

Plan de Inversión de la Cadena de Valor

# IVAI Destilados Premium en Lima y provincias

© 2021 Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - Concytec  
Calle Chinchón 867, San Isidro, Provincia de Lima, Gobierno Regional de Lima - Perú  
Teléfono: 0051-1-399-0030  
Sitio web: <https://www.gob.pe/concytec>

**Plan de Inversión de la Cadena de Valor:  
IVAI Destilados Premium en Lima y provincias**

**Iniciativas de Vinculación para Acelerar la Innovación**

**Febrero 2022**

*El financiamiento para la elaboración de este documento fue provisto por el Banco Mundial - CONCYTEC*

## Acrónimos

---

ADI	American Distilling Institute
B2B	Business to Business
CITE	Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica
CONALPISCO	Comisión Nacional del Pisco
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
DO	Denominación de Origen
I+D	Investigación y Desarrollo
I+D+i	Investigación, Desarrollo e Innovación
ISC	Impuesto Selectivo al Consumo
IRC	Iniciativas de Refuerzo Competitivo
ITP	Instituto Tecnológico de la Producción
IVAI	Iniciativas de vinculación para acelerar la innovación
IWSR	International Wine & Spirit Research
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROMPERÚ	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
SINACYT	Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
TDR	Términos de Referencia

# Tabla de Contenido

Acrónimos .....	4
<b>1. Contexto.....</b>	<b>8</b>
1.1. Contexto general del programa .....	8
1.2. La metodología .....	9
<b>2. Introducción .....</b>	<b>10</b>
2.1. Objetivo.....	10
2.2. ¿Que son las líneas de acción?.....	10
2.3. La estrategia.....	10
2.4. Áreas de mejora .....	12
2.5. Líneas de acción .....	14
<b>3. Línea de acción 1: Comunidad de innovadores en el sector de destilados .....</b>	<b>15</b>
3.1. Contexto.....	15
3.2. Objetivo de la Línea de Acción.....	15
3.3. Grupos de Interés .....	16
3.3.1. Ejecutores o Líderes.....	16
3.3.2. Financiadores (potenciales) .....	16
3.3.3. Beneficiarios.....	16
3.4. Descripción de la Línea de Acción.....	17
3.4.1. Indicadores, metas e impacto.....	17
3.4.2. Cronograma y Presupuesto.....	18
3.5. Riesgos iniciales.....	18
3.6. Relación con otros proyectos o acciones realizadas en el país.....	19
3.7. Referencias Globales.....	20
3.8. Situación actual y próximos pasos .....	20
<b>4. Línea de acción 2: Conexión de I+D+i con retos de la comunidad de destiladores .....</b>	<b>22</b>
4.1. Contexto.....	22
4.2. Objetivo de la Línea de Acción.....	22

4.3.	Grupos de Interés .....	23
4.3.1.	Ejecutores o Líderes .....	23
4.3.2.	Financiadores (potenciales) .....	23
4.3.3.	Beneficiarios.....	23
4.4.	Descripción de la Línea de Acción.....	23
4.4.1.	Indicadores, metas e impacto.....	24
4.4.2.	Cronograma y Presupuesto.....	25
4.5.	Riesgos iniciales.....	26
4.6.	Relación con otros proyectos o acciones realizadas en el país.....	26
4.7.	Referencias Globales.....	26
4.8.	Situación actual y próximos pasos .....	27
5.	Línea de acción 3: Sistema de información ágil de mercados y tendencias .....	29
5.1.	Contexto.....	29
5.2.	Objetivo de la Línea de Acción.....	29
5.3.	Grupos de Interés .....	30
5.3.1.	Ejecutores o Líderes .....	30
5.3.2.	Financiadores (potenciales) .....	30
5.3.3.	Beneficiarios.....	30
5.4.	Descripción de la Línea de Acción.....	30
5.4.1.	Indicadores, metas e impacto.....	31
5.4.2.	Cronograma y Presupuesto.....	32
5.5.	Riesgos iniciales.....	32
5.6.	Relación con otros proyectos o acciones realizadas en el país.....	33
5.7.	Referencias Globales.....	33
5.8.	Situación actual y próximos pasos .....	33
6.	Línea de acción 4: Asistencia técnica profesional en branding y marketing.....	35
6.1.	Contexto.....	35
6.2.	Objetivo de la Línea de Acción.....	35

6.3.	Grupos de Interés .....	35
6.3.1.	Ejecutores o Líderes .....	35
6.3.2.	Financiadores (potenciales) .....	36
6.3.3.	Beneficiarios.....	36
6.4.	Descripción de la Línea de Acción.....	36
6.4.1.	Indicadores, metas e impacto.....	37
6.4.2.	Cronograma y Presupuesto.....	37
6.5.	Riesgos iniciales.....	38
6.6.	Relación con otros proyectos o acciones realizadas en el país.....	39
6.7.	Referencias Globales.....	39
6.8.	Situación actual y próximos pasos .....	39
7.	Línea de acción 5: Mejoras en el entorno normativo para facilitar el cambio estratégico.....	41
7.1.	Contexto.....	41
7.2.	Objetivo de la Línea de Acción.....	41
7.3.	Grupos de Interés .....	41
7.3.1.	Ejecutores o Líderes .....	41
7.3.2.	Financiadores (potenciales) .....	42
7.3.3.	Beneficiarios.....	42
7.4.	Descripción de la Línea de Acción.....	42
7.4.1.	Indicadores, metas e impacto.....	43
7.4.2.	Cronograma y Presupuesto.....	43
7.5.	Riesgos iniciales.....	44
7.6.	Relación con otros proyectos o acciones realizadas en el país.....	44
7.7.	Referencias Globales.....	45
7.8.	Situación actual y próximos pasos .....	45

# 1. Contexto

---

## 1.1. Contexto general del programa

El proyecto Concytec – Banco Mundial denominado “Mejoramiento y Ampliación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT)” en su Componente 2, orientado a la promoción de la innovación, planteó impulsar una serie de iniciativas de vinculación para acelerar la innovación (IVAI) y desarrollar capacidades locales para fortalecer cadenas de valor estratégicas en las regiones del Perú.

A través de las IVAI se busca que las empresas del sector privado participantes se muevan a mercados más atractivos, desarrollen las nuevas habilidades requeridas por los clientes y realicen las actividades necesarias para competir de manera más rentable y sostenible. De manera complementaria, se pretende identificar para el sector público las reformas normativas necesarias y las posibles fallas de mercado, políticas públicas o articulación que limiten la evolución del sector privado.

Para la definición de las cadenas de valor estratégicas en las cuales se implementarían las IVAI, se realizó un mapeo y análisis de las industrias a lo largo del Perú aplicando una metodología que permitió priorizarlas, mediante la evaluación de condiciones mínimas entre las que se encuentran: i) masa crítica de empresas; ii) concentración geográfica en zonas determinadas; iii) orientación a mercados fuera de la propia zona de producción; iv) diversidad de actores; v) institucionalidad de apoyo y de soporte; y vi) condiciones de conectividad (física y online).

Una vez identificadas aquellas industrias que cumplieron con las condiciones mínimas de implementación, se seleccionaron aquellas que aseguraban impacto significativo y distribuido a lo largo del territorio nacional, sin presentar alto grado de concentración de negocio en pocas empresas.

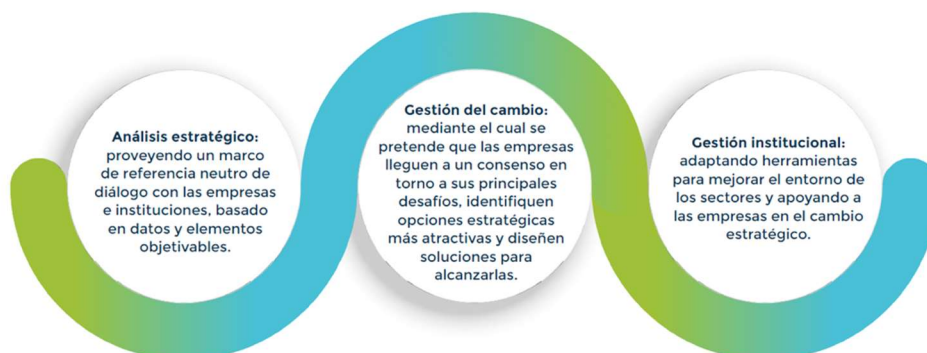
Finalmente, las ocho (8) industrias seleccionadas para implementar las iniciativas de vinculación para acelerar la innovación son:





## 1.2. La metodología

La metodología de refuerzo de la competitividad a través de las IVAI combina tres elementos principales y necesarios:



Estos elementos se trabajan en paralelo a lo largo de tres fases que se describen a continuación:

**1**  
FASE

### **IDENTIFICAR DESAFÍOS: Recopilación de información a nivel de empresa, sector e industria.**

Tiene como objetivo recoger los datos de la industria específica a nivel global y local, así como establecer un primer contacto con un grupo seleccionado de agentes (empresas e instituciones) representativos de las diferentes actividades de la cadena de valor presentes en el sector y área de estudio. Esta fase concluye con un diálogo público-privado con todos los agentes y partes interesadas de la industria, donde el equipo local presenta la iniciativa, promoviendo que el sector privado se comprometa con ella.

**2**  
FASE

### **GUIAR LA ESTRATEGIA: Análisis de la industria y segmentación estratégica.**

El objetivo de esta fase es obtener un análisis de la industria a profundidad y realizar una segmentación estratégica con visión de futuro para el enfoque a desarrollar en cada IVAI. La actividad abarca el análisis de datos secundarios y una serie de entrevistas realizadas por los equipos locales y la firma consultora a compradores avanzados, competidores globales, así como actividades de referencia en otras cadenas de valor similares en el mundo. Esta fase incluye la conformación de una serie de grupos de trabajo para la definición de la estrategia y el desarrollo de un segundo diálogo público-privado.

**3**  
FASE

### **LANZAR ACCIONES: Propuesta de planes de desarrollo de las cadenas de valor y reformas de políticas.**

El objetivo de esta fase es identificar y elaborar de forma participativa, con la contribución de empresarios líderes, innovadores y el sector público, la proyección de inversiones especializadas y la reforma de políticas necesarias para lograr posiciones más competitivas en el segmento estratégico seleccionado en el análisis anterior. Estas acciones se construyen mediante grupos de trabajo y se lanzan en una tercera reunión pública abierta.

## 2. Introducción

---

### 2.1. Objetivo

Como objetivo principal, en la tercera fase de la iniciativa se tiene como objetivo la puesta en práctica del análisis estratégico mediante la definición de líneas de acción, que resultan de la interacción en grupos de trabajo con empresas e instituciones del clúster. El objetivo principal de la tercera fase de la Iniciativa de Refuerzo Competitivo es comenzar a poner en práctica el análisis estratégico a través de la definición de las primeras líneas de acción y recomendaciones de políticas públicas, que permitan al clúster iniciar el camino hacia la opción estratégica más rentable y sostenible. A lo largo del desarrollo de la tercera fase, se realizaron una serie de grupos de trabajo con empresarios y actores del clúster, entrevistas con expertos y actores especializados, así como con representantes de instituciones públicas. El objetivo principal de los grupos de trabajo y entrevistas fue el de definir las líneas de acción, su alcance y presupuesto, así como la identificación de los agentes clave del clúster que deberían participar en su implementación. El presente documento recoge los resultados de la tercera fase del IRC.

