalidad por la denominación de origen con la industria chilena de aguardiente.

Contrabalance de intereses. La industria chilena de aguardiente tiene intereses opuestos con la industria peruana del pisco, se mantiene una controversia por la denominación de origen del Pisco (Cofré, Núñez, Mujica & Lacoste, 2016). Por otro lado, a través de las alianzas estratégicas, tratados comerciales y de cooperación, que el Perú ha establecido con diferentes países, otorga un balance positivo para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, ya que puede aprovechar la cooperación técnica para mejorar la industria con las mejores prácticas de las industrias de esos países.

Conservación de enemigos. La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, y en específico el pisco tiene una rivalidad permanente con el aguardiente de Chile; sin embargo, esto ha beneficiado a la industria peruana a tomar acción en el mercado global para promover y proteger su producto de origen. Por otro lado, el ron al ser un producto global y la industria un oligopolio local, tiene grandes competidores como Inglaterra, Francia, Cuba, entre otros que tienen las marcas más reconocidas a nivel global.

5.4. Matriz de Intereses de la Industria del Pisco y Ron (MIO)

Los intereses de la industria están alineados a la visión planteada, estos intereses se presentan en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) (ver la Tabla 63), donde se listan los principales competidores clasificados de acuerdo a la intensidad del interés compartido u opuesto.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar al 2027. Estos objetivos se obtienen del análisis de los intereses organizacionales de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, que se detallaron en la matriz de intereses organizacionales. A continuación, el detalle de cada objetivo alineado a los intereses de la industria, los cuales están sustentados en el Apéndice J:

Primer Objetivo de Largo Plazo (OLP1): El 2027 la rentabilidad será de 30%. En el 2016 la rentabilidad fue de 17%.

El margen comercial se incrementará desde un 0.21 a 0.26 mediante la efectividad de las promociones, disminuyendo progresivamente los gastos de marketing y ventas.

Tabla 63

Matriz de Intereses Organizacionales

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Marginal)
1. Ser una industria rentable para sus accionistas	Productores de pisco y ron del Perú (+)	Industria Chilena de Pisco (-)	
	Productores informales de pisco (+)		
2. Aumentar las ventas en el mercado nacional y global	Industria Chilena de Pisco (-)	Industria Argentina de ron (-)	
	Industria Cubana de ron (-)	Industria Brasileña de ron (-)	
		Industria Colombiana de ron (-)	
3. Mejorar la productividad	Productores de pisco y ron del Perú (+)	Industria Chilena de Pisco (-)	
4. Ser una industria generadora de empleo	Productores de pisco y ron del Perú (+)		

Nota. (+) Comunes, (-) opuestos.

Segundo Objetivo de Largo Plazo (OLP2). El 2027 la industria facturará USD 1,400 millones. En el 2016 las ventas fueron USD 77 millones.

El volumen de ventas actual es dos millones de litros y para el 2027 será de 35 millones de litros, lo cual permitirá alcanzar la facturación propuesta, mediante la mejora, automatización de los procesos productivos y la inversión.

Tercer Objetivo de Largo Plazo (OLP3). El 2027 la industria empleará a 14,000 personas. En el 2016 se empleó 620 puestos de trabajo directo.

El incremento de puestos de trabajo directo e indirecto estará sustentado por la mayor producción y ventas de la industria, en un inicio, la tasa de crecimiento es negativa, debido a la inversión en el primer año; sin embargo, el crecimiento promedio de esta, es de 0.22.

Cuarto Objetivo de Largo Plazo (OLP4). El 2027 la industria incrementará su productividad (ventas / total activos) a 1.64. En el 2016 su productividad fue de 0.75.

Este objetivo busca impulsar la eficiencia operativa de la industria y desarrollar un modelo de producción a mayor escala, mejorando la rotación de activos.

5.6. Conclusiones

La rentabilidad y consumo per cápita de bebidas alcohólicas de otros continentes, como el europeo, duplican al de la industria nacional, por lo cual surge el interés por: (a) ser una industria rentable para sus accionistas, (b) aumentar las ventas en el mercado nacional y global, (c) mejorar la productividad y (d) ser una industria generadora de empleo.

Aprovechando que el Perú cuenta con extensas superficies agrícolas para el cultivo de la caña de azúcar y la uva, así como de fuerza laboral requerida para cubrir la demanda. Asimismo, los múltiples acuerdos firmados con las principales economías del mundo, permiten hacer uso de las mejores prácticas de la industria y controles de calidad para ampliar el número de países destino y posicionarla como referente global. Sin embargo, la industria podría impactar en forma negativa en aspectos sociales, salud y productividad laboral, por lo que se deberá generar una cultura sobre el consumo responsable del alcohol.

En ese sentido los objetivos a largo plazo que la industria de bebidas alcohólicas del pico y ron espera alcanzar son: (a) rentabilidad de 30% anual, (b) volumen de ventas de USD 1,400 millones, (c) generar 14,000 puestos de trabajo, y (d) mejorar su productividad a 1.62.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico recibe como insumos las matrices analizadas en los capítulos anteriores para que, mediante un proceso intuitivo, se formulen las estrategias mediante las 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); luego estas estrategias se evalúan las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR) y (d) Matriz Ética (ME); para finalmente decidir la elección de las estrategias más atractivas que permitirán alcanzar la visión (D'Alessio, 2015). A continuación se seguirá el proceso estratégico para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Como se observa en la Tabla 64, la Matiz FODA tiene como primer insumo la Matriz EFE con las oportunidades y amenazas, que son producto del análisis externo de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron; como segundo insumo, la Matriz EFI con las fortalezas y debilidades producto del análisis interno de la misma industria. 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 reduciendo debilidades.

Las estrategias obtenidas de la Matriz FODA para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron son en total 28 y están compuestas de la siguiente manera: (a) nueve estrategias FO, (b) seis estrategias FA, (c) ocho estrategias DO, y (d) cinco estrategias DA.

Tabla 64

Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Diversidad y calidad de materia prima		D1	Altos costos en la producción frente a los competidores regionales
	F2	Amplia variedad de productos terminados de pisco y ron		D2	Índice de productividad por hectárea menor a la competencia
	F3	Reconocimiento internacional de pisco y ron		D3	No aplicación de economías de escala, uso de procesos productivos artesanales
	F4	Calidad de productos		D4	Cadenas de distribución
	F5	Bajo endeudamiento		D5	Baja inversión en tecnología, investigación y desarrollo
	F6	Publicidad y promoción efectiva		D6	Ausencia de profesionales especialistas en la industria
				D7	Ausencia de un clúster de la industria con alto número de microproductores
Oportunidades		FO Explote		DO Busque	
O1	Acuerdos bilaterales y regionales de comercio suscritos por el Estado peruano	FO1	Establecer acuerdos bilaterales comerciales con países de Europa del Este, India, China y Oceanía, para ofrecer la amplia variedad de productos de la industria (F2, O2)	DO1	Mejorar los procesos productivos aprovechando la cooperación técnica internacional y el apoyo de las instituciones del gobierno (D1, D2, D3, D5, O3, O7)
O2	Proyecciones de crecimiento de consumo de bebidas alcohólicas a nivel global hacia el 2025 especialmente en Asia, Oceanía y Europa del Este	FO2	Desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano (F2, F3, O1, O2)	DO2	Capacitar la mano de obra existente y mejorar las brechas de especialistas aprovechando la cooperación técnica internacional (D6, O3)
O3	Cooperación técnica internacional con las mejores prácticas de la industria	FO3	Producir productos de calidad Premium explotando las superficies y condiciones geográficas de biodiversidad (F1, F4, O4)	DO3	Ampliar la escala productiva mediante la cooperación técnica internacional, el extenso territorio productivo y su diversidad para satisfacer el crecimiento de la demanda global (D3, O2, O3, O4)
O4	Extenso territorio productivo, con diversidad de climas cuencas hidrográficas y biodiversidad	FO4	Obtener créditos con tasas de interés bajas del sistema financiero aprovechando la estabilidad económica del país (F5, O6)	DO4	Integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global (D7, O2, O5)
O5	Aumento de la población de clase media global que puede consumir bebidas alcohólicas con mayor poder adquisitivo	FO5	Desarrollar mercado en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica (F6, F4, F2, O2)	DO5	Integrar proveedores, productores y distribuidores y desarrollar el clúster de la industria, aprovechando el crecimiento macroeconómico sólido (D7, O6)
O6	Crecimiento macroeconómico sólido y estable por periodo de estabilidad política democrática	FO6	Ampliar la participación de mercado aprovechando el reconocimiento internacional del pisco y ron (F3, O1, O2)	DO6	Formalizar a los microproductores para aprovechar los acuerdos regionales y bilaterales (D7, O1)
O7	Apoyo de instituciones del gobierno para la innovación y desarrollo tecnológico	FO7	Desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global (F1, F4, F6, O5)	DO7	Impulsar la inversión en las universidades para incrementar la velocidad de transferencia tecnológica y desarrollar productos Premium (D5, O3, O7)
		FO8	Desarrollar productos de calidad a través de la innovación y desarrollo tecnológico con el apoyo de instituciones del gobierno y la cooperación técnica internacional (F2, F4, O3, O7)	DO8	Incrementar alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales (D4, O1, O2)
		FO9	Desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional (F1, O3, O7)		
Amenazas		FA Confronte		DA Evite	
A1	Presencia de bebidas espirituosas como whisky, ginebra, vodka y otros que se comercializan como marcas globales	FA1	Mitigar la presencia de otras bebidas destiladas globales aprovechando la calidad y el reconocimiento internacional del pisco y ron (F3, F4, A1)	DA1	Invertir en investigación y desarrollo para mejorar el uso eficiente de los recursos renovables y no renovables (D5, A5)
A2	Tendencia de algunos países sobre políticas proteccionista y nacionalistas	FA2	Impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron y la gastronomía (F3, F6, A2)	DA2	Optimizar costos en la producción para mejorar la competitividad (D1, A1)
A3	Dificultades de acceso a agua dulce debido al cambio climático	FA3	Competir con productos globales aprovechando la diversidad y calidad de materia prima y productos terminados (F1, F2, A1)	DA3	Reducir progresivamente aquellas líneas de producción que no generen rentabilidad (D1, A1)
A4	Marco regulatorio de la legislación laboral es relativamente rígida por los altos costos salariales no laborables y salario mínimo obligatorio	FA4	Reducir el impacto en el cambio climático fomentando los estándares de calidad para hacer uso adecuado de los recursos (F4, A3)	DA4	Tercerizar procesos no claves para la industria a proveedores especializados (D1, D2, D4, A4)
A5	Baja inversión en investigación y desarrollo, y transferencia tecnológica universidad - empresa	FA5	Elaborar pisco y ron bajo las normas técnicas para hacer frente a la competencia y políticas proteccionistas (F4, A1, A2)	DA5	Buscar apoyo del gobierno para flexibilizar el marco regulatorio de la legislación laboral (D1, A4)
A6	Altos costos asociados a desastres naturales	FA6	Mitigar los costos asociados a desastres naturales aprovechando el bajo endeudamiento para buscar financiamiento (F5, A6)		

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

A través de la Matriz PEYEA se determina la posición estratégica más adecuada para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, la cual está determinada por cuatro dimensiones, dos de ellas internas: (a) fortaleza financiera, y (b) ventaja competitiva; y dos externas: (a) estabilidad del entorno, y (b) fortaleza de la industria.

En la Tabla 65 se muestra la Fortaleza Financiera (FF), donde destaca un adecuado balance del apalancamiento financiero y el bajo riesgo involucrado en el negocio; sin embargo, existe una baja utilización de economías de escala debido a la utilización de procesos artesanales de la mayoría de microproductores. Por otro lado, en Ventaja Competitiva (VC), destaca la calidad del producto debido a la variedad y condiciones propicias de la materia prima; sin embargo, la industria tiene poca participación en el mercado y bajo conocimiento tecnológico debido a la poca inversión en tecnología para ampliar y mejorar la producción.

En la Tabla 66, se muestra la Estabilidad del Entorno (EE), donde destacan los pocos cambios tecnológicos de la industria y una baja tasa de inflación producto de la estabilidad económica del país; sin embargo, las bebidas alcohólicas son elásticas dado que una variación en el precio afecta a la demanda, además de una alta presión de los productos sustitutos como la cerveza y el vino. Por otro lado, la Fortaleza de la Industria (FI) muestra un atractivo potencial crecimiento debido al crecimiento de la demanda global, así como una atractiva rentabilidad y estabilidad financiera de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.

Después del análisis de los factores, se ha determinado el polígono direccional y el vector resultante que se muestra en la Figura 61, de acuerdo al resultado del vector la postura estratégica más adecuada para la industria es competitiva; sin embargo debido a los valores bajos del vector que son (0.4, 0.6), es necesario analizar el polígono y validar las estrategias a tomar en acción.

Tabla 65

Matriz de Calificación de Factores Internos

Posición estratégica interna											
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									Valor		
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	3
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9	Economías de escala y experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1
Promedio										3.0	
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									Valor		
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio										-3.2	

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

Tabla 66

Matriz de Calificación de Factores Externos

		Posición estratégica externa									
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										Valor	
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Bajas	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	1
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
Promedio										-3.8	
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Valor	
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio										3.7	

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

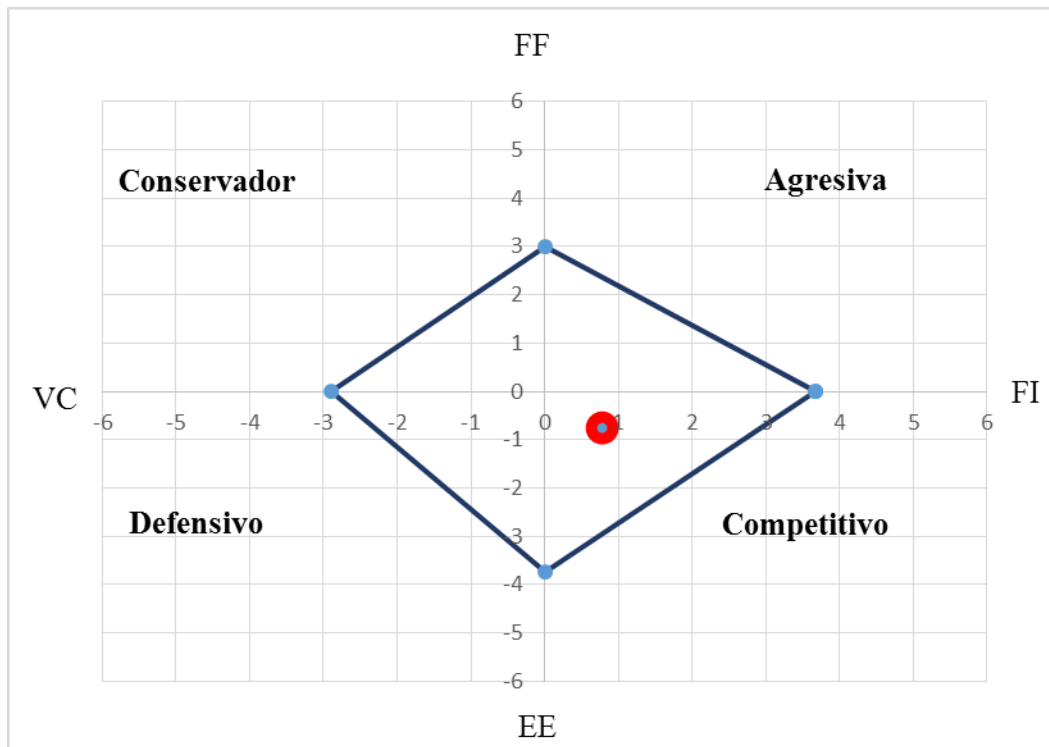


Figura 61. Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

De acuerdo al análisis del polígono, la opción estratégica se manifiesta en las estrategias de integración, debido a que muestra una buena fortaleza financiera y una buena fortaleza de la industria; sin embargo, también muestra una baja estabilidad del entorno y una limitada ventaja competitiva. Por lo tanto, se debe priorizar las estrategias que busquen integrar la gran cantidad de microproductores y formar empresas medianas o grandes con mayor fortaleza financiera, que puedan aprovechar economías de escala para desarrollar nuevos mercados de exportación. Además, debe buscar una integración vertical que integre la cadena de valor de una industria que incluye a los proveedores de materia prima, a los productores de bebidas alcohólicas y a los distribuidores, con la finalidad de formar un clúster competitivo.

De acuerdo al vector resultante, la postura estratégica es competitiva, es decir, la industria puede hacer las cosas mejor que sus competidores, por lo que debe priorizar las siguientes estrategias: (a) fusión concéntrica, (b) fusión conglomerada, (c) reconversión, y (d) diferenciación (D'Alessio, 2015). Por lo tanto, se debe priorizar las estrategias que permitan

fusiones conglomeradas o alianzas con organizaciones no competidoras como: (a) cadenas de distribución globales al por mayor y menor, (b) cadenas de supermercados, y (c) cadenas de hoteles y restaurantes, que permitan distribuir los productos de pisco y ron en los mercados objetivo. Además, se debe buscar diferenciación con el desarrollo de productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La participación relativa del mercado está definida por la relación entre la participación del mercado de la industria de bebidas alcohólicas peruanas y la participación del mercado de las demás industrias a nivel global tanto para el pisco como para el ron; pudiendo ser la participación relativa baja, media o alta, y se representan en el eje x de la MBCG, que tiene relación con la generación de efectivo (flujo de caja); por lo que, a mayor participación de mercado de la industria, será mayor la generación de efectivo. Por otro lado, el eje y de la MBCG corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria de bebidas alcohólicas en porcentaje, pudiendo denotar una disminución o crecimiento de las ventas en la industria, y se relaciona con el uso de caja; por lo que, a mayor tasa de crecimiento de las ventas en la industria, se requerirá mayor apoyo económico para continuar desarrollando productos, incrementar las ventas y mantener participación de mercado frente a los competidores.

La representación gráfica de la posición competitiva de la industria en la MBCG se realiza mediante cuatro cuadrantes: (a) cuadrante I productos signo de interrogación, con alta tasa de crecimiento de ventas, (b) cuadrante II productos estrellas, con alta tasa de crecimiento de ventas y un alta participación de mercado, (c) cuadrante III productos vacas lecheras, con alta participación de mercado con bajo crecimiento o disminución de ventas, y (d) cuadrante IV productos perros, con bajo crecimiento o disminución de ventas y baja participación de mercado ventas (D'Alessio, 2015). Estos ayudan a la formulación de las

estrategias debido a que cada cuadrante se relaciona con una etapa específica del ciclo de vida de los productos. En la Tabla 67 se muestran los datos de la Matriz BCG de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron del Perú.

Tabla 67

Datos de la Matriz BCG

Línea de Productos	Participación de mercado %	Tasa de crecimiento %	Ventas (millones de USD)
PISCO ^a	0.7%	14.09%	8.91
RON ^b	0.1%	21.16%	1.70

Nota ^a Datos tomados de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú Metadata Producto: 220820 Aguardiente de vino o de orujo de uvas,” por Intracen, 2017e

(http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||220820||6|1|1|2|2|1|2|1|1)

^b Datos tomados de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú: 220840,” por Intracen, 2017h

(http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||2208400000||8|1|1|2|2|1|2|1|1)

En la Figura 62 se muestra el resultado del análisis de la MBCG realizado para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron. Al respecto, tanto el pisco como el ron se ubican en el cuadrante de signo de interrogación, dado que tienen un crecimiento promedio alto, pero baja participación relativa del mercado. Otro aspecto a tomar en cuenta, es que la industria de pisco está en un ciclo de vida de introducción y crecimiento, mientras que el ron está en una etapa de madurez. Por lo tanto, para el pisco se recomienda implementar estrategias intensivas para convertir el pisco en producto estrella, las estrategia a considerar son: (a) ampliar la cuota de mercado en los mercados actuales; (b) desarrollar nuevos mercados como Asia, Oceanía y Europa del Este; y (c) desarrollar productos nuevos sofisticados para la creciente clase media global. Para el caso del ron se recomienda implementar estrategias intensivas para diferenciarse con productos mejorados y de calidad Premium para los mercados actuales Estados Unidos y Europa.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) otorga información crítica para la toma decisiones y permite analizar la industria en dos dimensiones que generan un diagnóstico y un

direccionamiento. El resultado de la Matriz se ha generado de los ponderados de las matrices EFE y EFI, las cuales son 2.07 y 2.22 respectivamente, en la Figura 63 se puede identificar la posición de la industria en el cuadrante V.

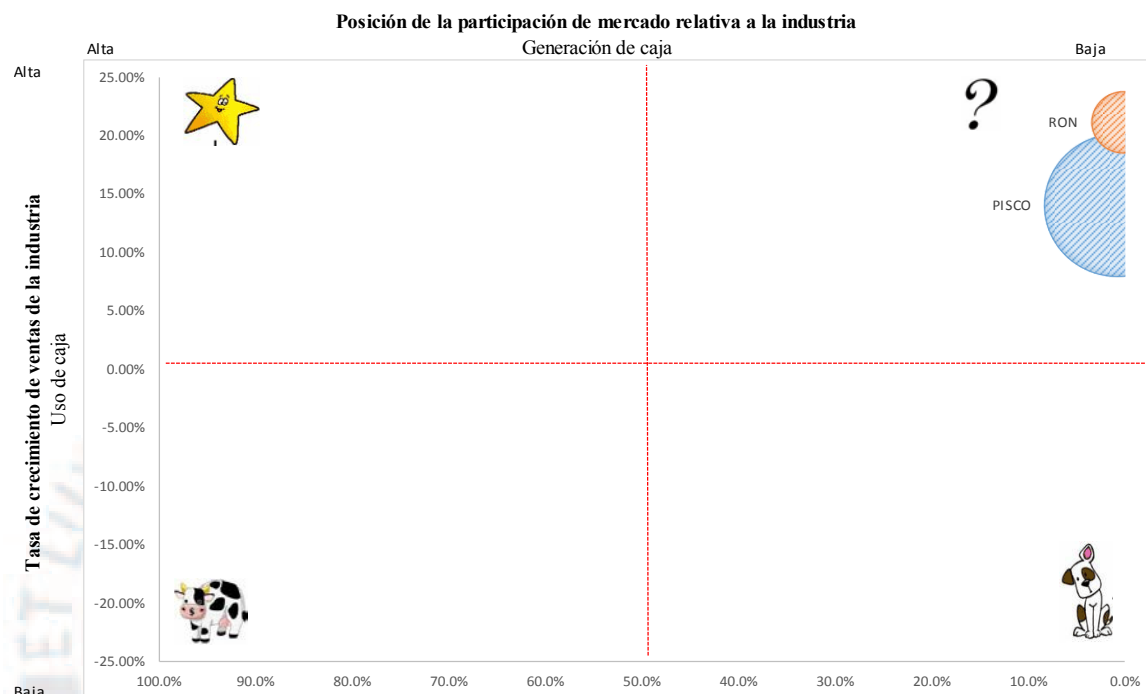


Figura 62. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

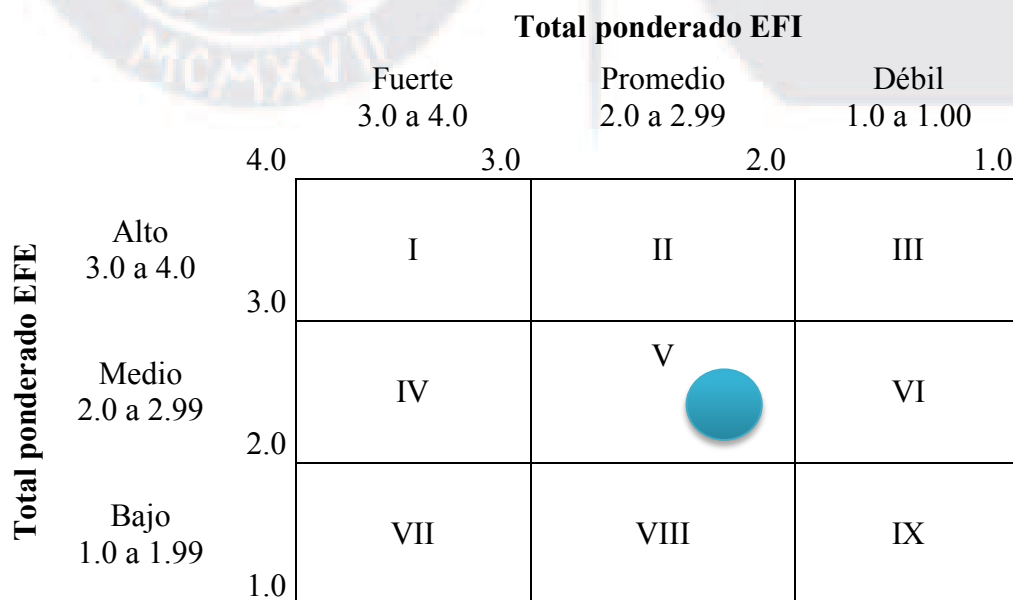


Figura 63. Matriz Interna – Externa de la industria del pisco y ron

La intersección se ubica en el cuadrante V, esto significa que, luego de un análisis de factores internos y externos de la industria y sus respectivos resultados, se sugiere retener y

mantener; es decir, implementar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. Por lo cual, las estrategias específicas serían: (a) ampliar la participación de mercado aprovechando el reconocimiento internacional del pisco; (b) mitigar la presencia de otras bebidas destiladas globales como el whisky, vodka y otros, aprovechando la calidad y el reconocimiento internacional del pisco y ron; (c) explotar las superficies y condiciones geográficas de biodiversidad para producir productos de calidad premium, que satisfagan la creciente demanda de la clase media global; (d) desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional; y (e) impulsar la inversión en las universidades para incrementar la velocidad de transferencia tecnológica y desarrollar productos premium.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Esta herramienta permite evaluar y afinar la elección de las estrategias para la organización, basándose en la situación de la industria, analizando dos variables: a) crecimiento del mercado rápido o lento; y b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado.

