



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# CASO: UN TRAGO AMARGO PARA DKL

Natalia Vizcarra-Murguía y Manuel  
Alonso-Calle

Lima, octubre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**CASO: UN TRAGO AMARGO PARA DKL**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**MANUEL OMAR ALONSO CALLE**  
**NATALIA CRISTABEL VIZCARRA MURGUIA**

Asesora: Enkelejda Ymeri de Olivas

Lima, septiembre de 2017

## **PRÓLOGO**

Este caso que presentamos a continuación que llamamos “Un trago amargo para DKL”, nos permite poner en práctica el análisis del sector y su impacto en una organización, la evaluación de la estrategia; utilizar las herramientas financieras y ensayar los cambios necesarios para afrontar un nuevo entorno. Este caso se ha escrito como requisito para optar el grado de Máster en Dirección de Empresas otorgado por la Universidad de Piura, el cual se ha realizado entre los meses de marzo y setiembre del 2017.

En la elaboración del presente caso debemos agradecer a nuestra asesora PhD. Enkelejda Ymeri que nos acompañó en este proceso, y a los miembros de la Gerencia de DKL por brindarnos su tiempo para conocer de cerca los aspectos relevantes de la compañía y el entorno.

## TABLA DE CONTENIDO

Prólogo .....	ii
Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras .....	vi
Índice de Anexos .....	vii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso Un trago amargo para DKL .....	3
1.1. La empresa.....	3
1.2. El sector .....	4
1.3. Competencia .....	7
1.4. Canales de venta .....	13
1.5. La fuerza de ventas .....	19
1.6. Proveedores .....	19
1.7. La llegada de Campari al Perú.....	20
1.8. Preocupaciones actuales .....	22
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	27
1.9. Aspectos a tener en cuenta.....	27
1.10. Objetivos pedagógicos.....	27
1.11. Análisis del caso .....	27
2.1.1. Síntomas .....	27
2.1.2. Diagnóstico.....	28
2.1.2.1. Análisis sectorial .....	28
2.1.2.2. Estrategia actual.....	35
2.1.2.3. Análisis económico.....	35
2.1.2.4. Nueva estrategia .....	37
2.1.2.5. Análisis Financiero .....	39
2.1.2.6. Proyecciones.....	41
Conclusiones.....	43
Bibliografía.....	45

Anexos ..... 47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de bebidas alcohólicas importadas en valor CIF y por volumen .....	6
Tabla 2. Consumo per cápita bebidas alcohólicas 2016.....	7
Tabla 3. Evolución de participación de mercado por importador en Valor CIF y por Volumen .....	9
Tabla 4. Evolución de importaciones en valor CIF por importador y por categoría.....	10
Tabla 5. Evolución de Importaciones en volumen por importador y por categoría .....	12
Tabla 6. Resultados económicos por canal y categoría DKL 2012.....	17
Tabla 7. Resultados económicos por canal y categoría DKL 2016.....	18
Tabla 8. Gastos de marketing DKL 2016 .....	19
Tabla 9. Balance General DKL 2009 - 2016 .....	23
Tabla 10: Estado de Resultados DKL 2009 -2016 .....	24
Tabla 11. Estimaciones para los Próximos 5 años.....	25
Tabla 12. Participación del Whisky (CIF US\$).....	30
Tabla 13. Participación del Vino (CIF US\$) .....	30
Tabla 14. Participación del Ron (CIF US\$) .....	31
Tabla 15. Participación del Espumante (CIF US\$) .....	31
Tabla 16. Participación de Licores y Cremas (CIF US\$) .....	32
Tabla 17. Participación del Vodka (CIF US\$) .....	32
Tabla 18. Resultados Económicos – Márgenes Directos 2012 .....	35
Tabla 19. Resultados Económicos – Márgenes Directos 2016 .....	36
Tabla 20. Variaciones Márgenes Directos 2016 - 2012 .....	36
Tabla 21. Uso y Origen de Fondos DKL.....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comparación de Crecimiento PBI - Importación de Licores.....	5
Figura 2. Canales de venta.....	14
Figura 3. Importaciones por Categoría (Valor CIF – Miles de dólares).....	28
Figura 4. Importaciones por Empresa (Valor CIF – Miles de dólares).....	29
Figura 5. Estructura del Sector: Las Cinco Fuerzas Competitivas .....	34

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Proyecciones de tamaño de mercado y participación DKL.....	47
Anexo 2. Proyecciones económicas por categoría (en soles).....	48
Anexo 3. Aportes de Gastos de Marketing.....	49
Anexo 4. Flujo de Fondos Histórico.....	50
Anexo 5. Ratios 2009 -2016.....	51
Anexo 6. Balance General Proyección 2017 -2021.....	52
Anexo 7. Estado de Resultados 2017 - 2021.....	53
Anexo 8. Flujo de Fondos Proyectados 2017 - 2021.....	54
Anexo 9. Ratios Proyectados 2017 - 2021.....	55



## **INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo de investigación evaluamos la situación en la que se encuentra Drokasa Licores a finales del 2016, cuando está próximo a dejar la representación exclusiva de Appleton, una de las principales marcas de su portafolio.

El análisis comienza por entender la evolución del sector de bebidas alcohólicas importadas, los cambios que se han dado en el en los últimos años y la posición competitiva de DKL en el. Luego, se complementa con un análisis económico y financiero de la empresa, para entender cuáles han sido las variables que han influido en los resultados obtenidos hasta el momento. Para ello se utilizan los costos directos, flujo de fondos y ratios financieros.

Finalmente se proponen cambios en la estrategia de negocio, en la estrategia financiera, y se realizan las proyecciones de estados financieros y flujos de fondos esperados a 5 años.



## **CAPÍTULO 1. CASO UN TRAGO AMARGO PARA DKL**

Una mañana de febrero del 2017, Mariana Rivadeneyra, Gerente Financiero de Drokasa Licores, revisaba lo conversado en el último directorio. Se preguntaba si era razonable y alcanzable la cifra de ventas exigida para ese año. Se requería mantener el mismo nivel de ventas del año anterior, con una inversión de marketing menor en un 22% a la inversión promedio de los últimos 3 años y sin contar con Appleton en el portafolio. La empresa había tenido la representación exclusiva de Appleton por más de 50 años y habían logrado alcanzar y mantener el liderazgo de la categoría por muchos años. Sin embargo, su proveedor Campari tomo la decisión de instalarse en el país y con ello retirarle la representación. En adelante pasaría a ser su competidor directo. Como medidas inmediatas y para compensar esta pérdida se tenía planeado incorporar dos marcas nuevas al portafolio: un nuevo ron en remplazo de Appleton (se estimaba que con el nuevo ron las ventas de esta categoría en el 2017 será el 23% de lo que fue en el 2016) y un Gin (categoría que empezaba a desarrollarse y prometía un crecimiento interesante). Sin embargo, las condiciones en las que enfrentaba este gran golpe no era la mejor, la empresa arrastraba 4 años consecutivos de pérdidas y se encontraba en niveles máximos de endeudamiento bancario. Mariana entendía que el 2017 sería un año difícil, pero no tenía muy claro por donde debía empezar para que se pueda generar el cambio que se necesitaba para revertir los resultados y mantener su competitividad en el mercado.

### **1.1. La empresa**

Drokasa Licores S.A (en adelante DKL) se dedica a “la importación, comercialización y distribución de bebidas alcohólicas y productos afines. Se formó en el 2004 por medio de una escisión patrimonial de la unidad de negocio de licores de Drokasa Perú S.A.” (Drokasa Licores, 2017a, párr. 1). Drokasa Perú fundada en 1951 es la empresa más antigua de la Corporación Drokasa<sup>1</sup>, y se dedica a la comercialización y distribución para el sector de consumo masivo. Si bien en el 2004 se crea una nueva sociedad, el equipo de trabajo y las marcas con las cuales Drokasa Licores inicia operaciones, son las mismas que había tenido como unidad de negocio dentro de Drokasa Perú.

Actualmente DKL “cuenta con un portafolio amplio de marcas y tipos de bebidas alcohólicas. Compite en las categorías de Ron, Vino, Espumante, Whisky, Pisco, Vodka, Cognac y Cremas con un total de 37 marcas y 391 ítems” (Drokasa Licores, 2017a, párr. 2). Entre los productos afines que comercializa se encuentran alimentos como salsas,

---

<sup>1</sup> Drokasa Corporación tenía tres grandes unidades de negocio en Perú: Consumo Masivo, Agro e Insumos.

sardinas, aceite de oliva y agua. Actualmente tiene 6 representaciones en esta categoría con un total de 34 ítems y representa entre un 5-7% de la facturación. Todas sus representaciones, a excepción del Pisco, son de productos y marcas importadas. Su estrategia está enfocada en incrementar su participación de venta en los licores importados ofreciendo un amplio portafolio de productos dirigidos a los segmentos A, B, C +, con marcas prestigiosas a nivel mundial y local. Para DKL, es muy importante mantener vínculos sólidos y duraderos con cada uno de sus proveedores, basados en confianza y apoyo mutuo. En defensa de ello, DKL, participa cuando sea necesario y/o solicitado en las inversiones a mediano y largo plazo para el desarrollo de las marcas que representa. DKL concentra el 80% de sus ventas en 9 de sus marcas principales.

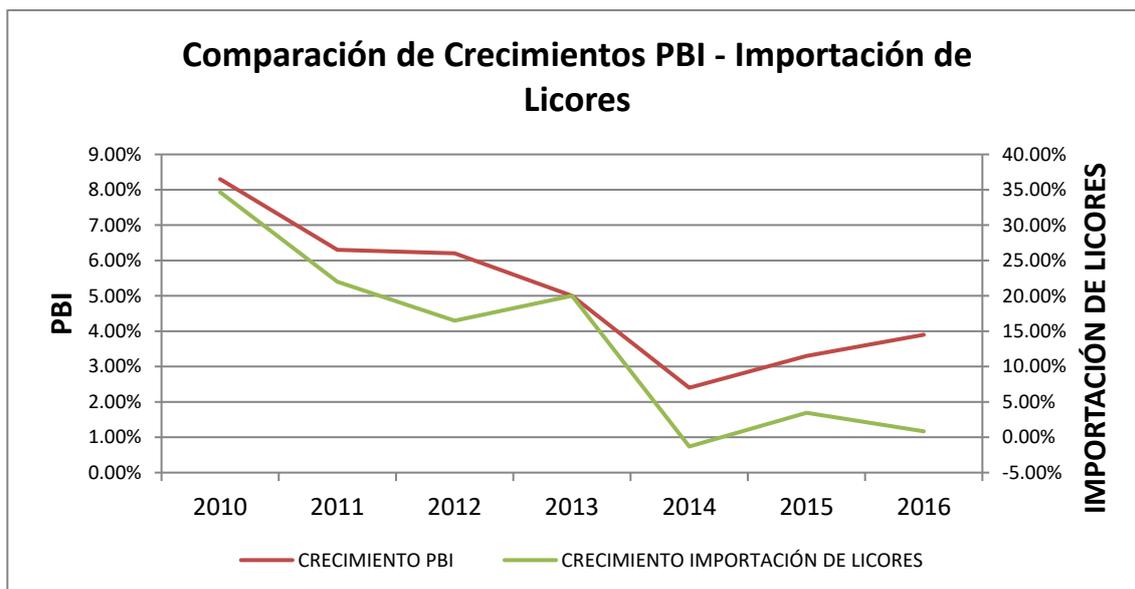
Desde el 2004, y durante los 10 años siguientes, mostró un crecimiento sostenido del 9% anual, alcanzando los niveles máximos de venta en el 2014. A pesar de ello, el porcentaje de utilidad fue descendiendo mostrando resultados negativos desde el 2013. En los últimos dos años DKL tuvo una reducción del 10% anual en ventas, y en el 2016 se alcanzó solo el 80% del presupuesto de ventas para ese año.

## **1.2. El sector**

La importación de licores ha ido muy de la mano con los crecimientos económicos del país. El desarrollo de las provincias, el crecimiento de centros comerciales, supermercados, restaurantes y hoteles son aspectos que aportan de una manera positiva al desarrollo de la categoría. El aumento del poder adquisitivo de la población, las expectativas en cuanto al futuro y el estado de ánimo incluyen de manera significativa en el consumo. Todas estas variables han impactado de manera positiva hasta el año 2013, en el que se mantenían crecimientos del PBI superiores al 5%. Sin embargo, del 2014 al 2016, con crecimientos entre 2-4% el mercado sufre una contracción importante, manteniendo un crecimiento promedio anual de 1%. Otro de los factores que acentúa esta desaceleración es el aumento del impuesto selectivo al consumo para los licores que pasó del 20% al 25% en el 2013. Se espera que para el 2017 el mercado crezca 3%.

En la década del 2004 al 2014, la categoría de licores creció a dos dígitos lo cual resultó ser un mercado atractivo para que los grandes productores mundiales como Diageo y Pernod, que trabajaban con un representante y distribuidor independiente, se instalaran directamente en Perú. Diageo, dueño de Johnnie Walker, Bailey's y Smirnoff, vio esta oportunidad años antes, iniciando operaciones en el país en 1995. Pernod dueño de Chivas, Havana y Absolut lo hizo en el 2006.

Figura 1. Comparación de Crecimiento PBI - Importación de Licores



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017) y Datasur (2017)

A pesar del desarrollo de la categoría de bebidas alcohólicas importadas en las últimas décadas y de la incorporación de grandes jugadores en el sector, las cifras relacionadas al mercado son escasas y caras para obtener. La información confiable y de fácil acceso con la cual se puede estimar el crecimiento de las categorías y la participación de mercado de cada una de las marcas son las proporcionadas por Aduanas. Estas cifras, si bien son útiles, tienen dos desventajas. La primera, solo muestra la cantidad de producto nacionalizado, mas no necesariamente comercializado en ese mismo año. No hay manera de diferenciar cuanta de esta mercadería se encontraba aun en los almacenes del importador al hacer los análisis. La segunda desventaja es que solo permiten analizar las bebidas importadas, y no las nacionales en donde el pisco, ron y vino juegan un rol relevante. Se estima que la producción nacional de ron esta entre 1.3 a 1.5 millones de cajas anuales frente solo a 250 mil cajas importadas. En el caso del Pisco se estima la producción entre 200-250 mil cajas anuales.

Las principales categorías en bebidas alcohólicas importadas son: Whisky, Vino, Ron, Espumante, Licores y Cremas, Tequila, Vodka y Gin. Estas 8 categorías hacen el 99.8% del total de bebidas alcohólicas importadas con un valor CIF de importación de 82.7 millones de dólares en el 2016 y un total de 1.7 millones de cajas de 9L. Los valores de importación han tenido un crecimiento promedio anual de 9.8% en los últimos 6 años. A nivel volumen de cajas de 9 litros este crecimiento ha sido de 5.2%.

El vino lidera las importaciones en volumen con 786 mil cajas de 9L. A pesar de ello, Perú aún cuenta con un bajo índice de consumo per cápita (1.77 litros a diferencia de 14 de Chile, 19 de Uruguay y 22 de Argentina) con lo cual, sumado al gran desarrollo de la

gastronomía en el País, se espera que esta categoría tenga importantes crecimientos a futuro.

La segunda categoría de mayor volumen es el Whisky con 461 mil cajas de 9L. El explosivo desarrollo de esta categoría se debe principalmente a la llegada de Diageo y Pernod como distribuidores al país. En el 2016 el volumen de Whisky importado casi llevo a triplicar el volumen del 2010.

Las categorías de cremas y licores y espumantes presentan aun volúmenes muy chicos de importación porque hay un desarrollo incipiente en los hábitos de consumo. A pesar de la evolución en la gastronomía, hay mucho por hacer en la coctelería. El espumante se acostumbra tomar solo en matrimonios, navidad y fiestas de fin de año.

La evolución de las demás categorías tanto en volumen como en valor CIF se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Evolución de bebidas alcohólicas importadas en valor CIF y por volumen

BEBIDAS ALCOHOLICAS IMPORTADAS	VALOR CIF													
	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
WHISKY	14,175,800	30%	16,917,100	29%	19,667,746	29%	31,250,628	39%	26,460,226	33%	35,375,635	43%	34,633,335	42%
VINOS	19,547,509	41%	24,271,600	42%	26,786,321	40%	26,043,637	32%	29,094,963	37%	24,169,758	29%	25,547,063	31%
RON	3,630,929	8%	4,927,121	9%	5,740,771	9%	7,383,050	9%	7,903,212	10%	7,155,249	9%	8,969,998	11%
ESPUMANTE	4,839,835	10%	5,756,959	10%	7,104,195	11%	7,489,404	9%	7,440,906	9%	7,294,755	9%	5,707,954	7%
LICORES Y CREMAS	2,253,156	5%	2,436,123	4%	3,344,769	5%	3,550,341	4%	3,749,110	5%	3,023,761	4%	2,774,467	3%
VODKA	2,004,116	4%	2,231,540	4%	2,943,875	4%	3,019,193	4%	2,776,239	3%	3,096,770	4%	2,550,468	3%
GIN	96,420	0%	105,741	0%	220,410	0%	309,390	0%	427,986	1%	707,366	1%	1,572,204	2%
TEQUILA	466,697	1%	737,615	1%	973,916	1%	1,064,190	1%	1,226,292	2%	1,050,789	1%	845,527	1%
VERMOUTH Y OTROS VINOS	72,384	0%	77,079	0%	117,458	0%	164,661	0%	122,728	0%	133,509	0%	114,617	0%
COGNAC, BRANDY Y SIMILARES	96,362	0%	96,862	0%	149,552	0%	127,551	0%	145,974	0%	75,489	0%	44,859	0%
TOTAL CATEGORIA	47,183,208	100%	57,557,742	100%	67,049,014	100%	80,402,045	100%	79,347,636	100%	82,083,081	100%	82,760,492	100%

BEBIDAS ALCOHOLICAS IMPORTADAS	CAJAS DE 9L													
	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
VINOS	736,511	56%	1,147,882	65%	818,805	53%	749,368	45%	839,509	50%	706,285	43%	786,464	44%
WHISKY	188,654	14%	216,481	12%	250,347	16%	376,303	23%	319,727	19%	420,384	26%	461,636	26%
RON	113,845	9%	145,055	8%	164,534	11%	215,737	13%	198,144	12%	195,139	12%	248,994	14%
ESPUMANTE	143,657	11%	104,936	6%	120,159	8%	132,711	8%	126,387	8%	124,657	8%	101,141	6%
VODKA	56,677	4%	59,769	3%	75,507	5%	73,330	4%	67,887	4%	83,610	5%	93,750	5%
LICORES Y CREMAS	63,508	5%	72,869	4%	84,274	5%	81,858	5%	81,595	5%	64,538	4%	63,610	4%
GIN	1,466	0%	8,535	0%	2,933	0%	3,242	0%	4,635	0%	7,515	0%	16,593	1%
TEQUILA	7,512	1%	11,517	1%	16,651	1%	17,564	1%	19,814	1%	16,156	1%	13,015	1%
VERMOUTH Y OTROS VINOS	2,575	0%	2,597	0%	3,846	0%	5,315	0%	3,500	0%	4,958	0%	2,819	0%
COGNAC, BRANDY Y SIMILARES	3,865	0%	4,384	0%	1,822	0%	1,707	0%	4,789	0%	994	0%	870	0%
TOTAL CATEGORIA	1,318,270	100%	1,774,025	100%	1,538,878	100%	1,657,135	100%	1,665,987	100%	1,624,236	100%	1,788,892	100%

Fuente: Datur (2017)

En la Tabla 2 se muestran los consumos per cápita de bebidas alcohólicas en la región.

Tabla 2. Consumo per cápita bebidas alcohólicas 2016

Consumo Percápita Bebidas Alcohólicas 2016							
Category : Alcoholic Drinks		Category : Beer		Category : Spirits		Category : Wine	
Geography	Consumo Percápita 2016	Geography	Consumo Percápita 2016	Geography	Consumo Percápita 2016	Geography	Consumo Percápita 2016
Brasil	66.53	Brasil	60.97	Brasil	3.32	Argentina	22.38
Chile	64.92	Colombia	52.99	Chile	3.23	Uruguay	19.05
Argentina	64.55	Chile	46.48	Venezuela	2.85	Chile	14.21
Colombia	55.30	<b>Perú</b>	<b>45.40</b>	Uruguay	2.64	<b>Perú</b>	<b>1.77</b>
Uruguay	52.09	Venezuela	41.98	Argentina	1.91	Brazil	1.63
<b>Perú</b>	<b>48.06</b>	Argentina	37.30	Colombia	1.67	Bolivia	0.72
Venezuela	46.05	Bolivia	34.76	Ecuador	1.04	Ecuador	0.60
Bolivia	36.92	Ecuador	29.40	<b>Perú</b>	<b>0.86</b>	Colombia	0.51
Ecuador	31.32	Uruguay	28.22	Bolivia	0.81	Venezuela	0.32

Fuente: Euromonitor International (2017)

La importación de licores presenta una fuerte carga tributaria dividida en: 6% de Advaloren (sobre valor CIF), 25% de Impuesto Selectivo al Consumo (sobre valor CIF + Adv) y 18% del Impuesto General a las Ventas (sobre valor CIF+Adv+ISC). Esto da una carga total del 56% sobre el valor CIF que son pagados por el importador al momento de realizar la nacionalización. Una de las consecuencias de ello son los altos índices de contrabando que se dan, sobre todo en las categorías de whisky y ron. Se estima que en el caso del whisky la relación contrabando – importación formal es de 60% - 40% y en el caso del ron 75%-25%. El contrabando en otras categorías no es representativo.

