



CASO: INGRESO A UNA NUEVA CATEGORÍA EN EL SECTOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN PERÚ

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

**Rafael Arturo Cisneros Delion
Guillermo Isacc Cabrejos Bereche**

**Asesor:
Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta**

Lima, octubre de 2019

Dedicatoria

Este trabajo de investigación se lo dedicamos a nuestras esposas, hijos y familia, quienes nos han animado, alentado y apoyado a lo largo de toda la maestría... son la razón principal de nuestro desarrollo académico, profesional y personal.



Resumen ejecutivo - Informativo

Hoy en día las empresas saben que para tener éxito deben luchar por conseguir año a año un crecimiento sostenido y rentable. El presente caso de estudio nos mostrará cómo la empresa Cartavio Rum Company S.A.C, que venía creciendo en facturación los últimos siete años a tasas mayores al 10%, comienza a desacelerar su crecimiento en los años 2016 a 8.5% y se estima que en el 2017 sólo crecerá 7.0% respectivamente. Es justamente bajo este escenario que la Matriz del Grupo le exige al Gerente General de Cartavio Rum Company S.A.C retomar los crecimientos de doble dígito a partir del ejercicio 2018.

A lo largo del trabajo se podrá observar la historia de la compañía, las condiciones del mercado, las categorías en las que participa, su entorno competitivo, la situación actual del negocio y cómo es que cada uno de estos factores influye en el análisis de las alternativas y por ende en la elección de la mejor solución. Se detallarán las alternativas de solución que fueron brindando los miembros del equipo gerencial, cómo es que se evaluó cada alternativa y cuáles fueron las elegidas, además se verá con claridad que un problema determinado no tiene una sola solución, que las alternativas podrían ser no excluyentes y que, para poder tomar la mejor decisión, se tendrá que evaluar criterios tales como la factibilidad, el tiempo de implementación, el costo de la inversión, entre otros.

Palabras clave: Crecimiento; Rentabilidad; Cartavio; Bebidas; Vinos; Piscos; Comercial

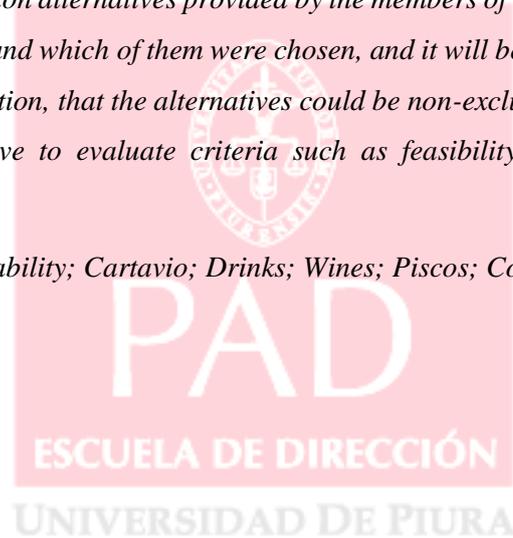


Abstract

Today, companies know that to succeed they must have a sustained and profitable growth year after year. The present case will show us how the company Cartavio Rum Company S.A.C, which has been growing in turnover for the last seven years at rates greater than 10%, begins to slow its growth in 2016 to 8.5% and their growth estimation for the 2017 year will be about 7.0% only. It is precisely under this scenario that the Matrix requires the General Manager of Cartavio Rum Company S.A.C to resume double-digit growth in the 2018 year.

Throughout the work you will be able to observe the history of the company, the market conditions, the categories in which it participates, its competitive environment, the current situation of the business and how each of these factors influences the analysis of the alternatives and therefore in choosing the best solution. It will detail solution alternatives provided by the members of the management team, how each alternative was evaluated and which of them were chosen, and it will be clear that a particular problem does not have a single solution, that the alternatives could be non-exclusive and that in order to choose the best decision, you have to evaluate criteria such as feasibility, implementation time, cost of investment, among others.

Keywords: *Growth; Profitability; Cartavio; Drinks; Wines; Piscos; Commercial*



Contenido

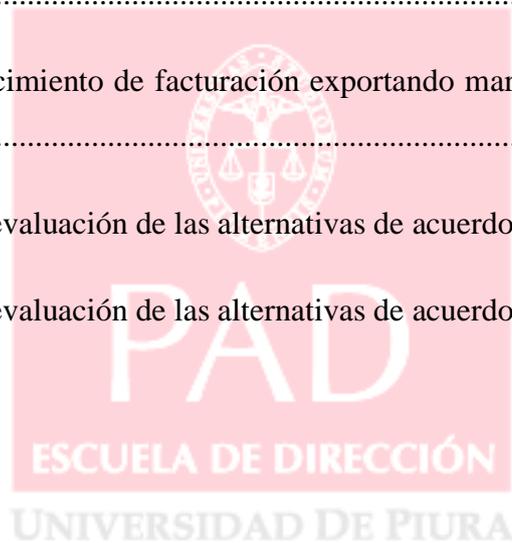
Dedicatoria	iii
Resumen ejecutivo - Informativo	v
Índice de tablas	ix
Introducción	1
Capítulo 1. Caso “Ingreso a una nueva categoría en el sector de bebidas alcohólicas en el Perú”3	
1.1 Introducción	3
1.2 Historia de Cartavio Rum Company (CRC)	3
1.3 Breve descripción de la empresa	5
1.4 Sedes.....	5
a) Planta de Producción	5
b) Almacén Lima	5
c) Oficina Comercial y Administrativa	5
1.5 Estrategia de negocio.....	6
1.6 Categorías en las que participa	6
1.7 Entorno Competitivo	7
1.8 Canales de distribución	11
1.9 Situación actual del negocio.....	11
1.10 La situación a resolver.....	12
Anexo 1. Participación de mercado de CRC en roncs, vodkas, whiskies y tequilas.....	13
Anexo 2. Evolución del consumo de bebidas alcohólicas formales en el Perú - LAA	16
Capítulo 2. Teaching Note	17
2.1 Sinopsis	17
2.2 Situación del negocio	17
2.3 Alternativas consideradas por el equipo directivo	18
2.3.1 Ingresar a competir en la categoría de Vinos	18
2.3.2 Ingresar a competir en la categoría de Piscos.....	21

2.3.3	Poner foco en las exportaciones (maquilando).....	23
2.4	Evaluación de las alternativas	24
2.5	Decisión.....	27
2.6	Planes de acción	28
2.6.1	Exportar maquilando marca blanca.....	28
2.6.2	Ingresar a competir en la categoría de Pisco.....	28
2.6.3	Ingresar a competir en la categoría de Vinos	33
	Conclusiones	37
	Bibliografía.....	39
	Anexos.....	41



Índice de tablas

Tabla 1. Impuesto Selectivo al consumo (ISC) – bebidas alcohólicas en 2017.....	7
Tabla 2. Participación por empresa – Piscos 2017.....	9
Tabla 3. Participación por empresa – Vinos 2017.....	10
Tabla 4. Análisis de crecimiento de facturación ingresando a competir en Vinos – miles de soles.....	20
Tabla 5. Análisis de crecimiento de facturación ingresando a competir en Piscos – miles de soles.....	22
Tabla 6. Análisis de crecimiento de facturación exportando marcas blancas – miles de soles.	23
Tabla 7. Resumen de la evaluación de las alternativas de acuerdo a cada criterio.	27
Tabla 8. Resumen de la evaluación de las alternativas de acuerdo a cada criterio.	32



Introducción

Las exigencias que tienen los directivos para mantener altas tasas de crecimiento en la facturación los suelen llevar a evaluar diversas alternativas de negocio. Así por ejemplo se puede apelar a relanzar productos vigentes con nuevas presentaciones, a incursionar en nuevos productos o categorías, a explorar nuevos mercados e incluso a desarrollar nuevos productos en nuevos mercados. El objetivo de este trabajo es investigar, a través del desarrollo de un caso de estudio, los aprendizajes que se puede extraer de la experiencia de la empresa peruana Cartavio Rum Company (líder en el mercado de bebidas alcohólicas espirituosas) cuando evaluó diferentes alternativas de crecimiento, incluyendo el ingreso a la categoría de vinos.

Durante este trabajo, mostraremos al lector la experiencia vivida en Cartavio Rum Company S.A.C cuando a partir de un requerimiento de su Matriz, se vio en la necesidad de explorar alternativas que le permitieran incrementar su facturación a doble dígito. Adicionalmente podrá conocer las alternativas de solución que fueron brindando los miembros del equipo gerencial, cómo es que se evaluó cada alternativa, qué criterios se tomaron en cuenta para la elección y cuáles fueron las alternativas elegidas. El lector del presente trabajo podrá además ver con claridad que un problema no necesariamente tiene una sola solución, que las soluciones podrían ser no excluyentes y que, para tomar la mejor decisión, se tendrá que evaluar criterios tales como la factibilidad, el tiempo de implementación, el costo de la inversión, entre otros.

Las preguntas que queremos responder con este trabajo son las siguientes:

1. ¿Debería ingresar Cartavio Rum Company S.A.C. a competir en categorías tan tradicionales como el vino y el pisco?
2. ¿Estas categorías le van a asegurar un incremento de doble dígito en la facturación para los próximos cinco años?
3. ¿Le serán rentables a la empresa estas categorías?
4. ¿Es la exportación de marcas blancas una opción que permitirá el incremento de la facturación y de la rentabilidad en la compañía?
5. ¿Qué aprendizajes se obtienen de esta experiencia que pueda aplicarse a otras empresas?

El presente trabajo ha sido elaborado con información interna del negocio y el resultado que se espera luego de analizar toda la información, es dejar una pauta clara para el análisis previo a la toma de decisiones. Asimismo, se pretende evidenciar la importancia de tomar en cuenta aquellos criterios que resultan estratégicos para el negocio (comerciales, rentabilidad, prestigio, factibilidad, etc.) ya que serán estos los que nos lleven a una adecuada toma de decisiones.



Capítulo 1. Caso “Ingreso a una nueva categoría en el sector de bebidas alcohólicas en el Perú”

1.1 Introducción

Durante los años 2010 al 2017, la facturación de Cartavio Rum Company S.A.C. (CRC en adelante) había crecido a una tasa promedio anual de 12.4%, sin embargo, la facturación real del año 2016 y la estimada del 2017 crecían a tasas por debajo de lo esperado. Esta tendencia a la baja preocupó a los directivos de la Matriz del Grupo, quienes durante la revisión del plan de negocios de 2018 exigieron que se retornara a los crecimientos de facturación de doble dígito de forma inmediata. CRC era líder de mercado en la mayoría de las categorías en las que competía e ir por la conquista de una mayor participación de mercado podría terminar siendo más costoso que beneficioso.

La Gerencia General de CRC convocó a un comité gerencial, una vez expuestas las preocupaciones cada uno de los Gerentes (Finanzas, Comercial, Logística y Operaciones) tomaron la palabra exponiendo sus ideas respecto de los vectores de crecimiento que podrían ayudar a seguir con las tasas de crecimiento de doble dígito.