### 2.2. ¿Que son las líneas de acción?

Dentro del proceso de cambio estratégico que se pretende lograr con el clúster, las líneas de acción representan el proceso de un esfuerzo de largo plazo enfocado en mejorar la competitividad de los actores en la cadena de valor local. Las líneas de acción no representan todas las acciones que deben realizarse para lograr el objetivo de la IVAI, sino que representan el comienzo de un esfuerzo a largo plazo (+4 años) que se requiere para mejorar la competitividad del clúster. El objetivo es lanzar acciones para comenzar a adoptar la estrategia. Las líneas de acción no deben ser muy complicadas o complejas de ejecutar, por el contrario, deben demostrar que la estrategia es posible y convencer a más actores de que se unan a ella.

### 2.3. La estrategia

En la industria global de destilados, se identifican tres segmentos estratégicos o maneras de competir diferentes. A nivel global, en la industria de destilados se identifican tres segmentos estratégicos diferentes que son resumidos en la ilustración a continuación:

Productos - Servicios / Mercado - Consumidor	Conocedor	No conocedor
<b>Destilados estándar</b> (Requerimientos sanitarios básicos + Precio + Oportunidad)		<b>A</b>
<b>Destilados con marca global</b> (Requerimientos sanitarios básicos + Calidad + Marca)		<b>B</b>
<b>Destilados artesanales y de alta gama</b> (Requerimientos sanitarios básicos + Calidad + Unicidad)		<b>C</b>

Ilustración 1 Segmentos estratégicos en la industria global de destilados o bebidas espirituosas (FUENTE: Elaboración propia)

*SEGMENTO A: Destilados de baja calidad y precio para un consumidor no conocedor*

Principalmente corresponde a un modelo B2B en el que los productos elaborados llegan a consumidores sin conocimiento ni interés en las particularidades de la bebida que han adquirido, salvo la posibilidad de comprarla a un bajo precio. En este segmento, encontramos, principalmente, a empresas que producen destilados por encargo para souvenirs y regalos corporativos, entre otros, con lo que básicamente es un modelo B2B que finalmente llega a un consumidor no conocedor que puede ser el asistente a algún evento o un turista que adquiere souvenirs en puntos turísticos o bien, una persona con bajo ingreso disponible e interesada en adquirir un producto a un precio bajo.

*SEGMENTO B: Destilados con marcas reconocidas que pueden encontrarse en la mayoría de los lugares en el mundo*

Este segmento corresponde a marcas reconocidas de bebidas destiladas que son producidas por grandes empresas globales con considerables inversiones en marketing para llegar tanto a consumidores conocedores como no conocedores. Dentro de este segmento, entran las marcas de grandes empresas que producen y comercializan destilados, las cuales invierten altas sumas de dinero en posicionar su portafolio de productos y ofrecen bebidas espirituosas, con diferentes rangos de calidad y características organolépticas, a precios muy competitivos gracias a las cadenas globales de valor que gestionan para aprovechar al máximo las economías de escala que pueden alcanzar en esta actividad. Los productos en este segmento llegan tanto a consumidores conocedores como no conocedores. En el primer caso, el acceso a estos consumidores se da gracias a la acción de marcas bien posicionadas y famosas a nivel mundial, mientras que, en el caso de los no conocedores, el acercamiento ocurre gracias a las versiones de mayor gama que ofrecen junto con productos no tan sofisticados.

*SEGMENTO C: Destilados que presentan características únicas en función de su origen y/o la innovación implícita en sus ingredientes o procesos para su elaboración*

En este último segmento, existe una clara apuesta por la innovación para llevar al mercado productos que tengan diferenciadores claros y capaces de cautivar a un público de conocedores, pero también de no conocedores, gracias a la influencia que pueden ejercer los prescriptores en el sector. Por último, este segmento corresponde a empresas que producen destilados que se diferencian por sus características organolépticas, la calidad de los productos, la innovación en sus procesos y las historias únicas y genuinas que ofrecen a los clientes, entre otros elementos. Es un segmento en el que los productos se enfocan principalmente en un cliente conocedor que está interesado en conocer nuevas propuestas de bebidas que ofrezcan elementos únicos. Sin embargo, también existe la posibilidad de que clientes no conocedores adquieran estos productos, generalmente a través de la influencia que pueden ejercer prescriptores en puntos de venta, como son los bartenders y los sommeliers.

*Conclusión respecto al segmento en que se enfoca la apuesta de largo plazo*

Teniendo en cuenta las características de las empresas destiladoras a nivel local, se concluye que en el segmento C es en el que realmente tienen mejores oportunidades de desarrollo en el largo plazo. A partir de un análisis de cinco esfuerzos aplicado a los tres segmentos descritos, se concluye que tanto el segmento B como el C son atractivos. Sin embargo, entre estos dos segmentos se observa una diferencia muy importante relacionada con el hecho de que en el segmento de grandes empresas (Segmento B) no existen posibilidades para que empresas del clúster en Lima, en su mayoría pequeñas, puedan competir exitosamente, razón por la cual, se concluye que el segmento C es el más atractivo para enfocar los esfuerzos de cambio en las empresas de la industria local de destilados.

Con base en las opciones estratégicas identificadas dentro del segmento más atractivo en el largo plazo, se propone una transición que resume el cambio estratégico que se pretende lograr en las empresas del clúster. Con el propósito de profundizar en el segmento estratégico más atractivo, se identificaron cuatro opciones estratégicas, en función de las cuales se presenta la transición estratégica, que se resume en la ilustración a continuación, para las empresas del clúster local.

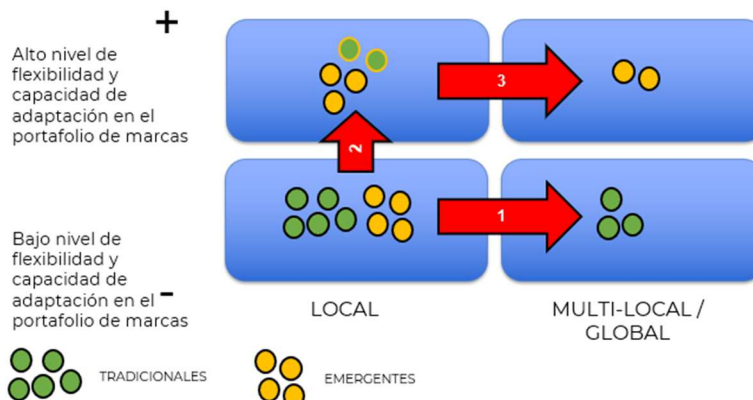


Ilustración 2 Opciones estratégicas factibles para el clúster de destilados premium en Lima (FUENTE: Elaboración propia)

En total, se identifican tres transiciones estratégicas para las dos tipologías de empresas que existen en el clúster: **productores tradicionales y productores emergentes**. Para competir exitosamente en la industria de destilado, las empresas necesitan alcanzar mayores niveles de flexibilidad y capacidad de adaptación en sus portafolios de categorías de bebidas y marcas. Actualmente, la mayoría de las empresas tienen un nivel bajo de flexibilidad y capacidad de adaptación. Por otro lado, debe recordarse que en el clúster hay dos tipologías de empresas: productores tradicionales de pisco y productores de categorías emergentes, como whiskey, vodka y gin, para los cuales se busca lograr las siguientes transiciones:

- El mejoramiento en las acciones de posicionamiento del pisco como un destilado con categoría premium en mercados extranjeros (Movimiento 1).
- La innovación en las empresas para que amplíen su portafolio de marcas y categorías de productos en el mercado local (Movimiento 2).
- Avanzar en la adaptación de los productos para satisfacer mejor los intereses de nichos de mercado específicos, así como la búsqueda de estrategias de salida para marcas exitosas que sean del interés de casas distribuidoras globales (Movimiento 3).

## 2.4. Áreas de mejora

En función del cambio estratégico que se pretende en el largo plazo para las empresas del clúster, tres áreas de mejora fueron identificadas, en las cuales se enfocó el trabajo de definición de líneas de acción en la **tercera fase de la iniciativa**. Con base en lo anterior y como resultado del diálogo con los principales grupos de interés durante la segunda fase de trabajo, se priorizaron las siguientes áreas de mejora que se resumen en la siguiente ilustración.



- **Área 1 – Innovación:** exploración de propuestas únicas de destilados y aumento de la flexibilidad para adaptación a mercados cambiantes



- **Área 2 – Marketing y branding:** marcas exitosas en nichos de mercados con potencial, de la mano de prescriptores con influencia en consumidores sofisticados



- **Área 3 – Entorno favorable:** eliminación de cuellos de botella en el desarrollo de la industria, profesionalización y líneas de apoyo que contribuyan al cambio estratégico

Ilustración 3 Áreas de mejora identificadas en la IVAI (FUENTE: Elaboración propia)

*Área de Mejora No. 1: Innovación para mayor flexibilidad y capacidad de adaptación*

Con respecto a innovación, el énfasis es en fortalecer los lazos de cooperación entre destiladores que apuestan por la innovación y favorecer sus capacidades en materia de flexibilidad para adaptar de mejor manera sus portafolios de productos, en función de las tendencias del mercado. En esta área de mejora, el enfoque de las acciones se centra en generar condiciones propicias para en el clúster surjan nuevas propuestas en materia de categorías y marcas de bebidas destiladas, a partir de las sinergias que se generan entre una comunidad de empresarios abiertos al cambio y dispuestos a colaborar entre ellos. Por otro lado, la innovación también se centra en el desarrollo de mayores capacidades de adaptación en portafolios de las empresas que son más flexibles y adaptados a las tendencias del mercado.

*Área de Mejora No. 2: Marketing y branding para productos premium*

En función de los intereses de consumidores avanzados de destilados premium, en esta área de mejor el enfoque del trabajo está en mejorar las capacidades que tienen las empresas locales en temas relacionados con su imagen, la manera en que la promoción y los procesos de comercialización de la complementan. En un negocio en el que una gran parte del éxito depende de la buena gestión que se haga en materia de branding y marketing, en esta área de mejora se pretende abordar las falencias que tienen las empresas locales en este campo, con el propósito de facilitar un proceso de mejoramiento con miras a adaptar las acciones de promoción y comercialización en función de las características que buscan consumidores avanzados de destilados premium.

*Área de Mejora No. 3: Entorno favorable para impulsar el sector*

Más allá de la producción y comercialización de pisco, desde esta área de mejora se pretende diseñar e implementar acciones que ayuden a superar los sesgos que históricamente han dominado a la industria de destilados en materia de diseño e implementación de políticas y programas. Por último, teniendo en cuenta que históricamente ha existido un sesgo hacia la producción de pisco al momento de diseñar e implementar políticas y programas para el sector de destilados, en esta área de mejora se pretende abordar, de manera ordenada, las necesidades de adaptación que se han identificado a nivel de entorno de este negocio.