### 1.3. Competencia

En el mercado se pueden clasificar dos tipos de competidores: las filiales de las empresas productoras y las que son exclusivamente distribuidoras. En el primer grupo se encuentran Diageo, Pernod Ricard y recientemente Campari (inicia operaciones en Lima en marzo del 2017). Estas empresas cuentan con una ventaja significativa frente a las distribuidoras principalmente por los grandes presupuestos de marketing del cual disponen para el desarrollo de sus marcas y por el control que pueden ejercer sobre los costos de importación de sus productos.

Diageo se creó con la fusión de Grand Metropolitan y Guineess; “es la compañía líder mundial en el segmento de bebidas alcohólicas Premium” (Diageo, s. f., párr. 1).

Ocho de las veinte primeras marcas más vendidas del mundo son de su propiedad. Diageo comercializa sus marcas en más de 180 países y cotiza en las bolsas de Nueva York y Londres. Fabrica en 30 localidades de Europa. Inicia actividades en Perú en 1995. (“Diageo coloca ocho marcas”, 18 de febrero de 2016, párr. 1).

Pernod Ricard, nace en 1975. Es el jugador número 2 en el mundo de Vinos y Espirituosos. Diecisiete de sus marcas están entre las cien primeras del mundo. Inicia operación en Perú en el 2006.

El Gruppo Campari es

una compañía italiana fundada en 1860. Ocupa el sexto lugar en importancia a nivel mundial en el mercado de bebidas con alcohol y sin alcohol. Cuenta con 16 plantas y tiene presencia en 190 países alrededor del mundo. Su portafolio abarca más de 50 marcas Premium y súper Premium. (“Italiana Campari adquiere Appleton Estate”, 7 de julio de 2015, párr. 6).

Campari se convierte en la tercera empresa productora que llega al Perú.

En el segundo grupo se encuentra GW Yichang, LC Group, Perufarma, Drokasa Licores y todas las demás empresas, las cuales trabajan en su mayoría con un contrato de exclusividad con sus proveedores. En muchos de los casos, como lo ha sido siempre para DKL, este contrato era un acuerdo verbal, sin documentos firmados y basados en una relación de confianza y compromiso mutuo. Los compromisos acordados normalmente son asegurar un volumen determinado de compras y asignar una determinada inversión en marketing (esta puede ser compartida o estar a cargo del proveedor). WG Yichang, se forma en 1929, Perufarma en 1971 y LC Group en 1990.

En el 2016 participaron en este mercado 165 importadores, 25 de estas empresas hacen el 95% del total del mercado de importación de bebidas alcohólicas. Diageo es el líder indiscutible con una participación del 32%, seguida por Pernod Ricard y G W Yichang con 15% y 9%. Drokasa Licores ocupa el 6 lugar con 5% de participación.

Anualmente ingresan y se retiran un promedio de 50 jugadores, lo cual lleva al ingreso y retiro de nuevas marcas todos los años.

En la Tabla 3 se muestran la evolución de participación de mercado de las primeras 25 empresas en los últimos 6 años.

Tabla 3. Evolución de participación de mercado por importador en Valor CIF y por Volumen

PARTICIPACION DE MERCADO															
#	TOTAL IMPORTADOR	VALOR CIF													
		2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
1	DIAGEO PERU S.A.	10,597,235	22%	13,003,322	23%	16,718,934	25%	24,448,661	30%	20,174,686	25%	28,055,766	34%	26,270,954	32%
2	PERNOD RICARD PERU S.A.	4,479,931	9%	5,913,230	10%	6,296,488	9%	10,325,740	13%	9,484,782	12%	11,299,450	14%	12,252,667	15%
3	G W YICHANG & CIA S A	4,951,405	10%	6,090,041	11%	6,232,388	9%	6,595,026	8%	7,646,078	10%	6,268,756	8%	7,189,626	9%
4	L.C. GROUP S.A.C.	2,832,474	6%	3,603,188	6%	4,751,714	7%	4,924,645	6%	6,217,009	8%	5,831,598	7%	5,481,088	7%
5	PERUFARMA S.A.	5,314,433	11%	6,041,864	10%	7,805,131	12%	6,526,380	8%	6,935,280	9%	6,164,057	8%	4,959,766	6%
6	DROKASA LICORES S.A.	4,041,624	9%	4,806,018	8%	4,373,609	7%	5,640,544	7%	6,004,242	8%	3,961,471	5%	4,227,281	5%
7	BEBIDAS PREMIUM S.A.C.		0%		0%		0%		0%	1,790,856	2%	2,330,186	3%	3,426,298	4%
8	PREMIUM BRANDS S.A.C	1,760,342	4%	2,532,280	4%	3,234,198	5%	3,259,909	4%	2,859,603	4%	2,624,448	3%	2,983,954	4%
9	BEST BRANDS S.A.C.	1,534,253	3%	1,943,320	3%	2,197,294	3%	1,856,931	2%	1,917,974	2%	1,980,139	2%	2,125,170	3%
10	DISTRIBUIDORA VINUM SOCIEDAD ANONIMA - D		0%	1,061,455	2%	1,417,689	2%	1,622,735	2%	1,767,160	2%	1,711,014	2%	1,673,615	2%
11	PANUTS VINOS MEMORABLES S.A.C.	175,284	0%	489,123	1%	1,349,713	2%	1,568,084	2%	1,732,731	2%	1,416,269	2%	1,581,724	2%
12	GRUPO KC TRADING S.A.C.	244,673	1%	1,318,259	2%	1,374,664	2%	1,415,575	2%	1,724,244	2%	1,142,486	1%	1,171,003	1%
13	MISTROSANTI S.A.	516,345	1%	592,135	1%	659,789	1%	628,211	1%	751,843	1%	601,215	1%	763,078	1%
14	CARTAVIO RUM COMPANY S.A.C.		0%		0%		0%		0%	994,440	1%	1,113,530	1%	754,451	1%
15	ABASTECEDORA DEL COMERCIO LIMITADA SUCUR		0%		0%		0%		0%		0%	155,491	0%	657,470	1%
16	GALAXY REPRESENTACIONES S R LTDA	136,143	0%	159,521	0%	203,466	0%	329,417	0%	292,250	0%	433,002	1%	543,272	1%
17	CENCOSUD RETAIL PERU S.A.		0%		0%		0%		0%	651,089	1%	349,486	0%	403,698	0%
18	CASA BANCHERO DISTRIBUIDORA SAC	620,091	1%	733,473	1%	849,735	1%	787,905	1%	832,735	1%	600,226	1%	403,565	0%
19	INVERSIONES ALLIED PERU SAC		0%		0%		0%		0%	35,733	0%	274,345	0%	381,083	0%
20	NEW POWER INTERNATIONAL S.A.	365,473	1%	564,773	1%	492,910	1%	785,780	1%	605,925	1%	611,770	1%	291,965	0%
21	SUPERMERCADOS PERUANOS SOCIEDAD ANONIMA	95,955	0%	87,050	0%	157,049	0%	181,624	0%	145,220	0%	184,040	0%	267,787	0%
22	VITA IMPORTADORES Y DISTRIBUIDORES S.A.C	287,202	1%	323,071	1%	293,793	0%	132,387	0%	254,366	0%	209,792	0%	263,637	0%
23	ALBIS S.A.	302,770	1%	257,068	0%	389,472	1%	325,420	0%	361,542	0%	125,532	0%	89,863	0%
24	DISTRIBUIDORA JUAN ELIURI DEL PERU SA -	312,493	1%	336,259	1%	483,932	1%	258,129	0%	289,041	0%	262,387	0%	82,460	0%
25	DISTRIBUCIONES ANDINAS ILIMITADAS SAC	368,381	1%	614,758	1%	802,576	1%	391,253	0%	684,272	1%	95,959	0%	73,429	0%
	OTROS	8,246,702	17%	7,087,533	12%	6,964,468	10%	8,397,689	10%	5,194,534	7%	4,280,667	5%	4,441,588	5%
	TOTAL CATEGORIA	47,183,208	100%	57,557,742	100%	67,049,014	100%	80,402,045	100%	79,347,636	100%	82,083,081	100%	82,760,492	100%
	TOTAL IMPORTADORES 2016 = 165														

PARTICIPACION DE MERCADO															
#	TOTAL IMPORTADOR	CAJAS DE 9L													
		2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
1	DIAGEO PERU S.A.	129,887	10%	157,125	9%	196,761	13%	258,312	16%	213,004	13%	321,398	20%	356,897	20%
2	G W YICHANG & CIA S A	208,715	16%	258,157	15%	238,940	16%	257,291	16%	295,931	18%	234,106	14%	296,596	17%
3	PERNOD RICARD PERU S.A.	71,859	5%	100,770	6%	118,341	8%	190,937	12%	155,211	9%	200,880	12%	238,545	13%
4	PERUFARMA S.A.	179,824	14%	225,423	13%	230,370	15%	192,230	12%	213,021	13%	185,450	11%	184,768	10%
5	L.C. GROUP S.A.C.	90,039	7%	99,329	6%	115,888	8%	118,212	7%	146,168	9%	129,446	8%	124,787	7%
6	DROKASA LICORES S.A.	139,832	11%	146,579	8%	128,077	8%	155,324	9%	161,556	10%	102,425	6%	106,139	6%
7	BEBIDAS PREMIUM S.A.C.		0%		0%		0%		0%	34,470	2%	43,826	3%	68,105	4%
8	BEST BRANDS S.A.C.	71,973	5%	77,436	4%	83,812	5%	60,846	4%	57,806	3%	60,015	4%	66,139	4%
9	DISTRIBUIDORA VINUM SOCIEDAD ANONIMA - D		0%	24,915	1%	33,918	2%	37,063	2%	40,993	2%	38,169	2%	39,269	2%
10	PANUTS VINOS MEMORABLES S.A.C.	4,575	0%	12,673	1%	30,347	2%	34,438	2%	34,498	2%	33,255	2%	36,975	2%
11	GALAXY REPRESENTACIONES S R LTDA	6,726	1%	8,987	1%	18,331	1%	13,420	1%	14,603	1%	19,385	1%	23,214	1%
12	GRUPO KC TRADING S.A.C.	4,331	0%	22,433	1%	22,456	1%	22,293	1%	28,656	2%	20,493	1%	22,734	1%
13	PREMIUM BRANDS S.A.C	84,089	6%	338,427	19%	22,408	1%	25,090	2%	19,673	1%	15,278	1%	19,039	1%
14	MISTROSANTI S.A.	11,852	1%	12,287	1%	13,309	1%	12,585	1%	13,261	1%	10,867	1%	15,672	1%
15	SUPERMERCADOS PERUANOS SOCIEDAD ANONIMA	6,894	1%	8,208	0%	11,982	1%	16,581	1%	9,194	1%	16,183	1%	15,292	1%
16	CARTAVIO RUM COMPANY S.A.C.		0%		0%		0%		0%	14,663	1%	16,170	1%	11,939	1%
17	CENCOSUD RETAIL PERU S.A.		0%		0%		0%		0%	15,878	1%	9,803	1%	11,865	1%
18	ABASTECEDORA DEL COMERCIO LIMITADA SUCUR		0%		0%		0%		0%		0%	2,723	0%	11,571	1%
19	CASA BANCHERO DISTRIBUIDORA SAC	13,330	1%	14,739	1%	17,755	1%	15,463	1%	16,168	1%	12,478	1%	8,172	0%
20	NEW POWER INTERNATIONAL S.A.	9,108	1%	13,740	1%	11,730	1%	15,945	1%	13,325	1%	11,796	1%	6,748	0%
21	VITA IMPORTADORES Y DISTRIBUIDORES S.A.C	4,612	0%	4,759	0%	4,334	0%	2,328	0%	3,761	0%	3,252	0%	4,636	0%
22	INVERSIONES ALLIED PERU SAC		0%		0%		0%		0%	300	0%	2,736	0%	3,812	0%
23	DISTRIBUCIONES ANDINAS ILIMITADAS SAC	16,096	1%	30,070	2%	32,741	2%	15,324	1%	31,049	2%	3,648	0%	3,262	0%
24	ALBIS S.A.	8,368	1%	6,596	0%	8,275	1%	6,830	0%	6,928	0%	3,220	0%	1,929	0%
25	DISTRIBUIDORA JUAN ELIURI DEL PERU SA -	10,400	1%	8,593	0%	10,901	1%	4,517	0%	5,356	0%	6,112	0%	1,247	0%
	OTROS	245,760	19%	202,779	11%	188,202	12%	202,106	12%	120,514	7%	121,122	7%	109,540	6%
	TOTAL CATEGORIA	1,318,270	100%	1,774,025	100%	1,538,878	100%	1,657,135	100%	1,665,987	100%	1,624,236	100%	1,788,892	100%

Fuente: Datasur (2017)

En las Tablas 4 y 5 se muestra la evolución en participación de importaciones por empresa importadora en las principales categorías.

Tabla 4. Evolución de importaciones en valor CIF por importador y por categoría

CATEGORIA : WHISKY		IMPORTACIONES EN VALOR CIF US\$					
IMPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DIAGEO PERU S.A.	9,507,073	11,344,999	13,690,506	21,583,126	17,122,526	24,778,322	23,258,391
PERNOD RICARD PERU S.A.	2,968,668	3,895,361	4,269,401	7,231,392	7,265,569	8,561,146	9,395,078
DROKASA LICORES S.A.	545,036	626,879	452,211	1,021,402	1,094,710	691,984	672,854
GALAXY REPRESENTACIONES S R LTDA				101,730	68,119	200,379	308,815
INVERSIONES ALLIED PERU SAC						126,972	302,918
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.						386,432	256,778
ALMACEN GENERAL PERU E.I.R.L.			22,543				176,661
L.C. GROUP S.A.C.	350,087	263,345	235,408	208,304	164,134	21,204	55,007
BEST BRANDS S.A.C.	138,156	232,750	228,875	192,313	58,248	56,808	43,670
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	115,331	0			67,149	24,678	29,379
OTROS	551,449	553,766	768,802	912,360	619,772	527,709	133,786
<b>TOTAL</b>	<b>14,175,800</b>	<b>16,917,100</b>	<b>19,667,746</b>	<b>31,250,628</b>	<b>26,460,226</b>	<b>35,375,635</b>	<b>34,633,335</b>

TOTAL IMPORTADORES 2016 = 19

CATEGORIA : VINO		IMPORTACIONES EN VALOR CIF US\$					
IMPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
G W YICHANG & CIA S A	3,838,308	4,903,585	5,023,245	4,968,815	5,990,296	4,695,381	5,463,672
PERUFARMA S A	3,877,667	4,467,510	5,782,379	4,667,045	5,240,043	4,480,294	4,119,897
BEST BRANDS S.A.C.	1,296,288	1,507,321	1,680,716	1,403,723	1,526,671	1,614,731	1,821,566
PREMIUM BRANDS S.A.C	461,636	1,070,453	1,280,485	1,441,267	1,552,579	1,354,483	1,726,588
DROKASA LICORES S.A.	1,338,088	1,855,297	1,738,519	1,948,599	2,113,104	1,468,056	1,711,985
DISTRIBUIDORA VINUM SA - D		978,736	1,186,652	1,398,013	1,467,560	1,640,168	1,673,615
PANUTS VINOS MEMORABLES S.A.C.	124,246	400,724	1,123,419	1,073,122	1,355,163	967,788	1,214,566
GRUPO KC TRADING S.A.C.	208,971	1,208,977	1,300,460	1,335,828	1,613,619	1,119,220	1,141,056
L.C. GROUP S.A.C.	700,629	791,422	1,035,961	892,973	1,258,375	980,421	960,751
MISTROSANTI S.A	485,335	550,115	603,822	525,687	601,764	485,091	484,584
OTROS	7,216,340	6,537,459	6,030,662	6,388,564	6,375,790	5,364,123	5,228,783
<b>TOTAL</b>	<b>19,547,509</b>	<b>24,271,600</b>	<b>26,786,321</b>	<b>26,043,637</b>	<b>29,094,963</b>	<b>24,169,758</b>	<b>25,547,063</b>

TOTAL IMPORTADORES 2016 = 126

CATEGORIA : RON		IMPORTACIONES EN VALOR CIF US\$					
IMPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.					1,388,716	1,210,333	2,178,642
PERNOD RICARD PERU S.A.	605,891	978,287	1,025,793	1,658,926	976,681	1,434,348	1,722,240
G W YICHANG & CIA S A	445,697	537,139	438,937	622,237	819,031	854,059	1,510,677
DROKASA LICORES S.A.	1,059,211	1,314,378	1,262,844	1,511,257	1,512,301	1,158,464	1,027,835 (1)
DIAGEO PERU S.A.	191,769	527,396	841,287	722,814	1,293,950	1,038,576	984,696
L.C. GROUP S.A.C.	159,974	193,398	249,937	354,245	593,255	444,805	737,146
PERUFARMA S A	646,727	774,347	897,093	981,797	667,099	654,137	289,164
MISTROSANTI S.A					123,686	89,019	131,964
DISTRIBUIDORA GADIMA S.A.C.						1,721	73,422
ANDES LIFE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA							54,728
OTROS	521,659	602,176	1,024,880	1,531,774	528,492	269,787	259,484
<b>TOTAL</b>	<b>3,630,929</b>	<b>4,927,121</b>	<b>5,740,771</b>	<b>7,383,050</b>	<b>7,903,212</b>	<b>7,155,249</b>	<b>7,942,162</b>

TOTAL IMPORTADORES 2016 = 21

CATEGORIA : ESPUMANTES		IMPORTACIONES EN VALOR CIF US\$					
IMPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
L.C. GROUP S.A.C.	1,248,962	1,919,330	2,746,753	3,033,153	3,576,981	3,880,452	2,889,187 (2)
PREMIUM BRANDS S.A.C	1,237,640	1,388,226	1,678,464	1,510,400	1,148,510	1,099,661	908,836
DROKASA LICORES S.A.	404,770	371,911	452,134	509,720	458,939	234,329	435,611
NEW POWER INTERNATIONAL S.A.	325,487	457,308	423,058	622,105	531,599	535,525	209,255
ABASTECEDORA DEL COMERCIO LIMITADA SUCUR						84,936	207,555
PANUTS VINOS MEMORABLES S.A.C.	51,038	88,399	226,294	424,771	328,558	395,585	202,408
BEST BRANDS S.A.C.	15,993	76,258	111,748	65,403	60,712	98,617	134,610
PERUFARMA S A	288,864	187,118	386,349	274,072	261,741	218,175	116,714
PERNOD RICARD PERU S.A.	237,885	171,309	116,438	132,282	111,287	170,039	94,567
G W YICHANG & CIA S A	182,939	180,013	78,099	137,000	107,057	83,754	88,325
OTROS	846,256	917,087	884,858	780,499	855,522	493,682	420,884
<b>TOTAL</b>	<b>4,839,835</b>	<b>5,756,959</b>	<b>7,104,195</b>	<b>7,489,404</b>	<b>7,440,906</b>	<b>7,294,755</b>	<b>2,818,766</b>