Aquella tarde la Gerencia General de CRC meditaba acerca de la evolución del negocio y de cada una de las ideas planteadas en el Comité ¿Cuánto más se podría crecer, invirtiendo en acciones para incrementar la participación de mercado?, ¿el crecimiento vendría por el ingreso a otras categorías?, ¿se podría crecer lo solicitado, exportando marcas blancas?

1.2 Historia de Cartavio Rum Company (CRC)

En 1675, el capitán Don Domingo Cartavio se casó con la hija del gobernador de Trujillo y al poco tiempo adquirió la hacienda azucarera San Francisco de Buenos Aires. Domingo Cartavio continuó con el cultivo de la caña de azúcar comprando maquinaria para mejorar las condiciones de trabajo, además de la calidad del producto. Fue tan querido y respetado por sus súbditos y por los habitantes de la hacienda que ellos mismos decidieron cambiarle el nombre y ponerle hacienda Cartavio en su honor. (Cartavio Rum Company, 2013).

Luego en 1872 la hacienda fue adquirida por W.R. Grace and Co., dando origen posteriormente a la empresa “Cartavio Sugar Company Perú Ltda.”, compañía productora de azúcar

que decide empezar a producir su propio ron a base de las melazas que sobraban del proceso de producción. El 29 de abril de 1929 se inician las operaciones de la planta de Ron Cartavio, fundada por la empresa Cartavio Sugar Company y se produce por primera vez el emblemático Ron Cartavio.

En 1968, como parte del proceso de reforma agraria del gobierno de Velasco Alvarado, el Estado Peruano se hace cargo de las operaciones de esta planta. Diez años más tarde, en 1978, el mismo Estado Peruano constituye la empresa Sociedad Paramonga Ltda. (S.P.L.) fusionando Cartavio S.A., Compañía Papelera Trujillo S.A y Envases San Martín S.A., empresas que pertenecieron a W.R. Grace & C.O. y de esta manera S.P.L. asume la administración de la Planta de Ron Cartavio.

En abril de 1994 se marca un hito importante en su historia, cuando dentro del proceso de privatización de las empresas públicas del Estado Peruano en el gobierno de Alberto Fujimori, el Grupo Iberoamericano de Fomento (Grupo IF) adquiere de la Sociedad Paramonga Ltda. el módulo de las Plantas Químicas y Licores de Cartavio. Para su administración constituyen la empresa Industrial Cartavio S.A., la misma que operaría bajo esta denominación hasta marzo del 2001, año en que cambia su razón social a Destilerías Unidas S.A.C. para luego pasar a ser Cartavio Rum Company S.A.C a partir de Mayo de 2013. (Cartavio Rum Company, 2013).

Mediante la compra del Grupo IF se inició un cambio integral de la compañía, se realizaron inversiones tanto en maquinaria como en tecnología y la empresa estuvo dirigida por personas con un perfil orientado a la producción, ello conllevó a que la calidad de los rones que se producían se incrementara considerablemente llegando a ganar en los años 2010 al 2017 más de 60 concursos internacionales de ron (Cartavio Rum Company, 2017a), por lo que se considera que Ron Cartavio es uno de los mejores rones del mundo.

Este perfil de dirección ayudó mucho en la parte productiva y de calidad, pero muy poco en el tema comercial, ya que lamentablemente no se supo aprovechar la época del boom económico peruano (2002 – 2010) (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. BCRPData, 2019); por este motivo en el año 2011 el CEO del Grupo IF decide cambiar al Gerente General de CRC colocando a una persona de perfil netamente comercial.

1.3 Breve descripción de la empresa

CRC es la empresa líder del mercado de espirituosos del Perú, se dedica a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas; se fundó en el año 1929, en su vida institucional pasó por diferentes tipos de accionistas y de modelos de gestión, para finalmente desde 1994 ser parte del Grupo IF, grupo reconocido de capital español. Es una organización orientada al crecimiento sostenido y rentable, bajo los principios de dinamismo, flexibilidad, integridad, innovación y compromiso.

1.4 Sedes

CRC cuenta con tres sedes distribuidas de la siguiente manera:

a) Planta de Producción

Se encuentra en Trujillo, en la provincia de Ascope, distrito de Santiago de Cao, posee una extensión de 10 hectáreas en donde se encuentra la planta de fermentación, la planta de destilación, la planta de envasado, el laboratorio de calidad, además de más de 8 millones de litros de alcohol en añejamiento (repartidos en más de 42,000 barricas de roble de 200 litros) que reposan en 14 bodegas de añejamiento. Esta planta cuenta adicionalmente con amplios almacenes de materiales y un centro de distribución que atiende la demanda del norte y sur del país.

b) Almacén Lima

Con una extensión de 2,000 metros cuadrados ubicado en el distrito de Ate Vitarte, tiene una capacidad de almacenamiento de 120,000 cajas de 9L¹ y atiende a toda Lima Metropolitana, el norte chico, sur chico y el centro del país. Este almacén cuenta con un patio de maniobras, oficinas administrativas y tres naves de almacenamiento debidamente raqueadas.

c) Oficina Comercial y Administrativa

Con un área de 480 metros cuadrados y ubicada en el distrito de Miraflores alberga al equipo Comercial, Recursos Humanos, Administración y Finanzas. Laboran aproximadamente 50 personas y es donde se formulan todas las estrategias de negocio relacionadas a reclutamiento de talento, acciones comerciales, control de plazas y canales y el control de la salud económica y financiera del negocio.

¹ Cajas de 9L: Conformada por 12 botellas de 750 mL.

1.5 Estrategia de negocio

CRC tiene un modelo de negocio enfocado a ofrecer productos de alta calidad, tanto en su formulación como en su presentación, a precios asequibles al consumidor. Los mejores alcoholes del Perú son debidamente seleccionados y redestilados para alcanzar los perfiles organolépticos adecuados, que en contacto con las barricas de roble francés darán como resultado el mejor ron del país. Un adecuado proceso de envasado acompañado de un diseño espectacular de sus productos genera un amor a primera vista con el consumidor. Una amplia red de distribución apoyada en mayoristas y distribuidores de todo el país garantiza que los productos de la compañía se encuentren en aproximadamente el 55.6% de las bodegas y licorerías del territorio nacional (CCR, 2017). Si a todo esto le agregamos que los precios a los que se venden los productos de CRC son asequibles al consumidor, estaríamos hablando de que el concepto que más se acomoda al modelo de la organización es el de Masstige (productos masivos de buena calidad a precios asequibles).

1.6 Categorías en las que participa

La empresa sólo participa en el mercado de espirituosos, en las categorías de ron, vodka, whisky, gin y tequila, las cuales representan casi el 80% de dicho mercado. No está presente en las categorías de pisco, bourbon, cognac, aguardiente ni especiados (de estas últimas categorías el pisco representa más del 78%) (International Wine and Spirits Research [IWSR], 2017); tampoco está presente en los mercados de cerveza ni vino.

CRC destaca por su liderazgo en bebidas espirituosas con más del 44% de participación en el mercado peruano (International Wine and Spirits Research [IWSR], 2017). Es líder absoluto en la categoría de ron con las marcas Cartavio y Cabo Blanco participando del 72.3% del mercado; en vodka tiene una participación del 66.8% con la marca Russkaya y en la categoría de tequila el 91.8% con la marca representada José Cuervo, además posee el segundo lugar en la categoría de Whisky con la marca Old Times captando el 17.2% del mercado (ver anexo 1).

1.7 Entorno Competitivo

El mercado de bebidas alcohólicas del Perú en el 2017 era de aproximadamente 131.8 millones de litros de alcohol absoluto (en adelante LAA), de los cuales se estima que el 31% es informal (adulteración, contrabando, bebidas informales y evasión) (Euromonitor International, 2013), La informalidad ganó terreno debido a las altas tasas tributarias que existen en el país para este sector y la nula intervención de las autoridades para controlar tanto la producción como la comercialización de bebidas alcohólicas informales. El consumo de bebidas alcohólicas informales se vino reduciendo desde el 2000 a 2012 de 49% a 30% (Ipsos Apoyo, 2001, 2013), pero con el incremento del ISC que se dio en mayo de 2013, dicho consumo comenzó a incrementarse nuevamente, afectando directamente al mercado formal.

Considerando sólo el mercado formal, medido en LAA, se estimaba que, en el 2017 la cerveza representaría el 86.3%, los vinos el 3.0% y las bebidas espirituosas: Ron, Whisky, Pisco, Vodka, Tequila, Gin, etc. el 10.7% (ver anexo 2).

Este mercado es gravado con el impuesto selectivo al consumo “ISC” para mitigar sus externalidades negativas (ver tabla 1). Además posee medidas de control para frenar su consumo tales como, restringir horarios de venta (la mayoría de distritos a nivel nacional sólo puede comercializar bebidas alcohólicas hasta las 11:00 pm), exigir que se coloque en todas las etiquetas la frase “Tomar bebidas alcohólicas en exceso es dañino” y prohibir su comercialización en zonas cercanas a colegios, universidades, institutos, clínicas y hospitales.

Tabla 1. Impuesto Selectivo al consumo (ISC) – bebidas alcohólicas en 2017

Contenido de alcohol	ISC Específico	ISC Variable
Hasta 6°	S/. 1.25 por litro	30% del valor de venta público
De 6° a 20°	S/. 2.50 por litro	25% del valor de venta ex fábrica
Más de 20°	S/.3.40 por litro	25% del valor de venta ex fábrica

Notas: se paga el mayor valor obtenido de los cálculos mencionados anteriormente.

El Pisco tiene un tratamiento especial, ya que sólo paga un ISC específico de S/ 1.50 por litro.

Fuente: elaboración propia

Cervezas

Es la bebida alcohólica que más se consume en el país, llegando a niveles de 1,570 millones de litros en 2017, dando un consumo per cápita de 50.7 litros por año. Está liderada por AB-Inbev con más del 97% de participación de mercado (International Wine and Spirits Research [IWSR], 2017), con una fuerte inversión publicitaria, llegando a niveles de US\$ 15 millones anuales en el 2017 en televisión, radio, revistas, digital, OOH², etc. (Central Media, 2017). Además, se estima que la inversión total en otras acciones de marketing como promociones al consumidor, trade marketing, así como acciones en el canal On Trade (discotecas, bares, restaurantes, etc.) llegue a US\$ 30 millones; esta categoría no se ve muy afectada por la informalidad, ya que existen pocos productores de cerveza informal debido a que su proceso es difícil de adulterar.

Espirituosos (Spirits)

Este sector está conformado por diferentes categorías como Ronas, Whiskies, Piscos, Vodkas, Gines, etc., son productos que se obtienen de la destilación de diferentes insumos como la caña de azúcar, granos, malta, entre otros; y al igual que los vinos, se encuentran más expuestos a la informalidad (la informalidad llega a niveles de casi 80% si no se considera la cerveza) (International Wine and Spirits Research [IWSR], 2017), ya que existe una fabricación artesanal que ofrece “licores de fantasía” a S/. 2.00 la botella x 750 ml y en los últimos años se ha ido incrementando fuertemente la adulteración.

