



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado

Tesis

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional

Análisis y solución del caso:

Pisco Sierralta, S.A.

Que presenta

L. E. Edwiges González Rodríguez

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Nombre del director de tesis: Ing. Raúl Díaz de León Sánchez M.A.
Nombre del asesor 1: Dr. Manuel Betancourt Velázquez
Nombre del asesor 2: Ing. Gerardo Vilet Espinosa M.A.

San Luis Potosí, S.L.P. Octubre 2005

Núm. Reg. AEAT372
Procedencia CONACION
Proveedor ALU
Fact. Núm. _____
Precio _____
Fondo MUNICIPIOS
Revisado por JMS6
Fecha 28/11/05
Catalogador _____
Fecha _____



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado

Tesis

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional

Análisis y solución del caso:

Pisco Sierralta, S.A.

Que presenta

L. E. Edwiges González Rodríguez

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Nombre del director de tesis: Ing. Raúl Díaz de León Sánchez M.A.
Nombre del asesor 1: Dr. Manuel Betancourt Velázquez
Nombre del asesor 2: Ing. Gerardo Vilet Espinosa M.A.

San Luis Potosí, S.L.P. Octubre 2005

Caso:

PISCO SIERALTA, S.A.
En la modalidad de reporte de realización de
Una actividad profesional

Que presenta

Edwiges González Rodríguez

Aprueban para su defensa en el examen de grado:



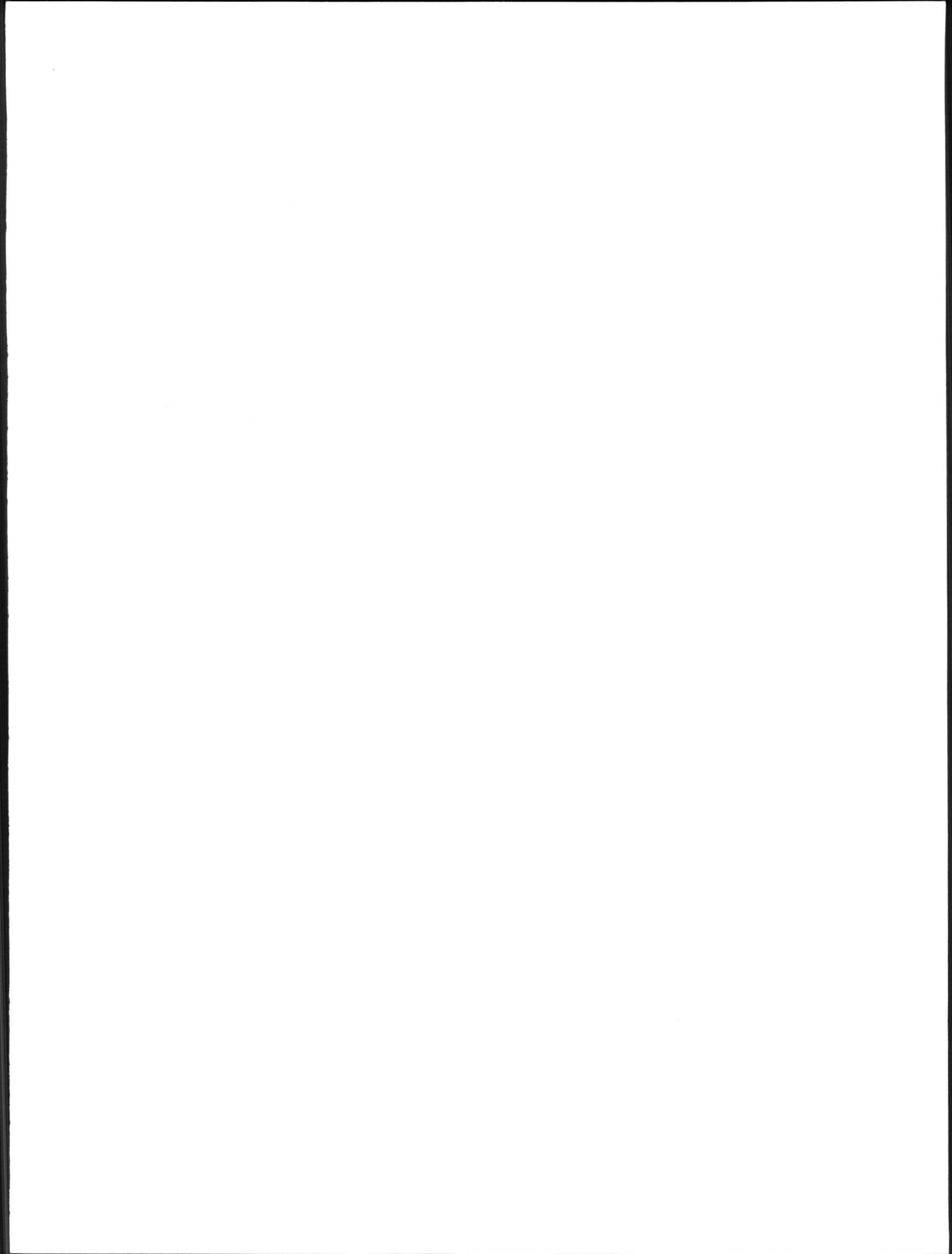
Ing. Raúl Díaz de León Sánchez M.A.
Director de tesis



Dr. Manuel Betancourt
Velázquez
Asesor



Ing. Gerardo Vilet
Espinosa M.A.
Asesor



Agradecimientos

A todos y cada uno de mis maestros de la Maestría en Administración, gracias por sus enseñanzas. . .

A todas las personas que me orientaron en la realización de este trabajo, gracias por todos sus consejos. . .

A quienes me impulsaron a continuar a pesar de las dificultades en el camino. . .

Pero sobre todo a Dios, por todas sus bendiciones, por permitirme llegar hasta donde estoy y por que sé que siempre guía mi caminar.

Dedicatorias

Este esfuerzo y logro lo dedico especialmente a mis pequeñas
hijas Montserrat y Ana Sofía, por ser el impulso que
me motiva día a día

CONTENIDO

	Página
1.- Introducción	8
2.- Alternativas Planteadas por el Directorio de Pisco Sierralta, S.A.	10
3.- Antecedentes de la Empresa	13
4.- Análisis y Diagnóstico	15
5.- Análisis del Mercado	31
6.- Medio Ambiente Interno	44
7.- Análisis FODA	52
8.- Diagnóstico de la Situación de la Empresa	55
9.- Elementos Estratégicos de la Administración	61
10.- Análisis de las Alternativas de Solución	65
11.- Conclusiones	75
12.- Bibliografía	
13.- Anexos	

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 4.1 Ingreso personal, ingreso personal disponible, gastos personales de consumo en moneda 1993 y gastos personales de consumo por el Perú 1980 - 1993	16
Tabla 4.2 Distribución estratificada de ingresos familiares en el Perú y en Provincias de Lima Callao	16
Tabla 4.3 Importaciones más destacadas Perú 1998	18
Tabla 4.4 Exportaciones más destacadas Perú 1998	18
Tabla 4.5 Población Urbana en Perú 1998	19
Tabla 4.6 Población Peruana y Aumento Porcentual por décadas (1970 – 2000)	20
Tabla 4.7 Distribución de la población por edades 1965 - 2000	21
Tabla 4.8 Población estimada y proyectada por sexo 1997-2000	21
Tabla 4.9 Patrimonios Nacionales	26
Tabla 5.1 Consumo aparente de aguardiente de uva (piscos) y todos los licores en el Perú	29
Tabla 5.2 Tiendas de menudeo en el Perú	37
Tabla 5.3 Índice del volúmen de la producción manufacturada de productos de consumo seleccionado	39
Tabla 5.4 Índice de precios a minoristas	40

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 4.1 Mapa Territorial de la República del Perú	13
Figura 4.2 Índice del PBI Per Cápita 1993 – 2003	17
Figura 4.3 Aspecto Cultural	25
Figura 5.1 Preferencias de marcas	31
Figura 5.2 Ventas de Pisco Sierralta (1993 – 1997)	41

A N E X O S

ANEXO I ANALISIS FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.

I.A CALCULO DE PAGO DE DEUDA CORTO PLAZO (1998)

Y LARGO PLAZO (1999 – 2001)

I.B CALCULO DE DEUDA CORTO PLAZO Y LARGO PLAZO
(PERIODO 1998 – 2001) CON ESQUEMA DE PAGO DE
DEUDA TOTAL EN CUATRO AÑOS

I.C CALCULO DE LA DEUDA A LARGO PLAZO (PERIODO
1998 – 2001) CON ESQUEMA DE PAGO ANTICIPADO A
CAPITAL (PAGOS MENSUALES)

I.D CALCULO DE LA DEUDA A LARGO PLAZO (PERIODO
1998 – 2001) CON ESQUEMA DE PAGO ANTICIPADO A
CAPITAL (PAGO ANUAL)

I.E PRESUPUESTO OPERATIVO 1997 - 2002

ANEXO II REDUCCION DEL ISC DEL PISCO PARA INCENTIVAR NIVELES DE PRODUCCION

ANEXO III FORMAS DE SERVIR EL PISCO

ANEXO IV HISTORIA Y CARACTERISTICAS DEL PISCO

1.- INTRODUCCIÓN

El presente caso que atañe a la empresa PISCO SIERRALTA, S.A., compañía dedicada a la producción, elaboración y envasado de PISCO (bebida alcohólica típica y representativa de la cultura peruana), presenta una problemática basada en incrementar sus niveles de ventas, ya que observaban que no se estaban incrementando al mismo ritmo que el crecimiento demográfico ni de acuerdo a los incrementos en el poder adquisitivo que presentaba la población. Las ventas de la compañía no las realiza directamente la empresa, sino que son ejecutadas por una compañía externa quien se encarga de su venta, distribución y promoción.

Por otra parte dada la pequeña estructura organizacional diversas funciones están concentradas en unos pocos empleados, aunado a esto el personal no es el idóneo para ocupar los peldaños organizacionales.

Este caso se desarrolla en la década de los noventas, más específicamente a finales del año 1997. Para la solución del mismo, toda la información que se presenta se ubica en éste periodo, parte de ella fue proporcionada por el caso y la restante se obtuvo de diversas fuentes investigadas por quien lo presenta.

Para la solución de éste caso se siguió la metodología propuesta por David (2003) para Administración Estratégica en lo que se refiere a **Formulación de la Estrategia.** El trabajo consta de varias etapas, al inicio se presentan las “Alternativas Planteadas por el Directorio de PISCO SIERRALTA, S.A.” para la solución del problema que se planteó al inicio; posteriormente se dan a conocer los “Antecedentes de la Empresa” y prosigue con el “Análisis y Diagnóstico” a

través de cinco estructuras: 1) Medio Ambiente Externo global, 2) Mercado 3) Medio Ambiente Interno, 4) Análisis FODA y 5) Estructura Organizacional. Posteriormente se presenta el “Análisis de la Situación de la Empresa” así como los “Elementos Estratégicos de la Administración”, en los que a pesar de que la compañía no describe formalmente su MISIÓN y VISIÓN no es difícil visualizar hacia dónde quiere ir la empresa, por lo que se proponen éstas dos así como también los “Principios Corporativos” y las “Metas a Mediano Plazo”.

Por último se analizan las propuestas dadas por el Directorio de Pisco Sierralta y se presentan las alternativas que se consideran más factibles para la compañía.

2.- Alternativas Planteadas por el directorio de Pisco Sierralta, S.A.

I.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN

A) Alternativa 1: continuar con LARA, S.A. modificando el contrato existente.

Modificaciones:

- Darle exclusividad solo para el área de la Gran Lima
- Reducir su mínimo de ventas a 500 docenas por mes
- Asumir 4% en el descuento otorgado por compras en cantidad

LARA, S.A. otorga tradicionalmente, en las ventas de Pisco Sierralta, un descuento del 10% en compras de cantidad. Hasta la fecha, éste descuento había sido asumido íntegramente por la distribuidora. Con la modificación del contrato, PISCO SIERRALTA, S.A. asumía 4/10 de éste descuento, hasta un máximo de 35% de las ventas totales.

Habiendo PISCO SIERRALTA, S.A. concedido exclusividad a LARA, SA., solo para el área de la Gran Lima, quedaría en libertad de buscar distribuidores para el resto de la República. Estas podrían ser compañías que operaran a escala nacional o compañías regionales.

B) Alternativa 2.- Cambiar de distribuidor exclusivo.

PISCO SIERRALTA, S.A. contemplaba la posibilidad de dar el pisco en distribución a ELGISA o a otra compañía que en su opinión tuviera buena organización de ventas.

Contaba ELGISA, con 17 vendedores y 4 supervisores para el área de la Gran Lima. En las principales provincias tenía depósitos de licores y organizaciones de venta locales (sucursales) que cubrían toda el área de ciudades como Arequipa, Trujillo, Piura, etc. Contaba con 8 vendedores y 2 supervisores para cubrir las provincias de menor importancia.

Su "modus operandi" era diferente al que PISCO SIERRALTA, S.A. estaba habituada. En éste caso, era necesario poner el stock de pisco en consignación en su depósito y ELGISA, a fin de mes cancelaría las ventas realizadas en una letra a 75 días.

En éste caso, el contrato de distribución no especificaría un mínimo de ventas, pues las firmas distribuidoras con las que se había tratado no aceptaban esta condición.

C) Alternativa 3: No dar exclusividad a los distribuidores

PISCO SIERRALTA, S.A. pensaba que una buena práctica podría ser la de tener varios distribuidores. LARA, S.A. podría quedar como una de estas compañías a las que se les daría el producto de distribución; otra compañía podría ser ELGISA, con la cual ya se había hecho contacto.

Se pensaba también ponerse en contacto con otras firmas distribuidoras para ver las condiciones que ofrecían y escoger alguna otra para éste tipo de solución.

II.- EL PRODUCTO

A) Presentación:

La empresa pensaba que era necesario modificar la presentación del producto. La etiqueta era de color muy tenue y poco atractivo. Planeaba cambiar su diseño o colores hacia algo más llamativo. Se tenían ya varios diseños habiéndose probado experimentalmente todos ellos junto con la etiqueta original. En dichas pruebas, hubo un diseño muy llamativo que prácticamente acaparó las preferencias del público, siendo la etiqueta original la que ocupó el último lugar.

El dilema que se presentaba a la gerencia, era la forma de realizar el cambio. No sabía si debía presentar cambios paulatinos hasta llegar a la meta fijada o simplemente debía hacer el cambio radicalmente, sin etapas intermedias.

B) Línea de productos:

PISCO SIERRALTA, S.A., contemplaba la posibilidad de ampliar su línea de productos. Pensaba que podría existir un buen mercado para botellas de tipo "hueco" y también para botellas de bolsillo (cuartos).

También estaban contemplando vender el Pisco ya combinado con refresco de cola, pero pensaban que podrían aumentar demasiado los problemas.

III.- PUBLICIDAD

PISCO SIERRALTA, S.A., estimaba necesaria la realización de una campaña publicitaria. Esta, debido a las limitaciones de la compañía, no podría ser intensiva, pero se pensaba que debería ser continua. Los medios publicitarios por elegirse y el tema o características en las que debía incidir la campaña eran las interrogantes principales que se presentaban a la compañía. Igualmente se pensaba en efectuar una promoción, pero tampoco sabían como hacerla exactamente.

3.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

A fines de 1997, el director y la gerencia de PISCO SIERRALTA, S.A. encaraban el problema de incrementar sus ventas. Ellos consideraban que su producto estaba perdiendo participación en el segmento del mercado al cual servían. Pensaban que las ventas, a pesar de haber aumentado, no estaban creciendo al mismo ritmo que crecía la población y con el que estaba incrementando el poder adquisitivo, además consideraban que sus utilidades deberían ser mayores. Todas estas inquietudes los llevaron a realizar varios estudios de los cuales se presentaron varias alternativas a dichos problemas, mismas que se presentan más adelante.

3.1. HISTORIA DE LA COMPAÑIA

PISCO SIERRALTA, S.A. (PSSA) Fue fundada en 1975 con el propósito de embotellar y vender con la marca SIERRALTA el pisco ¹ producido en la hacienda del mismo nombre, situada en el Departamento de Ica (Perú). La mencionada hacienda también producía algodón, cultivo que ocupaba un 80% de su extensión total.

Los propietarios de esta nueva empresa tenían un pequeño porcentaje de las acciones en la mencionada hacienda. Como eran dos empresas diferentes, la hacienda vendía el aguardiente a granel a PISCO SIERRALTA, S.A. a precio de mercado. Esta práctica ha sido mantenida, PSSA compra el pisco mensualmente para atender sus necesidades de producción y ventas; de ésta manera, minimiza

¹ El pisco es una bebida alcohólica oriunda de la provincia de Pisco, departamento de Ica, Perú. Se elabora a base de jugo de uva (mosto) fermentado y destilado. Es un líquido cristalino, incoloro o ligeramente amarillo cuando es recién destilado, adquiriendo un tono amarillo dorado intenso cuando es añejado. Dicho tono varía de acuerdo al envase en el que fuera almacenado. Posee un aroma característico que cambia de acuerdo el tipo de uva utilizada en su elaboración. Tiene un grado alcohólico que fluctúa entre 44.0° y 40.0° GL

sus necesidades de capital, pues el inventario de pisco es mantenido por la hacienda, la que también garantiza un abastecimiento continuo.

Debido a la alta calidad del producto, y a su cuidadosa presentación, el PISCO SIERRALTA, tuvo una buena aceptación en el mercado desde su lanzamiento en 1975, no obstante, el alto precio y la desconfianza que el público consumidor tenía por los piscos embotellados comercialmente eran obstáculos difíciles de salvar. Hasta ese momento la calidad de los piscos envasados comercialmente era en general baja, debido a que muchos de ellos eran adulterados (producidos a base de caña de azúcar y no de uva). Los consumidores preferían por ello comprar piscos de "chacra"² que gozaban de mayor prestigio.

Las ventas que en un principio fueron pequeñas, se incrementaron, llegando a superar la producción de la hacienda en 1982. Fue entonces cuando la gerencia decidió comprar la uva producida en los alrededores y el pisco producido por pequeños destiladores de la región. Con esta nueva fuente de abastecimiento de pisco, queda satisfecha la demanda. Esta práctica al haber dado buenos resultados fue adoptada como política para el futuro. Posteriormente y con el crecimiento constante de la demanda, las áreas de vid de la hacienda y con ello la producción de pisco se incrementaron, reduciendo el déficit que había que suplir.

² Piscos producidos por pequeños destiladores y vendidos en pequeñas cantidades, embotellados o al granel, sin marca registrada.

los 10 grados centígrados. En la Selva el clima es tropical durante todo el año. De diciembre a abril llueve en la sierra y selva y en la costa es tiempo de playas. Perú posee 28 tipos de climas y 84 de las 103 zonas ecológicas en el mundo.

Por el Norte limita con el Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al Sur con Chile y por el Oeste con el Océano Pacífico; siendo el único país de esta parte del mundo que tiene tres regiones naturales; Costa, Sierra y Selva.

4.1.2. SITUACIÓN POLÍTICA

Forma de gobierno

La República del Perú tiene un sistema de gobierno presidencialista, unitario y descentralizado. La división política del Perú la constituyen 24 departamentos y una Provincia Constitucional que es El Callao; los departamentos están constituidos por provincias que, en la actualidad, hacen un total de 180 (incluido El Callao); éstas, a su vez, se dividen en 1,747 distritos. La capital de la República es la ciudad de Lima, ubicada en el departamento del mismo nombre.

El gobierno del Estado se divide en tres poderes: el Poder Ejecutivo, ejercido por el Presidente de la República, elegido para un periodo de cinco años, quien nombra a sus ministros; el Poder Legislativo, que reside en el Congreso y consta de una Cámara Única de 120 congresistas elegidos por un periodo de cinco años; el Poder Judicial, constituido por la Corte Suprema con sede en la ciudad de Lima; las Cortes Superiores, con jurisdicción en los departamentos, y los Jueces de Primera Instancia, con jurisdicción en las ciudades capital de provincia.

4.1.3. PERFIL ECONÓMICO

Para efectos del presente trabajo los datos que a continuación se presentan se refieren a la época que contempla el mismo, es decir, finales de los años 90's los cuales fueron extraídos del caso para solución; asimismo, las cifras de años posteriores provienen de investigaciones y estimaciones hechas por quien realiza la solución de éste.

Moneda

La unidad monetaria es el nuevo sol³, aunque el dólar americano se acepta como medio de pago en la mayoría de los sitios. La cotización es libre y existen cambistas en numerosos lugares de la vía pública y casas de cambio que ofrecen un mejor tipo de cambio que los establecimientos cambiarios. Se emiten billetes de 100, 50, 20 y 10 soles; se acuñan monedas de 5, 2, 1 y 0.5 Soles.

Población activa

La tasa de ocupación de la población en edad de trabajar es del 66.6%.

Esperanza de vida

La esperanza de vida en Perú es de 69.8 años.

Salario mínimo

La remuneración mínima vital es de 410.000 nuevos soles mensuales equivalente a 116.510 USD.

³ Sol: moneda oficial de la República del Perú.

TABLA 4.1

INGRESO PERSONAL, INGRESO PERSONAL DISPONIBLE, GASTOS PERSONALES DE CONSUMO EN MONEDA 1993 Y GASTOS PERSONALES DE CONSUMO POR EL PERÚ 1980 – 1993 (MILLONES DE SOLES)

Año	Ingresos personales (en moneda corriente)	Ingreso personal disponible (con impuestos) (moneda corriente)	Consumo personal (moneda corriente)	Consumo personal (moneda constante)	Deflactor
1980	12,977	12,591	11,533	27,605	41.78%
1985	23,883	23,414	21,736	37,424	58.08%
1990	44,531	43,326	38,405	43,153	89.00%
1993	64,000	61,766	57,117	57,117	100.00%

Fuente: Perú. Banco Central de Reserva del Perú. Cuentas Nacionales del Perú: 1980 – 1985. (Lima 1996), pp. 20, 28 y 34.

Deflactor = moneda constante 1993/moneda corriente

TABLA 4.2.

