

Iniciativas de Vinculación  
para Acelerar la Innovación



**IVAI**  
**Destilados  
premium**



Yayo López / PROMPERÚ

# Lima

Capital del Perú. Se encuentra situada en la costa central del país, a orillas del océano Pacífico.



**PERÚ**



# Tabla de contenido

CARTA DEL PRESIDENTE DEL CONCYTEC.....	4
INSTITUCIONES QUE FORMAN PARTE DE LA IVAI.....	5
AGRADECIMIENTO A COLABORADORES DEL PROGRAMA IVAI.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
LA METODOLOGÍA IMPLEMENTADA.....	9
LA INDUSTRIA GLOBAL Y EL SECTOR.....	11
• Gestión del cambio fase 1	
LA ESTRATEGIA.....	20
• Gestión del cambio fase 2	
EL PLAN DE ACCIÓN.....	26
• Línea de acción 1	
• Línea de acción 2	
• Línea de acción 3	
• Línea de acción 4	
RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PÚBLICA.....	31
• Gestión del cambio fase 3	
ACRÓNIMOS.....	33
BIBLIOGRAFÍA .....	34

# Carta del Presidente del Concytec



## Una apuesta estratégica para el Perú

Las Iniciativas de Vinculación para Acelerar la Innovación (IVAI) son, en su conjunto, una propuesta estratégica que el país ha decidido impulsar para generar cambios en ocho cadenas de valor distribuidas a lo largo del territorio nacional. Estas cadenas de valor ofrecen una variedad de productos y servicios potenciados desde nuestra riquísima diversidad biológica, geográfica, climática y cultural, contando con la capacidad creativa, innovadora y emprendedora de nuestra gente. De esta manera, se pretende promover una mejor oferta de nuestros productos en mercados más atractivos, poniendo al Perú en mejor ubicación en un mundo que tiende hacia un comercio responsable y sostenible.

Para lograr este objetivo, desde el Concytec, como ente rector de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y como impulsor de estas iniciativas, hemos promovido un diálogo público-privado entre representantes de la industria, el Estado y la academia, logrando una participación de más de 600 actores, en un proceso que ha tomado nueve meses, en su etapa inicial. A través de este trabajo colectivo, se han identificado acciones concretas para mejorar procesos y desarrollar nuevas habilidades que nos permitirán ser más competitivos internacionalmente, en industrias que representan sectores estratégicos para el desarrollo económico del país.

La clave ha sido el análisis estratégico realizado en conjunto con los diversos actores para proyectar varias formas de innovar y ampliar el alcance de dichas industrias, conectando los atributos propios con los clientes más sofisticados y exigentes que están dispuestos a pagar un *premium* por productos únicos.

El reto para el Perú es grande. Si bien se ha avanzado en ese camino, como país nos falta aún mucho por recorrer. Ello implica avanzar hacia la mejora de productos y servicios, algo que, a su vez, contemple una mayor eficiencia en procesos y en una producción dirigida hacia la economía circular, con inversión sostenible en I+D+i, y en el diseño de nuevos productos conforme a las tendencias globales.

Debemos reconocer el decidido e impecable compromiso de diversas instituciones públicas en este proceso de cambio, como los Ministerios de la Producción y de Comercio Exterior y Turismo, PromPerú, ProInnovate y el Instituto Tecnológico de la Producción, y del apoyo del Banco Mundial. Además de todas las empresas, instituciones, gobiernos regionales, gremios, universidades e institutos que han sido protagonistas de este proceso.

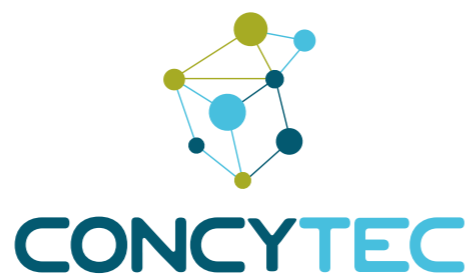
La apuesta está en marcha, y es indispensable seguir con el compromiso de todos y todas para lograr los objetivos que nos hemos trazado.

¡Juntos, estamos transformando el Perú!

**Benjamín Marticorena Castillo**  
*Presidente del Concytec*

# Instituciones parte de la IVAI Destilados Premium

Esta IVAI ha sido liderada por:



Impulsada e implementada por:



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros



PERÚ

Ministerio  
de la Producción



PERÚ

Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo



CONCYTEC



Con el acompañamiento técnico de las consultoras internacionales:



Competitiveness



EUROPEAN  
FOUNDATION  
for CLUSTER  
EXCELLENCE

Fundació Clusters i Competitivitat

Con el apoyo de:



BANCO MUNDIAL  
BIRF • AIF | GRUPO BANCO MUNDIAL

# Agradecimiento a **colaboradores** del programa IVAI

Un elemento esencial para el desarrollo y éxito de las Iniciativas de Vinculación para la Aceleración de la Innovación (IVAI), ha sido la participación de gremios, organizaciones, universidades y empresas privadas del sector.

Reconocemos y agradecemos su acompañamiento y colaboración activa dentro de las mesas de trabajo, el aporte de ideas y la construcción colectiva de iniciativas que serán vehículos de cambio para la competitividad de los diferentes sectores vinculados y en este caso particular de la **IVAI Destilados Premium**.

El compromiso y responsabilidad demostrados durante el proceso, la disposición permanente para compartir ideas, experiencias y aprendizajes, y la voluntad de apoyo para impulsar el crecimiento de cada una de las industrias durante estas primeras fases del proyecto, son elementos clave para la continuidad especialmente, para la implementación de las líneas de acción y el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo establecidos.

**A todas y todos ustedes, ¡muchas gracias!**



- Ministerio de la Producción • Ministerio de Comercio Exterior y Turismo • Gobierno Regional de Lima
- Asociación Nacional de Catadores Oficiales de Pisco • Asociación de Destiladores Peruanos • Asociación de Productores de Piscos y vinos del valle de Ica • Cámara de Comercio de Lima • Cámara de Turismo y Comercio Exterior de Paracas • Círculo de catadores del Perú • CITEagroindustrial Ica • CITEagroindustrial UT Huaura • Cluster Enoturístico de Ica • Colegio de Ingenieros del Perú • Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo • Comisión Nacional del Pisco Destilerías Aliadas • Instituto del Vino y del Pisco • Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
- Instituto Tecnológico de la Producción • Programa Nacional de Investigación Científica y Estudios Avanzados • ProInnovate • Pontificia Universidad Católica del Perú • Sociedad Nacional de Industria
- Universidad Nacional Agraria La Molina • Universidad Nacional de Ingeniería • Universidad Nacional de San Agustín y a todos los representantes del sector privado que participan en esta IVAI.



# Introducción

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

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

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

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

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

# IVAI Perú





# La metodología implementada

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



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

- 1** FASE **IDENTIFICAR DESAFÍOS**  
**Recopilación de información a nivel de empresa, sector e industria:**  
 Tiene como objetivo recoger los datos de la industria específica a nivel global y local, así como establecer un primer contacto con un grupo seleccionado de agentes (empresas e instituciones) representativos de las diferentes actividades de la cadena de valor presentes en el sector y área de estudio. Esta fase concluye con un diálogo público-privado con todos los agentes y partes interesadas de la industria, donde el equipo local presenta la iniciativa, promoviendo que el sector privado se comprometa con ella.
- 2** FASE **GUIAR LA ESTRATEGIA**  
**Análisis de la industria y segmentación estratégica:**  
 El objetivo de esta fase es obtener un análisis de la industria a profundidad y realizar una segmentación estratégica con visión de futuro para el enfoque a desarrollar en cada IVAI. La actividad abarca el análisis de datos secundarios y una serie de entrevistas realizadas por los equipos locales y la firma consultora a compradores avanzados, competidores globales, así como actividades de referencia en otras cadenas de valor similares en el mundo. Esta fase incluye la conformación de una serie de grupos de trabajo para la definición de la estrategia y el desarrollo de un segundo diálogo público-privado.
- 3** FASE **LANZAR ACCIONES**  
**Propuesta de planes de desarrollo de las cadenas de valor y reformas de políticas:**  
 El objetivo de esta fase es identificar y elaborar de forma participativa, con la contribución de empresarios líderes, innovadores y el sector público, la proyección de inversiones especializadas y la reforma de políticas necesarias para lograr posiciones más competitivas en el segmento estratégico seleccionado en el análisis anterior. Estas acciones se construyen mediante grupos de trabajo y se lanzan en una tercera reunión pública abierta.