Los principales jugadores en este sector son CRC, Queirolo, Taberner, Bari, Diageo y Pernod Ricard (estos dos últimos son empresas transnacionales que facturan US\$ 14,100 y US\$ 10,515 millones de dólares respectivamente) (Diageo, 2017) (Pernod Ricard, 2018), los cuales representan más del 80% del mercado de Spirits peruano (International Wine and Spirits Research [IWSR], 2017). Este sector está siendo mucho más atractivo, debido al crecimiento económico tanto del país, como de las diferentes categorías que lo integran, ya que en los últimos siete años se incrementó el dinamismo comercial.

Dentro de espirituosos, se encuentra la categoría de Piscos, la cual ha tenido un crecimiento sostenido hace ya varios años y que en el 2017 fue de un volumen de 1.1 millones de cajas de 9L (International Wine and Spirits Research [IWSR], 2017), este sector al igual que los demás, está muy afectado por la informalidad que representa aproximadamente el 58% de esta categoría, es un sector que tiene el apoyo del gobierno por ser parte de los productos

² OOH: Out of home (publicidad en paneles, vallas, paraderos, etc.).

bandera del país, y por ello tiene beneficios tributarios; mientras los demás espirituosos se rigen bajo la tabla de impuestos mencionada anteriormente, el Pisco sólo paga S/. 1.50 por litro comercializado.

El sector formal de esta categoría está valorizado en aproximadamente S/. 100 millones y sus principales jugadores son Queirolo, Finca Rotondo y Tabernero. Estas tres empresas tienen el 71.2% del mercado siendo el resto completamente atomizado (marcas de fincas pequeñas y artesanales). Las barreras de entrada a este sector son bajas (ver tabla 2) y el margen bruto promedio es de 43.0%. La inversión en publicidad en el 2017 cerró en US\$ 490,000 de las cuales el 98% se destinó a OOH, radios y revistas (Central Media, 2017).

Tabla 2. Participación por empresa – Piscos 2017

Empresa	Venta (miles de cajas de 9L)	Participación de mercado
Santiago Queirolo	135	29.1%
Alfredo Rotondo	110	23.7%
Tabernero	86	18.4%
Ocucaje	55	11.8%
Vista Alegre	18	3.9%
Nicollini	11	2.4%
Tacama	10	2.2%
Bodegas Gran Cruz	10	2.2%
Viña Vieja	7	1.5%
Brescia	5	1.1%
Otros	18	3.8%
Total	464	100.0%

Fuente: IWSR (2017)
Elaboración propia

Vinos

Sector que crece sostenidamente a un promedio anual de 2.1%. Se estimaba que en el 2017 iba a ser de 5.1 millones de cajas de 9L de las cuales se estima que 2.6 millones de cajas de 9L son informales (poco más del 50%) (International Wine and Spirits Research [IWSR], 2017). Este sector se ve muy afectado por la informalidad debido a que su proceso de producción es muy sencillo, puede elaborarse artesanalmente y tiene pocas barreras de entrada. Existen muchos productos y marcas informales que no cuentan con Registro Sanitario ni pagan impuestos, se pueden encontrar productos que se comercializan a S/. 6.00 por botella de 750 ml (packs de S/. 12.00 conformados 2 botellas de “vino” más un sacacorchos).

El sector formal en el 2017 se estimaba en 2.5 millones de cajas de 9L, el cual estaba valorizado en aproximadamente S/ 400 millones. Dentro del sector formal, los principales competidores son Santiago Queirolo, Tabernero, Alfredo Rotondo, Concha y Toro y Tacama, quienes representan casi el 65% de participación en la categoría (ver tabla 3), los vinos nacionales representan el 61.6% y el 38.4% son vinos importados (International Wine and Spirits Research [IWSR], 2017), quienes tienen alta competitividad ya que en el Perú existen más de 3,000 etiquetas de vinos importados de diferentes variedades. El margen promedio del comercio es de 31.0%, los márgenes brutos de los principales productores son de 48.0% y el de los importadores es de 40% aproximadamente.

Si consideramos sólo el segmento de vinos nacionales, sólo tres competidores tienen el 87.0% de este segmento (Queirolo, Tabernero y Rotondo) y el tipo de vino más consumido es el vino Borgoña (sabor dulce), el cual representa aproximadamente el 65% del consumo; la inversión en publicidad del 2017 fue de US\$ 712,000, focalizada básicamente en radios, OOH y revistas que representan el 92% de dicha inversión (Central Media, 2017).

Tabla 3. Participación por empresa – Vinos 2017

Empresa	Venta (miles cajas de 9L)	Participación de mercado
Santiago Queirolo	685	27.0%
Tabernero	478	18.8%
Alfredo Rotondo	195	7.7%
Concha y Toro	165	6.5%
Tacama	116	4.6%
Peñaflor	115	4.5%
CCU	93	3.7%
Campari	58	2.3%
E. Coppelo	36	1.4%
Royal del Perú	35	1.4%
Otros	562	22.1%
Total	2,537	100.0%

Fuente: IWRS (2017)
Elaboración propia

1.8 Canales de distribución

Los principales canales de distribución que se utilizan dentro del sector son los siguientes:

Tradicional

Está conformado por Distribuidores abarroteros y especializados (canal desarrollado por CRC) además de los mayoristas, los cuales abastecen a los diferentes puntos de venta minoristas (bodegas³, licorerías, minimarkets, bares, discotecas, restaurantes, etc.).

Moderno

Conformado por las principales cadenas de Autoservicios (Cencosud, Supermercados Peruanos y Tottus), cadenas de Cash and Carry (Makro, Mayorsa, Grupo Vega) y las cadenas de Tiendas de Conveniencia (Tambo +, Listo, etc.), que a partir de mediados del 2015 están cobrando mucho mayor relevancia en el sector con el exitoso lanzamiento de Tambo+. Asimismo, este canal está siendo mucho más dinámico, ya que aparte de ingresar nuevos competidores tanto en las cadenas de Cash and Carry (Economax) y en Tiendas de Conveniencia (Justo a tu Gusto), están ingresando al mercado nuevos formatos como hard discount (Mass, Precio Uno), este último con buenos resultados desde el segundo semestre de 2017.

1.9 Situación actual del negocio

A pesar de que CRC es líder en el mercado de bebidas espirituosas, es una empresa que siempre busca el crecimiento sostenido y rentable, teniendo la obligación de innovar tanto en líneas de productos, procesos productivos, canales de distribución, entre otros. Bajo este precepto, la empresa siempre está en constante búsqueda de posibles drivers de crecimiento para cumplir con su principal objetivo de “crecimiento sostenido y rentable”.

Desde el año 2011, la nueva dirección de la empresa logró un cambio radical en el desempeño del negocio. CRC venía decreciendo -4.0% anual en promedio para el periodo 2005-2010 y pasó a crecer de forma sostenida a una tasa de +12.4% para el periodo 2010-2017 (Cartavio Rum Company, 2017b). Este cambio se logró debido a que se apostó por el desarrollo del mercado local (las exportaciones no venían siendo favorables para CRC debido a coyunturas externas tales como la crisis en Rusia o la subida de impuestos en Ecuador).

³ Bodegas: Denominación en Perú que hace referencia a tiendas de barrio.

El mercado de exportaciones es muy inestable por los motivos mencionados anteriormente, además requiere de niveles de inversión bastante altos (dependiendo del país, se necesita invertir aproximadamente entre 2 y 3 millones de dólares anuales los primeros tres años para conseguir una cuota de mercado representativa), por tal motivo la empresa realiza exportaciones “spot” sin altos requerimientos de inversión.

Los niveles de crecimiento de CRC se han ido desacelerando a 8.5% en el año 2016 y se estimaba que en el 2017 sólo se crecería 7.0%. La Presidencia del Grupo IF ha solicitado de manera expresa asegurar un crecimiento sostenido y rentable de por lo menos 10% en los próximos cinco años, por tal motivo la Gerencia General necesita buscar nuevos drivers de crecimiento.

1.10 La situación a resolver

La empresa había tenido un punto de inflexión cuando ingresó la nueva directiva en el 2011, pasando de una disminución progresiva de las ventas a tener niveles de crecimiento sostenido durante seis años consecutivos, todo esto a pesar de existir entornos externos desfavorables como el incremento desmesurado del ISC en mayo de 2013 (lo cual fomentó el consumo de bebidas alcohólicas informales) y la coyuntura político-económica del país en los últimos años. Asimismo, cabe señalar que su margen bruto se había incrementado en dicho período de mejora pasando de un 38% en el 2011 a un 45% para el 2017.

Pero este crecimiento sostenido se estaba desacelerando y en los dos últimos años sólo se había tenido crecimientos de volumen de 8.5% en el 2016 y en el 2017 se estimaba un crecimiento de 7.0%. Una tarde en Madrid, en la presentación del plan de negocios del 2018, el Presidente Ejecutivo del Grupo IF mostró su preocupación por esta desaceleración y puso como objetivo de los próximos cinco años un crecimiento no menor de 10%.

Regresando de su viaje, el Gerente General de CRC sostuvo una reunión con su equipo gerencial, en la cual discutieron acerca de los posibles drivers de crecimiento de la empresa para los próximos años, en dicha reunión el Gerente Comercial mencionó: “Somos los líderes del mercado de espirituosos con más del 44% de participación, sector que mueve casi 3 millones de cajas de 9L anuales, pero no competimos en un sector importante, que es el de vinos, que mueve más de 2.5 millones de cajas de 9L con un potencial de S/. 400 millones, ¿por qué no vamos por él?; entraríamos a competir inicialmente con vino borgoña que tiene un volumen

representativo (aproximadamente un millón de cajas de 9L) y podríamos analizar la viabilidad de maquilarlo, comprar uva y procesarla o quizá hasta comprar un fundo para ser competitivos”.