## 2.5. Líneas de acción

En la tabla, a continuación, se resumen las líneas de acción que resultaron de los grupos de trabajo de la tercera fase de la IVAI. Finalmente, como resultado de los grupos de trabajo que se desarrollaron durante la tercera fase de la IVAI, se definieron cinco líneas de acción que son resumidas en la siguiente tabla:

Área de Mejora	Línea de Acción
Innovación para mayor flexibilidad y capacidad de adaptación	Comunidad de innovadores en el sector de destilados
	Plataforma para conexión de I+D+i con retos de la comunidad de destiladores
Marketing y branding para productos premium	Sistema de información ágil de mercados y tendencias
	Asistencia técnica profesional en branding y marketing
Entorno favorable para impulsar el sector	Mejoras en el entorno normativo para facilitar el cambio estratégico

**Tabla 1 Resumen de líneas de acción en cada área de mejora identificada**

Tomando como base las líneas de acción resumidas en la tabla, este documento se centra en describirlas. Finalmente, tomando como referencia las líneas de acción presentadas en la tabla anterior, el contenido de este documento se centrará en describir las particularidades de cada una de las acciones.

## 3. Línea de acción 1: Comunidad de innovadores en el sector de destilados

---

### 3.1. Contexto

Apostar por la innovación es esencial en el proceso de posicionamiento de las marcas locales de destilados y la flexibilización de su portafolio de productos. Para favorecer el desarrollo de la estrategia, a través del posicionamiento de las marcas y la flexibilización del portafolio de productos, una herramienta o medio indispensable es apostar por la innovación en los procesos productivos, el uso de las materias primas, la diferenciación de los productos y la presentación de los mismos, entre otros aspectos.

Activar procesos de innovación no es tan fácil como encender un interruptor y depende de dos factores principales: un *mindset* de innovación y la conexión de las necesidades en innovación con infraestructura y servicios que la promuevan. Sin embargo, los procesos de innovación

no se activan de manera tan simple como encender un interruptor. Para innovar, es necesario, entre otras cosas, trabajar en dos aspectos fundamentales: i) promover e incentivar un *mindset* de innovación entre las empresas del clúster, y ii) desarrollar y poner en marcha redes de apoyo, que permitan conectar las necesidades de innovación en el sector con la infraestructura y los servicios necesarios para ejecutar los proyectos innovadores que se planea realizar. Al hablar de *mindset* de innovación, se hace referencia a crear y fortalecer una cultura de innovación que promueva curiosidad, inspiración y colaboración, en la que no exista miedo a equivocarse -sino pensar en hacer las cosas de manera rápida y barata- y se aprovechen al máximo las sinergias que puedan surgir entre los actores de la industria.

A nivel local, la mayoría de las empresas se concentra casi que exclusivamente en sus operaciones diarias a pesar de reconocer la importancia de la innovación para el éxito de sus negocios en el largo plazo. Con relación a lo anterior, es necesario enfatizar que en el clúster la mayoría de los destiladores tienen un tamaño entre micro y pequeño y, si bien en muchos casos son conscientes de la importancia de innovar para el éxito de sus negocios, por lo general se encuentran más enfocados en las operaciones diarias de sus empresas, con la presión de generar suficientes ventas para recuperarse de la crisis sufrida en el sector por los efectos de la pandemia. Por otro lado, debe mencionarse que este conjunto de destilerías trabaja por lo general de manera individual, a pesar de los esfuerzos aislados de colaboración que han surgido en determinados momentos, los cuales han quedado en muchos casos simplemente en buenas intenciones.

### 3.2. Objetivo de la Línea de Acción

Como tal, esta línea de acción pretende crear vínculos entre los miembros de la comunidad local de destiladores en torno al desarrollo de actividades relacionadas con innovación. Esta línea de acción pretende, entre otras cosas, crear vínculos entre los miembros de la comunidad local de destiladores, con la intención de explorar las posibilidades de polinización cruzada entre los diferentes grupos que la conforman. Para ello, se contemplan actividades en las que se dé espacio para la inspiración y la promoción



de emprendimientos innovadores, así como trabajo colaborativo y difusión de conocimiento ad-hoc que resulte revolucionarios y disruptor para la industria. Así las cosas, el objetivo de esta línea de acción se puede resumir en:

**Diseñar y ejecutar un ciclo permanente de actividades, para la comunidad de destiladores locales, que sirvan para: i) difundir conocimiento específico y avanzado de la industria, ii) promover la colaboración y la búsqueda de sinergias entre destiladores artesanales premium e iii) inspirar cambios innovadores a nivel de emprendimientos, productos y procesos en la industria local.**

### 3.3. Grupos de Interés

#### 3.3.1. Ejecutores o Líderes

Los participantes en el grupo de trabajo para la construcción de esta línea de acción se han presentado como líderes y principales interesados en el desarrollo de la IVAI. Los participantes en el grupo de trabajo del área de mejora “Innovación para mayor flexibilidad y capacidad de adaptación”, son representantes de las siguientes organizaciones:

<b>Organización</b>
UNSA
Don Michael S.A.C.
PUCP
Enóloga y docente
14 Inkas
Boozios Liquors SAC
Chaccu Trading
Bodega RAS S.A.

**Tabla 2 Entidades participantes en grupo de trabajo “Innovación para mayor flexibilidad y capacidad de adaptación”**

#### 3.3.2. Financiadores (potenciales)

Teniendo en cuenta la coyuntura por la pandemia, en esta línea de acción se pretende iniciar por actividades virtuales y de bajo costo para que luego, en la medida que se relajen las restricciones sanitarias, se pueda explorar la posibilidad de realizar actividades presenciales. Dada la coyuntura actual de la pandemia, la intención inicial en esta línea de acción es generar eventos o encuentros de manera virtual y bajo costo, para los cuales se espera contar con expositores y empresarios que compartan sus experiencias con la comunidad. En todo caso, en la medida que se levanten las restricciones sanitarias, se revisará la posibilidad de realizar actividades presenciales con las que se refuercen los vínculos entre los miembros de la comunidad. Por otro lado, se pretende también coordinar con entidades como ITP, universidades y laboratorios con los cuales se pueda compartir su conocimiento y difundir información sobre talleres y cursos existentes que sean de interés para el tema de innovación.

#### 3.3.3. Beneficiarios

Si bien es una acción que beneficia a todos los actores del clúster, su énfasis principal está en los productores de destilados. Los beneficiarios son todos los actores participantes del clúster. Sin embargo, entre los principales beneficiarios se destacan los productores de destilados, así como las empresas de actividades complementarias con las que se pueden realizar proyectos de innovación conjuntos.



### 3.4. Descripción de la Línea de Acción

Las principales actividades de esta línea de acción abarcan temas relacionados con la formación de un comité coordinador para diseñar cada ciclo de eventos, junto con la logística y la difusión asociadas a estos eventos. A nivel de actividades principales, esta línea de acción comprende las siguientes:

- Formar un comité coordinador: con la participación de promotores líderes, entre empresas e instituciones del sector local. Este grupo de representantes de empresas e instituciones actuará como una suerte de junta directiva ante la cual se tomarán decisiones de fondo respecto al desarrollo de la acción.
- Diseñar y comunicar el programa de cada ciclo: con base en las deliberaciones del comité coordinador, se diseñará un programa que será comunicado entre el público objetivo. En este programa se incluirán, entre otros eventos, presentaciones de nuevos desarrollos para el sector, encuentros virtuales y presenciales con casos de referencia interesantes en el sector, así como seminarios o talleres en temáticas de interés para el sector.
- Coordinar actividades y eventos: una vez diseñado y aprobado el programa de cada ciclo anual, esta actividad se centra en temas como contactar a los *speakers* y expertos invitados, convocar a los destiladores locales y empresarios del sector, así como gestionar la logística de los eventos, entre otros.
- Promover y difundir los eventos programados: haciendo uso de diferentes medios de comunicación, esta actividad tendrá como propósito promocionar y difundir, entre el público objetivo, la información sobre actividades próximas a desarrollar para alcanzar los niveles de participación esperados.

#### 3.4.1. Indicadores, metas e impacto

En una tabla, se resumen indicadores, metas e impactos asociados a la línea de acción. A continuación, se presentan los indicadores, metas e impactos asociados a las diferentes actividades que hacen parte de esta línea de acción.

Actividad	Indicador	Meta	Impacto
Diseño del programa anual	Programa anual aprobado	Planificación de eventos y actividades para 2022	Garantizar que el programa se ajuste a las necesidades de la comunidad
Coordinar ejecución de actividades	Eventos ejecutados Satisfacción de los asistentes	90% de eventos ejecutados Nivel de satisfacción promedio 3.5 de 5	Garantizar la ejecución de los eventos y actividades
Promoción y difusión de eventos	Número de asistentes en los eventos	50% de participación	Generar concurrencia, participación, inspiración, vincular a los actores

Tabla 3 Indicadores, metas e impactos asociados – Línea de acción No. 1

Para el año 2022, se tiene prevista una serie de metas de cumplimiento relacionadas con las actividades de esta línea de acción. Por otro lado, de manera general, en el año 2022 se espera cumplir con las siguientes metas relacionadas con esta línea de acción:

- 2 encuentros presenciales con expertos internacionales
- 4 encuentros virtuales
- 2 eventos para la presentación de desarrollos para la industria
- 2 talleres en temáticas especializadas

### 3.4.2. Cronograma y Presupuesto

En un cronograma, se resume la duración de las actividades que componen esta línea de acción. En cuanto a los tiempos previstos para la ejecución de esta línea de acción, se presenta a continuación el cronograma planeado para su desarrollo:

Actividades	'21	2022				2023			
	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Formar comité de coordinación									
Aprobar diseño del programa anual									
Coordinar ejecución de actividades									
Promoción y difusión de eventos									

Ilustración 4 Cronograma – Línea de acción No. 1

En una tabla, se resume el presupuesto estimado para el desarrollo de esta línea de acción. A nivel de presupuesto, el desarrollo de esta línea de acción tiene previstos los costos que se detallan en la tabla a continuación:

Actividad	2021	2022
Coordinación	USD 1,000	USD 5,000
Speaker internacional (ticket + estadía) 2 por año		USD 10,000
Local para eventos presenciales (6 veces por año)		USD 4,000
Traducción simultánea virtual		USD 1,800
Community manager		USD 3,000
<b>Total</b>	USD 1,000	USD 23,800

Tabla 4 Presupuesto estimado – Línea de acción No. 1

### 3.5. Riesgos iniciales

A nivel de riesgos que podrían afectar la ejecución de esta línea de acción, éstos son resumidos, en la siguiente tabla, junto con medidas previstas para su mitigación:

Riesgo Identificado	Mitigación
Poca asistencia de los actores	Hacer una difusión lo suficientemente amplia de los eventos y las actividades entre la comunidad de

	destilados, recurriendo a líderes dentro del grupo para lograr una buena asistencia.
Cancelación de última hora en actividades con presencia física de expertos debido a contagio de COVID-19	<p>En el caso de que sea necesario comprar tiquetes y reservar estadías en hoteles, se debe constatar que haya espacio para cancelaciones o ajustes de última hora.</p> <p>Dependiendo de las características de la actividad, se evaluará la posibilidad de realizarla de manera virtual. En caso de que no sea posible, la actividad debe ser reprogramada.</p>
Insatisfacción en asistentes respecto a las actividades realizadas	<p>Aplicar encuestas al final de las actividades para medir los niveles de satisfacción de los asistentes y recibir retroalimentación.</p> <p>Complementar las encuestas con conversaciones individuales, con miembros de la comunidad, para ahondar en puntos específicos a mejorar.</p> <p>Emplear resultados de las encuestas de satisfacción y retroalimentación para el diseño y la planeación de actividades.</p>

Tabla 5 Riesgos identificados y medidas de mitigación – Línea de acción No. 1

### 3.6. Relación con otros proyectos o acciones realizadas en el país

Si bien hay posibles coincidencias con las acciones de instituciones relacionadas con temas de innovación la intención en esta línea de acción es abordar temas muy específicos para el sector de destilados. Las diferentes instituciones con impacto en el emprendimiento, investigación básica, investigación aplicada en Perú -como CONCYTEC y PROINNOVATE, entre otras- ya cuentan con instrumentos o programas que pueden ser aprovechados como fuente de información y temas a compartir con la comunidad de innovadores en el sector de destilados. Del mismo modo, es posible que, a partir de las interacciones que se generen en la comunidad de destiladores, se sugieran temas de interés para que sean considerados en los programas de las entidades relacionadas con el área de innovación. Sin embargo, más allá de las posibles coincidencias en temas genéricos de innovación, con esta línea de acción se espera que los eventos y las actividades contemplen temas muy específicos de la industria de destilados, con el fin de generar inspiración y colaboración entre las empresas y las instituciones involucradas.