Al analizar el crecimiento del mercado y de acuerdo a lo revisado anteriormente, el pisco mostró un crecimiento de ventas en el mercado de un 14% en promedio entre los años 2012 y 2016, igualmente el ron mostró un crecimiento promedio de 21% en el mismo periodo, por lo cual la industria peruana de bebidas alcohólicas del pisco y ron ha mostrado un rápido crecimiento de ventas en el mercado. Por otro lado, al analizar la posición competitiva de acuerdo a los factores determinantes de la ventaja competitiva, la industria obtuvo un promedio de -3.2 de un máximo de cero, por lo cual la industria de bebidas alcohólicas tiene una posición competitiva inclinada a débil. Por lo tanto, al categorizar la industria dentro de la MGE, esta se ubicaría en el cuadrante II como puede observarse en la Figura 64.

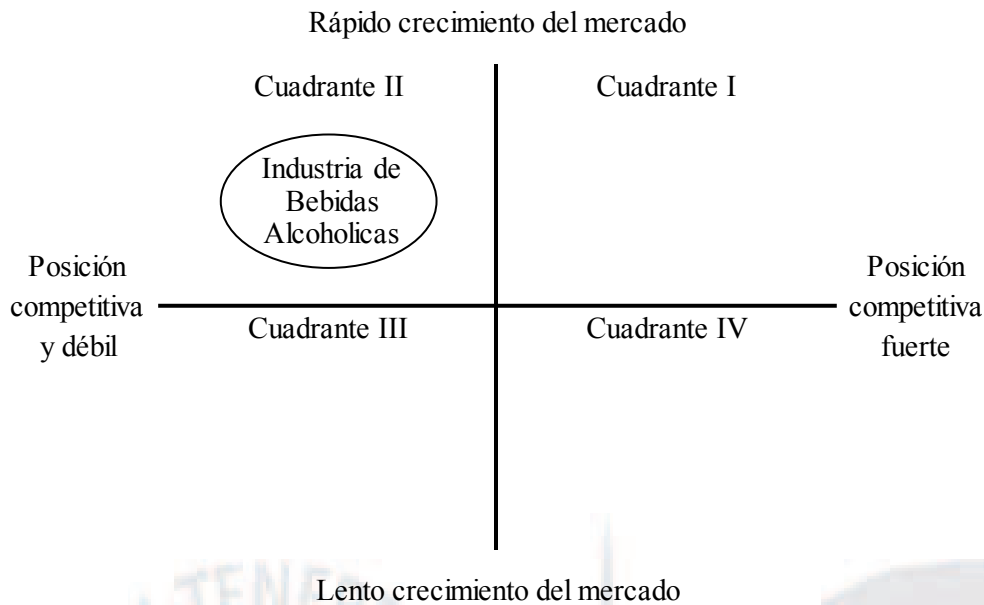


Figura 64. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

El cuadrante II indica que a pesar de que el mercado viene creciendo, la industria no cuenta con la capacidad para competir efectivamente, por ello, las estrategias que deben considerarse para la industria son estrategias intensivas como: (a) desarrollo de mercados, tanto el pisco como el ron deben buscar nuevos mercados como Asia, Oceanía y Europa del Este; (b) penetración de mercado, en los mercados actuales debe ampliar su participación como Estados Unidos y Chile; y (c) desarrollo de productos nuevos aprovechando las condiciones geográficas y climáticas para producir productos Premium.

Sin embargo, también se sugiere estrategias alternativas secundarias como: (a) integración horizontal, y (b) desposeimiento; dada la gran cantidad de microempresas se debe buscar fusionarlas para que ganar fortaleza financiera, aprovechar economías de escala y formar un cluster competitivo y eficiente.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE reúne las estrategias anteriormente desarrolladas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, esto permite retener las estrategias que se repiten tres o más veces, clasificándolas como estrategias retenidas y las restantes como estrategias de contingencia. El resultado de esta matriz retuvo 12 estrategias que se pueden observar en la Tabla 68.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Mediante esta matriz se puede determinar de manera cuantitativa y objetiva cuáles son las mejores estrategias, es decir ayuda a determinar el atractivo de las diversas estrategias específicas, las puntuaciones mayores a cinco se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015). En ese sentido, se han evaluado 12 estrategias obtenidas de la Matriz de Decisión Estratégica de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron del Perú, dando como resultado la retención de siete estrategias, las cuales se pueden observar en la Tabla 69.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt es uno de los filtros que permite evaluar las estrategias retenidas de la MCPE a través de la verificación de cuatro criterios: (a) consistencia, es decir la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe crear y/o mantener las ventajas competitivas; y (d) factibilidad, las estrategias no deben originar un sobre costo en los recursos disponibles, ni crear sub-problemas sin solución. Aquella estrategia que pasa todos los criterios de evaluación de Rumelt será aprobada (D'Alessio, 2015). Aquella estrategia que no pasa alguno de los criterios, es eliminada; con ello, se mitiga el riesgo de que esta afecte durante su implementación el desempeño de una o varias áreas claves de la organización.

En ese sentido, las siete Estrategias Específicas Retenidas de la MCPE se verificaron bajo los cuatro criterios mencionados en el párrafo anterior, las siete estrategias pasaron todos los criterios de evaluación de Rumelt, por lo cual estas estrategias se pueden conservar para su posterior aplicación, las cuales se muestran en la Tabla 70.

Tabla 68

Matriz de Decisión Estratégica

CE	Estrategia Especifica	Estrategia Alternativa	Modalidad	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E01	Establecer acuerdos bilaterales comerciales con países de Europa del Este, India, China y Oceanía, para ofrecer la amplia variedad de productos de la industria	Desarrollo de mercados		X		X		X	3
E02	Desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano	Desarrollo de mercados		X		X		X	3
E03	Producir productos de calidad Premium explotando las superficies y condiciones geográficas de biodiversidad	Desarrollo de productos		X		X	X	X	4
E04	Obtener créditos con tasas de interés bajas del sistema financiero aprovechando la estabilidad económica del país	Rightsizing		X				X	2
E05	Desarrollar mercado en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica	Desarrollo de mercados		X		X		X	3
E06	Ampliar la participación de mercado aprovechando el reconocimiento internacional del pisco y ron	Penetración en el mercado		X		X	X	X	4
E07	Desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global	Diversificación concéntrica		X	X		X		3
E08	Desarrollar productos de calidad a través de la innovación y desarrollo tecnológico con el apoyo de instituciones del gobierno y la cooperación técnica internacional	Diversificación concéntrica	Alianza Estratégica	X	X				2
E09	Desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional	Desarrollo de productos	Alianza Estratégica	X	X	X	X	X	5
E10	Mitigar la presencia de otras bebidas destiladas globales aprovechando la calidad y el reconocimiento internacional del pisco y ron	Penetración en el mercado		X		X	X	X	4
E11	Impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron y la gastronomía	Desarrollo de mercados		X		X		X	3
E12	Competir con productos globales aprovechando la diversidad y calidad de materia prima y productos terminados	Desarrollo de productos		X		X	X	X	4
E13	Reducir el impacto en el cambio climático fomentando los estándares de calidad para hacer uso adecuado de los recursos	Calidad Total		X					1
E14	Elaborar pisco y ron bajo la normas técnicas para hacer frente a la competencia y políticas proteccionistas	Calidad Total		X					1
E15	Mitigar los costos asociados a desastres naturales aprovechando el bajo endeudamiento para buscar financiamiento	Turn around		X					1
E16	Mejorar los procesos productivos aprovechando la cooperación técnica internacional y el apoyo de las instituciones del gobierno	Reingeniería de Procesos	Alianza Estratégica	X					1
E17	Capacitar la mano de obra existente y mejorar las brechas de especialistas aprovechando la cooperación técnica internacional		Alianza Estratégica	X					1
E18	Ampliar la escala productiva mediante la cooperación técnica internacional, el extenso territorio productivo y su diversidad para satisfacer el crecimiento de la demanda global	Rightsizing	Alianza Estratégica	X				X	2
E19	Integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global	Integración horizontal	Fusión horizontal	X	X			X	3
E20	Integrar proveedores, productores y distribuidores y desarrollar el clúster de la industria, aprovechando el crecimiento macroeconómico sólido	Integración vertical	Fusión vertical	X	X				2
E21	Formalizar a los microproductores para aprovechar los acuerdos regionales y bilaterales	Aventura conjunta	Aventura conjunta	X	X				2
E22	Impulsar la inversión en las universidades para incrementar la velocidad de transferencia tecnológica y desarrollar productos Premium	Aventura conjunta	Alianza Estratégica	X	X				2
E23	Incrementar alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales	Desarrollo de mercados	Alianza Estratégica	X	X	X		X	4
E24	Invertir en investigación y desarrollo para mejorar el uso eficiente de los recursos renovables y no renovables	Calidad Total		X					1
E25	Optimizar costos en la producción para mejorar la competitividad	Reingeniería de Procesos		X					1
E26	Reducir progresivamente aquellas líneas de producción que no generen rentabilidad	Atrincheramiento		X				X	2
E27	Tercerizar procesos no claves para la industria a proveedores especializados	Rightsizing	Tercerización	X				X	2
E28	Buscar apoyo del gobierno para flexibilizar el marco regulatorio de la legislación laboral	Aventura conjunta	Alianza Estratégica	X					1

Tabla 69

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

		Estrategias Específicas Retenidas																								
		E01		E02		E03		E05		E06		E07		E09		E10		E11		E12		E19		E23		
Factores Clave	Peso	Establecer acuerdos bilaterales comerciales con países de Europa del Este, India, China y Oceanía, para ofrecer la amplia variedad de productos de la industria		Desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano		Producir productos de calidad Premium explotando las superficies y condiciones geográficas de biodiversidad		Desarrollar mercado en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica		Ampliar la participación de mercado aprovechando el reconocimiento internacional del pisco y ron		Desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global		Desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional		Mitigar la presencia de otras bebidas destiladas globales aprovechando la calidad y el reconocimiento internacional del pisco y ron		Impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron		Competir con productos globales aprovechando la diversidad y calidad de materia prima y productos terminados		Integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global		Incrementar alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidad																										
O1	Acuerdos bilaterales y regionales de comercio suscritos por el Estado peruano	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
O2	Proyecciones de crecimiento de consumo de bebidas alcohólicas a nivel global hacia el 2025 especialmente en Asia, Oceanía y Europa del Este.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
O3	Cooperación técnica internacional con las mejores practicas de la industria	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
O4	Extenso territorio productivo, con diversidad de climas cuencas hidrográficas y biodiversidad.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20
O5	Aumento de la población de clase media global que puede consumir bebidas alcohólicas con mayor poder adquisitivo	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
O6	Crecimiento macroeconómico sólido y estable por periodo de estabilidad política democrática	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
O7	Apoyo de instituciones del gobierno para la innovación y desarrollo tecnológico	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
Amenazas																										
A1	Presencia de bebidas destiladas como whisky, ginebra, vodka y otros que se comercializan como marcas globales.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
A2	Tendencia de algunos países sobre políticas proteccionista y nacionalistas	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
A3	Dificultades de acceso a agua dulce debido al cambio climático	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
A4	Marco regulatorio de la legislación laboral es relativamente rígida por los altos costos salariales no laborables y salario mínimo obligatorio	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08
A5	Baja inversión en investigación y desarrollo, y transferencia tecnológica universidad - empresa	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
A6	Altos costos asociados a desastres naturales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
Fortalezas																										
F1	Diversidad y calidad de materia prima	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
F2	Amplia variedad de productos terminados de pisco y ron	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
F3	Reconocimiento internacional de pisco y ron	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07
F4	Calidad de productos	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
F5	Bajo endeudamiento	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
F6	Publicidad y promoción efectiva	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Debilidades																										
D1	Altos costos en la producción frente a los competidores regionales	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16
D2	Índice de productividad por hectárea menor a la competencia	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20
D3	No aplicación de economías de escala, uso de procesos productivos artesanales	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
D4	Cadenas de distribución	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40
D5	Baja inversión en tecnología, investigación y desarrollo	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10
D6	Ausencia de profesionales especialistas en la industria	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14
D7	Ausencia de un clúster de la industria con alto número de microproductores	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Puntaje de Atractividad		2.00	4.79		5.81		4.44		6.11		4.25		5.85		5.19		4.75		5.02		4.76		5.79		5.17	

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) denominada “Auditoría ética de la estrategia” permite filtrar las estrategias de la matriz precedente, verificándose que estas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, mediante la evaluación de 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 como en la distribución, equidad en la administración y normas de compensación; y (c) utilitarismo como fines y resultados estratégicos y medios estratégicos empleados. Al respecto, el aspecto de derechos se califica como promueve (P), neutral (N) o viola (V); el de justicia como justo (J), neutro (N) e injusto (I); y el utilitarismo como excelentes (E), neutro (N) o perjudicial (P). 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, sea justa y permita alcanzar los resultados estratégicos.

En ese sentido, las siete estrategias mostradas en la Matriz de Rumelt se sometieron a los criterios de evaluación en la auditoría de la ética, y, al verificarse que no violaban los derechos humanos, son justas y permiten alcanzar los resultados estratégicos, se retuvieron. En la Tabla 71 se muestra la Matriz de Ética de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En conclusión, se han obtenido cinco estrategias principales llamadas Estrategias Retenidas, evaluadas a partir de las matrices de Rumelt y de Ética. De la misma forma, se han obtenido siete estrategias como segundo grupo de contingencias y dieciséis estrategias como tercer grupo. La matriz de estrategias retenidas y de contingencia para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron se puede observar en la Tabla 72.

Tabla 70.

Matriz Rumelt de la Industria del Pisco y Ron

	Estrategias Específicas	Pruebas				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E02	Desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E05	Desarrollar mercado en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E07	Desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E09	Desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron y la gastronomía	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	Integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E23	Incrementar alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 71

Matriz de Ética de las Estrategias de la Industria del Pisco y Ron

Estrategias Específicas	Pruebas								Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la	Impacto en el derecho al libre	Impacto en el derecho a la	Impacto en el derecho a la libertad	Impacto en el derecho a hablar	Impacto en el derecho al debido	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
E02 Desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
E05 Desarrollar mercado en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
E07 Desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
E09 Desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
E11 Impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron y la gastronomía	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
E19 Integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
E23 Incrementar alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Para verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los OLP, se requiere indicar qué OLP se alcanzará con las estrategias finalmente retenidas. En conclusión, las cinco estrategias específicas determinadas a partir de la matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo. Esto se expone en la Tabla 73.

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

Luego de haber desarrollado el análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, esta matriz permitirá realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. 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. Esto puede observarse en la Tabla 74.

6.13. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos la industria debe enfocarse en implementar las estrategias de desarrollo de mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano, y hacia mercados en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica. Lo anterior, debe ir acompañado con el incremento de alianzas con cadenas de distribución globales como cadenas de supermercados, mayoristas, cadenas de hoteles y restaurantes, y retailers, de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales.

Por otro lado, debe fortalecer su marketing internacional mediante las estrategias de publicidad y promoción efectiva, impulsando los productos de marca peruana en ferias internacionales, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron y la gastronomía. Además, necesita desarrollar productos sofisticados para la demanda creciente de la clase media global, e innovar con nuevos productos globales, aprovechando la

diversidad geográfica, climática y la calidad de la materia prima, estas deben contar con el apoyo de instituciones del gobierno y la cooperación técnica internacional, para mejorar los productos.

Finalmente, la industria debe integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global, mejorar tecnológicamente su producción y usar economías de escala.



Tabla 72

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencias (MERC)

Estrategias Retenidas	
E02	Desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano
E05	Desarrollar mercado en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica
E07	Desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global
E09	Desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional
E11	Impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron y la gastronomía
E19	Integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global
E23	Incrementar alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales
Estrategias de Contingencia	
Primer Grupo	
Segundo Grupo	
E01	Establecer acuerdos bilaterales comerciales con países de Europa del Este, India, China y Oceanía, para ofrecer la amplia variedad de productos de la industria
E03	Producir productos de calidad Premium explotando las superficies y condiciones geográficas de biodiversidad
E06	Ampliar la participación de mercado aprovechando el reconocimiento internacional del pisco y ron
E10	Mitigar la presencia de otras bebidas destiladas globales aprovechando la calidad y el reconocimiento internacional del pisco y ron
E12	Competir con productos globales aprovechando la diversidad y calidad de materia prima y productos terminados
Tercer Grupo	
E04	Obtener créditos con tasas de interés bajas del sistema financiero aprovechando la estabilidad económica del país
E08	Desarrollar productos de calidad a través de la innovación y desarrollo tecnológico con el apoyo de instituciones del gobierno y la cooperación técnica internacional
E13	Reducir el impacto en el cambio climático fomentando los estándares de calidad para hacer uso adecuado de los recursos
E14	Elaborar pisco y ron bajo la normas técnicas para hacer frente a la competencia y políticas proteccionistas
E15	Mitigar los costos asociados a desastres naturales aprovechando el bajo endeudamiento para buscar financiamiento
E16	Mejorar los procesos productivos aprovechando la cooperación técnica internacional y el apoyo de las instituciones del gobierno
E17	Capacitar la mano de obra existente y mejorar las brechas de especialistas aprovechando la cooperación técnica internacional
E18	Ampliar la escala productiva mediante la cooperación técnica internacional, el extenso territorio productivo y su diversidad para satisfacer el crecimiento de la demanda global
E20	Integrar proveedores, productores y distribuidores y desarrollar el clúster de la industria, aprovechando el crecimiento macroeconómico sólido
E21	Formalizar a los microproductores para aprovechar los acuerdos regionales y bilaterales
E22	Impulsar la inversión en las universidades para incrementar la velocidad de transferencia tecnológica y desarrollar productos Premium
E24	Invertir en investigación y desarrollo para mejorar el uso eficiente de los recursos renovables y no renovables
E25	Optimizar costos en la producción para mejorar la competitividad
E26	Reducir progresivamente aquellas líneas de producción que no generen rentabilidad
E27	Tercerizar procesos no claves para la industria a proveedores especializados
E28	Buscar apoyo del gobierno para flexibilizar el marco regulatorio de la legislación laboral

Tabla 73

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

VISIÓN:				
Ser en el año 2027, la industria líder en América del Sur, reconocida a nivel global por su productividad y alta rentabilidad, contribuyendo en la generación del empleo y el desarrollo económico del país, y satisfaciendo todas las ocasiones de consumo				
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
Intereses Organizacionales				
1 Ser una industria rentable para sus accionistas				
2 Aumentar la participación de mercado nacional y global				
3 Ser una industria generadora de empleo				
4 Mejorar la productividad				
Estrategias Especificas				
E02 Desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano	X	X	X	
E05 Desarrollar mercado en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica	X	X	X	
E07 Desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global		X		X
E09 Desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional	X	X		X
E11 Impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron y la gastronomía		X	X	
E19 Integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global	X	X		X
E23 Incrementar alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales	X	X		

Tabla 74

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores					
	Industria de Brasil	Industria Argentina	Industria de Chile	Industria de Reino Unido	Industria Cervecera	Industria Vitivinícola
E02 Desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano	Explotar sus tratados de libre comercio	Explotar sus tratados de libre comercio	Explotar sus tratados de libre comercio	Industria madura con varios canales de distribución	Monopolio local y global de la casa matriz	Explotar los tratados de libre comercio
E05 Desarrollar mercado en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica	Busca ingresar a los mismos mercados sin desatender al nacional	Busca ingresar a los mismos mercados sin desatender al nacional	Busca ingresar a los mismos mercados copiando la estrategia de marca Perú	Lidera el mercado global	Mantiene su producción local	Busca ingresar a los mismos mercados
E07 Desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global	Busca nuevos productos e incrementa su participación en nuevos mercados	Busca nuevos productos e incrementa su participación en nuevos mercados	Busca nuevos productos e incrementa su participación en nuevos mercados	Lidera el mercado global con su misma cartera de productos y de calidad Premium	Busca nuevos productos para el perfil de clase media	Amplia productos de calidad Premium
E09 Desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional	Aprovechar su biodiversidad para innovar con productos parecidos a la industria peruana Usar patentes de protección industrial	La industria del vino muy desarrollada, poca posibilidad de imitación y variedad de productos	La industria del vino muy desarrollada, poca posibilidad de imitación y variedad de productos	Industria líder, buscara integración horizontal si ve amenazado por nuevos productos Obtener mejores ofertas	Mantiene su producción local	Aprovecha los factores propicios para mejorar su productividad, incrementa su exportación
E11 Impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron y la gastronomía	Incrementa su capacidad productiva exportable	Incrementa su capacidad productiva exportable	Incrementa su capacidad productiva exportable	Mantiene su escala industrial como líder	Investigación de mercado	Investigación de mercado
E19 Integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global	Incrementa su capacidad productiva exportable	Incrementa su capacidad productiva exportable	Incrementa su capacidad productiva exportable	Mantiene su escala industrial como líder	Investigación de mercado	Investigación de mercado
E23 Incrementar alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales	Promover control sobre las cadenas de distribución	Promover control sobre las cadenas de distribución	Incrementar el control sobre las cadenas de distribución	Mantiene sus alianzas con las principales cadenas de distribución	Monopolio local y global con cadena propia de distribución	Comparte cadena de distribución

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son parte fundamental de la etapa de implementación y dirección, ya que son los hitos mediante los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo con ayuda de las estrategias definidas. Estos objetivos deben ser claros y cuantificables para poder medir su avance.

OLP1. El 2027 la rentabilidad será de 30%. En el 2016 la rentabilidad fue de 17%.

- OCP 1.1: El 2019, la rotación de activos será de 0.49; luego, en el 2023, de 0.70, y para el 2027, será de 1.62.
- OCP 1.2: El 2019 el margen comercial será de 21%, luego, en el 2023, de 25%, y para el 2027, será de 26%.
- OCP 1.3: El 2019 el apalancamiento financiero será de 0.60, luego, en el 2023, será de 0.87, y para el 2027 será de 1.

Las acciones para cada objetivo se encuentran descritas en la Tabla 75.

OLP2. El 2027 la industria facturará USD 1,400 millones. En el 2016 las ventas fueron USD 77 millones.

- OCP 2.1: El 2019 el crecimiento en volumen de producción será de 14%, luego, en el 2023, de 30%, y para el 2027, será de 50%.
- OCP 2.2: El 2017, establecer acuerdos comerciales con distribuidores de supermercados en los países de China, India y Australia. El 2023, establecer acuerdos comerciales con cadena de restaurantes, y el 2027, establecer acuerdos comerciales con cadena de hoteles.
- OCP 2.3: El 2017, ingresar a nuevos mercados: China, India y Australia con ventas de USD 983,010; el 2023 con ventas de USD 21,520,773; y, el 2027 llegar con ventas de USD 169,481,296.

- OCP 2.4: Realizar 3 ferias de bebidas alcohólicas y/o gastronómicas al año, para difundir el producto en los países de China, India y Australia anualmente.
- OCP 2.5 Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 12% el número de hectáreas cosechadas de uva.
- OCP 2.6 Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 8% el número de hectáreas cosechadas de caña de azúcar en las regiones de La Libertad y San Martín.

Las acciones para cada objetivo se encuentran descritas en la Tabla 75.

OLP3. El 2027 la industria empleará a 14,000 personas. En el 2016 se empleó 620 puestos de trabajo directo.

- OCP 3.1: El 2019 el crecimiento del número de empleos será de 935, luego en el 2023, será de 2,770; y en el 2027, será de 14,000.
- OCP 3.2 El 2019 reducir la producción informal en 20%. El 2023, en 30%, y el 2027, en 40%.

Las acciones para cada objetivo se encuentran descritas en la Tabla 75.

OLP4. El 2027 la industria incrementará su productividad a 1.64. En el 2016 su productividad fue de 0.75.

- OCP 4.1: El 2019 el rendimiento de la caña de azúcar será de 186 t/ha, el 2023 será de 273 t/ha; y el 2027 será de 300 t/ha.
- OCP 4.2: El 2019, el rendimiento de la uva será de 26 t/ha, el 2023, será de 30 t/ha, y el 2027 será de 35 t/ha.
- OCP 4.3: Ejecutar dos proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la materia prima por hectárea.

Las acciones para cada objetivo se encuentran descritas en la Tabla 75.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Una parte importante de la implementación de la estrategia para cumplir con los objetivos de corto y largo plazo es la asignación de recursos. Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de recursos: (a) financieros, (b) logísticos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. A continuación se explica cada uno de estos recursos.

Recursos financieros

Los recursos financieros permitirán a la industria obtener un soporte económico para la toma de decisiones, reinvertir en las acciones desarrolladas, implementar mejoras en sus procesos de producción, capacitar a su personal, entre otras acciones. Entre las fuentes financieras se tiene a: (a) líneas de créditos a largo plazo, (b) emisión de bonos, (c) emisión de acciones, y (d) aumento de capital, entre otras.