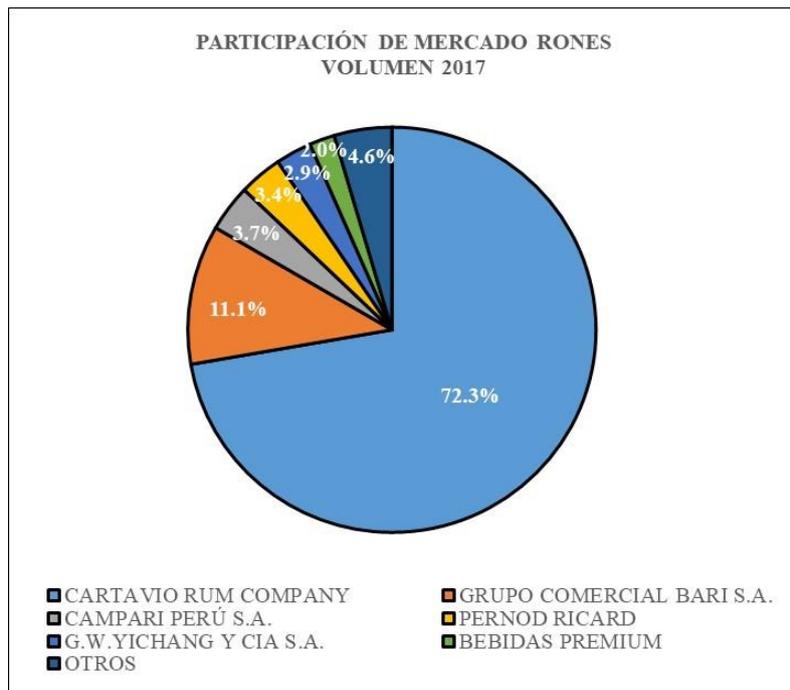
El Gerente de Finanzas, a su vez, advirtió: “El sector de vinos es un mercado que no conocemos mucho, no tenemos actualmente la capacidad para producir este tipo de productos y si queremos maquilar, las empresas que estarían dispuestas a hacerlo sólo serían las medianas y pequeñas, cuya infraestructura es deficiente. Esto nos obligaría a exponer más de S/ 1.2 millones sin garantía para la compra de la uva y apoyar en las instalaciones y compra de nuevos equipos para mejorar su proceso de producción”.

El Gerente de Ventas pidió la palabra y dijo: “¿Por qué mejor no ingresamos inicialmente a competir en la categoría de Piscos, la cual es una categoría que tiene un volumen y facturación importante, en la cual no estamos presentes?; el sector de Piscos es uno que ya conocemos y es muy afín a nuestros productos actuales (por ser espirituoso), además podríamos evaluar, como se mencionó anteriormente, las diferentes posibilidades de maquila y/o producción”.

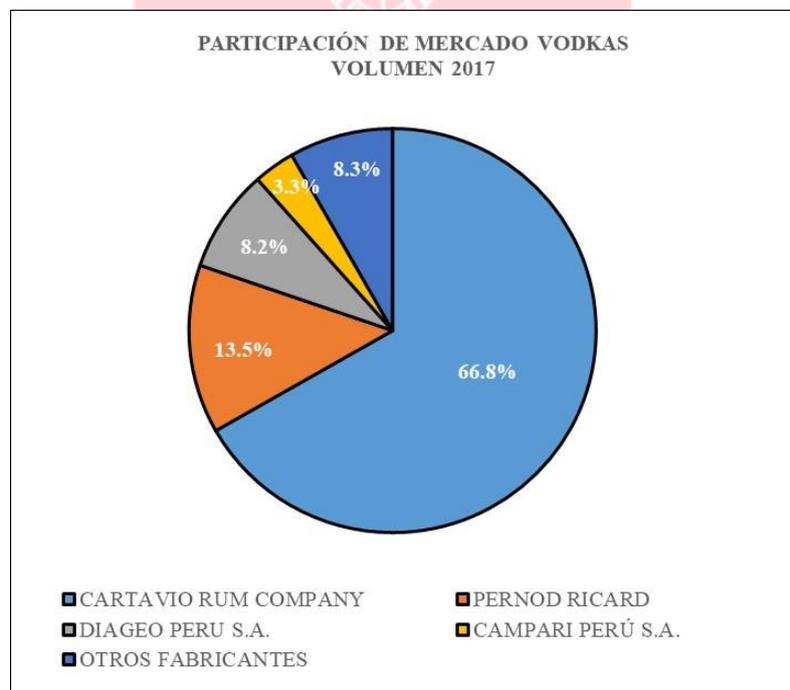
El Gerente de Ventas también comentó que, había recibido una solicitud de cotización de una cadena importante de tiendas de conveniencia colombiana por una cantidad de 50,000 cajas de 9L al año como maquila.

En la mañana del 2 de enero de 2018, el Gerente General de CRC tenía las siguientes interrogantes que rondaban su cabeza, ¿qué drivers de crecimiento tienen más potencial?, ¿cuánto más se puede crecer en los negocios en los que participan actualmente?, ¿el crecimiento debería venir por ingresar a competir en otras categorías?, ¿el crecimiento podría venir poniéndole foco a exportar, maquilando marcas blancas?

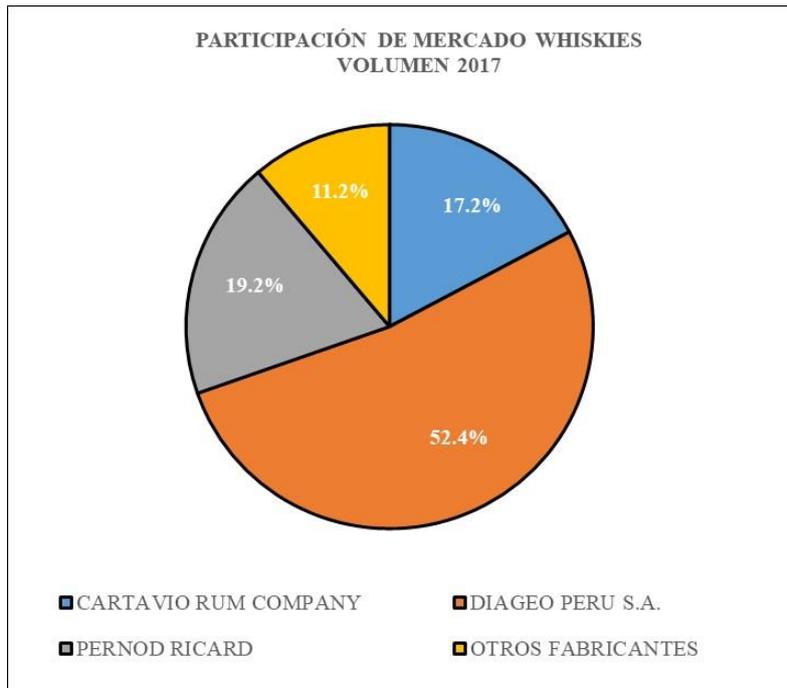
Anexo 1. Participación de mercado de CRC en ronnes, vodkas, whiskies y tequilas.



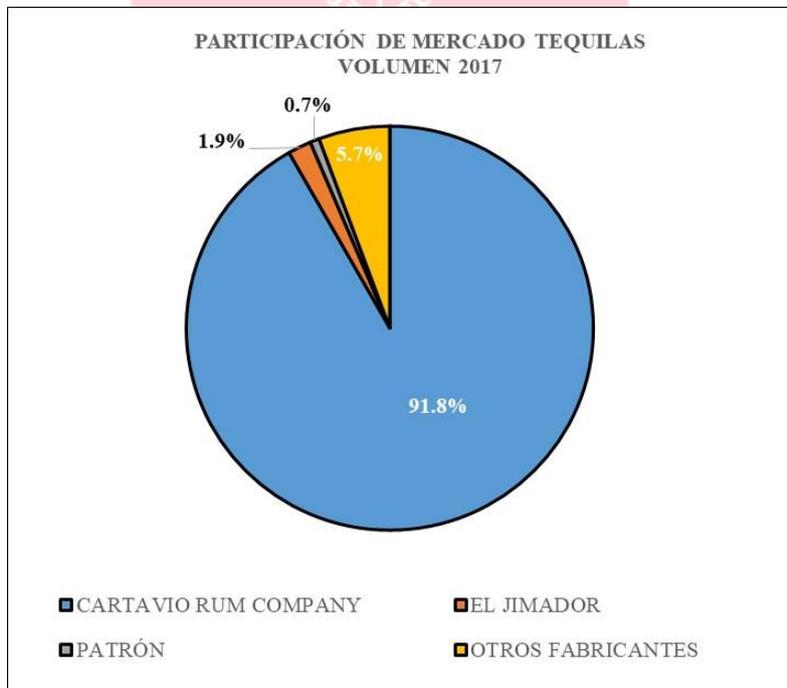
Fuente: CCR (2017)



Fuente: CCR (2017)

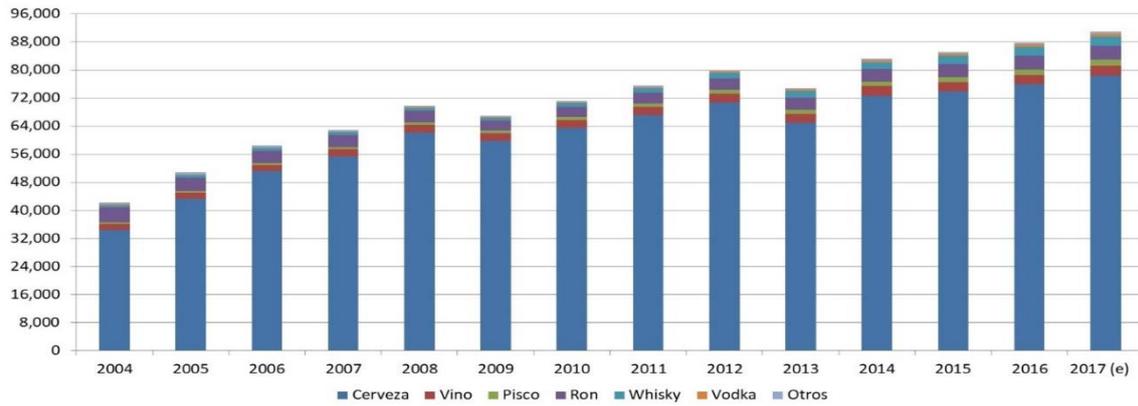


Fuente: IWSR (2017)



Fuente: IWSR (2017)

Anexo 2. Evolución del consumo de bebidas alcohólicas formales en el Perú - LAA



	2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017 (e)	
	laa	%	laa	%																								
Cerveza	38,404	81.3%	43,392	85.3%	51,145	87.3%	55,473	88.1%	62,156	89.0%	69,863	89.4%	63,550	80.2%	67,107	88.0%	70,700	88.4%	66,215	86.8%	72,213	87.2%	73,715	86.8%	75,320	86.3%	78,455	86.3%
Vino	1,652	3.5%	1,656	3.3%	1,792	3.1%	1,917	3.0%	2,135	3.1%	2,124	3.2%	2,224	3.1%	2,380	3.2%	2,511	3.1%	2,521	3.4%	2,732	3.3%	2,668	3.1%	2,731	3.1%	2,740	3.0%
Pisco	473	1.1%	527	1.0%	559	1.0%	652	1.0%	757	1.1%	847	1.3%	886	1.3%	960	1.3%	1,110	1.4%	1,207	1.6%	1,383	1.7%	1,455	1.7%	1,471	1.7%	1,671	1.8%
Ron	4,287	10.4%	3,774	7.4%	3,503	6.0%	3,488	5.3%	3,239	4.8%	2,704	4.0%	2,083	4.0%	3,069	4.1%	3,296	4.1%	3,465	4.6%	3,601	4.3%	3,724	4.4%	3,892	4.5%	4,043	4.4%
Whisky	653	1.6%	668	1.3%	674	1.2%	725	1.2%	806	1.2%	851	1.3%	1,047	1.3%	1,338	1.8%	1,563	2.0%	1,803	2.4%	1,905	2.3%	2,348	2.8%	2,335	2.8%	2,681	2.9%
Vodka	231	0.5%	227	0.4%	236	0.4%	257	0.4%	272	0.4%	287	0.4%	314	0.4%	368	0.5%	434	0.5%	493	0.7%	618	0.8%	662	0.8%	761	0.9%	778	0.9%
Otros	46	0.1%	63	0.1%	63	0.1%	43	0.1%	20	0.0%	33	0.0%	29	0.0%	34	0.0%	37	0.0%	30	0.0%	26	0.0%	25	0.0%	43	0.0%	35	0.0%
TOTAL	42,193	100.0%	50,897	100.0%	58,571	100.0%	63,245	100.0%	69,626	100.0%	76,966	100.0%	71,266	100.0%	75,527	100.0%	78,999	100.0%	74,863	100.0%	83,297	100.0%	85,167	100.0%	87,812	100.0%	90,933	100.0%