# Proceso de cambio en cada **IVAI**

Cada IVAI tiene  
3 fases de trabajo:



**Equipo de Gestión:**  
Kelly Granados - Líder de la iniciativa  
Jessica Mora - Concytec  
Cecilia Rengifo - PRODUCE  
Ruth Huamán - PRODUCE

# La industria global y el sector



Yayo López / PROMPERÚ

Con una población que representa alrededor del 30% de los habitantes del Perú, Lima (región y área metropolitana) se destaca no sólo por concentrar una gran parte de la actividad económica nacional, en forma de empresas manufactureras, entidades financieras, comercio y actividades logísticas, entre otras, sino también por ser uno de los centros gastronómicos más reconocidos a nivel mundial, con dos restaurantes entre los diez mejores del mundo según el ranking publicado por *The World's 50 Best Restaurants* en 2021.

A la par de su riqueza culinaria, fruto de una diversa mezcla de culturas y costumbres provenientes de Sudamérica, Asia, África y Europa, Lima también se ha destacado a nivel nacional por ser una de las principales zonas productoras de **bebidas espirituosas**, entre las que resalta el pisco, obtenido a partir de la fermentación y posterior destilación de variedades de uva como quebranta, italia y uvina; y otras bebidas de producción reciente como el whisky, el vodka y el gin, elaboradas a partir de insumos como cereales, granos andinos y frutas amazónicas propios de la inmensa biodiversidad que tiene el país.

La producción de pisco obedece a procesos de estilo artesanal que mantienen la tradición de cientos de años. En Lima, la producción se concentra en la provincia de Cañete, con una amplia presencia de viñedos y bodegas en los valles de los ríos Mala y Cañete; en localidades como Lunahuaná, cerca de la frontera con el departamento de Ica, ubicado aproximadamente a tres horas en automóvil en dirección sur desde el área metropolitana. También se produce pisco, en menores volúmenes, hacia el norte en los valles del río Pativilca de la provincia de Barranca, cerca de la frontera con el departamento de Áncash.

La producción de bebidas destiladas diferentes al pisco se concentra principalmente en el área metropolitana, en zonas de actividad industrial como el distrito de Lurín, con productos como el whisky y el vodka que emplean maquinarias y equipos modernos para transformar los insumos generados en diferentes partes del país. Gran parte de la industria local de destilados *premium* tiene lugar en distritos de Lima Metropolitana con mayores niveles de ingreso y presencia de tiendas especializadas, así como bares y restaurantes exclusivos, como es Miraflores, San Isidro, La Molina y Barranco, entre otros.



Karla Paéz/ Concytec



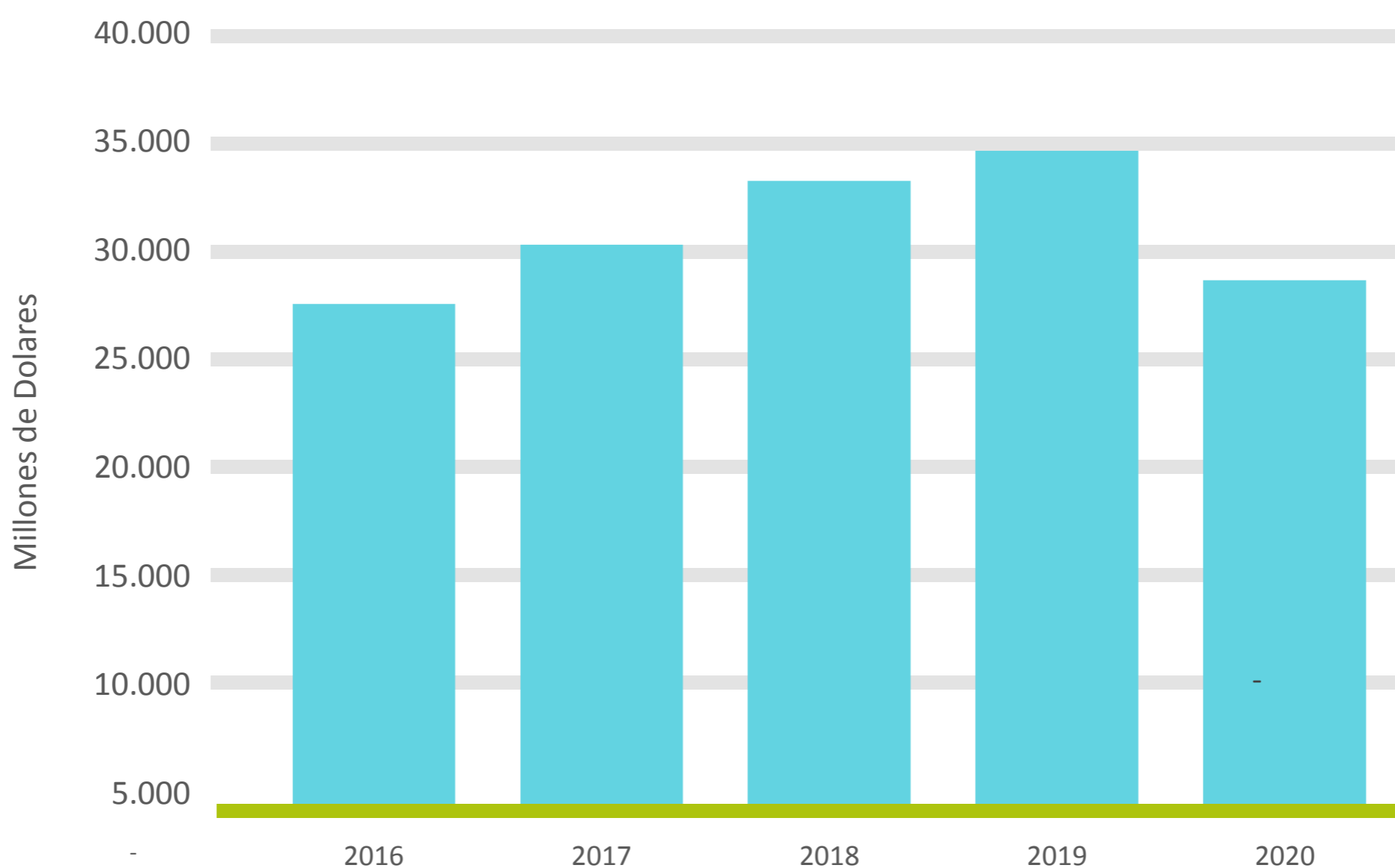
***Abarca la producción y comercialización de pisco en todas las provincias de la región, y las categorías de bebidas espirituosas como el whisky, el vodka y el gin, entre otras, con presencia en bares y restaurantes sobre todo en el área metropolitana de Lima.***



Las bebidas alcohólicas han acompañado al ser humano desde la antigüedad en rituales, eventos sociales y momentos de distinta índole. Dependiendo del proceso de producción, existen dos tipos principales de bebidas alcohólicas: las elaboradas mediante fermentación como el vino, la cerveza y el sake; y las bebidas destiladas o espirituosas como el pisco, el vodka y el whisky, obtenidas mediante un proceso en el que es separado el agua del alcohol de una bebida previamente fermentada, gracias a la acción del calor. Los registros más antiguos de bebidas destiladas datan del año 800 a. C. en China, donde se preparaba un destilado a base de arroz con fines curativos. Mucho tiempo más tarde, en el siglo X, los árabes inventaron el alambique, un instrumento que revolucionó el proceso de preparación de destilados y es empleado en distintas presentaciones para la preparación de variadas bebidas espirituosas en la actualidad.