El Estado peruano brinda apoyo a la promoción del consumo del pisco, a través de la Gerencia de Agro de la Asociación de Exportadores (ADEX), también con el apoyo de PROMPEX para la promoción del Pisco en mercados internacionales; asimismo, la industria tiene facilidad para acceder a préstamos financieros, según lo especificado en los capítulos anteriores. Estas asociaciones son parte de CONAPISCO, el cual desarrolla la actividad productora de Pisco a través de propuestas normativas, acciones de promoción, difusión, asistencia técnica y medidas de toda índole, con la finalidad de potenciar la ventaja competitiva, así como respaldar la promoción nacional e internacional del Pisco.

En la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, la inversión en el desarrollo de nuevos productos y en investigación aún es escaso, lo que resta competitividad frente a otras industrias como Reino Unido, Francia y Estados Unidos.

Recursos humanos

El recurso humano es uno de los recursos más indispensables y principal activo de una organización, pues es el que genera conocimiento y permite la productividad de la organización. Por ello, es necesario capacitarlo y motivarlo, ya que nos permitirá lograr eficientemente la ejecución de todos los procesos internos y externos del sector, sobre todo el desarrollo de las estrategias planteadas que llevarán a buen término el logro de los objetivos a corto y largo plazo. En la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron aún falta potenciar el desarrollo de profesionales en ciencias y tecnologías que aporten a la innovación de nuevos productos, esto se concentra generalmente en los productores y las personas que trabajan en el cultivo de la materia prima.

Recursos logísticos

Estos recursos están relacionados con la capacidad para atender a toda la cadena logística de la empresa, para ello es importante contar con el respaldo y soporte de los demás recursos, el manejo de una buena cadena logística está determinado por la tecnología, la integración de los sistemas de información, los recursos financieros, los recursos humanos, entre otros. En el caso de la industria del pisco y ron, contar con productores y distribuidores que respondan a la misión de la empresa permitirá llevar un mejor producto y servicio a los consumidores.

Recursos tecnológicos

La agilidad de los procesos y gestiones en la industria se debe, en gran parte, al recurso tecnológico con el que cuenta la empresa; por lo tanto, es un factor clave en el desarrollo de los productos de calidad, pues influye directamente en la administración de la información y de los procesos tecnológicos. El negocio de producción de pisco dispone de tecnología y de normas técnicas para orientar el proceso de fabricación para la obtención de un pisco de calidad.

Uno de los instrumentos actualmente utilizados por las empresas agroalimentarias es el sistema de análisis de riesgos y control de punto críticos (ARCPC), desarrollado por la compañía Pillsbury de Estados Unidos (Marcelo, 2008). El apoyo del gobierno en esta industria se puede ver a través del Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola o CITEVid, la cual depende del PRODUCE y tiene a disposición las siguientes áreas: (a) normalización, (b) enológica, (c) vitícola, (d) capacitación, y (e) asistencia técnica e investigación.

A continuación, en la Tabla 76, se han agrupado estos recursos en tres partes: (a) los recursos tangibles, (b) los recursos intangibles, y (c) recursos humanos. En esta tabla se ha identificado los recursos por cada objetivo a corto plazo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas que delimitan las acciones de la industria y que, además, están alineadas a las estrategias retenidas de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, se han definido dentro de un marco de consumo responsable de alcohol, acorde al marco legal y normativo que ayude a reducir los problemas sociales asociados al consumo de alcohol en todos los niveles de la sociedad. Son citadas a continuación (ver Tabla 77):

- Política 1. Actuar con integridad, imparcialidad y honestidad en todas las actividades con el gobierno, los socios comerciales, los clientes, los proveedores, las partes interesadas y la comunidad.
- Política 2. Aplicar las buenas prácticas comerciales y el buen gobierno corporativo.
- Política 3. Impulsar la formalización de los microproductores dentro de un mercado de libre competencia, rechazando la evasión tributaria y la producción informal.

Tabla 76

Matriz de Recursos Asignados a los OCP

OLP	OCP	Tangibles							Intangibles					Humanos		
		Ampliación de una planta o una nueva	Mayor cantidad de máquinas	Flota de transporte	Financiamiento	Manual de procesos de producción	Inversión en innovación	Mayor cantidad de insumos uva y caña de azúcar	Plataforma de manejo de recursos	Certificación ISO	Sistemas de mejora continua	Cultura organizacional enfocada a la calidad	Gestión del conocimiento	Personal capacitado	Sistema de evaluación 360 y política de incentivo	Mayor personal comercial
OLP1. El 2027 la rentabilidad será de 30%. En el 2016 la rentabilidad fue de 17%	OCP 1.1: El 2019, la rotación de activos será de 0.49; luego el 2023, de 0.70 y para el 2027, será de 1.62		x		x		x	x	x		x	x	x	x		x
	OCP 1.2: El 2019 el margen comercial será de 21%, luego el 2023, de 25%, y; para el 2027 será de 26%		x				x	x	x		x	x	x	x		x
	OCP 1.3: El 2019 el apalancamiento financiero será de 0.60, luego el 2023, será de 0.87 y; para el 2027 será de 1	x	x		x		x	x	x		x	x	x	x		x
OLP2. El 2027 la industria facturará USD 1,400 millones. En el 2016 las ventas fueron USD 77 millones	OCP 2.1: El 2019 el crecimiento en volumen de producción será de 14%, luego el 2023, de 30% y; para el 2027, será de 50%	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
	OCP 2.2: El 2017, establecer acuerdos comerciales con distribuidores de supermercados en los países de China, India y Australia. El 2023, establecer acuerdos comerciales con cadena de restaurantes, y el 2027, establecer acuerdos comerciales con cadena de hoteles		x							x	x	x	x	x	x	x
	OCP 2.3: El 2017, ingresar a nuevos mercados: China, India y Australia con ventas de USD 983,010, el 2023 con ventas de USD 21,520,773 y el 2027 llegar con ventas de USD 169,481,296	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	OCP 2.4: Realizar 3 ferias de bebidas alcohólicas y/o gastronómicas al año, para difundir el producto en los países de China, India y Australia anualmente						x	x	x				x		x	
	OCP 2.5 Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 12% el número de hectáreas cosechadas de uva		x		x				x				x			
	OCP 2.6 Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 8% el número de hectáreas cosechadas de caña de azúcar en la región San Martín		x		x				x				x			
OLP3: El 2027 la industria empleará a 14,000 personas. En el 2016 se empleó 620 puestos de trabajo directo	OCP 3.1: El 2019 el crecimiento del número de empleos será de 935, luego el 2023, será de 2,770; y el 2027, será de 14,000								x		x	x	x	x	x	x
	OCP 3.2 El 2019 reducir la producción informal en 20%. El 2023, en 30%, y el 2027, en 40%									x	x	x	x	x	x	x
OLP4. El 2027 la industria incrementará su productividad a 1.64. En el 2016 su productividad fue de 0.75	OCP 4.1: El 2019 el rendimiento de la caña de azúcar será de 186 t/ha, el 2023 será de 273 t/ha; y el 2027 será de 300 t/ha						x	x	x							x
	OCP 4.2: El 2019, el rendimiento de la uva será de 26 tn/ha, el 2023, será de 30 tn/ha y el 2027 será de 35 tn/ha						x	x	x							x
	OCP 4.3: Ejecutar dos proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la materia prima por				x		x			x		x	x	x		x

Tabla 77

Políticas Asociadas a cada Estrategia de la Industria del Pisco y Ron

Estrategias		Políticas			
E02	Desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano	P1	Actuar con integridad, imparcialidad y honestidad en todas las actividades con el gobierno, los socios comerciales, los clientes, los proveedores, las partes interesadas y la comunidad		
		P2	Aplicar las buenas prácticas comerciales y el buen gobierno corporativo		
		P5	Aplicar las buenas prácticas agrícolas alineadas con certificaciones internacionales		
		P8	Participar en ferias internacionales realizadas en Europa del este, India, China y Oceanía		
		P9	Promover la aplicación de la Ley Nro. 28681 "Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas"		
		P10	Seguir las normas técnicas y reglamentación en la producción de bebidas alcohólicas		
		P12	Promover un ambiente de diversidad cultural en todos los niveles estructurales		
E05	Desarrollar mercado en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica	P1	Actuar con integridad, imparcialidad y honestidad en todas las actividades con el gobierno, los socios comerciales, los clientes, los proveedores, las partes interesadas y la comunidad		
		P2	Aplicar las buenas prácticas comerciales y el buen gobierno corporativo		
		P3	Impulsar la formalización de los microproductores dentro de un mercado de libre competencia, rechazando la evasión tributaria y la producción informal		
		P5	Aplicar las buenas prácticas agrícolas alineadas con certificaciones internacionales		
		P7	Generar empleo digno y con estabilidad laboral		
		P8	Participar en ferias internacionales realizadas en Europa del este, India, China y Oceanía		
		P9	Promover la aplicación de la Ley Nro. 28681 "Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas"		
		P10	Seguir las normas técnicas y reglamentación en la producción de bebidas alcohólicas		
		P12	Promover un ambiente de diversidad cultural en todos los niveles estructurales		
		E07	Desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global	P3	Impulsar la formalización de los microproductores dentro de un mercado de libre competencia, rechazando la evasión tributaria y la producción informal
P4	Desarrollar las actividades del negocio en armonía con el entorno mediante el uso adecuado de los recursos renovables y no renovables, previniendo la contaminación y cumpliendo la regulación y normativa vigente en asuntos ambientales				
P5	Aplicar las buenas prácticas agrícolas alineadas con certificaciones internacionales				
P6	Ejecutar las actividades promoviendo la cultura de seguridad y salud ocupacional, a fin de dar cumplimiento a la norma y legislación vigente				
P7	Generar empleo digno y con estabilidad laboral				
P9	Promover la aplicación de la Ley Nro. 28681 "Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas"				
P10	Seguir las normas técnicas y reglamentación en la producción de bebidas alcohólicas				
P11	Promover el acceso crediticio a los microproductores				
E09	Desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional			P3	Impulsar la formalización de los microproductores dentro de un mercado de libre competencia, rechazando la evasión tributaria y la producción informal
				P4	Desarrollar las actividades del negocio en armonía con el entorno mediante el uso adecuado de los recursos renovables y no renovables, previniendo la contaminación y cumpliendo la regulación y normativa vigente en asuntos ambientales
		P5	Aplicar las buenas prácticas agrícolas alineadas con certificaciones internacionales		
		P6	Ejecutar las actividades promoviendo la cultura de seguridad y salud ocupacional, a fin de dar cumplimiento a la norma y legislación vigente		
		P7	Generar empleo digno y con estabilidad laboral		
		P9	Promover la aplicación de la Ley Nro. 28681 "Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas"		
		P10	Seguir las normas técnicas y reglamentación en la producción de bebidas alcohólicas		
		E11	Impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron y la gastronomía	P3	Impulsar la formalización de los microproductores dentro de un mercado de libre competencia, rechazando la evasión tributaria y la producción informal
				P4	Desarrollar las actividades del negocio en armonía con el entorno mediante el uso adecuado de los recursos renovables y no renovables, previniendo la contaminación y cumpliendo la regulación y normativa vigente en asuntos ambientales
				P5	Aplicar las buenas prácticas agrícolas alineadas con certificaciones internacionales
P6	Ejecutar las actividades promoviendo la cultura de seguridad y salud ocupacional, a fin de dar cumplimiento a la norma y legislación vigente				
P7	Generar empleo digno y con estabilidad laboral				
P10	Seguir las normas técnicas y reglamentación en la producción de bebidas alcohólicas				
P11	Promover el acceso crediticio a los microproductores				
E19	Integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global	P1	Actuar con integridad, imparcialidad y honestidad en todas las actividades con el gobierno, los socios comerciales, los clientes, los proveedores, las partes interesadas y la comunidad		
		P2	Aplicar las buenas prácticas comerciales y el buen gobierno corporativo		
		P5	Aplicar las buenas prácticas agrícolas alineadas con certificaciones internacionales		
		P7	Generar empleo digno y con estabilidad laboral		
		P10	Seguir las normas técnicas y reglamentación en la producción de bebidas alcohólicas		
		P11	Promover el acceso crediticio a los microproductores		
E23	Incrementar alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales	P1	Actuar con integridad, imparcialidad y honestidad en todas las actividades con el gobierno, los socios comerciales, los clientes, los proveedores, las partes interesadas y la comunidad		
		P4	Desarrollar las actividades del negocio en armonía con el entorno mediante el uso adecuado de los recursos renovables y no renovables, previniendo la contaminación y cumpliendo la regulación y normativa vigente en asuntos ambientales		
		P5	Aplicar las buenas prácticas agrícolas alineadas con certificaciones internacionales		
		P8	Participar en ferias internacionales realizadas en Europa del este, India, China y Oceanía		
		P10	Seguir las normas técnicas y reglamentación en la producción de bebidas alcohólicas		
		P12	Promover un ambiente de diversidad cultural en todos los niveles estructurales		

- Política 4. Desarrollar las actividades del negocio en armonía con el entorno, mediante el uso adecuado de los recursos renovables y no renovables, previniendo la contaminación, y cumpliendo la regulación y normativa vigente en asuntos ambientales.
- Política 5. Aplicar las buenas prácticas agrícolas alineadas con certificaciones internacionales.
- Política 6. Ejecutar las actividades promoviendo la cultura de seguridad y salud ocupacional, a fin de dar cumplimiento a la norma y legislación vigente.
- Política 7. Generar empleo digno y con estabilidad laboral.
- Política 8. Participar en ferias internacionales realizadas en Europa del este, Asia y Oceanía.
- Política 9. Promover la aplicación de la Ley Nro. 28681: “Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas”.
- Política 10. Seguir las normas técnicas y reglamentación en la producción de bebidas alcohólicas.
- Política 11. Promover el acceso crediticio a los microproductores.
- Política 12. Promover un ambiente de diversidad cultural en todos los niveles estructurales.

Las políticas definidas delimitan el accionar gerencial, acotan la implementación de cada estrategia y apoyan el logro de los objetivos al establecer los límites del accionar correcto de la industria.

7.4. Estructura Organizacional de la Industria del Pico y Ron

La estructura organizacional de la industria propuesta tiene como principal órgano ejecutivo al Comité Nacional de la Industria de Bebidas Alcohólicas de la SNI, y que tienen como entidades de apoyo al CONAPISCO, PRODUCE, ADEX y PROMPERÚ. En la

siguiente línea de la organización se encuentra la cadena de valor de la misma, compuesta por: (a) proveedores de materia prima, es crítico el insumo con el cual se elabora los licores destilados, siendo la uva pisquera y la caña los principales; (b) los productores de pisco, que son todas las empresas que producen las bebidas alcohólicas; (c) distribuidores y mayoristas, que tomarán un papel fundamental para que se consoliden las exportaciones y ventas en el mercado nacional. Actualmente, cada empresa realiza sus propias exportaciones siendo menos competitivos; (d) exportación, es el proceso crítico para lograr los objetivos de la industria; y (e) los vendedores con licencia y sin licencia, quienes venden en el mercado nacional.

Además, el sector de bebidas alcohólicas se relaciona con diferentes instituciones para realizar sus actividades como son el PRODUCE, que, mediante los centros de innovación productiva y la transferencia tecnológica, permitirán añadir valor agregado mediante el uso de las normas técnicas, buenas prácticas y estándares de calidad para la elaboración de bebidas alcohólicas; el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), que ayuda a reducir las plagas y así evitar el daño a los cultivos de caña de azúcar y vid; la SNI, la cual, mediante los Comités del ron y el pisco promoverá el desarrollo de la industria; CONAPISCO y Agroindustrial CITE, quienes promoverán el desarrollo de la cadena productiva del Pisco; y la Asociación de Exportadores (ADEX), que permitirá aprovechar las oportunidades de los acuerdos comerciales.

La estructura organizacional de la Industria de Bebidas Alcohólicas del pisco y ron propuesta se muestra en la Figura 65.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Para que una empresa sea rentable trabajando con responsabilidad social, mediante los aspectos: (a) económico, (b) ambiental, y (c) social. Estos tres aspectos deben estar acompañados de los valores éticos para buscar la credibilidad y sostenibilidad en el tiempo.

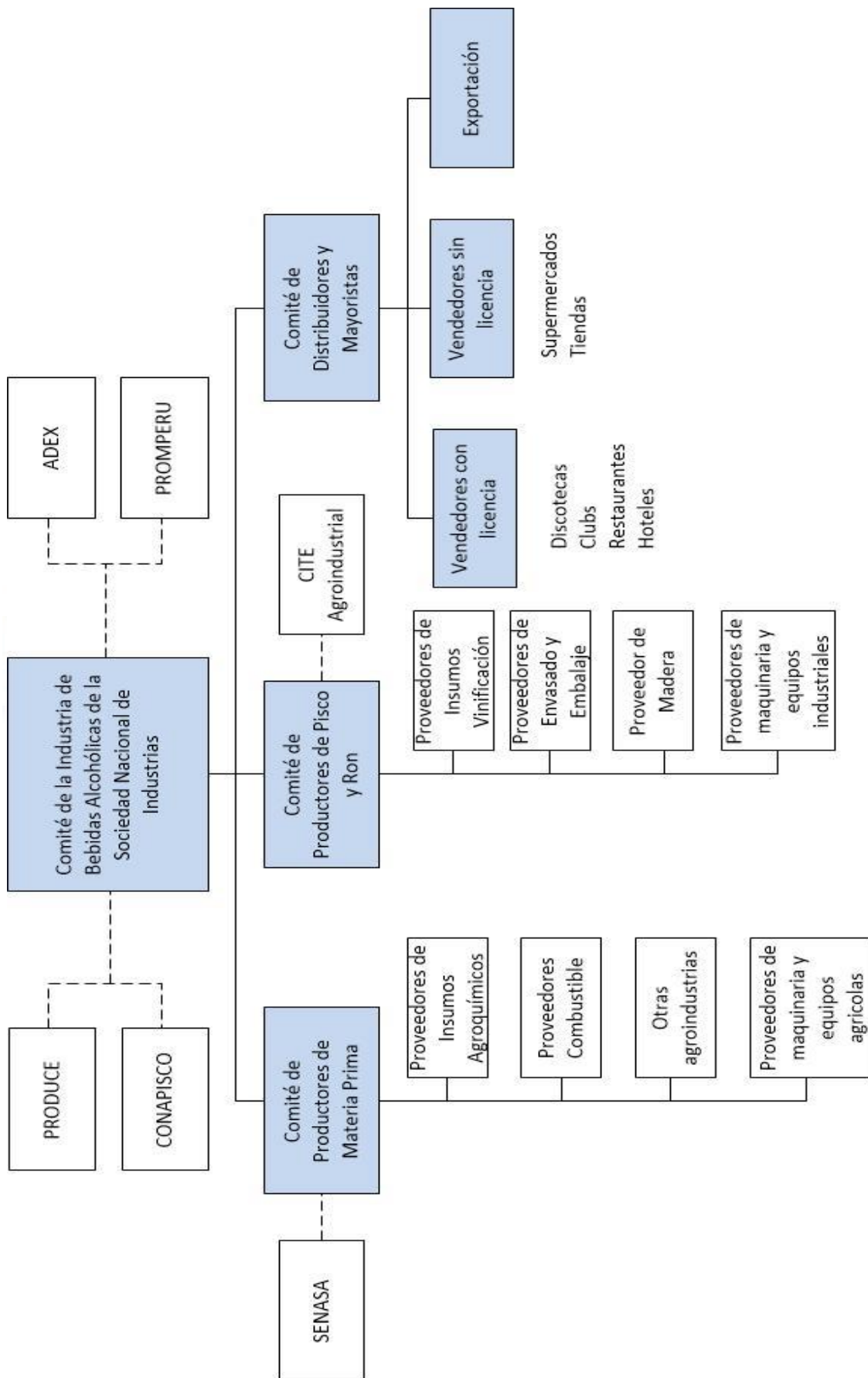


Figura 65. Estructura organizacional de la industria del pisco y ron

Económico-financiero

El valor económico es fundamental para la organización. Según Porter (2015), se deben de alinear las unidades de negocio con el fin de añadir valor a la empresa y, de la misma manera, valor a la inversión de los accionistas. Hoy la rentabilidad es de 17%, y la industria se proyecta a una rentabilidad de 30% para el año 2027. La facturación al 2027 es USD 1,400 millones, y, actualmente, se tiene una facturación en USD 77 millones. Según Ordoñez (2012), el crecimiento de mercado del ron en el Perú en el año 2012 contribuye al crecimiento de PBI del Perú en 1%.

Ambiental

Según Porter (2015), la promoción de políticas ambientales ayuda a la concientización de las personas. De esta forma se cumple con los valores éticos y de respeto por la gente, las comunidades y el entorno natural.

Para la industria de bebidas espirituosas, Cartavio Rum company, líder en la industria del ron en el Perú, mantiene una política integral con el fin de proteger el medio ambiente, de los procesos operacionales de la organización y del consumo de productos por parte del cliente garantizando la seguridad y salud de las personas vinculantes.

Social

La responsabilidad social es el compromiso de todos los involucrados de la organización, desde los participantes de la comunidad vinculante, hasta los empleados directos e indirectos a la organización. Por otro lado, según Porter (2015), la responsabilidad social hace partícipe a los niveles empresariales de la organización con una entidad RSE como obligación moral, sostenibilidad para operar y reputación. Para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, el sector del ron de Cartavio Rum company promueve el compromiso de responsabilidad social, dirigido a todos los accionistas, colaboradores y

consumidores de la organización de bebidas alcohólicas, respetando los aspectos sociales con calidad (Cartavio Rum Company, s.f.).

7.6. Recursos Humanos y Motivación

En los procesos de recursos humanos se deben tener las competencias de las personas para los puestos necesarios. De esta manera, una persona es clave y puede ser seguida como líder asumiendo responsabilidades y características que debe tener. Esto debe estar contemplado en el planeamiento estratégico.

Asumir un nuevo cambio para la implementación estratégica de una organización no requiere poner resistencia a este; de esta forma, el proceso de implementación se hace más exitoso y dinámico. El cambio generado para un proceso de implementación requiere de: (a) soporte y coordinación de las áreas funcionales, (b) disciplina en la ejecución y plazos previstos, (c) motivación de los gerentes y empleados, para alinear los intereses de la organización, y (d) involucramiento para cumplir las estrategias.

Para el 2027 la industria de bebidas espirituosas empleará a 14,000 personas. Actualmente se generan 620 puestos de trabajo en la industria del pisco y ron. De esta manera, en el corto plazo se incrementará el número de empleos en un 12% anual.

7.7. Gestión del Cambio

El proceso de implementación estratégica involucra cambios estructurales y culturales, por lo cual existe una alta probabilidad de generar una crisis. Entonces, para implementar el cambio, Kottler, citado por Robbins y Judge (2013), definió ocho pasos secuenciales para implementar un cambio exitoso: (a) crear el sentido de urgencia, (b) formar una coalición potente, (c) desarrollar una visión clara, (d) comunicar la visión, (e) eliminar los obstáculos, (f) asegurar triunfos a corto plazo, (g) construir sobre el mismo camino, y (h) anclar el cambio en la cultura de la empresa. Por otro lado, las doce acciones para transformar la organización, las cuales se basan en lo planteado por Kottler, agregando cuatro acciones

son: (a) planear la estrategia de cambio, (b) usar tecnologías de información, (c) usar referenciación constante, y (d) tercerizar cuando sea posible. A continuación, se detallan las acciones a implementar en la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron para lograr la puesta en marcha del proceso estratégico:

1. Planear la estrategia del cambio. Donde debe desarrollarse un plan de acción, acompañado de un cronograma, tomando en cuenta los recursos humanos, la estructura organizacional, las competencias y los valores compartidos planteados en este plan estratégico.
2. Establecer un sentido de urgencia. Las brechas planteadas en la situación general y los objetivos a largo plazo para alcanzar la visión ayudarán a los líderes empresariales a dar sentido de urgencia a los cambios para la continuidad de toda la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.
3. Conformar un grupo directivo facultado. De acuerdo al análisis de interés de organizaciones, existen varios interesados tanto de parte del gobierno como de las asociaciones privadas de empresarios, quienes deben trabajar en conjunto para lograr los objetivos planteados en esta investigación.
4. Crear una visión para el cambio. La visión al 2027, establecida en el planeamiento estratégico, guiará la elaboración de la visión del cambio para hacerlo exitoso.
5. Comunicar la visión del cambio. La visión debe ser conocida por todos los miembros de la industria, incluidas las partes con interés común señalados en la Matriz de Intereses Organizacionales.
6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio. Se deben eliminar los obstáculos al cambio, delegar responsabilidades y promover las iniciativas que empoderen a los recursos humanos para agilizar el cambio.