Fuente: IWSR (2017)



Capítulo 2. Teaching Note

2.1 Sinopsis

La empresa Cartavio Rum Company, líder del mercado de bebidas espirituosas en el Perú (Ron, Vodka y Whisky) (International Wine and Spirits Research [IWSR], 2017), ha tenido entre los años 2010 al 2017 un crecimiento promedio anual sostenido de 12.4%, pero en los dos últimos años este crecimiento se desaceleró a una tasa de 8.5% en el 2016 y se estimaba crecer solamente 7.0% en el 2017 (Cartavio Rum Company, 2017b).

Debido a esta desaceleración, el presidente del Grupo IF les ha encargado a los directivos de la empresa, buscar alternativas de negocio que permitan retomar los niveles de crecimiento anteriores. El Gerente General de la compañía ha formado un equipo de trabajo con los gerentes de las áreas de Producción, Logística, Comercial y Finanzas a fin de evaluar las diversas opciones que se pueden manejar para cumplir con el encargo. Debido a que tanto los impuestos, como la informalidad y la competencia son factores no controlables por la empresa, los gerentes han planteado que los drivers de crecimiento en el corto y mediano plazo serían: a) ingresar a competir en la categoría de Vinos, b) ingresar a competir en la categoría de Piscos o c) poner mayor énfasis y foco en las exportaciones a través de la maquila (exportar marcas blancas).

A continuación, se resumirá la situación del negocio, así como se analizará a detalle cada alternativa para tomar la mejor decisión para la empresa, de acuerdo a los criterios más relevantes para la misma y finalmente, definir el plan de acción requerido.

2.2 Situación del negocio

A continuación, mencionaremos el escenario en el que se encontraba CRC al momento que le hicieron el pedido de retomar el crecimiento de doble dígito que tuvo en años anteriores:

- Es líder en la mayoría de las categorías en las que participa.
- El segmento de espirituosos ha desacelerado su crecimiento (menos de doble dígito) en los últimos cuatro años y, por ende, también existe una desaceleración en el crecimiento de ventas.
- Se han venido incrementando progresivamente los gastos comerciales.
- La utilidad generada crece en menor proporción que la venta.

- En la categoría de espirituosos, se están implementando acciones más agresivas de la competencia.

Los crecimientos de doble dígito que tuvo CRC hasta el 2015 se dieron básicamente a que ganó participación de mercado en las categorías que competía. A partir del 2016, luego de consolidar su liderazgo en las categorías más relevantes, viene creciendo a tasas similares que las mismas (ver anexo 1). Dentro de las alternativas que se analizaron para retomar el crecimiento de doble dígito, se pusieron en la mesa la alternativa de continuar incrementando participación en las categorías en las que actualmente participaba, pero al tener el 72.3% en ronnes, 66.8% en vodkas, 91.8% en tequilas y 17.2% en whiskies (categoría con un competidor importante a nivel mundial como Diageo), iba a ser muy costoso ganar una mayor participación de mercado.

Otra alternativa que se barajó fue la de incrementar el consumo de las categorías en las que participaba, pero eso significaba competir directamente contra las cervezas (categoría que maneja un presupuesto mucho mayor) y/o competir contra la informalidad (que representa un reto casi imposible para las empresas formales). Cabe señalar que los precios de los productos informales se encontraban alrededor de S/ 2.00 por botella de 750 ml, cuando para CRC sólo el pago de impuestos por botella de 750 ml bordea los S/ 3.00.

Por tales motivos la plana directiva de CRC descartó de plano dichas alternativas y propuso las siguientes:

- Ingresar a la categoría de Vinos.
- Ingresar a la categoría de Piscos.
- Poner foco en exportaciones (maquilando marcas blancas).

2.3 Alternativas consideradas por el equipo directivo

2.3.1 Ingresar a competir en la categoría de Vinos

Esta alternativa toma en cuenta el potencial que tiene la categoría de vinos formales que la hacen atractiva. El 2017 esta categoría tuvo un volumen de venta de 2.5 millones de cajas de 9L, valorizadas en aproximadamente S/ 400 millones de soles. En el mismo año CRC facturó S/120 millones, por lo tanto, traer cada punto de participación de mercado de esta nueva categoría le iba a representar un incremento en la facturación de 3.3% o S/ 4 millones de soles.

Debido a que la categoría es muy compleja, es indispensable para el correcto análisis de la alternativa tener que separar la demanda de vinos importados, de la demanda de vinos nacionales.

Vinos importados: Segmento dirigido a un consumidor más conocedor de la categoría, más exigente, el cual tiene el insight de que el importado es mejor, sobre todo si tiene procedencia argentina, chilena o española. Existe mucha competencia: hay más de 3,000 etiquetas de vinos de diferentes marcas y tipos, tienen un precio al público superior al vino nacional (en promedio de tres veces a más) y está orientado principalmente a los niveles socioeconómicos A, B y C1. Este segmento es de 975,000 cajas de 9L, valorizado en S/ 260 millones.

Vinos Nacionales: Segmento dirigido a un consumidor menos exigente, que busca básicamente tomar una bebida dulce, de menor grado alcohólico, que le guste y sea asequible en lo que a precios se refiere. Las ocasiones de consumo son las celebraciones diversas, almuerzos, consumo en grupo y también en parejas. Tiene tres competidores importantes (Queirolo, Taberner y Alfredo Rotondo) los cuales tienen el 87% de participación de mercado de este segmento. Este segmento es de 1'563,000 cajas de 9L, valorizado en S/ 140 millones; aproximadamente un millón de cajas de 9L de este segmento está conformado por vinos del tipo "Borgoña" o dulces.

Por lo tanto, la idea es la de ingresar al segmento de vinos nacionales (sólo tres jugadores importantes), con una marca propia y a un precio asequible, inicialmente con un vino del tipo borgoña. El objetivo comercial es el de conseguir el primer año una participación de 3.5% con la cual se ganaría una facturación incremental de S/ 4.9 millones y la compañía obtendría un crecimiento incremental de +4.1%. Este crecimiento incremental sumado a un crecimiento orgánico de 6.0% le estaría dando a la compañía un crecimiento total de 10.1% en el primer año; pero para mantener el crecimiento de doble dígito en los años siguientes, CRC debería capitalizar una participación de mercado de 22.3% al quinto año, objetivo muy difícil del lograr ya que eso significaría obtener el segundo lugar en una categoría complicada y que no conoce mucho (ver tabla 4).

Tabla 4. Análisis de crecimiento de facturación ingresando a competir en Vinos – miles de soles.

	2017 (e)	2018	2019	2020	2021	2022
Facturación de productos actuales	120,353	127,574	135,229	143,342	151,943	161,059
Facturación de Vinos		4,998	10,996	17,593	25,510	34,438
Facturación total	120,353	132,572	146,224	160,935	177,453	195,498
Var (%)		10.2%	10.3%	10.1%	10.3%	10.2%

Valor estimado del mercado de Vinos	140,000	142,800	145,656	148,569	151,541	154,571
Participación CRC		3.5%	7.5%	11.8%	16.8%	22.3%

Fuente: elaboración propia

Argumentos a favor y en contra de esta decisión

Argumentos a favor

- Es la categoría más grande en volumen (litros) después de la cerveza con una venta de 2.5 millones de cajas de 9L.
- Representa una facturación importante de S/ 400 millones de soles.
- Sólo tres marcas tienen el 87% del mercado nacional de vinos.
- Estas marcas están posicionadas como tradicionales, sus presentaciones son muy anticuadas, poco juveniles, por lo que deja una brecha para una propuesta de valor más moderna y juvenil.
- Categoría con inversiones publicitarias focalizadas en radios, revistas y OOH.
- Cadena de distribución mal gestionada, distorsión de precios, bajo nivel de profesionalización de los canales.
- Menor carga tributaria comparada con la comercialización de bebidas espirituosas, se les carga menos Impuesto Selectivo al Consumo.
- Márgenes brutos de la categoría muy atractivos, 43% en promedio.

Argumentos en contra

- Categoría con un segmento informal muy alto, aproximadamente el 51% del volumen a nivel nacional es informal.
- Existen más de 3,000 etiquetas de vinos, la gran mayoría de ellos son importados, segmento de vinos importados muy atomizado.

- Marcas nacionales con altos niveles de awareness (Queirolo y Taberero).
- Consumidores tradicionales leales y fidelizados con sus marcas.
- Buena distribución de las marcas nacionales en los puntos de venta minoristas. Cobertura del 60% aproximadamente (Cartavio Rum Company, 2017c).
- CRC no cuenta con viñedos ni equipos para procesar la uva, por lo que tiene desventajas competitivas en lo que se refiere al manejo de costos.
- Escasez de uva por la alta demanda de viñedos actuales.
- Sólo se cosecha la uva una vez al año.
- Proceso productivo variable, por lo que requiere altos controles de calidad.
- El personal de la compañía no tiene la experiencia en la producción de esta bebida.

2.3.2 Ingresar a competir en la categoría de Piscos

El mercado de Piscos es muy informal, más del 55% de la producción nacional de esta bebida lo es, pero el sector formal es atractivo en lo que se refiere a volumen ya que es de aproximadamente 465,000 cajas de 9L o S/ 100 millones de facturación. Si bien este sector está atomizado (tiene barreras de entrada bajas y muchos competidores), sólo tres jugadores del mercado (Queirolo, Taberero y Rotondo) tienen más del 70% de participación. Se ofrecen marcas muy tradicionales y que son percibidas como antiguas, además este sector tiene un beneficio tributario importante, ya que al ser parte del portafolio de productos bandera del país sólo paga S/ 1.50 por litro de Impuesto Selectivo al Consumo, cuando los demás espirituosos pagan S/ 3.40 por litro a más. De conseguir en el primer año de lanzamiento el 5% de participación de mercado en este sector, la empresa incrementaría sus ventas en S/ 5 millones, con lo cual tendría una facturación incremental del 4.2%, que sumado a su crecimiento orgánico de 6.0% daría un crecimiento total de 10.2%; pero al igual que en la alternativa anterior, para mantener el crecimiento de doble dígito en los años siguientes, CRC debería capitalizar una participación de mercado de 26.0% al quinto año, objetivo muy difícil del lograr, ya que eso significaría obtener el segundo lugar de dicha categoría (ver tabla 5).