DISTRIBUCIÓN ESTRATIFICADA DE INGRESOS FAMILIARES EN EL PERÚ Y EN PROVINCIAS DE LIMA CALLAO

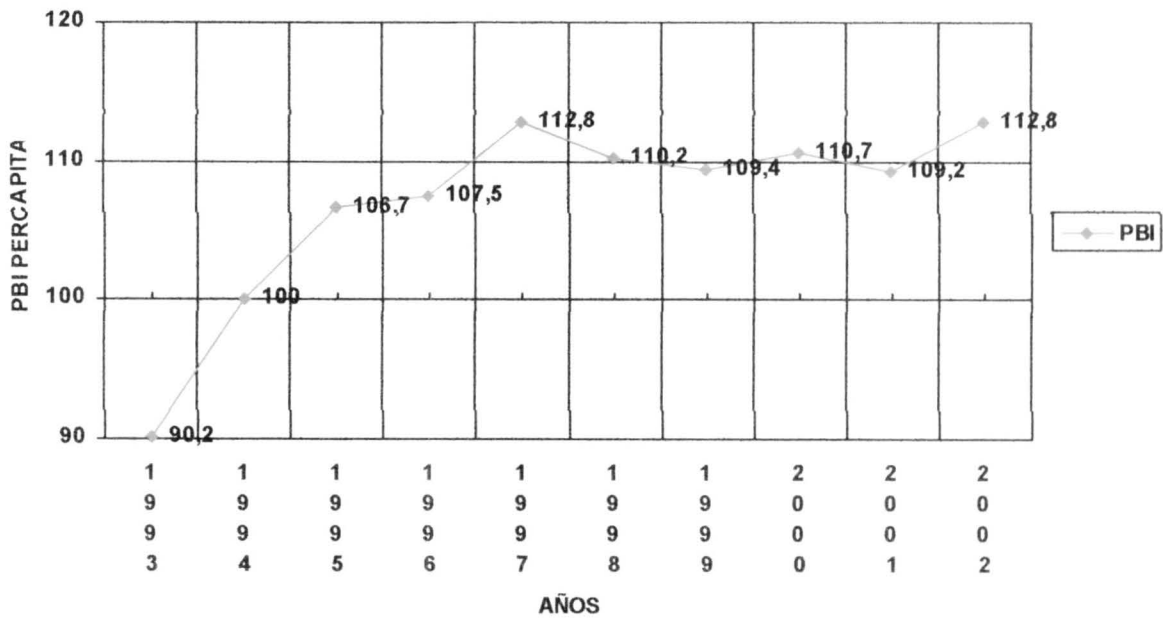
(Datos al 30 de junio de 1997)

Clase	Ingreso mensual (en soles)	PERU			PROVINCIAS DE LIMA Y CALLAO	
		Miles de hogares	% de hogares *	Total	Miles de hogares	% Total de hogares
E	Debajo de 1000	1,475.0	62.0		77.7	15.5
D	1000 – 1999	452.0	19.0		226.6	45.2
C-3	2000 – 4999	190.3	8.0		76.7	15.3
C-2	5000 – 9999	119.0	5.0		53.6	10.7
C-1	10,000 – 24,999	71.4	3.0		32.6	6.5
B	25,000 – 49,000	59.5	2.5		24.6	4.9
A	Sobre 50,000	11.9	0.5		9.5	1.9
TOTAL:		2,379	100.0		501	100.0

* Se estima que hay 5 personas por viviendaFuente :J. Walter Thompson Peruana, S.A., Op. Cit. (Lima: dic. 1966), p.5.

Cabe mencionar que, debido a que la mayor parte de la población se encuentra concentrada en las principales ciudades así como en la capital peruana, el grueso de los ingresos tienden a concentrarse en éstas zonas y en un grupo reducido de población, representando aproximadamente el 35% con mayores ingresos, esto se refleja en menores ingresos para el resto poblacional (65% aproximadamente).

FIGURA 4.2.
INDICE DEL PBI PERCAPITA 1993-2003
(Año base 1994=100)



Observación: Valor del Producto Bruto Interno (PBI) a precios de comprador. El PBI es el valor total de los bienes y servicios generados en el país durante un año, libre de duplicaciones. Es el Valor Bruto de la Producción menos el valor de los bienes y servicios que ingresa nuevamente al proceso productivo (consumo intermedio) para ser transformado en otros bienes.

Fuente : Instituto Nacional de Estadística e Informática (Perú)

Crecimiento real del PBI: 5.3% (1997)

Tasa de inflación: 6.5% (1997)

Importaciones y exportaciones más destacadas

(Millones de dólares USA, 1998)

Tabla 4.3

IMPORTACIONES	
Bienes de consumo duradero	770.5 mdd
Bienes de consumo no duradero	1,227.4 mdd
Materias primas y productos intermedios para la agricultura	230.4 mdd
Materias primas y productos intermedios para la industria	2,493.2 mdd
Materiales de construcción	248.3 mdd
Bienes de capital para la agricultura	44.3 mdd
Bienes de capital para la industria	1,818.8 mdd
Equipos de transporte	611.0 mdd
Combustibles, lubricantes y productos conexos	638.5 mdd
Restantes importaciones	5.4 mdd

Fuente : Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú 1998

Tabla 4.4

EXPORTACIONES	
Oro	925.3 mdd
Cobre	784.4 mdd
Textiles	536.1 mdd
Zinc	445.0 mdd
Harina de pescado	393.1 mdd
Productos agropecuarios	303.1 mdd
Café	286.2 mdd
Petróleo y derivados	232.4 mdd
Productos siderometalúrgicos	226.4 mdd
Productos pesqueros	225.9 mdd
Plomo	206.8 mdd
Restantes exportaciones	1,074.7 mdd

Fuente : Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú 1998

Deuda externa

La deuda exterior total es de 30.160 millones de dólares americanos y la deuda pública a medio y largo plazo es de 19.011 millones de dólares.

A partir del autogolpe de estado en 1992, el presidente Alberto Fujimori inició una nueva era política y económica para el Perú que incluyó cambios estructurales en la política económica cuyos resultados fueron el control de la inflación, una disminución de tasas de interés y la constante insistencia de mantener la paridad del sol vs. Dólar.

4.1.4. PERFIL DEMOGRAFICO

Número de habitantes. 25'700,000

Grado de concentración de la población

La densidad de la población es de 20 hab/km² . La población urbana equivale al 72.3% y la población rural al 27.7%, siendo las principales ciudades Lima y las capitales de departamento situadas en la franja costera

Tabla 4.5

Población Urbana Perú 1998

Población (miles de habitantes)	
Lima Metropolitana	7.947
Arequipa	762
Trujillo	652
Chiclayo	517
Iquitos	367
Piura	325
Chimbote	336
Huancayo	327
Cuzco	291
Ica	270

Fuente : Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú 1998

El 52.1 % de la población peruana vive en la costa; la región andina alberga el 36.9 %, en tanto que en el llano amazónico sólo vive el 11% de la población total. Por sexo, la población nacional se divide en partes iguales, los hombres son el 50.4% y las mujeres el 49.6%.

Tasa de crecimiento poblacional

La tasa de crecimiento de Perú es de 1.72% anual.

TABLA 4.6

**POBLACIÓN PERUANA Y AUMENTO PORCENTUAL
POR DÉCADAS 1970 – 2000**

Año	Población (miles)	Porcentaje relativo de aumento durante la década
1970	6,331.0	---
1980	7,696.0	19%
1990	10,025.0	26%
1995	11,650.0	---
2000*	13,586.0	36%

*Estimado.

Fuente: Perú. Servicio del Empleo y Recursos Humanos. Población del Perú. (Lima: 1995). P.7.

Como puede observarse en la tabla anterior, la tasa de crecimiento poblacional de Perú ha crecido de manera constante durante los últimos treinta años, en la década de los 80's la población aumentó un 19% con respecto a los 70's, 26% en los noventa y para el año 2000 se espera que la población crezca en un 36% respecto a la década anterior.

TABLA 4.7

DISTRIBUCION DE LA POBLACIÓN POR EDADES 1965 – 2000*

Edades	1965	1970	1980	1990	2000*
De 0 a 14	45.0	45.1	44.8	44.8	44.5
De 15 a 64	51.8	51.6	51.7	51.8	51.9
Sobre 65	3.2	3.3	3.5	3.4	3.6
Totales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

*Población estimada para el año 2000.

Fuente: Perú. Servicio de empleo y Recursos Humanos. Población del Perú. (Lima:1995) p.7

TABLA 4.8

POBLACION ESTIMADAY PROYECTADA

POR SEXO 1997-2000

Año	Sexo	Población estimada y proyectada al 30 de junio de cada año por sexo, según años calendario
1997	Hombre	12419397
1997	Mujer	12261648
1998	Hombre	12631667
1998	Mujer	12472609
1999	Hombre	12842267
1999	Mujer	12682346
2000	Hombre	13049847
2000	Mujer	12889482
2001	Hombre	13253619
2001	Mujer	13093221
2002	Hombre	13454486
2002	Mujer	13294486

□ Fuente: INEI- Perú Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 – 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 35.

4.1.5. LEGISLACIÓN MERCANTIL

En Perú se reconocen diversas formas empresariales, entre las que están la sociedad anónima, sociedad comercial de responsabilidad limitada, sociedad colectiva, sociedad civil de responsabilidad limitada, sociedad en comandita por acciones, asociaciones en participación, consorcios y sucursales.

De las formas societarias antes mencionadas, la Sociedad Anónima es la más usual en el país, por las ventajas que otorga:

- La sociedad anónima podrá adoptar cualquier denominación, pero deberá figurar necesariamente la indicación Sociedad Anónima, o las iniciales "S.A".
- El capital social está representado por acciones nominativas y se integra por aportes de los socios, quienes no responden personalmente por las deudas sociales. Para que se constituya la sociedad es necesario que tenga su capital suscrito totalmente, y cada acción suscrita pagada, por lo menos, en un 25%. No existe una cantidad de capital mínimo exigido por la ley.
- El número de accionistas no puede ser menor a dos personas naturales o jurídicas, residentes o no residentes.
- Existen dos formas de constituirse, en un solo acto (constitución simultánea), o en forma sucesiva (constitución por oferta a terceros).
- El tiempo de duración es indeterminado.
- Las aportaciones pueden ser efectuadas en moneda nacional y/o extranjera, así como en bienes físicos o tangibles, o en contribuciones tecnológicas intangibles, que se puedan presentar bajo la forma de bienes físicos, documentos técnicos e instrucciones; con la finalidad de que sean susceptibles de ser valorados.

4.1.6. ASPECTO LEGAL

- ◆ Que, por Decreto Supremo N° 100, de fecha 21 de septiembre de 1932, se estableció que en el Palacio de Gobierno, prefecturas, municipalidades, etc., en todos los actos oficiales sólo se consumirán vinos y licores nacionales.

- ◆ Que, mediante el Decreto Supremo N° 001-91-ICTI/IND, de fecha 16 de enero de 1991, se da pleno reconocimiento oficial al Pisco como denominación de origen peruano para los productos obtenidos por la destilación de caldos, resultante de la fermentación exclusiva de la uva madura, obtenida en la costa en los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los valles de Locumba, Sama y Caplina del departamento de Tacna.
- ◆ Que, mediante la Ley N° 26426, publicada el 24 de enero de 1995, se da fuerza de Ley a los Decretos Supremos señalados en los considerados anteriores y se establece que el Poder Ejecutivo deberá dictar medidas de todo género que se requieran para lograr la recuperación y desarrollo de la producción vitivinícola nacional.
- ◆ Que, la mencionada Ley establece que el Poder Ejecutivo dispondrá las medidas requeridas para alentar la divulgación y consumo del Pisco, especialmente en usos oficiales y diplomáticos.
- ◆ Que, las normas señaladas en los considerados precedentes cuentan con plena vigencia, correspondiendo al Poder Ejecutivo el velar por el cumplimiento de las mismas y adoptar las medidas necesarias para garantizar el mismo.
- ◆ Que, adicionalmente a lo señalado, el gobierno peruano es consciente de la necesidad de incentivar a nivel nacional el consumo del Pisco, producto de origen peruano, el mismo que viene constituyéndose en el producto bandera de nuestro país, a fin de promover su producción y comercialización.
- ◆ Que, mediante Resoluciones Ministeriales Nos. 055-99-ITINCI/DM y 044-2003-PRODUCE, se instituyó el cuarto domingo del mes de julio de cada año como el DÍA DEL PISCO y el primer domingo de febrero de cada año como el DÍA DEL PISCO SOUR, respectivamente, a nivel nacional.

◆ En uso de las facultades conferidas por el numeral 8) del Artículo 118° de la Constitución Política del Perú y de conformidad con los Decretos Supremos Nos. 100 y 001-91-ICTI/IND y las Leyes Nos. 26426 y 27789, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción;

DECRETA:

Artículo 1°.- En toda actividad oficial desarrollada en Palacio de Gobierno, la Presidencia del Consejo de Ministros, los Ministerios, el Congreso de la República, las Municipalidades, los Gobiernos Regionales, los Organismos Públicos Descentralizados o en general en cualquier dependencia del Estado, se promoverá de manera preferente la utilización de vinos y licores nacionales, especialmente el Pisco en sus diferentes variedades y presentaciones, tales como el Pisco Sour.

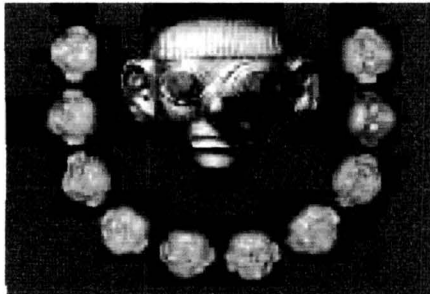
Artículo 2°.- Las instituciones, entidades, organismos y en general cualquier dependencia del Estado, denominarán "Pisco de Honor" a las recepciones y brindis oficiales que realicen.

Artículo 3°.- El presente Decreto Supremo será refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros, el Ministro de la Producción, el Ministro de Agricultura, el Ministro de Comercio Exterior y Turismo, el Ministro de Relaciones Exteriores, el Ministro de Justicia, el Ministro de Economía y Finanzas, el Ministro del Interior, el Ministro de Defensa, el Ministro de Energía y Minas, el Ministro de Vivienda, Construcción y Saneamiento, la Ministra de la Mujer y Desarrollo Social, el Ministro de Educación, el Ministro de Salud, el Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministro de Transportes y Comunicaciones.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los trece días del mes de febrero del año dos mil tres.

4.1.7. ASPECTO CULTURAL

Figura 4.3



Si algo caracteriza al Perú contemporáneo es su enorme diversidad cultural, fruto del desarrollo de importantes civilizaciones precolombinas y del mestizaje de grupos heterogéneos (indígenas, africanos, quechuas, aymaras, selváticos, asiáticos y europeos) que han aportado sus tradiciones, costumbres y creencias, convirtiendo al país en sinónimo de creatividad e innovación.

Su bebida tradicional es el Pisco, que se produce tanto en Perú como en Chile, su origen proviene de la época de la colonia, donde los españoles utilizaron las regiones fértiles del Valle de Ica, en el cual plantaron viñedos dando origen a un brandy nativo proveniente de la uva “quebranta” al cual llamaron “pisco” en honor al puerto de donde partía para ser exportado.

Grado de alfabetización

En Perú hay un total de 1.275.000 personas analfabetas, es decir, un 8% de la población. Del total, 329.000 son hombres, y 946.000 son mujeres.

Indicadores de educación

La tasa de asistencia escolar de niños de 6 a 11 años es del 95%; y la población mayor de 15 años y con algún año de Educación Superior es del 20.2%.

Nivel de educación de la población

El 8.1% de la población no tiene ningún nivel de educación; el 30'6% tiene estudios de primaria; el 41.8%, secundaria; y el 19.5% ha cursado estudios superiores.

TABLA 4.9
PATRIMONIOS NACIONALES

Año de reconocimiento	Lugar
1983	Machu Picchu(santuario histórico)
1983	Cuzco (ciudad vieja)
1985	Parque nacional Huascarán (natural)
1985	Chavin (sitio arqueológico)
1986	Chan Chan (sitio arqueológico)
1987	Parque nacional de Manu (natural)
1988-91	Centro histórico de Lima (cultural)
1990	Parque Nacional Río Abiseo (natural/cultural)
1994	Líneas y geoglifos de Nasca y Pampas de Jumana (cultural)

4.1.8. INFRAESTRUCTURA

Comunicación por carretera

La red vial del Perú tiene en la actualidad una longitud de 75.727 kilómetros de carreteras existentes, de los cuales el 12% están asfaltados. Las principales vías son la Carretera Panamericana, que recorre 2,800 km. A lo largo de la costa, y la Carretera Central, que une Lima con el interior del país. Gracias a la ayuda de organizaciones multilaterales se están reparando las vías asfaltadas y se está mejorando la infraestructura viaria en las zonas rurales.

Comunicación por vía férrea

La red ferroviaria peruana se encuentra constituida por ocho tramos cuya longitud conjunta alcanza los 1.876 km, de los que 1.567 tienen un ancho de vía de 1'435 metros y 300 km. Tienen 0'914 metros. De los tramos operativos, cinco son de uso público y su administración está a cargo de la Empresa Nacional de Ferrocarriles (Enafer); los tres tramos restantes son parte de los activos de las mineras Southern Perú Cooper Corporation y Empresa Minera del Centro. Su importancia estriba en ser uno de los principales medios de transporte de minerales y en ofrecer un servicio básico de transporte de viajeros en las zonas campesinas.

Comunicación por vía marítima

El puerto Lima-Callao es el más importante de Perú. Gracias al acuerdo de libre comercio firmado con Bolivia, que no tiene acceso al mar, el puerto de Callao está adquiriendo una gran importancia al albergar una zona franca industrial y comercial que sirve de base a las exportaciones e importaciones bolivianas. Además de tráfico marítimo, en Perú hay un destacado tráfico fluvial a lo largo de 8.600 km. De cauce navegable en los afluentes del Amazonas y 300 km. En el lago Titicaca.

La mayor parte de las rutas por el lago Titicaca y el océano Pacífico hacia las islas Ballestas se hacen en lanchas de motor. En los ríos amazónicos se suele viajar en pamacarís, unas canoas grandes con techo e impulsadas a motor, aunque la población local suele desplazarse en los grandes barcos caucheros que aún hay en activo. Estos barcos surcan los ríos Amazonas y Ucayali desde Iquitos a Pucallpa durante varios días.

Existen comunicaciones marítimas regulares con las siguientes zonas:

- Pacífico Norte: Guayaquil, Buenaventura, Panamá, Los Angeles.
- Pacífico Sur: Antofagasta, Iquique, Valparaíso.
- Pacífico Occidental: Kobe, Yokohama, Corea.
- Atlántico Norte: Bilbao, Ámsterdam, Hamburgo, Liverpool.
- Mediterráneo: Valencia, Barcelona, Marsella, Génova, Nápoles.

Puertos comerciales internacionales

Los principales puertos peruanos son Callao, Paita, Pisco e Ilo.

Aeropuertos

El aeropuerto Internacional "Jorge Chávez" está ubicado en la Provincia Constitucional del Callao, a 16 km del centro de la ciudad de Lima

Otros aeropuertos importantes son los de Cuzco, Tacna, Arequipa, Iquitos, Ayacucho, Chiclayo, Piura y Trujillo. Existen pequeñas compañías que ofrecen servicios regulares entre las diferentes ciudades.

Desde el año 2000 la compañía aérea española Iberia y Prom Perú, el organismo encargado de la promoción turística en el país, han establecido una importante colaboración que se ha traducido en vuelos directos con frecuencia diaria a Lima, lo que ha supuesto un espectacular crecimiento del número de pasajeros transportados entre España y Perú.

Compañías aéreas nacionales

Aeroperú, Faucett, Americana de Aviación, Expreso Aéreo, Aerocóndor, Aero Continente, Imperial Air, Aerosanta, Transportes Aéreos Andahuaylas, Servicios Aéreos Colibrí, Peruvian Travel System, Aerogalaxia.

5.- ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1. MERCADO DEL PISCO

Durante el período 1990 – 1994, las cifras promedio sobre consumo de pisco en el Perú y total de bebidas alcohólicas, inclusive cerveza, fue de 3'169,000 litros volumen para pisco y de 44'398,000 litros volumen para bebidas alcohólicas. Estas cifras aparecen en un estudio del Instituto Nacional de Promoción Industrial (INPI) y del Banco Industrial del Perú (BIP) obtenidas del Departamento de Alcoholes y Azúcares de la Caja de Depósitos y Consignaciones (hoy convertida en el Banco de la Nación). Los consumos por año son los que aparecen en el cuadro siguiente:

Tabla 5.1

**CONSUMO APRENTE DE AGUARDIENTE DE UVA
(PISCO) Y TODOS LOS LICORES EN EL PERÚ**
(En miles de litro volumen)

Bebida	1994	1995	1996	1997	Promedio	% Promedio
PISCO	448,190	249,881	367,443	341,105	351,65475	6.8%
Todos los licores **	8'963,800	3'569,730	4'593,040	4'872,930	5'499,870	100.0%

Fuente: INPI – BIP, La Industria del Pisco en el Perú, 1998.

** Incluye cerveza

NOTAS: No tiene ningún agregado: En el Perú, el proceso de destilación no se paraliza sino hasta el momento en que se haya obtenido el Pisco a nivel alcohólico de 42° o 43° grados Gay-Lusac promedio. No se agrega agua destilada o tratada con la finalidad que no pierda su cuerpo, color y demás características que lo distinguen.

Proceso de obtención del contenido alcohólico: Al iniciarse la destilación de los mostos frescos la riqueza alcohólica del producto destilado es alta, llegando aproximadamente a 75° grados Gay-Lusac. Conforme se prolonga el proceso, el grado alcohólico va disminuyendo, permitiendo, de esta manera, que otros elementos que constituyen el Pisco se vayan integrando al destilado. De acuerdo a la pericia y la tradición del pisquero peruano, esta operación se prolonga hasta que el nivel alcohólico ha bajado a 42° o 43° en promedio, pudiendo bajarse hasta 38° grados Gay-Lusac.