7. Usar las tecnologías de información y comunicación como facilitadores. El uso de nuevas herramientas de tecnología hace posible una comunicación sin límites de espacio o tiempo, llegando a una gran cantidad de personas a la vez. La tecnología acelera el cambio.
8. Usar permanentemente el referenciación. Dentro del plan estratégico se han definido, dentro de la Matriz de Perfil Referencial, a las industrias de referencia con el fin de monitorear las tendencias y reajustar las estrategias planteadas.
9. Tercerizar cuando sea posible. Al reestructurar la industria, posiblemente, existan procesos que no pertenecen a la cadena de valor de la misma, los cuales podrían ser parte del clúster competitivo planteado, y que deberían tercerizarse para aligerar la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos. Alineados a los objetivos a corto plazo planteados en este capítulo, se debe plantear metas que permitan a los integrantes y a los interesados de la industria alcanzarlos para crear un círculo de motivación hacia el éxito de la visión del cambio formulado.
11. Consolidar mejoramiento y producir más cambios. Una vez logrados los objetivos, estos deben promover a que los empleados fomenten el cambio con el fin de reforzar el proceso con nuevos proyectos, aspectos y ajustes de cambio.
12. Institucionalizar los nuevos enfoques. Alcanzado el cambio propuesto, se debe articular el nuevo comportamiento al éxito de la industria; además, se deben desarrollar líderes que mantengan los nuevos cambios logrados.

Se ha elaborado la Tabla 78, donde se puede observar las acciones de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron para gestionar el cambio hacia la visión 2027.

7.8. Conclusiones

Se han definido 14 objetivos a corto plazo, los cuales apoyan al logro de los cuatro objetivos a largo plazo declarados. Los objetivos de corto plazo se han enfocado en la obtención de los niveles de rentabilidad, a la productividad y a los niveles de ventas o facturación, los cuales se obtendrán incrementando la participación de mercado global con la exportación de los productos sofisticados a mercados como India, China, Europa del Este y Oceanía.

Se han establecido 12 políticas alineadas a las cinco estrategias, las cuales guían el desempeño de la industria, principalmente, impulsando la formalización de los microproductores. Al aplicar las mejores prácticas de la industria, se promueve el empleo y la colocación de productos en nuevos mercados globales.

Luego de establecer los objetivos a corto plazo, alineados a los objetivos a largo plazo del plan estratégico, es necesario asignar los recursos necesarios, indicar las políticas a seguir y rediseñar la estructura organizacional para que la industria pueda lograr su visión a futuro deseado. Sin embargo, toda organización presenta resistencia al cambio, para lo cual se han definido una serie de pasos a seguir para alcanzar exitosamente el cambio propuesto. No obstante, es también importante que los líderes de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron sean los agentes principales del cambio, ya que con las decisiones que toman y sus comportamientos como modelos, dan forma a la cultura para el cambio de la industria.

Tabla 78

Gestión del Cambio

Acciones	Acciones en la industria
Planear la estrategia del cambio	<p>Conformar un equipo constituido por el PRODUCE, la SNI y las asociaciones de empresarios del sector, para elaborar el plan estratégico e implementarlo, con ello establecer los lineamientos necesarios para el cambio de la industria.</p> <p>El equipo debe designar un líder de renombrada experiencia que guíara las estrategias del cambio y lograr implementarlo.</p> <p>Utilizar las mejores prácticas del Project Management para establecer un cronograma retador y alcanzable.</p> <p>El plan de acción debe considerar todos los puntos de vista del sector o clúster industrial, como recursos humanos, estructura organizacional, competencias y valores compartidos.</p>
Establecer un sentido de urgencia	<p>Comunicar a todos los niveles de la industria y por todos los canales de comunicación, el sentido de urgencia a los cambios para la continuidad de toda la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.</p> <p>Lograr el compromiso de todos los interesados en la industria, desde los agricultores hasta los distribuidores, centros de investigación y gobierno.</p>
Conformar un grupo directivo facultado	<p>El equipo conformado para elaborar la estrategia, debe recomendar a los miembros y líderes del sector para conformar el equipo directivo, que tendrá la capacidad para guiar el cambio, monitorear y corregir los avances del mismo.</p>
Crear una visión para el cambio	<p>La visión establecida permitirá guiar el cambio de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron: Ser en el año 2027, un sector industrial líder y competitivo, reconocido por su eficiencia y competitividad en la producción de productos que superen los estándares mundiales de calidad satisfaciendo todas las ocasiones de consumo, contribuyendo en la generación del empleo y el desarrollo económico del país, dentro de un marco de consumo de alcohol responsable y conservando el medio ambiente.</p>
Comunicar la visión del cambio	<p>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.</p>
Facultar a otros para lograr la visión del cambio	<p>Delegar responsabilidades y promover las iniciativas que empoderen a los recursos humanos para agilizar el cambio</p> <p>Implementar un proyecto para la gestión y desarrollo del talento humano dentro de la industria para incrementar la motivación y desempeño laboral.</p>
Usar las tecnologías de información y comunicación como facilitadores	<p>Implantar nuevas herramientas de tecnología que hagan posible una comunicación sin límites de espacio o tiempo, llegando a una gran cantidad de personas a la vez, con el fin de acelerar el cambio.</p>
Usar permanentemente la referenciación	<p>Monitorear la Matriz de Perfil Referencial con las industrias de referencia con el fin de alertar las tendencias y reajustar las estrategias planteadas.</p>
Tercerizar cuando sea posible	<p>Reestructurar la industria y tercerizar procesos que no pertenecen a la cadena de valor de la industria.</p> <p>Integrar proveedores, productores y distribuidores, para desarrollar el clúster de la industria, aprovechando el crecimiento macroeconómico sólido.</p>
Planear resultados y crear éxitos tempranos	<p>Los objetivos a corto plazo planteado, ayudaran a lograr los objetivos a largo plazo, y estos a su vez llevaran a la visión deseada de la industria.</p> <p>Alcanzar los OCP creara un círculo de motivación hacia el éxito de la visión del cambio formulado.</p>
Consolidar mejoramiento y producir más cambios	<p>Reforzar el proceso con nuevos proyectos, revisar procesos con transferencia tecnológica de los centros de investigación y las universidades para hacer ajustes de los cambios.</p>
Institucionalizar los nuevos enfoques	<p>Articular el nuevo comportamiento al éxito de la industria.</p> <p>Desarrollar líderes que mantengan los nuevos cambios logrados.</p>

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

El tablero de control permite tener una visión integral y holística de la industria y saber si todo lo que se ha realizado en la formulación estratégica llevará a cumplir los objetivos trazados hacia el 2027. Dentro de las medidas utilizadas para el seguimiento de los objetivos, se tienen cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

Mapa estratégico. Es un mapa donde se describen los objetivos estratégicos y la manera como se logra la visión de la empresa por medio de las relaciones entre ellos (Kaplan & Norton, 2009), es decir, representa la forma que una empresa crea valor sostenido para sus accionistas y describe cómo los activos intangibles se transforman en activos tangibles. El mapa estratégico resultante para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron se muestra en la Figura 66 y las acciones de cada una de sus perspectivas se describen a continuación.

8.1.1. Aprendizaje interno

Para alcanzar la visión, la industria debe aprender y mejorar, esta perspectiva es crítica ya que sin los recursos humanos no es posible llevar a cabo ningún tipo de objetivo o estrategia (Verdaguer & Carrio, 2014). Los aspectos desarrollados en esta perspectiva son: (a) capital humano, (b) capital de información, y (c) capital organizativo.

Para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron se han planteado las siguientes acciones para el capital humano: (a) mejorar las habilidades en ventas y marketing del personal; (b) mejorar los programas de retención de empleados; (c) mejorar la alineación de los incentivos del personal con los objetivos estratégicos; y (d) mejorar los incentivos para el desarrollo de productos y la innovación.

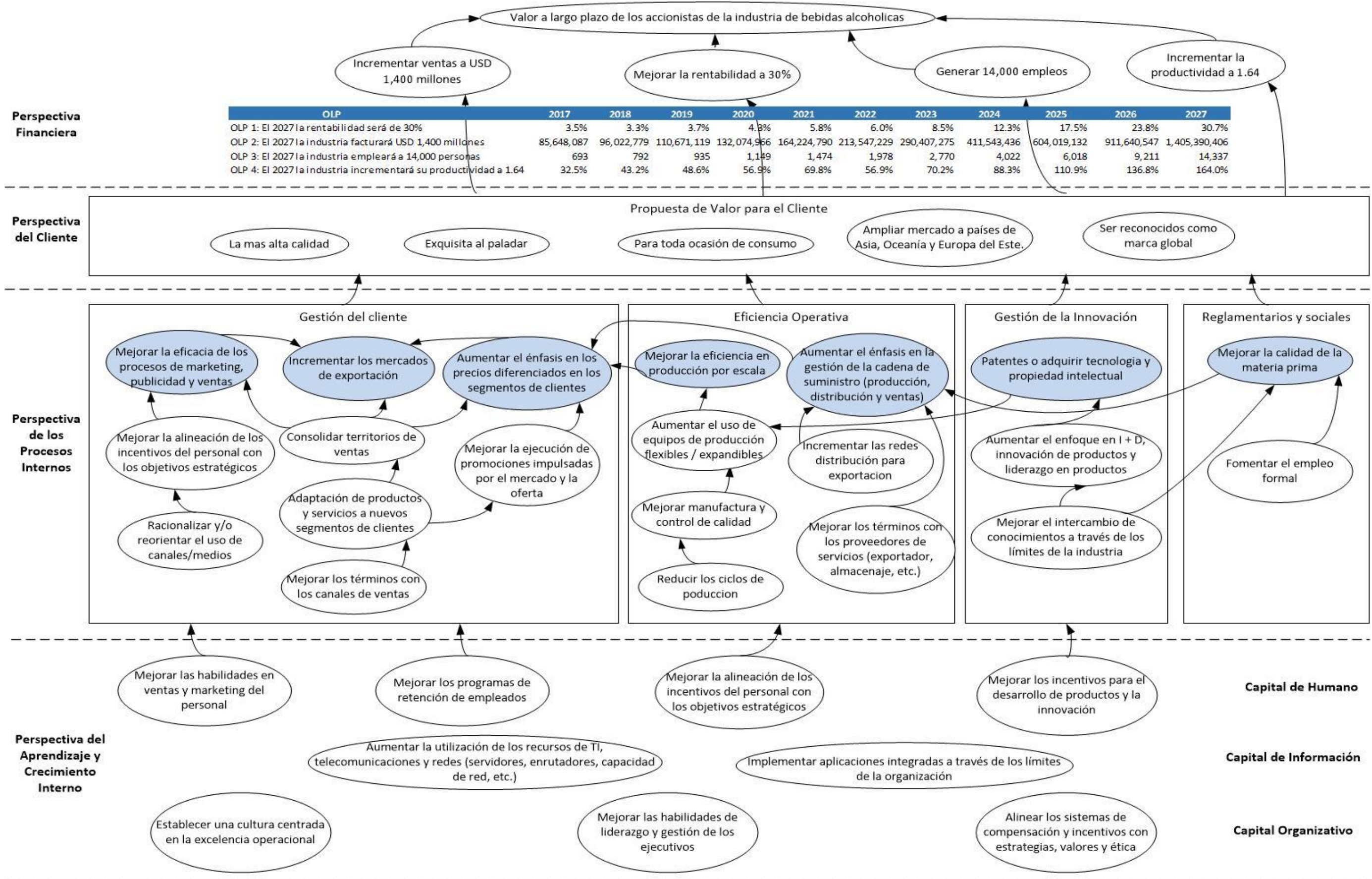


Figura 66. Mapa Estratégico

Además, para el capital de información se plantean las siguientes acciones: (a) aumentar la utilización de los recursos de TI, telecomunicaciones y redes (servidores, enrutadores, capacidad de red, etc.); y (b) implementar aplicaciones integradas a través de los límites de la organización. Finalmente, para el capital organizativo, se plantean las siguientes acciones: (a) establecer una cultura centrada en la excelencia operacional; (b) mejorar las habilidades de liderazgo y gestión de los ejecutivos; y (c) alinear los sistemas de compensación e incentivos con estrategias, valores y ética

8.1.2. Procesos

La perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos en los que debemos sobresalir con excelencia para alcanzar los objetivos planteados (Kaplan & Norton, 2009). Se debe considerar los siguientes procesos internos: (a) procesos de gestión de las operaciones, (b) procesos de gestión del cliente, (c) procesos de gestión de innovación, y (d) procesos reglamentarios y sociales.

Para alcanzar la eficiencia operativa en la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, se plantean los siguientes procesos: (a) mejorar la eficiencia en producción por escala; (b) aumentar el uso de equipos de producción flexibles / expandibles; (c) mejorar la manufactura y control de calidad; (d) reducir los ciclos de producción; (e) aumentar el énfasis en la gestión de la cadena de suministro (producción, distribución y ventas); (f) incrementar las redes distribución para exportación; y (g) mejorar los términos con los proveedores de servicios (exportador, almacenaje, etc.).

Además, para satisfacer a los clientes, se debe realizar los siguientes procesos a nivel de gestión del cliente: (a) mejorar la eficacia de los procesos de marketing, publicidad y ventas; (b) mejorar la alineación de los incentivos del personal con los objetivos estratégicos; (c) racionalizar y/o reorientar el uso de canales/medios; (d) incrementar los mercados de exportación; (e) consolidar territorios de ventas; (f) adaptación de productos y servicios a

nuevos segmentos de clientes; (g) mejorar los términos con los canales de ventas; (h) aumentar el énfasis en los precios diferenciados en los segmentos de clientes; e (i) mejorar la ejecución de promociones impulsadas por el mercado y la oferta.

Adicionalmente, para los procesos de gestión de la innovación, se han planteado los siguientes procesos: (a) patentes o adquirir tecnología y propiedad intelectual; (b) aumentar el enfoque en I + D, innovación de productos y liderazgo en productos; y (c) mejorar el intercambio de conocimientos a través de los límites de la industria.

Finalmente, para los procesos reglamentarios y sociales, se han planteado los siguientes procesos: (a) mejorar la calidad de la materia prima, y (b) fomentar el empleo formal.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente permite identificar la propuesta de valor que se entregará a los clientes o segmentos de clientes objetivo (Kaplan & Norton, 2009). Para lo cual se debe evaluar la participación de mercado, segmentar el mercado, desarrollar productos de mayor calidad que permitan retener a los clientes y consumidores, así como captar nuevos clientes y consumidores, y ampliar el número de países destino de las exportaciones.

En ese sentido, para la perspectiva del cliente de la industria de bebidas alcohólicas del pico y ron, se planteó la siguiente propuesta de valor: (a) la más alta calidad; (b) exquisita al paladar; (c) para toda ocasión de consumo; (d) ampliar mercado a países de Asia, Oceanía y Europa del Este; y (e) ser reconocidos como marca global.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera está constituida por el objetivo a largo plazo de la industria que es proporcionar rendimientos superiores en base al capital invertido (Kaplan & Norton, 2009). Los mismos autores señalaron que todos los objetivos y medidas de las demás

perspectivas del cuadro de mando integral deben estar vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera.

En ese sentido, desde la perspectiva financiera de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, se planteó los siguientes objetivos: (a) incrementar las ventas a USD 1,400 millones, (b) mejorar la rentabilidad a 30%, (c) incrementar la productividad en 164%, y (d) generar 14,000 empleos directos y formales en la industria.

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

El tablero de control balanceado y las iniciativas estratégicas están conjuntamente relacionados. De esta manera, esta herramienta de gestión controla los espacios vacíos en lo que la empresa quiere hacer y lo que hace para mejorar su gestión. Esta herramienta permite dar un alineamiento estratégico para lograr los resultados mediante cuatro aspectos estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleadores motivados y preparados.

En la Tabla 79, se muestra el Tablero de Control Balanceado a partir de los 10 objetivos de corto plazo conjuntamente alineados con los cuatro objetivos de largo plazo. El seguimiento de los objetivos de corto plazo se realiza mediante los indicadores propuestos en el Tablero de Control Balanceado, con el fin de cumplir todos los OCP para lograr los OLP.

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado con las acciones propuestas en cada una de las perspectivas descritas están encaminadas a lograr los objetivos a corto plazo, y estas, a su vez alineadas a lograr los objetivos a largo plazo, todo en conjunto representa el control de gestión para el logro del Planeamiento Estratégico propuesto para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron del Perú.

Tabla 79

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	OCP	Acciones	Responsables	Indicador	Unidad
Financiera	OCP 1.1: El 2019, la rotación de activos será de 0.49; luego el 2023, de 0.70 y para el 2027, será de 1.62	1. Mejorar la eficiencia de los procesos productivos 2. Mejorar manufactura y control de calidad 3. Racionalizar y reorientar el uso de los canales/medios	Productores Gobiernos regionales	Rotación de activos: Incrementar las ventas con menores activos	Porcentaje
Financiero	OCP 1.3: El 2019 el apalancamiento financiero será de 0.60, luego el 2023, será de 0.87 y; para el 2027 será de 1	1. Lograr que la estructura de la industria integre a los agentes actuales de la cadena: proveedores, distribuidores, y todos los demás agentes 2. Impulsar las buenas prácticas de agricultura y cosecha, así como de los procesos industriales	CITEVid Ministerio de Agricultura Empresas públicas y privadas	Apalancamiento financiero: Incrementar el apalancamiento financiero	Porcentaje
Ciente	OCP 1.2: El 2019 el margen comercial será de 21%, luego el 2023, de 25%, y; para el 2027 será de 26%	1. Mejorar los términos con los proveedores de servicios (exportador, almacenaje, etc.) 2. Incrementar los mercados de exportación 3. Aumentar el énfasis en los precios diferenciados en los segmentos de clientes 4. Mejorar la ejecución de promociones impulsadas por el mercado y la oferta 5. Adaptación de productos y servicios a nuevos segmentos de clientes	CITEVid Gobiernos regionales Productores	Margen comercial: Incrementar el margen comercial	Porcentaje
Ciente	OCP 2.3: El 2017, ingresar a nuevos mercados: China, India y Australia con ventas de USD 983,010, el 2023 con ventas de USD 21,520,773 y el 2027 llegar con ventas de USD 169,481,296	1. Impulsar a través de ADEX Perú, para la promoción del pisco y ron 2. Iniciativas de PROMPERU 3. Fomentar el uso de TLC existentes para mejorar el aprovechamiento de mercados destino 4. Reglamentar los procesos de siembra, cultivo, producción, embalaje, elaboración y supervisión a fin de obtener productos de calidad 5. Consolidar territorios de venta	ADEX Perú PROMPERÚ CITEVid	Ingreso a nuevos mercados: Incrementar el ingreso a nuevos mercados que presentan una demanda atractiva	Monto en miles USD
Ciente	OCP 2.4: Realizar 3 ferias de bebidas alcohólicas y/o gastronómicas al año, para difundir el producto en los países de China, India y Australia anualmente	1. Asociar a PROMPERU, Ministerio de producción, ADEX para su participación constante en las ferias internacionales	ADEX Perú PROMPERÚ Ministerio de Producción	Nº de ferias en las que Perú participa ofreciendo sus productos de pisco y ron	Nº ferias
Procesos	OCP 2.1: El 2019 el crecimiento en volumen de producción será de 14%, luego el 2023, de 30% y; para el 2027, será de 50%	1. Mejorar los términos con los proveedores de servicios (exportador, almacenaje, etc.) 2. Incrementar los mercados de exportación 3. Aumentar el énfasis en los precios diferenciados en los segmentos de clientes 4. Mejorar la ejecución de promociones impulsadas por el mercado y la oferta 5. Adaptación de productos y servicios a nuevos segmentos de clientes	Comercio Exterior CITEVid	Volumen de producción: Incrementar el volumen de producción en pisco y ron	Porcentaje
Procesos	OCP 2.2: El 2017, establecer acuerdos comerciales con distribuidores de supermercados en los países de China, India y Australia. El 2023, establecer acuerdos comerciales con cadena de restaurantes, y el 2027, establecer acuerdos comerciales con cadena de hoteles	1. Mejorar la eficacia de los procesos de marketing, publicidad y ventas 2. Incrementar los mercados de exportación 3. Consolidar territorios de ventas	ADEX Perú PROMPERÚ Gobierno central	Nº acuerdos comerciales: Incrementar el número de acuerdos comerciales para el ingreso de los productos a nuevos mercados	Cantidad de acuerdos
Procesos	OCP 2.5 Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 12% el número de hectáreas cosechadas de uva	1. Solicitar financiamiento para ampliar las cosechas 2. Coordinar con el Ministerio de Agricultura en revisar el terreno	Ministerio de Agricultura	Hectáreas cosechadas de la materia prima	Hectáreas
Procesos	OCP 2.6 Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 8% el número de hectáreas cosechadas de caña de azúcar en la región San Martín	1. Solicitar financiamiento para ampliar las cosechas 2. Coordinar con el Ministerio de Agricultura en revisar el terreno	Ministerio de Agricultura	Hectáreas cosechadas de la materia prima	Hectáreas
Procesos	OCP 3.2 El 2019 reducir la producción informal en 20%. El 2023, en 30%, y el 2027, en 40%	1. Incrementar la producción y fabricación de bebidas espirituosas 2. Desarrollar nuevo mercados y nuevos productos 3. Mejorar la especialización en los procesos industriales	SUNAT Gobiernos regionales Gobierno central	Producción informal: Disminuir la producción informal de pisco y ron	Porcentaje
Procesos	OCP 4.1: El 2019 el rendimiento de la caña de azúcar será de 186 t/ha, el 2023 será de 273 t/ha; y el 2027 será de 300 t/ha	1. Mejorar las técnicas de riego 2. Incrementar las hectáreas de cultivo	PRODUCE CITEVid Gobiernos regionales	Rendimiento de caña de azúcar: Incrementar el rendimiento de la caña de	t/ha
Procesos	OCP 4.2: El 2019, el rendimiento de la uva será de 26 t/ha, el 2023, será de 30 t/ha y el 2027 será de 35 t/ha	1. Mejorar las técnicas de riego 2. Incrementar las hectáreas de cultivo	PRODUCE CITEVid Gobiernos regionales	Rendimiento de la uva: Incrementar el rendimiento de la uva por hectárea	t/ha
Interno	OCP 3.1: El 2019 el crecimiento del número de empleos será de 935, luego el 2023, será de 2,770; y el 2027, será de 14,000	1. Mejorar la alineación de los incentivos del personal con el plan estratégico 2. Mejorar los incentivos en el desarrollo de productos y la innovación 3. Mejorar los programas de retención de empleados 4. Disminuir el empleo informal	Gobierno central	Nº empleos: Incrementar el número de empleo anualmente	Cantidad de empleos
Interno	OCP 4.3: Ejecutar dos proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la materia prima por hectárea	1. Armar equipos especializados en la industria	Ministerio de Agricultura Ministerio de Producción	Número de proyectos relacionados al rendimiento de la materia prima	Nº proyectos

Dentro de la perspectiva de aprendizaje se propone como principales acciones e indicadores a: (a) mejorar la alineación de los incentivos del personal con los objetivos estratégicos, principalmente a personal de ventas y operaciones para lograr los objetivos de ventas y eficiencia operacional, respectivamente; y (b) mejorar las habilidades de liderazgo y gestión de los ejecutivos, para mejorar la rentabilidad de las empresas y formar un clúster competitivo de la industria.

Dentro de la perspectiva de los procesos internos se propone como principales acciones e indicadores a: (a) mejorar la eficiencia de publicidad y marketing; (b) incrementar los mercados de exportación; (c) mejorar la eficiencia en producción mediante economías de escala; (d) mejorar la gestión de la cadena de suministro (producción, distribución y ventas); (e) incrementar patentes o adquirir tecnología y propiedad intelectual, y (f) mejorar la calidad de la materia prima.

Dentro de la perspectiva del cliente, la propuesta de valor para el cliente está compuesta principalmente por los siguientes: (a) la más alta calidad, (b) exquisita la paladar, (c) para toda ocasión de consumo, y (d) reconocidos como marca global, para el desarrollo y penetración de los mercados objetivos.

Finalmente, dentro de la perspectiva financiera, para incrementar el valor a largo plazo de los accionistas de la industria de bebidas alcohólicas del pico y ron, se plantea los indicadores: (a) incremento de las ventas, (b) mejora de la rentabilidad, (c) incremento de la productividad; y (d) generación de empleo formal.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria del Pisco y Ron

En este capítulo se analizará la competitividad de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron, y se visualizará cuál es la ventaja competitiva de la misma, así como cuál es su fuente de competitividad. Además, se identificará y analizará su potencialidad para la concreción de un clúster de la industria, los aspectos estratégicos y operacionales para la conformación de clúster que permitirán su desarrollo alrededor de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.

9.1. Análisis Competitivo de la Industria del Pisco y Ron

Después del análisis competitivo de la industria que se desarrolló en el Capítulo 3 y tomando en cuenta la hoja de trabajo desarrollada por Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler, la cual se basa en las cinco fuerzas de Porter (2009), se determinó el nivel de competencia de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron a través de diez aspectos, los cuales se muestran en la Figura 68 y que permiten analizar al sector de la industria de las bebidas alcohólicas del pisco y ron para determinar su atractividad y competitividad frente a nuevos competidores propios 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. Este análisis no solo implica determinar que la industria es atractiva sino también comprender acerca de los mecanismos internos de la competitividad y su rentabilidad (Porter, 2009).

Al analizar los resultados mostrados en la Figura 68, se aprecia que la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron no es competitiva, debido a que tiene varios sustitutos, pocas barreras de entrada, no existe poder de negociación con los proveedores y la industria está muy atomizada con muchas microempresas, sin un líder visible que lidere el cambio de la industria.