A nivel global, el mercado de bebidas alcohólicas fermentadas y destiladas alcanzó un valor de aproximadamente 500 mil millones de dólares en 2020. Se prevé que las cifras 2021 consolidadas llegarán a un valor mayor de 546 mil millones de dólares que representa un crecimiento anual superior al 9%. A futuro, se proyecta que el valor de este mercado continúe creciendo a una tasa anual promedio del 8%, con lo cual su tamaño proyectado al 2025 será de 735 mil millones de dólares (Business Wire, 2021). Por otro lado, se destaca que, dentro del grupo de bebidas alcohólicas, la familia de destilados representa un 53% del total del mercado global (Business Wire, Worldwide Distilled Spirits Market Insights (2019-2025), 2020).

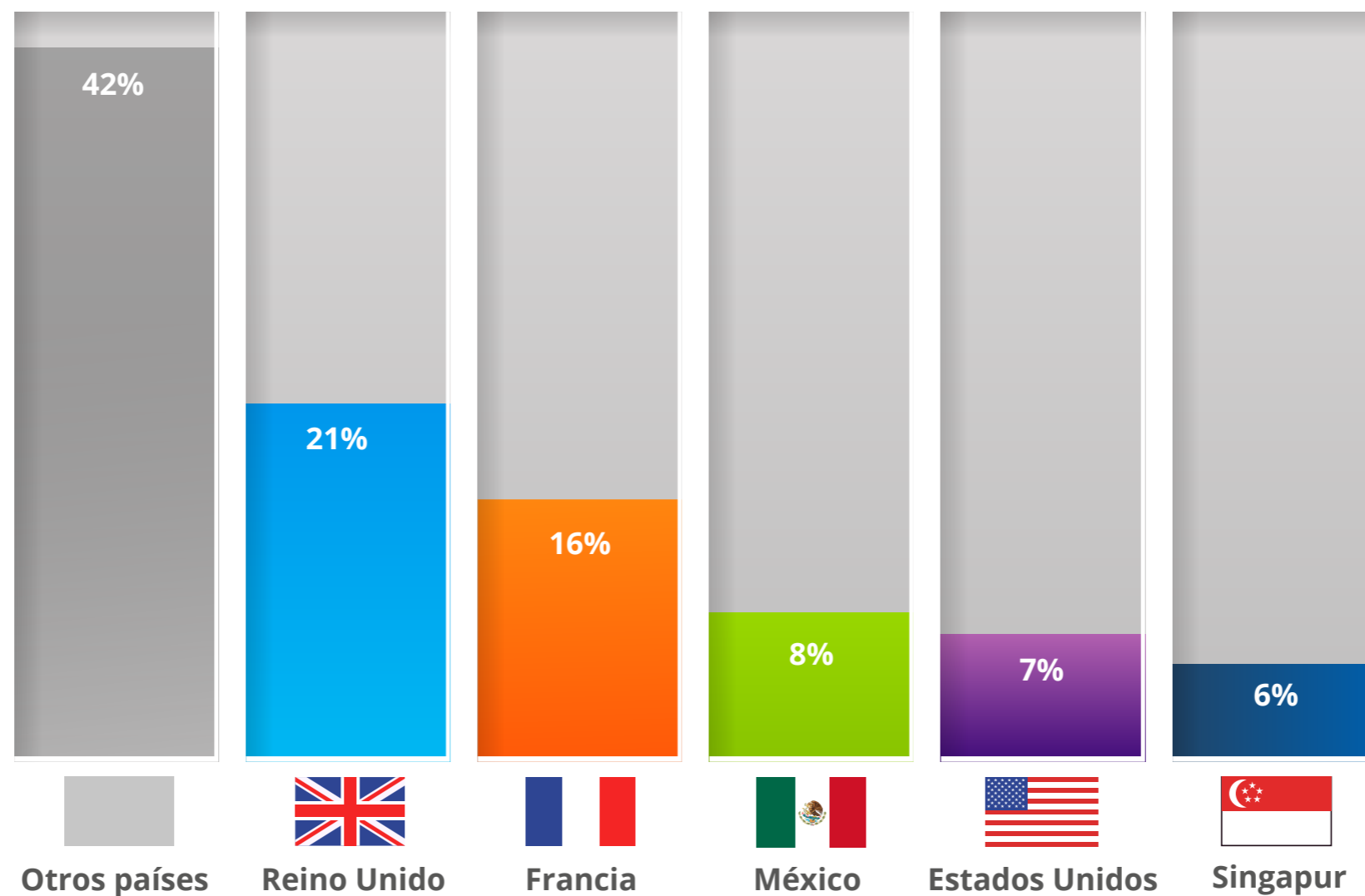
**Gráfica 1. Exportaciones globales de bebidas destiladas (2016 - 2020)**



Fuente: UN-COMTRADE

Por el lado de las exportaciones, según Trade Map (2021) el valor total exportado de bebidas destiladas en el mundo fue aproximadamente de 29 mil millones de dólares en el 2020 (Gráfica 1), que representa una disminución de 15.6% en comparación con el 2019. Previamente, el valor global de exportaciones había registrado un crecimiento anual promedio de 6.7% durante el período 2016 - 2019. Los cinco países con mayores montos de exportación en el 2020 fueron en su orden: Reino Unido, Francia, México, Estados Unidos y Singapur (Gráfica 2). En conjunto, estas cinco economías concentraron en el 2020 el 58% de las exportaciones mundiales de bebidas espirituosas (Trade Map 2021).

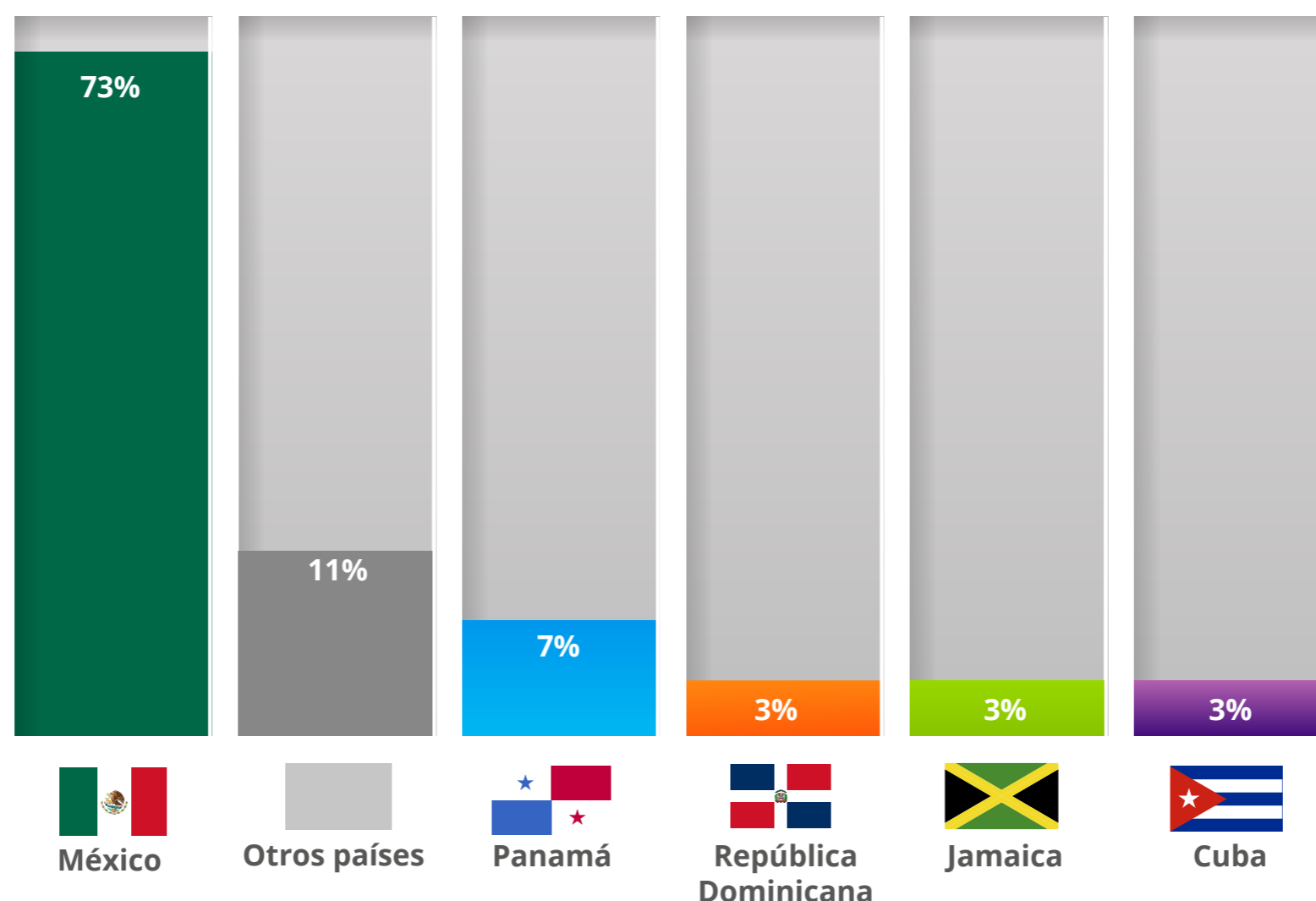
**Gráfica 2.** Distribución de exportaciones mundiales de destilados en 2020