TOTAL IMPORTADORES 2016 = 49

(1) El 100% es portafolio de Campari

(2) El 75% es portafolio de Campari

... Continuación Tabla 4

CATEGORIA : LICORES Y CREMAS IMPORTADOR	IMPORTACIONES EN VALOR CIF US\$						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DIAGEO PERU S.A.	533,255	653,783	1,217,930	1,381,058	1,122,957	1,104,084	930,095 (1)
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.					350,454	538,134	464,516 (2)
DROKASA LICORES S.A.	516,141	458,597	313,196	410,012	520,861	333,895	299,823 (3)
L.C. GROUP S.A.C.	133,478	96,233	171,298	64,634	209,394	162,331	226,117 (4)
GALAXY REPRESENTACIONES S R LTDA	53,885	64,324	53,640	73,628	75,283	90,848	106,933
PERNOD RICARD PERU S.A.	39,263	22,006	34,777	54,039	74,411	66,262	91,274
MISTROSANTI S.A	17,592	31,243	29,058	46,618	0	12,199	71,437
G W YICHANG & CIA S A	43,135	83,109	195,351	221,150	96,943	96,320	71,190
IMPORTACIONES GEMMA S.A.C.				10,902	19,201	33,945	49,384
BEST BRANDS S.A.C.	5,978	4,365	13,114	5,180	49,535	87,944	45,016
OTROS	910,429	1,022,463	1,316,406	1,283,120	1,230,070	497,798	418,680
<b>TOTAL</b>	<b>2,253,156</b>	<b>2,436,123</b>	<b>3,344,769</b>	<b>3,550,341</b>	<b>3,749,110</b>	<b>3,023,761</b>	<b>2,774,467</b>

TOTAL IMPORTADORES 2016 = 46

CATEGORIA : VODKA IMPORTADOR	IMPORTACIONES EN VALOR CIF US\$						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DIAGEO PERU S.A.	306,553	437,849	818,668	636,408	489,096	924,710	857,642
PERNOD RICARD PERU S.A.	543,452	740,868	763,658	1,140,013	909,990	909,636	758,840
L.C. GROUP S.A.C.	200,322	295,739	255,719	265,224	337,978	242,956	287,899 (5)
PERUFARMA S A	290,820	333,084	457,856	303,043	496,563	454,807	227,022
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.						81,885	123,962
GALAXY REPRESENTACIONES S R LTDA	43,822	34,927	54,912	56,565	123,813	69,374	53,676
INVERSIONES ALLIED PERU SAC						105,144	48,874
PREMIUM BRANDS S.A.C	30,866	36,731	57,763	67,445	32,878	48,567	45,302
BEST BRANDS S.A.C.	37,893	63,197	67,636	65,108	28,007	38,246	34,518
INVERSIONES RAPID FOOD S.A.C.							31,082
OTROS	550,390	289,146	467,664	485,386	357,913	221,446	81,650
<b>TOTAL</b>	<b>2,004,116</b>	<b>2,231,540</b>	<b>2,943,875</b>	<b>3,019,193</b>	<b>2,776,239</b>	<b>3,096,770</b>	<b>2,550,468</b>

TOTAL IMPORTADORES 2016 = 19

(1) El 90% es Bailey's

(2) 90% es Jagermeister

(3) 30% es portafolio de Campari

(4) 100% es portafolio de Campari

(5) 60% es portafolio de Campari

Fuente: Datasur (2017)

Tabla 5. Evolución de Importaciones en volumen por importador y por categoría

CATEGORIA : WHISKY	IMPORTACIONES EN VOLUMEN : CAJA DE 9L						
IMPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DIAGEO PERU S.A.	106,685	124,196	141,729	205,238	165,363	247,095	267,292
PERNOD RICARD PERU S.A.	37,753	50,227	63,089	107,680	103,016	129,811	157,250
DROKASA LICORES S.A.	11,131	10,309	8,337	21,964	21,098	11,106	8,689
GALAXY REPRESENTACIONES S R LTDA	0			3,906	2,576	7,684	12,520
INVERSIONES ALLIED PERU SAC						1,311	2,965
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.						6,064	3,891
ALMACEN GENERAL PERU E.I.R.L.			875	0			2,880
L.C. GROUP S.A.C.	14,947	10,913	9,624	8,408	6,063	438	1,656
BEST BRANDS S.A.C.	5,182	8,054	7,817	4,740	1,070	140	100
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	640	0			1,950	732	934
OTROS	12,316	12,782	18,876	24,367	18,591	16,003	3,459
<b>TOTAL</b>	<b>188,654</b>	<b>216,481</b>	<b>250,347</b>	<b>376,303</b>	<b>319,727</b>	<b>420,384</b>	<b>461,636</b>

CATEGORIA : VINO	IMPORTACIONES EN VOLUMEN : CAJA DE 9L						
IMPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
G W YICHANG & CIA S A	175,446	218,946	198,654	200,360	241,312	181,490	237,137
PERUFARMA S A	149,010	191,619	190,332	153,445	180,553	153,582	170,351
BEST BRANDS S.A.C.	62,280	60,945	65,248	48,916	49,388	50,395	55,027
PREMIUM BRANDS S.A.C	23,822	319,617	10,036	12,093	10,665	7,427	10,538
DROKASA LICORES S.A.	57,311	57,635	54,771	53,688	58,659	40,580	45,186
DISTRIBUIDORA VINUM S A - D		22,030	26,529	31,007	31,701	35,947	39,269
PANUTS VINOS MEMORABLES S.A.C.	3,655	11,427	27,283	26,522	28,626	24,522	32,140
GRUPO KC TRADING S.A.C.	3,773	21,097	21,178	20,376	27,401	19,793	22,290
L.C. GROUP S.A.C.	28,208	28,696	35,235	27,822	40,184	35,509	32,958
MISTROSANTI S.A	11,401	11,752	12,234	10,645	11,352	9,206	11,215
OTROS	221,605	204,118	177,305	164,494	159,668	147,834	130,353
<b>TOTAL</b>	<b>736,511</b>	<b>1,147,882</b>	<b>818,805</b>	<b>749,368</b>	<b>839,509</b>	<b>706,285</b>	<b>786,464</b>

CATEGORIA : RON	IMPORTACIONES EN VOLUMEN : CAJA DE 9L						
IMPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.					27,011	25,884	49,494
PERNOD RICARD PERU S.A.	17,106	28,857	33,275	51,729	26,545	43,698	53,014
G W YICHANG & CIA S A	15,936	18,245	15,572	21,843	28,127	29,481	52,519
DROKASA LICORES S.A.	40,076	47,001	45,819	54,046	50,023	37,876	35,177
DIAGEO PERU S.A.	2,195	7,675	13,337	14,980	18,936	21,274	20,863
L.C. GROUP S.A.C.	5,897	6,283	6,471	10,218	16,864	12,749	23,695
PERUFARMA S A	18,567	22,027	24,723	27,070	17,889	18,133	7,405
MISTROSANTI S.A					1,384	1,230	1,727
DISTRIBUIDORA GADIMA S.A.C.							194
ANDES LIFE SOCIEDAD ANONIMA CERRADA							268
OTROS	14,068	14,967	25,337	35,851	11,365	4,814	4,638
<b>TOTAL</b>	<b>113,845</b>	<b>145,055</b>	<b>164,534</b>	<b>215,737</b>	<b>198,144</b>	<b>195,139</b>	<b>248,994</b>

CATEGORIA : ESPUMANTES	IMPORTACIONES EN VOLUMEN : CAJA DE 9L						
IMPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
L.C. GROUP S.A.C.	25,571	35,880	48,351	57,373	63,224	66,304	50,297
PREMIUM BRANDS S.A.C	59,990	10,859	9,986	9,083	7,571	6,568	6,256
DROKASA LICORES S.A.	8,999	7,976	9,378	13,065	9,667	4,798	8,915
NEW POWER INTERNATIONAL S.A.	8,379	11,217	10,263	13,640	11,590	10,736	5,411
ABASTECEDORA DEL COMERCIO LIMITADA SUCUR						2,085	5,305
PANUTS VINOS MEMORABLES S.A.C.	920	1,246	3,064	7,619	5,387	8,316	3,495
BEST BRANDS S.A.C.	500	2,135	3,225	1,634	1,435	4,585	5,830
PERUFARMA S A	5,124	3,094	6,246	4,379	6,504	3,449	1,817
PERNOD RICARD PERU S.A.	3,573	3,702	2,504	3,224	2,127	2,337	1,858
G W YICHANG & CIA S A	4,993	4,320	1,343	3,717	1,959	1,787	1,533
OTROS	25,608	24,507	25,799	18,977	16,923	13,692	10,424
<b>TOTAL</b>	<b>143,657</b>	<b>104,936</b>	<b>120,159</b>	<b>132,711</b>	<b>126,387</b>	<b>124,657</b>	<b>101,141</b>

... Continuación Tabla 5

CATEGORIA : LICORES Y CREMAS	IMPORTACIONES EN VOLUMEN : CAJA DE 9L						
IMPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DIAGEO PERU S.A.	10,687	13,363	18,461	18,222	15,009	16,887	16,094
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.					5,874	9,749	8,835
DROKASA LICORES S.A.	16,065	17,354	7,092	7,780	13,335	6,904	6,458
L.C. GROUP S.A.C.	2,575	1,826	3,321	1,275	3,901	2,923	3,574
GALAXY REPRESENTACIONES S R LTDA	1,805	2,258	7,071	2,675	2,610	3,356	3,505
PERNOD RICARD PERU S.A.	1,175	525	696	941	1,741	1,148	1,458
MISTROSANTI S.A	200	331	324	470	0	176	524
G W YICHANG & CIA S A	652	4,598	10,301	11,568	5,515	4,451	3,929
IMPORTACIONES GEMMA S.A.C.				663	1,107	1,960	3,006
BEST BRANDS S.A.C.	400	280	570	50	1,232	1,699	967
OTROS	29,949	32,334	36,438	38,214	31,271	15,285	15,260
<b>TOTAL</b>	<b>63,508</b>	<b>72,869</b>	<b>84,274</b>	<b>81,858</b>	<b>81,595</b>	<b>64,538</b>	<b>63,610</b>

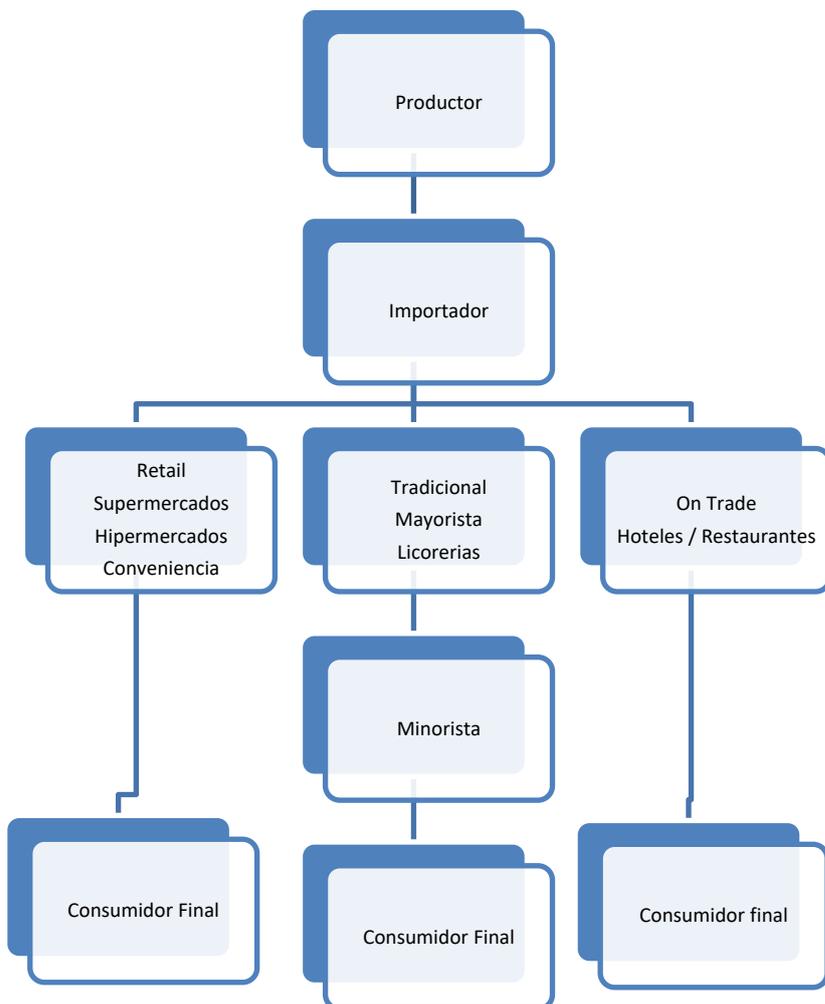
CATEGORIA : VODKA	IMPORTACIONES EN VOLUMEN : CAJA DE 9L						
IMPORTADOR	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DIAGEO PERU S.A.	9,410	11,251	21,569	18,512	11,965	33,406	48,870
PERNOD RICARD PERU S.A.	10,582	15,347	16,777	25,340	19,808	21,384	22,160
L.C. GROUP S.A.C.	11,551	14,321	11,496	10,203	13,782	9,126	7,649
PERUFARMA S A	3,885	4,319	4,574	2,447	4,375	4,856	2,460
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.						1,520	2,478
GALAXY REPRESENTACIONES S R LTDA	3,415	2,732	5,045	4,040	8,733	4,638	4,287
INVERSIONES ALLIED PERU SAC						942	533
PREMIUM BRANDS S.A.C	169	814	315	383	183	237	254
BEST BRANDS S.A.C.	2,875	4,723	4,945	3,319	1,327	1,948	3,421
INVERSIONES RAPID FOOD S.A.C.							202
OTROS	14,790	6,262	10,786	9,086	7,714	5,553	1,436
<b>TOTAL</b>	<b>56,677</b>	<b>59,769</b>	<b>75,507</b>	<b>73,330</b>	<b>67,887</b>	<b>83,610</b>	<b>93,750</b>

Fuente: Datasur (2017)

#### 1.4. Canales de venta

La comercialización de licores se da a través de los canales: Tradicional, conformado por grandes mayoristas y licorerías; Retail, conformado por supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia; y el On trade, conformado por bares, discotecas, restaurantes y hoteles (Figura 2).

Figura 2. Canales de venta



Fuente: elaboración propia

DKL está presente, al igual que todos los principales importadores, en los 3 canales. La competencia por la presencia en cada uno es intensa y requiere de esfuerzos importantes en gastos de promoción y marketing.

El canal Retail es el que ha experimentado el mayor crecimiento en los últimos años. Está conformado principalmente por 4 cadenas de supermercados e hipermercados<sup>2</sup> y 8<sup>3</sup> cadenas de tiendas de conveniencia. Este último formato ha empezado a desarrollarse en los últimos dos años y se espera que el mayor crecimiento de apertura de locales sea de este tipo. Este canal es también el que ha exigido mayores inversiones de marketing y gastos de promoción por parte del proveedor. Por ejemplo, los supermercados cobran a sus proveedores licoreros un promedio de entre un 8% y 15% por concepto de rebate, y entre un 2% a 4% por concepto de bonificación logística. Adicionalmente exigen un nivel

<sup>2</sup> Cencosud, Supermercados Peruanos, Tottus, Makro,

<sup>3</sup> Tambo, MiMarket, Listo! Viva, Jet Market, Select, 365 Market y GESA

de inversión para participación en catálogos, ferias, promociones y exhibiciones en tienda. En el último año establecieron un cobro adicional por penalidad, en la cual el proveedor debería pagar un % del valor de todas las órdenes de compra que no hayan cumplido con los niveles de servicio exigidas (fecha, hora de despacho y especificaciones en empaque). El proveedor negocia los porcentajes de cada uno de estos conceptos al inicio de cada año y se establecían en un acuerdo comercial quedando fijas para todo el año corriente. El proveedor podía hacer mayores inversiones en el transcurso del año en caso lo considere oportuno, pero no podía realizar menos de las que ya estaban estipuladas. Su margen bruto sin considerar el rebate se estima entre 30-35%.

Por otro lado, el canal retail, tiene la ventaja de mantener una morosidad casi igual a cero. Ya que estaba conformado por empresas solidas que cumplen con los plazos de pago, que varían entre 60 o 90 días y además te daban opciones de pronto pago directo con los bancos.

Para DKL, las ventas al canal Retail pasaron de significar el 41% en el 2012 a un 50% en el 2016. Se esperaba que este canal llegue a representar hasta el 55% de la venta en los próximos 4 años, sobre todo por el crecimiento en las tiendas de conveniencia. DKL atiende directamente a 7 cadenas y en 3 de ellas concentra el 70% de las ventas de ese canal, las tiendas de conveniencia solo representan el 3% actualmente. Las categorías que más crecieron el último año fueron el vino, el espumante y las aguas. En el último año el 52% del presupuesto del marketing total fue asignado a este canal. Los márgenes brutos mejoraron del 41% en el 2012 a 43% en el 2016 y los gastos de marketing netos pasaron de un 17% de las ventas en el 2012 a un 20% en el 2016. De este 20% solo el 13% estaban estipulados en acuerdos comerciales. El 100% de las facturas del canal moderno eran cobradas a través de pronto pago al día 15 desde su emisión.

En los últimos años este canal se había caracterizado por realizar ofertas inigualables, en casos llegando a más del 50% de descuento. Esto era muy común en la categoría del whisky en navidad y medio año. Estas ofertas incluso motivaban a las pequeñas licorerías y a los locales de on trade a comprar directamente en el retail en vez de ir al mayorista.

El canal Tradicional, está conformado por Mayoristas y Licorerías. Los mayoristas importantes eran alrededor de 20, pero en los últimos años esta cantidad se había reducido a 15. A raíz de la mayor competencia del canal retail, los mayoristas más importantes estaban empezando a adoptar varias de las prácticas de este, como por ejemplo negociar un rebate anual, pedir aportes para participaciones en catálogos e incluso algunos de ellos realizaban ferias anuales en las cuales el proveedor debía participar con estantes, degustaciones entre otros. Hasta el momento DKL había participado en todas y con gran parte de su portafolio, incluso con aquellas marcas con las cuales no tenía presupuesto asignado.

En este canal existían empresas grandes y consolidadas que se habían integrado conformando sus propias tiendas minoristas, pero también existían los mayoristas tradicionales, algunos informales. Los primeros pueden tener un margen bruto entre el 20% y 25% y los segundos entre 10% y 12%. Lo común en todos ellos es que son empresas familiares, en donde el gerente general es el dueño y cabeza de familia. El trato cercano y amical era muy importante para ellos. El gerente general de DKL tenía un trato muy cercano y directo con todos los mayoristas importantes. Era común salir a almorzar con ellos por lo menos tres veces al año.

En esta cartera era muy importante el seguimiento exhaustivo en los pagos. Los plazos de crédito otorgados podían variar entre 90 y 180 días. Sin embargo, en la realidad los plazos se extendían a mucho más que eso. La morosidad se había incrementado significativamente en los últimos 4 años. No era raro que por la cercanía y los años trabajando juntos, en determinadas situaciones se diera la facilidad de renovar los plazos de pago una vez vencidos.

Para DKL las ventas en el canal tradicional se redujeron del 52% en el 2012 a 44% en el 2016 y se esperaba que pudiera seguir bajando en los próximos años por el crecimiento del retail. DKL atendía a todos los grandes mayoristas y a las licorerías grandes y medianas. En el 2012 atendía a un aproximado de 180 clientes y en el 2016 esa cantidad bajo a 110. Muchos de los clientes a los cuales se dejó de atender fueron por cierre, dadas de baja o por caer en incobrabilidad.

La categoría de venta más fuerte en este canal había sido siempre el ron, seguido por el vino, el whisky y las cremas. Los márgenes habían ido cayendo de un 40% en el 2012 a un 29% en el 2016. En el último año el 26% del gasto de marketing total fue asignado a este canal y el marketing neto paso de un 7% en el 2012 a un 9% en el 2016.

El canal On Trade también había tenido un desarrollo importante, sobre todo en los restaurantes y hoteles por el desarrollo de la gastronomía y el turismo. Era usual, cerrar contratos de auspicio con estos locales en las cuales el proveedor se comprometía a apoyos de promoción y a pagar un monto determinado por estar en las cartas y por la exhibición de los productos en los locales. Las empresas como Diageo y Pernod que realizaban las mayores inversiones en este canal, exigían a los bares y discotecas contratos con exclusividad de sus productos, lo cual dificultaba la entrada de las marcas manejadas por otros importadores. El On trade mantiene un margen bruto aproximado de 70% en la venta de licores.

Para DKL este canal significaba el 6% de la venta total. La principal categoría vendida era el vino, seguido por el whisky y el ron. DKL atendía directamente a 100 clientes entre restaurantes, hoteles y bares. A este canal se asignó el 21% del marketing total en el último año. El margen bruto se redujo de un 45% en el 2012 a 42% en el 2016 y el

marketing neto paso de 23% a 30%. Los esfuerzos para estar presente en los bares y restaurantes eran muy grandes, contra el volumen de venta que esto pudiera significar. Sin embargo, se consideraba que era necesario para fomentar la prueba del producto y la recordación de marca.