1	Tasa de crecimiento potencial de la industria										
	0-3%	6-9%	12-15%	18-21%							
	3-6%	9-12%	x 15-18%	> 21%							
2	Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria										
	Ninguna barrera		x								Virtualmente imposible de entrar
3	Intensidad de la competencia entre empresas										
	Extremadamente competitivo			x							Casi nunca compiten
4	Grado de sustitución del producto										
	Muchos sustitutos disponibles		x								Ningún sustituto disponible
5	Grado de dependencia en productos y complementarios o de soporte										
	Altamente dependiente							x			Virtualmente independiente
6	Poder de negociación e los consumidores										
	Consumidores establecen términos							x			Productores establecen términos
7	Poder de negociación de los proveedores										
	proveedores establecen términos							x			Compradores establecen términos
8	Grado de sofisticación tecnológica en la industria										
	Tecnología de alto nivel							x			Tecnología muy baja
9	Régimen de innovación en la industria										
	Innovación rápida							x			Casi ninguna innovación
10	Nivel de capacidad gerencial										
	Muchos gerentes muy capaces							x			Muy pocos gerentes capaces

Figura 67. Análisis competitivo de la industria.

Adaptado de “strategic management: A methodological approach,” por A. J. Rowe et al., 1994, 4th ed., p.124, Reading, MA: Addison-Wesley.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Pico y Ron

De la Matriz de Perfil Competitivo, la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron tiene ventajas competitivas como la calidad de su materia prima y la publicidad y promoción de sus productos a través de las instituciones gubernamentales que promueven la calidad, y para el caso del pisco, la denominación de origen tanto en el mercado nacional como en el global. Por otro lado, se observó que para producir a escala y lograr ventaja de esta. La industria comparada con su referente: Reino Unido, debería mejorar en (a) establecerse en nuevos mercados internacionales, pues Reino Unido cuenta con la empresa más grande en

producción de bebidas destiladas y con presencia internacional en 222 ciudades, (b) desarrollar economías de escala, Reino Unido cuenta con un valor de exportación de USD (miles) 7,117,244, (c) mejorar la competitividad de precios, (d) mejorar su cadena de suministro y distribución, a través de socios estratégicos, y (e) desarrollar e invertir en tecnología que les permita ser más productivos y por ende competitivos.

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

Porter (2009) definió al clúster como un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas pertenecientes a un campo en concreto unidas por rasgos comunes y que se complementan entre sí. Los clústeres generan mayor valor que la suma total de las organizaciones.

En la industria se ha identificado el clúster de bebidas alcohólicas. La competitividad de la industria está enfocada en lograr: (a) establecimiento en mercados de exportación, (b) publicidad y promoción efectiva, (c) economías de escala, (d) materia prima de calidad, (e) competitividad de precios, (f) cadena de suministro y distribución, y (g) tecnología e innovación. En el Perú, existen diversos proveedores de materia prima los cuales representan una gran porción de microempresarios, esto hace que el poder negociación lo tengan los compradores. Los países de la región deberán centrarse cada vez más en abordar el desafío de la innovación a medida que sus economías continúan creciendo y avanzan hacia mayores cuotas de desarrollo. Además, el deterioro de las condiciones de seguridad afecta la competitividad de América. Es así que se propone dos clústeres para el ron y el pisco que se basa en lo siguiente:

- Las empresas están dedicadas a las actividades productivas, con procesos y estructuras similares pero no estandarizadas.
- Ubicación geográfica de productores y proveedores de materias primas es cercana entre estas y cuentan con las mismas vías de comunicación, tanto marítimas como

terrestres. Para el caso de la uva, se produce al norte (Piura) y el sur (Ica) del Perú, y para la caña de azúcar, el productor se encuentra al norte (La libertad).

- Las empresas utilizan tecnología similar.
- Proveedores comunes para la producción.
- Intereses comunes en incrementar el crecimiento de sus productos.
- Actores principales: productores, proveedores de materia prima, proveedores de insumos como fertilizantes, pesticidas, proveedores de equipos y mantenimiento.
- El Estado peruano ofrece apoyo a través de las instituciones como el PRODUCE.

La Figura 68 muestra el clúster que podría llegar a conformarse en base a la información anterior:

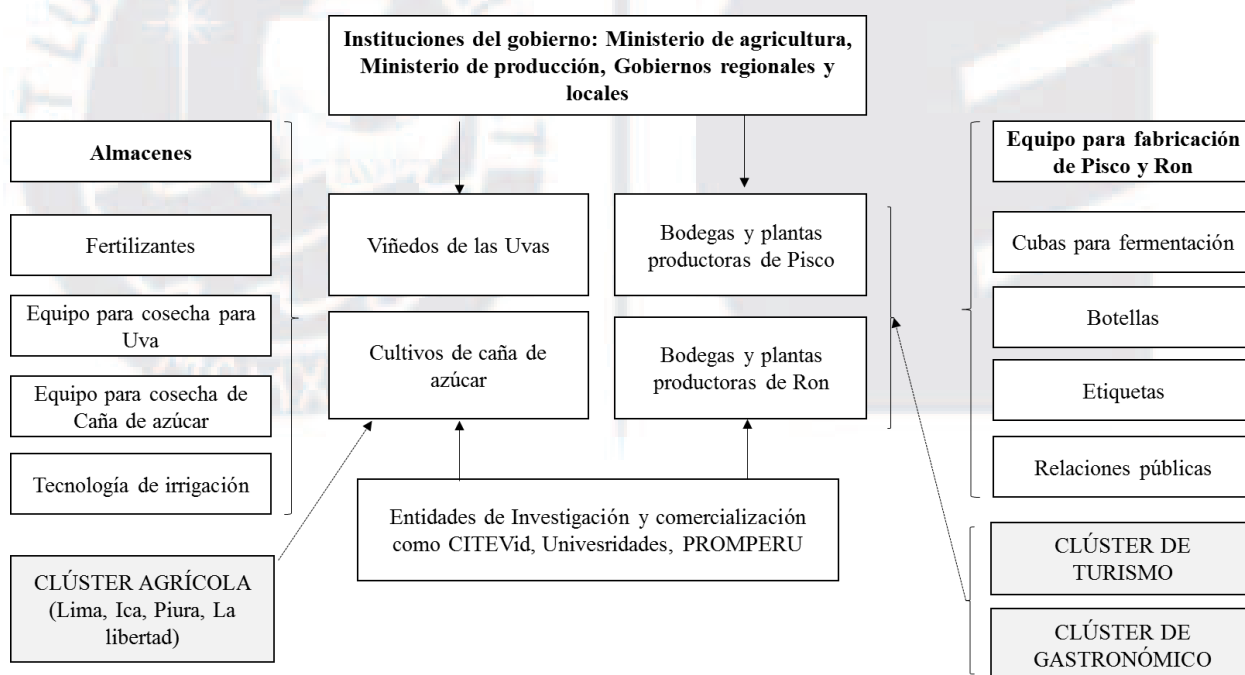


Figura 68. Clúster potencial del sector de bebidas espirituosas en el Perú.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Existen factores estratégicos que deben ser explotados para la creación o conformación del clúster potencial. La identificación de las ventajas competitivas de la industria es fundamental a la hora de establecer políticas institucionales que conducirán al

desarrollo económico de toda la industria, para ello tenemos los siguientes aspectos identificados:

Proveedores. Contar con un clúster permitirá tener menores costos de materia prima, fertilizantes, entre otros, además que el proceso será más ágil.

Producción de las bebidas alcohólicas. Agrupa los procesos de producción. Para poder aprovechar es necesario que los gobiernos regionales adecuen las condiciones de accesos como pistas, carreteras y servicios básicos

Distribución. El traslado a los diferentes canales y subcanales de atención, para ello es importante la implementación y el buen estado de las pistas, carreteras, y puertos marítimos. Adicionalmente, se debe considerar establecer negociaciones con socios estratégicos como los canales de *retail*.

Comercialización. Las bebidas alcohólicas se comercializan en grandes superficies, mayoristas, distribuidores autorizados, tiendas de barrio, restaurantes, bares, entre otros.

Adicionalmente a lo mencionado anteriormente, se considera importante tomar en cuenta los siguientes aspectos: (a) Interrelación de actividades económicas, (b) Incremento de empleo, (c) Capacidad exportadora, (e) Desarrollo de productos Premium, y (f) Asociarse con los principales canales *retail*.

Investigación en tecnología. La formación de clúster permitirá lograr excelencia en la gestión administrativa, con procesos estándares de la industria del pisco y ron a través de la inversión en tecnología e investigación.

9.5. Conclusiones

La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron deberá mejorar su competitividad para obtener una posición privilegiada, para ello, se torna de vital importancia mejorar su productividad, desde el rendimiento por hectárea de su materia prima hasta la fabricación final del producto, con la finalidad que se pueda atender la demanda de los mercados globales

y, con ello, aumentar la participación de la industria; asimismo, se debe incentivar la inversión y buscar financiamiento para incrementar la producción de la materia prima. Para ello, se deberá aprovechar las ventajas competitivas obtenidas de la ubicación geográfica del país para el cultivo de la caña de azúcar y la vid, las cuales se concentran en el norte y sur del país, así como el interés por parte del Estado por promover los productos exportables, brindando la oportunidad de conformar clústeres de ron y pisco con los microproductores existentes en dichas regiones, sin embargo, será necesario innovar tecnológica e industrialmente los procesos para producir a escala e incrementar la productividad.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El propósito del presente plan estratégico es el de dimensionar una visión integral de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron del país sobre la base de la situación actual que enfrenta la industria para, de esta manera, facilitar la toma de decisiones referentes al futuro de esta. Para ello, el plan estratégico integral relaciona las estrategias y los objetivos de corto y largo plazo, que conjuntamente con las acciones estratégicas y las diferentes perspectivas del Tablero de Control, aseguran el logro de la visión de la industria y el cumplimiento de la misión, los valores, y el código de ética.

La principal conclusión del resultado de la Matriz de Planeamiento Estratégico Integral, como se muestra en la Tabla 80, es la relación de las estrategias principales con los OCP y OLP para lograr la visión y misión propuesta en la industria. Esto es apoyado por las políticas por cada estrategia elaborada y la participación de los valores y código de ética de la industria. Finalmente, cada recurso asignado apoya a cada OCP con el fin de dar cumplimiento a las actividades de los OLP. De esta manera, se muestra en la Tabla 80 un plan integral sobre cuáles son las posibilidades futuras de desarrollo para la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron.

10.2. Conclusiones Finales

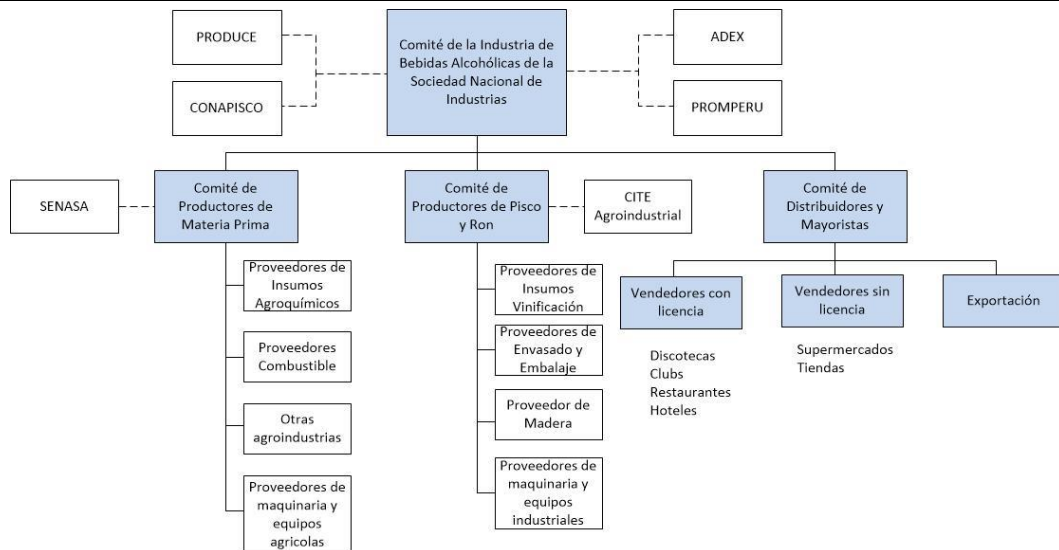
1. La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron tiene una gran oportunidad de aprovechar el crecimiento de consumo de bebidas alcohólicas a nivel global hacia el 2025, especialmente en Asia, Oceanía y Europa del Este.
2. La principal amenaza de la industria es la presencia de bebidas espirituosas como whisky, ginebra, vodka y otras que se comercializan como marcas globales, que a diferencia del pisco y ron peruanos, están iniciando su penetración al mercado global.

Tabla 80

Plan Estratégico Integral

<p>Misión</p> <p>Producimos bebidas alcohólicas de la más alta calidad y exquisitas al paladar, que causan placer en todas las ocasiones de consumo en el mercado global, usando tecnología de última generación que impulse la rentabilidad de la industria, impacte en el crecimiento económico del país, e incentive la me de nuestros empleados, operando de forma sostenible, actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad.</p>	<p>Visión</p> <p>Ser en el año 2027, la industria líder en América del Sur, reconocida a nivel global por su productividad y alta rentabilidad, contribuyendo en la generación de empleo y el desarrollo económico del país, y satisfaciendo todas las ocasiones de consumo.</p>					<p>Valores</p> <p>1. Innovación. Búsqueda constante de mejores procesos, herramientas y tecnología para el desarrollo de productos que superen las expectativas de los clientes e impulse el crecimiento de la industria</p>		
	<p>Intereses Organizacionales</p>		<p>Objetivos a Largo Plazo</p>				<p>Principios Cardinales</p>	
	1 Ser una industria rentable para sus accionistas	OLP1. El 2027 la rentabilidad será de 30%. En el 2016 la rentabilidad fue de 17%	OLP2. El 2027 la industria facturará USD 1,400 millones. En el 2016 las ventas fueron USD 77 millones	OLP3. El 2027 la industria empleará a 14,000 personas. En el 2016 se empleó 620 puestos de trabajo directo	OLP4. El 2027 la industria incrementará su productividad a 1.64. En el 2016 su productividad fue de 0.75	1 Influencia de terceras partes	2. Integridad. Actuación de manera transparente en todas las actividades de la industria para con los empleados, los clientes, la sociedad, el gobierno y el medio ambiente. Interculturalidad. Respeto de la diversidad cultural y ética presentes en el país y en los países donde ejerceremos relaciones comerciales, en los ámbitos del desarrollo de las actividades de la industria	
	2 Aumentar la participación de mercado nacional y global					2 Lazos pasados, presentes y futuros	3. Responsabilidad. Preocupación por todos los actores involucrados en el desarrollo de las actividades de la industria, fomentando la educación y la cultura por el consumo de alcohol responsable	
	3 Mejorar la productividad					3 Contrabalance de intereses	4. Sostenibilidad. Compromiso con la población actual mundial mediante el uso adecuado de los recursos naturales para satisfacer todas las ocasiones de consumo, sin perjudicar su calidad de vida y las futuras generaciones	
	4 Ser una industria generadora de empleo					4 Conservación de enemigos		
	<p>Estrategias</p>		<p>Políticas</p>				<p>Código de Ética</p>	
	1 Desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano	X	X	X		1. Actuar con integridad, imparcialidad y honestidad en todas las actividades con el gobierno, los socios comerciales, los clientes, los proveedores, las partes interesadas y la comunidad	1. Fomenta la búsqueda constante de la innovación en el desarrollo de productos de alta calidad, superando las expectativas de los clientes mediante el uso eficiente de los recursos naturales y empleo de mejores procesos, herramientas y tecnologías que contribuyan a impulsar el crecimiento sostenido de la industria y del país	
	2 Desarrollar mercado en países de Europa del este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica	X	X	X		2. Aplicar las buenas prácticas comerciales y el buen gobierno corporativo	2. Cuidado por el cumplimiento de la legislación vigente del país por parte de todos los actores involucrados en el desarrollo de las actividades de la industria de bebidas alcohólicas	
	3 Desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global		X		X	3. Impulsar la formalización de los microproductores dentro de un mercado de libre competencia, rechazando la evasión tributaria y la producción informal	3. Fomenta el respeto a la diversidad cultural y étnica del país, evitando circunstancias que la discriminen y denigren	
4 Desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del	X	X		X	4. Desarrollar las actividades del negocio en armonía con el entorno, mediante el uso adecuado de los recursos renovables y no renovables, previniendo la contaminación, y cumpliendo la regulación y normativa vigente en asuntos ambientales	4. Responsabilidad por el desarrollo de las actividades de la industria de bebidas alcohólicas, promoviendo la educación y fomentando una cultura por el consumo de alcohol de manera responsable y dentro de la legislación del país		
5 Impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva,	X	X	X		5. Aplicar las buenas prácticas agrícolas alineadas con certificaciones internacionales	5. Generación de una mejor calidad de vida para toda la población mundial mediante el uso eficiente de los recursos naturales y el empleo de tecnologías eficaces para el desarrollo de los productos que contribuyan a proteger el medio ambiente		
6 Integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de	X	X		X	6. Ejecutar las actividades promoviendo la cultura de seguridad y salud ocupacional, a fin de dar cumplimiento a la norma y legislación vigente			
7 Incrementar alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales	X	X			7. Generar empleo digno y con estabilidad laboral			
<p>Tablero de Control</p>		<p>Objetivos a Corto Plazo</p>				<p>12. Promover un ambiente de diversidad cultural en todos los niveles estructurales</p>		
<p>Financiera</p> <p>OCP 1.1: El 2019, la rotación de activos será de 0.49; luego el 2023, de 0.70 y para el 2027, será de 1.62</p> <p>OCP 1.3: El 2019 el apalancamiento financiero será de 0.60, luego el 2023, será de 0.87 y; para el 2027 será de 1</p>		<p>OCP 2.1: El 2019 el crecimiento en volumen de producción será de 14%, luego el 2023, de 21%, y para el 2027, será de 30% y; para el 2027, será de 50%</p>		<p>OCP 3.1: El 2019 el crecimiento del número de empleos será de 935, luego el 2023, será de 2,770; y el 2027, será de 14,000</p>		<p>OCP 4.1: El 2019 el rendimiento de la caña de azúcar será de 186 t/ha, el 2023 será de 273 t/ha; y el 2027 será de 300 t/ha</p>		
<p>Cliente</p> <p>OCP 1.2: El 2019 el margen comercial será de 21%, luego el 2023, de 25%, y; para el 2027 será de 26%</p> <p>OCP 2.3: El 2017, ingresar a nuevos mercados: China, India y Australia con ventas de USD 983,010, el 2023 con ventas de USD 21,520,773 y el 2027 llegar con ventas de USD 169,481,296</p> <p>OCP 2.4: Realizar 3 ferias de bebidas alcohólicas y/o gastronómicas al año, para difundir el producto en los países de China, India y Australia anualmente</p>		<p>OCP 2.2: El 2017, establecer acuerdos comerciales con distribuidores de supermercados en los países de China, India y Australia. El 2023, establecer acuerdos comerciales con cadena de restaurantes, y el 2027, establecer acuerdos comerciales con cadena de hoteles</p>		<p>OCP 3.2: El 2019 reducir la producción informal en 20%. El 2023, en 30%, y el 2027, en 40%</p>		<p>OCP 4.2: El 2019, el rendimiento de la uva será de 26 t/ha, el 2023, será de 30 t/ha y el 2027 será de 35 t/ha</p>		
<p>Procesos</p> <p>OCP 2.1: El 2019 el crecimiento en volumen de producción será de 14%, luego el 2023, de 21%, y; para el 2027, será de 30%</p> <p>OCP 2.2: El 2017, establecer acuerdos comerciales con distribuidores de supermercados en los países de China, India y Australia. El 2023, establecer acuerdos comerciales con cadena de restaurantes, y el 2027, establecer acuerdos comerciales con cadena de hoteles</p>		<p>OCP 2.3: El 2017, ingresar a nuevos mercados: China, India y Australia con ventas de USD 983,010, el 2023 con ventas de USD 21,520,773 y el 2027 llegar con ventas de USD 169,481,296</p> <p>OCP 2.4: Realizar 3 ferias de bebidas alcohólicas y/o gastronómicas al año, para difundir el producto en los países de China, India y Australia anualmente</p>		<p>OCP 3.3: El 2019 el apalancamiento financiero será de 0.60, luego el 2023, será de 0.87 y; para el 2027 será de 1</p>		<p>OCP 4.3: Ejecutar dos proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la materia prima por hectárea</p>		
<p>OCP 4.1: El 2019 el rendimiento de la caña de azúcar será de 186 t/ha, el 2023 será de 273 t/ha; y el 2027 será de 300 t/ha</p> <p>OCP 4.2: El 2019, el rendimiento de la uva será de 26 t/ha, el 2023, será de 30 t/ha y el 2027 será de 35 t/ha</p>		<p>OCP 2.5: Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 12% el número de hectáreas cosechadas de uva</p> <p>OCP 2.6: Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 8% el número de hectáreas cosechadas de caña de azúcar en la región San Martín</p>		<p>OCP 3.4: El 2019 el crecimiento del número de empleos será de 935, luego el 2023, será de 2,770; y el 2027, será de 14,000</p>		<p>OCP 4.4: Ejecutar dos proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la materia prima por hectárea</p>		
<p>OCP 3.1: El 2019 el crecimiento del número de empleos será de 935, luego el 2023, será de 2,770; y el 2027, será de 14,000</p> <p>OCP 4.3: Ejecutar dos proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la materia prima por hectárea</p>		<p>OCP 2.5: Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 12% el número de hectáreas cosechadas de uva</p> <p>OCP 2.6: Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 8% el número de hectáreas cosechadas de caña de azúcar en la región San Martín</p>		<p>OCP 3.5: Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 12% el número de hectáreas cosechadas de uva</p> <p>OCP 3.6: Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 8% el número de hectáreas cosechadas de caña de azúcar en la región San Martín</p>		<p>OCP 4.5: Ejecutar dos proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la materia prima por hectárea</p>		
<p>Interno</p> <p>OCP 3.1: El 2019 el crecimiento del número de empleos será de 935, luego el 2023, será de 2,770; y el 2027, será de 14,000</p> <p>OCP 4.3: Ejecutar dos proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la materia prima por hectárea</p>		<p>OCP 2.5: Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 12% el número de hectáreas cosechadas de uva</p> <p>OCP 2.6: Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 8% el número de hectáreas cosechadas de caña de azúcar en la región San Martín</p>		<p>OCP 3.5: Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 12% el número de hectáreas cosechadas de uva</p> <p>OCP 3.6: Desde el 2017 incrementar anualmente en una tasa de 8% el número de hectáreas cosechadas de caña de azúcar en la región San Martín</p>		<p>OCP 4.5: Ejecutar dos proyectos de investigación por año para aumentar el rendimiento de la materia prima por hectárea</p>		
<p>Tangibles</p> <p>Ampliación de una planta o una nueva</p> <p>Mayor cantidad de máquinas</p> <p>Flota de transporte</p> <p>Financiamiento</p> <p>Manual de procesos de producción</p> <p>Inversión en innovación</p>		<p>Intangibles</p> <p>Plataforma de manejo de recursos</p> <p>Certificación ISO</p> <p>Sistemas de mejora continua</p> <p>Cultura organizacional enfocada a la calidad</p> <p>Mayor cantidad de insumos uva y caña de azúcar</p>		<p>Humanos</p> <p>Gestión del conocimiento</p> <p>Personal capacitado</p> <p>Sistema de evaluación 360 y política de incentivo</p> <p>Mayor personal comercial</p> <p>Personal especializado en procesos industriales de pisco y ron</p>				

Estructura Organizacional



3. La principal fortaleza de la industria es la diversidad y calidad de materia prima, debido a que la geografía y climas favorecen el desarrollo de una diversidad de uvas pisqueras y caña, que son el principal insumo para la elaboración de las bebidas alcohólicas.
4. La principal debilidad de la industria es el bajo índice de productividad por hectárea, que tiene como consecuencia mayores costos de producción frente a sus competidores regionales.
5. La visión de la industria es la de ser líder en América del Sur para el 2027, reconocida a nivel global por su productividad y alta rentabilidad, contribuyendo en la generación del empleo y el desarrollo económico del país, y satisfaciendo todas las ocasiones de consumo.
6. Los objetivos que la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron espera alcanzar son: (a) rentabilidad de 30% anual, (b) volumen de ventas por USD 1,400 millones, (c) generar 14,000 puestos de trabajo, y (d) incrementar su productividad a 1.64.
7. Para lograr los objetivos planteados, la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron debe implementar las siguientes estrategias: (a) desarrollar mercados a través de los tratados de libre comercio suscritos por el Estado peruano; (b) desarrollar mercados en países de Europa del Este, India, China y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica; (c) desarrollar productos sofisticados para la demanda de la creciente clase media global; (d) desarrollar nuevos productos globales, aprovechando la diversidad y calidad de la materia prima con el apoyo de instituciones del gobierno y cooperación técnica internacional; (e) impulsar los productos de la marca peruana en ferias internacionales a través de publicidad y promoción efectiva, aprovechando el reconocimiento internacional del pisco, ron y la gastronomía; (f) integrar horizontalmente a los microproductores para aprovechar las proyecciones de crecimiento de consumo en la población de clase media global; y (g) incrementar

alianzas con cadenas de distribución globales y de los mercados objetivo a través de los acuerdos regionales y bilaterales.