Fuente: UN-COMTRADE

En Latinoamérica y el Caribe se registró un total de 3,272 millones de dólares en exportaciones de destilados (11.3% de las exportaciones mundiales) en 2020, con amplio liderazgo de México dentro del grupo de cinco mayores exportadores, con una participación del 73% a nivel regional. En el segundo lugar se encuentra Panamá con un 7% de participación, mientras que República Dominicana, Jamaica y Cuba, le siguen con 3% de participación cada uno (Gráfica 3) (Trade Map 2021).

**Gráfica 3.** Principales exportadores de destilados en Latinoamérica y el Caribe en 2020



Fuente: UN-COMTRADE





Por su parte, Perú registró un total de 6.4 millones de dólares en exportaciones de destilados en el 2020, donde el 65% corresponde a exportaciones de pisco, seguido por las de ron con una participación del 29%, mientras que, el restante 6% corresponde a otras categorías de bebidas espirituosas como el gin, el vodka y el whisky con el 6% (Veritrade,2021). Si bien Perú no se acerca al grupo de líderes en Latinoamérica y el Caribe en exportaciones de destilados, esta actividad tiene un gran arraigo dentro de la cultura y la historia del país.

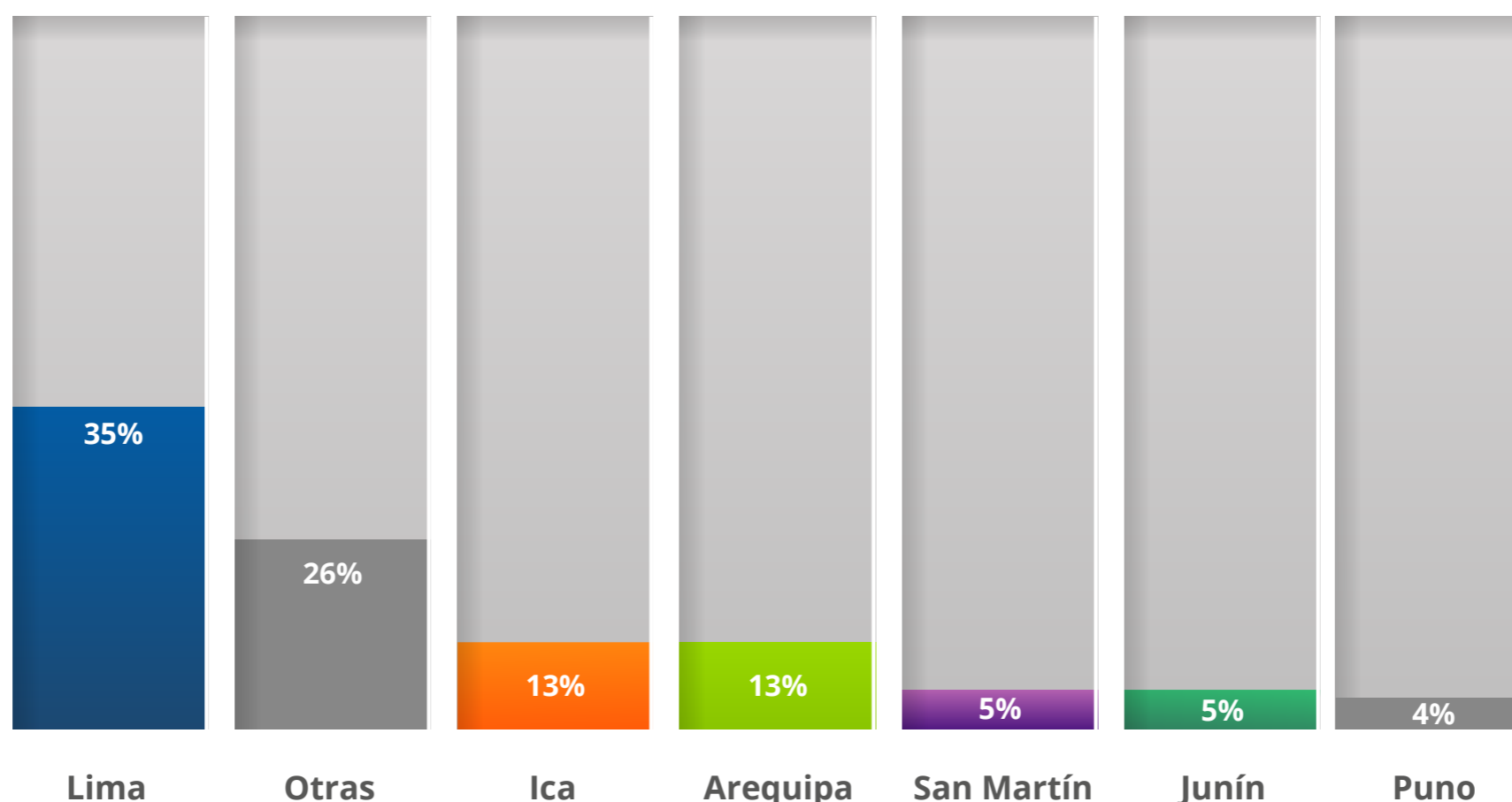
El origen del pisco se remonta a la llegada de los españoles en 1532, quienes introdujeron el cultivo de uva en el país con fines inicialmente vinculados a la celebración de misas católicas. Según el historiador Lorenzo Huertas, el registro más antiguo de producción de pisco se encuentra en el testamento de Pedro Manuel, de 1613, en el que mencionó tener entre sus posesiones, una caldera grande de cobre empleada para su preparación. En los siguientes doscientos años, aproximadamente, surgieron medidas restrictivas de distinta índole orientadas a limitar la producción y consumo de bebidas alcohólicas, por considerarlas causantes de vicios y delitos. Luego, en el siglo XVIII se liberalizó la actividad, coincidiendo con la llegada de este producto por primera vez a Estados Unidos. De aquí en adelante, sucedieron períodos de bonanza y crisis, con protagonismo del pisco y el ron, que dieron forma a lo que hoy es la industria de destilados en Lima y en general en el Perú.

En 2019 Perú contaba con un total de 544 destilerías formales, evidenciando un crecimiento en los cuatro años anteriores del 8.7% anual. La distribución de destilerías por regiones del país revela que Lima concentra la mayor cantidad con un 35% de participación, seguida por Ica y Arequipa, cada una con 13% de participación (Gráfica 4).