Tabla 5. Análisis de crecimiento de facturación ingresando a competir en Piscos – miles de soles.

	2017 (e)	2018	2019	2020	2021	2022
Facturación de productos actuales	120,353	127,574	135,229	143,342	151,943	161,059
Facturación de Piscos		5,300	11,130	17,808	25,822	34,859
Facturación total	120,353	132,874	146,359	161,150	177,764	195,919
Var (%)		10.4%	10.1%	10.1%	10.3%	10.2%

Valor estimado del mercado de Piscos	100,000	106,000	112,360	119,102	126,248	133,823
Participación CRC		5.0%	9.9%	15.0%	20.5%	26.0%

Fuente: elaboración propia

Argumentos a favor y en contra de esta decisión

Argumentos a favor

- Categoría afín a las unidades de negocio actuales (espirituosos).
- Tercera categoría más importante en volumen en el sector de spirituosos (465,000 cajas de 9L), después del ron y whisky, con una facturación de S/ 100 millones.
- Tres marcas concentran más del 70% del mercado formal de piscos y están concentradas en el segmento mainstream.
- Estas marcas son consideradas muy antiguas, tradicionales y pasadas de moda.
- Categoría beneficiada con Impuesto Selectivo al Consumo de sólo S/ 1.50 por litro, mientras que el resto de spirituosos son gravados con S/ 3.40 por litro o 40% del valor de venta ex fábrica, el que resulte mayor.
- Atractivo margen bruto de la categoría, aproximadamente 43%.

Argumentos en contra

- Categoría con altos niveles de informalidad, aproximadamente el 55% del volumen total es informal.
- Segmentos Upstream y Premium de la categoría muy atomizados.
- Bajas barreras de entrada al mercado.
- Escasez de la uva pisquera.
- Producto con denominación de origen, es decir que su producción es sectorizada o enmarcada en determinada geografía.
- Altos niveles de awareness de las principales marcas (Queirolo, Taberero y Vargas).

- Consumidores tradicionales leales a principales marcas.

2.3.3 Poner foco en las exportaciones (maquilando)

Actualmente sólo el 2.0% de las ventas de la Compañía son exportaciones, a pesar de tener un inigualable producto en lo que se refiere a calidad, líquido y presentación, la empresa realiza solamente ventas spot a diferentes países como Chile, Ecuador, Estados Unidos, Alemania, Dinamarca, entre otros.

CRC tiene capacidad ociosa en su proceso productivo ya que sólo está al 35% de utilización, existe una alternativa interesante de buscar clientes de diferentes países que sean básicamente del canal moderno (autoservicios y tiendas de conveniencia) que estén en búsqueda de proveedores confiables y que les aseguren un producto de buena calidad a un costo competitivo. Actualmente se tiene una propuesta de compra de 50,000 cajas de 9L anuales cuya facturación sería de S/ 4.8 millones y aseguraría un incremento de facturación de 4.0% con un solo cliente, que sumado al crecimiento orgánico de 6.0%, se obtendría un crecimiento total de 10.0% en el primer año; pero al igual que en las alternativas anteriores, para mantener el crecimiento de doble dígito en los años siguientes, CRC debería poner foco y realizar un gran esfuerzo que le permita tener un crecimiento promedio anual de 47.1% en este tipo de exportaciones (ver tabla 6).

Tabla 6. Análisis de crecimiento de facturación exportando marcas blancas – miles de soles.

	2017 (e)	2018	2019	2020	2021	2022
Facturación de productos actuales	120,353	127,574	135,229	143,342	151,943	161,059
Facturación de Exportación (marca blanca)		4,800	10,560	17,002	24,652	33,281
Facturación total	120,353	132,374	145,789	160,344	176,595	194,340
Var (%)		10.0%	10.1%	10.0%	10.1%	10.0%
Facturación de Exportación (marca blanca)		4,800	10,560	17,002	24,652	33,281
Var (%)			120.0%	61.0%	45.0%	35.0%

Fuente: elaboración propia

Argumentos a favor y en contra de esta decisión

Argumentos a favor

- Obtener márgenes de contribución positivos al contar con capacidad ociosa de producción.
- Nula inversión de construcción de marca en diferentes países.
- Cadenas grandes de supermercados creciendo a nivel mundial, con tendencias a poner foco en sus marcas propias.
- No entra en conflicto con la comercialización de marcas propias de la compañía.
- Mayor conocimiento de CRC como productor de bebidas espirituosas de alta calidad a nivel mundial.

Argumentos en contra

- La comercialización de productos maquilados con marcas blancas es incierta, porque te pueden sustituir fácilmente cuando encuentren una alternativa mejor.
- Se compite básicamente por precios, lo que redundaría en menores márgenes brutos que las líneas de negocios actuales (margen bruto de 31.0%).
- No se construye ni se incrementa el valor de las marcas de la compañía.
- Se convertiría en un inconveniente cuando la capacidad ociosa de la compañía se reduzca considerablemente por los crecimientos sostenidos en la comercialización nacional y exportaciones de productos de la compañía.

2.4 Evaluación de las alternativas

Para evaluar las alternativas, se han considerado los siguientes criterios listados de acuerdo a su relevancia:

Tiempo de implementación: Como el pedido expreso de la alta dirección del Grupo IF es el de asegurar un crecimiento sostenido y rentable de la empresa a doble dígito desde el 2018, consideramos que el factor tiempo es el más relevante.

Recursos: El segundo criterio en orden de importancia se le otorgó a los recursos, ya que la compañía es una empresa pequeña con recursos tanto gerenciales como de colaboradores limitados, por lo que este punto toma mayor relevancia al momento de decidir por proyectos de mayor envergadura.

Estratégico: Este es el tercer criterio en orden de importancia, ya que el ingresar a otras categorías consolidaría a la compañía como líder del sector de espirituosos del Perú además de ampliarle el rango de acción ingresando a un sector diferente como el de vinos o piscos.

Rentabilidad: En este caso en particular, la compañía tiene por política que el margen bruto de las categorías tradicionales de licores sea no menor al 40%, adicionalmente cabe mencionar que las producciones por encargo o de marca blanca deben cumplir con un margen bruto no menor al 30%. Dado que las alternativas de incursionar en vino, pisco y fabricar marca blanca cumplen con estos requisitos, se considera que su implementación es factible.

Imagen: Este criterio es muy importante para la organización, sin embargo, toma menor relevancia en esta decisión, ya que a pesar de que consolidar su liderazgo en el sector de bebidas espirituosas o ingresar a una nueva categoría le da una imagen de empresa de bebidas alcohólicas más importante y de mayor envergadura, la compañía ya tiene ganada una reputación a lo largo de sus 90 años de vida.

Mencionados los criterios y su jerarquización, detallaremos la evaluación de los criterios en cada alternativa:

Evaluación de las alternativas de acuerdo con cada criterio

Evaluación del tiempo de implementación

Para este criterio, la alternativa de maquilar productos para exportación tiene una mayor calificación, su tiempo de implementación es menor a dos meses antes de comenzar con la venta, sólo requiere comprar los materiales para su producción. En segundo lugar, está la alternativa de ingresar al mercado de piscos debido a que CRC ya ha competido en su momento en esta categoría, para ello se tiene que adquirir un terreno de media hectárea, acondicionarlo e instalar la maquinaria. Por último, está la alternativa de ingresar al mercado de vinos, el tiempo sería un poco mayor que la alternativa anterior porque la empresa tiene más conocimiento en la producción de piscos que de vinos.

Evaluación de recursos

En este criterio, la mejor opción es la de maquilar para exportar porque consume menos recursos monetarios y de personal. La segunda opción sería la de ingresar a competir en piscos, ya que la inversión general es menor a la de ingresar a competir en vinos por los volúmenes que

representa. La última opción en este caso es la de ingresar a vinos, ya que, por tener un mayor potencial de volúmenes de venta, requiere mayor inversión en maquinaria y equipos.

Evaluación de estrategia

En este criterio, las alternativas de ingresar al mercado de vinos y piscos son las mejores y tienen casi igual valor, con ellas CRC se convierte en una compañía no sólo de espirituosos, sino en una empresa de bebidas alcohólicas obteniendo una mayor relevancia dentro del mercado. La opción menos adecuada para este criterio es la de maquilar, con ella no se está construyendo marca en otros países.

Evaluación de rentabilidad

La mejor alternativa para este criterio es la de ingresar a competir en vinos por su potencial de ventas en lo que se refiere a volumen, teniendo un buen margen bruto (43.3%). La segunda opción es ingresar a piscos por tener menor potencial de volumen y un margen bruto intermedio (40.2%) y la última opción es la de maquilar, ya que el volumen potencial es menor a las dos anteriores y su margen bruto es de 31.0%.

Evaluación de Imagen

La mejor alternativa para este criterio es la de ingresar al mercado de vinos, ya que, al ser un mercado de gran volumen, le va a dar a CRC una mayor y mejor exposición de marca, la segunda opción es la de ingresar a piscos donde tendrá una menor exposición a la alternativa anterior y la última alternativa es la de maquila, la cual no de le otorga ningún valor incremental en lo que a imagen se refiere.

Tabla 7. Resumen de la evaluación de las alternativas de acuerdo a cada criterio.

Alternativas \ Criterios	Rentabilidad	Estratégico	Recursos	Imagen	Tiempo de Implementación
1. Competir en la categoría de vinos.	↑ ↑ ↑	↑ ↑ ↑	↓ ↓	↑ ↑ ↑	↓ ↓
2. Competir en la categoría de piscos.	↑ ↑	↑ ↑ ↑	↓	↑ ↑	↓ ↓
3. Maquilar productos para exportaciones.	↑	—	—	—	↑ ↑ ↑

Fuente: elaboración propia

2.5 Decisión

Luego de realizar la jerarquización de los criterios, de haber hecho una adecuada evaluación de los mismos y teniendo como objetivo el crecimiento de doble dígito para los próximos cinco años se decidió hacer lo siguiente (ver anexo 2):

- Implementar primero la alternativa de exportar maquilando productos a terceros ya que su tiempo de implementación era muy rápido y no denotaba mayores esfuerzos. Los recursos tanto gerenciales como humanos ya existen en la actualidad.
- Posteriormente se implementaría la alternativa de ingresar a competir a la categoría de piscos, debido que a pesar de que su tiempo de implementación es similar a la de ingresar a la categoría de vinos, los recursos destinados serían menores, la empresa ya conoce el proceso de producción de este producto y está dentro de la categoría de espirituosos en la que CRC es líder.
- Finalmente, para asegurar un crecimiento sostenido de doble dígito en los próximos cinco años y como ya se realizó una inversión inicial para la compra de uva y procesamiento de la misma, también se implementaría la alternativa de ingresar a competir en la categoría de vinos, por todos los beneficios mencionados en la evaluación de las alternativas. Esta opción es la última que se implementaría, ya que CRC no tiene mayor conocimiento productivo de

este sector y la inversión adicional es mucho mayor debido a los volúmenes de demanda que tiene que satisfacer.