### 3.7. Referencias Globales

En esta línea de acción, se toma como referente al American Distilling Institute, la asociación comercial más grande y antigua enfocada en la destilación artesanal en el mundo. Un buen referente en la industria es el American Distilling Institute (ADI), que es la asociación comercial más grande y antigua enfocada en la destilación artesanal en el mundo. Fundada en 2003, ADI se ha convertido en un faro para la comunidad de destilación artesanal, proporcionando, a su red global de destiladores, información y referencias para una amplia diversidad de temas relacionados con su actividad.



Con la misión de brindar educación sobre destilación a quienes buscan convertirse en destiladores o abrir una destilería, el ADI desarrolla un amplio programa de actividades que comprende, entre otros, concursos internacionales de destilados, seminarios, workshops y eventos. La misión del ADI es brindar educación sobre

destilación a quienes buscan convertirse en destiladores o abrir una destilería. Así, han capacitado a cientos de destiladores y ayudado a proporcionar información para el lanzamiento de muchas de las principales destilerías artesanales en los EE. UU., Canadá y otros países fuera de Norteamérica. Entre otros temas, ofrecen clases que cubren áreas como: planes de negocio, regulaciones, fermentación, destilación, distribución, comercialización, maduración, envasado y materias primas, entre otros. En este contexto, el instituto desarrolla un amplio programa de actividades que comprende, entre otros, concursos internacionales de destilados, seminarios, workshops y eventos (ferias, convenciones, catas, cumbres de destilados, etc.).

### 3.8. Situación actual y próximos pasos

No hay en Perú una comunidad de innovadores en el sector de destilado. Sólo existen asociaciones enfocadas en la producción de pisco, pero cuyas actividades no abordan temáticas relacionadas con innovación. En la actualidad, no hay una comunidad de innovadores enfocada en el sector de destilados en Perú, más allá de que existan experiencias previas, generalmente en la forma de esfuerzos aislados en los que grupos de destiladores que han intentado adelantar algunos proyectos colaborativos. Por otro lado, debe mencionarse que existen asociaciones de productores de pisco, pero ninguna de éstas tiene un foco en proyectos en innovación.

A pesar de la activa participación y el compromiso demostrado, aún falta consolidar un compromiso formal entre los actores, convirtiéndose éste en el frente en que se enfocan los primeros pasos de esta línea de acción. Con respecto a los participantes en la IVAI, éstos han mostrado interés y participación activa en las sesiones de trabajo, aportando ideas y necesidades del sector, pero aún no se ha consolidado un compromiso formal entre los actores. Dicho lo anterior, como próximos pasos se presenta a continuación una serie de actividades específicas para activar la implementación de esta línea de acción:

Presentación al ITP - Cite Agroindustrial Ica	Responsables
Elaborar documento resumen para ITP	Consultor del Proyecto
Validar documento	Dirección de Políticas y Programas de CTI

Gestionar presentación al ITP	Consultor del Proyecto
Presentación al ITP, propuesta de trabajo conjunto	DPP
Planeación de eventos / talleres	Consultor del Proyecto/CONCYTEC
Propuesta: comunidad destiladores	Consultor del Proyecto
Carta de invitación para comunidad	ITP
Reuniones con ITP - CITE (talleres, expertos)	Consultor del Proyecto
Reuniones con PROINNOVATE (cursos, talleres)	Consultor del Proyecto
Propuesta de programa anual	Consultor del Proyecto, CONAPISCO, CITE
Logística reunión de comité	ITP, Consultor del Proyecto
Aprobación del programa	Comité
Información de concurso de eventos CONCYTEC	Representante de SDITT
Elaborar postulación concurso de talleres y eventos	Consultor del Proyecto
Gestionar postulación concurso de talleres y eventos	Consultor del Proyecto
Coordinar ejecución de eventos / talleres	Consultor del Proyecto
Taller de beneficios tributarios	SDITT
Taller de I+D+i para identificar cuellos de botella en producción	Consultor Proyecto/CONCYTEC

Tabla 6 Primeros pasos para la implementación – Línea de acción No. 1

## 4. Línea de acción 2: Conexión de I+D+i con retos de la comunidad de destiladores

### 4.1. Contexto

Como un complemento de la “Comunidad de Innovadores en el Sector de Destilados”, esta segunda línea de acción se enfoca en desarrollar y poner en marcha redes de apoyo que permitan conectar las necesidades de innovación en el sector con la infraestructura y los servicios necesarios para ejecutar los proyectos innovadores. Como se mencionó en la línea de acción anterior, para favorecer el desarrollo de la estrategia, a través del posicionamiento de las marcas y la flexibilización del portafolio de productos, una herramienta o medio indispensable es apostar por la innovación en los procesos productivos, el uso de las materias primas, la diferenciación de los productos y la presentación de los mismos, entre otros aspectos. Por otro lado, debe recordarse que, para innovar, es necesario, entre otras cosas, trabajar en dos aspectos fundamentales: i) promover e incentivar un *mindset* de innovación entre las empresas del clúster, y ii) desarrollar y poner en marcha redes de apoyo, que permitan conectar las necesidades de innovación en el sector con la infraestructura y los servicios necesarios para ejecutar los proyectos innovadores que se planea realizar. Con base en este contexto, esta línea de acción se enfoca en el segundo aspecto fundamental para generar innovación: la conexión con la infraestructura y los servicios necesarios para que las empresas tengan la capacidad para ejecutar proyectos de innovación. En otras palabras, esta línea de acción se plantea como un complemento de la “Comunidad de Innovadores en el Sector de Destilados” (Línea de acción No. 1), la cual, por su parte, se enfoca en la promoción de un *mindset* de innovación entre los empresarios de la industria.



De manera simple, esta línea de acción busca pasar de la idea al desarrollo de proyectos de innovación, al conectar de manera efectiva a la comunidad de destiladores con los programas y apoyos existentes en esta área. En palabras sencillas, esta línea de acción pretende partir de las ideas de proyectos de innovación y esfuerzos que se configuren en esta área, entre los miembros de la comunidad de destiladores, para llevarlos a que se materialicen mediante los programas y apoyos existentes.

### 4.2. Objetivo de la Línea de Acción

Entre otros temas, en esta línea de acción se incluyen elementos relacionados con centros de investigación y laboratorios para el testeo de pilotos, buscando generar confianza entre los actores locales al conectar sus ideas con apoyos existentes que les ayudarán a materializarlas. Esta línea de acción abarca temas relacionados, entre otros, con centros de investigación, fondos concursables para financiar proyectos de innovación y gestión tecnológica, apuntando a generar confianza e integrar esfuerzos de colaboración alrededor de proyectos de innovación, poniendo a disposición los recursos existentes, como metodologías, infraestructura, laboratorios y, en general, toda la infraestructura disponible para llevar a buen término un proyecto. Con base en lo anterior, el objetivo de esta línea de acción se puede resumir en:

Establecer un sistema de colaboración en temas relacionados con I+D+i para: i) Conectar centros de investigación y académicos con necesidades actuales y futuras de la industria de destilados y ii) implementar proyectos de I+D+i que sirvan para potenciar las capacidades de los destiladores locales en su búsqueda de mercados atractivos.

## 4.3. Grupos de Interés

### 4.3.1. Ejecutores o Líderes

Los participantes en el grupo de trabajo para la construcción de esta línea de acción se presentaron como líderes y principales interesados en su desarrollo. Los participantes en el grupo de trabajo del área de mejora “Innovación para mayor flexibilidad y capacidad de adaptación”, pertenecen a las siguientes organizaciones:

Organización
UNSA
Don Michael S.A.C.
PUCP
Enóloga y docente
14 Inkas
Boozios Liquors SAC
Chaccu Trading
Bodega RAS S.A.

Tabla 7 Participantes en grupo de trabajo “Innovación para mayor flexibilidad y capacidad de adaptación”

### 4.3.2. Financiadores (potenciales)

Si bien se parte en esta línea de acción de los programas y apoyos existentes en materia de innovación, se identifican a PROINNOVATE y CONCYTEC como algunas de las fuentes de financiamiento más importantes. Para financiar esta línea de acción, la intención es articular los recursos existentes y ponerlos a disposición de los actores del clúster, de forma que no se generen programas o instrumentos redundantes, sino que se habilite el acceso a programas e infraestructura existente. Por ello a la fecha no se han estimado costos adicionales, sin embargo, durante el análisis y planificación detallada se pueden identificar de ser necesarios. Entre otras, algunas fuentes de financiamiento son los programas de PROINNOVATE y CONCYTEC.

### 4.3.3. Beneficiarios

Si bien es una acción que beneficia a todos los actores del clúster, su énfasis principal está en los productores de destilados y los centros de I+D. Los beneficiarios son todos los actores participantes del clúster. Sin embargo, entre los principales beneficiarios se destacan los productores de destilados y los centros de I+D que desarrollan proyectos para este sector.

## 4.4. Descripción de la Línea de Acción

En esta línea de acción, las principales actividades incluyen: i) levantamiento de información sobre proyectos de I+D disponibles y en curso, ii) mapeo de recursos disponibles para actividades de I+D+i, iii) identificación de nuevos proyectos de investigación, iv) conexión con el ecosistema de innovación y v) seguimiento de proyectos de innovación. A nivel de actividades principales, esta línea de acción comprende las siguientes:

- Levantamiento de información sobre proyectos de I+D disponibles y en curso: actualmente existen proyectos de investigación en curso que pueden ser de utilidad para los productores locales de destilados. En ese sentido, la idea es que estos proyectos sean incorporados en el programa de actividades de la “Comunidad de Innovadores en el Sector de Destilados” (Línea de acción No. 1).
- Mapeo de recursos disponibles para actividades de I+D+i: con esta actividad lo que se pretende es establecer un catálogo de servicios, recursos disponibles y asistencia técnica para testear ideas innovadoras y, posteriormente, hacer procesos de transferencia tecnológica, en los casos que aplique.
- Identificar nuevos proyectos de investigación: para mantener la dinámica de innovación en el clúster, esta actividad cumple un rol importante en la medida que permite identificar las necesidades de la comunidad para materializarlas en nuevos proyectos de investigación.
- Facilitar la conexión con el ecosistema de innovación: en la medida que surjan ideas de proyectos entre los miembros de la comunidad de innovación, en esta actividad se pretende, mediante reuniones y contactos directos, acompañar a los líderes de estas ideas para que tengan acceso a la oferta de apoyo que hay disponible en materia de innovación.
- Seguimiento de proyectos de innovación: en la medida que los diferentes proyectos sean implementados, con esta actividad se busca compartir los aprendizajes y el conocimiento de los nuevos proyectos con la comunidad local de destiladores.