Adrián Portugal / PROMPERÚ

**Gráfica 4. Porcentaje de destilerías formales por región en 2019**



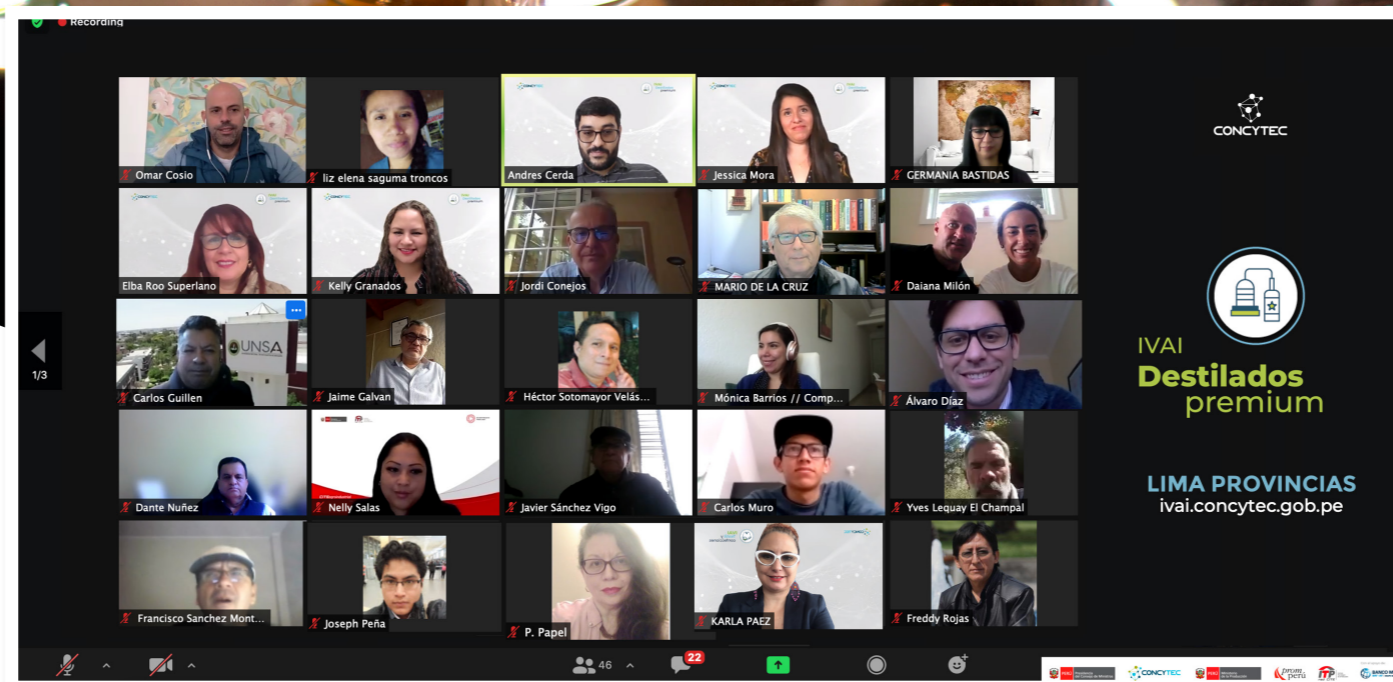
Fuente: PRODUCE

**Gráfica 5. Mapa de actores en la industria de destilados**


En la cadena de valor de esta industria, los destiladores juegan un rol fundamental, pues mediante distintos métodos se elaboran bebidas espirituosas. Para lograr esto, es crucial tener garantizada la red de proveedores tanto de equipos, herramientas y materiales para la producción (incluido el suministro de botellas y corchos), y de insumos primarios (como uva, maíz, caña de azúcar, papa, quinua y cebada) que se transforman en el proceso de destilado. En la producción de pisco, las bodegas productoras son generalmente dueñas de los cultivos de uva que emplean como insumo.

En este recorrido de actores que conforman el ecosistema empresarial de la industria de destilados, siguen en la cadena los distribuidores y comercializadores quienes, bajo condiciones de contrato específicas, gozan de derechos para vender las marcas de destilados en un territorio determinado ya sea a nivel nacional o internacional. Finalmente, se encuentran los puntos de venta como supermercados, tiendas especializadas, bares y restaurantes que completan el proceso, al ser los establecimientos en los que los consumidores finales tienen acceso a los productos ya sea para consumo inmediato o posterior en casa u otro sitio.

Este proceso de generación de valor es posible gracias a la participación de otros actores en el entorno del negocio, entre los que se destacan: el gobierno, que juega un rol fundamental en la regulación de la producción y consumo de bebidas; las empresas de servicios financieros, que bajo diferentes modalidades ofrecen capital económico para iniciar y mantener los negocios; los centros de pensamiento como universidades y entidades de investigación, que adelantan estudios para disponer de nuevo conocimiento que mejore los procesos de producción; las asociaciones y consorcios, que motivados por un interés común logran cambios en los modelos de negocio; y por último, las empresas y entidades, que asesoran y certifican la calidad de los productos y los procesos de la industria, entre otros aspectos.



## La gestión del cambio fase 1

Durante la primera fase de la IVAI, se realizaron más de veinte entrevistas individuales, con diferentes actores de la industria de destilados en Lima, para conocer a fondo la realidad del sector y, así mismo, invitarles a participar en las distintas actividades de la iniciativa. A manera de cierre de esta etapa, se llevó a cabo un **primer diálogo público-privado** en el que muchos actores de la industria, no sólo los participantes de entrevistas individuales, tuvieron la oportunidad de exponer sus apreciaciones sobre el futuro y los retos que enfrentan.

# La estrategia



Karina Mendoza / PROMPERÚ

## TENDENCIAS QUE MARCAN LOS CAMBIOS DEL SECTOR

Desde el punto de vista estratégico, es importante tener en cuenta algunas tendencias que influyen en la manera de hacer negocios en la industria de destilados, como las siguientes:

1

**Salud y bienestar:** relacionada con una mayor “conciencia” en los consumidores, quienes demandan bebidas con menor contenido alcohólico y disminuyen los volúmenes de consumo, prefiriendo productos de alta calidad que a su vez posicionen los procesos *premium* en esta industria. En ese sentido, se observa un aumento en la demanda de productos libres de gluten, sin lactosa, orgánicos y veganos, que conducen a procesos de innovación.

2

**Preferencias flexibles:** al diluir las fronteras entre categorías de bebidas destiladas, propiciando que los consumidores basen su elección en la tendencia del momento y no en un tipo particular de bebida.

3

**Negociaciones en torno a la calidad-precio:** observando que las categorías *premium* y superior continúan creciendo a buen ritmo. El aumento de profesionales especializados en diferentes disciplinas relacionadas con el sector y la creciente popularidad de aplicaciones digitales que orientan la compra de bebidas, contribuye a educar a los consumidores.

4

**Digitalización:** desde la creación de la marca hasta el punto de venta, lo cual se apoya en el mayor acceso a internet, a medios de comunicación diversos y a la tecnología digital, de manera que los consumidores tienen acceso a información de un mayor número de marcas y productos.

5

**Vuelta a la autenticidad:** los consumidores buscan productos únicos que reflejen sus valores, centrándose en atributos como calidad, autenticidad y procedencia. Por lo anterior, aumentan las preferencias de procesos artesanales, categoría en constante crecimiento en el mundo de las bebidas alcohólicas.

## EFFECTOS DE LA PANDEMÍA EN LOS CONSUMIDORES

Como resultado de la pandemia, se observan cambios en el comportamiento de los consumidores que es importante comprender para posicionar la industria:

- **Mayor deseo de experimentar:** que se traduce en preparaciones elaboradas y únicas que pueden no estar en el menú de los bares y restaurantes. Según Bacardi, un 20% de consumidores encuestados están dispuestos a probar cocteles que no estaban en su “radar” antes de la cuarentena, incluyendo versiones *premium* de sus destilados favoritos (Bacardi Limited, 2021).
- **Nuevos hábitos por bioseguridad:** con los bares cerrados, por efecto de la pandemia, las personas han encontrado en los *ready to drink* (RTD) y las porciones individuales la facilidad de disfrutar los destilados en casa. En esta categoría, Nielsen reportó un crecimiento del 131% en el mercado de Estados Unidos en el 2020 (Bacardi Limited, 2021). De otro lado, el cierre de locales y las restricciones en eventos sociales, han provocado en los consumidores la adopción de nuevos hábitos, como las reuniones virtuales en las que cada persona desde su hogar comparte una bebida con las demás, activando una mayor demanda de accesibilidad y conveniencia, que exige compras en línea con servicio de entrega casi inmediato.
- **Un nuevo concepto de “fiesta”:** de acuerdo al tipo de consumidores que retornan a las reuniones sociales, en la medida que las dinámicas de la pandemia lo permiten. Por un lado, se observa la tradicional “juerga” con gente ansiosa por tener contacto con grupos de personas, en contraste con los consumidores que prefieren compartir en grupos pequeños buscando espacios más calmados y silenciosos.