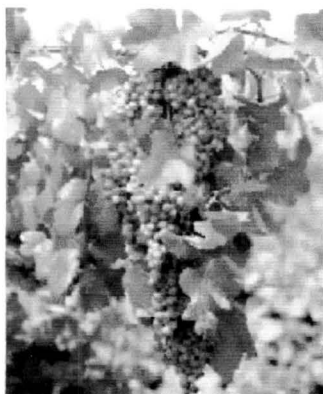
PRUEBA: CORDON Y ROSA

Como todo buen licor, al Pisco se le reconoce por su sabor y aroma. Pero existe, sin embargo, una prueba de calidad distintiva del Pisco, conocida tradicionalmente como "cordón y rosa". La prueba es sencilla de realizar, tanto para conocedores como para consumidores no habituales. Luego de batir la botella de un Pisco auténtico y de calidad, debe quedar una viscosidad como el aceite girando al centro del recipiente en forma similar a un torbellino. A la cola de burbujas distribuidas a lo largo se le denomina "cordón" y a las burbujas que flotan sobre el ojo del torbellino se les llama "rosa". (Fuente: Comisión Nacional del Pisco)

PISCO SIERRALTA fluctúa entre 44° y 46° GL.

5.2. MATERIAS PRIMAS

El Pisco se procesa con uva "Quebranta". Esta es una variedad que resulta de la mutación genética de la uva negra traída por los españoles, inducida por la adaptación de la planta a las condiciones ambientales de suelo pedregoso y del clima desértico propio de la provincia de Pisco, que se extiende a los valles de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y algunos valles del Departamento de Tacna donde existen condiciones similares. La "Quebranta" es una variedad no aromática, de un gusto muy peculiar, que da el sabor inconfundible al aguardiente de uva Pisco. Posteriormente, se desarrollaron otros tipos de Pisco, con variedades aromáticas como la Italia, Moscatel de Alejandría, Torontel o Albilla.



El abastecimiento de la materia prima (uva) está a cargo de la Hacienda del mismo nombre, Sierralta, situada en el Departamento de Ica Perú, la cual también produce algodón, cultivo que ocupa un 80%

de su extensión total. Como son dos empresas diferentes, la hacienda vende el aguardiente a granel a PISCO SIERRALTA, S.A., a precio de mercado. Esta práctica se sigue llevando a cabo para efectos de atender sus necesidades de producción y venta, por lo que no se tienen problemas para el suministro de la materia prima.

Según estudios científicos efectuados por la Universidad Nacional Agraria se ha comprobado los siguientes componentes en 100 gramos de fruto de la uva quebranta:

Componentes mayores:

Agua.....	81.4 grs.
Proteínas.....	0.5 grs.
Extracto etéreo.....	0.1 grs.
Carbohidratos Azúcares, fibras y otros.....	17.7 grs.
Cenizas.....	0.3 grs.

Minerales:

Calcio.....	14.0 mg.
Fósforo.....	11.0 mg.
Hierro.....	0.4 mg.

Vitaminas:

Tiamina.....	0.05 mg.
Riboflavina.....	0.07 mg.
Niacina.....	0.11 mg.
Ácido ascórbico.....	0.70 mg.

Calorías.....	66 cal.
Contenido de azúcares en el mosto.....	269 grs. /lt.
Contenido en ácido tartárico en el mosto.....	4.22 grs. /lt

5.3. COMPETENCIA

¿PISCO PERUANO O CHILENO?

Para los conocedores, el pisco chileno no tiene punto de comparación con el peruano. El primero es más dulzón y débil que el peruano, debido a que los productores le añaden agua a fin de reducir el contenido alcohólico del ancestral aguardiente. El auténtico pisco peruano tiene un grado alcohólico más alto y es elaborado con la uva "Quebranta", que no existe en el vecino país del sur.

En general, el Perú cuenta con el suelo, clima y la tradición para hacer del pisco una bebida de un sabor especial, inigualable, que le da el derecho de llamarlo "Pisco".

Lamentablemente, la reforma agraria de la década del 70, los problemas económicos en el agro y la hiperinflación de los 80, así como la contaminación del agua de regadío y el cultivo de otros productos más rentables que la uva, han afectado la producción de pisco en el Perú. Actualmente sólo hay 800 productores de este licor en la provincia de Pisco, según datos obtenidos de la Comisión de Promoción a las Exportaciones (Prompex). Esta situación ha sido aprovechada hábilmente por los chilenos para promocionar su pisco en el mercado internacional, especialmente en EE.UU., a tal punto que muchos amantes de esta bebida creen que su país de origen es Chile.

Para hacer frente a este problema, el Instituto de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (Indecopi) del Perú ha iniciado una campaña para reivindicar internacionalmente la titularidad y la procedencia del pisco. En su alegato se menciona que Perú cuenta con una ciudad que se llama Pisco

(pájaro en quechua), en cuyas inmediaciones desde tiempos inmemoriales se cultiva la uva de la que se fabrica la bebida pisco, término peruano usado desde el siglo XVI e incluso desde la época del incario. Por su parte, la prensa peruana no cesa en restar credibilidad a la campaña promocional chilena, tachándola de inmoral, al punto de recordarle a los consumidores que tan peruano es el pisco como Machu Picchu.

5.3.1. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existe una amplia gama de productos que se pudieran considerar como sustitutos, dada las modas y tendencias de la población Latinoamericana y sobre todo en la juventud, quienes gustan de las mezclas exóticas con distintas variedades de vinos, licores e inclusive la cerveza. Este tipo de bebidas generalmente se distribuyen en centros de esparcimiento tales como discotecas, centros nocturnos, etc., quienes a través de éstos, las compañías vinícolas realizan una fuerte promoción de todas las mezclas y combinaciones posibles con sus productos. Entre las bebidas alcohólicas de mayor demanda se encuentran el vodka, coñac, tequila, ginebra, whisky, rones, la mayoría de éstos combinables con refrescos de cola, ginger ale, jugos de frutas, granadina, leches condensadas, licor de café y otras bebidas, así como daiquiris de frutillas, baily's, martini's, vinos blancos, tintos, rosados y espumosos.

5.3.2. MARCAS SUSTITUTAS

DATOS OBTENIDOS EN ENCUESTA A COMERCIANTES MINORISTAS EN LOS BARRIOS RESIDENCIALES DE LIMA*

1.- MARCAS DE PISCO, QUE EL COMERCIANTE CONSIDERA QUE TIENEN MÁS VENTAS

MARCA	"A"	4%
MARCA	"B"	27%
MARCA	"C"	24%
MARCA	"SIERRALTA"	16%
MARCA	"D"	6%
MARCA	"E"	4%

2.- CUANDO LOS CLIENTES COMPRAN PISCO PIDEN...

UNA MARCA DETERMINADA	58%
CUALQUIER MARCA	18%
CONSEJO, ANTES DE DECIDIRSE	24%

3.- LOS CLIENTES ACEPTAN OTRA MARCA, SI NO HAY LA QUE PIDEN

SI	71%
NO	29%

4.- ¿VENDEN PISCOSIERRALTA?

SI	74%
NO	26%

5.- ¿CÓMO SE CONSIDERA LA DISTRIBUCIÓN DE PISCO SIERRALTA?

BUENA	57%
REGULAR	27%
MALA	16%

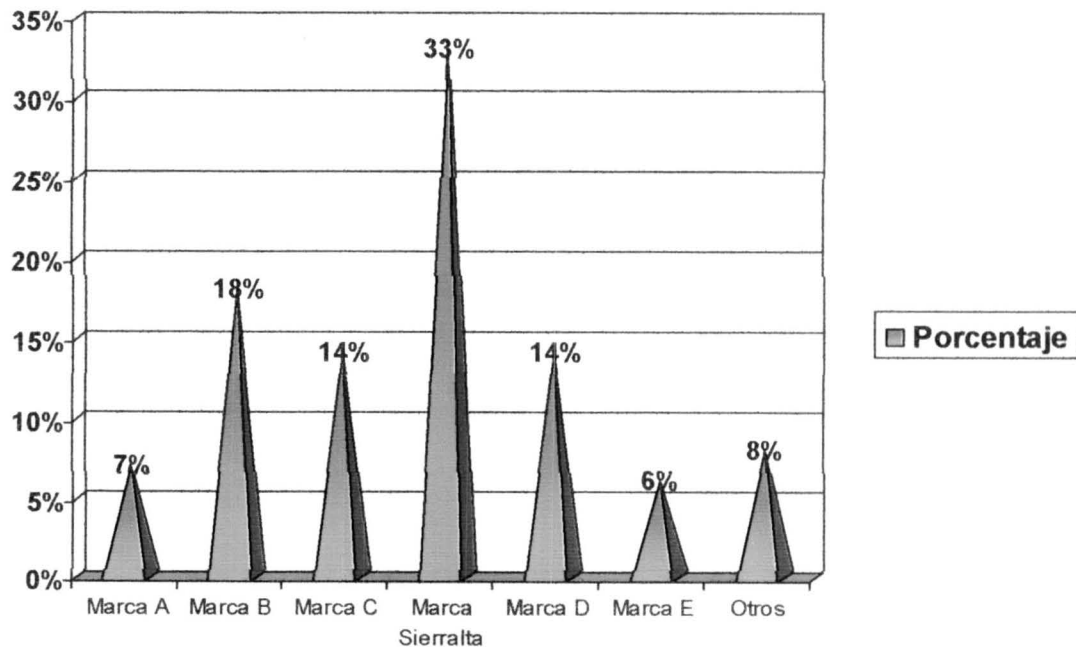
6.- SI NO VENDE PISCO SIERRALTA, ¿POR QUÉ NO LO HACE?

NO TIENE DEMANDA	17%
MUY CARO	33%
COMPRA OTROS PISCOS	17%
NO HAY DISTRIBUCIÓN	25%
NO LO CONOCE	8%

* Encuesta Planeada y ejecutada por alumnos del Programa de Magister en ESAN, 1998.

Figura 5.1

PREFERENCIAS DE MARCAS



Fuente: Encuesta Planeada y ejecutada por alumnos del Programa de Magister en ESAN, 1998.

Como puede apreciarse en el resultado de las encuestas, existen en el mercado varias marcas de Pisco contra las que compite SIERRALTA, sin embargo, la ventaja de ésta empresa es que cuenta con un 33% de preferencia sobre el resto, así como también el comerciante manifestó que el 16% de las ventas de Pisco se atribuye a SIERRALTA. Cabe mencionar, que de acuerdo a estas encuestas también fue posible observar que los consumidores de Pisco no muestran gran fidelidad hacia una marca en específico, ya que al no encontrar la marca de su preferencia, fácilmente se deciden a adquirir otro pisco.

5.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Desde su salida al mercado en 1975, hasta el año 1979, la distribución exclusiva de PISCO SIERRALTA estuvo a cargo de Regis, S.A., una compañía muy pequeña que también tenía la representación de otros productos de consumo. De 1979 a 1981 una empresa de aún menor tamaño que la anterior G. Díaz y Cía., propiedad de amigos personales de los accionistas de la empresa, tuvo a su cargo la distribución exclusiva. Esta no tenía la representación de otros productos. Entre 1981 y 1985, la distribución exclusiva estuvo a cargo de la compañía I. Navarro S.A. que operaba a nivel nacional. En éste último año el gerente de dicha compañía se retiró de ella y fundó la distribuidora Comercial Alianza, S.A. la que se encargó desde ese momento y hasta 1990 de la distribución exclusiva de PISCO SIERRALTA. En 1990 tomó la exclusividad una antigua y poderosa firma distribuidora de todo tipo de productos llamada F. GARCIA Y CIA., que contaba con una organización de ventas superior a la que anteriormente se había tenido. Esta compañía tuvo la exclusividad hasta 1995, época en la que se rescindió el contrato con GARCIA, debido a que, éste no aceptaba un alza de precios impuesta por SIERRALTA. Las ventas progresaron durante el periodo 1990-95, llegando a vender en 1995, 400 docenas mensuales. A partir de 1996, la comercialización estuvo a cargo de LARA S.A., firma distribuidora de productos de consumo que formaba parte de una gran organización de distribución, firma con la que actualmente operan.

A continuación se muestra una tabla con las tiendas de distribución de varios productos de consumo entre ellos licores, en los cuales se puede adquirir el pisco.

Tabla 5.2

**TIENDAS DE MENUDEO
(UNIDADES VENDIDAS)**

	TIENDAS REGUL.	SUPER MER- CADOS	AUTO SERVI- CIO	PUESTOS MERCADO	AMBU- LAN- TES	TOTAL	%
Fruta fresca y vegetales	2,376	-	-	8,994	6,230	17,600	34.5
Carne fresca	618	-	-	3,125	27	3,770	7.4
Carne de ave fresca	919	-	-	781	190	1,890	3.7
Pescado fresco	83	-	-	1,231	876	2,190	4.3
Prods. de pastelería	758	-	-	233	339	1,330	2.6
Licores	3,770	-	-	-	-	3,770	7.4
Bodegas	5,311	16	50	6,448	165	11,990	23.5
No clasif. como vendedor de prods. alimenticios	256	-	-	1,720	374	2,350	4.6
Otros	2,896	-	-	2,896	318	6,110	12.0
TOTAL	16,987	16	50	25,428	8,519	51,000	100

5.5. LINEA DE PRODUCTOS

EL PISCO SIERRALTA, se vende envasado en una botella cilíndrica que aproximadamente tiene 25 cm. de altura y 8 cm. de diámetro. El contenido volumétrico de cada botella es de 700 cc. PISCO SIERRALTA, S.A. DE C.V. Contempla la posibilidad de ampliar su línea de productos. Piensa que podría existir un buen mercado para



botellas de tipo "hueco" (500 ml.) y también para botellas de bolsillo (cuartos); aunque, se contempla la posibilidad de vender el Pisco ya combinado con refresco de cola, pero se cree que podrían aumentar demasiado los problemas.

5.6. PERFIL DE LOS PRINCIPALES SECTORES DE CONSUMO

EL PISCO SIERRALTA, se ha encontrado en el estrato de precios más altos. Por ello, el consumo lo realizan las clases de mayores recursos económicos. Asimismo, el segmento de población en el que se concentra el mayor consumo de bebidas alcohólicas es en el rango de 15 a 64 años de edad, que ocupa el grueso de la población con un 51% en relación a con el rango de 0 a 14 años con un 45% y los mayores de 65 años que representan aproximadamente el 4% de la población total.

A continuación se presenta un cuadro en el que se puede apreciar el sector de la industria alimenticia y el índice porcentual que ocupan las bebidas.

Tabla 5.3

INDICE DEL VOLÚMEN DE LA PRODUCCION MANUFACTURADA DE
PRODUCTOS DE CONSUMO SELECCIONADO

(BASE 1993=100)

	1990	1996
TOTAL INDUSTRIA*	80.4	129.6
INDUSTRIA ALIMENTICIA	80.4	118.2
Carne (matada, procesada y enlatada)	91.1	129.7
Productos diarios	67.6	152.3
Comida envasada	107.5	103.5
Productos de fábrica	98.0	125.1
Productos de harina	98.3	124.4
Azúcar y sub-productos	98.9	100.6
Aceites y grasas comestibles	95.2	110.4
Cocoa, chocolate y caramelo	87.9	124.3
BEBIDAS	77.4	157.4
Licores	48.8	262.9
Vino	81.3	108.6
Cerveza	89.3	128.2
Gaseosas	62.6	172
MISCELANEOS		
Farmacéuticos	45.2	145.9
Zapatos	82.7	144.7
Ropa	64.4	127.3

* Incluye bienes de consumo y bienes industriales

Fuente: Perú. Banco Industrial de Perú – Instituto Nacional de promoción Industrial. Situación de la Industria Manufacturera en 1995. (Lima: 1996), pp. 86-88.

5.7. SISTEMA DE PRECIOS DEL MERCADO

Los precios a minoristas, hasta la fecha, han sido fijados por SIERRALTA, tomando como principal punto de referencia sus costos de producción y el mercado. Así, cuando ha habido incremento en los costos de producción y se

pretende realizar un aumento de precios, la compañía después de consultar la opinión del distribuidor y haber realizado las ventas, determina el incremento de precios, tratando de fijarlos a un nivel en el que sus ventas no declinaran. Por ello, muchas veces el incremento porcentual de precios no fue igual sino inferior al incremento porcentual de costos, reduciéndose así el margen de utilidad que la compañía percibe.

Han existido oportunidades en las que los precios a los cuales la compañía quiso llegar, no se pusieron en práctica por oponerse a ello la compañía distribuidora, ya que una cláusula en el contrato la amparaba. Este problema se tuvo con F. GARCIA Y CIA. En el año de 1995 y motivó el cambio de compañía distribuidora. Con LARA, S.A. surgió un problema similar, en octubre de 1997, luego del incremento de costos causados por la devaluación monetaria, la distribuidora no aceptó un incremento de precios similar al incremento de costos que se había producido, teniendo que bajar el aumento propuesto del 13 al 5%.

Los precios al público son fijados por los comerciantes minoristas.

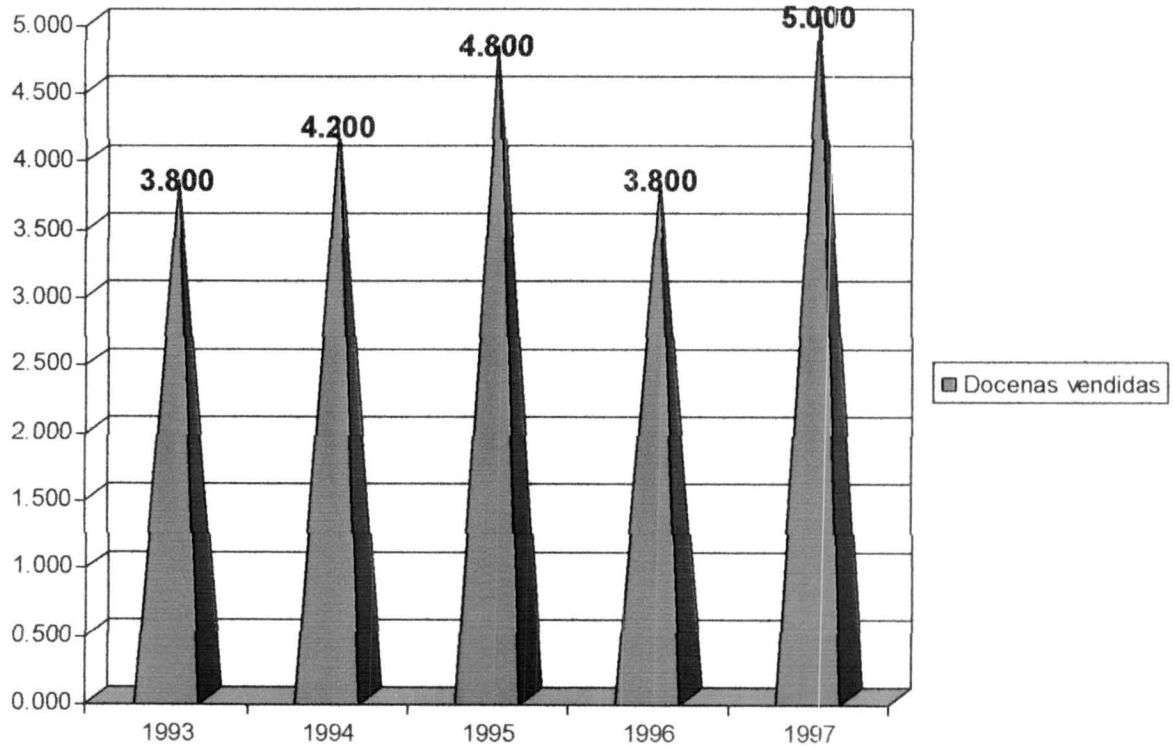
Tabla 5.4

INDICE DE PRECIOS A MINORISTAS

ENERO	1994	DICIEMBRE	1995	100 (base)
ENERO	1996	OCTUBRE	1996	134
NOVIEMBRE	1996	SEPTIEMBRE	1997	160
OCTUBRE	1997	-----		167

Figura 5.2

**VENTAS DE PISCO SIERRALTA EN LOS
ULTIMOS CINCO AÑOS (DOCENAS DE BOTELLAS)
(1993 - 1997)**



6.- MEDIO AMBIENTE INTERNO

6.1. MERCADOTECNIA Y COMERCIALIZACIÓN

En los últimos años la única campaña publicitaria realizada, ha estado compuesta por slides que se han pasado esporádicamente en cinemas de barrios residenciales y por pequeños anuncios periódicos que forman parte de las páginas de oferta de supermercados y tiendas de descuento. La última campaña de cierta envergadura se realizó en 1993 y duró dos meses; consistió de comerciales cortos que se pasaron por televisión y de anuncios de un cuarto y medias páginas que fueron publicadas en diarios y suplementos dominicales, en los meses de invierno.

PISCO SIERRALTA, S.A. dejaba a iniciativa de la compañía distribuidora, la realización de campañas promocionales de acuerdo a la visión del mercado y necesidades que tuviera. Usualmente, se realizaban dos campañas promocionales al año con una duración aproximada de un mes cada una. Los descuentos que en estas campañas promocionales se realizaban eran absorbidos tanto por la compañía distribuidora como por el fondo de publicidad y promoción con que contaba la empresa. En general, SIERRALTA, no ha establecido una política de descuentos. Esta ha sido fijada por la compañía distribuidora, la cual en sus ventas al contado asumía los descuentos que otorgaba. Los descuentos que ha conseguido la distribuidora por volúmenes grandes de compra han sido hasta el momento asumidos íntegramente por ella, salvo en épocas de promoción de ventas.

Para las campañas publicitarias y/o promocionales que la empresa deseara realizar, contaba con un fondo pre-establecido, cuyo fideicomisario era el

distribuidor. Este fondo era manejado conjuntamente por Sierralta y Lara, S.A. Fue establecido en el contrato realizado a principios de 1996, época en que tomó la distribución la compañía antes mencionada.