#### 4.4.1. Indicadores, metas e impacto

En una tabla, se resumen indicadores, metas e impactos asociados a la línea de acción. A continuación, se presentan los indicadores, metas e impactos asociados a las diferentes actividades que hacen parte de esta línea de acción.

Actividad	Indicador	Meta	Impacto
Desafíos identificados en el proyecto	Número de desafíos identificados en el levantamiento con actores	100%	Orientar los desafíos
Proyectos relevantes a la industria en curso	El total de proyectos de investigación en curso relevantes al sector de destilados	100%	Reconocer proyectos en ejecución
Mapeo de recursos: Centros de investigación, fondos, programas, expertos	Programas e instrumentos vigentes, CONCYTEC, PROINNOVATE, Vincúlate y otros	100%	Reconocer fuentes y recursos de investigación
Identificar y priorizar nuevas líneas de investigación	CONCYTEC, CITEs, Universidades, laboratorios de innovación	100%	Identificar las necesidades comunes para plantear nuevos proyectos
Facilitar la conexión con el ecosistema de innovación	Iniciativas direccionadas al ecosistema de innovación	100%	Canalizar las necesidades de la comunidad, conectándolos con los recursos existentes



Actividad	Indicador	Meta	Impacto
Seguimiento de proyectos de innovación	Proyectos en ejecución	1 al año	Compartir los aprendizajes con la comunidad

Tabla 8 Indicadores, metas e impactos asociados – Línea de acción No. 2

Para el año 2022, se tiene prevista una serie de metas de cumplimiento relacionadas con las actividades de esta línea de acción. Por otro lado, de manera general, en el año 2022 se espera cumplir con las siguientes metas relacionadas con esta línea de acción:

- 5 nuevos proyectos de investigación identificados
- 1 proyecto iniciando su desarrollo

#### 4.4.2. Cronograma y Presupuesto

En un cronograma, se resume la duración de las actividades que componen esta línea de acción. En cuanto a los tiempos previstos para la ejecución de esta línea de acción, se presenta a continuación el cronograma planeado para su desarrollo:

Actividades	'21	2022				2023			
	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Levantamiento de líneas de investigación en curso									
Mapeo de recursos existentes, centros, fondos, expertos									
Identificar nuevas líneas o proyectos de investigación									
Facilitar la conexión con el ecosistema de innovación									
Seguimiento de proyectos de innovación, compartir aprendizajes									

Ilustración 5 Cronograma – Línea de acción No. 2

En una tabla, se resume el presupuesto estimado para el desarrollo de esta línea de acción. A nivel de presupuesto, el desarrollo de esta línea de acción tiene previstos los costos que se detallan en la tabla a continuación:

Actividad	2022
Coordinación	USD 5,000
Mapeo de recursos	USD 2,000
Proyectos de investigación	USD 100,000 <sup>1</sup>
<b>Total</b>	<b>USD 107,000</b>

Tabla 9 Presupuesto estimado – Línea de acción No. 2

<sup>1</sup> Este valor es tomando como referencia el presupuesto promedio aprobado en proyectos financiados mediante la modalidad de desafíos, que está bajo el liderazgo de CONCYTEC.

## 4.5. Riesgos iniciales

A nivel de riesgos que podrían afectar la ejecución de esta línea de acción, éstos son resumidos, en la siguiente tabla, junto con medidas previstas para su mitigación:

Riesgo Identificado	Mitigación
Bajo número de ideas para el desarrollo de proyectos de I+D	Como parte de las actividades de la “Comunidad de Innovadores en el Sector de Destilados”, es necesario incluir sesiones en las que, mediante metodologías probadas, se promueva la ideación de nuevos proyectos.
No se obtiene financiamiento para el desarrollo de los proyectos identificados	Identificar un número amplio de proyectos y registrar sus perfiles en una base de datos de fácil consulta para saber, en determinado momento, si se ajustan o no para recibir financiamiento en un programa específico.

Tabla 10 Riesgos identificados y medidas de mitigación – Línea de acción No. 2

## 4.6. Relación con otros proyectos o acciones realizadas en el país

Para esta línea de acción en particular, resultan muy relevantes los programas liderados por instituciones como CONCYTEC y PROINNOVATE, que se relacionan con actividades de I+D+i. Las diferentes instituciones con impacto en el emprendimiento, investigación básica, investigación aplicada, ya cuentan con instrumentos o programas vigentes. Así, el propósito de esta línea de acción es poner a disponibilidad, de los proyectos, las herramientas e instrumentos vigentes que pueden ser aprovechados para materializar las ideas de proyecto. En ese sentido, son de gran importancia programas como el de “Desafíos” que maneja CONCYTEC, así como los de pasantías y misiones tecnológicas de PROINNOVATE, entre otros.

## 4.7. Referencias Globales

En esta línea de acción, se toma como referente al American Distilling Institute, la asociación comercial más grande y antigua enfocada en la destilación artesanal en el mundo, haciendo énfasis en su trabajo en líneas relacionadas con I+D. Para esta línea de acción, nuevamente resulta relevante el trabajo del American Distilling Institute (ADI), la asociación comercial más grande y antigua enfocada en la destilación artesanal en el mundo, sólo que haciendo énfasis en el trabajo que esta organización realiza en temas relacionados con I+D.

Mediante el Distilling Research Grant, ADI financia proyectos de investigación de interés para la industria de destilados, empleando recursos obtenidos a partir de subastas de bienes y servicios que son donados por empresas que hacen parte de la asociación. En ADI, contemplan entre sus pilares más importantes el de investigación y desarrollo, para el cual existe una beca creada por esta asociación: el Distilling Research Grant. Mediante este instrumento, hasta ahora se han donado US \$ 31,400 a la investigación



académica para aumentar el cuerpo de conocimientos sobre la destilación artesanal. Estas donaciones se obtienen a partir de bienes y servicios de las empresas que pertenecen a ADI, los cuales son subastados para recaudar fondos anualmente. A su vez, estos fondos son entregados a los estudiantes y pasantes, con base en las deliberaciones de un comité asesor independiente, que está compuesto por académicos, destiladores y científicos. Entre otros proyectos financiados a través de este mecanismo, se pueden mencionar algunos como análisis varietal del maíz para whiskey y métodos para evitar los efectos negativos de la saponificación en los entornos de destilería.

#### 4.8. Situación actual y próximos pasos

A pesar de la existencia de programas, centros de investigación y recursos que pueden apoyar a la innovación en Perú, éstos no están conectados con los empresarios del sector y no se ha desarrollado aún un vínculo de confianza. En la actualidad existen diversos programas, centros de investigación y recursos disponibles en Perú. Sin embargo, no están conectados con los empresarios del sector, de manera que aún no existe un vínculo de confianza que motive a trabajar en equipo para desarrollar nuevos proyectos de innovación. Dicho lo anterior, como próximos pasos se presenta a continuación una serie de actividades específicas para activar la implementación de esta línea de acción:

Detallar desafíos I+D+i identificados	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Validar y priorizar desafíos con actores	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Levantamiento de I+D+i en curso	Cites, Universidades, Labs
Pre-selección de centros a entrevistar	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Entrevista con ITP, Cites (centros de I+D+i)	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Entrevista con universidades (centros de I+D+i)	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Entrevista con centros de I+D+i privados	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Entrevista con otros centros o instituciones	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Mapeo de recursos existentes	PROCIENCIA, PROINNOVATE, ITP
Entrevista con ITP, Cites (centros de I+D+i)	Consultor del Proyecto / CONCYTEC

Entrevista con universidades (centros de I+D+i)	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Entrevista con centros de I+D+i privados	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Entrevista con otros centros o instituciones	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Identificar y priorizar nuevas líneas I+D+i con Instituciones	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Orientar las necesidades de I+D+i	CONCYTEC
Seguimiento de proyectos I+D+i para compartir	CONCYTEC

Tabla 11 Primeros pasos para la implementación – Línea de acción No. 2

## 5. Línea de acción 3: Sistema de información ágil de mercados y tendencias

### 5.1. Contexto

Acceder a información actualizada y relevante sobre el comportamiento de los mercados y la industria es esencial para alcanzar un posicionamiento adecuado en la industria de destilados. Para alcanzar el éxito en el mercado de bebidas destiladas, uno de los aspectos importantes para alcanzar un posicionamiento adecuado está relacionado con la toma de decisiones de manera informada y oportuna. Para este propósito, es esencial contar con herramientas que permitan acceder a información actualizada, que abarque, entre otros aspectos, datos sobre el mercado, tanto a nivel de oferta como de demanda, en la que se incluyan temas como preferencias de consumo y comportamiento de nichos específicos entre consumidores sofisticados.



Como propósito, esta línea de acción se enfoca en disponer de un sistema o medio para que las empresas del clúster puedan acceder a información sobre mercados y tendencias en el sector. Sobre este tema, debe mencionarse que actualmente existen empresas internacionales que brindan información de este tipo bajo modelos de suscripción para el acceso periódico a boletines especializados, al igual que, como ocurre en el caso de Perú, algunas instituciones estatales que recolectan información de mercado mediante la contratación de estudios especializados. De igual forma, existen publicaciones especializadas sobre el sector a las que se puede acceder de manera gratuita, frente a la cual se necesita, sin embargo, evaluar la pertinencia de la misma, así como identificar medios eficientes para distribuirla. Dicho lo anterior, esta línea de acción se enfoca en disponer de un sistema o medio para que las empresas del clúster puedan acceder a información sobre mercados y tendencias en el sector.

### 5.2. Objetivo de la Línea de Acción

Para facilitar la toma de decisiones en las empresas del clúster, esta acción se enfoca en proporcionar información relevante sobre las dinámicas del mercado de bebidas destiladas. Con el propósito de identificar oportunidades de negocio, nuevas tendencias y posibles cambios en la dinámica del mercado de bebidas espirituosas, esta línea de acción se enfoca en contar con información relevante, confiable y accesible para que las empresas de la industria local de destilados puedan tomar decisiones adecuadas en la proyección de sus negocios. Así las cosas, el objetivo de esta línea de acción es:

**Proporcionar información de mercado de manera periódica, como vehículo que aporte insights sobre el consumidor y su evolución en la industria de destilados a nivel nacional e internacional.**

## 5.3. Grupos de Interés

### 5.3.1. Ejecutores o Líderes

Los participantes en el grupo de trabajo para la construcción de esta línea de acción se identifican como líderes y principales interesados en su desarrollo. Como líderes y principales interesados en el desarrollo de esta línea de acción, se encuentran los participantes en el grupo de trabajo del área de mejora “Marketing y branding para productos premium” de las siguientes instituciones:

Empresa
ANCOPISCO
Apu Killa SAC
MEBOL GF
Destilería José del Carmen
Bodega Monte Grande (Pisco 4 Fondos)
Destilería Andina (Matacuy y Caña Alta)

Tabla 12 Participantes en grupo de trabajo “Marketing y branding para productos premium”

### 5.3.2. Financiadores (potenciales)

Como potenciales financiadores, se identifican a PRODUCE en el caso de temas relacionados con el mercado doméstico y PROMPERÚ para lo que corresponda al mercado externo. Para el financiamiento de esta línea de acción, se propone coordinar con PRODUCE para abordar temas relacionados con el mercado interno y con PROMPERÚ, en el caso del mercado externo, de tal manera que exista la posibilidad de ajustar los planes actuales sobre estudios de mercado, que es una actividad ejecutada periódicamente por ambas instituciones de acuerdo con sus necesidades. De esta manera, se espera incluir en los planes la búsqueda de información propia del negocio de destilados, de modo que se optimicen esfuerzos y recursos en este trabajo.