## FORMAS DE COMPETIR E INNOVAR EN LA INDUSTRIA

Las tendencias de la industria y los cambios recientes de comportamiento en los consumidores, plantean desafíos para las empresas de destilados que pueden optar por tres maneras diferentes de competir e innovar:

### Segmento A

**Destilados de bajo precio.** Las empresas producen este tipo de destilados para la demanda de *souvenirs* y regalos corporativos, principalmente, donde el consumidor no es muy exigente en calidad, origen o en algún otro parámetro de exclusividad, de manera que son de fácil acceso.

### Segmento B

**Destilados de alta calidad, con marcas reconocidas.** Bajo este enfoque, las empresas producen y comercializan marcas, invirtiendo grandes sumas en su posicionamiento para generar recordación y competir en mercados masivos. Este es el caso de marcas globales de whisky escocés, como Johnnie Walker, Buchanan’s o Chivas Regal, que los consumidores encuentran en páginas de revista, anuncios en la web o vallas en las calles de una ciudad y son de fácil acceso en cualquier lugar del mundo.

### Segmento C

**Destilados exclusivos con características únicas en función de su origen, ingredientes o procesos de elaboración.** En este segmento se encuentran empresas focalizadas en producir destilados diferenciados por sus características organolépticas, calidad e innovación. Estos productos representan una historia y concepto únicos, de manera que pueden ser altamente valorados por consumidores sofisticados que buscan propuestas nuevas y exclusivas.



Adrián Portugal / PROMPERÚ

## FACTORES DE ÉXITO

Las empresas participantes en la IVAI Destilados *Premium*, se inscriben en el último segmento para lograr mayor competitividad en el largo plazo, enfocando los esfuerzos de innovación en lograr destilados con características únicas. Dentro de este segmento se identifican una serie de factores de éxito en función del nivel de flexibilidad y la capacidad de adaptación que tienen las empresas en su portafolio de marcas, que se resumen en:

- **Identidad, construcción de valor y estrategia de marca**, con las que se busca destacar las cualidades de autenticidad más valoradas por el consumidor.
- **Relación directa con consumidores y clientes**, para conocer las demandas y gustos de un mercado dinámico y cambiante.
- **Canales y estrategia de venta diferenciados** para el nicho específico.
- **Producción en microlotes** de alta diferenciación por calidad y origen.
- **Acceso a expertos** que permitan adaptabilidad al gusto de los consumidores más exigentes.
- **Calidad de la materia prima y variedad de insumos** para propuestas innovadoras en productos.
- **Validación de la calidad del producto a través de galardones internacionales.**
- **Trazabilidad, responsabilidad social y medioambiental, y sostenibilidad.**



## ÁREAS DE MEJORA

Considerando las implicaciones de competir en este segmento estratégico, las empresas e instituciones del sector local acordaron enfocar los esfuerzos de implementación en las siguientes tres áreas de mejora:

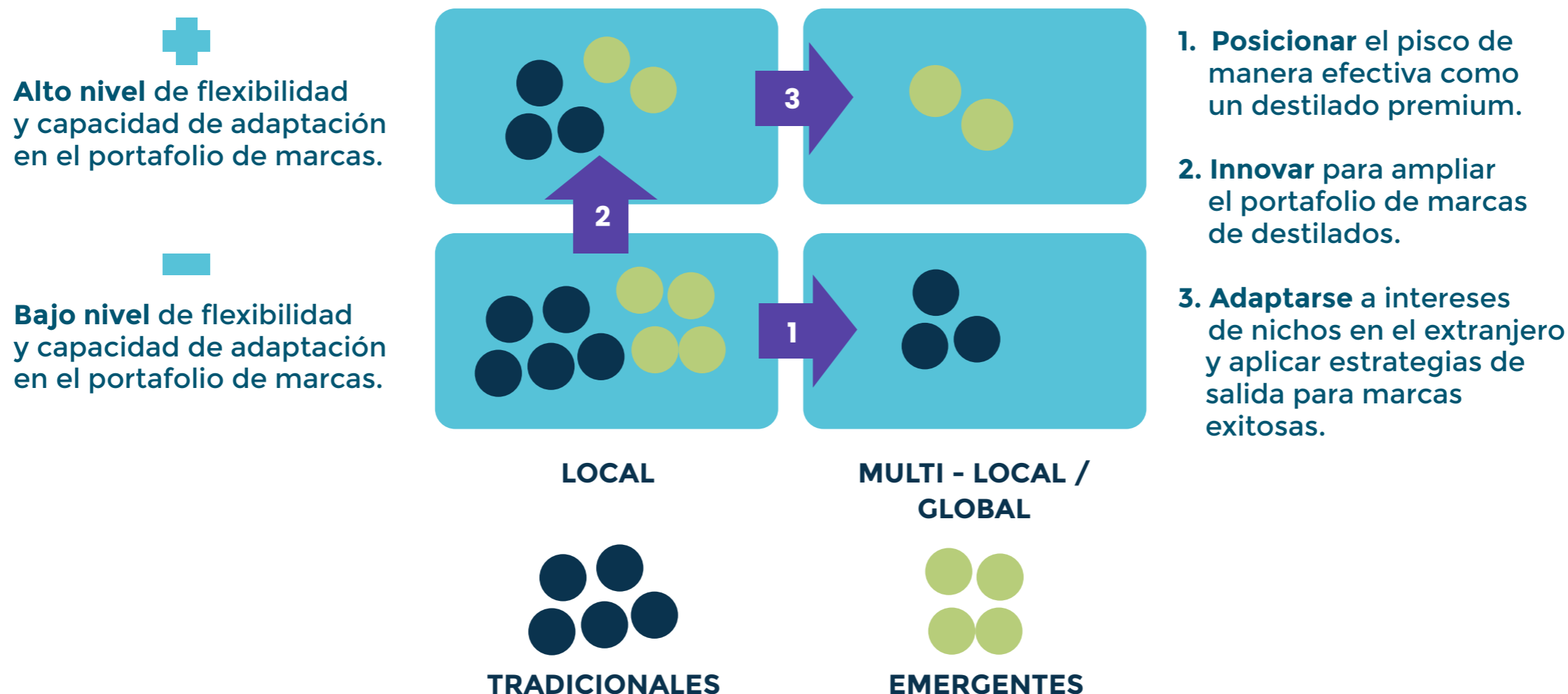
**Identidad de marca y estrategias de *marketing* para consumidores de destilados *premium*:** además de garantizar la calidad del producto y lograr características particulares, el éxito de las empresas destiladoras depende en gran medida de la imagen que proyectan y la manera cómo se conectan con nichos de consumidores muy exigentes.

**Innovación para aumentar la flexibilidad y capacidad de adaptación:** teniendo en cuenta el dinamismo del mercado y las tendencias de la competencia en esta industria, las empresas destiladoras necesitan estimular su ingenio y capacidades de innovación para diversificar las categorías de destilados y potenciar las características de los diferentes productos.

**Entorno óptimo para impulsar el desarrollo del sector:** considerando la amplia regulación de esta industria en materia de producción y fiscalización, es necesario lograr la racionalización de medidas con el propósito de facilitar la innovación y promover el desarrollo.

## Cambios esperados para llegar al segmento C

Segmento C: Destilados que presentan características únicas en función de su origen, ingredientes o procesos de elaboración



Para competir exitosamente en la industria de destilados, actualmente las empresas necesitan alcanzar mayores niveles de flexibilidad y capacidad de adaptación en sus portafolios de categorías de bebidas y marcas. En el sector hay dos tipologías de empresas: productores tradicionales de pisco y productores de categorías emergentes como whisky, vodka y gin, para las cuales se busca lograr las siguientes transiciones:

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



## La gestión del cambio fase 2

En materia de gestión del cambio, durante la segunda fase de la IVAI los esfuerzos se enfocaron en actividades como i) la realización de un ejercicio de *benchmarking* para aprender de la experiencia de empresas en el exterior que ya compiten de manera exitosa en el segmento más atractivo; ii) establecimiento de grupos de reflexión estratégica para compartir hallazgos del *benchmarking* y el validar la visión de futuro para el conjunto de empresas; y iii) el desarrollo de un segundo *diálogo público-privado* en el que se presentó la estrategia de largo plazo y las áreas de mejora en las que se enfocaría el trabajo de definición de acciones de la tercera fase de la IVAI.