8. Los objetivos a corto plazo, en conjunto con las políticas planteadas por cada estrategia, y las acciones para implementar la gestión del cambio permitirán lograr la visión planteada. La gestión del cambio de acuerdo a la estructura planteada será liderada por el comité de productores de pisco y ron de la SNI.
9. Para medir y controlar el logro de los hitos del plan estratégico, se desarrolló el Cuadro de Mando Integral, la cual ha sido el resultado del Mapa Estratégico de la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron donde se consideración la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y aprendizaje, para lograr los objetivos a largo plazo de la industria, y finalmente su visión.

10.3. Recomendaciones Finales

1. La Sociedad Nacional de Industrias, inversionistas privados y el gobierno peruano, deben implementar el Planeamiento Estratégico de la Industria Peruana del Pisco y Ron, propuesto en este estudio; siguiendo las estrategias recomendadas, que llevaran a la industria al logro de la visión planteada.
2. Para aprovechar la principal oportunidad de la industria, se debe desarrollar mercado en países de Asia Pacífico y Oceanía, aprovechando su localización geoestratégica; además de aprovechar los tratados comerciales existentes y promover nuevos.
3. Para mitigar los efectos de la principal amenaza, la industria peruana del pisco y ron debe aprovechar el reconocimiento del pisco y ron para mitigar la presencia de otras bebidas destiladas; además, se debe explotar los factores propicios y la variedad de productos para competir con productos globales.

4. Para explotar la principal fortaleza de la industria, la industria peruana del pisco y ron debe aprovechar las superficies y condiciones geográficas de biodiversidad para producir productos de calidad Premium.
5. Para mejorar la principal debilidad de la industria, que es el bajo índice de productividad por hectárea, la industria peruana del pisco y ron debe aprovechar la cooperación técnica internacional, apoyo de las instituciones del gobierno para la innovación y mejora de los procesos productivos.
6. Los objetivos planteados están bajo un modelo económico financiero que también es parte de este estudio, por lo cual se debe simular nuevos escenarios si cambian algunos factores de acuerdo a la evolución de la industria durante los siguientes diez años.
7. Debido al crecimiento de la clase media global y la demanda de bebidas alcohólicas de las regiones de Asia, Oceanía y Europa del Este, las estrategias planteadas están orientadas en aprovechar esta oportunidad; sin embargo, debe considerarse la consolidación del clúster industrial como uno de sus factores internos clave.
8. La gestión del cambio de la industria, debe estar liderada por el comité de productores de pisco y ron o por la Sociedad Nacional de Industrias, que debe conformar la estructura organizacional, sistemas y procesos que permitan lograr la transformación y los objetivos trazados en este estudio.
9. El Cuadro de Mando Integral está alineado a los objetivos que permitirán el logro de la visión, además permitirá medir y controlar el avance, por lo que es muy importante su implementación por parte de la Sociedad Nacional de industrias y los inversionistas privados de la industria.

10.4. Futuro de la Industria del Pisco y Ron

La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron peruana debe estar en capacidad de desplegar todo el potencial como sector productivo y económicamente rentable, capaz de aprovechar las actuales ventajas comparativas como fuente inicial, y convertirlas, gradual y rápidamente, en ventajas competitivas. Las estrategias, debido al entorno cambiante, deben ser revisadas y la industria debe implementar un sistema de alerta temprana, con la finalidad de tener la capacidad suficiente de anticipación y reacción para responder a los nuevos y constantes desafíos.

La industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron al 2027 se ubica dentro del panorama mundial, compitiendo con las industrias de bebidas alcohólicas de países desarrollados, y tomando como referencia a la industria del Reino Unido. Se aprovechará exitosamente las demandas del nuevo sector económico de clase media, con nuevos productos globales y otros adaptados a las preferencias locales con diferentes aromas, sabores y todas con calidad Premium. La industria desarrollará el clúster más competitivo frente a otras industrias de competencia regional como Chile, Brasil y Argentina.

Finalmente, la industria de bebidas alcohólicas del pisco y ron logrará los objetivos de participación de mercado global, alcanzará la productividad y utilizará economías de escala para competir con otras industrias igual de desarrolladas, su rentabilidad será comparable con la industria de Estados Unidos con 26% sobre la inversión, e impulsará el desarrollo nacional promoviendo puestos de trabajo formal, contribuyendo al incremento PBI y mejorando la calidad de vida para la población.

Referencias

Acuerdos Comerciales del Perú. (2017a). *La Organización Mundial de Comercio (OMC)*.

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=145&Itemid=163

Álvarez J. C., D'Ipolitto de Oliveira, C. & Lemos de Aguiar, E. (s.f.). *Capítulo VIII. Estudio de caso innovador: Pisco Payet*. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/1233.pdf>

Asociación de Exportadores ADEX. (2016, 9 de diciembre). *El exportador de la semana: Bodegas y Viñedos Tabernerero S.A.C.*. Recuperado de

https://www.youtube.com/watch?v=FN_dVV70wXM

Autoridad Nacional del Agua. (2012). *Plan Nacional de Recursos Hídricos*. Recuperado de http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/archivos/paginas/a_resumen_ejecutivo_parte_1_0_0.pdf

Bacardí. (2017). *Home*. Recuperado de <http://www.bacardi.com/es/craft>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017a, marzo). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Cuadro 37*. Recuperado de

www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Banco Central de Reserva del Perú. (2016a, diciembre). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú. (2016b, noviembre). *Reporte de estabilidad financiera*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *II Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2016a, julio). *Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina* (Nota Técnica N° IDB-TN-1072). Recuperado de

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2016b). *¿Cuántos tienen bajo desempeño?* Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7993/America-Latina-en-PISA-2015-Cuantos-estudiantes-tienen-bajo-desempeno.pdf?sequence=1>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2000). *Desarrollo más allá de la economía*. Washington, WA: IDB Bookstore.

Banco Mundial. (2017a). *Gasto militar (% del PIB)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?locations=PE&view=chart>

Banco Mundial. (2017b). *Banco de datos*. Recuperado de

<http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&series=IP.PAT.RESD&country=PER>

Banco Mundial. (2017c). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2015&locations=PE&start=1961&view=chart>

- Banco Mundial. (2017d). *Inflación, precios al consumidor (% anual)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=PE>
- Banco Mundial. (2016). *Informe anual 2016*. Recuperado de <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0859-3>
- Banco Mundial. (2010, 2 de diciembre). *El mercado laboral peruano durante el auge y caída* (Informe No. 50915-PE). Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/970921468147000953/pdf/509150P11324801durantelaugelycaida.pdf>
- Bañi, S. (2010). Pisco: Producción y mercado. Recuperado de <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/2439.pdf>
- BBVA Research. (2016a). *Estudios Sector Retail*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- BBVA Research. (2016b). *Situación Perú. Cuarto trimestre 2016*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/11/Situacion-Peru-4T16y.pdf>
- Blanchard, O., Amighini, A. & Giavazzi, F. (2012). *Macroeconomía* (5ta ed.). Madrid, España: Pearson
- Bloomberg. (2017).
- Business Monitor International. (2017). *BMI Industry View - Colombia - Q1 2017*. Recuperado de <https://bmo.bmiresearch.com/reports/view?productid=2128&issue=20170101&iso=C>
O&active_pillar=Reports%20Subtab
- Caretas. (s.f.). *Ronroneando al Ron. Los 70 años de Cartavio: un ron que descansa en barriles de roble*. Recuperado de <http://www2.caretas.pe/1999/1568/ron/ron.htm>

Cartavio Rum Company. (2017a). *Instalaciones*. Recuperado de

<http://www.cartaviorumco.pe/instalaciones.php>

Cartavio Rum Company. (2017b). *Nosotros*. Recuperado de

<http://www.cartaviorumco.pe/nosotros.php>

Cartavio Rum Company (s.f.). Recuperado de <http://www.cartaviorumco.pe/inicio.php>

Central Intelligence Agency. (2017a). *South America: Peru*. Recuperado de

<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>

Central Intelligence Agency. (2017b). *Country Comparison: Military Expenditures*.

Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2034rank.html#pe>

Centro de Información de las Naciones Unidas para el Perú. (2017). *¿Cuánto se invierte en*

I+D? Recuperado de <https://uniclima.org.pe/2016/09/14/cuanto-se-invierte-en-id/>

Centro de Desarrollo Industrial (2017). *Nota de prensa*. Recuperado de

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

Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial. (s.f.). *Producir y transformar para transcender*. Recuperado de

http://www.citeagroindustrial.com.pe/es/files/brochure_institucional_CITEagroindustrial.pdf

Centro Nacional de Estimación, Prevención y Reducción del Riesgo de Desastres. (2014,

mayo). *Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres. PLANAGERD 2014-2021*.

Recuperado de <http://www.cenepred.gob.pe/web/download/PLANAGERD%202014-2021.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el*

2021. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

- Céspedes, N. Lavado, P. & Román N. (2016). *Productividad en el Perú*. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1083/C%C3%A9spedesNikita2016.pdf?sequence=4>
- Cinco empresas peruanas recibieron premio “Sabor Superior” otorgado en Bruselas. (2015, 05 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/cuatro-empresas-peruanas-recibieron-premio-sabor-superior-otorgado-bruselas-2133973>
- Cofré, C., Núñez, E., Mujica, F. & Lacoste, P. (2016). *La guerra del pisco a través del estudio de los marbetes*. IDESIA, 34(2), 25-34.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (2017). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (s.f.). *Mercado Internacional del Pisco*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/d1866853-8d71-4359-ba58-9fe1492dd5e1.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *La banda ancha es clave en el círculo virtuoso del desarrollo*. Recuperado de http://www.cepal.org/notas/64/EnFoco_BandaAncha.html
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). *Impacto de la infraestructura de la calidad en América Latina: instituciones, prácticas y desafíos para las políticas públicas*. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/3846>
- Comisión Nacional del Pisco. (2017a). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.conapisco.org.pe/estadisticas.html>
- Comisión Nacional del Pisco. (2017b). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.conapisco.org.pe/exportaciones.html>

- Comisión Nacional del Pisco. (2017c). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.conapisco.org.pe/quienes-somos.html>
- Compañía Cervecerías Unidas. (2017). *Licores*. Recuperado de <http://www.ccu.cl/nuestros-negocios/pisco-y-otras-bebidas-espirtuosas/>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2015, 28 de diciembre). *CONCYTEC y SUNAT firman convenio para promover investigación científica e innovación tecnológica en el país*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/594-concytec-y-sunat-firman-convenio-para-promover-investigacion-cientifica-e-innovacion-tecnologica-en-el-pais>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (s.f.). *Programa Especial de Transferencia Tecnológica 2016-2021*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Programa_Especial_de_TT_-_documento_para_consulta_p%C3%BAblica.pdf
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2017). *Agenda de Competitividad 2014 - 2018*. Recuperado de <https://www.cnc.gob.pe/agenda-competitividad/2014-2018/texto-agenda>
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2013, noviembre). *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf
- Consulado General del Perú en São Paulo. (2008). *Ubicación geográfica estratégica*. Recuperado de <http://consuladoperu-sp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>
- Corporación Financiera de Desarrollo. (2017). *Boletín COFIDE. Reporte de Coyuntura Económica*. Recuperado de

http://www.cofide.com.pe/COFIDE/archivos_historicos/Coyuntura_Economica-Abr16.pdf

Cuánto es el consumo per cápita de bebidas alcohólicas en el Perú. (2016, 25 de mayo).

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

Daly, J. & Darío, O. (2015, julio). *Corrupción en el Perú: Visión del Ejecutivo Peruano*.

(Working Paper No. 2015-07-0007). Recuperado de

http://semanaeconomica.com/riesgo-politico/wp-content/uploads/sites/128/2017/03/CERES_WP2015-07-0007.pdf

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

Decreto Legislativo N° 1064. Aprueban el régimen jurídico para el aprovechamiento de las tierras de uso agrario. Presidencia de la República (2008).

Decreto Supremo N° 019-2016-PCM. Aprueban el Reglamento de la Ley N° 30018, Ley de promoción del uso de la información de patentes para fomentar la innovación y la transferencia de tecnología. Presidencia de la República (2016).

Decreto Supremo N° 005-2013-PRODUCE. Aprueban Reglamento de la Ley N° 29632 - Ley para erradicar la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas informales adulteradas o no aptas para el consumo humano. Presidencia de la República del Perú (2013).

Decreto Supremo N° 019-97-ITINCI. Aprueban el Reglamento de Protección Ambiental para el Desarrollo de Actividades de la Industria Manufacturera. Presidencia de la República (2010).

Destilería Carúpano. (2017). *Misión, Visión y Valores*. Recuperado de

http://www.roncarupano.com/Rces/?page_id=146

- Diageo (2017). *Annual Report 2016*. Recuperado de <http://www.diageo.com/en-row/CSR/Pages/resource.aspx?resourceid=2943>
- El ron: el rubio orgullo nacional de más de 85 años. (2014, 04 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ron-rubio-orgullo-nacional-mas-85-anos-noticia-1733958>
- Ernst & Young. (2016). *Guía de negocios e inversión 2016-2017*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
- Euromonitor International. (2017). *Alcohol ilegal en seis países de América Latina: El alcohol ilegal, en lugar de decrecer, es cada vez un problema más serio, con crecimientos superiores al 6% en promedio*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/140410SABMillerAIPPTLatAm.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. (2016). *Informe Anual 2016 Juntos buscando soluciones*. Recuperado de http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/ar/2016/pdf/ar16_esl.pdf
- Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico. (2017). *Historia*. Recuperado de <http://www.apec2016.pe/es/peru-informacion-general/historia/>
- 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>
- Gobierno del Perú. (2011, mayo). *Plan nacional para el desarrollo de la banda ancha en el Perú*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/proyecto_banda_ancha/plan%20banda%20ancha%20v.f.pdf
- Gutiérrez, G. (2003). El pisco, denominación de origen peruana. *Agenda internacional*, 19, 254 – 298.

Hofstede, G. (diciembre, 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>

Industria Licorera de Caldas. (2017). *La licorera*. Recuperado de

http://ilc.com.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=25&lang=en

Instituto de Estudios Sindicales. (2014). *Condiciones laborales de la agroindustria de exportación en la región de Ica: caso de Sociedad Agrícola Drokasa, Agrícola Chapi y Agrícola Don Ricardo*. Recuperado de

<https://www.iesiperu.org.pe/documentos/publicaciones/Agro%20Ica.pdf>

Instituto de Investigaciones Agropecuarias de Chile. (2010). *Zonificación del territorio de la denominación de origen Pisco*. Recuperado de

<http://www.cnpuv.embrapa.br/tecnologias/ccm/inia2010.pdf>

Instituto Geofísico del Perú. (2017). *Subdirección de Ciencias de la Tierra Sólida*.

Recuperado de <http://portal.igp.gob.pe/subdireccion-ciencias-tierra-solida>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual. (2017). *Normas Técnicas*. Recuperado de

<http://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/143803/doact.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *P. Encuesta Nacional Agropecuaria, 2015*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *B. Producción Departamental*.

Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *J. Precios*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Oferta y Demanda Global 1950-2016 (Valores a precios constantes de 2007)*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=Oferta+y+Demanda+Global>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017e). *Sociales*. Recuperado

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017f). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-](https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/)

[tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/](https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes* (N° 127 – 11 Julio 2016). Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n127-2016-inei-2.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2016* (Informe Técnico N° 04 – Noviembre 2016).

Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c, 12 de diciembre). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitano. Setiembre-Octubre-Noviembre 2016*.

Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12_mercado-laboral-set-oct-nov2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d, abril). *Informe técnico. Evolución de la pobreza monetaria 2009-2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016e). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Julio-Agosto-Setiembre 2016* (Informe Técnico N°4). Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-jul-ago-set2016.pdf

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2016, Septiembre). *Observatorio de Mercados* (Año 10, N°33). Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b, setiembre). *Perú: Síntesis Estadística 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Resultados de la encuesta de micro y pequeña empresa 2013*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013, julio). *Resultados Definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). *VI. Tasa de Analfabetismo*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1293/cap06.pdf

Internacional Trade Centre. (2017a). *List of products exported by Peru Metadata detailed products in the following category: 2208 Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80%; spirits, liqueurs and other spirituous*. Recuperado de http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|604|||2208||6|1|1|2|2|1|1|1|1

Internacional Trade Centre. (2017b). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 220840 Rum and other spirits obtained by distilling fermented sugar-cane products*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1|||220840||6|1|1|2|2|1|2|1|1

Internacional Trade Centre. (2017c). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 220820 Spirits obtained by distilling grape wine or grape marc*. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3|||220820||6|1|1|2|2|1|2|1|1

Internacional Trade Centre. (2017d). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado*

Producto: 220840 Ron y otros espíritus obtenidos de productos de caña de azúcar, destilados y fermentados. Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||220840||6|1|1|2|2|1|2|1|1

Internacional Trade Centre. (2017e). *Lista de los mercados importadores para un producto*

exportado por Perú Metadata Producto: 220820 Aguardiente de vino o de orujo de uvas. Recuperado de

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

Internacional Trade Centre. (2017f). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por United Kingdom en 2016 Metadata Producto: 2208 Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80%; spirits, liqueurs and other spirituous.*

Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|826||||2208||4|1|1|2|1|1|2|1|1

Internacional Trade Centre. (2017g). *Lista de los países exportadores para el producto*

seleccionado en 2016 Producto : 2208 Undenatured ethyl alcohol of an alcoholic strength of < 80%; spirits, liqueurs and other spirituous. Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||2208||4|1|1|2|1|1|2|1|1

Internacional Trade Centre. (2017h). *Lista de los mercados importadores para un producto*

exportado por Perú Metadata Producto: 2208. Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604||||2208400000||8|1|1|2|2|1|2|1|1

Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016.

(2015, 27 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. España, Barcelona: Gestión 2000.

Koo, W. (2017, 13 de enero). *Pisco Exportación Perú 2016 Diciembre*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/01/pisco-exportacion-peru-2016-diciembre.html>

Koo, W. (2016, 24 de enero). *Pisco Perú Exportación Diciembre 2015*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/01/pisco-peru-exportacion-diciembre-2015.html>

Lampadia. (s.f.). *Fundamentos Estructurales del Perú*. Recuperado de http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/bb078-fundamentos_estructurales_del_peru-lampadia.pdf

Leiva, H., Valdivia, C. & Zumaeta, W. (2012). *Lanzamiento y Desarrollo de Pisco la Floresta en el Mercado Peruano*. Universidad Peruana de Ciencias, Lima, Perú.
Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581436/2/Lanzamiento+y+Desarrollo+de+Pisco+La+Floresta.pdf>

Ley 28681. Ley que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas. Presidencia de la República del Perú (2006).

Ley 29632. Ley para erradicar la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas informales adulteradas o no aptas para el consumo humano. Congreso de la República del Perú (2010).

Ley 30460. Ley que declara de interés la promoción y difusión del vino peruano y del pisco como bebida nacional. Congreso de la República del Perú (2016).

- Libertad Portal Agrario Regional (2017). *Precios en Chacra Caña de Azúcar*. Recuperado de <http://www.agrolalibertad.gob.pe/?q=node/150>
- Livschitz, I. (2017). Taberner. Entrevistador: Bruno Giuffra. Mundo Empresarial, Canal N, Lima.
- Manrique, R. & Rivas, P. (2013, 24 de octubre). No había ningún vino peruano en un menú de degustación de un restaurante top. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/no-habia-ningun-vino-peruano-menu-degustacion-top-2079376>
- Mathew, J. (2017). Pisco: Producción alcanzó récord 10.5 millones de litros durante el 2016. Entrevistador: Gestión, Lima, Perú.
- Maximixe estima que exportaciones de pisco aumentarán 15% en el 2017. (2016, 10 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/maximixe-estima-que-exportaciones-pisco-aumentaran-15-2017-2174408>
- Mendoza, W., Leyva, J. & Flor, J. L. (2011). *La distribución del ingreso en el Perú: 1980-2010*. Recuperado de <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2011-02-03.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2012, abril). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucion-esministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/especiales/bioenergia/otros/caracterizacion-delacadena-productiva-d-canad-azucarenelperu.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2015*. Recuperado de

http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera_2015.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Perú: Principales Ferias para la Agro-exportación*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/891f48de-eb51-4609-8db6-d1acbc42d4b0.pdf>

Ministerio de Defensa. (2017). Política de Seguridad y Defensa Nacional. En Ministerio de Defensa (Ed.). *Libro Blanco de la Defensa Nacional* (pp. 60-66). Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017a). *Acerca de la inversión privada*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017b). *Estadísticas de Inversión*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps/manual-comparador-publico>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017c). *Estadísticas*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/es/estadisticas#pol_arancelaria

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017d). *Marco Macroeconómico Multianual (MMM)*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3731&Itemid=100869&lang=es

Ministerio de la Producción. (2017a). *Producción de pisco marca nuevo récord histórico el 2016*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/198-produccion-de-pisco-marca-nuevo-record-historico-el-2016>

Ministerio de la Producción. (2017b). *Banco de Dispositivos Legales*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/shortcode/servicios-al-ciudadano/consulta-de-dispositivos-legales>

Ministerio de la Producción. (2015, Agosto). *Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno 2015*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>

Ministerio de la Producción. (2013). *Metodología para el alineamiento de políticas de desarrollo productivo: Monitoreo y Evaluación*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/mype-industria/digedepro/libro-lineamiento-de-politicas.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017a). *Año-2016. Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Relaciones Exteriores-PESEM 2015-2021*. Recuperado de <http://transparencia.rree.gob.pe/index.php/2-planeamiento-y-organizacion/22-planes-y-politicas/222-documentos-de-planificacion/plan-estrategico-sectorial-multianual-pesem/ano-2016/8105-plan-estrategico-sectorial-multianual-del-sector-relaciones-exteriores-pesem-2015-2021/file>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017b). *El Perú y las Américas*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017c). *El Perú y Europa*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#europa>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017d). *El Perú, Asia y Oceanía*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#asia>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017e). *El Perú, África, Medio Oriente y países del Golfo*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#oriente>

- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015 – 2021*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia*. (Biblioteca Nacional del Perú N° 2014-19627). Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traducccion_no_oficial_de_la_CIJ_\(espanol\).pdf](http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traducccion_no_oficial_de_la_CIJ_(espanol).pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (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_NORMAS_LABORALES_MINTRA_2013.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>
- Montoya, R. & Vásquez, O. (2005). *Actitud de los Consumidores frente a las Promociones de Venta: Un tipo de Segmentación Psicográfica*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115054/Montoya%20K.%2C%20Rolando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montoya, I. (s.f.). *Sobre la corrupción en el Perú*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/\\$FILE/Sobre_la_corrupci%C3%B3n_en_el_Per%C3%BA._Montoya.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/$FILE/Sobre_la_corrupci%C3%B3n_en_el_Per%C3%BA._Montoya.pdf)
- Mullor-Sebastián, A. (1983). The product life cycle theory: Empirical evidence. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 95-105.