### 5.3.3. Beneficiarios

Si bien es una acción que beneficia a todos los actores del clúster, su énfasis principal está en los productores de destilados. Los beneficiarios son todos los actores participantes del clúster. Sin embargo, entre los principales beneficiarios se destacan los productores de destilados, junto con empresas relacionadas con la venta de bebidas espirituosas.

## 5.4. Descripción de la Línea de Acción

En esta línea de acción, las principales actividades incluyen: i) estudio de mercado interno, ii) estudio de mercado externo y iii) distribución periódica de información. A nivel de actividades principales, esta línea de acción comprende las siguientes:

- Estudio de mercado interno: uno de los grandes retos que enfrenta la industria local de destilados está relacionado con el bajo consumo per cápita de pisco, toda vez que siendo una bebida nacional se esperaría que tuviera mayor acogida entre los consumidores. Sin embargo, más allá de algunas ideas sobre las razones por las cuales ha bajado el consumo de esta bebida, como pensar que las propuestas de productos en esta categoría no son del agrado de las nuevas generaciones, hace falta analizar a mayor profundidad esta situación para contar con evidencias que ayuden a los productores de pisco a tomar decisiones en materia de adaptación de productos y marketing. Por otro lado, en el caso de las nuevas categorías de bebidas que están entrando al mercado, también se hace necesario entender

mejor cuáles son las preferencias que tienen los consumidores con suficiente poder adquisitivo pero que prefieren comprar marcas extranjeras. Partiendo de éstos y otros temas relevantes a nivel de mercado doméstico, en esta actividad se pretende desarrollar un estudio que aporte elementos valiosos para encontrar una respuesta.

- Estudio de mercado externo: de manera similar, como parte de esta línea de acción se pretende realizar también un estudio de mercado enfocado en las oportunidades para las exportaciones de bebidas destiladas peruanas. En este caso, el interés del análisis estará en dos frentes: por un lado, las oportunidades para la venta de pisco en mercados de consumidores sofisticados en el exterior y, por el otro, en cuanto a las oportunidades que tienen las nuevas categorías de bebidas que han surgido a nivel local, tales como whiskey, gin y vodka, entre otras.
- Distribución periódica de información: con base en los hallazgos de los estudios iniciales, esta actividad se enfoca en monitorear información relevante y distribuirla entre la comunidad de destiladores, en la forma de boletines que se enviarán a las empresas interesadas en el desarrollo de esta actividad. A través de medio, también será posible enviar información sobre temas relacionados con la implementación de las líneas de acción de la IVAI.

#### 5.4.1. Indicadores, metas e impacto

En una tabla, se resumen indicadores, metas e impactos asociados a la línea de acción. A continuación, se presentan los indicadores, metas e impactos asociados a las diferentes actividades que hacen parte de esta línea de acción.

Actividad	Indicador	Meta	Impacto
Presentación de necesidades de información mercado interno - PRODUCE	Presentación realizada	Presentación realizada	Coordinación de esfuerzos información de mercado interno
Estudio de mercado interno	Estudio de mercado / consumo interno	Estudio finalizado	Comprender las necesidades y gustos del mercado interno para adaptarse al mercado
Presentación de necesidades de información mercado externo - PROMPERÚ	Presentación realizada	Presentación realizada	Coordinación de esfuerzos información de mercado externo
Estudio de mercado externo	Estudio de consumo externo	Estudio finalizado	Comprender los insights de mercados sofisticados para adaptarse al mercado
Distribución periódica de información	Distribución periódica	Trimestral	Mantener actualizada a la comunidad

Tabla 13 Indicadores, metas e impactos asociados – Línea de acción No. 3

Para el año 2022, se tiene prevista una serie de metas de cumplimiento relacionadas con las actividades de esta línea de acción. Por otro lado, de manera general, en el año 2022 se espera cumplir con las siguientes metas relacionadas con esta línea de acción:

- 2 estudios de mercado: nacional e internacional
- 3 boletines bimestrales con información de mercado y tendencias

#### 5.4.2. Cronograma y Presupuesto

En un cronograma, se resume la duración de las actividades que componen esta línea de acción. En cuanto a los tiempos previstos para la ejecución de esta línea de acción, se presenta a continuación el cronograma planeado para su desarrollo:

Actividades	'21	2022				2023			
	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Estudio de mercado interno									
Estudio de mercado externo									
Distribución periódica de información									

Ilustración 6 Cronograma – Línea de acción No. 3

En una tabla, se resume el presupuesto estimado para el desarrollo de esta línea de acción. A nivel de presupuesto, el desarrollo de esta línea de acción tiene previstos los costos que se detallan en la tabla a continuación:

Actividad	2021	2022	Costo total
Estudio de mercado interno		USD 25,000	USD 25,000
Estudio de mercado externo		USD 40,000	USD 40,000
Coordinación	USD 1,000	USD 4,000	USD 5,000
<b>Total</b>			USD 70,000

Tabla 14 Presupuesto estimado – Línea de acción No. 3

## 5.5. Riesgos iniciales

A nivel de riesgos que podrían afectar la ejecución de esta línea de acción, éstos son resumidos, en la siguiente tabla, junto con medidas previstas para su mitigación:

Riesgo Identificado	Mitigación
La complejidad de la información no permita el entendimiento	Se requiere la información en un formato amigable y sencillo que facilite el entendimiento.
Imposibilidad de acceder a recursos financieros para solventar el costo de los estudios de mercado	Explorar opciones de trabajo colaborativo con universidades interesadas en trabajar en un



	<p>proyecto de investigación de mercados enfocado en el sector de destilados.</p> <p>Recurrir a la utilización de información de acceso gratuito a partir de la cual sea posible configurar los boletines con data de interés para los destiladores.</p>
--	--

Tabla 15 Riesgos identificados y medidas de mitigación – Línea de acción No. 3

## 5.6. Relación con otros proyectos o acciones realizadas en el país

El tipo de estudios que se pretende abordar en esta línea de acción es similar a trabajos que se han hecho en el pasado, razón por la cual se considera posible aunar esfuerzos y optimizar recursos en la generación y distribución de la información, al colaborar con instituciones de gobierno relacionadas con el sector. En el pasado, las diferentes instituciones de gobierno que se relacionan con el sector han realizado algunos estudios económicos o análisis de mercado ad hoc enfocados en la industria, con lo cual se considera posible aunar esfuerzos y optimizar recursos en la generación y distribución de la información. Un ejemplo de lo anterior es la Dirección de Estudios Económicos de PRODUCE.

## 5.7. Referencias Globales



Con más de 50 años de existencia, International Wine & Spirit Research (IWSR) es un buen ejemplo de herramientas que facilitan el acceso a información que ayude en la toma de decisiones relacionadas con el mercado de bebidas destiladas. En actividades relacionadas con el análisis y distribución de datos relacionados con la industria de destilados, a nivel mundial un referente muy conocido es International Wine & Spirit Research (IWSR), una firma fundada hace más de 50 años que es la principal fuente de datos, y análisis e información sobre el mercado mundial de bebidas alcohólicas. Desde su sitio web, las personas interesadas pueden tener acceso a reportes sobre la industria a nivel global y por países específicos, así como información relacionada con tendencias, entre otros.

## 5.8. Situación actual y próximos pasos

En materia de acceso a información de mercado para la toma de decisiones, la situación de la mayoría de las empresas en el clúster es que no disponen de este tipo de recursos. Actualmente, la mayoría de los actores del sector no tiene acceso a información específica de mercado, ya sea por el costo que significa un estudio de este tipo o por poco conocimiento sobre la información y las fuentes a las que puede acceder de manera gratuita, situación en la que, por otro lado, pueden incidir aspectos relacionados con barreras idiomáticas. Dicho lo anterior, como próximos pasos se presenta a continuación una serie de actividades específicas para activar la implementación de esta línea de acción:

Validar presupuesto para estudios de mercado, suscripciones	IVAI
Validar inclusión en el TDR	Competitiveness
Evaluación de ejecutores posibles (PRODUCE, PROMPERU)	Consultor del Proyecto / CONCYTEC

<b>Estudio de mercado interno - PRODUCE</b>	
Reunión con PRODUCE para coordinar necesidades	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Solicitud formal para incluir en plan de PRODUCE	PRODUCE
Revisión por la DG Desarrollo Empresarial - Desarrollo Productivo	PRODUCE
Seguimiento a la planificación y ejecución del estudio de mercado	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
<b>Estudio de mercado externo - PROMPERÚ</b>	
Reunión informativa con PROMPERU	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Elaborar documento para Inteligencia y Prospectiva Comercial	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Validar documento	CONCYTEC
Presentar propuesta a PROMPERU IPC	CONCYTEC
Solicitud oficial a PROMPERU IPC	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Seguimiento a la planificación y ejecución del estudio de mercado	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
<b>Distribución periódica de información de mercado</b>	
Elaborar documento para solicitar a PRODUCE	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Validar documento	CONCYTEC
Solicitud formal para ejecución por PRODUCE	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Seguimiento a construcción y difusión del boletín	Consultor del Proyecto / CONCYTEC

Tabla 16 Primeros pasos para la implementación – Línea de acción No. 3

## 6. Línea de acción 4: Asistencia técnica profesional en branding y marketing

---

### 6.1. Contexto

Considerando que las acciones de branding y marketing son esenciales para la competitividad de las empresas del sector de destilados en el largo plazo, en esta línea de acción se pretende abordar las necesidades que las empresas del clúster local tienen con relación a temas de branding y marketing. Como parte de la estrategia de largo plazo para reforzar la competitividad de las empresas del clúster de destilados, es necesario posicionar los destilados premium en nichos de mercado más sofisticados, en los que se encuentren consumidores más exigentes que valoren las cualidades únicas de los productos que elaboran y comercializan las empresas locales. Para lograr este posicionamiento es indispensable diseñar marcas y estrategias que reflejen la esencia auténtica del destilado, tanto por la calidad de los insumos y materia prima, como por los procesos ancestrales o innovadores que los originan, destacando las cualidades que los hacen únicos. En ese sentido, en esta línea de acción se pretende abordar aspectos relacionados con branding y marketing, partiendo de la premisa de que, más allá de un buen producto como condición de entrada en el mercado, el éxito de las empresas depende de la capacidad de llegar a los públicos correctos, haciéndose notar frente a los demás y explotando de manera correcta los diferenciadores que pueden explotar en torno a sus productos.