En cuanto a la comercialización, desde su salida al mercado en 1975, hasta el año 1979, la distribución exclusiva de PISCO SIERRALTA estuvo a cargo de Regis, S.A. una compañía muy pequeña que también, tenía la representación de otros productos de consumo. De 1979 a 1981, una empresa de aún menor tamaño que la anterior, G. Díaz y Cía. Propiedad de amigos personales de los accionistas de SIERRALTA, tuvo a su cargo la distribución exclusiva; ésta no tenía la representación de otros productos. Entre 1981 y 1985, la distribución exclusiva estuvo a cargo de la compañía I. Navarro, S.A. que operaba a nivel nacional. En éste último año el gerente de dicha compañía se retiró de ella y fundó la distribuidora Comercial Alanza S.A., la que se encargó desde ese momento y hasta 1990 de la distribución exclusiva del PISCO SIERRALTA. En 1990, tomó la exclusividad una antigua y poderosa firma distribuidora de todo tipo de productos llamada F. García y Cía. Que contaba con una organización de ventas superior a la que anteriormente se habían tenido. Esta compañía tuvo la exclusividad hasta el año de 1995, época en que se rescindió el contrato con García, debido a que éste no aceptaba un alza de precios impuesta por SIERRALTA. Las ventas progresaron durante el periodo 1990-1995. Llegando a vender en 1995, 400 docenas mensuales. A principios de 1996, tomó la exclusividad LARA, S.A. de C.V. firma distribuidora de productos de consumo que formaba parte de una gran organización de distribución. En el contrato suscrito por ambas compañías, LARA se

comprometía a vender 700 docenas al mes; aceptaba además el alza de precios que había sido impuesta por PISCO SIERRALTA. La comisión de distribución que percibiría fue aumentada del 15%, como se había acostumbrado anteriormente, al 20%. El plazo de pago también fue modificado, conviniéndose en que, éste se realizará con una letra a 90 días de recibido el producto, en lugar de la letra de 60 días que anteriormente se había utilizado.

6.1.1. Trayectoria de ventas

No obstante de existir un contrato que garantizaba ventas mínimas de 700 docenas al mes, 1996 fue un año en que las ventas declinaron notablemente debido a problemas de producción. Prácticamente se tuvieron 5 meses a partir de mayo, en los que la compañía no pudo embotellar pisco, ni venderlo. En primer lugar, debido a la adulteración de piscos descubiertos en otros valles (especialmente en Chinchá) El Ministerio de Agricultura, demoró dos y medio meses antes de dar nueva autorización a todos los productores para que el pisco pudiera salir al mercado. Una vez que ésta fue dada y se quiso iniciar el embotellado, se presentó otro problema: la oficina central del Banco de la Nación, entidad que controla el comercio de bebidas alcohólicas, no tenía los timbres que por Ley se debían colocar en la botella. La impresión de timbres demoró mes y medio lo cual ocasionó otra demora en la producción. Los embotelladores servidos por otras oficinas regionales del mencionado banco, no tuvieron este problema. Las ventas en ese lapso se realizaron con el pisco que el distribuidor tenía en stock. Como éste no tenía gran cantidad de pisco, se trató de no empujar las ventas para no crear una demanda imposible de satisfacer.

En 1997, las ventas se incrementaron, pero fueron inferiores a las esperadas, nuevamente por problemas de producción. El proveedor de botellas tuvo problemas en su fábrica, no pudiendo producir las botellas de PISCO SIERRALTA, cuyo diseño es exclusivo durante 3 meses; por ello se dejó de trabajar en ésta compañía. En esos meses, de marzo a mayo, se tuvo que comprar los envases de depósitos de botellas usadas, los cuales solo pudieron adquirirse 400 docenas de botellas.

Para el futuro se esperaba que no se presentaran problemas de producción como los antes mencionados. El Banco de la Nación, ya operaba eficientemente en el aspecto de suministro de timbres. La fábrica que ahora proveía las botellas a SIERRALTA era seria y muy eficiente, no habiendo tenido problemas en este aspecto desde que se comenzó a trabajar con ella. Las ventas de PISCO SIERRALTA y de otros piscos ha sido estacional, siendo los meses de invierno los de mayores ventas. En general, de enero a abril se vendía la mitad de las ventas mensuales promedio, mientras que el resto del año, se vendía un 25% más que el promedio.

PISCO SIERRALTA, S.A. nunca ha tenido control directo sobre las ventas de su producto a minoristas; éstas siempre se han hallado en manos de una compañía distribuidora. Cada una de estas distribuidoras ha operado de acuerdo a sus propios métodos, y ha sentado sus propias políticas de ventas.

DESCUENTOS USUALES OTORGADOS POR LARA, S.A.

- 1.- Por pago al contado, contra entrega, de 1 a 9 docenas = 3%
- 2.- Por pago al contado, contra entrega de 10 docenas o más = 5%

3.- Por compra de más de 25 docenas (usualmente 50 docenas) pago con letra a 60 días = 10%

6.2. Manufactura

La capacidad productiva que tenía PSSA, podía permitir el embotellado de 1,500 docenas mensuales. Por ello no se consideraba este aspecto como factor limitante en los planes de incremento de ventas en el país.

6.3. Compras

Desde su fundación en 1975, la compañía Pisco Sierralta se ha abastecido casi en su totalidad del Pisco producido en la hacienda del mismo nombre, cumpliendo así con su razón de ser.

A partir de 1982 la producción de Pisco de la hacienda había sido insuficiente debido al incremento de ventas, lo cual ocasionó que PISCO SIERRALTA se abasteciera de uva producida en los alrededores y pisco de pequeños destiladores. Recientemente el incremento de ventas de PSSA ha motivado a la hacienda Sierralta a aumentar su producción de vid y pisco por lo que el déficit de compra de pisco para PSSA ha disminuido.

Actualmente la posición de abastecimiento y negociación de Pisco para PSSA es muy ventajosa. Por una parte el abastecimiento interno, a través de la hacienda Sierralta, permite a la compañía no ser dependiente del exterior y garantiza la calidad del producto. Por otro lado la oferta local de pisco y uva en

el mercado permite a PSSA abastecerse del pisco faltante en su producción y controlar el precio de compra según la oferta y la demanda.

6.4. Finanzas

La compañía arrastraba un pasivo que a fines de 1997 ascendía a S/750,000 (soles). Este provenía de obligaciones asumidas como consecuencia de créditos que avaló y que no fueron cancelados por el aceptante. De ese pasivo, PISCO SIERRALTA, S.A. tenía que pagar la suma de S/ 300,000 en 1998. El saldo de S/450,00 debía ser cancelado entre 1999 y 2001. Si bien éste saldo podría pagarse en varios años como ha sido especificado, los intereses de esta deuda, que fluctuaban entre 17 y 24% hacían ventajoso el pago a corto plazo.

La cancelación de los intereses y el principal de la deuda que afrontaba PSSA, restaba mucho de sus utilidades, las cuales, por ello, solo podían ser usadas en pequeñas cantidades para planes de promoción a mediano y largo plazo. No se repartían utilidades entre sus accionistas.

A continuación se presentan los estados de pérdidas y ganancias opción A y D de la compañía del periodo 1998 – 2002 donde se incluye el mejor pago de deuda que resulta ser más conveniente para la empresa (opción D; Véase Anexo I.A):

Estado de pérdidas y ganancias. Opción A					
Años	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas (docenas)	5750	6613	7604	8745	10057
Precio	115	126	138	152	167
Utilidad Bruta	659.295	830.975	1.050.228	1.328.539	1.679.074
Costos Totales	311.560	347.680	388.845	435.334	487.352
Utilidad de Operación	347.735	483.296	661.383	893.205	1.191.722
Pago de Intereses	125.563	78.156	47.406	16.656	0
Utilidad Neta	222.173	405.139	613.977	876.549	1.191.722
Utilidad Acumulada	222.173	627.312	1.241.289	2.117.838	3.309.560

Nota: Las cantidades están expresadas en Soles (Perú)

Estado de pérdidas y ganancias. Opción D					
Años	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas (docenas)	5750	6613	7604	8745	10057
Precio	115	126	138	152	167
Utilidad Bruta	659.295	830.975	1.050.228	1.328.539	1.679.074
Costos Totales	311.560	347.680	388.845	435.334	487.352
Utilidad de Operación	347.735	483.296	661.383	893.205	1.191.722
Pago de Intereses	139.656	80.719	19.219	0	0
Utilidad Neta	208.079	402.577	642.165	893.205	1.191.722
Utilidad Acumulada	208.079	610.656	1.252.820	2.146.025	3.337.748

Nota: Las cantidades están expresadas en Soles (Perú)

De la información anterior se presentan dos opciones dado que la opción D es la que proporciona una mayor utilidad, aunque siendo estrictos con el caso el cual menciona que la compañía debiera pagar la suma de S/300,000 en 1998 y el resto de la deuda que son S/450,000 debían ser cancelados entre 1999 y 2001., siendo por consiguiente la opción A la segunda más recomendable y con estricto apego a la información proporcionada por el caso, misma que no dista en gran proporción con la opción D.

6.5. Estructura organizacional

PISCO SIERRALTA, S.A. siempre ha sido una firma muy pequeña, por lo que su estructura organizacional resulta ser demasiado simple y compleja a la vez, por tratarse de una empresa familiar. La mayoría de las funciones son realizadas por el gerente, como son las de producción, recursos humanos y finanzas, por lo que puede traer problemas atribuibles a la falta de preparación técnica de éste para dirigir todas las etapas del proceso administrativo, productivo, etc. El jefe del departamento de mantenimiento, Sr. Iram, en cierta ocasión que un grupo de estudiantes realizó una visita a la planta, le preguntaron si tenía problemas con el equipo, el les contestó que no, gracias a que ahí tenía a "*mano santa*" ya que no había problema que no pudiera resolver, dado que en una ocasión ajustó una máquina con un trozo de madera y así trabajó durante un mes. En otra ocasión una máquina falló y con un golpe con la mano volvió a trabajar y la máquina continúa trabajando. Comenta que las máquinas son sus hijas.

Por otra parte, un sobrino del dueño había terminado la carrera de licenciado en administración, pero durante toda la carrera había sido un apasionado de las computadoras y en lugar de ejercer sus funciones administrativas se empeñaba en tratar de llevar sistemas en la computadora; aunque tardaba mucho tiempo en tratar de implantar los diferentes controles que tenía que llevar por computadora, insistía siempre en hacerlo personalmente. Argumentaba que si le explicaban en que consistía el control de ventas, se iría a realizar un curso de un mes sobre algún paquete que trate sobre el sistema requerido y lo haría.

7.- ANALISIS FODA

7.1. FUERZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-AMENANZAS

FUERZAS	OPORTUNIDADES
<p>Área económica:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ La empresa se encuentra en una situación financiera desahogada.➤ Tiene la posibilidad de saldar su deuda de acuerdo al plan de pago que se elija favorablemente, sin que esto represente mayor riesgo.➤ Dado que la compañía no maneja stocks, no se ve en la necesidad de aportar grandes capitales de inversión. <p>Área productiva:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ La capacidad instalada le permite aumentar la producción de materia prima (uva), ya que solo ocupa el 20% de la extensión territorial y el 80% restante lo ocupan en plantíos de algodón.➤ Su capacidad productiva le permite el embotellado de 1,500 docenas mensuales. <p>Área organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ De acuerdo a la pequeña estructura organizacional resulta fácil proponer un nuevo organigrama.➤ Las diversas actividades administrativas, productivas y financieras se concentran en su poco personal que labora.	<p>Área económica:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ El constante crecimiento poblacional y la modalidad en el consumo de bebidas preparadas, así como también se ha observado un incremento en el consumo por parte de la población femenina, quienes son asiduas a ingerir éste tipo de bebidas de moda. (Caso del Tequila en México)➤ Se observa en el país incremento en el poder adquisitivo sobre todo en las clases media y alta que son el estrato poblacional de mayor consumo.➤ En la actualidad, no se perciben indicadores macroeconómicos alarmantes como lo son tasas de interés e inflación ya que se encuentran de cierta manera controlados. <p>Área productiva:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Dada la zona, existen diversos agricultores de viñedos con quien adquirir materia prima, los que pudieran abastecer continuamente a la hacienda.➤ Existe una fuente de abastecimiento de pisco por pequeños destiladores de la región quienes en determinado momento pueden proveer a la hacienda del licor quedando satisfecha la demanda. <p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Existe en el mercado laboral personal con las habilidades necesarias para ocupar diversos

Importancia y expansión del producto:

- PSSA cuenta con una compañía externa que realiza la comercialización y publicidad del producto.
- PSSA es una marca de calidad reconocida en el mercado, principalmente en áreas residenciales de la capital.
- La calidad de la materia prima (uva quebranta y una pequeña proporción moscatel), el proceso de fermentación y destilación así como el almacenado y añejado en barriles de roble, dan como resultado un pisco con aroma, color y sabor que lo distinguen.
- Su original envasado y etiquetado, lo diferencia del resto de los piscos existentes.

puestos en la compañía.

Importancia y expansión del producto:

- Existe una disputa entre Chile y Perú por el origen del pisco, dándose en últimas fechas el reconocimiento a Perú.
- Gracias a la creación de la Comisión Nacional del Pisco, se ha logrado el incremento del consumo de ese licor y la duplicación del nivel de ventas.
- En el mercado internacional, han aumentado también considerablemente las cifras de exportación de este producto peruano.
- Con la creación de la Comisión Nacional del Pisco, entidad que, con el valioso concurso de diversas entidades del sector público como PROMPEX, el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales, PROMPERU, el Ministerio de Agricultura, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), así como del sector privado tales como el Comité Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias, la Asociación de Exportadores, la Cofradía Nacional de Catadores, la Universidad Nacional Agraria, la Universidad San Luis Gonzaga de Ica, representantes de los principales productores como Tacama, Ocucaje, Vista Alegre, Tabernero, Biondi, Natrapesa, Surnor, Queirolo, Don César y numerosos profesionales vinculados al marketing, producción y comercialización de productos vitivinícolas, viene desarrollando una labor intensa orientada a divulgar internacionalmente la titularidad y procedencia peruanas del Pisco.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Área económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No se reparten utilidades entre sus accionistas. ➤ La compañía viene arrastrando un pasivo, el cual proviene de sus obligaciones asumidas como consecuencia de créditos que avaló y que no fueron cancelados por el aceptante. ➤ La cancelación de los intereses y el principal de la deuda que afrontaba PSSA, restaba mucho de sus utilidades, las cuales solo podían ser utilizadas en pequeñas cantidades para planes de promoción a mediano y largo plazo. <p>Área productiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La maquinaria requiere de mantenimiento continuo, ya que fallas en el equipo resultarían riesgosas para la compañía y peligrar en tiempos de entrega. ➤ No se cuenta el área de producción con capacitación técnica ni operarios calificados. <p>Área organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dada la pequeñez de la organización tienden a concentrarse demasiadas actividades y roles en el administrador. ➤ El área de mantenimiento carece de capacitación. 	<p>Área económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dadas las políticas fiscales del país y como consecuencia de ello el gravar aquellos productos como bebidas alcohólicas y otros, provocan una disminución en el consumo de éstas. ➤ La política cambiaria, a pesar de que la paridad sol-dólar no representa un riesgo para el país, el sol se encuentra en desventaja ante éste, provocando con ello que los productos de importación se encuentren a un menor costo que los nacionales y a consecuencia de esto se consuman los más baratos. ➤ El expendio del pisco se realiza en tiendas regulares y en algunas ferias, lo que limita el acceso al producto. <p>Área productiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo por fallas en la entrega de envases por sus proveedores. ➤ Riesgo de expedición de timbres de Ley emitidos por el Banco de la Nación. ➤ La venta de piscos adulterados en otros valles desprestigia al producto. <p>Importancia y expansión del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La aparición en el mercado de bebidas de moda. ➤ Gran variedad de otros piscos de calidad reconocida y con cierto posicionamiento en el mercado. ➤ Producción y comercialización de otros piscos chilenos.

8.- DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PISCO SIERRALTA, S.A.

8.1. Fuerzas y Oportunidades en el Área Económica:

La empresa al elegir la alternativa más adecuada y recomendable para su situación, la opción D es la que proporciona una mayor utilidad (Ver Estados de Pérdidas y Ganancias p.50) aunque, siendo estrictos con el caso el cual menciona que la compañía debiera pagar la suma de S/300,000 en 1998 y el resto de la deuda que son S/450,000 debían ser cancelados entre 1999 y 2001., siendo por consiguiente la opción A la segunda más recomendable y con estricto apego a la información proporcionada por el caso, misma que no dista en gran proporción con la opción D. (Ver anexo I Análisis Financiero)

Dado lo anterior, la compañía no presenta riesgos económicos, ya que con ésta estabilidad económica puede emplear dichos recursos para el pago de deuda sin que esto represente mayor problema, asimismo, no tiene problemas de stocks ya que únicamente produce la cantidad de botellas que periódicamente se venden sin incurrir en grandes cantidades de producto terminado en almacén.

Por otro lado, el continuo crecimiento de la población y como la mayoría de los países latinoamericanos el grueso poblacional se centra en personas de entre 15 y 64 años de edad y además que el 72.3% de los peruanos viven en áreas urbanas, provoca que sea un mercado cautivo para el consumo del PISCO, así como la tendencia a las bebidas de moda y las diferentes combinaciones que se pueden hacer con el producto resulta atractivo para la juventud (tanto

hombres como mujeres) y personas maduras que acuden a los centros de diversión y esparcimiento.

Otra oportunidad observada son los índices macroeconómicos que presenta el país el PBI real para el año de 1997 fue de 5.3% y al no observarse datos alarmantes en cuanto a tasas de Interés e inflación que pudieran poner en riesgo por un lado la situación económica de la empresa por el pasivo que arrastra y por el otro la inflación como factor determinante en la economía y que afecte la compra del producto. Asimismo, se observa que el poder adquisitivo sobre todo en las clases media y alta ha ido en aumento en los últimos años, siendo éste el estrato poblacional de mayor consumo.

8.2. Fuerzas y Oportunidades en el Área productiva:

Como se planteó en las alternativas A y D con los Estados de Pérdidas y ganancias, la compañía pretende una tasa de crecimiento anual del 15% en ventas como mínimo, por lo que no representa para la Hacienda de PISCO SIERRALTA, S.A. cumplir con los requerimientos de producción necesarios, ya que tiene suficiente extensión territorial para plantíos de viñedos y además la zona cuenta con diversos agricultores y destiladores que en cierto momento pudieran hacer fuerte a la empresa y ésta cumplir con la demanda del producto que se solicite.

8.3. Fuerzas y Oportunidades en el Área organizacional y de Recursos Humanos:

Dada la pequeña estructura organizacional como se encuentra conformada la empresa, no resulta difícil llevar a cabo un cambio en su funcionamiento tanto

administrativo como operativo, además de que el país cuenta con personal calificado que pueda ocupar cualquier nivel de la organización. Ante esta situación se propone una sencilla pero nueva estructura organizacional, la cual se presenta en las alternativas de solución del punto número 10 del presente caso.

8.4. Fuerzas y Oportunidades sobre la importancia y expansión del producto:

Existen en el país diversas organizaciones dedicadas a difundir y dar a conocer el Pisco, esto debido a la rivalidad con su vecino país de Chile por la procedencia y titularidad de éste, dichas organizaciones promueven el pisco a través de ferias y exposiciones en donde se ha logrado el incremento en el consumo y la duplicación de los niveles de venta, trayendo consigo un aumento considerable en las exportaciones de éste producto a diversos mercados internacionales.

Por otra parte, no se puede dejar a un lado el trabajo realizado por la compañía externa comercializadora quien se encarga de distribuir el producto y de llevar a cabo algunas campañas publicitarias para su difusión, logrando con esto que PISCO SIERRALTA, S.A. sea una marca de calidad reconocida en el mercado principalmente en zonas residenciales de la capital, ya que la selección de materias primas así como su proceso de destilación, almacenamiento y añejamiento dan como resultado un pisco con aroma, color y sabor que lo distingue del resto de Piscos existentes en el mercado.

8.5. Debilidades y amenazas en el área económica:

Los pasivos que arrastra la compañía proveniente de créditos que avaló traen como consecuencia que mermen las ganancias de la empresa, trayendo consigo que no se repartan utilidades entre sus accionistas y por ende tampoco haya recursos para emprender campañas publicitarias de promoción en el corto, mediano y largo plazo.

El Sol (moneda oficial de la República del Perú) frente al dólar se encuentra en desventaja, ocasionando que los productos de importación se encuentren a un menor costo que los producidos en el país y a consecuencia de esto se consuman aquéllas bebidas importadas más baratas que las nacionales.

Asimismo, las políticas fiscales impuestas por el Gobierno, respecto de gravar ciertos productos tales como bebidas alcohólicas ocasionan una disminución en su consumo.

El expendio del Pisco se realiza en tiendas regulares y en algunas ferias, lo que limita la disponibilidad del producto y el acceso a él. Ante esta situación, con las promociones que se presentan en el punto No. 10 se pretende dar mayor difusión al producto para lograr penetrar en otras áreas además de las que ya se han mencionado.

8.6. Debilidades y amenazas en el Área productiva:

Cabe señalar que si el equipo no recibe mantenimiento continuo y preventivo, éste presentará fallas que puede poner en riesgo la producción y a su vez los compromisos de entrega del producto, además de no contar con técnicos ni

operarios calificados para la maquinaria dentro de la empresa, por lo que es necesario implementar programas de capacitación al personal que maneja el equipo, así como la contratación de un Ingeniero en Máquinas y Herramientas quien funja como encargado del área de producción.

Resulta en cierta forma alarmante la expansión de piscos adulterados en diversas zonas y valles, lo que por un lado desprestigia a los buenos Piscos y por el otro pone en riesgo la salud de los consumidores y genera en ocasiones cierta desconfianza en la población que desea adquirirlo. Ante esto, se hará énfasis en la publicidad que Pisco Sierralta, cuenta con la vigilancia y autorización del Ministerio de Salud.

Existe la inquietud de que en cierto momento, el Banco de la Nación restrinja los timbres de Ley para las botellas como ya en cierta ocasión ocurrió, como también que los proveedores de envases no cumplan con sus plazos de entrega pactados con la compañía y se incurra en fallas en los tiempos de entrega. En el caso de que se repitiera alguna de éstas situaciones se cambiaría al suministrador de botellas por uno mucho más confiable y respecto a los timbres prever con anticipación de por lo menos 3 meses la cantidad de éstos para la producción de éste tiempo.

8.7. Debilidades y amenazas en el Área organizacional:

Demasiadas actividades se concentran en una sola persona y no existe personal calificado en el área productiva y de sistemas, por lo que se propone

una nueva estructura organizacional (misma que se encuentra en el apartado 10 de éste caso), a efecto de que la compañía funcione más eficazmente.

8.8. Debilidades y amenazas sobre la importancia y expansión del producto:

La constante insistencia de Chile al producir y comercializar Piscos resulta una amenaza para la compañía y en general para otros productores de piscos en el país.