“ No hay recetas para el éxito en el mundo de los destiladores artesanales. Cada quien busca traer algo único al mercado y hacerlo de una manera que sea fiel al ethos de su marca. Como conjunto, el boom de los destiladores pequeños en Estados Unidos se debe en gran medida a la camaradería y al sentido de comunidad que hay entre los actores. ”

**Scott Schiller,**  
CEO de Thoroughbred Spirits Group

“ Si distribuimos 100 puntos para describir el éxito de una destilería artesanal en función de la proporción de esfuerzo entre marketing y productos, creo que 85 dependen del marketing. Por supuesto, si los otros 15 puntos corresponden a productos que no son buenos o no tienen nada único que contar, está todo perdido, pues la mayoría de los consumidores sólo prueban un producto una vez. ”

**Jaime Duffy,**  
Manager de Ventas Regionales y Exportaciones en St. George Spirits

“ La versatilidad en nuestra producción nos permite estar en primera fila cuando surgen oportunidades en el mercado. Un buen ejemplo es lo ocurrido con nuestro licor de pera con especias. ”

**Dave Smith,**  
VP y Maestro Destilador  
en St. George Spirits

- Luego del confinamiento inicial por la pandemia, del COVID-19, algunos trabajadores deciden no regresar a los establecimientos donde laboraban. No obstante, los consumidores regresan ansiosos de conocer nuevas propuestas en coctelería, ahora preparadas con menos personal.
- En este escenario, las preparaciones de cocteles necesitan ser fáciles, rápidas y deben tener un elemento de sorpresa que impacte al consumidor.
- Como ejemplo se tienen las ventas del licor de pera con especias de St. George Spirits, que usualmente era comprado en época de fiestas de fin de año y luego elevó las ventas al ofrecer a los compradores ese elemento único y fácil de agregar en los cocteles.

# El plan de acción

Orientados por la visión conjunta de largo plazo para el reforzamiento de la competitividad de las empresas locales de la industria de destilados, los actores de la IVAI se involucraron en el desarrollo de actividades de la tercera fase que tuvo como resultado la definición de las líneas de acción para la etapa de implementación de la iniciativa.



## LÍNEA DE ACCIÓN 1

*Promover la comunidad de innovadores en el sector de destilados.*

Para favorecer el desarrollo de la estrategia, a través del posicionamiento de marca y la flexibilización del portafolio de productos, una herramienta o medio indispensable es la innovación en los procesos productivos, con el uso de nuevas materias primas para la diferenciación de productos y la adaptación en materia de presentación, entre otros.

Sin embargo, activar procesos de innovación en un grupo de empresarios no es tan simple como encender un interruptor. Para ello, se hace necesario, entre otras cosas, trabajar en dos aspectos fundamentales: i) promover e incentivar una mentalidad innovadora y ii) conformar redes de apoyo, promoviendo conexiones entre las empresas y el ecosistema que apoya la innovación, para facilitar el desarrollo de nuevos proyectos.

Con mentalidad innovadora se está haciendo referencia a crear y fortalecer una cultura que promueva la curiosidad y la colaboración; que invite a la inspiración, sin temor a equivocarse; abierta a probar nuevas cosas de la manera más rápida y menos costosa posible; y que impulse el trabajo colaborativo entre actores de la industria, para aprovechar sinergias que pueden impactar positivamente el desempeño de las empresas.

Ahora bien, debe tenerse en cuenta que, en el contexto de la IVAI, la mayoría de los productores de destilados corresponden a micro y pequeñas empresas que, por lo general, no cuentan con grandes sumas de capital para

implementar proyectos de innovación. Por ello, a pesar de que un gran número de estas empresas están enfocadas en la operatividad de sus negocios, buscando generar ventas y, en muchos casos, intentando sobrevivir a los impactos de la pandemia y otros eventos adversos en el entorno de sus negocios, son conscientes del potencial que tienen para innovar y de la importancia de hacerlo. Esta primera línea de acción pretende actuar como la chispa que anime a muchas de las empresas a tomar la decisión de atreverse a hacer las cosas de manera diferente.

En este contexto, el objetivo de esta línea de acción es diseñar y ejecutar un ciclo permanente de actividades, para la comunidad de destiladores que sirva para:

**Difundir conocimiento específico y avanzado de la industria.**

**Promover la colaboración y la búsqueda de sinergias entre destiladores artesanales *premium*.**

**Inspira cambios innovadores a nivel de emprendimientos, productos y procesos.**

Esta línea de acción está dirigida principalmente a las empresas que se dedican a la producción de destilados. Para el primer ciclo, correspondiente al año 2022, se pretende tener como resultado:

- 2 encuentros presenciales con expertos internacionales
- 4 encuentros virtuales con expertos en temáticas diferentes
- 2 eventos para socializar investigaciones y desarrollos útiles para la industria
- 2 talleres en temáticas especializadas

### Caso de referencia

Matt Strickland es actualmente el encargado de dirigir las operaciones en Côte des Saints, una destilería ubicada en Quebec, Canadá. Estudió enología y viticultura en Oregon State University y hace parte del profesorado de Moonshine University, donde imparte un curso sobre producción de whisky y del Siebel Institute of Technology, dictando clases sobre teoría de la destilación. Durante el desarrollo del ejercicio de *benchmarking* de la IVAI, el equipo del proyecto tuvo la oportunidad de conocerlo, saber que el pisco es uno de sus destilados favoritos y que le anima mucho la idea de conocer Perú y compartir experiencias y aprendizajes con los destiladores locales.

## LÍNEA DE ACCIÓN 2

***Establecer una plataforma para conexión de I+D+i con retos de la comunidad de destiladores.***

Esta segunda línea de acción promueve la comunidad de innovadores en el sector de destilados, en la medida que pretende materializar las ideas que surjan de la exposición que tengan las empresas a otras experiencias y proyectos de I+D+i concretos, procurando que se genere una conexión sin complicaciones entre las ideas del sector y la oferta de acompañamiento institucional para llevarlas a cabo.

Es así que, el objetivo de esta línea de acción puede resumirse en establecer un sistema de colaboración en temas relacionados con I+D+i para:

**Conectar centros de investigación y académicos con necesidades actuales y futuras de la industria de destilados.**

**Implementar proyectos de I+D+i que sirvan para potenciar las capacidades de los destiladores locales en su búsqueda de mercados atractivos.**

En función del objetivo de esta línea de acción se definieron las siguientes actividades a ejecutar:

- 1** | **Levantamiento de información sobre proyectos de I+D disponibles y en curso:** toda vez que existen proyectos de investigación que pueden ser útiles para los destiladores locales, de manera que sus ideas sean puestas a consideración de los actores locales.
- 2** | **Mapeo de recursos para actividades de I+D+i:** para tener un catálogo de servicios, recursos disponibles y asistencia técnica que sirva para testear ideas innovadoras y hacer transferencia tecnológica y de conocimientos.
- 3** | **Identificar nuevos proyectos de investigación:** a partir de conocimiento de trabajos que están en curso de la oferta de apoyo disponible, abordando así nuevos proyectos de I+D+i.
- 4** | **Facilitar las conexiones con el ecosistema de innovación:** con el propósito de conectar la demanda y la oferta en torno a proyectos de I+D+i que sean del interés de la comunidad de destiladores locales.
- 5** | **Seguimiento a proyectos de I+D+i:** para conocer sobre su avance y compartir con los productores locales los aprendizajes que se obtengan.

Esta línea de acción está pensada para empresas destiladoras y centros de investigación y desarrollo relacionados con el sector, teniendo como metas en el 2022:

- **5 nuevos proyectos de I+D+i**
- **Ejecución de al menos uno de los proyectos**

## Caso de referencia

A nivel mundial, el American Distilling Institute (ADI), es la asociación comercial más grande y antigua dedicada a la destilación artesanal. Fundada en 2003, el ADI se ha convertido en un faro para la comunidad de destilación artesanal, proporcionando a su red global de destiladores una fuente de referencia para diferentes etapas de los procesos asociados a la industria de destilados.