En las Tablas 6 y 7 se muestran las ventas, margen bruto, los gastos y márgenes directos por categoría y canal de los años 2012 y 2016.

Tabla 6. Resultados económicos por canal y categoría DKL 2012

RESULTADOS ECONÓMICOS POR CANAL Y CATEGORIA - AÑO 2012											
CATEGORIA	CANAL	VENTA	% POR CANAL	MARGEN BRUTO	% VENTAS	MARKETIG NETO	% VENTAS	ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN	% VENTAS	MARGEN DIRECTO	% VENTAS
VINO	MODERNO	5,028,326	57%	1,858,204	37%	938,210	19%	411,761	8.2%	508,233	10%
VINO	ON TRADE	831,746	9%	402,115	48%	96,237	12%	68,110	8.2%	237,769	29%
VINO	TRADICIONAL	2,964,039	34%	1,005,056	34%	204,151	7%	242,720	8.2%	558,185	19%
WHISKY	MODERNO	1,054,355	38%	434,729	41%	175,816	17%	86,339	8.2%	172,573	16%
WHISKY	ON TRADE	39,882	1%	-129	0%	100,591	252%	3,266	8.2%	-103,987	-261%
WHISKY	TRADICIONAL	1,712,824	61%	719,689	42%	177,893	10%	140,260	8.2%	401,535	23%
ESPUMANTE	MODERNO	835,694	45%	333,375	40%	163,014	20%	68,433	8.2%	101,927	12%
ESPUMANTE	ON TRADE	136,729	7%	52,114	38%	46,136	34%	11,197	8.2%	-5,218	-4%
ESPUMANTE	TRADICIONAL	871,590	47%	291,034	33%	87,301	10%	71,373	8.2%	132,360	15%
RON	MODERNO	2,642,013	34%	1,298,817	49%	561,251	21%	216,350	8.2%	521,217	20%
RON	ON TRADE	133,134	2%	55,305	42%	123,932	93%	10,902	8.2%	-79,529	-60%
RON	TRADICIONAL	4,965,496	64%	2,335,350	47%	473,713	10%	406,616	8.2%	1,455,021	29%
PISCO	MODERNO	879,903	38%	207,744	24%	-20,476	-2%	72,054	8.2%	156,166	18%
PISCO	ON TRADE	52,742	2%	12,122	23%	0	0%	4,319	8.2%	7,803	15%
PISCO	TRADICIONAL	1,376,218	60%	296,102	22%	-2,255	0%	112,696	8.2%	185,660	13%
CREMAS	MODERNO	203,567	12%	94,485	46%	12,359	6%	16,670	8.2%	65,457	32%
CREMAS	ON TRADE	118,747	7%	68,001	57%	524	0%	9,724	8.2%	57,753	49%
CREMAS	TRADICIONAL	1,389,452	81%	696,954	50%	13,522	1%	113,780	8.2%	569,652	41%
ALIMENTOS	MODERNO	684,185	32%	365,495	53%	95,553	14%	56,027	8.2%	213,916	31%
ALIMENTOS	ON TRADE	124,187	6%	64,640	52%	13,432	11%	10,169	8.2%	41,038	33%
ALIMENTOS	TRADICIONAL	1,322,870	62%	473,424	36%	22,913	2%	108,328	8.2%	342,183	26%
OTROS	MODERNO	648,746	35%	290,625	45%	141,906	22%	53,125	8.2%	95,595	15%
OTROS	ON TRADE	308,017	17%	133,242	43%	27,303	9%	25,223	8.2%	80,716	26%
OTROS	TRADICIONAL	881,235	48%	432,949	49%	71,502	8%	72,163	8.2%	289,285	33%
TOTAL		29,205,694	100%	11,921,442	41%	3,524,529	12%	2,391,604	8.2%	6,005,310	21%
CATEGORIA	CANAL	VENTA	% VENTAS	MARGEN BRUTO	% VENTAS	MARKETIG NETO	% VENTAS	ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN	% VENTAS	MARGEN DIRECTO	% VENTAS
VINO	GENERAL	8,824,110	30%	3,265,376	37%	1,238,598	14%	722,591	8.2%	1,304,187	15%
WHISKY	GENERAL	2,807,060	10%	1,154,288	41%	454,301	16%	229,865	8.2%	470,122	17%
ESPUMANTE	GENERAL	1,844,012	6%	676,523	37%	296,451	16%	151,003	8.2%	229,069	12%
RON	GENERAL	7,740,643	27%	3,689,472	48%	1,158,896	15%	633,868	8.2%	1,896,708	25%
PISCO	GENERAL	2,308,863	8%	515,967	22%	-22,731	-1%	189,069	8.2%	349,629	15%
CREMAS	GENERAL	1,711,766	6%	859,441	50%	26,405	2%	140,174	8.2%	692,862	40%
ALIMENTOS	GENERAL	2,131,241	7%	903,559	42%	131,898	6%	174,524	8.2%	597,137	28%
OTROS	GENERAL	1,837,998	6%	856,817	47%	240,711	13%	150,510	8.2%	465,596	25%
TOTAL		29,205,694	100%	11,921,442	41%	3,524,529	12%	2,391,604	8.2%	6,005,310	21%
VENTA POR CANAL - AÑO 2012											
CANAL	VENTA	% VENTAS	MARGEN BRUTO	% VENTAS	MARKETIG NETO	% VENTAS	ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN	% VENTAS	MARGEN DIRECTO	% VENTAS	
MODERNO	11,976,787	41%	4,883,474	41%	2,067,632	17%	980,758	8.2%	1,835,084	15%	
ON TRADE	1,745,184	6%	787,411	45%	408,156	23%	142,910	8.2%	236,345	14%	
TRADICIONAL	15,483,723	53%	6,250,557	40%	1,048,741	7%	1,267,935	8.2%	3,933,881	25%	
TOTAL	29,205,694	100%	11,921,442	41%	3,524,529	12%	2,391,604	8.2%	6,005,310	21%	

Fuente: Drokasa Licores (2013)

Tabla 7. Resultados económicos por canal y categoría DKL 2016

RESULTADOS ECONÓMICOS POR CANAL Y CATEGORIA - AÑO 2016											
CATEGORIA	CANAL	VENTA	% POR CANAL	MARGEN BRUTO	% VENTAS	MARKETIG NETO	% VENTAS	ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN	% VENTAS	MARGEN DIRECTO	% VENTAS
VINO	MODERNO	6,793,541	70%	2,951,800	43%	1,731,039	25%	672,024	9.9%	548,737	8%
VINO	ON TRADE	728,346	8%	321,967	44%	335,709	46%	72,049	9.9%	-85,791	-12%
VINO	TRADICIONAL	2,179,753	22%	632,651	29%	268,902	12%	215,624	9.9%	148,125	7%
WHISKY	MODERNO	1,135,969	33%	482,187	42%	28,031	2%	112,371	9.9%	341,785	30%
WHISKY	ON TRADE	249,047	7%	95,005	38%	61,348	25%	24,636	9.9%	9,020	4%
WHISKY	TRADICIONAL	2,020,960	59%	644,648	32%	10,069	0%	199,916	9.9%	434,664	22%
ESPUMANTE	MODERNO	1,105,680	51%	505,908	46%	155,520	14%	109,375	9.9%	241,013	22%
ESPUMANTE	ON TRADE	68,568	3%	27,413	40%	34,996	51%	6,783	9.9%	-14,366	-21%
ESPUMANTE	TRADICIONAL	993,975	46%	245,161	25%	95,795	10%	98,325	9.9%	51,041	5%
RON	MODERNO	1,916,907	34%	850,715	44%	462,292	24%	189,623	9.9%	198,801	10%
RON	ON TRADE	238,525	4%	101,537	43%	52,223	22%	23,595	9.9%	25,719	11%
RON	TRADICIONAL	3,538,583	62%	864,963	24%	623,096	18%	350,040	9.9%	-108,173	-3%
PISCO	MODERNO	827,534	59%	172,931	21%	81,504	10%	81,861	9.9%	9,567	1%
PISCO	ON TRADE	22,914	2%	6,016	26%	3,928	17%	2,267	9.9%	-179	-1%
PISCO	TRADICIONAL	561,604	40%	123,015	22%	22,811	4%	55,554	9.9%	44,650	8%
CREMAS	MODERNO	235,896	17%	145,104	62%	49,075	21%	23,335	9.9%	72,694	31%
CREMAS	ON TRADE	99,028	7%	56,495	57%	1,153	1%	9,796	9.9%	45,547	46%
CREMAS	TRADICIONAL	1,086,607	76%	473,458	44%	27,347	3%	107,488	9.9%	338,623	31%
ALIMENTOS	MODERNO	537,552	40%	256,056	48%	89,467	17%	53,175	9.9%	113,414	21%
ALIMENTOS	ON TRADE	102,462	8%	51,534	50%	1,885	2%	10,136	9.9%	39,513	39%
ALIMENTOS	TRADICIONAL	707,629	53%	227,571	32%	48,163	7%	69,999	9.9%	109,409	15%
OTROS	MODERNO	740,761	45%	286,275	39%	-2,115	0%	73,277	9.9%	215,113	29%
OTROS	ON TRADE	114,641	7%	22,125	19%	-857	-1%	11,340	9.9%	11,642	10%
OTROS	TRADICIONAL	773,399	47%	273,723	35%	-1,070	0%	76,505	9.9%	198,288	26%
TOTAL		26,779,884	100%	9,818,260	37%	4,180,311	16%	2,649,095	9.9%	2,988,854	11%
CATEGORIA	CANAL	VENTA	% VENTAS	MARGEN BRUTO	% VENTAS	MARKETIG NETO	% VENTAS	ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN	% VENTAS	MARGEN DIRECTO	% VENTAS
VINO	GENERAL	9,701,640	36%	3,906,418	40%	2,335,650	24%	959,697	9.9%	611,071	6%
WHISKY	GENERAL	3,405,977	13%	1,221,840	36%	99,449	3%	336,923	9.9%	785,469	23%
ESPUMANTE	GENERAL	2,168,223	8%	778,482	36%	286,311	13%	214,483	9.9%	277,688	13%
RON	GENERAL	5,694,016	21%	1,817,216	32%	1,137,611	20%	563,258	9.9%	116,346	2%
PISCO	GENERAL	1,412,052	5%	301,962	21%	108,243	8%	139,682	9.9%	54,038	4%
CREMAS	GENERAL	1,421,531	5%	675,057	47%	77,575	5%	140,619	9.9%	456,863	32%
ALIMENTOS	GENERAL	1,347,644	5%	535,162	40%	139,515	10%	133,310	9.9%	262,336	19%
OTROS	GENERAL	1,628,801	6%	582,123	36%	-4,042	0%	161,123	9.9%	425,042	26%
TOTAL		26,779,884	100%	9,818,260	37%	4,180,311	16%	2,649,095	9.9%	2,988,854	11%
VENTA POR CANAL - AÑO 2016											
CANAL	VENTA	% VENTAS	MARGEN BRUTO	% VENTAS	MARKETIG NETO	% VENTAS	ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN	% VENTAS	MARGEN DIRECTO	% VENTAS	
MODERNO	13,293,841	50%	5,650,976	43%	2,594,812	20%	1,315,041	9.9%	1,741,123	13%	
ON TRADE	1,623,533	6%	682,092	42%	490,385	30%	160,602	9.9%	31,105	2%	
TRADICIONAL	11,862,510	44%	3,485,192	29%	1,095,113	9%	1,173,452	9.9%	1,216,626	10%	
TOTAL	26,779,884	100%	9,818,260	37%	4,180,311	16%	2,649,095	9.9%	2,988,854	11%	

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

En la Tabla 8 se muestra la distribución de los aportes de marketing por categoría entre el proveedor y DKL.

Tabla 8. Gastos de marketing DKL 2016

CATEGORIA	GASTOS DE MARKETING 2016		
	APORTE PROVEEDOR	APORTE DKL	MARKETING TOTAL
VINO	436,565	2,335,650	2,772,214
RON	1,181,807	1,137,611	2,319,418
WHISKY	1,708,342	99,449	1,807,791
ESPUMANTE	265,597	286,311	551,908
OTROS LICORES	30,081	-4,042	26,039
CREMAS	71,250	77,575	148,825
PISCO	130,763	108,243	239,006
ALIMENTOS	42,750	139,515	182,265
<b>TOTAL</b>	<b>3,867,156</b>	<b>4,180,311</b>	<b>8,047,466</b>
%	48%	52%	100%

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

### 1.5. La fuerza de ventas

DKL contaba con 10 representantes de ventas a nivel nacional y un Jefe de Ventas. Los representantes vendían el portafolio completo y estaban distribuidos por zonas geográficas. Los representantes de provincia atendían a todos los canales de su zona geográfica y los representantes de Lima estaban distribuidos por canales. Hasta el año 2013 la rotación había sido nula. Los vendedores que se habían retirado de la compañía eran con motivo de jubilación. Durante el 2012 y el 2013 se jubilaron 2 vendedores y el Jefe de Ventas. A partir del 2014, debido al dinamismo en el mercado, la rotación se incrementó. Para el año 2016 solo 5 vendedores tenían más de 4 años en la compañía.

La fuerza de ventas era responsable de vender y de cobrar. Su remuneración estaba conformada de un 20% de fijo y un 80% variable. Este variable tenía una base previamente establecida a cada vendedor y podía variar a un mínimo de 85% hasta un máximo de 130% dependiendo del cumplimiento de la cuota de ventas mensual que se establecía de manera total y en soles.

Los vendedores contaban con una persona de apoyo de créditos y cobranzas, la cual era responsable de hacer una evaluación crediticia previa para posteriormente aprobar los pedidos generados por cada vendedor. También apoyaba en la cobranza del canal moderno, que era básicamente una gestión administrativa de entrega de documentos y a los clientes más grandes del canal tradicional.

### 1.6. Proveedores

DKL tiene actualmente 25 proveedores de mercadería, 24 extranjeros y 1 local. El 95% de la mercadería que vende es importada. El 5% restante corresponde a la venta de Pisco que es el único producto que adquiere localmente. Con todos los proveedores mantiene acuerdos de

distribución y comercialización con exclusividad a nivel nacional. Las relaciones con cada uno de sus proveedores son sólidas, basadas en una relación de confianza y compromiso mutuo y diseñadas siempre para mantenerse a largo plazo. En todos los años de operación no se había considerado necesario firmar contratos, todos los acuerdos se han basado en la palabra de las partes.

Es usual que en este mercado algunos proveedores, exijan también exclusividad al distribuidor dentro de la categoría y/o segmento en la que participan. Podría darse por ejemplo que un distribuidor al tomar una marca importante, tenga que renunciar a la representación de otras por considerarse competencia directa. Si las marcas son de la misma categoría, pero van a otro segmento con un posicionamiento distinto puede que esto no sea necesario.

Cada año DKL realiza un plan comercial en conjunto con su proveedor y en él se establecen las actividades e inversiones que se realizarán en el año. En él también se define la participación que tendrá cada parte en la inversión de marketing. Los porcentajes de aporte de cada proveedor varían entre el 0% al 60% del gasto e inversión total. Esto dependerá de que tan de acuerdo o no estén con las actividades a desarrollar, que estas estén en línea con sus objetivos regionales o mundiales de posicionamiento y desarrollo de marca y principalmente que tan atractivo sea en términos de incremento de volúmenes de venta.

Luego de llegar a un acuerdo, DKL implementa el 100% del plan, asumiendo todos los gastos e inversiones de marketing y posteriormente emite una factura al proveedor por el monto que debe reembolsarle según el acuerdo. Históricamente estos reembolsos han estado alrededor del 35% hasta un máximo de 48% del gasto e inversión de marketing total y en la mayoría de los casos se reembolsan al año siguiente de haber sido gastados, generando una presión importante en la caja. En el 2015 hubo un caso puntual en el cual se aprobó una campaña de medios importante y se logró que el proveedor desembolsara el dinero previo a la realización del gasto por DKL, pero esto no ocurre de manera frecuente. Sin embargo, se había conversado ya con los principales proveedores para establecer reembolsos trimestrales y hasta el momento no se habían mostrado dificultad para que se empiece a llevar a cabo a partir del 2017.

### **1.7. La llegada de Campari al Perú**

Hasta el 2016 Campari era proveedor de varias marcas en Perú a través de dos distribuidores: Drokasa Licores<sup>4</sup> y LC Group<sup>5</sup>. Las dos marcas más importantes eran: Ron Appleton manejada por más de 50 años por DKL y Espumante Ricadonna manejada por LC Group desde hace 10.

---

<sup>4</sup> Dkl manejaba: Appleton (única marca de ron), Bols y Grand Marnier (que significo el 30% de su importación en categoría cremas y licores en el 2016).

<sup>5</sup> LC Goup manejaba: Ricadonna (75% de su importación es espumantes en el 2016) Vodka Sky (60% de sus importaciones en vodka); Campari, Aperol y Frangélico (100% de sus importaciones en cremas y licores).

La marca Appleton había sido adquirida por Campari en el año 2012, en el 2014 establecieron oficinas comerciales en Perú y a mediados del 2015 comunicaron a sus dos distribuidores DKL y Lc Group que distribuirían sus marcas tan solo hasta finales del 2015. Para los dos distribuidores la noticia era lamentable ya que para ambos esto significaba perder una de las principales marcas de sus portafolios. Para DKL Appleton significaba cerca del 22% de la facturación y se estimaba que para LC, Ricadonna podría ser cerca al 50%.

El plazo de inicio de operaciones de Campari, se fue postergando, para finalmente definirse como fecha de inicio el 01 de marzo del 2017. Este plazo ayudo a ambos distribuidores a acomodar sus estructuras internas y/o iniciar búsqueda de nuevas marcas para reemplazar la saliente.

La experiencia en el mercado peruano con la llegada de Diageo y Pernod, había significado un fuerte desarrollo principalmente en las categorías de Whisky Scotch y Vodka. Diageo tenía el liderazgo indiscutible en Whisky con la marca Johnnie Walker con una participación de 47%, seguido por Something Special, Chivas y Ballantines de Pernod que alcanzaban juntas un 31% del mercado. En vodka, Diageo también tenía el liderazgo con el 52% de participación de Smirnoff, seguido por Absolut de Penod que tenía un 24%.

El gran dominio de Diageo y Pernod en las categorías de Whisky Scotch y Vodka, llevó a que todos los otros distribuidores fueran disminuyendo los volúmenes de sus marcas, buscando participar en nichos (como el caso del Tenesse o Borbon) o incluso dejando las marcas que tenían para reforzar sus portafolios con otras categorías.

La competencia entre Diageo y Pernod se había caracterizado por una fuerte guerra de precios que había llevado a que los precios promedios bajaran en un 10% en los últimos 5 años y se creía que esto seguiría siendo así.

La categoría del Ron también tuvo influencia de estos dos jugadores. Pernod había alcanzado ser número 1 en el 2016 con un 21% de participación de Havanna Club, pero seguido muy de cerca por Flor de Caña con un 20%, Medellín con un 18% y Appleton con un 16%. Diageo era el 5to jugador con Captain Morgan que alcanzaba un 8% del mercado. Pernod había logrado esa participación en Havanna a través de agresivas promociones de venta, algunas de ellas realizadas en conjunto con su marca principal de Whisky.

Era aún incierto saber qué es lo que pasaría en las categorías de Ron y Espumante, con el inicio de operaciones de Campari en el Perú. El grupo italiano también entraría en categorías como Gin, cremas y otros licores para coctelería que aún eran poco representativas en volúmenes. El Gin era el nuevo fenómeno en bebidas alcohólicas que había alcanzado un crecimiento de 60% promedio anual en los últimos 6 años pero que aún significaba solo el 2% del mercado de bebidas alcohólicas importadas. Las cremas y otros licores representaban el 3% de este mercado.

## 1.8. Preocupaciones actuales

Mariana revisaba la evolución de los resultados de los últimos años y se preguntaba cómo debían responder a este entorno cada vez más complejo.

En los últimos cuatro años la empresa había necesitado recurrir a fuentes adicionales de financiamiento tanto a corto plazo como a largo plazo para poder cubrir sus necesidades de fondos. La tasa actual a corto plazo era de 7.5% y la de largo plazo 3% anual. En ocasiones, Mariana había llegado a negociar extra línea en alguno de los 3 bancos con los que trabajaba. En el 2016 se solicitó un aporte de capital para reducir deuda a corto plazo para aliviar de alguna manera los gastos financieros. A pesar de ello, se mantenía retrasos importantes con los proveedores de mercadería, llegando a exceder en ocasiones el plazo de pago en más de 30 días posterior al vencimiento.