Por otra parte, la gran variedad de piscos existentes en el mercado y la tendencia en las mezclas del producto con diversas bebidas de moda como lo es el Tequila y otros vinos y licores bien posicionados en el gusto del público ponen en riesgo la permanencia en el gusto del consumidor. Esta amenaza se sopesa con las promociones que se implementarán (Ver Apartado No. 10) y que se justifican con diversas festividades que funcionan como “pretexto” para introducir el producto en bares, discotecas, tiendas de distribución, etc. Además las mezclas (Ver anexo III “Formas de servir el Pisco”) también están incluidas en estas promociones las cuales restarán popularidad a las ya mencionadas.

Una vez que se ha realizado el análisis FODA de la empresa en el cual se han detectado una serie de problemas en sus diversas áreas de funcionamiento, el siguiente paso a seguir es el de proponer soluciones de acuerdo a cada punto, todo esto encaminado a que la empresa sea más eficiente y competitiva, para así poder lograr el objetivo principal: el incremento en ventas. Dado lo anterior, es necesario plantear algunas alternativas de solución las que a continuación se presentan:

ESTRATEGIAS:

- 1.- DEJAR LA EMPRESA TAL Y COMO ESTA.
- 2.- HACER UN PLAN ESTRATEGICO PARA CONSOLIDAR LA EMPRESA EN EL PAÍS.
- 3.- HACER UN PLAN ESTRATEGICO PARA EXPORTAR EL PRODUCTO A DIFERENTES PAISES.
- 4.- CONSOLIDAR EL MERCADO NACIONAL Y EXPORTAR

1.- DEJAR LA EMPRESA TAL Y COMO ESTÁ. Esta estrategia no se considera la más recomendable, ya que a pesar de que el nivel de ventas le permite a la empresa salir de sus compromisos financieros, tardaría mucho tiempo en recuperarse. Por otra parte si no se realiza una reestructuración en las diversas áreas de la empresa se continuaría con los mismos vicios que han venido arrastrando por tantos años y que ha traído como consecuencia que la empresa no haya crecido tan satisfactoriamente como se esperaba.

2.- HACER UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE PISCO SIERRALTA Y CONSOLIDAR LA EMPRESA EN EL PAÍS. Esta alternativa de solución, plantea una serie de elementos estratégicos de la administración, los cuales van encaminados al objetivo que la empresa persigue y son como a continuación se muestran:

Toda organización por pequeña o grande que sea debe contar con una serie de elementos estratégicos administrativos, los cuales servirán como guías para que la firma involucre tanto a accionistas, empleados y en cierta manera a clientes, y así todos los esfuerzos de estas unidades vayan encaminados al cumplimiento de una misma meta y un fin común. Así entonces, es necesario establecer éstos elementos estratégicos que no se encuentran plasmados en el caso, más sin embargo, no resulta difícil observarlos y dada la información con la que se cuenta, es posible establecerlos de la siguiente manera:

MISIÓN

La Misión es el cómo se va a llegar a la Visión, pero desde un punto interno de la empresa. Para llegar a ello, se debe de contestar la siguiente pregunta ¿Cómo es/debe de ser la empresa por dentro (en cuanto a sus recursos operacionales se refiere) y qué cualidades de trabajo posee/debe poseer (tanto la empresa como cada uno de sus recursos operacionales) para llegar a la Visión?

Misión: “Producir, embotellar y comercializar Pisco Peruano de gran calidad por su proceso productivo distinguiéndose de los del resto del mercado por su color, aroma, sabor y precio competitivo, para su venta en el mercado nacional, con el propósito de incrementar la rentabilidad de la empresa”

VISIÓN

La Visión es una fotografía mental de lo que se quiere que la compañía sea en el mediano plazo. Viene siendo como el marco en el cual se va a desenvolver la empresa y sobre el cual los planes y sus acciones se van a encaminar.

Visión: “Que PISCO SIERRALTA, S.A. sea la empresa productora de Pisco Peruano reconocida por su gran calidad en el mercado nacional”.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son los valores que rigen la conducta ética de la empresa. Es la forma en que la empresa y cada uno de sus recursos humanos debe de trabajar para cumplir con la responsabilidad que tiene ante los diferentes entes con que tiene relación la empresa. Estos entes son los clientes, el personal que labora para la empresa, la organización, los accionistas y la sociedad.

Para los clientes ofrecer un producto de gran calidad a precio competitivo y siempre disponible, tratando de ofrecer al público nuevas presentaciones e innovadoras formas de consumirlo.

Para el personal que labora en la empresa crear un ambiente de trabajo en armonía, procurando siempre el bienestar de sus empleados comunicando los planes y estrategias de la compañía a fin de que éstos encaminen todos sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos y metas trazadas por la organización. Asimismo dar al personal capacitación continua para que sirva como herramienta para un mejor aprovechamiento de los recursos y un mejor desarrollo de habilidades en su desempeño laboral.

Para la organización apegarse siempre a su misión y visión así como al cumplimiento de sus objetivos, metas y planes en el corto y mediano plazo. Ejecutando las estrategias adecuadas para cada situación que se presente.

Para los accionistas involucrarse con las actividades de la empresa no solo como dueños del negocio que genera utilidades, sino formar parte de esa entidad para así lograr cumplir con la misión de la compañía.

Para la sociedad Ser un generador de empleos así como establecer un compromiso con la sociedad con la creación de una asociación para ayudar a personas con problemas de alcoholismo tanto para el enfermo como para sus familias.

METAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO

Estas metas son las acciones que la empresa debe de emprender para llegar a cumplir con la Visión y la Misión en el corto y mediano plazo. Los compromisos que se establecen en ella no son medibles, pero sí son obtenibles.

○ PAGO DE LA DEUDA

La compañía arrastraba a fines de 1997 un pasivo, el cual ascendía a S/750,000 (soles), proveniente de obligaciones asumidas como consecuencia de créditos que avaló y que no fueron cubiertos por el aceptante. De ese pasivo, PISCO SIERRALTA, S.A. tenía que pagar la suma de S/ 300,000 en 1998. El resto, es decir S/450,000 debía ser liquidado entre 1999 y 2001. Si bien éste saldo podría pagarse en varios años como ha sido especificado, los intereses de esta deuda, que fluctuaban entre 17 y 24% anuales, hacían conveniente el pago a corto plazo. De acuerdo al análisis financiero realizado para establecer la mejor alternativa de pago, tenemos que, la opción "D" es la que le conviene más a la empresa ya que por un lado paga menos intereses que las otras 3 opciones, obtiene mayores utilidades y además nos arroja un Valor Presente Neto de S/1'621,038.93 durante los cinco primeros años de operación. También representa buena opción la alternativa "A" ya que no difiere en gran cantidad con la alternativa "D" y se apega más a la recomendación de pagar los S/300,000 en el año de 1998. A continuación se muestran los resúmenes financieros.

Estado de pérdidas y ganancias. Opción A					
Años	1998	1999	2000	2001	2002
<i>Ventas (docenas)</i>	5750	6613	7604	8745	10057
<i>Precio</i>	115	126	138	152	167
<i>Utilidad Bruta</i>	659.295	830.975	1.050.228	1.328.539	1.679.074
<i>Costos Totales</i>	311.560	347.680	388.845	435.334	487.352
<i>Utilidad de Operación</i>	347.735	483.296	661.383	893.205	1.191.722
<i>Pago de Intereses</i>	125.563	78.156	47.406	16.656	0
Utilidad Neta	222.173	405.139	613.977	876.549	1.191.722
Utilidad Acumulada	222.173	627.312	1.241.289	2.117.838	3.309.560

Nota: Las cantidades están expresadas en Soles (Perú)

Estado de pérdidas y ganancias. Opción D					
Años	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas (docenas)	5750	6613	7604	8745	10057
Precio	115	126	138	152	167
Utilidad Bruta	659.295	830.975	1.050.228	1.328.539	1.679.074
Costos Totales	311.560	347.680	388.845	435.334	487.352
Utilidad de Operación	347.735	483.296	661.383	893.205	1.191.722
Pago de Intereses	139.656	80.719	19.219	0	0
Utilidad Neta	208.079	402.577	642.165	893.205	1.191.722
Utilidad Acumulada	208.079	610.656	1.252.820	2.146.025	3.337.748

Nota: Las cantidades están expresadas en Soles (Perú)

Pago Deuda

A	425.562,50	228.156,25	197.406,25	166.656,25	0,00
B	289.656,25	258.906,25	228.156,25	197.406,25	166.656,25
C	289.656,25	394.812,50	333.312,50	0,00	0,00
D	289.656,25	380.718,75	319.218,75	0,00	0,00

Utilidad antes de Impuestos

A	-77.827,50	255.139,41	463.977,23	726.548,86	1.191.722,11
B	58.078,75	224.389,41	433.227,23	695.798,86	1.025.065,86
C	58.078,75	88.483,16	328.070,98	893.205,11	1.191.722,11
D	58.078,75	102.576,91	342.164,73	893.205,11	1.191.722,11

VALOR PRESENTE NETO

A	1.602.106,63
B	1.562.943,12
C	1.599.771,83
D	1.621.038,93

MEJOR OPCION

D	1.621.038,93
---	--------------

Tasa de Crecimiento 15% ◀ | ▶

Costos variables 0% ◀ | ▶

- **SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN:** En primer lugar se propone, cambiar la política de distribución del producto, esto es, puede continuar con LARA, S.A. pero estableciendo en el contrato que solo es un distribuidor más de PISCO SIERRALTA, S.A. sin la exclusividad, además puede elegir a ELGISA como otro distribuidor quien propone el designar un distribuidor para cada una de las ciudades más importantes y a su vez otros promotores para las pequeñas provincias de éstas, dejando claro que operaría bajo las mismas condiciones que

con LARA, S.A. **cero contratos de exclusividad.** Si dichas compañías aceptan esta nueva política se continuará trabajado con ellas, en caso de negativa por parte de éstas, varios distribuidores extendidos en las principales ciudades de Perú tales como Lima Metropolitana, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos, Piura, Ica, Chimbote, Huancayo y Cuzco, quienes tendrían la distribución del producto en cada una de las ciudades mencionadas, asimismo, éstos comisionarán a un grupo de vendedores en las provincias de cada localidad para su distribución.

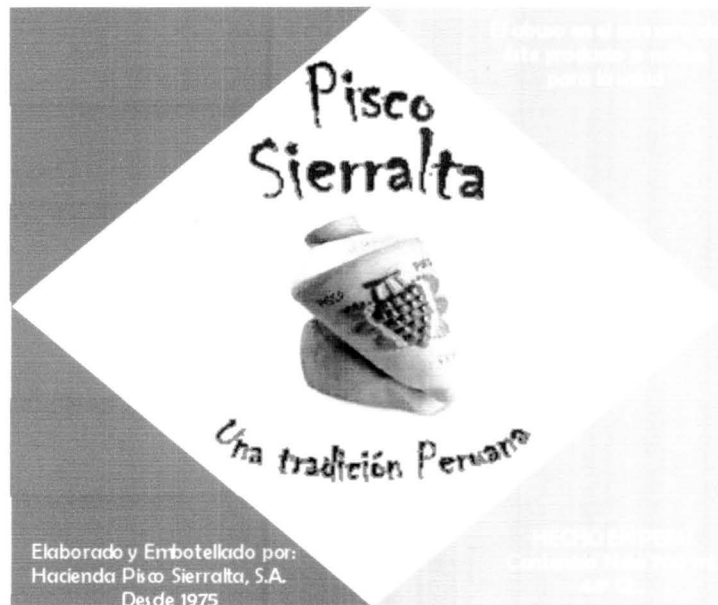
Se propone lo anterior dado que según la información proporcionada por la encuesta realizada a comerciantes y minoristas (p. 34) el 27% de los encuestados informan que la distribución del Pisco Sierralta es regular y el 16% la califican como mala, sumando éstos porcentajes se observa una deficiencia en la distribución del 43%, mismo que puede ser cubierto por los promotores del producto en las diferentes ciudades ya mencionadas, ésta desventaja puede ser considerada como un área de oportunidad para lograr una mayor penetración del producto.

- **VARIACIONES EN EL PRODUCTO:**

Se propone realizar dos cambios al producto, que son los siguientes:

A) Presentación La actual etiqueta que tenían las botellas era de colores muy tenues y poco atractivos. Recordemos que las etiquetas cumplen varias funciones y el vendedor debe decidir cuál es la que quiere usar. Lo menos que hace una etiqueta es identificar el producto o la marca, la etiqueta tiene la función de promover el producto mediante diseños atractivos, por lo tanto, es totalmente necesario realizar un cambio en la etiqueta a efecto de que sea más llamativa y al

mismo tiempo sea más fácil para los compradores identificarla y se posicione en la mente del consumidor. La etiqueta que se propone usar sería la que a continuación se muestra:



B) Línea de Productos Se propone ampliar la línea de productos, uno de ellas es la presentación de botellas de 500 ml. (conocida en Perú como botellas de tipo "hueco") trayendo como beneficio que el precio de la botella sea menor que el de 700 ml. y pueda ser adquirido por otros estratos sociales así como también la presentación de botellas de bolsillo (250 ml.) De igual manera se introducirá un nuevo producto al que se le denominará "**Pisco Joven etiqueta Azul**" el cual será un pisco de menor calidad que el ya conocido y será de menor precio, respaldado por el nombre de Pisco Sierralta, S.A. y atrayendo a otros segmentos de la población que cuentan con un menor ingreso y que les resulta difícil tener acceso al original Pisco. La etiqueta del nuevo producto es la siguiente:



○ MEZCLAS DEL PRODUCTO:

Existe una gran variedad y formas de servir el Pisco, por lo que resulta ser un mercado cautivo para todos aquellos que gustan de probar nuevas recetas. Dada ésta modalidad se pretende introducir en bares y centros de consumo promocionadas por edecanes, bebidas como el dos por uno, tres por dos, bandera blanquiroja, El Cordon Blue Perú, Pisco Sour Catedral⁴, sugiriendo Pisco Sierralta para su preparación.

○ PUBLICIDAD:

PISCO SIERRALTA, S.A. estimaba necesaria la realización de una campaña publicitaria, desafortunadamente dadas las limitaciones de la compañía, no podía ser intensiva, pero pensaba que debería ser continua.

Si bien como ya se mencionó anteriormente, dadas las expectativas de crecimiento poblacional, el incremento que se ha venido observando en el consumo del Pisco y el aumento en los niveles de ingreso sobre todo en las

⁴ Mezclas hechas a base de pisco, combinadas con otras bebidas e ingredientes. Para mayor detalle de éstas consultar el "Anexo III Formas de servir el Pisco".

clases media alta y alta (segmentos de mercado que más consumen el producto por ser éste catalogado como de lujo), lo menos que pueden incrementar los volúmenes de venta es en un 15% anualmente durante los próximos cinco años.

Aunado a éste fenómeno es posible todavía crecer arriba de ese 15% si se ponen en marcha algunas estrategias de mercadotecnia, mismas que traerán grandes beneficios a la compañía y así solucionar el problema principal que preocupa a la empresa que es el de incrementar sus niveles de ventas.

Debido al pasivo que enfrenta la compañía y que a consecuencia de éste la mayor parte de sus utilidades se destinarán al pago de la deuda, las utilidades restantes son insignificativas para poder llevar a cabo una gran campaña publicitaria (la empresa en el primer año cuenta con tan solo 3,000 usd. que restan de sus utilidades para utilizarlos en publicidad, dicha cifra aumenta año con año conforme va pagando su deuda) y de promoción, dada ésta restricción se presentan las siguientes alternativas “Estrategias de mercadotecnia” que más convienen a PISCO SIERRALTA, S.A.

Antes de comenzar y poner en marcha un plan de mercadotecnia, debemos formularnos una serie de cuestionamientos tales como:

- 1.- ¿Para quién va dirigido el producto?
- 2.- ¿Cuál es el objetivo?

El producto va dirigido para un mercado potencial de hombres y mujeres de 18 a 65 años de edad, con niveles de ingreso superiores al de la media poblacional.

El objetivo de la promoción y publicidad del producto es el de incrementar los niveles de venta actuales.

Una vez que ya se tienen contestadas estas preguntas, podemos comenzar a plantear nuestras estrategias.

A) De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta realizada a comerciantes minoristas en los barrios residenciales de Lima (p. 36), del total de los piscos que venden el 16% lo ocupa la marca PISCO SIERRALTA, lo que no es un porcentaje

muy significativo en ventas, más sin embargo se encuentra dentro de los 3 piscos más vendidos. Esto se puede atribuir a que la marca no sea muy conocida o posiblemente el precio sea una restricción para su adquisición ya que en otra de las preguntas que se hacen en ésta encuesta del por qué no venden PISCO SIERRALTA en su establecimiento, el 33% contestó que porque éste es muy caro y otro 25% contestó que no había distribución. Dada ésta situación pueden visualizarse varios cursos de acción para ayudar a resolver éstos problemas:

1.- Colocación de llamativos carteles promocionales en los puntos de venta (vinaterías) dentro de los cuales se muestre el producto líder (botella de 700 ml.) y la introducción de sus nuevas presentaciones de 500 y 250 ml., esto con la finalidad de que el consumidor conozca el producto y al mismo tiempo pueda tener acceso a los productos introductorios por ser éstos de menor precio que la presentación de 700 ml. Asimismo, introducir el pisco de menor calidad "**Pisco Joven etiqueta azul**" el cual su tiempo de añejamiento es menor que el del actual y podría competir con los otros piscos del mercado al ser de igual o menor precios que los demás; con esto se pretende penetrar a un segmento de la población de menores ingresos y así poder tener acceso a él.

2.- Aprovechar eventos tales como fiestas patrias, día del padre, etc. para introducir promociones tales como: En la compra de 1 botella de 700 ml. gratis una de 250 ml. y en la compra de 2 botellas de 700 ml. gratis una botella de 500 ml., con esto se incentivan las ventas y por otro lado se dan a conocer las nuevas presentaciones. Asimismo, se debe establecer una vigencia de la promoción y el motivo de la misma como por ejemplo: "vigencia válida durante el mes patrio", "vigencia válida durante las fiestas navideñas" etc.

B) Continuando con la encuesta, otro dato interesante es que cuando los clientes compran piscos, el 24% solicita consejo antes de decidirse por una marca y el 18% compra cualquier marca, si sumamos éstos porcentajes obtenemos un 42% de clientes que están dispuestos a comprar la marca que el vendedor recomiende, ante esta situación hay un área de oportunidad nada despreciable, ya que si se les obsequia a los comerciantes minoristas una caja de producto de

250 ml. por cada 10 o por cada 15 cajas de PISCO SIERRALTA vendidas, esto motivará al vendedor a recomendar nuestra marca.

C) Por otro lado, un 71% de los compradores de pisco aceptan otra marca si no hay la que piden, dato que deja ver que los consumidores de éste producto no tienen fidelidad hacia una marca en específico, por lo que, nuevamente tenemos un área de oportunidad; primero, asegurando que siempre haya PISCO SIERRALTA en los puntos de venta para que en el caso de que falte producto de otras compañías, siempre se tenga existencia del nuestro y segundo, con los obsequios a los comerciantes (cajas de pisco) si convencen al comprador de llevar la marca PISCO SIERRALTA.

D) Si se opta por la opción de trabajar con distintas empresas distribuidoras del producto por áreas o por ciudades más importantes del País, se debe vigilar que haya una buena distribución del producto, ya que un 57% de los encuestados opinan que actualmente la distribución es buena, 27% dice que regular y 16% la catalogan como mala. Nuevamente, sumando estos dos últimos porcentajes nos dan como resultado que casi la mitad de los que contestaron no califican de buena la distribución del producto, porcentaje preocupante ya que nos representa casi el 50%, mismo que se debe cubrir.

E) Ahora bien, como se optó por llevar a cabo más promoción que publicidad dadas las pocas utilidades que le quedan a la empresa, es importante que se involucre e incluya a toda la cadena de distribuidores de nuestro producto para efecto de lograr penetrar más en este mercado de bebidas, para ello, se propone que al mayorista se le otorgue un 10% de descuento sobre facturación, al medio mayorista un 5% de descuento sobre facturación y al detallista cajas de regalo por niveles de venta como anteriormente se mencionó.

F) Otro lugar factible para efectuar promociones es en bares y centros autorizados par la venta de bebidas alcohólicas, ya que como es el caso del tequila, vodka, rones, brandys y whiskys los consumidores piden el producto sin importar muchas veces la marca, es aquí donde también se le motiva al dueño del negocio a ofrecer el producto siempre y cuando se le compense con botellas de

regalo por cajas vendidas mismas que podrá vender y obtener utilidades así como si se llevan a cabo concursos en éstos centros de esparcimiento y a los ganadores se les obsequia una botella (servicio) o como las muy conocidas “hora feliz” del famoso 2 x 1 de tal a tal hora.

Las alternativas arriba planteadas, sirven para lograr penetrar y establecerse en el gusto del consumidor, una vez que éstas comiencen a surtir efectos, seguramente las ventas se incrementarán y con ello las utilidades serán mayores. Así entonces, la empresa podrá iniciar campañas publicitarias más fuertes una vez que cuente con los recursos para financiarlas.

○ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

Dada la mala organización que mantiene PISCO SIERRALTA, S.A., varias de las actividades y funciones se centran en unas cuantas personas que no poseen precisamente las habilidades necesarias para desarrollar el puesto, ya que como en la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas son dirigidas por miembros de la misma familia y muchas de las veces por “razones afectivas” no se quiere ver que dichas personas están ocupando cargos que no desarrollan tan eficazmente no por que no quieran hacerlo sino porque como son los dueños de las empresas pretenden ser “todólogos” a fin de que personas ajenas a la familia Intervengan en sus compañías.

Sin embargo, en algunas ocasiones no es lo ideal, ya que en lugar de hacer funcionable a la empresa interfieren en el buen funcionamiento de ésta.

Por lo anteriormente expuesto, se considera necesario reestructurar ésta compañía y se propone el siguiente organigrama, del cual se desprende lo que a continuación se muestra:

ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA PISCO SIERRALTA, S.A.



Director General: Quien representa a la compañía el cual tendrá la total y plena autoridad para la toma de decisiones dentro de la empresa. Con él se reportan la secretaria del director y las gerencias de mantenimiento, producción y administrativa.

Secretaria del Director: Es la asistente del Director General

Gerencia de Mantenimiento: El Gerente de Mantenimiento será el encargado de vigilar y controlar el mantenimiento de los equipos de producción, mismo que a su vez será el jefe inmediato del Técnico en máquinas y herramientas.