### 6.2. Objetivo de la Línea de Acción

Con el propósito de apoyar a las empresas locales al abordar sus necesidades relacionadas con branding y marketing, esta línea de acción pretende ayudarlas a mejorar su posicionamiento en mercados nuevos y actuales. Esta línea de acción pretende brindar apoyo a las empresas locales para abordar sus necesidades relacionadas con branding y marketing, de manera que tengan bases sólidas sobre las cuales diseñar estrategias que les permitan conquistar nuevos mercados, así como mejorar su posicionamiento en los mercados en los que ya tienen presencia. Para ello, se busca identificar el estatus de las empresas para direccionar intervenciones específicas que las ayuden a mejorar su situación en materia de branding y marketing. Con base en lo anterior, el objetivo trazado para esta línea de acción es:

**Diseñar y promocionar una imagen atractiva para la comercialización de destilados en nichos de mercado sofisticados, a nivel individual y grupal.**

### 6.3. Grupos de Interés

#### 6.3.1. Ejecutores o Líderes

Los participantes en el grupo de trabajo para la construcción de esta línea de acción se identifican como líderes y principales interesados en su desarrollo. Como líderes y principales interesados en el desarrollo

de esta línea de acción, se encuentran los participantes en el grupo de trabajo del área de mejora “Marketing y branding para productos premium”, los cuales se listan en la tabla a continuación:

<b>Empresa</b>
ANCOPISCO
Apu Killa SAC
MEBOL GF
Destilería José del Carmen
Bodega Monte Grande (Pisco 4 Fondos)
Destilería Andina (Matacuy y Caña Alta)

**Tabla 17 Participantes en grupo de trabajo “Marketing y branding para productos premium”**

### 6.3.2. Financiadores (potenciales)

A nivel de financiamiento, esta línea de acción será financiada con recursos directos del programa IVAI Perú, mediante un concurso para contratar los servicios de una firma especializada en branding y marketing. La propuesta de esta línea de acción consiste en una consultoría personalizada en branding y marketing para las empresas locales. Para ello, se realizaron consultas con PROMPERU y PROINNOVATE, para validar la existencia de programas cofinanciados que podrían cubrir estas acciones y se confirmó que este tipo de acciones no están consideradas en los instrumentos ni en el presupuesto existente para el año 2022. Tomando en cuenta lo anterior, se está planeando la elaboración de TDRs para la contratación del servicio con cargo al presupuesto del programa IVAI Perú.

### 6.3.3. Beneficiarios

Como tal, esta acción está enfocada en beneficiar exclusivamente a empresas destiladoras del orden local. Los principales beneficiarios serán los productores de diversos destilados, que participen en el concurso correspondiente para ser seleccionados en la asistencia técnica que se pretende ofrecer en temas de branding y marketing.

## 6.4. Descripción de la Línea de Acción

Las principales actividades de esta línea de acción incluyen: i) la realización de un bootcamp en temas de branding y marketing, ii) el desarrollo de consultoría profesional en branding y marketing digital, y iii) el diseño y promoción de una marca sombrero para “Destilados Peruanos”. Las acciones de branding y marketing comprenden tres temas importantes:

- Realizar un bootcamp (taller intensivo) en temas de branding y marketing: esta actividad está dirigida a las empresas productoras de destilados, con el objetivo de instruirlos en los temas fundamentales del marketing digital, para que así desarrollen las capacidades necesarias para gestionar sus marcas en los medios digitales, como herramienta para expandir sus mercados y ampliar sus ventas.
- Consultoría profesional en branding y marketing digital: como parte de la implementación de las actividades de esta línea de acción, se seleccionará un grupo de empresas a las cuales se prestará asistencia técnica en temas relacionados con branding y marketing digital.
- Marca sombrero “Destilados Peruanos”: apoyados en las marcas exitosas que ya son galardonadas en el extranjero y están creciendo en presencia en el mercado local e internacional, se pretende desarrollar y promocionar la imagen de los destilados peruanos como productos únicos basados en la rica biodiversidad del país, entre otras características que pueden ayudarlos a destacarse en los mercados.

#### 6.4.1. Indicadores, metas e impacto

En una tabla, se resumen indicadores, metas e impactos asociados a la línea de acción. A continuación, se presentan los indicadores, metas e impactos asociados a las diferentes actividades que hacen parte de esta línea de acción.

Actividad	Indicador	Meta	Impacto
Elaboración de términos de referencia para la selección del proveedor de servicios con apoyo de experto	Documento TDR	TDR completo y aprobado	Documento desarrollado con asesoría de experto en agencias de marketing
Selección de proveedor de servicios	Proceso de selección	Proveedor seleccionado en cumplimiento de los términos indicados	Asesoría global personalizada para 10 empresas
Documento para el concurso de beneficiarios	Elaboración del concurso y bases para seleccionar a las empresas beneficiadas	Documento completo y aprobado	Criterios claros en la selección de beneficiarios
Consultoría individual en comercialización internacional para exportadores	Empresas beneficiadas	10 empresas beneficiadas	Herramientas para lograr el posicionamiento
Desarrollo de identidad global “Destilados peruanos”	Diseño de imagen internacional	Diseño de imagen global	Posicionar los destilados peruanos en mercados más sofisticados

Tabla 18 Indicadores, metas e impactos asociados – Línea de acción No. 4

Para el año 2022, se tiene prevista una serie de metas de cumplimiento relacionadas con las actividades de esta línea de acción. Por otro lado, de manera general, en el año 2022 se espera cumplir con las siguientes metas relacionadas con esta línea de acción:

- Bootcamp en Marketing Digital para 30 empresas
- Consultoría en Marketing Digital para 10 empresas
- Desarrollo de identidad “Destilados Peruanos”

#### 6.4.2. Cronograma y Presupuesto

En un cronograma, se resume la duración de las actividades que componen esta línea de acción. En cuanto a los tiempos previstos para la ejecución de esta línea de acción, se presenta a continuación el cronograma planeado para su desarrollo:

Actividades	'21	2022				2023			
	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Consultoría individual en branding									
Consultoría individual en comercialización internacional para exportadores									
Identidad global “Destilados Peruanos”									

Ilustración 7 Cronograma – Línea de acción No. 4

En una tabla, se resume el presupuesto estimado para el desarrollo de esta línea de acción. A nivel de presupuesto, el desarrollo de esta línea de acción tiene previstos los costos que se detallan en la tabla a continuación:

Actividad	2022	Costo
Bootcamp en Marketing Digital	USD 50,000	USD 50,000
Consultoría personalizada en marketing	USD 150,000	USD 150,000
Desarrollar imagen “Destilados Peruanos”	USD 50,000	USD 50,000
<b>Total</b>		USD 250,000

Tabla 19 Presupuesto estimado – Línea de acción No. 4

## 6.5. Riesgos iniciales

En una tabla, se resumen los principales riesgos que podrían afectar el desarrollo de esta línea de acción, junto con sus correspondientes medidas de mitigación. A nivel de riesgos que podrían afectar la ejecución de esta línea de acción, éstos son resumidos, en la siguiente tabla, junto con medidas previstas para su mitigación:

Riesgo Identificado	Mitigación
No se alcanza el número mínimo de proponentes en el concurso para seleccionar un proveedor	En la conformación de la lista de potenciales proveedores, es necesario identificar y contactar a un número alto de empresas que estén interesadas en participar en el proceso.
El desarrollo de la asistencia técnica se ve interrumpido por restricciones asociadas a la pandemia	En el diseño del plan para el desarrollo de la consultoría especializada, deben contemplarse acciones de carácter virtual mediante las cuales se pueda alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 20 Riesgos identificados y medidas de mitigación – Línea de acción No. 4

## 6.6. Relación con otros proyectos o acciones realizadas en el país

Actualmente, no hay intervenciones actuales ni planeadas en esta área para trabajar con empresas destiladoras en Perú. Se consultó con PROMPERU y PROINNOVATE, para validar la existencia de programas cofinanciados relacionadas al diseño de que podrían cubrir estas acciones, sin embargo, no están consideradas en los instrumentos ni en el presupuesto existentes 2021-2022. Así las cosas, en el caso de este sector, esta línea de acción se proyecta como el único esfuerzo en esta área.

## 6.7. Referencias Globales

La experiencia de Aperol es un buen ejemplo del poder que puede tener el branding y el marketing en el mundo de las bebidas alcohólicas. Para dimensionar el poder que el branding y el marketing tienen en el mundo de las bebidas alcohólicas, puede pensarse en el caso de Aperol. Un digestivo creado en 1919 en Italia y que durante muchos años se limitó a un fenómeno local en ciudades del norte italiano, como Venecia, Treviso y Padua, hasta que en 2003 la marca fue comprada por el Grupo Campari. A partir de ese momento y gracias a una agresiva campaña de posicionamiento como ingrediente para la preparación de Aperol Spritz, pasó a crecer en ventas a un ritmo de más de 16% anual hasta convertirse en un infaltable en los bares y restaurantes de todo el mundo, especialmente en época de calor.



## 6.8. Situación actual y próximos pasos

A través de PROMPERU, se realizó una intervención para empresas productoras de pisco en temas de branding, sin embargo, no se logró como resultado que las empresas implementaran los diseños realizados para sus productos. En el pasado, como parte del programa Ruta exportadora del pisco, PROMPERU brindó la consultoría de diseño de marca para 6 marcas de pisco, sin embargo, las marcas no llegaron a implementar el diseño, por lo que se debe asegurar que la consultoría atienda las necesidades individuales de las marcas beneficiadas, ya sea que requieran el diseño del branding o la estrategia de introducción a otros mercados, así como los proveedores idóneos para la implementación de las estrategias definidas.

Definición de TDRs	COMPETITIVENESS
Aportes para la definición de TDRs	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
<b>TDR Proveedores</b>	
Elaboración de TRD	COMPETITIVENESS
Aportes para elaboración de TDR	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Expresiones de interés	Proveedores
Selección de proveedores	CONCYTEC

Contratación de proveedor seleccionado	CONCYTEC
Seguimiento y apoyo al proceso	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Ejecución de consultoría	Proveedor seleccionado
Cierre de consultoría	Proveedor seleccionado
<b>Concurso Beneficiarios</b>	
Elaboración del concurso	CONCYTEC
Aportes para elaboración del concurso	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Expresiones de interés	Beneficiarios
Selección de beneficiarios	CONCYTEC
Contratación de consultoría	CONCYTEC
Seguimiento y apoyo al proceso	Consultor del Proyecto / CONCYTEC

Tabla 21 Primeros pasos para la implementación – Línea de acción No. 4



## 7. Línea de acción 5: Mejoras en el entorno normativo para facilitar el cambio estratégico

### 7.1. Contexto

Para el clúster de destilados en Lima, se identifican cuatro frentes en los cuales realizar adaptaciones en materia de política pública, que incluyen temas relacionados con el impuesto selectivo al consumo (ISC), el control sanitario en procesos de producción, el reglamento de denominación de origen del pisco y el aumento de la oferta en categorías de proveeduría clave para la producción y venta de destilados premium. Con relación al clúster de destilados, durante el desarrollo de la IVAI se ha identificado una serie de limitaciones a nivel de entorno del negocio que frenan el desarrollo de las empresas del sector. Básicamente, estas oportunidades de mejora se pueden resumir en los siguientes puntos:



- Reducción en impuesto selectivo al consumo (ISC) para destilados peruanos, diferentes al pisco, que son elaborados a partir de materia prima nacional.
- Adecuación de requisitos sanitarios aplicables a la elaboración de bebidas destiladas, diferentes al pisco y otras vitivinícolas, en función de los reales riesgos de contaminación que hay implícitos en esta actividad.
- Actualización del reglamento de denominación de origen del pisco para promover mayores eficiencia y oportunidades de innovación en las destilerías.
- Atracción de inversiones y promoción de emprendimientos en áreas de proveeduría en las que hay poca oferta a nivel nacional.