- Murcia, J. L. (2009). Bebidas espirituosas: el consumo mundial se estanca. *Distribución y Consumo*, 76-81. Recuperado de http://www.mapama.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_DYC%2FDYC_2009_107_76_81.pdf
- Norma Técnica Peruana NTP 211.011. (2013). Bebidas Alcohólicas. Ron. Requisitos. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2017). *Series históricas de frutas y hortalizas*. Recuperado de <http://www.odepa.cl/precios/series-historicas-de-frutas-y-hortalizas/>
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias. (2008, junio). *Estudio de factores críticos de la agroindustria del pisco que afectan el desarrollo de la innovación y competitividad del sector*. Tomado de http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1369693787Estudio_factores_pisco.pdf
- Olaechea, P. (2017). Pisco peruano. Entrevistador: Patricia del Río. Ampliación de Noticias, RPP, Lima.
- ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano. (2013). *Sistemas de Información para Instituciones Públicas de zonas rurales en el Perú*. Recuperado de <http://www.ongawa.org/wp-content/uploads/2014/08/Sistemas-de-Informaci%C3%B3n-para-Instituciones-P%C3%ABlicas-de-zonas-rurales-en-el-Per%C3%BA.pdf>
- Ordoñez, J. J. (2012). *Investigación del mercado peruano de licores, para la exportación desde Ecuador de un nuevo ron* (Tesis de grado), Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/1106/1/08936.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017a). *OECD Skills Strategy Informe de Diagnóstico Resumen Perú 2016*. Recuperado de <http://www.oecd.org/edu/bycountry/peru/>

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017b). *Evaluación del desempeño ambiental Perú 2016*. Recuperado de <http://www.oecd.org/environment/oecd-eclac-peru-highlights-recommendations.htm>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017c). *Estudio multidimensional del Perú Volumen 2*. Estudio multidimensional del Perú. Recuperado de <http://www.oecd.org/latin-america/countries/peru/peru-y-la-ocde.htm>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2016). *Reporte Estadístico*. Diciembre 2016. Recuperado de http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_dic2016-2/files/assets/common/downloads/reporteestadistico_dic2016-2.pdf
- Organización Mundial del Comercio. (2017). *Miembros y observadores*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm
- O'Connor, N. (2015, 28 de Agosto). Gráfico del Día: El consumo de bebidas alcohólicas destiladas en América Latina y el Caribe. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/grafico-del-dia-el-consumo-de-bebidas-alcoholicas-destiladas-en-america-latina-y>
- Palomino, S. (2015, 12 de octubre). Ron Cartavio: “La apreciación del dólar nos ha permitido ganar participación”. Entrevistador: Stephanía Palomino. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/apreciacion-dolar-nos-ha-permitido-ganar-participacion-2145184>
- Pernod Ricard. (2017). *Pernod Ricard*. Recuperado de https://pernod-ricard.com/files/fichiers/PR_RA_2016_UK_0.pdf
- Perú Top Publicacions (2010). *Hacia la meta del hub logístico-comercial de Sudamérica*. Recuperado de https://www.ptp.pe/pdf/muestra_infraestructura.pdf

- Pinto, G. (2016). El bono demográfico en América Latina: El efecto económico de los cambios en la estructura por edad de una población. *Población y Salud en Mesoamérica*, 13(2), 1-19. doi: <http://dx.doi.org/10.15517/psm.v13i2.21863>
- Pisco Alto del Carmen. (2017). *Productos*. Recuperado de <http://www.altodelcarmen.cl/#page1>
- Pisco Portón. (2017). *¿Qué es Pisco Portón?*. Recuperado de <https://www.piscoporton.com/our-story>
- Pisco Viñas de Oro. (2017). *Grupo Breca*. Recuperado de <http://www.piscovinasdeoro.com.pe/content/content.php?pID=157>
- Plaza Vea. (2017). *Listado de Precios Enero 2017*. Recuperado de <http://www.plazavea.com.pe/bebidas/licores?PS=12&O=OrderByPriceASC#12>
- Porter, M. E. (2015). *Ser Competitivo* (8a ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo. Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia* (8a ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Produce: Producción de pisco marcó récord histórico en 2015. (2016, 05 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/produce-produccion-pisco-marco-record-historico-2015-209947>
- Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo. (2012). *Clima, Zonificación y Tipicidad del Vino en Regiones Vitivinícolas Iberoamericanas*. Recuperado de http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/livro/zonificacion_viticola_cyted_2012.pdf

- Reglamento de la Denominación de Origen Pisco. (s.f.). Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/200722/6+Reglamento_DO-PISCO.pdf/a2259836-69e6-4c8c-b403-f8c3c38f7039
- Resolución Ministerial N° 435-2015-PRODUCE. Aprueban Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016-2021. Ministerio de la Producción (2015)
- Resolución N° 0660-2016-JNE. Proclaman en el cargo a congresistas de la República para el período legislativo 2016 - 2021. Jurado Nacional de Elecciones (2016).
- Ríos, M. (2015, 06 de junio). Hoy es el Día del Ron Peruano, ¿Sabe cuánto es su consumo per cápita? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/hoy-dia-ron-peruano-sabe-cuanto-su-consumo-per-capita-2134002>
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Rowe, A.J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann & Mockler. (1994). *Strategic Management: A methodological approach*, 4th ed. Reading, MA: Addison-Wesley
- Ruberto, G. (2016, 24 de octubre). *¿Por qué en el Perú se consume más ron que pisco?* Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/203149-por-que-en-el-peru-se-consume-mas-ron-que-pisco/>
- Schuler, J. (2017). Por las rutas pisqueras de Johnny Schuler. Entrevistador: Gunter Félix. La República, Lima, Perú.
- Scott, G. & Chaston, I. (2012). *Culture and innovation in an emerging economy: The case of Peru*. *Journal of Global Initiatives*, 7(2), 131-145.
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2015). *El fenómeno El Niño en el Perú*. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/pdf/Dossier-El-Nino-2015.pdf>
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2017). *El Fenómeno "El Niño"*. Recuperado de <http://senamhi.gob.pe/?p=0814>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2017). *Manufacturas Diversas*.

Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=398.39500

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

(2015). *Demanda laboral de técnicos en el Perú y expectativas sobre la certificación de competencias*. Recuperado de https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/Libro-Demanda-Laboral_Cliente.pdf

Sociedad Nacional de Industrias. (2017). *Sociedad Nacional de Industrias*. Recuperado de

http://www.sni.org.pe/?page_id=98

Standard & Poor's. (2016, 10 de agosto). *S&P Global Ratings*. Recuperado de

http://www.standardandpoors.com/es_LA/delegate/getPDF?articleId=1692904&type=NEWS&subType=RATING_ACTION

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2017a). *Estadísticas de comercio exterior - Régimen definitivo*. Recuperado de

http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/regimen_definitivo.html

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2017b). *Diciembre – 2016*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>

Taberero. (2017a). *Producción*. Recuperado de <http://www.taberero.com/es/viniedos/>

Taberero. (2017b). *Acerca de nosotros*. Recuperado de

<http://www.taberero.com/es/nosotros/>

Telefónica. (2016, 25 de julio). *Telefónica lanza 4G+ tecnología que permite acceder a mayores velocidades de internet*. Recuperado de

<http://www.telefonica.com.pe/saladeprensa/noticias/2016/25072016-full.shtml>

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

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

- Transparency International. (2017). *Corruption perceptions Index 2015*. Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2015>
- Unión Europea reconoce al pisco como de origen peruano. (2016, 25 de agosto). *El Pueblo*. Recuperado de <http://elpueblo.com.pe/noticia/locales/union-europea-reconoce-al-pisco-como-de-origen-peruano>
- Unión Europea determinó que el pisco es peruano. (2013, 6 de noviembre). *CNN Chile*. Recuperado de <http://www.cnnchile.com/noticia/2013/11/06/union-europea-determino-que-el-pisco-es-peruano>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2015, noviembre). *Global Investments in R&D*. Recuperado de <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs36-global-investments-in-rd-2015-en.pdf>
- Universidad San Martín de Porres (s.f.). *Nacional*. Recuperado de http://www.revistasacademicas.usmp.edu.pe/_uploads/articulos/4671f-05-la-industria.pdf
- Urbina, W. (2017). ADEX: ¿Cómo evolucionan las exportaciones de Pisco?. Entrevistador: Diario Gestión, Lima, Perú.
- Vela, L. & Gonzales, J. (2011). *Competitividad del sector agrario peruano, problemática y propuesta de solución*. Recuperado de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/agricultura-peru.pdf?noCache=1320137876922>
- Verdaguer, A. J., & Carrió, C. G. (2014). *Cuadro de mando integral: Aplicación p á tica*. España, Girona: Documenta Universitaria.

World Bank Group. (2017). *Doing Business 2017, Equal Opportunity for All*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf>

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR20162017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

World Health Organization. (2017a). *Total consumption, projections to 2025 by country*. Recuperado de <http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1043?lang=en>

World Health Organization. (2017b). *Recorded alcohol per capita consumption, from 2000. Last update: May 2016*. Recuperado de <http://apps.who.int/gho/data/node.main.A1026?lang=en>

World Health Organization. (2017c). Recuperado de <http://www.who.int/es/>

World Intellectual Property Organization. (2016a). *World Intellectual Property Indicators 2016*. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2016.pdf

World Intellectual Property Organization. (2016b). *The Global Innovation Index 2016*. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf

Yactaco, R. K. (2013). *Control de calidad en el proceso de elaboración del Pisco* (Tesis Bachiller), Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.

Recuperado de <http://190.116.38.24:8090/xmlui/bitstream/handle/123456789/266/MONOGRAFIA-CONTROL%20DE%20CALIDAD%20EN%20EL%20PROCESO%20DE%20ELABORACION%20DEL%20PISCO.pdf?sequence=1>

Apéndice A: Definición de la industria del pisco

A.1 Pisco

El Reglamento de la Denominación de Origen Pisco (s.f.), definió el pisco como:

Es el producto obtenido exclusivamente por destilación de mostos frescos de “Uvas Pisqueras” recientemente fermentados, utilizando métodos que mantengan los principios tradicionales de calidad; y producido en la costa de las regiones de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los Valles de Locumba, Sama y Caplina de la región de Tacna (p. 5).

Se reconoce la siguiente clasificación del pisco: (a) pisco puro, (b) pisco mosto verde y (c) pisco acholado. Estos, a su vez, están elaborados a base de diferentes tipos de uvas, tal como se detalla en la Figura A1.

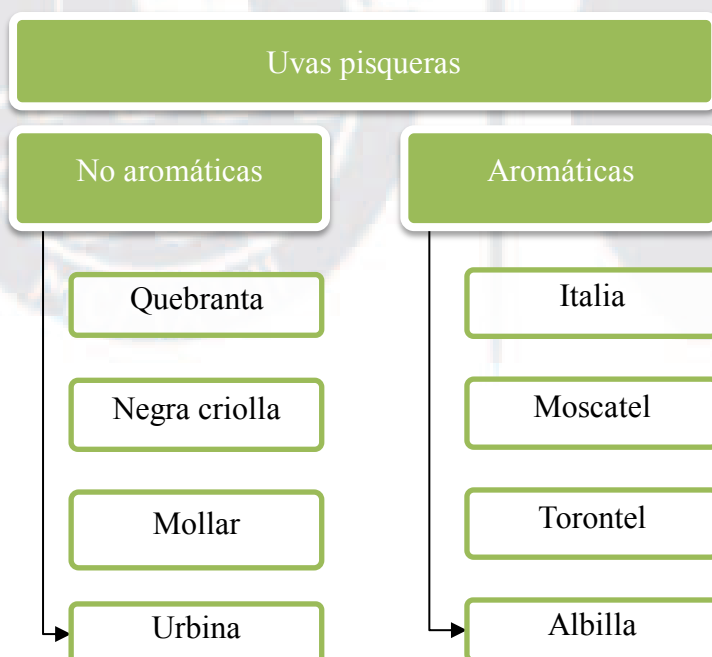


Figura A1. Clasificación de las uvas pisqueras

Apéndice B: Definición de la industria del ron

B.1 Ron

Bebida alcohólica obtenida exclusivamente a partir de aguardientes o destilados para ron o sus mezclas, provenientes de mostos fermentados de jugos, melazas u otros derivados similares, provenientes de la caña de azúcar y añejados en recipientes de roble durante un tiempo mínimo de 1 año, de manera que al final posea el gusto, el aroma, la madurez y el sabor que le son característicos (Norma Técnica Peruana NTP 211.011, 2013).

Según la (Norma Técnica Peruana NTP 211.011, 2013), la clasificación del ron es como se muestra en la Figura B1.

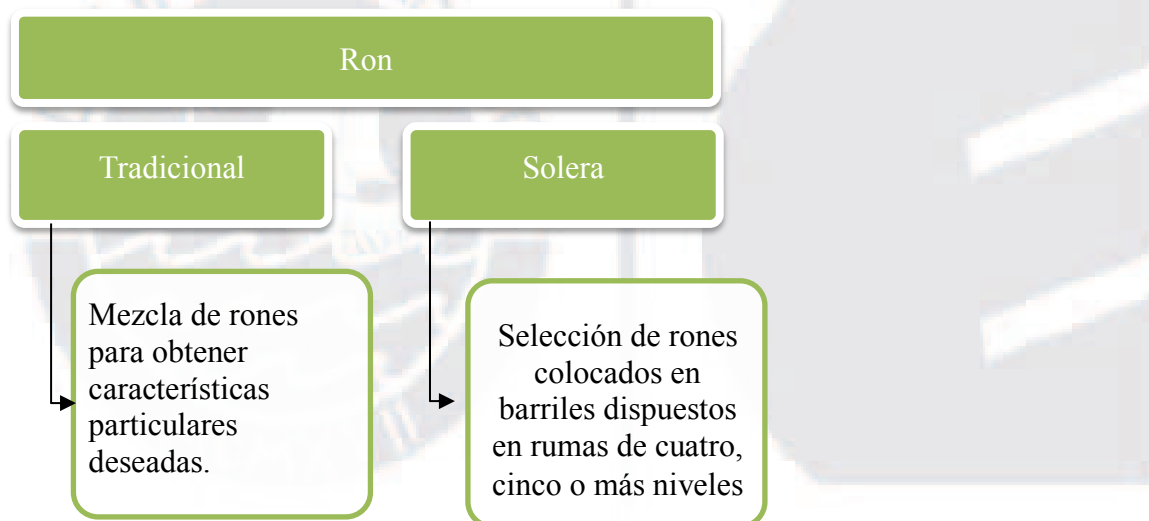


Figura B1. Clasificación del ron

Apéndice C: Visión de Empresas de la Industria de Pisco y Ron

C.1 Visión de Bodegas y Viñedos Tabernero S.A.C.

Consolidarnos como la industria vitivinícola líder del mercado peruano en ventas y exportaciones, desarrollando productos de calidad reconocidos a nivel nacional e internacional (Tabernero, 2017b).

C.2 Visión de Cartavio Run Company S.A.C.

Ser una empresa líder en nuestra región, con proyección al mundo, con crecimiento sostenido rentable a través de la innovación y orientación al mercado, comprometidos con nuestros colaboradores y la comunidad (Cartavio Rum Company, 2017b).

C.3 Visión de Bodegas Viñas de Oro S.A.C.

Viñas de Oro es la marca que nos distingue. En nuestros campos se cultivan las mejores cepas de uvas pisqueras, mientras que en nuestra planta se trabaja con tecnología de última generación y el respaldo de un equipo humano altamente calificado dedicado a investigar, innovar y garantizar la eficacia de nuestros procesos de producción para hacer realidad nuestra meta: ser líderes en producción y comercialización de Piscos en el Perú y el mundo (Pisco Viñas de Oro, 2017)

C.4 Visión de Destilería Carúpano

Nuestra visión es posicionarnos en un exitoso lugar en la industria licorera nacional con proyección internacional, que nos permita con honestidad, determinación y excelencia, elaborar nuestros productos con un compromiso permanente por la calidad. Seremos reconocidos por hacerlo mejor y nos destacaremos por ser innovadores y por asegurar la satisfacción oportuna de los consumidores, por el crecimiento integral de nuestros recursos humanos y por el fortalecimiento de nuestra acción comunitaria (Destilería Carúpano, 2017).

C.5 Visión de Industria Licorera de Caldas

Para el 2020 la ILC se consolidará como una empresa sostenible, orientada al consumidor, ventas superiores a 30 millones de botellas, que con innovación constante, unidades de negocio alternativas y tecnologías líderes, estará posicionada dentro de las primeras empresas productoras de ron y aguardiente en América Latina (Industria Licorera de Caldas, 2017).



Apéndice D: Misión de Empresas de la Industria de Pisco y Ron

D.1 Misión de Bodegas y Viñedos Tabernero S.A.C.

Elaborar licores derivados de la uva, la misma que cosechados en nuestros propios viñedos en equilibrio con el medio ambiente incrementa la calidad de vida de nuestros trabajadores al mismo tiempo que genere valor a nuestros accionistas (Tabernero, 2017b).

D.2 Misión de Cartavio Rum Company S.A.C.

Satisfacer a nuestros consumidores con bebidas alcohólicas de alta calidad y disfrute creando valor para nuestros accionistas y colaboradores, con responsabilidad social (Cartavio Rum Company, 2017b).

D.3 Misión de Bodegas Viñas de Oro S.A.C.

En Bodegas Viñas de Oro estamos abocados a desarrollar el mejor Pisco del Perú. Nuestro principal impulso es el deseo de contribuir al desarrollo de un mercado nacional con proyección mundial, donde nuestra selección de piscos se distinga por su variedad y exquisita calidad (Pisco Viñas de Oro, 2017).

D.4 Misión de Destilería Carúpano

Nuestra Misión y Compromiso es elaborar con excelente calidad los mejores productos de la industria licorera para satisfacer con encanto y sabor la aspiración del consumidor (Destilería Carúpano, 2017).

D.5 Misión de Industria Licorera de Caldas

Proporcionarles a nuestros consumidores el acompañamiento ideal que haga especial cada uno de sus momentos, ofreciéndoles las mejores bebidas para alimentar el espíritu y vivir intensamente cada experiencia con responsabilidad (Industria Licorera de Caldas, 2017).

Apéndice E: Validación del enunciado de la Visión y Misión

Tabla E1

Evaluación de la Visión de la Industria de Bebidas Alcohólicas del Pisco y Ron del Perú

	Visión
Ideología central	satisfaciendo todas las ocasiones de consumo
Visión de futuro	ser en el año 2027
Simple, clara, y comprensible	sí
Ambiciosa, convincente, y realista	industria líder de pisco y ron
Definida en tiempo	en el año 2027
Alcance geográfico	en América del Sur
Conocida por todos	reconocida a nivel global
Permite crear sentido de urgencia	contribuyendo en la generación del empleo y el desarrollo económico del país
Idea clara de adónde desea ir la organización	productividad, competitividad y alta rentabilidad

Tabla E2

Evaluación de la Misión de la Industria de Bebidas Alcohólicas del Pisco y Ron del Perú

	Misión
Clientes	consumidores globales
Productos	bebidas alcohólicas de pisco y ron
Mercados	mercados globales
Interés por tecnología	usando tecnología de última generación
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	que impulse la rentabilidad de la industria e impacte en el crecimiento económico del país
Filosofía	operando de forma sostenible
Autoconcepto de la organización	exquisitas al paladar que causan placer en todas las ocasiones de consumo
Preocupación por la imagen pública	actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad
Preocupación por los empleados	incentive la mejora continua de nuestros empleados

Apéndice F: Factores restrictivos de la transferencia tecnológica

Insuficiente vinculación entre academia / centros de investigación, y sector productivo						
i) Desbalance oferta/demanda de investigación	●	3.3	●	3.6	●	4.3
ii) Academia desconoce demanda tecnológica del SP	●	2.9	●	3.5	●	3.9
iii) Escasa investigación alineada a demanda del SP	●	3.5	●	4.0	●	3.9
iv) SP no motivado a vincularse con CI	●	4.1	●	3.6	●	4.5
v) Desconfianza mutua CI - SP	●	4.5	●	2.6	●	4.8
vi) Cultura empresarial prefiere tecnología foránea	●	3.5	●	3.5	●	4.5
Escaso capital humano especializado en transferencia tecnológica						
i) Insuficiente Oferta de capacitación en TT	●	4.4	●	4.1	●	3.8
ii) Carencia de experiencias cruzadas entre CI, SP y OTT	●	3.6	●	3.9	●	4.1
iii) Ausencia de redes de profesionales en TT	●	4.1	●	3.5	●	4.7
Débil institucionalidad para la transferencia tecnológica						
i) Inadecuado marco normativo para comercialización y TT en diferentes sectores	●	3.6	●	3.5	●	4.8
ii) Desinterés de los directivos para promover la TT	●	4.4	●	3.2	●	4.2
iii) Desconocimiento de ventajas e importancia de la TT	●	3.8	●	3.4	●	3.8
iv) No uniformidad / ausencia políticas de PI y TT en los CI	●	3.9	●	3.6	●	4.4
v) Insuficientes/débiles oficinas de TT	●	3.5	●	4.2	●	4.3
Débil cultura de innovación y EBT						
i) Desmotivación de investigadores y estudiantes para innovar	●	4.6	●	4.4	●	4.0
ii) Falta de incentivos financieros y no financieros para innovar	●	3.3	●	4.6	●	3.9
iii) Desconocimiento de aplicabilidad de resultados de investigación en la innovación.	●	4.1	●	3.6	●	3.9
iv) Desconfianza en la explotación de resultados de investigación	●	4.5	●	3.5	●	4.5
v) Desconocimiento del proceso de TT y PI en CI	●	4.0	●	3.5	●	3.9
vi) Escaso trabajo colaborativo y multidisciplinar	●	4.0	●	3.4	●	4.2
vii) Escasos proyectos de investigación multidisciplinar	●	4.2	●	4.1	●	3.8
Escasas fuentes de financiamiento para actividades de transferencia tecnológica						
i) Fondos públicos orientados a investigación e innovación	●	3.9	●	4.6	●	4.4
ii) Poca atracción de capital de riesgo para EBT	●	3.3	●	4.7	●	4.6
iii) Insuficiente cartera tecnológica para inversionistas	●	3.7	●	4.0	●	4.6
iv) Reglamentos de PI y TT no establecidos	●	3.9	●	3.1	●	4.7
v) Normativa para la inversión de riesgo no claro	●	3.6	●	3.4	●	4.4

Figura F1. Factores restrictivos de la transferencia tecnológica.

Tomado de “Programa Especial de Transferencia Tecnológica 2016-2021,” por CONCYTEC, s.f.

(https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Programa_Especial_de_TT_-_documento_para_consulta_p%C3%BAblica.pdf)

Apéndice G: Reporte del Banco Mundial

	Research and development (R&D)		Scientific and technical journal articles	Expenditures for R&D	High-technology exports		Charges for the use of intellectual property		Patent applications filed		Trademark applications filed (by count)		
	Researchers	Technicians			% of GDP	\$ millions	% of manufactured exports	Receipts	Payments	Residents	Nonresidents	Residents	Nonresidents
	full-time equivalent per million people	full-time equivalent per million people						\$ millions	\$ millions	2015	2015	2015	2015
	2005-15	2005-15						2005-15	2016	2015	2015	2015	2015
World	1,282	..	2,184,420	2.13	2,150,878	18.5	323,346	363,598	1,862,548	809,702	5,967,995.0	1,624,458.0	
East Asia & Pacific	1,650	..	699,400	2.59	..	24.6	51,092	82,111	1,402,950	315,526	3,436,526.0	541,251.0	
Europe & Central Asia	2,995	866	720,932	1.89	714,182	16.9	139,819	210,205	141,875	52,827	1,284,649.0	482,132.0	
Latin America & Caribbean	509	384	85,554	0.82	..	11.5	1,345	12,151	7,488	54,620	379,230.0	182,158.0	
Middle East & North Africa	80,219	..	15,458	4.5	1,471	2,174	16,997	11,402	49,130.0	102,739.0	
North America	4,080	..	470,427	2.62	177,501	18.1	129,004	49,374	292,612	333,762	471,638.0	200,630.0	
South Asia	156	101	104,307	0.77	..	6.9	483	5,220	13,058	34,389	291,899.0	54,052.0	
Sub-Saharan Africa	20,164	0.55	2,879	4.0	131	2,363	
Low income	3,909	3.4	36	61	
Lower middle income	141,887	0.55	76,240	10.2	759	9,231	19,060	55,028	498,128.0	242,318.0	
Upper middle income	1,264	..	646,082	1.57	727,031	20.5	3,531	47,650	1,016,175	215,673	3,493,831.0	586,239.0	
High income	3,975	..	1,400,796	2.47	1,242,066	18.5	319,020	306,656	827,245	538,815	1,968,340.0	773,928.0	

Figura G1. Reporte del Banco Mundial sobre Gasto en Investigación.

Tomado de "World Development Indicators: Science and technology," por The World Bank Group, 2017.

(<http://wdi.worldbank.org/table/5.13#>)

Apéndice H: Clústeres identificados en el Perú

Tabla H1

Clústeres Identificados en el Perú

Nº	Clúster	Concentración Geográfica	Demanda No Local (Millones USD)	Facturación (Millones USD)
1	Moda Vestir en Lima	Lima	2,100	4,500
2	Calzado en Lima	Lima	18	795
3	Mueble Hábitat en Lima	Villa El Salvador, Lima	39	793
4	Calzado Porvenir	La libertad	0	96
5	Joyería en Lima	Lima	48	1229
6	Madera en Loreto y Ucayali	Loreto, Ucayali	75	132
7	Pelos Finos Arequipa-Cuzco-Puno	Arequipa, Cusco y Puno	136	232
8	Hortofrutícola de la costa	Ica, Lima, La Libertad, Piura, Lambayeque, Arequipa, Ancash	1,652	1,652
9	Pesca: Pescado congelado y conservas de la costa	Ancash, Lima, Piura, Moquegua, Tumbes	527	2,411
10	Cárnico en Lima	Lima	7	1,724
11	Pesca: Harina y Aceite de Pescado de la costa	Lima, Ica, Ancash, La libertad, Piura, Arequipa, Moquegua	1,815	2,707
12	Auxiliar Agroalimentario	Lima	390	1,927
13	Gastronomía & Food Service en Lima	Lima	0	688
14	Cacao y chocolates del Perú	Lima	122	356
15	Café Junín	Junín	222	609
16	Pisco y Vino en Ica	Ica	14	158
17	Café del Norte	Cajamarca, San Martín, Amazonas	764	2,234
18	Conservas y Congelados Hortalizas de La Libertad/Lima	La libertad, Lima	253	253
19	Banano Orgánico del Norte	Piura, Lambayeque, Tumbes	70	100
20	Conservas y Congelados de Hortalizas en Ica/Lima	Ica y Lima	36	36
21	Colorantes naturales	Lima, Arequipa, Cusco, Tacna	99	543
22	Café del Sur	Cusco y Puno	54	104

23	Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas	Piura	80.9	80.9
24	Salud en Lima	Lima	26	3,393
25	Turismo médico (Tacna)	Tacna	0	60
26	Logística en el Callao	Callao, Lima	0.1	2,652
27	Software en Lima	Lima	32	293
28	BPO (Centros contacto) en Lima	Lima	142	183
29	Contenidos Digitales & audiovisuales en Lima	Lima	5.8	117
30	Construcción en Lima	Lima	204	9,601
31	Auxiliar Automotriz en Lima	Lima	54	965
32	Minero Sur	Arequipa, Madre de Dios, Moquegua y Tacna	5,875	7,314
33	Minero Centro	Junín, Lima y Pasco	7,861	6,788
34	Minero Norte	Ancash, Cajamarca, La Libertad	9,340	3,993
35	Auxiliar minero Lima y Arequipa	Lima, Arequipa	751	3,298
36	Turismo Corporativo en Lima	Lima	200.39	1,341.41
37	Turismo Cultural en Lima	Lima	26.85	490.98
38	Turismo Cultural de Cusco	Cusco	0	519
39	Turismo de Naturaleza	Loreto, Madre de Dios	27.49	316.51
40	Turismo Sol y Playa	Piura	49.7	172.64
41	Turismo Corporativo en Cusco	Cusco	12.69	104.45

Nota. Adaptado de “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú,” por Consejo Nacional de la Competitividad, 2013 (https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)

Apéndice I: Entrevistas Líderes de Opinión

II. Entrevista a Iván Livschitz, Gerente Marketing de Bodegas y Viñedos Tabernero

Livschitz (2017), mencionó que el reconocimiento del Pisco y el Vino a nivel internacional por su calidad, ha ayudado a abrir mercados, un ejemplo de esto el ingreso a Indonesia y Australia en el último año, aunque uno de los mayores compradores es Chile. Además, la participación en ferias en el extranjero, de la mano de la gastronomía, también permite expandir la marca pisco peruano en nuevos mercados. Otro factor importante es la presencia en cadenas de restaurantes, de la mano de la gastronomía, el pisco está dentro de las recomendaciones de prestigiosos restaurantes.