Técnico de Máquinas y Herramientas: Es el que se encargará de proporcionar a la maquinaria servicio de reparación y mantenimiento preventivo a todo el equipo productivo, así como también a todas las instalaciones de la empresa.

Gerencia de Producción: Esta área programará la producción necesaria para satisfacer la demanda del producto, así como el abastecimiento de materias primas, e insumos para la producción del pisco, el cual lo entrega ya terminado al área de ventas.

Encargado de Sistemas: Se encarga de la elaboración e instalación de programas a los sistemas de las diferentes áreas de la compañía con el fin de eficientizar sus tareas, así mismo a la solución de problemas y mantenimiento a los equipos de cómputo.

Gerencia Administrativa: Tiene a su cargo los departamentos de comercialización y ventas y al de finanzas. Su función radica en llevar a cabo todas las tareas administrativas de la organización.

Departamento de Comercialización y Ventas: Su función es coordinar a las empresas distribuidoras del producto así como la planeación, ejecución y control de las campañas publicitarias y de promoción y la presentación de los nuevos productos.

Departamento de finanzas: Aquí se lleva a cabo el control financiero de la empresa, manejo de cuentas bancarias, programación de pago de deuda, manejo de nómina, pago a proveedores, etc.

3.- HACER UN PLAN ESTRATEGICO PARA EXPORTAR EL PRODUCTO A DIFERENTES PAISES. Dado que el principal objetivo de la compañía consiste en incrementar los niveles de venta del Pisco en su País (República del Perú), no es el momento ideal para contemplar un proyecto de exportación, en virtud de que se pretende como prioridad satisfacer y dar cobertura al mercado nacional y una vez que éste se satisfaga, se puede considerar la opción de exportar.

4.- CONSOLIDAR EL MERCADO NACIONAL Y EXPORTAR. Esta alternativa queda abierta, ya que al ejecutarse las estrategias planteadas en el punto 2 y quedar consolidada la empresa en el mercado nacional, se contemplaría la posibilidad de planear un proyecto de exportación, el cual merece un estudio independiente al presente.

CONCLUSIONES

Para la solución de éste caso se siguió la metodología propuesta por David (2003) para Administración Estratégica, únicamente, en la etapa que se refiere a **Formulación de la Estrategia**. El principal problema de la compañía vinícola PISCO SIERRALTA, S.A., consistía en incrementar los niveles de venta, además de otros que se detectaron durante el estudio y resolución del caso.

Ante las diversas problemáticas se plantearon las alternativas de solución de acuerdo a la información brindada por el mismo caso y por información consultada en la época en que se desarrollan los hechos (finales de la década de los noventas), para así poder ubicar el problema de acuerdo a las circunstancias temporales. La búsqueda de información arrojó datos interesantes relacionados con el incremento poblacional del País (Perú), así como incrementos en los niveles de ingreso de la población, dados éstos factores, se observó que no es difícil incrementar los niveles de venta del producto y aunado al crecimiento de éstas variables se proponen diversas campañas promocionales (dadas las limitaciones económicas de ésta pequeña compañía) para darle mayor penetración y difusión del producto en el País.

Por otro lado se realizó un estudio de la situación financiera de la empresa en el que se propone el pago del pasivo el cual se presenta como "Alternativa u opción D" (ver anexo I) en el que, dado el incremento anual de al menos 15% en ventas, la empresa está en posibilidades de hacer frente al pago de dicha deuda sin mayor problema.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Fred R. David Gerencia Estratégica Conceptos y Casos
9ª edición 2, Ed. Prentice Hall.
- Hernández Sampieri/ Fernández Collado/ Baptista Lucio Metodología
de la Investigación 3ª edición Ed. Mc Graw Hill
- Horngren/Foster/Datar Contabilidad de Costos: Un enfoque
Gerencial 8ª edición, Ed. Pearson Prentice Hall.
- Stoner/Freeman/Gilbert Administración 6ª edición. Ed. Prentice Hall.
- Philip R. Cateora Marketing Internacional 8ª edición. Ed. Mc Graw
Hill.
- Robbins/Coulter Administración 5ª edición, Ed. Prentice Hall
- www.inei.gob.pe
- www.promperu.gob.pe
- www.prompex.gob.pe
- <http://www.rree.gob.pe/economia/asuntose/origpisco.htm>

ANEXOS

ANALISIS FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.

ANEXO I.A CALCULO DE PAGO DE DEUDA A CORTO Y LARGO PLAZO (1999 - 2001)

Cálculo de pago Deuda Corto (periodo 1998) y Largo Plazo (1999 - 2001)

Cálculo de pago Deuda Corto Plazo (Periodo 1998)

Monto de la deuda a corto plazo	\$300,000.00
Tasa de Interés	20.50%
No. De amortizaciones	12

Mes	Saldo Inicial	Intereses	Pago de Capital	Saldo Final	Pago Mensual
Ene-98	\$300,000.00	\$5,125.00	\$25,000.00	\$275,000.00	\$30,125.00
Feb-98	\$275,000.00	\$4,697.92	\$25,000.00	\$250,000.00	\$29,697.92
Mar-98	\$250,000.00	\$4,270.83	\$25,000.00	\$225,000.00	\$29,270.83
Abr-98	\$225,000.00	\$3,843.75	\$25,000.00	\$200,000.00	\$28,843.75
May-98	\$200,000.00	\$3,416.67	\$25,000.00	\$175,000.00	\$28,416.67
Jun-98	\$175,000.00	\$2,989.58	\$25,000.00	\$150,000.00	\$27,989.58
Jul-98	\$150,000.00	\$2,562.50	\$25,000.00	\$125,000.00	\$27,562.50
Ago-98	\$125,000.00	\$2,135.42	\$25,000.00	\$100,000.00	\$27,135.42
Sep-98	\$100,000.00	\$1,708.33	\$25,000.00	\$75,000.00	\$26,708.33
Oct-98	\$75,000.00	\$1,281.25	\$25,000.00	\$50,000.00	\$26,281.25
Nov-98	\$50,000.00	\$854.17	\$25,000.00	\$25,000.00	\$25,854.17
Dic-98	\$25,000.00	\$427.08	\$25,000.00	\$0.00	\$25,427.08

Totales		\$33,312.50	\$300,000.00		\$333,312.50
---------	--	-------------	--------------	--	--------------

Cálculo de pago Deuda Corto Plazo (Periodo 1998)

Monto de la deuda a corto plazo	\$450,000.00
Tasa de Interés	20.50%
No. De amortizaciones	36

Mes	Saldo Inicial	Intereses	Pago de Capital	Saldo Final	Pago Mensual
Ene-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
Feb-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
Mar-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
Abr-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
May-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
Jun-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
Jul-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
Ago-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
Sep-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
Oct-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
Nov-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50
Dic-98	450,000.00	7,687.50	0.00	450,000.00	7,687.50

ANALISIS FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.

ANEXO I.A CALCULO DE PAGO DE DEUDA A CORTO Y LARGO PLAZO (1999 - 2001)

Mes	Saldo Inicial	Intereses	Pago de Capital	Saldo Final	Pago Mensual
Ene-99	450,000.00	7,687.50	12,500.00	437,500.00	20,187.50
Feb-99	437,500.00	7,473.96	12,500.00	425,000.00	19,973.96
Mar-99	425,000.00	7,260.42	12,500.00	412,500.00	19,760.42
Abr-99	412,500.00	7,046.88	12,500.00	400,000.00	19,546.88
May-99	400,000.00	6,833.33	12,500.00	387,500.00	19,333.33
Jun-99	387,500.00	6,619.79	12,500.00	375,000.00	19,119.79
Jul-99	375,000.00	6,406.25	12,500.00	362,500.00	18,906.25
Ago-99	362,500.00	6,192.71	12,500.00	350,000.00	18,692.71
Sep-99	350,000.00	5,979.17	12,500.00	337,500.00	18,479.17
Oct-99	337,500.00	5,765.63	12,500.00	325,000.00	18,265.63
Nov-99	325,000.00	5,552.08	12,500.00	312,500.00	18,052.08
Dic-99	312,500.00	5,338.54	12,500.00	300,000.00	17,838.54
Ene-00	300,000.00	5,125.00	12,500.00	287,500.00	17,625.00
Feb-00	287,500.00	4,911.46	12,500.00	275,000.00	17,411.46
Mar-00	275,000.00	4,697.92	12,500.00	262,500.00	17,197.92
Abr-00	262,500.00	4,484.38	12,500.00	250,000.00	16,984.38
May-00	250,000.00	4,270.83	12,500.00	237,500.00	16,770.83
Jun-00	237,500.00	4,057.29	12,500.00	225,000.00	16,557.29
Jul-00	225,000.00	3,843.75	12,500.00	212,500.00	16,343.75
Ago-00	212,500.00	3,630.21	12,500.00	200,000.00	16,130.21
Sep-00	200,000.00	3,416.67	12,500.00	187,500.00	15,916.67
Oct-00	187,500.00	3,203.13	12,500.00	175,000.00	15,703.13
Nov-00	175,000.00	2,989.58	12,500.00	162,500.00	15,489.58
Dic-00	162,500.00	2,776.04	12,500.00	150,000.00	15,276.04
Ene-01	150,000.00	2,562.50	12,500.00	137,500.00	15,062.50
Feb-01	137,500.00	2,348.96	12,500.00	125,000.00	14,848.96
Mar-01	125,000.00	2,135.42	12,500.00	112,500.00	14,635.42
Abr-01	112,500.00	1,921.88	12,500.00	100,000.00	14,421.88
May-01	100,000.00	1,708.33	12,500.00	87,500.00	14,208.33
Jun-01	87,500.00	1,494.79	12,500.00	75,000.00	13,994.79
Jul-01	75,000.00	1,281.25	12,500.00	62,500.00	13,781.25
Ago-01	62,500.00	1,067.71	12,500.00	50,000.00	13,567.71
Sep-01	50,000.00	854.17	12,500.00	37,500.00	13,354.17
Oct-01	37,500.00	640.63	12,500.00	25,000.00	13,140.63
Nov-01	25,000.00	427.08	12,500.00	12,500.00	12,927.08
Dic-01	12,500.00	213.54	12,500.00	0.00	12,713.54

Totales		234,468.75	450,000.00	684,468.75
---------	--	------------	------------	------------

Año	Capital	Intereses	Pago Total
1998	300,000.00	125,562.50	425,562.50
1999	150,000.00	78,156.25	228,156.25
2000	150,000.00	47,406.25	197,406.25
2001	150,000.00	16,656.25	166,656.25

Totales	750,000.00	267,781.25	1,017,781.25
---------	------------	------------	--------------

ANALISI FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.

ANEXO I.B CALCULO DE DEUDA CORTO Y LARGO PLAZO (PERIODO 1998-2001)

Cálculo de Deuda Corto y Largo Plazo (Periodo 1998-2001)
(con esquema de pago de deuda total en cuatro años).

Monto de la deuda a corto plazo	\$750,000.00
Tasa de Interés	20.50%
No. De amortizaciones	60

Mes	Saldo Inicial	Intereses	Pago de Capital	Saldo Final	Pago Mensual
Ene-98	750,000.00	12,812.50	12,500.00	737,500.00	25,312.50
Feb-98	737,500.00	12,598.96	12,500.00	725,000.00	25,098.96
Mar-98	725,000.00	12,385.42	12,500.00	712,500.00	24,885.42
Abr-98	712,500.00	12,171.88	12,500.00	700,000.00	24,671.88
May-98	700,000.00	11,958.33	12,500.00	687,500.00	24,458.33
Jun-98	687,500.00	11,744.79	12,500.00	675,000.00	24,244.79
Jul-98	675,000.00	11,531.25	12,500.00	662,500.00	24,031.25
Ago-98	662,500.00	11,317.71	12,500.00	650,000.00	23,817.71
Sep-98	650,000.00	11,104.17	12,500.00	637,500.00	23,604.17
Oct-98	637,500.00	10,890.63	12,500.00	625,000.00	23,390.63
Nov-98	625,000.00	10,677.08	12,500.00	612,500.00	23,177.08
Dic-98	612,500.00	10,463.54	12,500.00	600,000.00	22,963.54
Ene-99	600,000.00	10,250.00	12,500.00	587,500.00	22,750.00
Feb-99	587,500.00	10,036.46	12,500.00	575,000.00	22,536.46
Mar-99	575,000.00	9,822.92	12,500.00	562,500.00	22,322.92
Abr-99	562,500.00	9,609.38	12,500.00	550,000.00	22,109.38
May-99	550,000.00	9,395.83	12,500.00	537,500.00	21,895.83
Jun-99	537,500.00	9,182.29	12,500.00	525,000.00	21,682.29
Jul-99	525,000.00	8,968.75	12,500.00	512,500.00	21,468.75
Ago-99	512,500.00	8,755.21	12,500.00	500,000.00	21,255.21
Sep-99	500,000.00	8,541.67	12,500.00	487,500.00	21,041.67
Oct-99	487,500.00	8,328.13	12,500.00	475,000.00	20,828.13
Nov-99	475,000.00	8,114.58	12,500.00	462,500.00	20,614.58
Dic-99	462,500.00	7,901.04	12,500.00	450,000.00	20,401.04
Ene-00	450,000.00	7,687.50	12,500.00	437,500.00	20,187.50
Feb-00	437,500.00	7,473.96	12,500.00	425,000.00	19,973.96
Mar-00	425,000.00	7,260.42	12,500.00	412,500.00	19,760.42
Abr-00	412,500.00	7,046.88	12,500.00	400,000.00	19,546.88
May-00	400,000.00	6,833.33	12,500.00	387,500.00	19,333.33
Jun-00	387,500.00	6,619.79	12,500.00	375,000.00	19,119.79
Jul-00	375,000.00	6,406.25	12,500.00	362,500.00	18,906.25
Ago-00	362,500.00	6,192.71	12,500.00	350,000.00	18,692.71
Sep-00	350,000.00	5,979.17	12,500.00	337,500.00	18,479.17
Oct-00	337,500.00	5,765.63	12,500.00	325,000.00	18,265.63
Nov-00	325,000.00	5,552.08	12,500.00	312,500.00	18,052.08
Dic-00	312,500.00	5,338.54	12,500.00	300,000.00	17,838.54

ANALISI FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.

ANEXO I.B CALCULO DE DEUDA CORTO Y LARGO PLAZO (PERIODO 1998-2001)

Mes	Saldo Inicial	Intereses	Pago de Capital	Saldo Final	Pago Mensual
Ene-01	300,000.00	5,125.00	12,500.00	287,500.00	17,625.00
Feb-01	287,500.00	4,911.46	12,500.00	275,000.00	17,411.46
Mar-01	275,000.00	4,697.92	12,500.00	262,500.00	17,197.92
Abr-01	262,500.00	4,484.38	12,500.00	250,000.00	16,984.38
May-01	250,000.00	4,270.83	12,500.00	237,500.00	16,770.83
Jun-01	237,500.00	4,057.29	12,500.00	225,000.00	16,557.29
Jul-01	225,000.00	3,843.75	12,500.00	212,500.00	16,343.75
Ago-01	212,500.00	3,630.21	12,500.00	200,000.00	16,130.21
Sep-01	200,000.00	3,416.67	12,500.00	187,500.00	15,916.67
Oct-01	187,500.00	3,203.13	12,500.00	175,000.00	15,703.13
Nov-01	175,000.00	2,989.58	12,500.00	162,500.00	15,489.58
Dic-01	162,500.00	2,776.04	12,500.00	150,000.00	15,276.04
Ene-02	150,000.00	2,562.50	12,500.00	137,500.00	15,062.50
Feb-02	137,500.00	2,348.96	12,500.00	125,000.00	14,848.96
Mar-02	125,000.00	2,135.42	12,500.00	112,500.00	14,635.42
Abr-02	112,500.00	1,921.88	12,500.00	100,000.00	14,421.88
May-02	100,000.00	1,708.33	12,500.00	87,500.00	14,208.33
Jun-02	87,500.00	1,494.79	12,500.00	75,000.00	13,994.79
Jul-02	75,000.00	1,281.25	12,500.00	62,500.00	13,781.25
Ago-02	62,500.00	1,067.71	12,500.00	50,000.00	13,567.71
Sep-02	50,000.00	854.17	12,500.00	37,500.00	13,354.17
Oct-02	37,500.00	640.63	12,500.00	25,000.00	13,140.63
Nov-02	25,000.00	427.08	12,500.00	12,500.00	12,927.08
Dic-02	12,500.00	213.54	12,500.00	0.00	12,713.54

Totales		390,781.25	750,000.00		1,140,781.25
---------	--	------------	------------	--	--------------

Año	Capital	Intereses	Pago Total
1998	150,000.00	139,656.25	289,656.25
1999	150,000.00	108,906.25	258,906.25
2000	150,000.00	78,156.25	228,156.25
2001	150,000.00	47,406.25	197,406.25
2002	150,000.00	16,656.25	166,656.25

Totales	750,000.00	390,781.25	1,140,781.25
---------	------------	------------	--------------

ANÁLISIS FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.

ANEXO I.C CALCULO DE LA DEUDA A LARGO PLAZO (PERIODO 1998-2001)

Cálculo de la Deuda a largo Plazo (Periodo 1998-2001)
Con esquema de pago anticipado a capital (Pagos Mensuales)

Monto de la deuda a corto plazo	\$750,000.00
Tasa de Interés	20.50%
No. De amortizaciones	60

Anticipo a capital 1998	
Anticipo a capital 1999	\$150,000.00
Anticipo a capital 2000	\$150,000.00

Mes	Saldo Inicial	Intereses	Pago de Capital	Anticipo a cap.	Saldo Final	Pago Mensual
Ene-98	750,000.00	12,812.50	12,500.00	0.00	737,500.00	25,312.50
Feb-98	737,500.00	12,598.96	12,500.00	0.00	725,000.00	25,098.96
Mar-98	725,000.00	12,385.42	12,500.00	0.00	712,500.00	24,885.42
Abr-98	712,500.00	12,171.88	12,500.00	0.00	700,000.00	24,671.88
May-98	700,000.00	11,958.33	12,500.00	0.00	687,500.00	24,458.33
Jun-98	687,500.00	11,744.79	12,500.00	0.00	675,000.00	24,244.79
Jul-98	675,000.00	11,531.25	12,500.00	0.00	662,500.00	24,031.25
Ago-98	662,500.00	11,317.71	12,500.00	0.00	650,000.00	23,817.71
Sep-98	650,000.00	11,104.17	12,500.00	0.00	637,500.00	23,604.17
Oct-98	637,500.00	10,890.63	12,500.00	0.00	625,000.00	23,390.63
Nov-98	625,000.00	10,677.08	12,500.00	0.00	612,500.00	23,177.08
Dic-98	612,500.00	10,463.54	12,500.00	0.00	600,000.00	22,963.54
Ene-99	600,000.00	10,250.00	12,500.00	12,500.00	575,000.00	35,250.00
Feb-99	575,000.00	9,822.92	12,500.00	12,500.00	550,000.00	34,822.92
Mar-99	550,000.00	9,395.83	12,500.00	12,500.00	525,000.00	34,395.83
Abr-99	525,000.00	8,968.75	12,500.00	12,500.00	500,000.00	33,968.75
May-99	500,000.00	8,541.67	12,500.00	12,500.00	475,000.00	33,541.67
Jun-99	475,000.00	8,114.58	12,500.00	12,500.00	450,000.00	33,114.58
Jul-99	450,000.00	7,687.50	12,500.00	12,500.00	425,000.00	32,687.50
Ago-99	425,000.00	7,260.42	12,500.00	12,500.00	400,000.00	32,260.42
Sep-99	400,000.00	6,833.33	12,500.00	12,500.00	375,000.00	31,833.33
Oct-99	375,000.00	6,406.25	12,500.00	12,500.00	350,000.00	31,406.25
Nov-99	350,000.00	5,979.17	12,500.00	12,500.00	325,000.00	30,979.17
Dic-99	325,000.00	5,552.08	12,500.00	12,500.00	300,000.00	30,552.08
Ene-00	300,000.00	5,125.00	12,500.00	12,500.00	275,000.00	30,125.00
Feb-00	275,000.00	4,697.92	12,500.00	12,500.00	250,000.00	29,697.92
Mar-00	250,000.00	4,270.83	12,500.00	12,500.00	225,000.00	29,270.83
Abr-00	225,000.00	3,843.75	12,500.00	12,500.00	200,000.00	28,843.75
May-00	200,000.00	3,416.67	12,500.00	12,500.00	175,000.00	28,416.67
Jun-00	175,000.00	2,989.58	12,500.00	12,500.00	150,000.00	27,989.58
Jul-00	150,000.00	2,562.50	12,500.00	12,500.00	125,000.00	27,562.50
Ago-00	125,000.00	2,135.42	12,500.00	12,500.00	100,000.00	27,135.42
Sep-00	100,000.00	1,708.33	12,500.00	12,500.00	75,000.00	26,708.33
Oct-00	75,000.00	1,281.25	12,500.00	12,500.00	50,000.00	26,281.25
Nov-00	50,000.00	854.17	12,500.00	12,500.00	25,000.00	25,854.17
Dic-00	25,000.00	427.08	12,500.00	12,500.00	0.00	25,427.08

Totales		267,781.25	450,000.00	300,000.00		1,017,781.25
---------	--	------------	------------	------------	--	--------------

Año	Capital	Interés	Total
1998	150,000.00	139,656.25	289,656.25
1999	300,000.00	94,812.50	394,812.50
2000	300,000.00	33,312.50	333,312.50

Totales	750,000.00	267,781.25	1,017,781.25
---------	------------	------------	--------------

ANALISIS FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.