Los niveles de inventario y los gastos de almacenamiento que esto acarreaban era una preocupación adicional. Los niveles de inventario y el porcentaje de gastos de almacén y distribución sobre ventas habían llegado a sus máximos históricos en el 2016. A pesar de ello, existía un compromiso comercial con los proveedores más importantes de incrementar las compras del 2017 en por lo menos un 10% más que el 2016. Era usual que DKL comprara más de lo necesario a sus proveedores para cumplir las cuotas que estos les exigía, a pesar de que ello les genere un sobre stock. Mariana estaba convencida que un nivel de 4 meses de inventarios era lo óptimo para la empresa. La política de stock aprobada hace unos años atrás era de 5 meses.

El escenario era desalentador al ver que desde el 2012 las ventas habían caído 8%, el margen bruto se había contraído en 4 puntos y el gasto neto de marketing había crecido 18%. Se preguntaba si los esfuerzos por defender la participación de Appleton habían valido la pena y cuanto de ello habría impactado en los resultados antes mencionados.

Otras preguntas que Mariana se planteaban eran si la estrategia de diversidad de portafolio podría ser sostenible para DKL, considerando que las categorías de Whisky Scotch, Vodka y ahora Ron estarían dominadas por los grandes jugadores propietarios de marca. ¿Debería DKL mantener las marcas que representaba en estas categorías o debería más bien reducir su portafolio y enfocar sus esfuerzos en los vinos y espumantes? También se preguntaba si en caso la estrategia se mantuviera, ¿esta estaba siendo correctamente implementada? ¿Las políticas de crédito, inventario y los gastos de marketing claves en este modelo de negocio estaban apoyando a la generación de valor para la compañía? ¿Qué otras medidas serían necesarias para poder obtener un resultado positivo en el 2017 y para obtener resultados positivos en el futuro? Mariana necesitaba nuevas herramientas que le permitieran tener información más clara para apoyar a las decisiones tomadas a cabo a nivel comercial. En las Tablas 9 y 10 se muestran los estados financieros del 2009 al 2016 y en la Tabla 11 algunas estimaciones que Mariana consideraba realistas para los próximos 5 años.

Tabla 9. Balance General DKL 2009 - 2016

BALANCE GENERAL - DKL (MILES DE SOLES)								
ACTIVO	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>								
Caja y bancos	354	929	369	95	22	121	315	766
Clientes	10,144	10,071	11,163	13,815	18,579	17,271	17,360	12,065
Cuentas por cobrar al personal	50	43	65	44	76	47	44	111
Cuentas por cobrar diversas	1,626	1,450	2,184	2,274	1,880	2,275	4,907	4,456
Cuentas por cobrar vinculadas	64	22	44	82	106	104	142	78
Existencias	7,570	6,705	8,111	9,423	10,660	9,590	8,585	11,476
Cargas diferidas	71	106	69	69	8	113	70	60
Impuestos adelantado	0	0	0	0	593	1,095	711	1,023
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>19,879</b>	<b>19,326</b>	<b>22,005</b>	<b>25,802</b>	<b>31,926</b>	<b>30,616</b>	<b>32,135</b>	<b>30,033</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
Activo diferido	77	81	102	54	303	705	922	1,591
Inmueble Maquinaria y equipo	547	565	598	626	690	722	710	620
Depreciación acumulada	-185	-320	-459	-522	-574	-566	-589	-296
Intangibles	147	190	201	248	283	302	322	377
Amortización de intangibles	-25	-58	-98	-139	-191	-229	-261	-290
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>562</b>	<b>458</b>	<b>344</b>	<b>267</b>	<b>512</b>	<b>934</b>	<b>1,105</b>	<b>2,003</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20,440</b>	<b>19,784</b>	<b>22,349</b>	<b>26,069</b>	<b>32,437</b>	<b>31,549</b>	<b>33,240</b>	<b>32,035</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
Pagares y prestamos bancarios	1,301	1,300	1,888	1,786	4,820	5,120	5,238	3,945
Cuentas por Pagar Mercadería	6,830	5,399	6,186	8,300	11,683	7,445	7,206	8,878
Otras cuentas por pagar	2,438	2,176	2,652	2,981	3,755	3,604	3,175	4,521
Cuentas por pagar vinculadas				280	824	0	1,135	0
Tributos por pagar	486	840	569	829	489	216	1,308	184
Remuneraciones y particip. por pagar	226	209	266	271	276	224	212	203
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>11,282</b>	<b>9,924</b>	<b>11,561</b>	<b>14,448</b>	<b>21,847</b>	<b>16,609</b>	<b>18,273</b>	<b>17,731</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Deudas a largo plazo						6,015	6,833	6,726
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6,015</b>	<b>6,833</b>	<b>6,726</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital social	5,841	5,841	6,141	6,141	6,141	6,141	6,141	8,021
Reserva legal	266	344	415	479	562	562	562	577
Resultados acumulados	2,266	2,974	3,605	4,169	4,919	3,888	2,223	1,416
Utilidad del ejercicio	787	701	628	833	-1,031	-1,665	-792	-2,436
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>9,159</b>	<b>9,860</b>	<b>10,789</b>	<b>11,622</b>	<b>10,590</b>	<b>8,925</b>	<b>8,134</b>	<b>7,578</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>20,440</b>	<b>19,784</b>	<b>22,349</b>	<b>26,069</b>	<b>32,437</b>	<b>31,549</b>	<b>33,240</b>	<b>32,035</b>

Fuente: Drokasa Licores (2016)

Tabla 10: Estado de Resultados DKL 2009 -2016

ESTADO DE RESULTADOS - DKL (MILES DE SOLES)								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ventas netas</b>	<b>22,025</b>	<b>24,887</b>	<b>27,152</b>	<b>29,206</b>	<b>31,999</b>	<b>32,786</b>	<b>28,698</b>	<b>26,780</b>
Crec %		13%	9%	8%	10%	2%	-12%	-7%
Costo de ventas	-12,678	-14,502	-16,135	-17,284	-20,267	-19,828	-16,972	-16,962
Descuentos obtenidos	12							
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>9,359</b>	<b>10,385</b>	<b>11,017</b>	<b>11,921</b>	<b>11,732</b>	<b>12,959</b>	<b>11,726</b>	<b>9,818</b>
	42%	42%	41%	41%	37%	40%	41%	36.7%
Gastos de Marketing	-4,469	-4,668	-5,150	-6,001	-6,462	-7,195	-7,197	-8,047
Ingresos diversos - Reemb.Gtos.Publicitarios	1,702	1,472	1,776	2,476	2,155	2,538	4,246	3,867
Personal de MKT	-585	-719	-808	-955	-715	-951	-1,010	-825
Desvalorización de existencias	-15	-27	-34	-49	-22	-58	-66	-66
Gastos de Distribución	-1,566	-1,602	-1,987	-2,392	-3,031	-3,358	-2,878	-2,649
Personal de Ventas	-1,401	-1,533	-1,588	-1,680	-1,740	-1,528	-1,410	-1,351
Provisión Cobranza Dudosa	-47	-140	-120	-162	-142	-193	-377	-481
Gastos administrativos	-1,447	-1,543	-1,674	-1,507	-1,627	-1,867	-2,023	-2,024
Ingresos diversos vinculadas	13	5	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad de operación</b>	<b>1,544</b>	<b>1,630</b>	<b>1,430</b>	<b>1,653</b>	<b>150</b>	<b>346</b>	<b>1,012</b>	<b>-1,758</b>
Gastos financieros	-359	-417	-451	-558	-790	-1,110	-1,100	-1,747
Diferencia de cambio neta	89	4	130	264	-622	-1,110	-1,038	50
<b>Resultado de explotación</b>	<b>1,275</b>	<b>1,216</b>	<b>1,109</b>	<b>1,359</b>	<b>-1,262</b>	<b>-1,874</b>	<b>-1,127</b>	<b>-3,456</b>
Ingresos excepcionales	178	250	-28	34	-18	-193	117	351
Cargas excepcionales	-138	-259					0	
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>1,315</b>	<b>1,207</b>	<b>1,081</b>	<b>1,393</b>	<b>-1,280</b>	<b>-2,067</b>	<b>-1,009</b>	<b>-3,105</b>
% UAI	6%	5%	4%	5%	-4%	-6%	-4%	-12%
Participación a los trabajadores diferido	2	1	5	0	0	0	0	
Participación a los trabajadores corriente	-119	-112	-106	-118	0	0	0	
Impuesto a la renta diferido	6	3	17	-32	249	402	218	669
Impuesto a la renta corriente	-416	-397	-368	-411	0	0	0	0
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>787</b>	<b>701</b>	<b>628</b>	<b>833</b>	<b>-1,031</b>	<b>-1,665</b>	<b>-792</b>	<b>-2,436</b>

Fuente: Drokasa Licores (2016)

Tabla 11. Estimaciones para los Próximos 5 años

ESTIMACIONES PARA LOS PROXIMOS 5 AÑOS					
DATOS	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento de Ventas	-13%	5%	5%	5%	5%
Costo de Venta	60.6%	60.6%	60.6%	60.6%	60.6%
Gasto de Marketing Total	25.5%	25.5%	25.5%	25.5%	25.5%
Reembolso de MKT (Reembolso / Gasto de MKT Total)	47.9%	47.9%	47.9%	47.9%	47.9%
% Cobrado en el año	40.0%	40.0%	50.0%	50.0%	50.0%
Gastos de Distribución	8.0%	7.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Gastos administrativos	18.0%	17.2%	16.4%	15.7%	15.0%
Desvalorización existencias	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Cobranza Dudosa	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Tasa Largo Plazo	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
Tasa Corto Plazo	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%	7.5%
Activo - Cargas diferidas	70	70	70	70	70
Activo - Impuestos adelantado	1,226	1,430	1,632	1,840	2,053
Activo diferido	2,060	2,393	2,575	2,690	2,733
Pasivo - Tributos por pagar	1,331	1,405	1,483	1,558	1,638
Pasivo - Remuneraciones y particip. por pagar	203	213	224	235	247
EERR - Impuesto a la renta diferido	67	67	67	67	67
<b>RATIOS DE GESTION</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Inventarios (meses de stock)	6.00	5.00	4.00	4.00	4.00
CXC Clientes ( días)	177	165	150	134	119
CXP Mercaderia (días)	130	120	120	120	120
Ciclo Efectivo	227	195	150	134	119
CXP Servicios (días) MKT+DIST+ 20% ADM	105	100	95	90	90

ESTACIONALIDAD	
MES	% VENTA
1	3%
2	4%
3	5%
4	7%
5	8%
6	8%
7	9%
8	7%
9	8%
10	11%
11	16%
12	14%
	100%

Fuente: Drokasa Licores (2016)



## **CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE**

### **1.9. Aspectos a tener en cuenta**

El presente caso busca ubicar al alumno en una situación compleja en donde es necesario hacer un análisis de mercado, un análisis económico y uno a nivel financiero para identificar porqué la empresa ha tenido pérdidas en los últimos años y si posible revertir estos resultados en el futuro. A través de este análisis, se requiere revisar y definir si estamos frente a un problema de definición de estrategia o de fallas en su implementación para con ello plantear los cambios necesarios que ayuden a resolver las dificultades actuales.

Este caso puede dictarse en dos sesiones. Una en la cual se desarrolle el análisis de mercado y el económico y otra en la cual se desarrolle el análisis financiero y las proyecciones a futuro.

### **1.10. Objetivos pedagógicos**

- Realizar un análisis del sector y definir las oportunidades del mismo.
- Revisar y evaluar la estrategia de negocio de DKL en el entorno actual. Análisis de los resultados económicos a través de los márgenes directos por categoría.
- Revisar y evaluar la estrategia financiera de DKL. Análisis a través del flujo de fondos y los ratios financieros.
- Definir los cambios necesarios y realizar las proyecciones financieras estimadas para los próximos 5 años.

### **1.11. Análisis del caso**

#### **2.1.1. Síntomas**

Durante los últimos 4 años:

- Decrecimiento en las ventas del 8%.
- 91% de cumplimiento de ventas sobre presupuestos.
- Los gastos de marketing pasaron del 20% al 30% de la venta.
- Pérdida neta acumulada de 5.9 millones de soles.
- Incremento de endeudamiento sobre activo de 7% a 33%
- Inventarios pasaron de 6.5 a 8.1 meses de stock.

- Reducción de participación en las importaciones (valor CIF) de 6.5% a 5%.

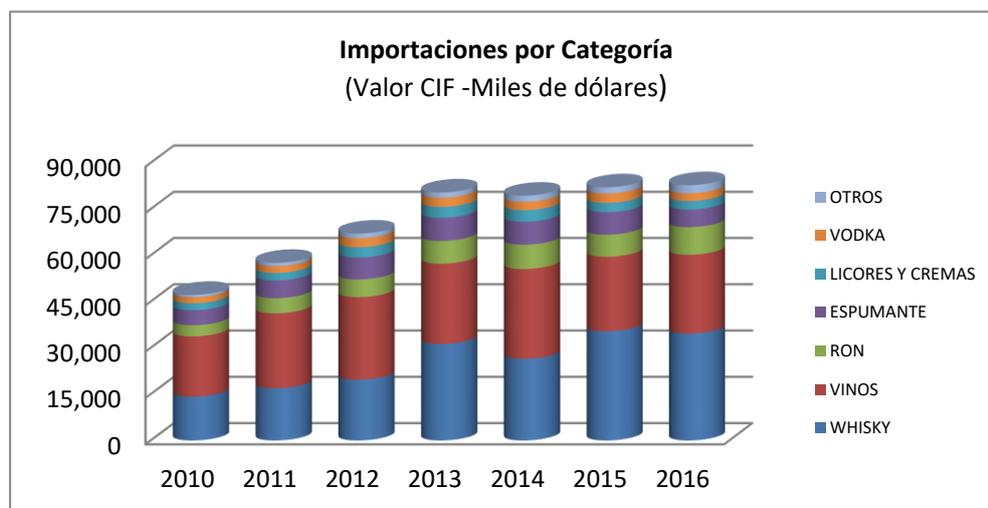
## 2.1.2. Diagnóstico

### 2.1.2.1. Análisis sectorial

El sector de bebidas alcohólicas ha tenido un fuerte desarrollo en los últimos años. Pasó de 47.1 millones de dólares de importación en valor CIF en el 2010 a 82.7 millones en el 2016. Luego de haber tenido años con crecimientos de dos dígitos, en los últimos 4 años el crecimiento promedio anual ha sido de 1%. En la Figura 3 y Figura 4 mostramos las importaciones por categoría y por empresa.

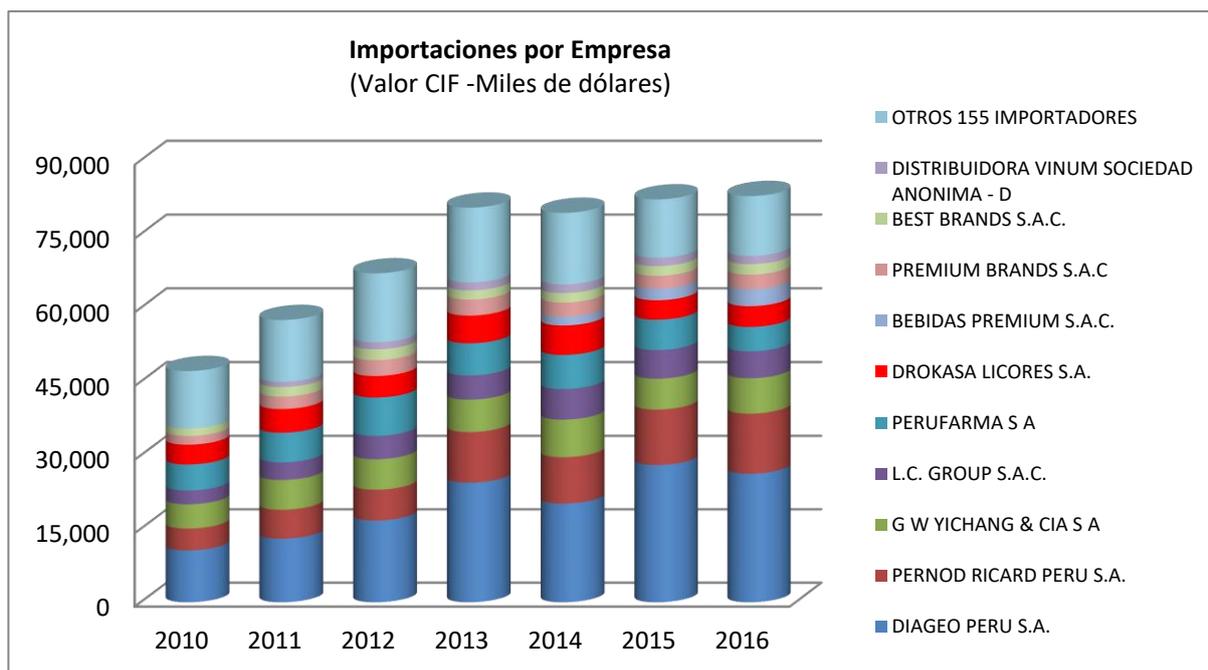
A nivel consumo, Perú tiene un consumo per cápita de bebidas alcohólicas de 48.06 litros, por debajo del promedio de la región que es 51.75. En cuanto a bebidas espirituosas el consumo es de 0.86 ocupando el puesto 8, de 9 países en Sudamérica en donde el consumo promedio es de 2.04 litros. En el caso del vino el consumo es 1.77 litros ocupando el puesto cuarto en Sudamérica, luego de Argentina con 22, Uruguay con 19 y Chile con 14 litros.

Figura 3. Importaciones por Categoría (Valor CIF – Miles de dólares)



Fuente: Datasur (2017)

Figura 4. Importaciones por Empresa (Valor CIF – Miles de dólares)



Fuente: Datasur (2017)

Las barreras de entrada en el sector las podemos considerar como bajas, debido a que no se requiere una fuerte inversión en activos fijos. Sin embargo, dependiendo de la escala en la que se desea importar, se requiere contar con un capital de trabajo significativo debido a las fuertes tasas impositivas, la necesidad de stocks y el nivel de crédito al cual los canales de venta están acostumbrados. Las fuertes tasas impositivas incentivan un mercado de contrabando que puede llegar a un 50% en algunas categorías. El ingresar con una marca nueva al mercado, no tiene mayor barrera. Sin embargo, para poder ser representante de una marca importante, con prestigio mundial y presencia local, el conocimiento del mercado, la experiencia, la capacidad financiera y el prestigio son aspectos relevantes considerados por los dueños de marca al momento de evaluar al posible distribuidor.

Los proveedores tienen alto poder de negociación. Son dueños de las marcas, poseen grandes recursos para inversión en marketing. En el sector de licores, existen grandes jugadores mundiales con experiencia en distintos mercados. En los últimos años se han dado varias adquisiciones y se tiende a la concentración de muchas marcas en pocas compañías. En este grupo, existe una tendencia a la integración vertical, reemplazando al importador local por una sucursal propia. En el caso de los vinos, los proveedores son de menor tamaño, normalmente bodegas de tradición familiar. Si bien algunas bodegas tienen presencia mundial, muchas se concentran dentro de su región o continente.

Los canales tienen un alto poder de negociación y los podemos clasificar principalmente en: moderno, on trade, tradicional y el canal e-commerce. Este último aún en desarrollo, pero creemos que irá cobrando importancia en los próximos años. Los canales ejercen una alta exigencia al importador/distribuidor en la realización de activaciones, promociones, y en la

participación y apoyo a eventos y ferias. Adicionalmente los clientes con mayor poder realizan un cobro de rebate, que es similar a una comisión por las ventas o compras realizadas.

Los productos sustitutos de mayor relevancia en el sector son: el pisco, ron y vino de producción nacional y la cerveza.

El cliente final, responde principalmente a un consumo aspiracional, en donde imita al líder de opinión y sigue la moda. Además, gusta de las ofertas, conveniencia, comodidad y variedad. Existe poca fidelidad a las marcas.

La competencia es amplia, con 167 importadores. 2 empresas concentran el 47% del mercado, ambos son propietarios de marca. 10 empresas concentran el 85% del mercado. DKL es el número 6 con una participación de 5%. Las representaciones son exclusivas a nivel país.

### **Análisis a Nivel Categoría**

Whisky: Principal categoría, significa el 42% del total del mercado en valor; y el 26% en volumen. Ha tenido un crecimiento promedio anual en valor y volumen de 16% en los últimos 6 años. Está conformado por 19 importadores en el 2016. Diageo y Pernod dominan el 94% de mercado, en tercer lugar, esta Drokasa Licores con el 2%. El 4% restante está conformado por 16 importadores.