### 7.2. Objetivo de la Línea de Acción

A través de un ejercicio de benchmarking, esta línea de acción pretende promover los cambios necesarios en el entorno normativo que favorezcan el desarrollo innovador en el sector de destilados

Promover los cambios necesarios en el entorno normativo para favorecer el desarrollo innovador en el sector de destilados.

### 7.3. Grupos de Interés

#### 7.3.1. Ejecutores o Líderes

Los participantes en el grupo de trabajo para la construcción de esta línea de acción se identifican como líderes y principales interesados en su desarrollo. Como líderes y principales interesados en el desarrollo de esta línea de acción, se encuentran los participantes de las instituciones en el grupo de trabajo del área de mejora “Marketing y branding para productos premium”, los cuales se listan en la tabla a continuación:

Empresa
UNSA

<b>Empresa</b>
RCA CONSULTORES
MEBOL GF
PUCP
Enóloga / Academia

Tabla 22 Participantes en grupo de trabajo “Entorno favorable para impulsar el sector”

### 7.3.2. Financiadores (potenciales)

A nivel de costos, esta acción no conlleva un valor alto y la intención es que se soporte con recursos existentes en las instituciones involucradas en su desarrollo. El objetivo es articular los recursos existentes para ponerlos a disposición de los actores del clúster, de forma que no se generen programas o instrumentos redundantes, sino que habilitemos el uso de los programas e infraestructura existente. Debido al contexto actual el benchmarking puede realizarse de manera virtual, reduciendo los costos asociados.

### 7.3.3. Beneficiarios

Si bien es una acción que beneficia a todos los actores del clúster, su énfasis principal está en los productores de destilados. Los beneficiarios son todos los actores participantes del clúster. Sin embargo, entre los principales beneficiarios se destacan los productores de destilados, junto con empresas relacionadas con la venta de bebidas espirituosas.

## 7.4. Descripción de la Línea de Acción

El desarrollo de esta línea de acción abarca cuatro frentes diferentes, a saber: i) reducción del ISC para promover las ventas de destilados nacionales, ii) simplificación de requisitos sanitarios para el proceso de producción de destilados, iii) evolución del reglamento de DO del pisco para promover la innovación sin perder su esencia y iv) atracción de inversiones y promoción de emprendimientos en áreas de proveeduría en las que hay poca oferta a nivel nacional. Con el propósito de identificar y abordar los cuellos de botella en el entorno del negocio que no favorecen su crecimiento y desarrollo. En ese sentido, los frentes que se planea abordar abarcan:

1. Promoción del consumo interno de nuevos destilados mediante reducción del ISC
2. Simplificación de requisitos sanitarios a la medida del proceso de producción de destilados
3. Evolución del reglamento de DO para promover la innovación sin perder su esencia
4. Atracción de inversiones y promoción de emprendimientos en áreas de proveeduría en las que hay poca oferta a nivel nacional

Para el desarrollo de esta línea de acción, se planea basar las recomendaciones de cambio en un ejercicio de benchmarking con el que, tomando como referencia casos en otros países, se extraigan elementos que sirvan para direccionar los cambios a nivel local. En ese sentido, las actividades están orientadas a realizar el benchmarking con las normas y regulaciones que rigen otros países y denominaciones de origen, para obtener las recomendaciones de cambios a la normativa vigente. Esta gestión demanda la intervención de las instituciones correspondientes a cada tema, por lo que las primeras acciones buscan documentar en detalle cada uno de los casos para presentarlos a las mesas de trabajo correspondientes.

#### 7.4.1. Indicadores, metas e impacto

En una tabla, se resumen indicadores, metas e impactos asociados a la línea de acción. A continuación, se presentan los indicadores, metas e impactos asociados a las diferentes actividades que hacen parte de esta línea de acción.

Actividad	Indicador	Meta	Impacto
Documentar casos correspondientes a los tres temas priorizados	Casos documentados para presentar a las mesas de trabajo	1 caso documentado	Información completa y concreta para gestionar las sugerencias
Presentación a mesas de trabajo correspondiente a cada tema	Presentaciones realizadas	1 presentación realizada	Contemplar todos los aspectos que sustenten la aprobación de los cambios
Participar en mesas de trabajo para cambios normativos	Asistencia a sesiones programadas	3 sesiones	Participación activa en la gestión de cambios acorde a las necesidades de la industria
Definir la propuesta de cambio normativo	Sesiones realizadas con referencias internacionales	1 documento propuesta de cambio elaborado	Primer paso en la gestión efectiva de cambios en la normativa que impulsen el sector
Gestionar cambios normativos con entidades correspondientes	Seguimiento al proceso	1 propuesta de cambio aprobado	Lograr cambio normativo que impulse el sector

Tabla 23 Indicadores, metas e impactos asociados – Línea de acción No. 5

Para el año 2022, se tiene prevista una serie de metas de cumplimiento relacionadas con las actividades de esta línea de acción. Por otro lado, de manera general, en el año 2022 se espera cumplir con las siguientes metas relacionadas con esta línea de acción:

- 1 ejercicio de benchmarking normativo realizado
- 1 cambio logrado en alguno de los frentes identificados

#### 7.4.2. Cronograma y Presupuesto

En un cronograma, se resume la duración de las actividades que componen esta línea de acción. En cuanto a los tiempos previstos para la ejecución de esta línea de acción, se presenta a continuación el cronograma planeado para su desarrollo:

Actividades	'21	2022				2023			
	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Conformar equipo multidisciplinario									
Benchmarking de gestión normativa									
Definir propuesta de cambio normativo									
Gestionar cambios normativos con entidades									

Ilustración 8 Cronograma – Línea de acción No. 5

En una tabla, se resume el presupuesto estimado para el desarrollo de esta línea de acción. A nivel de presupuesto, el desarrollo de esta línea de acción tiene previstos los costos que se detallan en la tabla a continuación:

Actividad	2021	2022	Costo
Coordinación	USD 2,000	USD 8,000	USD 10,000
<b>Total</b>			USD 10, 000

Tabla 24 Presupuesto estimado – Línea de acción No. 5

## 7.5. Riesgos iniciales

En la tabla, se resumen los principales riesgos para la ejecución de la línea de acción junto con una serie de medidas de mitigación propuestas. A nivel de riesgos que podrían afectar la ejecución de esta línea de acción, éstos son resumidos, en la siguiente tabla, junto con medidas previstas para su mitigación:

Riesgo Identificado	Mitigación
No se encuentran condiciones políticas para lograr los cambios propuestos en materia de normatividad del sector	Es necesario abordar los diferentes frentes en paralelo para, en función del momento, analizar cuáles son los que tienen mayores probabilidades de que se logren cambios.

Tabla 25 Riesgos identificados y medidas de mitigación – Línea de acción No. 5

## 7.6. Relación con otros proyectos o acciones realizadas en el país

Como referente en este campo se tienen los cambios normativos que se han intentado promover desde CONAPISCO, los cuales han sido impulsados por productores de pisco y, en algunos casos, no han llegado a alcanzar sus resultados, razón por la cual es muy importante que los cambios propuestos tengan una base sólida de evidencias que lo soportan. Los cambios en la normativa requieren un proceso largo e iterativo entre grupos de trabajo, instituciones relacionadas y asociaciones / actores involucrados. Llevan por lo general meses y hasta años en lograrse la aprobación y firma de los cambios o ajustes. En el caso de CONAPISCO, esta entidad tiene en revisión cambios solicitados por asociaciones de pisqueros desde 2019 que no han prosperado debido a cambios en la composición del concejo, así como por las diferencias de

opinión entre los involucrados, por lo que los cambios sugeridos deben estar soportados en los aprendizajes de cadenas exitosas que se han visto impulsadas por la normativa y no a opiniones de grupos.

## 7.7. Referencias Globales

Como ejemplo de tratamiento preferencial para la promoción del desarrollo de la industria nacional de destilados está el Craft Distilleries Movement, en Estados Unidos, que generó un boom de destilerías artesanales gracias un acto administrativo en el estado de Nueva York en 2007. Un buen ejemplo de tratamiento preferencial para promocionar el desarrollo de la industria local de destilados es la experiencia del Craft Distilleries Movement<sup>2</sup> en Estados Unidos, donde después de terminada la era de la prohibición, en 1933, pasaron casi 50 años para que se inaugurara la primera destilería artesanal en el país. Una de las razones por las cuales no se abrían destilerías artesanales estaba relacionada con el alto precio de las tarifas que se exigían para echar a andar una planta de producción de bebidas destiladas.

En el caso del estado de Nueva York, la licencia para operar una destilería sin límite de producción y sin derecho a venta directa era de US \$ 50,800 para un período de tres años. En el caso de que la destilería fuera de menor tamaño, el precio de la licencia para operar durante tres años era de US \$ 1,450, sin



derecho a venta directa y con una producción anual máxima de 75 mil galones. Sin embargo, gracias al liderazgo de un emprendedor, de nombre Ralph Erenzo, se logró en el estado de Nueva York la aprobación de una nueva alternativa para obtener la licencia de operación de una destilería artesanal. Así las cosas, se creó la licencia para granjas destiladoras en 2007, con las cuales una finca en la que se produjera un máximo de 75 mil galones anuales, con insumos que fueran en al menos un 75% provenientes del estado, estas destilerías tienen derecho al pago de sólo US \$ 937.6 por un período de tres años y con el derecho a venta directa en el lugar. Gracias a esta medida, se generó importante crecimiento en la cantidad de destilerías artesanales que abrían sus puertas en el estado, así como en la cantidad de personas empleadas en esta actividad y de proveeduría de insumos contratada para la producción de bebidas espirituosas. Al poco tiempo, otros estados aplicaron medidas similares con lo cual se dio inicio a un boom de destilerías artesanales en el país.

## 7.8. Situación actual y próximos pasos

Se contempla una serie de actividades para activar la implementación de esta línea de acción. Para activar la implementación de esta línea de acción, se tienen contempladas las siguientes actividades:

Reducción del impuesto selectivo al consumo	
Documentar casos de ISC destilados no pisco	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Consultoría especializada	CONCYTEC
Presentar propuesta al MEF	CONCYTEC

<sup>2</sup> Movimiento de Destiladores Artesanales

Invitación equipo multisectorial / mesa de trabajo	CONCYTEC
Seguimiento y acompañamiento	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Elaborar propuesta de cambio	Mesa de trabajo
Socializar propuesta de cambio	MEF
Requisitos Registros Sanitarios	
Revisión NT actualizadas 2021	Consultor del Proyecto / CONCYTEC
Documentar casos reales, expedientes RS	Consultor del Proyecto
Validar propuesta para CONAPISCO y DIGESA	CONCYTEC
Presentar propuesta a DIGESA	CONCYTEC
Carta de invitación equipo multisectorial	CONCYTEC
Gestionar sesiones de trabajo	Consultor del Proyecto
Elaborar cambio normativo	Mesa de trabajo
Socializar propuesta de cambio	DIGESA
Evolución de la DO	
Validar con productores la validez de las observaciones	Consultor del Proyecto
Documentar propuesta de cambio	Consultor del Proyecto
Validar con CONAPISCO la inclusión del tema en propuesta	CONCYTEC
Carta de invitación equipo multisectorial	CONAPISCO

Tabla 26 Primeros pasos para la implementación – Línea de acción No. 5