ANEXO 1.D CALCULO DE LA DEUDA A LARGO PLAZO (PERIODO 1998 - 2001)

**Cálculo de la Deuda a largo Plazo (Periodo 1998-2001)
Con esquema de pago anticipado a capital (Pagos Anual)**

Monto de la deuda a corto plazo	\$750,000.00
Tasa de Interés	20.50%
No. De amortizaciones	60

Anticipo a capital 1998	
Anticipo a capital 1999	\$150,000.00
Anticipo a capital 2000	\$150,000.00

Mes	Saldo Inicial	Intereses	Pago de Capital	Anticipo a capital	Saldo Final	Pago Mensual
Ene-98	750,000.00	12,812.50	12,500.00	0.00	737,500.00	25,312.50
Feb-98	737,500.00	12,598.96	12,500.00		725,000.00	25,098.96
Mar-98	725,000.00	12,385.42	12,500.00		712,500.00	24,885.42
Abr-98	712,500.00	12,171.88	12,500.00		700,000.00	24,671.88
May-98	700,000.00	11,958.33	12,500.00		687,500.00	24,458.33
Jun-98	687,500.00	11,744.79	12,500.00		675,000.00	24,244.79
Jul-98	675,000.00	11,531.25	12,500.00		662,500.00	24,031.25
Ago-98	662,500.00	11,317.71	12,500.00		650,000.00	23,817.71
Sep-98	650,000.00	11,104.17	12,500.00		637,500.00	23,604.17
Oct-98	637,500.00	10,890.63	12,500.00		625,000.00	23,390.63
Nov-98	625,000.00	10,677.08	12,500.00		612,500.00	23,177.08
Dic-98	612,500.00	10,463.54	12,500.00		600,000.00	22,963.54
Ene-99	600,000.00	10,250.00	12,500.00	150,000.00	437,500.00	172,750.00
Feb-99	437,500.00	7,473.96	12,500.00		425,000.00	19,973.96
Mar-99	425,000.00	7,260.42	12,500.00		412,500.00	19,760.42
Abr-99	412,500.00	7,046.88	12,500.00		400,000.00	19,546.88
May-99	400,000.00	6,833.33	12,500.00		387,500.00	19,333.33
Jun-99	387,500.00	6,619.79	12,500.00		375,000.00	19,119.79
Jul-99	375,000.00	6,406.25	12,500.00		362,500.00	18,906.25
Ago-99	362,500.00	6,192.71	12,500.00		350,000.00	18,692.71
Sep-99	350,000.00	5,979.17	12,500.00		337,500.00	18,479.17
Oct-99	337,500.00	5,765.63	12,500.00		325,000.00	18,265.63
Nov-99	325,000.00	5,552.08	12,500.00		312,500.00	18,052.08
Dic-99	312,500.00	5,338.54	12,500.00		300,000.00	17,838.54
Ene-00	300,000.00	5,125.00	12,500.00	150,000.00	137,500.00	167,625.00
Feb-00	137,500.00	2,348.96	12,500.00		125,000.00	14,848.96
Mar-00	125,000.00	2,135.42	12,500.00		112,500.00	14,635.42
Abr-00	112,500.00	1,921.88	12,500.00		100,000.00	14,421.88
May-00	100,000.00	1,708.33	12,500.00		87,500.00	14,208.33
Jun-00	87,500.00	1,494.79	12,500.00		75,000.00	13,994.79
Jul-00	75,000.00	1,281.25	12,500.00		62,500.00	13,781.25
Ago-00	62,500.00	1,067.71	12,500.00		50,000.00	13,567.71
Sep-00	50,000.00	854.17	12,500.00		37,500.00	13,354.17
Oct-00	37,500.00	640.63	12,500.00		25,000.00	13,140.63
Nov-00	25,000.00	427.08	12,500.00		12,500.00	12,927.08
Dic-00	12,500.00	213.54	12,500.00		0.00	12,713.54

Totales		239,593.75	450,000.00	300,000.00		989,593.75
---------	--	------------	------------	------------	--	------------

Año	Capital	Interés	Total
1998	150,000.00	139,656.25	289,656.25
1999	300,000.00	80,718.75	380,718.75
2000	300,000.00	19,218.75	319,218.75

Totales	750,000.00	239,593.75	989,593.75
---------	------------	------------	------------

ANALISIS FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.
ANEXO 1.E PRESUPUESTO OPERATIVO

PISCO SIERRALTA, S.A.
PRESUPUESTO OPERATIVO 1997-2002

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas (docenas)	5000.00	5750	6613	7604	8745	10057
Inflación esperada		9.20%	9.6%	9.90%	10.00%	9.90%
Precio	105.00	115	126	138	152	167
Ingresos por ventas	525,000.00	659,295.00	830,975.42	1,050,228.28	1,328,538.78	1,679,073.73
Costos variables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Fondo para promocion	100,000.00	115,000.00	132,250.00	152,087.50	174,900.63	201,135.72
Costos Fijos	180,000.00	196,560.00	215,429.76	236,757.31	260,433.04	286,215.91
U.A.I.I.	245,000.00	347,735.00	483,295.66	661,383.48	893,205.11	1,191,722.11

Pago Deuda	A					
	A	425,562.50	228,156.25	197,406.25	166,656.25	0.00
	B	289,656.25	258,906.25	228,156.25	197,406.25	166,656.25
	C	289,656.25	394,812.50	333,312.50	0.00	0.00
	D	289,656.25	380,718.75	319,218.75	0.00	0.00

Utilidad antes de Impuestos	A					
	A	-77,827.50	255,139.41	463,977.23	726,548.86	1,191,722.11
	B	58,078.75	224,389.41	433,227.23	695,798.86	1,025,065.86
	C	58,078.75	88,483.16	328,070.98	893,205.11	1,191,722.11
	D	58,078.75	102,576.91	342,164.73	893,205.11	1,191,722.11

VALOR PRESENTE NETO	A	
	A	1,602,106.63
	B	1,562,943.12
	C	1,599,771.83
	D	1,621,038.93

MEJOR OPCION	D	
	D	1,621,038.93

Tasa de Crecimiento 15%

Costos variables 0%

ANALISIS FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.
ANEXO 1.E PRESUPUESTO OPERATIVO

Estado de pérdidas y ganancias. Opción D					
Años	1998	1999	2000	2001	2002
<i>Ventas (docenas)</i>	5750	6613	7604	8745	10057
<i>Precio</i>	115	126	138	152	167
<i>Utilidad Bruta</i>	659,295	830,975	1,050,228	1,328,539	1,679,074
<i>Costos Totales</i>	311,560	347,680	388,845	435,334	487,352
<i>Utilidad de Operación</i>	347,735	483,296	661,383	893,205	1,191,722
<i>Pago de Intereses</i>	139,656	80,719	19,219	0	0
Utilidad Neta	208,079	402,577	642,165	893,205	1,191,722
Utilidad Acumulada	208,079	610,656	1,252,820	2,146,025	3,337,748

Nota: Las cantidades estan expresadas en Soles (Peru)

Estado de pérdidas y ganancias. Opción A					
Años	1998	1999	2000	2001	2002
<i>Ventas (docenas)</i>	5750	6613	7604	8745	10057
<i>Precio</i>	115	126	138	152	167
<i>Utilidad Bruta</i>	659,295	830,975	1,050,228	1,328,539	1,679,074
<i>Costos Totales</i>	311,560	347,680	388,845	435,334	487,352
<i>Utilidad de Operación</i>	347,735	483,296	661,383	893,205	1,191,722
<i>Pago de Intereses</i>	125,563	78,156	47,406	16,656	0
Utilidad Neta	222,173	405,139	613,977	876,549	1,191,722
Utilidad Acumulada	222,173	627,312	1,241,289	2,117,838	3,309,560

Nota: Las cantidades estan expresadas en Soles (Peru)

FLUJO DE EFECTIVO OPCION A

	1998	1999	2000	2001	2002
Saldo Inicial	100,000	22,173	277,312	741,289	1,467,838
Entradas					
Ingresos por Ventas	659,295	830,975	1,050,228	1,328,539	1,679,074
Total Ingresos	659,295	830,975	1,050,228	1,328,539	1,679,074
Salidas					
Costos Totales	311,560	347,680	388,845	435,334	487,352
Pago Intereses	125,563	78,156	47,406	16,656	0
Pago Deuda	300,000	150,000	150,000	150,000	0
Total Salidas	737,123	575,836	586,251	601,990	487,352
Flujo de Efectivo	22,173	277,312	741,289	1,467,838	2,659,560

ANALISIS FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.
ANEXO 1.E PRESUPUESTO OPERATIVO

BALANCE GENERAL OPCION A

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Activo Circulante						
Caja	100,000	22,173	277,312	741,289	1,467,838	2,659,560
Cuentas por cobrar	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Inventario	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Total Circulante	600,000	522,173	777,312	1,241,289	1,967,838	3,159,560
Activo Fijo						
Instalaciones y Equipo (100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Otros Activos						
Crédito Mercantil	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000
Total Activos	1,400,000	1,322,173	1,577,312	2,041,289	2,767,838	3,959,560
Pasivo Circulante						
Doctos por Pagar	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Parte del Circulante Pas	300,000	0	0	0	0	0
Total Pasivo Circulante	550,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Pasivo Fijo						
Doctos. Por pagar a L.P	450,000	450,000	300,000	150,000	0	0
Suma Pasivos	1,000,000	700,000	550,000	400,000	250,000	250,000
Capital						
Acciones	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Utilidad / Pérdida		222,173	627,312	1,241,289	2,117,838	3,309,560
Suma Capital	400,000	622,173	1,027,312	1,641,289	2,517,838	3,709,560
Total Pasivo más Capita	1,400,000	1,322,173	1,577,312	2,041,289	2,767,838	3,959,560

FLUJO DE EFECTIVO OPCION D

	1998	1999	2000	2001	2002
Saldo Inicial	100,000	158,079	260,656	602,820	1,496,025
Entradas					
Ingresos por Ventas	659,295	830,975	1,050,228	1,328,539	1,679,074
Total Ingresos	659,295	830,975	1,050,228	1,328,539	1,679,074
Salidas					
Costos Totales	311,560	347,680	388,845	435,334	487,352
Pago Intereses	139,656	80,719	19,219	0	0
Pago Deuda	150,000	300,000	300,000	0	0
Total Salidas	601,216	728,399	708,064	435,334	487,352
Flujo de Efectivo	158,079	260,656	602,820	1,496,025	2,687,748

ANALISIS FINANCIERO CASO PISCO SIERRALTA, S.A.
ANEXO 1.E PRESUPUESTO OPERATIVO

BALANCE GENERAL OPCION D

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Activo Circulante						
Caja	100,000	158,079	260,656	602,820	1,496,025	2,687,748
Cuentas por cobrar	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Inventario	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Total Circulante	600,000	658,079	760,656	1,102,820	1,996,025	3,187,748
Activo Fijo						
Instalaciones y Equipo (100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Otros Activos						
Crédito Mercantil	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000
Total Activos	1,400,000	1,458,079	1,560,656	1,902,820	2,796,025	3,987,748
Pasivo Circulante						
Doctos por Pagar	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Parte del Circulante Pas	300,000	150,000	0	0	0	0
Total Pasivo Circulante	550,000	400,000	250,000	250,000	250,000	250,000
Pasivo Fijo						
Doctos. Por pagar a L.P	450,000	450,000	300,000	0	0	0
Suma Pasivos	1,000,000	850,000	550,000	250,000	250,000	250,000
Capital						
Acciones	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Utilidad / Pèrda		208,079	610,656	1,252,820	2,146,025	3,337,748
Suma Capital	400,000	608,079	1,010,656	1,652,820	2,546,025	3,737,748
Total Pasivo màs Capita	1,400,000	1,458,079	1,560,656	1,902,820	2,796,025	3,987,748
	0	0	0	0	0	0

ANEXO II

Reducen ISC del Pisco para incentivar niveles de producción

CPN Radio
7/23/2004

El jefe de Estado, Alejandro Toledo, promulgó el Decreto Supremo que reduce a 1.5 nuevos soles por litro, el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) aplicable al Pisco, cuya finalidad es incentivar los niveles de producción y venta formal.

Durante la ceremonia realizada en el Salón Dorado de Palacio de Gobierno, explicó que con la entrada en vigencia de la norma, el ISC se aplicará al pisco tomando como referencia el sistema al volumen, el mismo que sustituirá al sistema de porcentaje al valor que se aplicaba hasta la fecha.

Toledo Manrique informó que, a través de la Comisión Nacional del Pisco, se ha logrado el incremento del consumo de ese licor y la duplicación del nivel de ventas.

El jefe de Estado, Alejandro Toledo, promulgó el Decreto Supremo que reduce a 1.5 nuevos soles por litro, el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) aplicable al Pisco, cuya finalidad es incentivar los niveles de producción y venta formal.

Durante la ceremonia realizada en el Salón Dorado de Palacio de Gobierno, explicó que con la entrada en vigencia de la norma, el ISC se aplicará al pisco tomando como referencia el sistema al volumen, el mismo que sustituirá al sistema de porcentaje al valor que se aplicaba hasta la fecha.

Toledo Manrique informó que, a través de la Comisión Nacional del Pisco, se ha logrado el incremento del consumo de ese licor y la duplicación del nivel de ventas.

Agregó que, en el mercado internacional, han aumentado también considerablemente las cifras de exportación de este producto peruano.

El Mandatario anunció que progresivamente se aprobarán normas parecidas a favor de otros productos vitivinícolas como el vino y el vermouth.

En la cita estuvieron presentes el embajador del Perú en España, Fernando Olivera, el ministro de la Producción, Alfonso Velásquez y los representantes de los productores de pisco del país, entre otros invitados.

ANEXO III

FORMAS DE SERVIR EL PISCO



LA RECETA SECRETA

Dos por uno

- Dos onzas de pisco
- Media onza de limón
- Media onza de jarabe
- Un octavo de clara de huevo
- Batido con tres o cuatro cubos de hielo
- Al momento de servir se echa una gotita de amargo de angostura.

Tres por dos

- Tres onzas de pisco
- Una onza de jugo de limón
- Una onza de jarabe
- Dos onzas de clara de huevo
- Cuatro cubos de hielo y se bate
- Igual se echa una gota de amargo de angostura.

Receta clásica

3 copas de pisco, 1 copa y media de jarabe de goma, 2 copas de jugo de limón verde muy pequeño, 1 clara de huevo, unas gotas de Amargo de Angostura, hielo y batirse mucho en una licuadora.

Otras recetas

Ingredientes: 2 onzas de pisco, 1/2 onza de jugo de limón verde, 1 onza de jarabe de goma, 4 cubos de hielo, clara de huevo. Preparación: se baten en coctelera todos los ingredientes y se sirve en vaso de 4 onzas, añadiendo unas gotas de amargo de angostura (receta reconocida por la Asociación Internacional de Barman con sede en Suiza).

El Cordon Bleu Perú, por su parte da la siguiente receta. Ingredientes: 3 onzas de pisco puro o pisco quebranta, 1 onza de zumo de limón, 1 onza de jarabe de goma, 1 clara de huevo, 6 cubitos de hielo, 1 o 2 gotas de amargo de angostura. Preparación: Licuar los hielos con el pisco, el limón y el jarabe de goma por un minuto aproximadamente; añadir la clara de huevo y dar un "golpe de licuadora" que puede llegar a los 4 segundos como máximo. Si se usa coctelera, batir hasta que no se sientan los golpes del hielo sobre la coctelera. Servir con las gotitas de amargo de angostura.

Pisco Sour Catedral

Receta famosa del bar del Gran Hotel "Bolívar", que en su tiempo de apogeo, congregó a lo selecto de la sociedad limeña. Ingredientes: 6 onzas de pisco, 5 onzas de jarabe de goma, 6 cubos de hielo, 3 o 4 gotitas de clara de huevo, 2 o 3 gotas de amargo de angostura. Preparación: vierta los ingredientes en la coctelera. Decore con unas gotas de amargo de angostura. Maridaje: Acompañe con alitas de pollo con salsa de queso azul.

Nota final

Hay muchas maneras de preparar un buen Pisco Sour. Sin embargo, una regla de oro a tener en cuenta es usar un buen pisco peruano, usar limones verdes y exprimirlos al momento sin estrujarlos al final para evitar el amargor del zumo de la cáscara.



Fuente: El Peruano, del 08 de febrero del 2003.

Autor: TITO BARREDA

Fotos: Juan Carlos Chávez

ANEXO IV

HISTORIA Y CARACTERISTICAS DEL PISCO

DEFINICIONES QUE TODOS DEBEMOS CONOCER SOBRE PISCO

Pisco : "Aguardiente fabricado originalmente en Pisco, lugar peruano." (**Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, Marzo, 1998**).

Pisco: un agradable aguardiente moscato, que ha venido siendo elaborado desde el siglo XVI de mostos de uva producidos en el valle de Ica en Perú, a 180 millas al sur de Lima. Toma su nombre del puerto de Pisco, a orillas del río Ica, de donde era originariamente exportado in botijas de barro hacia Lima, la capital del Virreinato, y al resto de Sudamérica Española. La destilación fue conocida por la altamente desarrollada civilización Inca, probablemente con anterioridad al siglo IX, pero la destilación de Pisco no existió sino hasta la llegada de los españoles, quienes introdujeron cepas de uva moscatel traídas de España.

El Pisco se destila utilizando mostos frescos de uva. Tiene la acentuada fragancia y el sabor de la uva moscatel. El Pisco consumido en el Perú raramente supera los dos años pero aquel que se exporta suele tener tres o más años de antigüedad. Se embotella generalmente a 80 grados graduación alcohólica norteamericana. Los aguardientes de moscato elaborados en Chile y en Argentina y que utilizan el nombre Pisco para su consumo interno, no son tan finos con el peruano original. El Pisco se consume puro como aguardiente, pero la bebida nacional del Perú es el Pisco sour, hecho de jugo de limón, azúcar y Pisco. (**Enciclopedia Británica, Volúmen 17 William Benton Publisher, Chicago, London, Toronto, Geneva, 1962. página 959**)

Pisco: "...célebre aguardiente de uva llamada Pisco , por la botija donde se conserva, por el lugar donde se elaboraba de preferencia (pueblo de Pisco) o por el puerto Pisco, desde donde partía la preciosa carga". (**Fray Reginaldo de Lizárraga, Siglo XVI**).

ELABORACION DEL PISCO



La obtención del Pisco en la coronación de una serie de trabajos, desde aquellos propiamente agrícolas, hasta los que conciernen a la manufactura (fabricación) del producto con métodos artesanales o industriales o mediante la combinación de ambos.

De los aspectos agrícolas (preparación del campo, selección de semillas, etc), unicamente nos interesa los característicos al cultivo de la vid que se inician con el

empale y concluyen con la saca, y los que trataremos brevemente de describir, antes que abordar el procedimiento de fabricación de Pisco.

El empale empieza en el mes de julio cuando los brazos de las parras son amarrados con totora remojada a maderos de huarangos espinos o sinamomo, formando galeas o barbacobas, a fin de orientar su crecimiento horizontal. Estos maderos han sido

previamente cortados y trasladados al lugar y constituye, a decir de los agricultores, uno de los trabajos más duros del cultivo.

En los primeros días del mes de agosto se inicia la poda. Cuadrillas de peones recorren las galeras provistos de sus instrumentos, dando cortes precisos a los sarmientos y eliminando los brotes y ramas superfluas que puedan impedir la buena maduración de la planta.

Del viñedo, la uva es trasladada a los "lagares", especies de piletas de poca altura, antes de ser triturada o pisada a fin de obtener zumo o jugo, tarea que se realiza el mismo día de su llegada, por que si se deja para el día siguiente puede acidificarse.

Posteriormente, el mosto se deposita en tinajas o botijas de barro (llamadas también pisqueras), las que son trasladadas hasta determinado lugar del canchos o solar.

Las botijas están embreadas por dentro y, dependiendo del grado glucométrico y de la acción de los rayos solares la fermentación, es decir, la transformación del mosto en alcohol, se lleva a cabo con mayor a menor rapidez. Por lo general, este proceso dura catorce días - aunque puede durar mucho más - y al cabo del cuarto o quinto día se verifica ya su conversión a "Cachina".

La fermentación se hace al aire libre, aprovechando la radiación solar y la época más apropiada para llevarla a cabo es entre los meses de febrero y abril, es decir cuando el sol "pega con mayor intensidad". Los productos modernos en cambio, efectúan la fermentación del mosto en el interior de las bodegas, al abrigo de los rayos solares utilizando tanques de concreto, de capacidades variables, los que son lavados después de cada operación.

Terminada la fermentación se inicia la destilación. Las botijas son vaciadas en los aparatos en donde se debe llevar a cabo tal proceso, que puede ser las falcas o los alambiques.

La manipulación de las botijas es bastante delicada, la quiebra de una de ellas significa no solo perder el producto, sino también el envase, lo cual se irrecuperable, pues esta botijas - que felizmente pueden ser vistas todavía en gran número - fueron hechas por antiguos artesanos.

La destilación consiste en evaporar una sustancia y reducirla al líquido por medio del frío. El mosto fermentado se deposita en una especie de paila o recipiente, el que se coloca sobre un horno o caldero, para que entre en ebullición. Los vapores alcohólicos recorren luego un serpentín cubierto de agua fría, momento en el cual se condensa en gotitas y comienza a chorrear, transformado ya en Pisco.

En el sistema moderno se utiliza grandes calderos y la combustión como se sabe, se hace con petróleo o con gas. Con los métodos tradicionales todavía vigentes en las bodegas artesanales, se emplea en cambio, la leña de huarango que proporciona un calor más constante; aunque el tiempo de combustión es más largo no hay una variación brusca de temperatura, todo lo cual va a tener una repercusión sobre el sabor del Pisco haciéndole más agradable. Igual ocurre con la comida que es más sabrosa si es preparada con leña.

Fernando Lecaros indica que las falcas para la destilación de los aguardientes tiene la misma importancia que las viejas y anticuadas retortas en donde se prepara el legítimo whisky escocés.

Siguiendo al mismo Lecaros y como se había afirmado antes, los aguardientes genuinos se obtienen destilando los mostos, cuando aún están calientes y mezclando, como un sólo producto, las cabezas de destilación (primeros litros constituidos de menor punto de ebullición) con el resultado de la destilación misma y poniendo aparte las colas de destilación o "puchos". El mismo autor indica que esta forma de destilación propicia el aroma, el bouquet y la fragancia que caracteriza al genuino aguardiente: Esta forma de destilación trae como consecuencia la presencia en el aguardiente, de los alcoholes superiores y de un fuerte porcentaje de impurezas que sirven para darle su característica especial. De acuerdo a como se lleva la destilación, se puede influir en la suavidad, característica de estos aguardientes. Y es tan cierto este punto, que los aguardientes llamados "choleros" es decir, los elaborados por los productores artesanales en las falcas coloniales, son los de mejor calidad debido al exceso de impurezas, que en muchos casos exceden de 400 por mil, y que forman el aroma, el bouquet y la fragancia de estos aguardientes, y que también sirven para darle una sensación agradable al paladar al degustarlos, pues encubren totalmente la acción cáustica del alcohol. Finalmente, el Pisco sale a una cuba, y luego se saca y se envasa para su conservación. (Celebración del Pisco de César Franco. Cedep - Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación, Lima, 1991)

QUE ES EL PISCO?