Tabla 12. Participación del Whisky (CIF US\$)

<b>PARTICIPACIÓN DEL WHISKY (CIF US\$)</b>	<b>%</b>
DIAGEO PERU S.A.	67%
PERNOD RICARD PERU S.A.	27%
<b>DROKASA LICORES S.A.</b>	2%
OTROS 16 IMPORTADORES	4%

Fuente: Datasur (2017)

Vino: Segunda categoría más importante. Significa el 31% del mercado en valor y el 44% en volumen. Ha tenido un crecimiento promedio anual de 4.6% en valor y 1.1% en volumen en los últimos 6 años. Está conformado por 126 importadores en el 2016. Esta categoría es liderada por GW Yichang con un 21% del mercado, seguido por Perufarma con un 16%, continúan Best Brands, Premium Brands, Drokasa Licores y Distribuidora Vinum con un 7% de participación cada uno. El 31% de esta categoría está conformada por 119 importadores que tienen menos del 3% de participación cada una.

Tabla 13. Participación del Vino (CIF US\$)

<b>PARTICIPACIÓN DEL VINO (CIF US\$)</b>	<b>%</b>
G W YICHANG & CIA S A	21%
PERUFARMA S A	16%

BEST BRANDS S.A.C.	7%
PREMIUM BRANDS S.A.C	7%
<b>DROKASA LICORES S.A.</b>	7%
DISTRIBUIDORA VINUM SOCIEDAD	7%
PANUTS VINOS MEMORABLES S.A.C.	5%
OTROS 119 IMPORTADORES	31%

Fuente: Datasur (2017)

**Ron:** Es la tercera categoría con un 11% a nivel valor y 14% en volumen. Ha tenido un crecimiento promedio anual de 16.3% en valor y 13.9% en volumen en los últimos 6 años. Es liderada por Bebidas Premium con un 24% del mercado, seguida por Pernod con un 19% y GW Yichang en un tercer lugar con un 17%. Drokasa Licores y Diageo mantienen un 11% y LC Group un 8%. El 9% del mercado está conformado por 15 importadores con menos del 1%. A partir del 2017, los 11 puntos de participación de DKL conformado básicamente por Appleton, pasarán a Campari.

Tabla 14. Participación del Ron (CIF US\$)

<b>PARTICIPACION DEL RON (CIF US\$)</b>	<b>%</b>
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.	24%
PERNOD RICARD PERU S.A.	19%
G W YICHANG & CIA S A	17%
<b>DROKASA LICORES S.A.</b>	11%
DIAGEO PERU S.A.	11%
L.C. GROUP S.A.C.	8%
OTROS 15 IMPORTADORES	9%

Fuente: Datasur (2017)

**Espumante:** Es la cuarta categoría con un 7% del mercado a nivel valor y 6% en volumen. Ha tenido un crecimiento promedio anual de 2.8% en valor y un decrecimiento de 5.7% en volumen en los últimos 6 años. Es liderada por LC Group con un 51%, seguido por Premium Brands con un 16% y Drokasa Licores con un 8%. El 26% del mercado está conformado por 46 importadores que tienen menos del 1%. 38 puntos de la participación de LC Group pasarán a Campari.

Tabla 15. Participación del Espumante (CIF US\$)

<b>PARTICIPACION DEL ESPUMANTE (CIF US\$)</b>	<b>%</b>
L.C. GROUP S.A.C.	51%
PREMIUM BRANDS S.A.C	16%
<b>DROKASA LICORES S.A.</b>	8%
OTROS 46 IMPORTADORES	26%

Fuente: Datasur (2017)

Licores y Cremas: Es la quinta categoría con un 3% de participación en valor y 4% en volumen. Ha tenido un crecimiento promedio anual de 3.5% en valor y 0% en volumen en los últimos 6 años. El liderada por Diageo con un 34% del mercado, seguida por bebidas Premium con un 17%, DKL con un 11%, LC Group con un 8% y Galaxy Representaciones con un 4%. El 27% del mercado está conformado por 41 importadores con menos del 1%. Es importante mencionar que el liderazgo de Diageo está conformado con un único producto que es Baileys, al igual el segundo lugar de que Bebidas Premium con Jagermeister. Los 8 puntos de participación de LC Group y 3 de DKL pasarán a Campari a partir del 2017.

Tabla 16. Participación de Licores y Cremas (CIF US\$)

<b>PARTICIPACION LICORES Y CREMAS (CIF US\$)</b>	<b>%</b>
DIAGEO PERU S.A.	34%
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.	17%
<b>DROKASA LICORES S.A.</b>	11%
L.C. GROUP S.A.C.	8%
GALAXY REPRESENTACIONES	4%
OTROS 41 IMPORTADORES	27%

Fuente: Datasur (2017)

Vodka: Es la sexta categoría con un 3% de participación en valor y 5% en volumen. Ha tenido un crecimiento promedio anual de 4.1% en valor y 8.7% en volumen en los últimos 6 años. Diageo y Pernod dominan la categoría con un 64% de participación. En tercer lugar, se encuentra LC con un 11%, seguido por Perufarma con un 9% y Bebidas Premium con 5%. El 12% del mercado está conformado por 14 importadores que tienen menos del 2%. Drokasa Licores estaba en este grupo con el 1% de participación. 7 puntos de la participación de LC pasarán a Campari a partir del 2017.

Tabla 17. Participación del Vodka (CIF US\$)

<b>PARTICIPACIÓN DE VODKA (CIF US\$)</b>	<b>%</b>
DIAGEO PERU S.A.	34%
PERNOD RICARD PERU S.A.	30%
L.C. GROUP S.A.C.	11%
PERUFARMA S A	9%
BEBIDAS PREMIUM S.A.C.	5%
OTROS 14 IMPORTADORES	12%

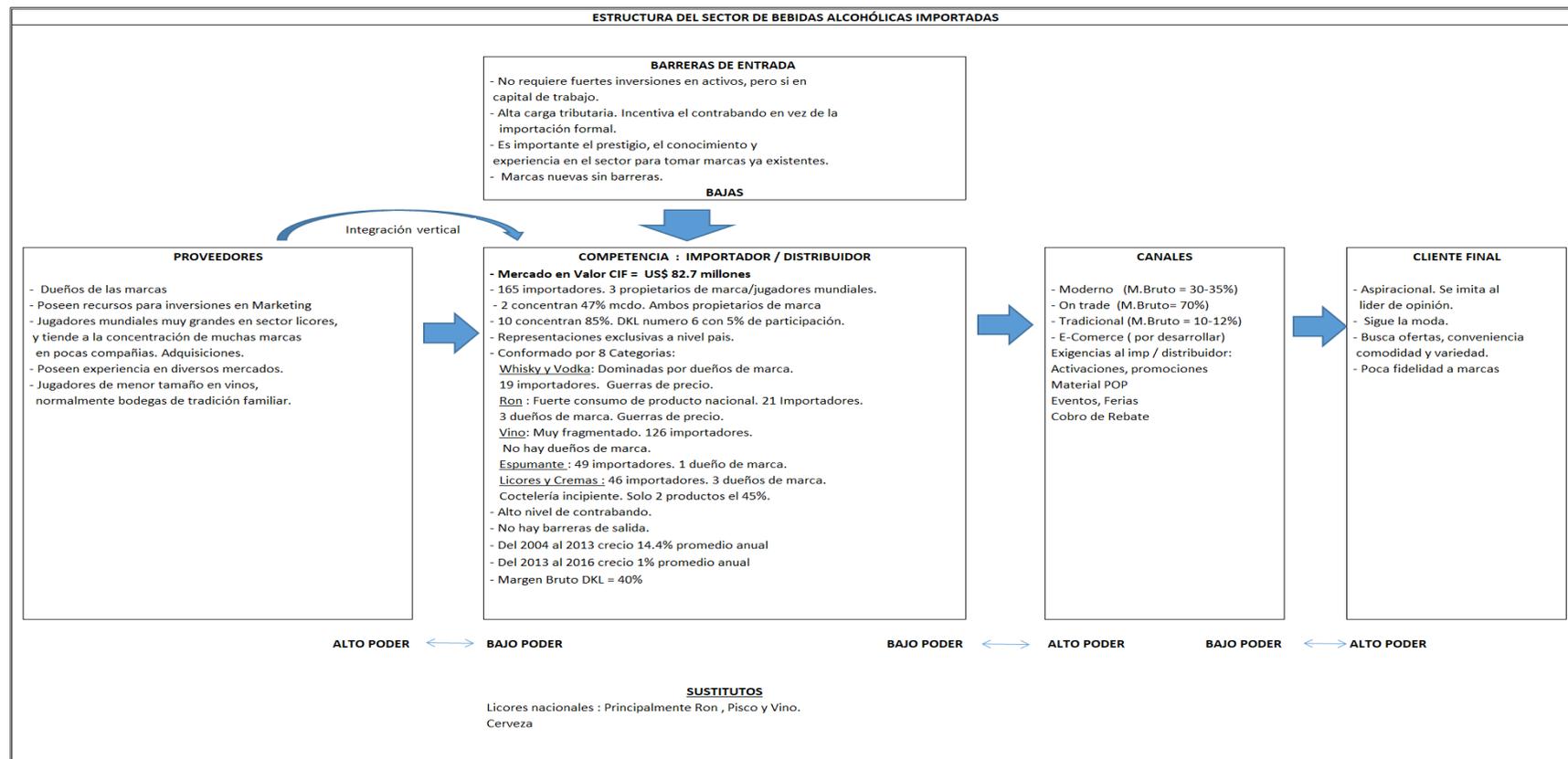
Fuente: Datasur (2017)

### **Oportunidades:**

- Las categorías con gran fragmentación. Al estar conformados por muchos jugadores pequeños es más sencillo quitarles participación. Es el caso del vino, el espumante y los licores y cremas.

- Las categorías en donde los grandes propietarios de marca no tienen participación o son pocos significativas. Principalmente el vino, y en segundo lugar el espumante y los licores y cremas.
- Categorías con bajo consumo per cápita y con poco desarrollo en el hábito de consumo. En este caso coincidimos en vino, espumante y licores y cremas.
- El boom de la gastronomía peruana impulsa el consumo, principalmente del vino.
- Apertura de nuevos centros comerciales y supermercados a nivel Lima y provincias, que permitan ampliar la demanda.

Figura 5. Estructura del Sector: Las Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente: Porter (enero 2008)

### 2.1.2.2. Estrategia actual

La estrategia de DKL ha estado enfocada en incrementar su participación de venta en los licores importados ofreciendo un amplio portafolio de productos dirigidos a los segmentos A, B, C+. La relación con todos sus proveedores ha estado basada en la confianza, sin contratos formales y pensados siempre a un largo plazo. DKL ha utilizado recursos económicos no solo en actividades de marketing que ayuden a incrementar las ventas, sino también ha participado en forma importante en las inversiones a mediano y largo plazo de las marcas que maneja. Sus esfuerzos por llegar al mercado se han dado en los tres canales para todas las categorías. Esta estrategia ha funcionado muy bien durante varios años y la ha llevado a ser un jugador importante en el sector, con un excelente prestigio a nivel proveedores. Sin embargo, mantener esta estrategia ha sido cada vez más costoso llevando a DKL a disminuir de manera significativa sus beneficios.

### 2.1.2.3. Análisis económico

Con la finalidad de entender las variaciones más importantes a nivel de resultados económicos haremos un comparativo del año 2016 con el año 2012 que fue el último año con utilidad neta. A partir de ello mostramos a continuación las variaciones y la explicación de las más importantes:

Tabla 18. Resultados Económicos – Márgenes Directos 2012

#### RESULTADOS ECONÓMICOS - MARGENES DIRECTOS 2012

CATEGORIA	VENTA	% VENTA	MARGEN BRUTO	%	MARKETING TOTAL	%	REEMBOLSO PROVEEDOR	MARKETING NETO	%	ALMACEN Y DISTRIBUCION	%	MARGEN DIRECTO	%
VINO	8,824,110	30%	3,265,376	37%	2,103,204	24%	864,606	1,238,598	14%	722,591	8%	1,304,187	15%
RON	7,740,643	27%	3,689,472	48%	1,898,077	25%	739,181	1,158,896	15%	633,868	8%	1,896,708	25%
WHISKY	2,807,060	10%	1,154,288	41%	904,324	32%	450,024	454,301	16%	229,865	8%	470,122	17%
PISCO	2,308,863	8%	515,967	22%	101,909	4%	124,640	-22,731	-1%	189,069	8%	349,629	15%
ALIMENTOS	2,131,241	7%	903,559	42%	173,273	8%	41,375	131,898	6%	174,524	8%	597,137	28%
ESPUMANTE	1,844,012	6%	676,523	37%	385,087	21%	88,636	296,451	16%	151,003	8%	229,069	12%
OTROS LICORES	1,837,998	6%	856,817	47%	311,534	17%	70,824	240,711	13%	150,510	8%	465,596	25%
CREMAS	1,711,766	6%	859,441	50%	123,472	7%	97,066	26,405	2%	140,174	8%	692,862	40%
<b>TOTAL</b>	<b>29,205,694</b>	<b>100%</b>	<b>11,921,442</b>	<b>41%</b>	<b>6,000,881</b>	<b>21%</b>	<b>2,476,353</b>	<b>3,524,529</b>	<b>12%</b>	<b>2,391,604</b>	<b>8%</b>	<b>6,005,310</b>	<b>21%</b>

Fuente: Drokasa Licores (2013)

Tabla 19. Resultados Económicos – Márgenes Directos 2016

**RESULTADOS ECONÓMICOS 2016 - MARGENES DIRECTOS 2016**

CATEGORIA	VENTA	% VENTA	MARGEN BRUTO	%	MARKETING TOTAL	%	REEMBOLSO PROVEEDOR	MARKETING NETO	%	ALMACEN Y DISTRIBUCION	%	MARGEN DIRECTO	%
VINO	9,701,640	36%	3,906,418	40%	2,772,214	29%	436,565	2,335,650	24%	959,697	10%	611,071	6%
RON	5,694,016	21%	1,817,216	32%	2,319,418	41%	1,181,807	1,137,611	20%	563,258	10%	116,346	2%
WHISKY	3,405,977	13%	1,221,840	36%	1,807,791	53%	1,708,342	99,449	3%	336,923	10%	785,469	23%
ESPUMANTE	2,168,223	8%	778,482	36%	551,908	25%	265,597	286,311	13%	214,483	10%	277,688	13%
OTROS LICORES	1,628,801	6%	582,123	36%	26,039	2%	30,081	-4,042	0%	161,123	10%	425,042	26%
CREMAS	1,421,531	5%	675,057	47%	148,825	10%	71,250	77,575	5%	140,619	10%	456,863	32%
PISCO	1,412,052	5%	301,962	21%	239,006	17%	130,763	108,243	8%	139,682	10%	54,038	4%
ALIMENTOS	1,347,644	5%	535,162	40%	182,265	14%	42,750	139,515	10%	133,310	10%	262,336	19%
<b>TOTAL</b>	<b>26,779,884</b>	<b>100%</b>	<b>9,818,260</b>	<b>37%</b>	<b>8,047,466</b>	<b>30%</b>	<b>3,867,156</b>	<b>4,180,311</b>	<b>16%</b>	<b>2,649,095</b>	<b>10%</b>	<b>2,988,854</b>	<b>11%</b>

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

Tabla 20. Variaciones Márgenes Directos 2016 - 2012

**VARIACIONES 2016 - 2012**

CATEGORIA	VENTA	MARGEN BRUTO	MARKETING TOTAL	REEMBOLSO PROVEEDOR	MARKETING NETO	ALMACEN Y DISTRIBUCION	MARGEN DIRECTO
VINO	877,530	641,042	669,010	-428,042	1,097,052	237,106	-693,115
RON	-2,046,627	-1,872,257	421,341	442,626	-21,285	-70,610	-1,780,362
WHISKY	598,916	67,552	903,467	1,258,319	-354,852	107,058	315,346
ESPUMANTE	-140,639	262,515	449,998	140,956	309,042	25,414	-71,941
OTROS LICORES	-502,440	-321,436	-147,234	-11,294	-135,940	-13,401	-172,095
CREMAS	-422,481	-1,466	-236,263	-17,386	-218,876	-10,384	227,794
PISCO	-425,946	-554,854	-72,528	59,940	-132,468	-10,829	-411,558
ALIMENTOS	-364,122	-324,279	58,794	-54,316	113,110	-6,863	-430,526
<b>TOTAL</b>	<b>-2,425,810</b>	<b>-2,103,182</b>	<b>2,046,585</b>	<b>1,390,803</b>	<b>655,782</b>	<b>257,491</b>	<b>-3,016,456</b>

AUMENTO MKT NETO EN VINOS	1,872,257
DISMINUCIÓN MARGEN BRUTO EN RON	1,097,052
TOTAL DISMINUCION DE BENEFICIOS	2,969,309
% DE DISMINUCIÓN TOTAL	-98%

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

Las variaciones más importantes a nivel económico del 2012 al 2016 se dan principalmente en dos categorías:

Ron: Las ventas disminuyeron en 2 millones de soles y los márgenes brutos en 1.8 millones. Esto está explicado por la guerra de precios desatada en respuesta a los descuentos agresivos de Pernod Ricard y Diageo. Esta guerra de precios significó para DKL una disminución de márgenes directos de 1,097,052 soles del 2012 al 2016 (25% de margen en el 2012 a tan solo 2% en el 2016).

Vino: En el caso del vino, por el contrario, las ventas han aumentado un 10% respecto al 2012 y los márgenes brutos pasaron de 37% a 40%. Sin embargo, el mayor problema en esta categoría se da porque los proveedores disminuyeron sus aportes a los gastos e

inversiones de marketing en un 50%. A pesar de esta reducción, DKL en apuesta por las marcas manejadas y las grandes expectativas en el mercado, decidió no reducir las inversiones e incluso aumentó el marketing total en un 30%. Esto significó un aumento de gasto neto de 1,097,052 soles.

La suma de ambos efectos explica el 98% de la reducción total del margen directo del periodo mencionado.

### **Conclusiones:**

- DKL no puede competir en igual condición con las categorías que están dominadas por los dueños de marca debido a los grandes esfuerzos económicos que esto significa.
- La capacidad financiera y buena disposición del proveedor para realizar aportes de marketing son vitales para la sostenibilidad del negocio del DKL.
- El aumento en gastos de marketing no siempre está vinculado a un aumento de manera proporcional en las ventas. Los resultados en la categoría de vinos han demostrado que un gasto de marketing mayor al 24% sobre las ventas es ineficiente.

#### **2.1.2.4. Nueva estrategia**

El enfoque en adelante no debe estar solo en crecer, sino en crecer rentablemente. Consideramos que esto es posible manteniendo el siguiente enfoque estratégico:

- No competir con dueños de marca. Competir con iguales (importadores medianos o chicos). El portafolio amplio se mantendrá solo a manera defensiva. Es importante como carta de presentación. Sin embargo, los esfuerzos comerciales se deberán dar en las categorías en donde no se compite con un dueño de marca: vinos, espumantes, licores y cremas.
- Las relaciones con los proveedores van a seguir siendo pensadas para mantenerse a un largo plazo, pero se convierte en requisito indispensable que esto no afecte ni ponga en riesgo los resultados económicos a corto plazo. Las inversiones en la marca deben de tener un periodo corto de realización y deben enfocarse en acciones de pull (estrategia hacia el canal de venta), no de push (estrategia hacia el consumidor).
- Enfoque en mejorar la eficiencia operativa en Marketing y Distribución.
- Reducir dependencia de los licores importados fortaleciendo categorías de Pisco y Alimentos.

### **Objetivos Estratégicos:**

- Crecimiento de dos puntos por encima del mercado en vinos, espumantes y licores y cremas. Estas son las categorías que ayudarán a compensar la disminución de la venta de Appleton.
- Aumentar la participación de alimentos y del pisco en las ventas, al 14% en el 2021.
- Optimizar los gastos de marketing y logística para recuperar un margen directo del 18% en el 2017.

En el Anexo 1 se muestran las proyecciones del mercado total de bebidas alcohólicas y la participación estimada de DKL para los próximos 5 años.

### **Estrategia a nivel categoría para el 2017**

Vinos: Se convierte en la principal categoría de DKL. El objetivo es crecer el 5% para el 2017 y pasar a significar el 44% de sus ventas totales. Este crecimiento debe darse principalmente en el canal on trade y en el canal moderno en donde se pueda alcanzar un mayor margen bruto. El aumento de la eficiencia en los gastos de marketing debe ser notorio sobretodo en el canal moderno. Se debe realizar un análisis más profundo de cada una de las acciones que se decidan hacer, priorizando aquellas actividades que tengan impacto comprobado sobre la venta y eliminar las que no. El marketing neto debe reducirse de un 24% a un 22%.