En los últimos años Tabernero ha tenido un crecimiento de 30% en pisco, una de sus productos estrella es el pisco quebranta, que es usado mayormente en coctelería. A nivel internacional compite con el tequila, la grapa y otros destilados; aunque la ventaja comparativa del pisco es su calidad como el mejor destilado del mundo. Actualmente emplea más de 100 personas.

Una nueva línea que ha incursionado Tabernero es los licores listos para tomar o Ready to Drink, RTD por sus siglas en inglés, como es el caso del Pisco Sour listo y el Chilcano listo. Su lema es “conquistar el mundo con el pisco”.

II. Entrevista a Pedro Olaechea, Presidente del Directorio de Tacama – Ministro de la Producción

Olaechea (2017) mencionó que Tacama tiene un crecimiento constante en sus productos vinos y pisco, su principal mercado de exportación es Europa, ha recobrado mercados en Colombia, Canadá. Además, se ha abierto mercado en China y Asia Pacífico. A pesar de la difícil competencia con empresas multinacionales, el pisco ha crecido permanentemente en el tiempo. Olaechea (2017) señaló que los procesos de calidad en la producción de las bebidas destiladas están certificados con ISOS y han sido calificados en

Alemania, por lo tanto el pisco peruano es en un producto de calidad, por lo cual la industria debe crear marca con valor agregado, el pisco es un producto de precio no un producto de volumen.

El CITEVid ha ayudado a la industria a mejorar los procesos industriales especialmente a los pequeños productores, sin embargo, el mercado debe desarrollarse más para hacer sostenible esta iniciativa del gobierno. Por otro lado, menciono también que la industria vitivinícola y del pisco necesita estabilidad política, una relación donde los productos necesitan tiempo para madurar, y que necesita planeamiento a largo plazo.

13. Entrevista a Manuel Huaranga, Gerente General de Pisco El Viejo Parral

M. Huaranga (Comunicación personal, 15 de mayo de 2017) señaló que El Viejo Parral, catalogada como una pequeña empresa, tuvo en el 2016 un crecimiento de 10% en sus ventas del 2016 y espera crecer en 12% el 2017, los principales mercados de exportación son Europa, países como Finlandia, países Bajos, Dinamarca, España, y otros. Menciona que podría mejorar sus ventas si tuviera más apoyo e inversión en marketing.

Financieramente no tiene préstamos bancarios, el último año tuvo una rentabilidad de 10%. Los gastos de fabricación como materia prima, mano de obra directa y costos de producción representan un 40% de las ventas. Los gastos generales y marketing representan un 5% de las ventas.

En sus operaciones tiene un control de calidad de sus productos, bajo la norma de denominación de origen del Pisco, emitido por el INDECOPI, en los últimos años han mejorado sus equipos de alambique, de cuba pasando a equipos de acero inoxidable dándole una mejora en sus procesos productivos, las tareas son semi-manuales. La planificación de la producción se basa en la demanda determinada en los primeros meses del año donde recibe los pedidos de los distribuidores o licoreras grandes. Emplea alrededor de 12 personas, aunque en los meses de cosecha y vendimia contratan hasta 30 obreros.

En cuanto proceso de innovación de nuevos productos, no realiza inversión en investigación y desarrollo, produce solo el producto de pisco mosto verde de gran calidad, que lo certifica un enólogo de CITEVid.

I4. Entrevista a William Urbina, Presidente del Comité de Pisco de la Asociación de Exportadores

Urbina (2017) mencionó que Chile es un exportador de vino y tiene canales de distribución en convenio con las principales cadenas globales, por lo cual se hace más fácil introducir el aguardiente que producen incrementando sus exportaciones. Es un factor que está trabajando en conjunto el Estado y la empresa privada, en nuevas ferias para exponer los productos peruanos y llegar por nuevos canales.

ADEX en conjunto con PROMPERÚ, MINCETUR, Cámara de Comercio, entre otros, están haciendo nuevas estrategias para promover las exportaciones y tengan un mejor control de la calidad de pisco exportado. Actualmente, la industria tiene muchas empresas que no producen con el nivel de calidad que requiere la norma, esto hace que el consumidor extranjero compre el pisco peruano y piense que es calidad, pero hay muchas bodegas que no reúnen eso.

También manifestó que es necesario hacer un censo de los productores, ya que hay muchos que producen pocos litros, y si se juntara su producción en cooperativas u otro mecanismo promovido por el estado, cumplirían la norma de denominación de origen y podrían exportar, este sector de microproductores generalmente son informales y esta medida incentivaría la formalización y por consiguiente la creación de empleo formal en la industria.

I5. Johnny Schuler, Gerente General de Bodegas Caravedo

Según (Schuler, 2017) mencionó que “El Pisco peruano es magia, pasión, chamba, amor, música, colores, aroma, sabores del país”, hoy Perú exporta más que Chile, con una calidad superior, esto debido a la calidad de la materia prima, que se obtiene de los valles de

Ica, Arequipa, Moquegua y otros, esto da una ventaja sobre Chile, por lo cual hemos superado en calidad y exportaciones.

I6. Entrevista a Juan Carlos Mathew, viceministro de Mype e Industria del Produce

Mathew (2017) mencionó que el crecimiento del pisco en los últimos años ha presentado un crecimiento de 10% en los últimos años. En el 2017 se espera crecer 3% debido a los daños ocasionados por el fenómeno del niño; sin embargo, Produce y el Ministerio de Producción se está buscando territorios alternativos como Arequipa, Tacna para la cosecha de uvas.

El 2016, las exportaciones crecieron 12.6%, sobre todo las dirigidas a nuevos destinos como India, Israel, Bélgica, Noruega y República Dominicana. Entre Los principales destinos de exportación, destacan Chile y Estados Unidos, el año anterior, crecieron en 13.5% y 37.8%, respectivamente.

I7. Entrevista a José Moquillaza, Consultor Senior en Infraestructura y creador de “Inquebrantable”

Moquillaza indicó que el vino por ser una bebida que utiliza menor cantidad de insumos en la uva se vende en mayor volumen, mientras que, el pisco por ser una bebida de mayor calidad y con un procedimiento distinto, genera mayor margen. Además, señaló que para producir 1L de vino se requiere 1kg de uva, mientras que en el pisco se necesita 8kg de uva (Manrique & Rivas, 2013).

José precisó que en el Perú existe poca investigación sobre el consumidor de bebidas alcohólicas lo que nos coloca en desventaja con los demás sustitutos y por ende otros países que conocen las preferencias de los clientes, bebidas como el whisky, ron, brandy, etc. que son tragos cortos con variaciones en sus sabores y presentaciones que el usuario final sí consume (Manrique & Rivas, 2013).

I8. Entrevista a Luis Benavides Vicepresidente del Cartavio Rum Company

Benavides mencionó que la Empresa Rum Company es una de las más grandes en el Perú y tiene una participación de alcanza en el mercado de ron de 70%, esto se debe a las variedad de productos que ofrece al mercado en distintos precios, así mismo precisó que está explorando nuevos mercados en el exterior, ya que actualmente tiene presencia en 11 países (Palomino, 2015).

Benavides indicó que está ofreciendo nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores externos con dos nuevas marcas Ron Cartavio Black Barrel y Gin Antagonic, además precisó que el ron es un mercado ya maduro, con un crecimiento más moderado. Contamos con un rango de precios desde S/. 18 hasta los S/. 240 (Palomino, 2015).

En cuanto a sus planes de exportación, mencionó que: “están avanzando con el traslado de los productos a Ecuador, pero lamentablemente está en *stand by* por un tema de medidas arancelarias”. Indicó que actualmente es difícil exportar ya que la complejidad radica en lograr que tu marca se internacionalice porque debe enfrentarse a marcas ya posicionadas y empresas grandes como Diageo por ejemplo.

En el mercado local, trabajan con distribuidores autorizados de restaurantes y discotecas. Lima y provincias se encuentran en estos porcentajes: 48% provincias y 52% la capital. Hace tres años el consumo estaba con 60% en Lima y 40% el interior. La tendencia es que provincias superen a Lima.

Finalmente Benavides comentó que anunció el relanzamiento de toda la marca Cartavio en el segmento añejo, blanco superior y black. Precisé que hasta agosto se ha dado un crecimiento de 9% en volumen de venta, pero debido a la coyuntura, estiman cerrar entre un 7% y 8% (Palomino, 2015)

Apéndice J: Modelo Financiero

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	40,419,010	46,035,015	54,142,045	66,193,982	84,522,455	112,871,469	157,259,806	227,373,334	338,814,748	516,741,946	801,757,221	1,259,447,973
Ventas locales	31,710,000	33,274,951	34,917,136	36,640,366	38,448,640	40,346,157	42,337,319	44,426,750	46,619,298	48,920,053	51,334,354	53,867,806
Ventas al exterior	8,709,010	12,760,064	19,224,909	29,553,617	46,073,815	72,525,312	114,922,487	182,946,584	292,195,450	467,821,893	750,422,867	1,205,580,167
<i>América del centro</i>	152,000	231,843	355,587	548,488	850,969	1,328,083	2,085,077	3,293,127	5,232,006	8,361,161	13,438,498	21,719,562
<i>América del Norte</i>	2,617,000	4,213,740	6,784,720	10,924,362	17,589,777	28,322,046	45,602,536	73,426,600	118,227,337	190,362,964	306,511,707	493,527,932
<i>América del Sur</i>	2,243,000	3,609,490	5,813,540	9,371,265	15,118,346	24,408,785	39,437,783	63,766,594	103,176,208	167,056,723	270,669,945	438,836,303
<i>Asia</i>	388,000	615,221	981,556	1,575,176	2,541,598	4,121,700	6,715,309	10,987,722	18,048,470	29,751,774	49,202,222	81,607,014
<i>China</i>	180,000	300,443	501,476	837,027	1,397,104	2,331,941	3,892,303	6,496,743	10,843,879	18,099,797	30,210,834	50,425,677
<i>India</i>	15,000	26,601	47,173	83,655	148,351	263,082	466,543	827,354	1,467,207	2,601,904	4,614,146	8,182,600
<i>Europa este</i>	1,297,010	1,973,808	3,004,208	4,573,099	6,962,130	10,600,359	16,141,437	24,581,227	37,437,032	57,020,738	86,855,060	132,307,901
<i>Europa otras regiones</i>	1,846,000	1,846,000	1,846,000	1,846,000	1,846,000	1,846,000	1,846,000	1,846,000	1,846,000	1,846,000	1,846,000	1,846,000
<i>Oceania</i>	166,000	269,962	439,298	715,227	1,164,996	1,898,340	3,094,344	5,045,315	8,228,397	13,422,533	21,899,435	35,735,456
<i>Australia</i>	161,000	262,967	429,513	701,538	1,145,846	1,871,550	3,056,867	4,992,886	8,155,052	13,319,928	21,755,896	35,534,654
<i>New Zealand</i>	5,000	6,995	9,785	13,689	19,150	26,790	37,477	52,429	73,345	102,605	143,538	200,802
Costo de ventas_USD	16,558,030	18,639,257	21,630,040	26,058,225	32,768,438	43,113,925	59,265,364	84,708,400	125,045,978	189,293,328	291,970,023	456,482,709
Costo de mano de obra	2,020,951	2,301,751	2,707,102	3,309,699	4,226,123	5,643,573	7,862,990	11,368,667	16,940,737	25,837,097	40,087,861	62,972,399
Costo de maquinarias	2,829,331	3,222,451	3,789,943	4,633,579	5,916,572	7,901,003	11,008,186	15,916,133	23,717,032	36,171,936	56,123,005	88,161,358
Costo de insumos	4,041,901	4,603,502	5,414,204	6,619,398	8,452,246	11,287,147	15,725,981	22,737,333	33,881,475	51,674,195	80,175,722	125,944,797
Costos indirectos&imprevistos	4,041,901	4,603,502	5,414,204	6,619,398	8,452,246	11,287,147	15,725,981	22,737,333	33,881,475	51,674,195	80,175,722	125,944,797
Costo MO & mat. Prima&insumos	12,934,083	14,731,205	17,325,454	21,182,074	27,047,186	36,118,870	50,323,138	72,759,467	108,420,720	165,357,423	256,562,311	403,023,351
Costo de elaboracion	1,576,708	1,622,080	1,668,758	1,716,779	1,766,181	1,817,006	1,869,293	1,923,084	1,978,424	2,035,356	2,093,926	2,154,182
Costo de envasado	562,428	628,014	724,129	867,959	1,086,558	1,422,541	1,943,113	2,754,354	4,023,856	6,016,634	9,152,139	14,094,828
Costo de materiales para envasado	1,484,811	1,657,958	1,911,700	2,291,413	2,868,513	3,755,508	5,129,819	7,271,495	10,622,979	15,883,915	24,161,647	37,210,347
Costo de produccion	3,623,947	3,908,052	4,304,586	4,876,151	5,721,252	6,995,055	8,942,226	11,948,933	16,625,258	23,935,905	35,407,713	53,459,357
Margen bruto	23,860,980	27,395,758	32,512,005	40,135,757	51,754,018	69,757,544	97,994,443	142,664,934	213,768,771	327,448,618	509,787,198	802,965,264
Gastos de ventas	10,242,673	11,665,838	13,720,258	16,774,367	22,514,048	30,836,467	42,995,588	60,886,981	87,392,143	126,915,529	186,226,000	275,780,950
Publicidad y marketing	5,658,661	6,444,902	7,579,886	9,267,158	12,928,164	18,035,458	25,160,397	35,100,056	48,966,394	68,310,653	95,296,896	132,944,100
Servicios prestados por terceros	2,495,935	2,842,731	3,343,353	4,087,578	5,219,389	6,969,983	9,711,030	14,040,646	20,922,321	31,909,593	49,509,715	77,772,808
Cargas de personal	2,088,077	2,378,204	2,797,019	3,419,632	4,366,494	5,831,026	8,124,162	11,746,280	17,503,428	26,695,283	41,419,389	65,064,043
Gastos de administración	1,616,760	1,841,401	2,165,682	2,647,759	3,380,898	4,514,859	6,290,392	9,094,933	13,552,590	20,669,678	32,070,289	50,377,919
Otros ingresos operativos	808,380	920,700	1,082,841	1,323,880	1,690,449	2,257,429	3,145,196	4,547,467	6,776,295	10,334,839	16,035,144	25,188,959
EBITDA	11,193,167	12,967,820	15,543,223	19,389,751	24,168,623	32,148,789	45,563,266	68,135,553	106,047,743	169,528,573	275,455,765	451,617,436
Depreciación		6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911
EBIT	11,193,167	5,980,909	8,556,313	12,402,840	17,181,712	25,161,878	38,576,355	61,148,642	99,060,832	162,541,662	268,468,854	444,630,525
Impuestos	3,917,608	2,093,318	2,994,709	4,340,994	6,013,599	8,806,657	13,501,724	21,402,025	34,671,291	56,889,582	93,964,099	155,620,684
Participación de empleados 8%	895,453	478,473	684,505	992,227	1,374,537	2,012,950	3,086,108	4,891,891	7,924,867	13,003,333	21,477,508	35,570,442
Depreciación	-	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911	6,986,911
NOPAT	6,380,105	-3,577,793	-2,109,813	82,708	2,806,665	7,355,359	15,001,611	27,867,815	49,477,763	85,661,836	146,040,336	246,452,488
CAPEX		137,019,296					137,019,296					
FCF	-137,019,296	-3,577,793	-2,109,813	82,708	2,806,665	7,355,359	-122,017,684	27,867,815	49,477,763	85,661,836	146,040,336	246,452,488
CCPP		6.05%										
VAN	89,875,563											
TIR		11%										

Modelo Financiero Ron

	0	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total Ventas		37,327,369	39,613,072	41,880,734	44,477,136	47,552,511	51,353,321	56,287,422	63,033,941	72,728,688	87,277,186	109,883,326	145,942,432
Venta Local		35,626,369	37,238,163	38,922,877	40,683,810	42,524,411	44,448,283	46,459,194	48,561,083	50,758,064	53,054,440	55,454,707	57,963,567
Venta Exportacion		1,701,000	2,374,909	2,957,857	3,793,326	5,028,100	6,905,038	9,828,228	14,472,858	21,970,624	34,222,747	54,428,618	87,978,865
Total Africa		0	3,000	3,750	4,688	5,859	7,324	9,155	11,444	14,305	17,881	22,352	27,940
Total Asia		13,000	10,323	8,197	6,509	5,169	4,105	3,259	2,588	2,055	1,632	1,296	1,029
Total China		0	131,000	221,582	374,797	633,955	1,072,311	1,813,774	3,067,930	5,189,289	8,777,487	14,846,790	25,112,788
China	China	0	131,000	221,582	374,797	633,955	1,072,311	1,813,774	3,067,930	5,189,289	8,777,487	14,846,790	25,112,788
Total Estados Unidos		131,000	141,860	153,619	166,354	180,145	195,078	211,250	228,762	247,726	268,262	290,500	314,582
Total Europa		1,372,000	1,620,970	1,907,443	2,255,078	2,680,368	3,205,928	3,863,512	4,698,783	5,778,961	7,205,176	9,132,570	11,803,200
Total India		0	131,000	221,582	374,797	633,955	1,072,311	1,813,774	3,067,930	5,189,289	8,777,487	14,846,790	25,112,788
India	India	0	131,000	221,582	374,797	633,955	1,072,311	1,813,774	3,067,930	5,189,289	8,777,487	14,846,790	25,112,788
Total Latam		185,000	205,756	220,103	236,306	254,694	275,670	299,730	327,491	359,711	397,334	441,530	493,750
Total Oceania		0	131,000	221,582	374,797	633,955	1,072,311	1,813,774	3,067,930	5,189,289	8,777,487	14,846,790	25,112,788
Oceania	Australia	0	131,000	221,582	374,797	633,955	1,072,311	1,813,774	3,067,930	5,189,289	8,777,487	14,846,790	25,112,788
Costo de Ventas		17,800,009	18,889,974	19,971,336	21,209,462	22,675,992	24,488,454	26,841,340	30,058,499	34,681,557	41,619,185	52,399,197	69,594,419
Materias primas e insumos		13,498,932	14,325,525	15,145,595	16,084,548	17,196,715	18,571,226	20,355,576	22,795,362	26,301,335	31,562,600	39,737,801	52,778,084
Gastos de fabricación		2,250,803	2,388,629	2,525,367	2,681,927	2,867,369	3,096,554	3,394,076	3,800,884	4,385,468	5,262,728	6,625,856	8,800,184
Cargas de personal		2,050,273	2,175,819	2,300,375	2,442,987	2,611,907	2,820,674	3,091,688	3,462,253	3,994,754	4,793,857	6,035,540	8,016,151
Margen bruto		19,527,360	20,723,098	21,909,398	23,267,674	24,876,519	26,864,867	29,446,082	32,975,441	38,047,131	45,658,001	57,484,129	76,348,013
Gastos de Ventas		11,066,531	11,744,178	12,416,477	13,186,238	14,098,002	15,224,837	16,687,661	18,687,817	21,562,041	25,875,267	32,577,361	43,267,887
Publicidad		5,507,208	5,844,436	6,179,003	6,562,071	7,015,806	7,576,570	8,304,538	9,299,906	10,730,250	12,876,708	16,211,974	21,532,065
Servicios prestados por terceros		2,305,021	2,446,167	2,586,198	2,746,530	2,936,439	3,171,145	3,475,833	3,892,441	4,491,106	5,389,498	6,785,461	9,012,165
Cargas de personal		1,928,360	2,046,441	2,163,591	2,297,723	2,456,599	2,652,952	2,907,851	3,256,381	3,757,219	4,508,806	5,676,656	7,539,497
Cargas diversas de gestión		1,325,941	1,407,134	1,487,685	1,579,915	1,689,158	1,824,170	1,999,439	2,239,089	2,583,465	3,100,256	3,903,270	5,184,160
Gastos Administrativos		3,363,318	3,569,267	3,773,591	4,007,535	4,284,637	4,627,102	5,071,681	5,679,564	6,553,093	7,863,960	9,900,847	13,149,890
Cargas de personal		2,787,346	2,958,026	3,127,359	3,321,240	3,550,888	3,834,705	4,203,149	4,706,932	5,430,868	6,517,247	8,205,315	10,897,956
Servicios prestados por terceros		462,346	490,657	518,745	550,905	588,997	636,075	697,190	780,754	900,836	1,081,037	1,361,042	1,807,680
Cargas diversas de gestión		113,626	120,584	127,487	135,390	144,752	156,322	171,341	191,878	221,389	265,675	334,489	444,255
EBITDA		5,097,512	5,409,653	5,719,330	6,073,901	6,493,881	7,012,928	7,686,740	8,608,061	9,931,998	11,918,774	15,005,921	19,930,236
Depreciacion			3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709
EBIT		5,097,512	1,691,944	2,001,621	2,356,192	2,776,172	3,295,220	3,969,032	4,890,352	6,214,289	8,201,066	11,288,212	16,212,527
Impuesto a la Renta		1,503,766	499,124	590,478	695,077	818,971	972,090	1,170,864	1,442,654	1,833,215	2,419,314	3,330,023	4,782,696
Depreciacion		0	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709	3,717,709
NOPAT		3,593,746	4,910,529	5,128,852	5,378,824	5,674,910	6,040,838	6,515,876	7,165,407	8,098,782	9,499,460	11,675,898	15,147,540
CAPEX	46,783,880												
Inv. Capital de Trabajo													
FCF	-46,783,880	3,593,746	4,910,529	5,128,852	5,378,824	5,674,910	6,040,838	6,515,876	7,165,407	8,098,782	9,499,460	11,675,898	15,147,540
CCPP	7.67%												
VAN	5,012,365												

Apéndice K: Definición de los Factores Críticos de Éxito

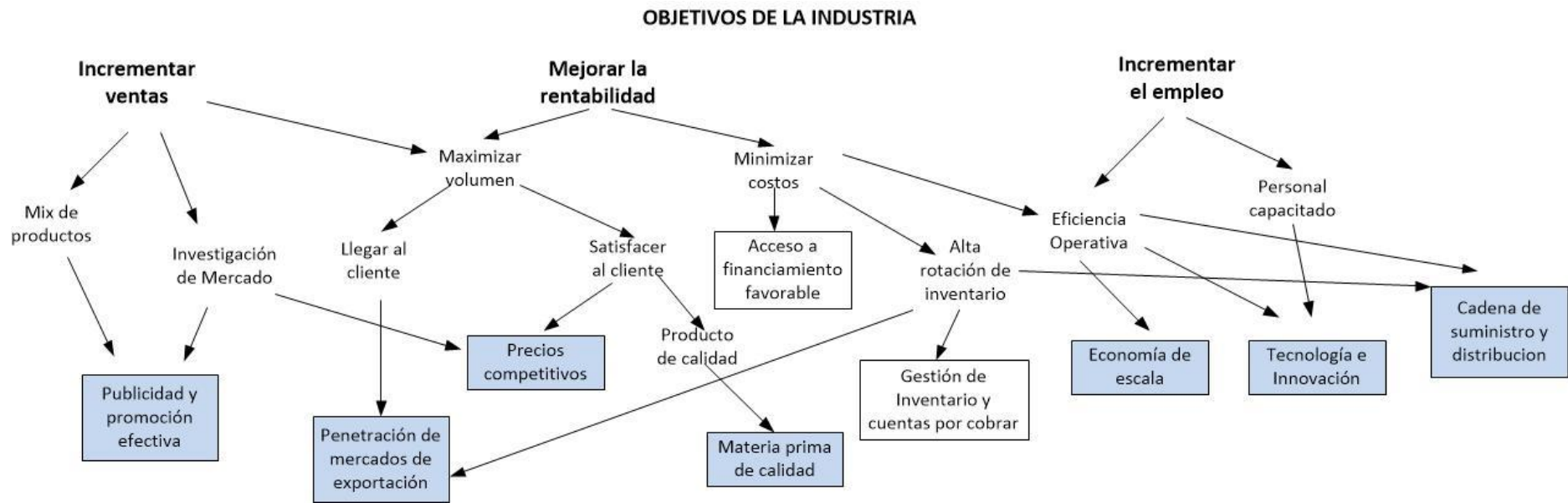


Figura J1. Definición de los factores críticos de éxito.