Desarrollan entre sus pilares más importantes el de “investigación y desarrollo”, a través de una beca creada por la asociación: *Distilling Research Grant*, a través de la cual se han donado recursos para la investigación académica con el fin de aumentar el conocimiento sobre la destilación artesanal.

El fondo se ha creado a partir de donaciones de bienes y servicios que son subastados. Estos fondos son otorgados a los estudiantes y pasantes por un comité asesor independiente, compuesto por académicos, destiladores y científicos relacionados con el sector.

Como ejemplos de proyectos se pueden referenciar, entre otros, el análisis del varietal del maíz para whisky y el estudio de métodos para evitar los efectos negativos de la saponificación en los entornos de destilería.

## LÍNEA DE ACCIÓN 3

*Generar un sistema de información ágil sobre mercados y tendencias del sector.*

Un aspecto importante para alcanzar un buen posicionamiento en el mundo de los destilados es la toma de decisiones de manera informada y oportuna. Para ello, un recurso importante es la información actualizada, relevante y accesible sobre el mercado, tanto a nivel de oferta como de demanda, así como de las preferencias de consumo y comportamiento en nichos de mercado sofisticados.

En ese sentido, esta tercera línea de acción tiene como objetivo proporcionar información de mercado de manera periódica, como vehículo que aporte datos sobre el consumidor y su evolución. Para ello, se contemplan las siguientes actividades:

**Estudio de mercado doméstico:** orientado a analizar la situación actual y proyecciones para el mercado nacional de destilados premium.

**Estudio de mercado externo:** enfocado en las oportunidades que los destiladores locales tienen para promover sus productos en mercados fuera del Perú.

**Distribución periódica de información:** enfocado en monitorear información relevante y distribuirla entre la comunidad de destiladores.

Esta línea de acción está pensada para empresas destiladoras y empresas dedicadas a actividades de distribución y comercialización, teniendo como metas en el 2022:

- La realización de dos estudios, para los mercados doméstico y externo
- La distribución de tres boletines bimestrales con información sobre evolución de mercados y tendencia

### Caso de referencia

En actividades relacionadas con el análisis y distribución de datos sobre la industria de destilados, a nivel mundial un referente muy conocido es International Wine & Spirit Research (IWSR), una firma fundada hace más de 50 años que es la principal fuente de datos y análisis sobre el mercado mundial de bebidas alcohólicas.

## LÍNEA DE ACCIÓN 4

*Proporcionar asistencia técnica profesional en branding y marketing.*

Como parte de la estrategia de largo plazo, es necesario posicionar los destilados *premium* en nichos de mercado sofisticados, en los que se encuentran los consumidores más exigentes que valoran las cualidades únicas de los productos.

Para lograr este posicionamiento es indispensable diseñar marcas y estrategias que reflejen la esencia del destilado, tanto por la calidad de los insumos y materia prima, como por los procesos ancestrales o innovadores que los originan, destacando las cualidades que los hacen únicos.

Para ello, esta línea de acción pretende diseñar y promocionar una imagen atractiva para facilitar la comercialización de destilados en nichos de mercado sofisticados, tanto a nivel individual como grupal. Para lograrlo, la acción se enfoca en tres frentes:

### **Branding:**

para destacar los elementos diferenciadores que pueden fortalecer la identidad de los productos, generar confianza y credibilidad, para posicionar marcas exitosas en mercados sofisticados.

### **Marketing:**

para marcas y destilerías con potencial de acceder a mercados sofisticados en los que puedan crecer, tanto a nivel nacional como internacional.

### **Identidad global para “destilados peruanos”:**

con la que nuevos destilados generados a partir de insumos de la biodiversidad del país puedan ser promocionados en el exterior.

Por último, esta línea de acción tiene como foco el trabajo con destilerías y para el año 2022 pretende:

- Asistir a un total de 10 empresas del sector local en el campo del **branding y marketing**.

### **Caso de referencia**

Para dimensionar el poder que el *branding* y el *marketing* tienen en el mundo de las bebidas alcohólicas, puede analizarse el caso del Aperol. Este, es un digestivo creado en 1919 en Italia que se limitó a ser un fenómeno local en ciudades del norte como Venecia, Treviso y Padua, hasta el año 2003, cuando la marca fue comprada por el Grupo Campari. A partir de ese momento, gracias a una intensiva campaña de posicionamiento como ingrediente para la preparación de “Aperol Spritz”, sus ventas se incrementaron a un ritmo de más de 16% anual, convirtiéndose en un infaltable en los bares y restaurantes de todo el mundo, especialmente en época de verano.

# Recomendaciones de **política pública**



Para favorecer el cambio estratégico en las empresas de la IVAI Destilados *Premium* es necesario realizar cambios en disposiciones, regulaciones propias del entorno del negocio. En ese sentido, junto con los actores locales se identificaron las siguientes oportunidades de mejora:

- Promover el consumo interno de nuevos destilados peruanos *premium* mediante la reducción del impuesto selectivo al consumo.
- Simplificar requisitos sanitarios del proceso de producción de destilados.
- Actualizar el reglamento de denominación de origen del pisco para promover la innovación, sin perder la esencia del producto.
- Atraer inversiones en eslabones donde existe poca oferta de insumos.



## Gestión del cambio fase 3

Durante el desarrollo de la tercera fase de la IVAI, se conformaron tres grupos de trabajo correspondientes a cada una de las áreas de mejora que fueron presentadas en el **segundo diálogo público-privado**. En total, se realizaron tres sesiones de trabajo por cada grupo, en las que, con la participación de empresas e instituciones relacionadas con el sector, se definieron cuatro líneas de acción y, a su vez, se identificaron una serie de acciones de mejora, necesarias a nivel de política pública para el sector. Estas líneas de acción fueron presentadas, directamente por representantes de cada uno de los grupos de trabajo, en el **tercer diálogo público-privado**, a partir del cual se inició la etapa de implementación de acciones de la IVAI.



# Acrónimos

<b>TÉRMINO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>ADI</b>	Instituto Americano de Destilación (por sus siglas en inglés)
<b>CONCYTEC</b>	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>IVAI</b>	Iniciativas de Vinculación para Acelerar la Innovación
<b>PROMPERÚ</b>	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
<b>SINACYT</b>	Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (hoy SINACTI)
<b>SUNAT</b>	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

# Bibliografía

- UN COMTRADE. (2022). UNCOMTRADE. Obtenido de <https://comtrade.un.org/>
- Veritrade. (2022). Veritrade. Obtenido de <https://www.veritradecorp.com>
- Bacardi Limited, & T. (2021). Bacardi Cocktail Trends
- Business Wire. (8 de mayo de 2020). Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20200508005259/en/Worldwide-Distilled-Spirits-Market-Insights-2019-2025---ResearchAndMarkets.com>
- Business Wire. (17 de agosto de 2021). Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20210817005734/en/Alcoholic-Beverages-Global-Market-Report-2021-COVID-19-Impacts-and-Forecasts-to-2030---ResearchAndMarkets.com>
- SUNAT. Total empresas productoras formales de Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas (CIU 1551 en rev3: incluye pisco, vodka, gin, ron, mezclas y similares). 2020
- TRADE MAP (2021). Lista de los exportadores para alcohol etílico sin desnaturalizar con un grado alcohólico volumétrico <80% vol; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas (exc. Preparaciones alcohólicas compuestas de los tipos utilizados para la elaboración de bebidas). Recuperado de: <https://www.trademap.org/>
- VERITRADE (2021). Información sobre exportaciones peruanas de productos dentro de grupo de partidas arancelarias 2208 (licores, vodka, gin, whisky, ron, entre otros. Recuperado de: <https://www.veritradecorp.com/>





**JUNTOS** ESTAMOS  
**TRANSFORMANDO**  
EL PERÚ

ISBN: 978-9972-50-201-9



9 789972 502019

[ivai.concytec.gob.pe](http://ivai.concytec.gob.pe)