Whisky: El objetivo es crecer 1.5% para el 2017. La distribución de las ventas y el % del gasto de marketing por canal se mantendrán igual a las del 2016.

Espumante: El objetivo es crecer 5% para el 2017. Este crecimiento se debe enfocar en el canal moderno ya que en se puede obtener un mayor margen bruto. Se deben revisar los gastos en el on trade y ajustarlos a un máximo de 45% de la venta.

Ron: Se espera una caída de 77% en las ventas de esta categoría. La venta de la nueva marca estará principalmente enfocada en el canal moderno con una participación del 70% y un gasto de marketing del 12%.

Pisco: El objetivo es crecer 5% para el 2017. La distribución de las ventas y el % del gasto de marketing por canal se mantendrán igual a las del 2016.

Cremas: Se espera un crecimiento del 5%. Estos productos se venden principalmente en el canal tradicional y se consumen principalmente en los bares y hoteles. El crecimiento en adelante debe enfocarse en llegar a aquellos bares y restaurantes en donde aún no se

tiene presencia y más bien reducir los gastos en el canal moderno en donde no se logra una participación importante en la venta.

Alimentos: El objetivo es crecer 10% para el 2017. El esfuerzo está en llegar a más puntos del on trade, principalmente restaurantes en donde se consumen estos alimentos.

Otros: El objetivo es crecer 5%.

En los Anexos 2 y 3 se detallan las proyecciones económicas que se esperan alcanzar en el 2017 con las acciones mencionadas anteriormente y la participación en los aportes de marketing del proveedor y DKL por cada categoría. Se puede observar que a pesar de una caída en las ventas de 3.4 millones de soles, el margen directo se logra mejorar en 1.2 millones.

#### **2.1.2.5. Análisis Financiero**

Con la finalidad de entender lo que ha sucedido a nivel financiero y plantear una estrategia a futuro hemos utilizado dos herramientas de análisis: Flujo de Fondos y Análisis de Ratios. Ambas se muestran en los Anexos 4 y 5.

##### Flujo de Fondos Histórico

- La generación de fondos provenientes de las operaciones ha sido negativa en 5.9 millones de soles desde el 2013 hasta el 2016. Adicionalmente se ha requerido 3.6 millones de soles para cubrir variaciones en cuenta corriente y 122 mil soles para activos fijos durante este mismo periodo.
- Los puntos mencionados anteriormente han sido cubiertos a través de: 6.7 millones de deuda a largo plazo, 1.8 millones de aporte de capital y 1.8 millones con incremento de deuda a corto plazo.

Tabla 21. Uso y Origen de Fondos DKL

<b>USO DE FONDOS</b>	
FGO	-5,999,113
Variación Cuenta Corriente	-3,692,857
Inversiones en Activo	-122,964
<b>Total Uso</b>	<b>-9,814,935</b>
<b>ORIGEN DE FONDOS</b>	
Deuda a Largo Plazo	6,726,000
Aporte de Capital	1,880,000
Deuda a Corto Plazo	1,878,935
<b>Total Origen</b>	<b>10,484,935</b>
<b>Variación de Caja</b>	<b>670,000</b>

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

#### Análisis de Ratios Históricos

- A nivel económico la empresa no presenta utilidades positivas desde el 2012 explicado por tres razones principales: una caída en las ventas, pasando de crecimientos de alrededor de 9% a decrecimientos de 12% y 6% en los últimos dos años; un incremento en los gastos de marketing de 12.1% a 15.6% y; un incremento en los gastos financiero de 1.9% a 6.5%
- A nivel de gestión, el ciclo de efectivo se ha incrementado de 204 en el 2012 a 248 en el 2016. Este incremento está principalmente explicado por el aumento de los inventarios que pasa de 6.5 a 8 meses de stock.
- A nivel endeudamiento los ratios también se deterioran resaltando el ratio de pasivo con costo sobre activo que pasa de un 6.8% en el 2012 a 33.3% en el 2016.

La estrategia financiera del 2017 al 2021 debe estar enfocada en primer lugar a obtener una utilidad neta positiva lo más pronto posible y en segundo lugar a reducir el nivel de endeudamiento para aliviar la presión de los gastos financieros. Para ello se debe dar énfasis a tres aspectos principales:

- Implementación de sistemas de control enfocados en mejorar los resultados económicos.
- La optimización de los ratios de gestión: cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios
- La reducción de los plazos de los reembolsos de marketing de parte del proveedor.

## Sistemas de Control

- Establecer % mínimo de margen directo por marca para que permanezcan en el portafolio de tal manera que la suma de todos los márgenes directos no debe ser inferior al 18.1%, tal como se proyecta en el Anexo 2. Esto va a implicar monitorear el margen bruto, los gastos de marketing y los gastos de almacenamiento y distribución muy de cerca, para que cualquier variación pueda ser corregida de manera rápida.

## Ratios de Gestión

- Inventarios (meses de stock): Los plazos de inventarios deben reducirse de 8 a 4 meses de stock en un plazo de 3 años. Esta reducción no puede ser drástica porque podría generar un conflicto con los proveedores. Sin embargo, sí puede hacerse una reducción periódica, reduciendo un mes por año.
- Cuentas por cobrar (días): Los plazos de cobranza para el canal tradicional deben de reducirse hasta llegar al plazo establecido de 180 días en 5 años. Esto equivale a reducir 30 días por año. Para apoyar este cumplimiento es necesario cambiar los incentivos a la fuerza de ventas, estos no pueden mantenerse solo sobre la venta, es necesario que el incentivo esté asociado también a la cobranza en fecha. Las cuentas por cobrar del canal moderno se mantendrán en los 15 días.
- Cuentas por pagar (días): Los plazos de pago deben de volver a los 120 días, que es el plazo regular de crédito de los proveedores.

## Reembolsos de Marketing

Es necesario cambiar la política actual en la cual los gastos de marketing asumidos por el proveedor son financiados al 100% por DKL y cobrados luego de haber cerrado el año de ejercicio. Esto significa un esfuerzo muy grande para DKL. En adelante debe de negociarse con los proveedores para que por lo menos el 40% de su aporte sea cobrado en el mismo ejercicio y el saldo en el primer trimestre del año siguiente. El objetivo es que a partir del 2019 el 50% de estos gastos sea cobrado en el periodo.

### **2.1.2.6. Proyecciones**

Con todos los datos desarrollados anteriormente a nivel comercial, económicos y financieros elaboramos una proyección de los Estados Financieros y Flujos de Fondos a un plazo de 5 años.



## CONCLUSIONES

A pesar de los cambios que se han ido dando en el sector de bebidas alcohólicas importadas en la última década, DKL ha mantenido invariable su estrategia, lo cual la ha llevado a perder competitividad y rentabilidad en sus operaciones.

Si bien, para DKL, es muy importante mantener relaciones duraderas con sus proveedores. No debe de perder de vista que independientemente del buen o mal trabajo que haga como distribuidor, siempre será vulnerable a perder las marcas que representa. Por lo tanto, su enfoque debe estar siempre a obtener los mejores resultados posibles a corto plazo. Esto se da a través de estrategias push al punto de venta, que tienen una respuesta mucho más rápida en la venta y no en estrategias pull enfocadas al consumidor que pueden demorar mucho en mostrar resultados.

DKL debe trabajar en establecer y dar fuerza a los sistemas de control e incentivos que respalden y aseguren la correcta implementación de la nueva estrategia a seguir. Como, por ejemplo, el análisis de márgenes directos por categoría y por canal, que será vital para poder dar una dirección adecuada a las áreas de marketing y ventas en la búsqueda de una mejora de los resultados económicos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alberto Ibeas, nuevo Director General de Diageo en España y Portugal. (31 de agosto de 2015). *Vinetur*. Recuperado de <https://www.vinetur.com/2015083120742/alberto-ibeas-nuevo-director-general-de-diageo-en-espana-y-portugal.html>
- Bisso, G. (16 de marzo de 2017). Gruppo Campari anuncia su llegada. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/vinospiscosymuchomas/2017/03/gruppo-campari-anuncia-su-llegada.html>
- Datasur. (2017). *Importación de licores*. Recuperado de <http://www.datasur.com/pdf/PRGD.pdf>
- Diageo. (s. f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 16 de junio de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Diageo>
- Diageo coloca ocho marcas en el "top 20" del mercado mundial de espirituosos "premium". (13 de diciembre de 2017). *La información*. Recuperado de [https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/diageo-coloca-ocho-marcas-en-el-top-20-del-mercado-mundial-de-espirituosos-premium\\_1YNotdc3C9KOQX4nmjIWe3/](https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/diageo-coloca-ocho-marcas-en-el-top-20-del-mercado-mundial-de-espirituosos-premium_1YNotdc3C9KOQX4nmjIWe3/)
- Drokasa Licores. (2013). *Reporte económico DKL 2012*. Lima, Perú: Autor.
- Drokasa Licores. (2016). *Estados financieros. 2009 - 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Drokasa Licores. (2017a). *Nuestra historia*. Recuperado de <http://www.dklicores.com.pe/about>
- Drokasa Licores. (2017b). *Reporte económico DKL 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Euromonitor International. (2017). *Alcoholic Drinks Retail Sales by Region*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Hita, E. (21 de enero de 2001). Las multinacionales de bebidas sacian su sed. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/nuevaeconomia/2001/NE064/NE064-06.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017) *Panorama de la Economía Peruana 1950 - 2016. Año base 2007*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)

Italiana Campari adquiere Appleton Estate por 414.8 mdd. (7 de julio de 2015). *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/italiana-campari-adquiere-appleton-estate-por-414-8-mdd/>

Porter, M. (enero 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

## ANEXOS

### Anexo 1. Proyecciones de tamaño de mercado y participación DKL

CATEGORIA	VENTAS DKL 2016 (en soles)	PARTICIPACION DE MERCADO IMPORTACIONES DKL	TOTAL MERCADO ESTIMADO 2016* (en soles)	CRECIMIENTO ESPERADO TOTAL MERCADO 2018-2021	OBJ. CRECIMIENTO DKL 2018-2021
WHISKY	3,405,977	1.9%	175,565,814	3.0%	1.5%
VINOS	9,701,640	6.7%	144,800,593	3.0%	5.0%
RON	5,694,016	11.5%	49,513,182	3.0%	1.5%
ESPUMANTE	2,168,223	7.6%	28,529,256	3.0%	5.0%
LICORES Y CREMAS	3,050,332	10.8%	28,243,816	3.0%	5.0%
ALIMENTOS	1,412,052	NA	NA	NA	10.0%
PISCO	1,347,644	NA	NA	NA	5.0%
TOTAL	26,779,884				

	PROYECCION DEL MERCADO ( en soles)				
	2017	2018	1019	2020	2021
WHISKY	180,832,789	186,257,773	191,845,506	197,600,871	203,528,897
VINOS	149,144,611	153,618,950	158,227,518	162,974,344	167,863,574
RON	50,998,578	52,528,535	54,104,391	55,727,523	57,399,349
ESPUMANTE	29,385,134	30,266,688	31,174,688	32,109,929	33,073,227
LICORES Y CREMAS	29,091,131	29,963,865	30,862,781	31,788,664	32,742,324

	PROYECCION DKL (en soles)				
	2017	2018	1019	2020	2021
WHISKY	3,457,066	3,508,922	3,561,556	3,614,980	3,669,204
VINOS	10,186,722	10,696,058	11,230,861	11,792,404	12,382,024
RON	1,288,270	1,307,594	1,327,208	1,347,116	1,367,323
ESPUMANTE	2,276,635	2,390,466	2,509,990	2,635,489	2,767,264
LICORES Y CREMAS	3,202,849	3,362,991	3,531,141	3,707,698	3,893,083
ALIMENTOS	1,553,257	1,708,583	1,879,441	2,067,386	2,274,124
PISCO	1,415,026	1,485,777	1,560,066	1,638,069	1,719,973
TOTAL	23,379,825	24,460,392	25,600,263	26,803,141	28,072,994

	PARTICIPACION DE MERCADO DKL				
	2017	2018	1019	2020	2021
WHISKY	1.9%	1.9%	1.9%	1.8%	1.8%
VINOS	6.8%	7.0%	7.1%	7.2%	7.4%
RON	2.5%	2.5%	2.5%	2.4%	2.4%
ESPUMANTE	7.7%	7.9%	8.1%	8.2%	8.4%
LICORES Y CREMAS	11.0%	11.2%	11.4%	11.7%	11.9%

\* Con la finalidad de proyectar una venta total por categoria se ha considerado que el % de participación en las importación a valor CIF es igual a la % de participación en las ventas.

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

Anexo 2. Proyecciones económicas por categoría (en soles)

RESULTADOS ECONÓMICOS POR CANAL Y CATEGORIA - PROYECCION 2017																					
CATEGORIA	CANAL	VENTAS			MARGEN BRUTO				MARKETING NETO				ALMACEN Y DISTRIB				MARGEN DIRECTO				
		2016	% POR CANAL	2017	% POR CANAL	2016	% VENTAS	2017	% VENTAS	2016	% VENTAS	2017	% VENTAS	2016	% VENTAS	2017	% VENTAS	2016	% VENTAS	2017	% VENTAS
VINO	MODERNO	6,793,541	70%	7,130,705	70%	2,951,800	43%	3,098,298	43%	1,731,039	25%	1,497,448	21%	672,024	9.9%	570,456	8.0%	548,737	8.1%	1,030,394	14.5%
VINO	ON TRADE	728,346	8%	1,528,008	15%	321,967	44%	675,459	44%	335,709	46%	641,763	42%	72,049	9.9%	122,241	8.0%	-85,791	-11.8%	-88,545	-5.8%
VINO	TRADICIONAL	2,179,753	22%	1,528,008	15%	632,651	29%	443,489	29%	268,902	12%	122,241	8%	215,624	9.9%	122,241	8.0%	148,125	6.8%	199,007	13.0%
WHISKY	MODERNO	1,135,969	33%	1,153,009	33%	482,187	42%	489,420	42%	28,031	2%	28,452	2%	112,371	9.9%	92,241	8.0%	341,785	30.1%	368,728	32.0%
WHISKY	ON TRADE	249,047	7%	252,783	7%	95,005	38%	96,430	38%	61,348	25%	62,268	25%	24,636	9.9%	20,223	8.0%	9,020	3.6%	13,938	5.5%
WHISKY	TRADICIONAL	2,020,960	59%	2,051,275	59%	644,648	32%	654,318	32%	10,069	0%	10,220	0%	199,916	9.9%	164,102	8.0%	434,664	21.5%	479,996	23.4%
ESPUMANTE	MODERNO	1,105,680	51%	1,411,513	62%	505,908	46%	645,843	46%	155,520	14%	198,537	14%	109,375	9.9%	112,921	8.0%	241,013	21.8%	334,385	23.7%
ESPUMANTE	ON TRADE	68,568	3%	68,299	3%	27,413	40%	27,305	40%	34,996	51%	30,735	45%	6,783	9.9%	5,464	8.0%	-14,366	-21.0%	-8,893	-13.0%
ESPUMANTE	TRADICIONAL	993,975	46%	796,822	35%	245,161	25%	196,534	25%	95,795	10%	76,794	10%	98,325	9.9%	63,746	8.0%	51,041	5.1%	55,994	7.0%
RON	MODERNO	1,916,907	34%	901,789	70%	850,715	44%	400,210	44%	462,292	24%	108,215	12%	189,623	9.9%	72,143	8.0%	198,801	10.4%	219,852	24.4%
RON	ON TRADE	238,525	4%	64,413	5%	101,537	43%	27,420	43%	52,223	22%	6,441	10%	23,595	9.9%	5,153	8.0%	25,719	10.8%	15,826	24.6%
RON	TRADICIONAL	3,538,583	62%	322,067	25%	864,963	24%	122,386	38%	623,096	18%	25,765	8%	350,040	9.9%	25,765	8.0%	-108,173	-3.1%	70,855	22.0%
PISCO	MODERNO	827,534	59%	868,911	59%	172,931	21%	181,578	21%	81,504	10%	85,579	10%	81,861	9.9%	69,513	8.0%	9,567	1.2%	26,486	3.0%
PISCO	ON TRADE	22,914	2%	24,060	2%	6,016	26%	6,317	26%	3,928	17%	4,124	17%	2,267	9.9%	1,925	8.0%	-179	-0.8%	267	1.1%
PISCO	TRADICIONAL	561,604	40%	589,684	40%	123,015	22%	129,166	22%	22,811	4%	23,951	4%	55,554	9.9%	47,175	8.0%	44,650	8.0%	58,040	9.8%
CREMAS	MODERNO	235,896	17%	104,483	7%	145,104	62%	64,269	62%	49,075	21%	21,736	21%	23,335	9.9%	8,359	8.0%	72,694	30.8%	34,174	32.7%
CREMAS	ON TRADE	99,028	7%	373,152	25%	56,495	57%	212,882	57%	1,153	1%	4,343	1%	9,796	9.9%	29,852	8.0%	45,547	46.0%	178,686	47.9%
CREMAS	TRADICIONAL	1,086,607	76%	1,014,973	68%	473,458	44%	442,246	44%	27,347	3%	25,544	3%	107,488	9.9%	81,198	8.0%	338,623	31.2%	335,504	33.1%
ALIMENTOS	MODERNO	537,552	40%	592,963	40%	256,056	48%	282,451	48%	89,467	17%	98,690	17%	53,175	9.9%	47,437	8.0%	113,414	21.1%	136,324	23.0%
ALIMENTOS	ON TRADE	102,462	8%	563,315	38%	51,534	50%	283,323	50%	1,885	2%	10,366	2%	10,136	9.9%	45,065	8.0%	39,513	38.6%	227,892	40.5%
ALIMENTOS	TRADICIONAL	707,629	53%	326,130	22%	227,571	32%	104,882	32%	48,163	7%	22,197	7%	69,999	9.9%	26,090	8.0%	109,409	15.5%	56,595	17.4%
OTROS	MODERNO	740,761	45%	777,799	45%	286,275	39%	303,341	39%	-2,115	0%	0	0%	73,277	9.9%	62,224	8.0%	215,113	29.0%	241,118	31.0%
OTROS	ON TRADE	114,641	7%	120,373	7%	22,125	19%	30,093	25%	-857	-1%	0	0%	11,340	9.9%	9,630	8.0%	11,642	10.2%	20,463	17.0%
OTROS	TRADICIONAL	773,399	47%	812,069	47%	273,723	35%	284,224	35%	-1,070	0%	0	0%	76,505	9.9%	64,966	8.0%	198,288	25.6%	219,259	27.0%
<b>TOTAL</b>		<b>26,779,884</b>	<b>100%</b>	<b>23,376,604</b>	<b>100%</b>	<b>9,818,260</b>	<b>37%</b>	<b>9,201,885</b>	<b>39.4%</b>	<b>4,180,311</b>	<b>16%</b>	<b>3,105,411</b>	<b>13%</b>	<b>2,649,095</b>	<b>9.9%</b>	<b>1,870,128</b>	<b>8.0%</b>	<b>2,988,854</b>	<b>11%</b>	<b>4,226,346</b>	<b>18.1%</b>

CATEGORIA	CANAL	2016	% VENTAS	2017	% VENTAS	2016	% VENTAS	2017	% VENTAS	2016	% VENTAS	2017	% VENTAS	2016	% VENTAS	2017	% VENTAS	2016	% VENTAS	2017	% VENTAS
VINO	GENERAL	9,701,640	36%	10,186,722	44%	3,906,418	40%	4,217,246	41%	2,335,650	24%	2,261,452	22%	959,697	9.9%	814,938	8.0%	611,071	6%	1,140,856	11.2%
WHISKY	GENERAL	3,405,977	13%	3,457,066	15%	1,221,840	36%	1,240,168	36%	99,449	3%	100,940	3%	336,923	9.9%	276,565	8.0%	785,469	23%	862,662	25.0%
ESPUMANTE	GENERAL	2,168,223	8%	2,276,635	10%	778,482	36%	869,683	38%	286,311	13%	306,066	13%	214,483	9.9%	182,131	8.0%	277,688	13%	381,486	16.8%
RON	GENERAL	5,694,016	21%	1,288,270	6%	1,817,216	32%	550,016	43%	1,137,611	20%	140,421	11%	563,258	9.9%	103,062	8.0%	116,346	2%	306,533	23.8%
PISCO	GENERAL	1,412,052	5%	1,482,655	6%	301,962	21%	317,061	21%	108,243	8%	113,655	8%	139,682	9.9%	118,612	8.0%	54,038	4%	84,794	5.7%
CREMAS	GENERAL	1,421,531	5%	1,492,608	6%	675,057	47%	719,397	48%	77,575	5%	51,624	3%	140,619	9.9%	119,409	8.0%	456,863	32%	548,364	36.7%
ALIMENTOS	GENERAL	1,347,644	5%	1,482,408	6%	535,162	40%	670,656	45%	139,515	10%	131,252	9%	133,310	9.9%	118,593	8.0%	262,336	19%	420,811	28.4%
OTROS	GENERAL	1,628,801	6%	1,710,241	7%	582,123	36%	617,659	36%	-4,042	0%	0	0%	161,123	9.9%	136,819	8.0%	425,042	26%	480,840	28.1%
<b>TOTAL</b>		<b>26,779,884</b>	<b>100%</b>	<b>23,376,604</b>	<b>100%</b>	<b>9,818,260</b>	<b>37%</b>	<b>9,201,885</b>	<b>39%</b>	<b>4,180,311</b>	<b>16%</b>	<b>3,105,411</b>	<b>13%</b>	<b>2,649,095</b>	<b>9.9%</b>	<b>1,870,128</b>	<b>8.0%</b>	<b>2,988,854</b>	<b>11%</b>	<b>4,226,346</b>	<b>18.1%</b>