El Pisco es el aguardiente de uva peruano obtenido de la destilación de los caldos frescos de la fermentación exclusiva del mosto de uva (jugo de uva), siguiendo las prácticas tradicionales establecidas en las zonas, productoras previamente reconocidas y declaradas como tales por la legislación nacional. Las únicas zonas productoras de Pisco son la costa de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los valles de Locumba, Sama y Caplina del Departamento de Tacna en el Perú.

Diversos cronistas como Guamán Poma de Ayala, Pedro Sarmiento de Gamboa, Fray Martín de Murúa, Bernabé Cobo y Pedro Cieza de León acreditan la existencia de este referente geográfico desde inicios de la Colonia, destacando, además, el cultivo de la vid así como la elaboración de vinos y aguardientes en dicha zona. Asimismo, Miguel Cabello de Balboa, en sus "Misceláneas Antárticas" escritas en 1586 menciona expresamente los valles de Ica, Yumay y Pisco al describir la costa sur del Perú.

A partir del siglo XVII, como dan cuenta diversos cronistas y otras fuentes históricas, se produce la interacción de una tierra propicia para la uva, con una cultura tecnológica desarrollada en los valles del sur peruano, de donde nace el aguardiente de Pisco. La historia del Pisco es pues la historia de un mestizaje que enriquece nuestra cultura y que todos reconocemos como parte de nuestra identidad nacional dentro y fuera de las fronteras del Perú.

En la costa del Perú se ubican un valle, un río, un puerto y una ciudad llamados, desde inicios de la Colonia, Pisco. La vinculación del Pisco con la geografía y la toponimia peruanas es pues indiscutible. El aguardiente de Pisco, bebida tradicional del Perú, y "producto bandera" ofrece hoy al mundo su calidad de larga estirpe y raíces propias.

El nombre Pisco tiene un origen indiscutiblemente peruano tal como se ha podido verificar de los estudios realizados por lexicógrafos, cronistas e historiadores. Se trata de un vocablo prehispánico (quechua) que significa "ave" o "pájaro" (Juan de Arona, seudónimo de Pedro Paz Soldán y Unanue. Diccionario de Peruanismos, Tomo II, Ediciones Peisa, Lima 1975, pág. 323.)

Precisamente fueron los Incas quienes admirados por la enorme cantidad y diversidad de "aves" que pudieron observar a lo largo de esta región costera (ubicada aproximadamente a 200 km. al sur de Lima), utilizaron el vocablo quechua "Pisko" para denominar así a dicho valle, lugar en el cual se desarrolló la famosa cultura Paracas.

Sin embargo, esta acepción no es la única. En la misma región existía, desde tiempos inmemoriales, una comunidad de indios llamados "Piskos", los cuales eran ceramistas por excelencia y quienes, entre otros productos, elaboraban "botijas de arcilla" que tenían un recubrimiento interior de ceras de abejas en las que se almacenaban bebidas alcohólicas y chichas. Posteriormente, cuando los españoles trajeron la uva a la región también se comenzó a almacenar el famoso aguardiente elaborado en la zona, resultando que, con el paso del tiempo, dicho aguardiente pasó a identificarse con el nombre del recipiente que lo contenía.

Asimismo, es pertinente indicar que la palabra Pisco forma parte de un gran número de pueblos, comarcas y caseríos peruanos, como Piscohuasi (Casa de pájaros) en Ancash; Piscotuna (fruta de pájaros) en Ayacucho; Piscopampa (Pampa de pájaros) en Arequipa; Piscobamba (Llanura de pájaros) en Apurímac, entre otros. De igual manera el vocablo quechua Pisco está presente en apellidos netamente peruanos como Pisconte, Piscoya, Piscocolla, etc.

EL ORIGEN

En el siglo XVI llegó la uva al Perú desde las Islas Canarias, traída por el Marqués Francisco de Carvajal. Cronistas de la época señalan que fue en la hacienda Marcahuasi, en el Cuzco, donde se produjo la primera vinificación en Sudamérica. Asimismo, cuentan que Mateo Atiquipa fue el primer enólogo americano. Sin embargo, fue en los valles de Ica que esos cultivos se expandieron ampliamente debido a las propicias condiciones climáticas del lugar razón por la cual es en esta zona donde se desarrolló con gran fuerza la industria de vinos.

Desde mediados del siglo XVI (1574), los españoles comenzaron a utilizar el nombre Pisco para designar el nombre de un río, un poblado y un puerto, el mismo que fue una de las principales vías que servían al comercio regional en tanto era punto de embarque de guano y de los envíos de cargamento de plata hacia España. Tal fue el éxito de la explotación de la vid en tierras peruanas, que se comenzó a exportar vino desde el Virreinato del Perú hacia España, lo que motivó que los productores peninsulares gestionaran ante Felipe II la prohibición de este comercio a fin de evitar una peligrosa competencia, lo que se concretó en 1614. Como consecuencia de esta restricción, los monjes hacendados costeros intensificaron la producción del aguardiente de uva peruano, producto que rápidamente se convirtió en una bebida popular por sus características muy propias, sobre todo entre los viajeros de la región.

Las primeras noticias que se tienen en el Perú acerca de la elaboración de aguardiente de uva, se remontan a inicios del siglo XVII. El renombrado historiador peruano Lorenzo Huertas refiere al respecto: "Hemos encontrado un documento de 1613 que indica la elaboración de aguardiente (de uva) en Ica. Esa sería una de las fechas más antiguas que hablan acerca de la elaboración de aguardiente no sólo en el Perú, sino en América". El documento al que alude Huertas es el testamento del Pedro Manuel, el griego, morador de la ciudad de Ica, quien en esa postrimería voluntaria indica tener entre sus bienes, además de una esclava criolla "treinta tinajas de vurney llenas de aguardiente, más un barril lleno de aguardiente que terna treinta botixuelas

de la dicha aguardiente. Más una caldera grande de cobre de sacar aguardiente, con su tapa de cañón. Dos pultayas la una con que pasa el caño y la otra sana que es más pequeña que la primera." Esta es la información más antigua que se ha encontrado en el Perú acerca del aguardiente. Pero téngase en cuenta- señala Huertas- que, si bien en 1613 se firmó el testamento, esos instrumentos de producción existieron muchos antes. (Trabajo de Investigación realizado por el Dr. Lorenzo Huertas Vallejos, Producción de Vinos y sus derivados en Ica, Siglos XVI y XVII, Lima, 1988.)

También merece destacarse, "El Diario del Perú" de Hugh S. Salvin que hace referencia a la ciudad de Pisco, edificada "...a casi a una milla de la playa. Está construida como todas las ciudades del Perú: una gran plaza en el centro con calles que emergen en ángulos rectos...Este distrito es conocido por la fabricación de un licor fuerte que lleva el nombre de la ciudad; se le destila de la uva en el campo hacia la sierra, a unas cinco o seis leguas de distancia". Asimismo, en el estudio "Testimonio del Perú" (1838-1842) de Johann Takob Von Tschudi se dice que: "...la pequeña ciudad de Pisco, a media legua de la cual hay una bahía segura con buen anclaje. Por la exportación de su aguardiente alcanzado con cierta importancia...Las uvas son de excelente calidad, muy jugosas y muy dulces. De la mayor parte se destila aguardiente, el cual como se comprenderá es exquisito. Todo el Perú y gran parte de Chile, se aprovisionan de esta bebida del valle de Ica. El aguardiente común se llama aguardiente de Pisco porque es embarcado en este puerto". (Crónicas y Relaciones que se refieren al origen y virtudes del Pisco. Bebida Tradicional y Patrimonio del Perú.

Banco Latino, 1990, Primera Edición, Lima, pág. 35.)

El aguardiente peruano de uva, el Pisco, rápidamente fue ganando prestigio y sus volúmenes de exportación crecieron significativamente. Así lo confirman las noticias del comercio marítimo con el Perú de los siglos XVII y XVIII, así como testimonios y relatos de diversos viajeros del siglo XIX, en las que se da cuenta de cómo las condiciones propias de los valles de Ica y Moquegua y las técnicas desarrolladas por ceramistas peruanos, lograron un producto de altísima calidad que hoy es símbolo de tradición y orgullo.

Como se ha podido comprobar, la exportación del aguardiente de uva peruano, se efectuaban por mar a distintos puntos de la Colonia, a través del puerto de Pisco. Sin embargo, también existe otro detalle importante y es que el aguardiente peruano era almacenado en las famosas "botijas de arcilla" elaboradas ancestralmente en dicha región y que coincidentemente se denominaban "Piskos". Estos dos elementos fundamentales acreditan de que manera se selló el producto y su nombre.

El origen peruano de la denominación Pisco ha sido ampliamente reconocido a nivel internacional. Por ejemplo, se puede citar del Diccionario de la Lengua Española, que en su última edición, define al Pisco como "aguardiente fabricado originalmente en el Pisco, lugar peruano". Del mismo modo, la Enciclopedia Británica define la palabra Pisco como "ciudad, Ica, sudoeste del Perú...conocida por su brandy hecho de uvas moscatel".

NATURALEZA

El Pisco se procesa con uva "Quebranta". Esta es una variedad que resulta de la mutación genética de la uva negra traída por los españoles, inducida por la adaptación de la planta a las condiciones ambientales de suelo pedregoso y del clima desértico propio de la provincia de Pisco, que se extiende a los valles de los departamentos de

Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y algunos valles del Departamento de Tacna donde existen condiciones similares. La "Quebranta" es una variedad no aromática, de un gusto muy peculiar, que da el sabor inconfundible al aguardiente de uva Pisco.

Posteriormente, se desarrollaron otros tipos de Pisco, con variedades aromáticas como la Italia, Moscatel de Alejandría, Torontel o Albilla. Según el destacado investigador Fernando Rovira, la uva quebranta es de baya casi redonda, hollejo duro y grueso. Generalmente es grande, aunque su tamaño y coloración dependen de diversos factores relacionados con su cultivo. Su pulpa es carnosa y dulce, pero un poco áspera al paladar. Puede considerarse como una variedad peruana por excelencia debido a que no guarda similitud con aquellas conocidas en otras partes del mundo. Su rusticidad, producto de su aclimatación al suelo de los valles vitivinícolas de la costa sur del Perú, le ha permitido ser resistente al insecto de la filoxera. Se ha podido comprobar la presencia de nódulos y aún del insecto propiamente dicho en las raíces de la uva quebranta, pero sin que ello afecte en absoluto la producción de uva. Esta característica hace que las cepas de uva quebranta sirvan como porta injertos. (Fernando Rovira, La Industria del Pisco en el Perú, Instituto Nacional de la Promoción Industrial, Banco Industrial, Lima, 1966.)

CULTURA TECNOLÓGICA

Con la adaptación de la uva española se inicia la cultura pisquera en nuestro territorio. Sin embargo, a este hecho se sumó el uso del alambique, adaptado a las exigencias del producto y a las condiciones propias de la Colonia, hasta dar lugar a la falca, un alambique artesanal resultado de la habilidad de los antiguos ceramistas peruanos. El Pisco proviene de la destilación de mostos o caldos recientemente fermentados, dándole su sabor inconfundible y destacando el hecho de ser un "eau de vie" puro desde su inicio. El proceso de destilación del Pisco desarrollado por nuestros ancestros y transmitido de generación en generación, también es típico e inconfundible.

TIPOS DE PISCO



Los tipos de Pisco que han sido desarrollados debido a la habilidad y el ingenio de los pisqueros peruanos, y que hoy día son objeto de reconocimiento mundial, son los siguientes:

Pisco puro: Es el Pisco obtenido exclusivamente de una sola variedad de uvas pisqueras.

Pisco mosto verde: Es el Pisco obtenido de la destilación de mostos frescos de uvas pisqueras incompletamente fermentados.

Pisco acholado: Es el Pisco obtenido de la destilación de mostos frescos completamente fermentados, de la mezcla de distintas variedades de uvas pisqueras, aromáticas y no aromáticas, antes de la fermentación o posterior a la destilación.

Las variedades de uvas pisqueras son:

No Aromáticas: Quebranta, Negra Corriente, Mollar y Uvina (esta última sujeta a análisis para determinar su pertenencia a la especie *Vitis Vinífera*)
Aromáticas: Italia, Moscatel, Albilla y Torontel.

DENOMINACION DE ORIGEN EXCLUSIVAMENTE PERUANA

El Pisco, además de ser la bebida tradicional del Perú desde tiempos de la Colonia española, y símbolo de la peruanidad, constituye también lo que en el comercio internacional se conoce como una denominación de origen. De acuerdo a lo dispuesto por el Arreglo de Lisboa relativo a la protección de las denominaciones de origen y su registro y según la definición establecida por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), se entiende por denominación de origen al nombre de un país, de una región o de un lugar determinado, que sea utilizado para designar a un producto originario de ellos, cuyas cualidades y características se deben exclusiva y esencialmente al medio geográfico, incluidos los factores naturales (geografía, clima, materia prima, etc.) y los factores humanos (mano de obra, arte, ingenio, tradición, etc.).

Por su parte, la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) considera, además de estos elementos, el factor de "notoriedad" o "reputación" que deben tener las denominaciones de origen para ser consideradas como tales. Se trata pues, de un concepto integral que reviste significativa importancia para el sector vitivinícola pues constituye un valioso instrumento jurídico para el desarrollo de una economía, ya que tienen por objeto la "promoción colectiva" garantizando calidad, procedencia y, en muchos casos, tradición e historia de productos que son fruto del íntimo vínculo entre grupos humanos y la tierra de donde provienen.

Asimismo, las denominaciones de origen constituyen un mecanismo de defensa del consumidor y de la libre y leal competencia, pues el Acuerdo sobre los Derechos de la Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), suscrito en el marco de la Organización Mundial del Comercio, establece en la Sección III referida a las Indicaciones Geográficas, que "los países deberán impedir la utilización de indicaciones que sugieran que un producto proviene de una región geográfica distinta de su verdadero origen, induciendo al público a error, e incluso, cualquier otro tipo de utilización que constituya un acto de competencia desleal."

Como se puede concluir, uno de los elementos indispensables para el reconocimiento de una Denominación de Origen y/o Indicación Geográfica es la pre-existencia de un referente geográfico que precisamente da origen a la denominación de un producto elaborado en ese determinado territorio. Es en este contexto que los países establecen el marco legal adecuado con la finalidad de impedir que la utilización de una designación o presentación de un producto indique que éste proviene de una región geográfica distinta de su verdadero lugar de origen.

Dentro de los alcances de este concepto, el término "Pisco" se ubica como una denominación de origen exclusivamente peruana. En primer lugar, porque corresponde a un lugar geográfico que ha existido desde inicios de la Colonia con ese nombre, correspondiendo a una ciudad, un valle, un río, un puerto y una provincia en la costa sur del Perú. Asimismo, merece destacarse que desde el punto de vista de las disposiciones legales que regulan la demarcación política del Perú, el Distrito de Pisco existe como tal desde que el Perú se constituyó como República independiente en 1821, y que el mismo fue elevado a la categoría de Provincia mediante Ley del Congreso, de 13 de octubre de 1900, publicada en el diario oficial "El Peruano", el 30 de octubre de 1900.

En segundo lugar, porque la extracción, recolección y posterior fabricación y elaboración de esta bebida se realiza a través de un proceso productivo exclusivo de la técnica peruana desarrollado y difundido en las regiones productoras.

Además, porqué la uva utilizada en su elaboración se debe al clima templado y a la formación tectónica del suelo, propio de la provincia de Pisco, que se extiende a los valles de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y algunos valles del Departamento de Tacna donde existen condiciones similares. Por otro lado, la reputación del Pisco también tiene neto origen peruano, remontándose al siglo XVII y continuando hasta la fecha.

Como uno de los muchos ejemplos que se pueden citar, se transcribe a continuación uno de los testimonios recogidos por el historiador norteamericano Herbert Asbury quien investigó, entre otros aspectos, la popularidad del Pisco en la costa oeste de los Estados Unidos:

"El Bank Exchange era especialmente famoso por el "Pisco Punch", inventado por Duncan Nichol, uno de los más barman más reputados... Durante la década de 1870's era de lejos la bebida más popular en San Francisco, a pesar que se vendía a 25 centavos el vaso, un precio alto para aquellos días. Las descripciones de San Francisco en aquel período, abundan en referencias casi líricas a su sabor y potencia, como "la crème de la crème" de las bebidas. Su base era el aguardiente de Pisco, que era destilado de la uva conocida como italia o la Rosa del Perú, y se denominó así debido al puerto peruano por donde era embarcado (...) Sobre el aguardiente en sí, (...) un conocedor que lo probó en 1872 sentenció: Es perfectamente incoloro, con una delicada fragancia, terriblemente fuerte y tiene un sabor que recuerda el whisky escocés, pero es mucho más delicado, con un marcado gusto a fruta. Viene envasado en jarras de arcilla, anchas en la parte de arriba estrechándose gradualmente hacia abajo, que contienen aproximadamente cinco galones cada uno."

Otro ejemplo destacado con explícitas referencias al origen y el prestigio del Pisco aparece en el centenario "Boletín de la Guerra del Pacífico " publicado en 1980 por la Editorial Andrés Bello de Santiago. En dicho boletín los militares chilenos que participaron en la ocupación de las localidades peruanas de Ica y Pisco consignan textualmente lo siguiente:

"... Sus principales casas son destinadas a bodegas para guardar los cancos (botijas) del afamado aguardiente que ha tomado el nombre del puerto. (...) La ciudad de Ica es un pueblo de siete a ocho mil habitantes, está rodeada de chacaras dedicadas especialmente al cultivo de viñas que producen el famoso Pisco. (...) Las tropas de ocupación se alimentan espléndidamente: buenas verduras, abundante carne, pan fresco, una copa de pisco al almuerzo y otra de vino a la comida y, sobre todo, sandías riquísimas, en abundancia, que es el manjar predilecto de nuestros rotos." (Informe del Coronel José Domingo Arrunátegui. Boletín de la Guerra del Pacífico, Santiago de Chile, Editorial Andrés Bello, 1980.)

Según la legislación peruana, las denominaciones de origen son propiedad del Estado y éste concede autorizaciones para su uso.

Es necesario destacar que hasta la fecha ningún país ha registrado a nivel internacional -en el ámbito del Acuerdo de Lisboa- la denominación de origen Pisco. En el marco multilateral de la OMC, se viene negociando el establecimiento de un "Sistema Multilateral de notificación y registro de las indicaciones geográficas de vinos y bebidas espirituosas", proceso en el cual el Perú viene participando activamente. Sin

embargo, sí existe registrada en algunos países la palabra Pisco como "marca", lo que resulta contrario a las normas internacionales vigentes que establecen claramente que una denominación de origen no puede, en ningún caso, ser registrado como marca.

CARACTERÍSTICAS DEL AUTENTICO PISCO

Cinco características fundamentales distinguen a los auténticos Piscos de los aguardientes de uva elaborados en otros países. Estas diferencias no pretenden, en lo absoluto, prejuzgar la calidad de dichos aguardientes, sino únicamente destacar las diferencias objetivas que existen. La variedad de uva utilizada como materia prima: Una de las grandes diferencias entre el auténtico Pisco y los aguardientes de uva extranjeros es que los insumos utilizados en su elaboración -artesanal e industrial- no se limitan a las variedades de uva aromática tipo moscatel. En realidad el énfasis está puesto, como debe ser, en el sabor y no en el aroma. Por ello las variedades de uva más usadas son la Quebranta (mutación propia del Perú) y, en menor cuantía, la Negra Corriente y la Mollar, variedades no aromáticas.

La no rectificación de los vapores: El proceso de destilación empleado para la elaboración del Pisco se efectúa en alambiques o falcas de funcionamiento discontinuo y no en alambiques continuos. Ello con el objeto de evitar que se eliminen muchos elementos constitutivos del verdadero Pisco al rectificarse los vapores producidos al momento de su destilación.

El tiempo entre la fermentación de los mostos y el proceso de destilación: Conforme a la definición del Pisco, éste proviene de la destilación de caldos o mostos "frescos" es decir recientemente fermentados. El tipo de procesamiento evita que el caldo o mosto de uva fermentado permanezca durante muchos meses antes de ser destilado o que se utilicen vinos hechos. Actualmente en el Perú los alambiques para la elaboración de Pisco deben cumplir con los requisitos establecidos por la Comisión de Supervisión de normas técnicas, metrología, control de calidad y restricciones para-arancelarias del Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

No tiene ningún agregado: En el Perú, el proceso de destilación no se paraliza sino hasta el momento en que se haya obtenido el Pisco a nivel alcohólico de 42° o 43° grados Gay-Lusac promedio. No se agrega agua destilada o tratada con la finalidad que no pierda su cuerpo, color y demás características que lo distinguen. Proceso de obtención del contenido alcohólico: Al iniciarse la destilación de los mostos frescos la riqueza alcohólica del producto destilado es alta, llegando aproximadamente a 75° grados Gay-Lusac. Conforme se prolonga el proceso, el grado alcohólico va disminuyendo, permitiendo, de esta manera, que otros elementos que constituyen el Pisco se vayan integrando al destilado. De acuerdo a la pericia y la tradición del pisquero peruano esta operación se prolonga hasta que el nivel alcohólico ha bajado a 42° o 43° en promedio, pudiendo bajarse hasta 38° grados Gay-Lusac.

PRUEBA: CORDON Y ROSA

Como todo buen licor, al Pisco se le reconoce por su sabor y aroma. Pero existe, sin embargo, una prueba de calidad distintiva del Pisco, conocida tradicionalmente como "cordón y rosa". La prueba es sencilla de realizar, tanto para conocedores como para consumidores no habituales. Luego de batir la botella de un Pisco auténtico y de calidad, debe quedar

una viscosidad como el aceite girando al centro del recipiente en forma similar a un torbellino. A la cola de burbujas distribuidas a lo largo se le denomina "cordón" y a las burbujas que flotan sobre el ojo del torbellino se les llama "rosa".

SECRETARÍA DE ECONOMÍA



SISTEMA DE
BIBLIOTECAS
I.A.S.L.P.

Nº. DE REG.

ACAT 372