2.6 Planes de acción

De acuerdo con la decisión tomada, los planes de acción a seguir son los siguientes:

2.6.1 Exportar maquilando marca blanca

Inicialmente se ejecutaría esta alternativa. Se procedería a cotizar la propuesta de la cadena colombiana, la cual mostró interés por la compañía (por ser una empresa sólida, seria y de garantía), con el fin de cerrar dicho pedido. A la vez el área de exportaciones iniciaría un proceso activo de búsqueda de clientes potenciales de este tipo de formatos (Tiendas de Conveniencia, Hard Discount) primero a nivel Sudamérica (Ecuador, Bolivia, Argentina, Brasil) para después de ello contactarlos y ofrecerles la gama de productos que van con su propuesta de valor (buenos productos a precios asequibles).

2.6.2 Ingresar a competir en la categoría de Pisos

Tanto para esta alternativa como para la de ingresar a competir al mercado de vinos, primero se tiene que definir el tema productivo, para ello, existen tres posibles alternativas

Las alternativas de producción son las siguientes:

- a) Maquilar la producción.
- b) Invertir en fundo y una planta de procesamiento.
- c) Comprar la uva e invertir en una planta de procesamiento.

A continuación, analizaremos los argumentos a favor y en contra de cada alternativa, así como los criterios que se van a considerar para definir una de las alternativas antes mencionadas:

a) Argumentos a favor y en contra de la alternativa maquilar la producción:

A favor	En contra
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Route to market rápido (menor a seis meses) ✓ Baja inversión de recursos ✓ Menor riesgo ✓ No requiere mucho know how 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja rentabilidad (MB: 31.3%) ✓ Menor competitividad de precios ✓ Bajo nivel de control en el proceso de producción ✓ Dependencia de productores de uva

b) Argumentos a favor y en contra de la alternativa de invertir en fundo y una planta de procesamiento:

A favor	En contra
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor rentabilidad (MB: 47.5%) ✓ Mayor competitividad en precios ✓ No existe dependencia de productores de uva ✓ Alto nivel de control en todo el proceso de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta inversión en recursos (\$ 2 millones sólo en fundo) ✓ Riesgo alto ✓ Requiere Know How de cultivo y procesamiento de uva ✓ Route to market lento (mayor a tres años)

c) Argumentos a favor y en contra de la alternativa de comprar la uva e invertir en planta de procesamiento:

A favor	En contra
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentabilidad intermedia (MB: 42.7%) ✓ Buena competitividad en precios ✓ Alto nivel de control en el procesamiento de la uva ✓ Riesgos controlados ✓ Niveles de inversión razonables 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Requiere Know How de procesamiento de uva ✓ Existe dependencia de productores de uva ✓ Route to market de aproximadamente dos años

Para evaluar las alternativas antes mencionadas, se tomaron los siguientes criterios nombrados de acuerdo con su relevancia:

Tiempo de implementación: El tiempo de implementación es el criterio más relevante ya que existe un pedido expreso de la alta dirección del Grupo IF de asegurar un crecimiento sostenido y rentable de la empresa a doble dígito desde el 2018.

Rentabilidad: Para definir estas alternativas sería el segundo criterio en orden de importancia, ya que este proyecto debe cumplir con la rentabilidad mínima de la compañía de 40.0%. Asimismo, entrar a competir en los mercados de vinos y piscos con menos de dicha rentabilidad

implica un gran riesgo, ya que, si se inicia una guerra de precios, no se tendría competitividad para continuar con estos lanzamientos.

Recursos: El tercer criterio en orden de importancia, debido a que la compañía es una empresa pequeña con recursos tanto gerenciales como de colaboradores limitados. Este punto toma mayor relevancia al momento de decidir por proyectos de mayor envergadura.

Know How: Este es el cuarto criterio en orden de importancia, debido a que si bien es cierto cobra más relevancia en las alternativas b) y c), pero el riesgo se atenúa contratando a consultores expertos en una fase inicial.

Calidad: El último criterio en importancia para tomar la decisión, ya que si bien es cierto se tendrá mayor calidad si la empresa controla todo el proceso (desde la producción de la uva, hasta el producto terminado), comparándolo con la maquila, pero también se puede tener un buen control, utilizando al equipo del área de Calidad de CRC para que visite a las empresas que van a maquilar el producto o controlar la calidad de la uva cuando se adquiera.

Mencionados los criterios y su jerarquización, detallaremos la evaluación de los criterios en cada alternativa:

Evaluación de las alternativas de acuerdo a cada criterio

Evaluación del tiempo de implementación

Para este criterio, la alternativa de maquilar tiene una mayor calificación, ya que su tiempo es muy rápido (menor a seis meses). En segundo lugar, está la alternativa de comprar uva y procesarla, cuyo tiempo de implementación es de aproximadamente dos años, ya que se tiene que adquirir un terreno de media hectárea, acondicionarlo e instalar la maquinaria. Por último, está la alternativa de comprar el fundo, ya que no sólo requiere buscar uno óptimo que tenga una extensión de más de 200 hectáreas, sino que al adquirirlo hay que acondicionarlo con el tipo de uva requerida para producir los vinos borgoña (uva Isabella) y para los piscos (quebranta, Italia básicamente) cuyo tiempo de crecimiento óptimo para su utilización es de por lo menos tres años.

Evaluación de rentabilidad

El criterio aquí es más objetivo, ya que la alternativa de comprar un fundo es la mejor opción, ya que nos da una rentabilidad mayor (47.5%), el segundo puesto lo tiene la alternativa de comprar uva y procesarla ya que tiene una rentabilidad de 42.7% y finalmente la alternativa de maquilar es la última ya que sólo deja una rentabilidad de 31.3%.

Evaluación de recursos

En este criterio, la mejor opción es la de maquilar, ya que no consume muchos recursos tanto de inversión monetaria, como de personal. La segunda opción sería la de comprar uva y procesarla, ya que la inversión general es intermedia. La última opción en este caso es la de comprar el fundo, ya que se requeriría un fundo de no menos de 200 hectáreas, cuya inversión sólo en terreno no baja de los US\$ 2 millones.

Evaluación de Know How

Para este criterio, la mejor opción es la alternativa de maquilar ya que para ello el mínimo conocimiento tanto de la elaboración de la uva, como de su procesamiento, la segunda mejor alternativa es la de comprar uva y procesarla, ya que requiere un conocimiento mayor por ser responsable directo del procesamiento del insumo más importante y finalmente la menos adecuada es la de comprar el fundo, ya que requiere un alto conocimiento tanto de la producción de la uva, como de su respectivo procesamiento.

Evaluación de Calidad

La mejor alternativa para este criterio es la de comprar un fundo, ya que al ser propietarios de todo el proceso integral de producción del vino (desde la producción de la uva hasta su respectivo envasado), se tiene un mayor control interno de calidad y por lo tanto se tendría más exigencia, la segunda opción sería la de comprar uva y procesarla, ya que se tendría un mayor control en la parte de procesamiento de la uva mas no la elaboración de la misma y la alternativa que menos nos asegura la calidad del producto final es la de maquilar.

Tabla 8. Resumen de la evaluación de las alternativas de acuerdo a cada criterio.

Alternativas \ Criterios	Rentabilidad	Calidad	Recursos	Know/How	Tiempo de Implementación
1. Maquilar producción	↓ ↓	↓	—	—	↑ ↑ ↑
2. Invertir en fundo y planta de procesamiento	↑ ↑ ↑	↑	↓ ↓ ↓	↓ ↓	↓ ↓ ↓
3. Comprar uva e invertir en planta de procesamiento	↑ ↑	—	↓	↓	↓ ↓

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, la decisión en lo que se refiere a producción sería comprar la uva e invertir en una planta de procesamiento; habiendo decidido este punto, la implementación sería de la siguiente manera:

En Producción

Inicialmente se invertiría en una planta de procesamiento de la uva; CRC se encargaría de los procesos de despalillado, estrujado, maceración/fermentación, destilación y envasado, la uva se estaría comprando de diferentes fundos que existen en el departamento de Ica. Posteriormente y de acuerdo al despeño de la marca, se tendría que evaluar la integración hacia atrás de la cadena de valor.

En Infraestructura

La compañía tendría que adquirir un predio de por lo menos 5,000 metros cuadrados al sur de Lima para ubicar la planta de producción y el almacén de producto terminado. Se tendrían que adquirir maquinarias para el proceso productivo y racks para el almacenamiento, esta inversión requiere también de personal permanente en el predio, seguridad de éste e integración del local con la plataforma de la compañía además de una inversión en capital de trabajo.

En Producto

Como las presentaciones que más se comercializan son los piscos tipo Quebranta y Acholado (90.9% del total) (CCR, 2013) y las presentaciones de los competidores actuales son muy tradicionales y antiguas (sobre todo Queirolo y Redondo), se lanzaría una marca propia con un diseño más moderno y juvenil que sea tanto aspiracional para los jóvenes de 18-25 años, como para los mayores de 30-40 años, se lanzaría en botella de 750 ml ya que es la presentación más consumida (97.9%) (CCR, 2013) y en las dos principales variedades (Quebranta y Acholado).

En Precio

Como los principales competidores tienen un precio sugerido al público (PSP) de S/ 26.00 por botella de 750 ml, para generar prueba de producto, se lanzaría a un precio de 4% por debajo de los principales competidores, es decir se lanzaría a un PSP S/ 25.00 por botella de 750 ml.

En Publicidad y Promoción

La inversión de los actuales jugadores está focalizada en el canal On Premise y radios, por lo que, para el lanzamiento de esta nueva presentación el lanzamiento considera un desarrollo de comunicación integral (TV, radios, revistas y digital).

En Plaza

En esta categoría, el mix de venta entre el canal tradicional y el autoservicio es de 47% vs. 53% (CCR, 2013), es decir que ambos canales tienen una alta relevancia en llegar al consumidor final, por lo que la estrategia utilizada para el canal tradicional y canal moderno sería la de apalancar su venta con Ron Cartavio y con los demás productos del portafolio.

2.6.3 Ingresar a competir en la categoría de Vinos

En Producción

Como el tema productivo es similar al de Piscos, inicialmente se invertiría en una planta de procesamiento de la uva; CRC se encargaría de los procesos de despalillado, estrujado, maceración/fermentación, trasiego, filtración y envasado, la uva se estaría comprando de diferentes fundos que existen en el departamento de Ica. Posteriormente y de acuerdo al despeño de la marca, se tendría que evaluar la integración hacia atrás de la cadena de valor.