	2016	%	2017	%	2016	%	2017	%	2016	%	2017	%	2016	%	2017	%	2016	%	2017	%
MODERNO	13,293,841	50%	12,941,172	55%	5,650,976	43%	5,465,410	42%	2,594,812	20%	2,038,656	16%	1,315,041	9.9%	1,035,294	8.0%	1,741,123	13%	2,391,460	18.5%
ON TRADE	1,623,533	6%	2,994,404	13%	682,092	42%	1,359,229	45%	490,385	30%	760,041	25%	160,602	9.9%	239,552	8.0%	31,105	2%	359,636	12.0%
TRADICIONAL	11,862,510	44%	7,441,028	32%	3,485,192	29%	2,377,245	32%	1,095,113	9%	306,713	4%	1,173,452	9.9%	595,282	8.0%	1,216,626	10%	1,475,249	19.8%
<b>TOTAL</b>	<b>26,779,884</b>	<b>100%</b>	<b>23,376,604</b>	<b>100%</b>	<b>9,818,260</b>	<b>37%</b>	<b>9,201,885</b>	<b>39%</b>	<b>4,180,311</b>	<b>16%</b>	<b>3,105,411</b>	<b>13%</b>	<b>2,649,095</b>	<b>9.9%</b>	<b>1,870,128</b>	<b>8.0%</b>	<b>2,988,854</b>	<b>11%</b>	<b>4,226,346</b>	<b>18.1%</b>

Cambios relevantes

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

### Anexo 3. Aportes de Gastos de Marketing

<b>APORTES DE GASTOS DE MARKETING</b>						
CATEGORIA	2016			PROYECCION 2017		
	APORTE PROVEEDOR	APORTE DKL	MARKETING TOTAL	APORTE PROVEEDOR	APORTE DKL	MARKETING TOTAL
VINO	436,565	2,335,650	2,772,214	436,565	2,261,452	2,698,017
RON	1,181,807	1,137,611	2,319,418	171,000	140,421	311,421
WHISKY	1,708,342	99,449	1,807,791	1,708,342	100,940	1,809,283
ESPUMANTE	265,597	286,311	551,908	265,597	306,066	571,663
OTROS LICORES	30,081	-4,042	26,039	30,081	0	30,081
CREMAS	71,250	77,575	148,825	71,250	51,624	122,874
PISCO	130,763	108,243	239,006	130,763	113,655	244,418
ALIMENTOS	42,750	139,515	182,265	42,750	131,252	174,002
<b>TOTAL</b>	<b>3,867,156</b>	<b>4,180,311</b>	<b>8,047,466</b>	<b>2,856,348</b>	<b>3,105,411</b>	<b>5,961,759</b>
%	48%	52%	100%	48%	52%	100%

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

#### Anexo 4. Flujo de Fondos Histórico

FLUJO DE FONDOS HISTÓRICO									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010-2016
<b>ORIGEN DE FONDOS</b>									
Utilidad Neta		701	628	833	-1,031	-1,665	-792	-2,436	-3,761
Depreciación y amortización		168	178	105	104	30	54	-264	376
<b>Fondos Generados por las Operaciones</b>		<b>869</b>	<b>807</b>	<b>938</b>	<b>-927</b>	<b>-1,635</b>	<b>-737</b>	<b>-2,700</b>	<b>-3,385</b>
Venta de Activos									
Nueva Deuda a LP		0	0	0	0	6,015	818	0	6,833
Incremento de Capital		0	300	0	0	0	0	1,880	2,180
<b>TOTAL ORIGEN DE FONDOS</b>		<b>869</b>	<b>1,107</b>	<b>938</b>	<b>-927</b>	<b>4,380</b>	<b>81</b>	<b>-820</b>	<b>5,628</b>
<b>USO DE FONDOS</b>									
Inversión en Activo		61	43	75	100	50	9	-36	302
Pago de Dividendos									0
Amortización Deuda a LP								107	107
<b>TOTAL USO DE FONDOS</b>		<b>61</b>	<b>43</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>9</b>	<b>71</b>	<b>409</b>
<b>VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>809</b>	<b>1,063</b>	<b>862</b>	<b>-1,027</b>	<b>4,329</b>	<b>72</b>	<b>-891</b>	<b>5,218</b>
<b>Variación de Cuentas Corrientes</b>									
(Aumento) / Disminución Cuentas por Cobrar Clientes		74	-1,092	-2,652	-4,764	1,307	-88	5,295	-1,920
(Aumento) / Disminución Otras Cuentas por Cobrar		224	-778	-107	338	-363	-2,669	449	-2,905
(Aumento) / Disminución Existencias		865	-1,405	-1,313	-1,237	1,071	1,005	-2,891	-3,906
(Aumento) / Disminución Imp. pagados por adelantado		-39	16	48	-781	-1,009	210	-970	-2,525
Aumento / (Disminución) Cuentas por Pagar Comerciales		-1,431	787	2,114	3,383	-4,238	-239	1,672	2,048
Aumento / (Disminución) Otras Cuentas por Pagar		-262	476	330	774	-151	-429	1,346	2,083
Aumento / (Disminución) Impuestos, Rem. por Pagar		337	-214	265	-335	-325	1,079	-1,133	-325
<b>Variación Cuenta Corriente</b>		<b>-233</b>	<b>-2,211</b>	<b>-1,314</b>	<b>-2,624</b>	<b>-3,707</b>	<b>-1,130</b>	<b>3,768</b>	<b>-7,451</b>
<b>VARIACION RECURSOS DISPONIBLES</b>		<b>576</b>	<b>-1,147</b>	<b>-452</b>	<b>-3,651</b>	<b>623</b>	<b>-1,058</b>	<b>2,878</b>	<b>-2,232</b>
Recursos Disponibles		-947	-371	-1,518	-1,971	-5,622	-4,999	-6,057	-3,180
Prestamos Bancarios		1,301	1,300	1,888	1,786	4,820	5,120	5,238	3,945
Prestamos Persur				280	824	0	1,135	0	
Total Prestamos		1,301	1,300	1,888	2,066	5,644	5,120	6,373	3,945
<b>Saldo de Caja Final</b>		<b>354</b>	<b>929</b>	<b>369</b>	<b>95</b>	<b>22</b>	<b>121</b>	<b>765</b>	<b>765</b>

Fuente: Drokasa Licores (2016)

Anexo 5. Ratios 2009 -2016

	DATOS HISTÓRICOS							
<b>RATIOS ECONÓMICOS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
CRECIMIENTO DE VENTAS	NA	13.0%	9.1%	7.6%	9.6%	2.5%	-12.5%	-6.7%
COSTO DE VENTA / VENTA	57.6%	58.3%	59.4%	59.2%	63.3%	60.5%	59.1%	63.3%
GASTO DE MARKETING TOTAL / VENTAS	-20.3%	-18.8%	-19.0%	-20.5%	-20.2%	-21.9%	-25.1%	-30.0%
REEMBOLSO DE MKT / GASTO TOTAL DE MKT	38.1%	31.5%	34.5%	41.3%	33.4%	35.3%	59.0%	48.1%
GASTO DE MKT NETO / VENTAS	-12.6%	-12.8%	-12.4%	-12.1%	-13.5%	-14.2%	-10.3%	-15.6%
GASTOS DE ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN / VENTAS	-7.1%	-6.4%	-7.3%	-8.2%	-9.5%	-10.2%	-10.0%	-9.9%
GASTOS ADMINISTRATIVOS / VENTAS	-15.6%	-15.3%	-15.0%	-14.2%	-12.8%	-13.3%	-15.5%	-15.7%
DESVALORIZACIÓN EXISTENCIAS / VENTAS	-0.2%	-0.4%	-0.4%	-0.5%	-0.2%	-0.6%	-0.8%	-0.6%
COBRANZA DUDOSA / VENTAS	-0.2%	-0.6%	-0.4%	-0.6%	-0.4%	-0.6%	-1.3%	-1.8%
GASTOS FINANCIEROS / VENTAS	-1.6%	-1.7%	-1.7%	-1.9%	-2.5%	-3.4%	-3.8%	-6.5%
<b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>								
ROE	8.6%	7.1%	5.8%	7.2%	-9.7%	-18.7%	-9.7%	-32.1%
ROA	7.6%	8.2%	6.4%	6.3%	0.5%	1.1%	3.0%	-5.5%
ROS	3.6%	2.8%	2.3%	2.9%	-3.2%	-5.1%	-2.8%	-9.1%
<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>								
PASIVO / ACTIVO	55.2%	50.2%	51.7%	55.4%	67.4%	71.7%	75.5%	76.3%
PASIVO / PATRIMONIO	123.2%	100.6%	107.2%	124.3%	206.3%	253.5%	308.7%	322.7%
PASIVO CON COSTO / ACTIVO	6.4%	6.6%	8.4%	6.8%	14.9%	35.3%	36.3%	33.3%
PASIVO CORTO PLAZO CON COSTO / ACTIVO	6.4%	6.6%	8.4%	6.8%	14.9%	16.2%	15.8%	12.3%
<b>RATIOS DE GESTIÓN</b>								
INVENTARIOS (MESES DE STOCK)	7.17	5.55	6.03	6.54	6.31	5.80	6.07	8.12
CXC CLIENTES TOTAL (DÍAS)	166	146	148	170	209	190	218	162
CXP MERCADERIA (DÍAS)	166	143	127	162	197	143	162	158
CICLO EFECTIVO	215	170	202	204	202	221	237	248
<b>REEMBOLSOS DE MKT</b>								
% COBRADO DE REEMBOSOS EN EL AÑO	0%	17%	0%	22%	26%	24%	2%	0.0%

Fuente: Drokasa Licores (2016)

Anexo 6. Balance General Proyección 2017 -2021

BALANCE GENERAL (MILES DE SOLES)	PROYECCIÓN				
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y bancos	1,310	1,349	1,389	1,444	1,502
Clientes	11,487	11,219	10,691	10,008	9,285
Cuentas por cobrar al personal					
Cuentas por cobrar diversas	2,022	2,115	1,845	1,931	2,022
Cuentas por cobrar vinculadas					
Existencias	7,087	6,178	5,172	5,414	5,670
Cargas diferidas	70	70	70	70	70
Impuestos adelantado	1,226	1,430	1,632	1,840	2,053
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>23,203</b>	<b>22,361</b>	<b>20,799</b>	<b>20,707</b>	<b>20,602</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Activo diferido	2,060	2,393	2,575	2,690	2,733
Inmueble Maquinaria y equipo	650	680	710	740	770
Depreciación acumulada	-326	-356	-386	-416	-446
Intangibles	392	407	422	437	452
Amortización de intangibles	-305	-320	-335	-350	-365
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2,471</b>	<b>2,804</b>	<b>2,986</b>	<b>3,101</b>	<b>3,144</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>25,673</b>	<b>25,166</b>	<b>23,786</b>	<b>23,808</b>	<b>23,747</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Pagares y prestamos bancarios	4,736	3,745	2,399	1,760	1,121
Cuentas por Pagar Mercadería	3,534	4,639	4,837	5,495	5,755
Otras cuentas por pagar	2,529	2,441	2,349	2,320	2,419
Cuentas por pagar vinculadas					
Tributos por pagar	1,331	1,405	1,483	1,558	1,638
Remuneraciones y particip. por pagar	203	213	224	235	247
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>12,333</b>	<b>12,443</b>	<b>11,291</b>	<b>11,368</b>	<b>11,179</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Deudas a largo plazo	6,726	6,726	6,726	6,726	6,726
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6,726</b>	<b>6,726</b>	<b>6,726</b>	<b>6,726</b>	<b>6,726</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	8,021	8,021	8,021	8,021	8,021
Reserva legal	577	577	577	577	577
Resultados acumulados	-1,020	-1,984	-2,602	-2,830	-2,884
Utilidad del ejercicio	-964	-618	-228	-54	128
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>6,614</b>	<b>5,996</b>	<b>5,768</b>	<b>5,714</b>	<b>5,842</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>25,673</b>	<b>25,165</b>	<b>23,785</b>	<b>23,808</b>	<b>23,747</b>

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

Anexo 7. Estado de Resultados 2017 - 2021

ESTADO DE RESULTADOS (MILES DE SOLES)	PROYECCIÓN				
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventas netas</b>	<b>23,377</b>	<b>24,453</b>	<b>25,589</b>	<b>26,787</b>	<b>28,051</b>
Costo de ventas	-14,175	-14,828	-15,516	-16,243	-17,009
Descuentos obtenidos					
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>9,202</b>	<b>9,626</b>	<b>10,073</b>	<b>10,545</b>	<b>11,042</b>
Gastos de Marketing	-5,962	-6,236	-6,526	-6,832	-7,154
Ingresos diversos - Reemb.Gtos.Publicitarios	2,856	2,988	3,127	3,273	3,428
Gastos de Distribución	-1,870	-1,712	-1,535	-1,607	-1,683
Gastos administrativos	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200	-4,200
Desvalorización de existencias	-71	-62	-52	-54	-57
Provisión Cobranza Dudosa	-351	-367	-384	-402	-421
Ingresos diversos vinculadas					
<b>Utilidad de operación</b>	<b>-395</b>	<b>37</b>	<b>503</b>	<b>723</b>	<b>955</b>
Gastos financieros	-1,037	-988	-913	-891	-871
Diferencia de cambio neta					
<b>Resultado de explotación</b>	<b>-1,432</b>	<b>-951</b>	<b>-410</b>	<b>-169</b>	<b>84</b>
Ingresos excepcionales					
Cargas excepcionales					
<b>Resultado antes de impuesto</b>	<b>-1,432</b>	<b>-951</b>	<b>-410</b>	<b>-169</b>	<b>84</b>
% UAI	-6%	-4%	-2%	-1%	0%
Participación a los trabajadores diferido					
Participación a los trabajadores corriente					
Impuesto a la renta diferido	67	67	67	67	67
Impuesto a la renta corriente	401	266	115	47	-23
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>-964</b>	<b>-618</b>	<b>-228</b>	<b>-54</b>	<b>128</b>

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

Anexo 8. Flujo de Fondos Proyectados 2017 - 2021

<b>FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS</b>						
	2017	2018	2019	2020	2021	2017-2021
<b>ORIGEN DE FONDOS</b>						
Utilidad Neta	-964	-618	-228	-54	128	-1,736
Depreciación y amortización	45	45	45	45	45	225
<b>Fondos Generados por las Operaciones</b>	<b>-919</b>	<b>-573</b>	<b>-183</b>	<b>-9</b>	<b>173</b>	<b>-1,511</b>
Venta de Activos						
Nueva Deuda a LP	0	0	0	0	0	0
Incremento de Capital	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ORIGEN DE FONDOS</b>	<b>-919</b>	<b>-573</b>	<b>-183</b>	<b>-9</b>	<b>173</b>	<b>-1,511</b>
<b>USO DE FONDOS</b>						
Inversión en Activo	45	45	45	45	45	225
Pago de Dividendos						0
Amortización Deuda a LP	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL USO DE FONDOS</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>225</b>
<b>VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO</b>						
	<b>-964</b>	<b>-618</b>	<b>-228</b>	<b>-54</b>	<b>128</b>	<b>-1,736</b>
<b>Variación de Cuentas Corrientes</b>						
(Aumento) / Disminución Cuentas por Cobrar Clientes	577	268	528	683	723	2,779
(Aumento) / Disminución Otras Cuentas por Cobrar	2,622	-93	271	-86	-91	2,622
(Aumento) / Disminución Existencias	4,388	909	1,006	-242	-256	5,806
(Aumento) / Disminución Imp. pagados por adelantado	-681	-538	-385	-322	-257	-2,183
Aumento / (Disminución) Cuentas por Pagar Comerciales	-5,344	1,106	197	658	260	-3,123
Aumento / (Disminución) Otras Cuentas por Pagar	-1,991	-88	-92	-29	100	-2,101
Aumento / (Disminución) Impuestos, Rem. por Pagar	1,147	84	89	86	91	1,497
<b>Variación Cuenta Corriente</b>	<b>718</b>	<b>1,648</b>	<b>1,614</b>	<b>748</b>	<b>570</b>	<b>5,298</b>
<b>VARIACION RECURSOS DISPONIBLES</b>						
	<b>-246</b>	<b>1,030</b>	<b>1,386</b>	<b>694</b>	<b>698</b>	<b>3,561</b>
Recursos Disponibles	-3,426	-2,396	-1,010	-316	382	382
Prestamos Bancarios	4,736	3,745	2,399	1,760	1,121	1,121
Prestamos Persur						
Total Prestamos	4,736	3,745	2,399	1,760	1,121	1,121
<b>Saldo de Caja Final</b>	<b>1,310</b>	<b>1,349</b>	<b>1,389</b>	<b>1,444</b>	<b>1,502</b>	<b>1,502</b>

Fuente: Drokasa Licores (2017b)

## Anexo 9. Ratios Proyectados 2017 - 2021

RATIOS ECONÓMICOS	PROYECCIÓN				
	2017	2018	2019	2020	2021
CRECIMIENTO DE VENTAS	-12.7%	4.6%	4.6%	4.7%	4.7%
COSTO DE VENTA / VENTA	60.6%	60.6%	60.6%	60.6%	60.6%
GASTO DE MARKETING TOTAL / VENTAS	-25.5%	-25.5%	-25.5%	-25.5%	-25.5%
REEMBOLSO DE MKT / GASTO TOTAL DE MKT	47.9%	47.9%	47.9%	47.9%	47.9%
GASTO DE MKT NETO / VENTAS	-13.3%	-13.3%	-13.3%	-13.3%	-13.3%
GASTOS DE ALMACEN Y DISTRIBUCIÓN / VENTAS	-8.0%	-7.0%	-6.0%	-6.0%	-6.0%
GASTOS ADMINISTRATIVOS / VENTAS	-18.0%	-17.2%	-16.4%	-15.7%	-15.0%
DESVALORIZACIÓN EXISTENCIAS / VENTAS	-1.0%	-1.0%	-1.0%	-1.0%	-1.0%
COBRANZA DUDOSA / VENTAS	-1.5%	-1.5%	-1.5%	-1.5%	-1.5%
GASTOS FINANCIEROS / VENTAS	-4.4%	-4.0%	-3.6%	-3.3%	-3.1%
<b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>					
ROE	-14.6%	-10.3%	-4.0%	-0.9%	2.2%
ROA	-1.5%	0.1%	2.1%	3.0%	4.0%
ROS	-4.1%	-2.5%	-0.9%	-0.2%	0.5%
<b>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</b>					
PASIVO / ACTIVO	74.2%	76.2%	75.7%	76.0%	75.4%
PASIVO / PATRIMONIO	288.2%	319.7%	312.4%	316.7%	306.5%
PASIVO CON COSTO / ACTIVO	44.6%	41.6%	38.4%	35.6%	33.0%
PASIVO CORTO PLAZO CON COSTO / ACTIVO	18.4%	14.9%	10.1%	7.4%	4.7%
<b>RATIOS DE GESTIÓN</b>					
INVENTARIOS (MESES DE STOCK)	6	5	4	4	4
CXC CLIENTES TOTAL (DÍAS)	177	165	150	134	119
CXP MERCADERIA (DÍAS)	130	120	120	120	120
CICLO EFECTIVO	227	195	150	134	119
<b>REEMBOLSOS DE MKT</b>					
% COBRADO DE REEMBOSOS EN EL AÑO	40%	40%	50%	50%	50.0%

Fuente: Drokasa Licores (2017b)