En Infraestructura

La compañía tendría que adquirir un predio de por lo menos 5,000 metros cuadrados en el departamento de Ica para ubicar la planta de producción y el almacén de producto terminado. Se tendrían que adquirir maquinarias para el proceso productivo y racks para el almacenamiento, esta inversión requiere también de personal permanente en el predio, seguridad del mismo e integración del local con la plataforma de la compañía además de una inversión en capital de trabajo. Se ha evaluado que la inversión inicial sería de aproximadamente US\$2.3 millones.

En Producto

Inicialmente se lanzaría un “vino borgoña” con una marca propia, en la presentación de botella de vidrio x 750ml, el líquido de este producto deberá contar con una preferencia significativamente mayor que los actuales competidores en pruebas ciegas para evaluar la parte organoléptica (color, olor, sabor, textura, etc.).

En Precio

Como la marca que se va a lanzar no es conocida, para fomentar la prueba del producto, el precio de lanzamiento sería la de estar 6% por debajo de los actuales jugadores, el precio público moda del vino borgoña en el canal tradicional es de S/ 16.00 por botella, por lo que el nuevo producto saldría a un precio sugerido público de S/ 15.00 por botella.

En Publicidad y Promoción

Como la inversión publicitaria de la categoría es baja, está enfocada a los puntos de venta (On y Off Premise), no existe mayor inversión de las marcas actuales en medios masivos (televisión, radios, revistas) ni tampoco en medios digitales; aprovecharíamos el respaldo económico de CRC para generar conocimiento inmediato de esta nueva marca, lanzando una campaña publicitaria agresiva que sea integral (televisión, radios, gráfica, digital, OOH y material POP).

En Plaza

Con respecto al Go to market, la Compañía apalancaría la distribución de esta nueva línea de negocios en su actual plataforma, la misma que está conformada por los siguientes canales:

Tradicional: Conformado por Mayoristas, Distribuidores especializados y Abarroteros que en conjunto representan el 76.1% de las ventas de CRC (Cartavio Rum Company, 2017b).

Moderno: Conformado por los Autoservicios, Tiendas de conveniencia, las tiendas de Cash and carry y el Hard discount que representa el 23.9% de las ventas de CRC (Cartavio Rum Company, 2017b).

La nueva línea de productos tendría como “carrier” al producto que es el core de la empresa “Ron Cartavio”.





Conclusiones

El análisis del caso nos ha permitido atender las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Debería ingresar Cartavio Rum Company S.A.C. a competir en categorías tan tradicionales como el vino y el pisco?

No es posible definir de manera determinante si CRC debiese ingresar a competir en las categorías de vino y pisco, sin embargo, según el análisis realizado anteriormente, el ingresar a competir en dichas categorías son alternativas viables que ayudarían a la empresa a conseguir el objetivo que están buscando.

2. ¿Estas categorías le van a asegurar un incremento de doble dígito en la facturación para los próximos cinco años?

El ingresar a competir a nuevas categorías tampoco le va a asegurar a CRC un crecimiento de doble dígito por los próximos cinco años, ya que va a depender mucho de la correcta ejecución de los planes de acción, así como de la respuesta de los competidores. En el escenario que se encontraba en esos momentos la compañía, era recomendable explorar nuevas categorías con la finalidad de obtener diferentes resultados, en lugar de continuar haciendo más de lo mismo.

3. ¿Le serán rentables a la empresa estas categorías?

Según el análisis previamente realizado se demuestra que, si bien es cierto dichas categorías no le darían la misma rentabilidad que actualmente tiene la empresa (45%), le dejarían una rentabilidad marginal importante que va en línea con el objetivo de crecimiento sostenido y rentable.

4. ¿Es la exportación de marcas blancas una opción que permitirá el incremento de la facturación y de la rentabilidad en la compañía?

La exportación de marcas blancas es una alternativa factible que aporta al incremento de facturación de la compañía, sin embargo, es la menos rentable de las alternativas analizadas. Para que sea sostenible en el tiempo, se tendrá que reforzar el área de exportaciones y conseguir varios clientes que requieran este tipo de productos. Esta alternativa sería temporal porque, de darse un incremento significativo de las exportaciones, se tendrá como limitante la capacidad de producción de la Planta. Es importante señalar que esto último ocurrirá ya que la venta local de productos propios tiene un margen mayor que la venta de exportación de marcas blancas.

5. ¿Qué aprendizajes se obtienen de esta experiencia que pueda aplicarse a otras empresas?

Este análisis nos deja como aprendizaje que, si una empresa mediana está compitiendo en diferentes categorías de negocio y necesita crecer puede elegir entre: a) competir en mercados actuales con los productos actuales, es decir, ganar más participación en los sectores donde está presente, b) lanzar nuevos productos en el mercado actual, lo que equivale a ingresar a nuevas categorías, c) ingresar a nuevos mercados con los productos actuales como en el caso de las exportaciones, y finalmente d) ingresar a nuevos mercados con nuevos productos, que en este caso no sería una opción factible en el corto plazo.

Al haber realizado este estudio, hemos podido apreciar que existe una fuerte presión a los ejecutivos de las empresas para que consigan crecimientos sostenidos y rentables de doble dígito. Mantener crecimientos sostenidos en volumen y facturación acompañados de un crecimiento de la rentabilidad del negocio harán que la empresa perdure en el tiempo.

Siempre se deben analizar diferentes alternativas factibles que busquen revertir el problema en cuestión. Se aprendió también que, una sola alternativa no siempre es suficiente ya que se pueden tomar en cuenta varias alternativas que son complementarias. Cuando se tengan varias alternativas complementarias, se debe comenzar por aquella que aporta de forma más significativa a la solución del problema.

El análisis de cada alternativa se debe hacer tomando en cuenta los criterios que sean más relevantes para la organización. Los criterios deben ser jerarquizados en función de la estrategia de la compañía y de los recursos disponibles con los que cuenta.

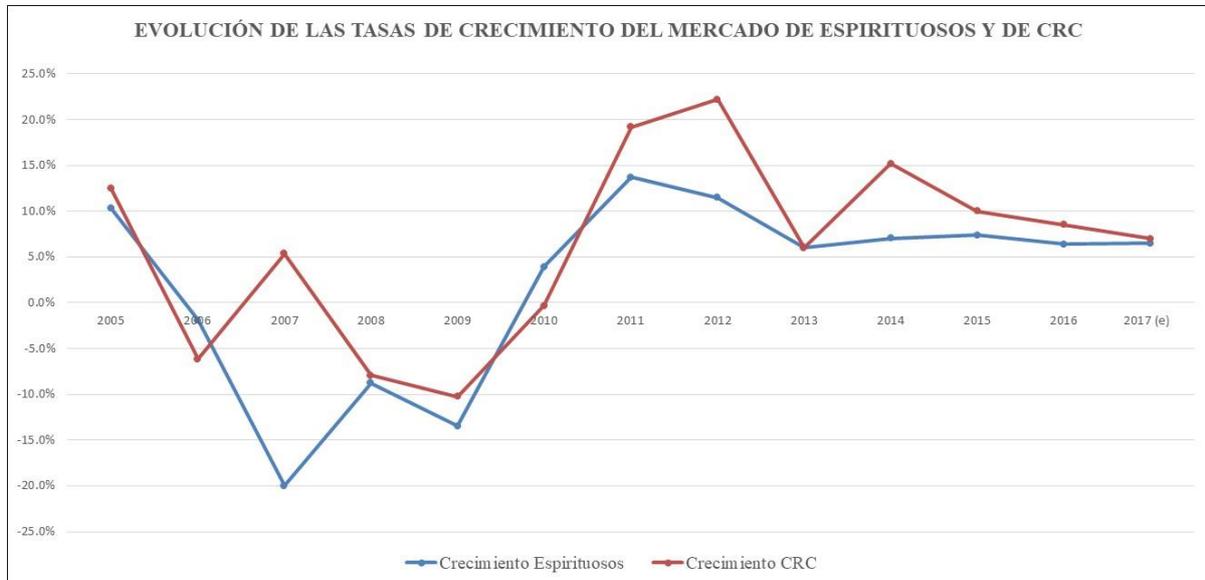
Bibliografía

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. BCRPData. (2019). PBI por sectores (220 series). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>
- Cartavio Rum Company. (2013). *Historia de Cartavio Rum Company*.
- Cartavio Rum Company. (2017a). *Listado de medallas Cartavio Rum Company*.
- Cartavio Rum Company. (2017b). *Reporte de evolución de ventas anuales*.
- Cartavio Rum Company. (2017c). *Reporte especial de chequeo de distribución de vinos*.
- CCR. (2013). *Informe de Auditoría de Producto - CCR Audit*. Lima, Perú: autor.
- CCR. (2017). *Auditoría de mercado rones*. Lima, Perú: autor.
- Central Media. (2017). *Reporte de competencia mensual - Bebidas alcohólicas*. Lima, Perú: autor.
- Diageo. (2017). *Annual Report 2017*. Recuperado de <https://www.diageo.com/en/investors/financial-results-and-presentations/annual-report-2017/>
- Euromonitor International. (2013). *Alcohol ilegal en seis países de América Latina*. Santiago, Chile: autor.
- International Wine and Spirits Research [IWSR]. (2017). *The IWSR annual report on consumption of alcoholic drinks*. Lima, Perú: autor.
- Ipsos Apoyo. (2001). *Estudio de informalidad en el mercado peruano*. Lima, Perú: autor.
- Ipsos Apoyo. (2013). *Estudio de informalidad en el mercado peruano*. Lima, Perú: autor.
- Pernod Ricard. (2018). *Integrated Annual Report 2017-2018*. Recuperado de <https://www.pernod-ricard.com/en/download/file/fid/10031/>



Anexos

Anexo 1. Evolución de las tasas de crecimiento del mercado de espirituosos y de CRC



Fuente: IWSR (2017) y CCR (2017b)



Anexo 2. Análisis de crecimiento esperado por CRC al optar por las tres alternativas – miles de soles.

	2017 (e)	2018	2019	2020	2021	2022
Facturación de productos actuales	120,353	127,574	135,229	143,342	151,943	161,059
Facturación de exportación (marca blanca)		4,800	5,040	5,292	5,557	5,834
Facturación de Piscos			5,389	7,976	11,167	14,517
Facturación de Vinos				3,573	7,503	12,606
Facturación Total	120,353	132,374	145,658	160,184	176,169	194,016
Var (%)		10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.1%

Facturación de Exportación (marca blanca)		4,800	5,040	5,292	5,557	5,834
Var (%)			5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Valor estimado del mercado de Piscos	100,000	106,000	112,360	119,102	126,248	133,823
Participación CRC			4.8%	6.7%	8.8%	10.8%
Valor estimado del mercado de Vinos	140,000	142,800	145,656	148,569	151,541	154,571
Participación CRC				2.4%	5.0%	8.2%

Fuente: elaboración propia

