

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



CASO DE ESTUDIO: EXPORTACIÓN AL REINO UNIDO DE VODKA HECHO CON PAPA PERUANA

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Negocios Internacionales

Ana Lucia Berrocal Costa

Código 20131611

Asesor

Pedro Damián Ayala Chacaltana

Lima – Perú

Febrero 2021





**CASE STUDY: EXPORT OF VODKA MADE
WITH PERUVIAN POPE TO THE UNITED
KINGDOM**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 Análisis de la problemática actual	1
1.1.1 Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución	2
1.2 Perfil del mercado de destino	3
1.3 Análisis PESTE del mercado objetivo	5
1.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	5
1.3.2 Fuerzas económicas y financieras.....	6
1.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	7
1.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas.....	8
1.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales	9
1.4 Comportamiento del consumidor / comprador.....	9
1.5 Requisitos de acceso	12
1.5.1 Control de contaminantes en los alimentos. -.....	12
1.5.2 Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos. -	13
1.5.3 Etiquetado.....	13
1.6 Análisis de la demanda.....	15
1.6.1 Mercado objetivo	15
1.6.2 Tamaño de mercado	16
1.7 Dimensiones claves del mercado	21
1.7.1 Características de los principales competidores	21
1.7.2 Análisis de los canales de distribución	25
1.7.3 Análisis del precio	28
1.8 Análisis de la oferta	33
1.9 Matriz del perfil competitivo.....	34
1.9.1 Participación en el mercado.....	35
1.9.2 Competitividad de precios.....	35
1.9.3 Posición financiera.....	36
1.9.4 Calidad de producto.	36

1.9.5	Lealtad de cliente.....	37
1.9.6	Nuevos productos.....	37
CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACION INTERNACIONAL		41
2.1	Planificación, objetivos y metas de marketing internacional	41
2.1.1	Descripción del negocio	41
2.1.2	Objetivos de marketing internacional	43
2.2	Estrategias comerciales de entrada al mercado	44
2.2.1	Capacidad para cubrir los costos asociados. -	45
2.2.2	Control sobre la venta del producto. -	45
2.2.3	Riesgos relacionados a la exportación. –	46
2.3	Estrategias de producto, plaza, precio y promoción internacional	51
2.3.1	Producto	52
2.3.2	Precio	54
2.3.3	Plaza	58
2.3.4	Promoción internacional	60
2.4	Balance del plan de marketing y comercialización internacional	67
CONCLUSIONES		69
RECOMENDACIONES		70
REFERENCIAS		71
BIBLIOGRAFÍA.....		76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ránking de Factores.....	4
Tabla 1.2 Razones para la premiumización	11
Tabla 1.3 Consideraciones para el etiquetado	14
Tabla 1.4 Población y Consumo	15
Tabla 1.5 Demanda Reino Unido (en miles de litros).....	17
Tabla 1.6 Proyección de la Demanda Total de Londres (en miles de litros).....	19
Tabla 1.7 Demanda insatisfecha Londres (en miles de litros).....	20
Tabla 1.8 Volumen de venta de bebidas espirituosas durante el 2012 – 2017 (en miles de litros).....	22
Tabla 1.9 Marcas de vodkas vendidas en el Reino Unido	24
Tabla 1.10 Canales de distribución de las bebidas alcohólicas en el Reino Unido	25
Tabla 1.11 Ficha de la app Vivino	27
Tabla 1.12 Precio de vodka en el 2016.....	28
Tabla 1.13 Porcentaje de venta de vodka de acuerdo a presentación	29
Tabla 1.14 Proyección de la oferta de vodka (en miles de litros).....	33
Tabla 1.15 Lanzamiento de nuevas variedades de vodka.....	34
Tabla 1.16 Matriz de Perfil Competitivo	40
Tabla 2.1 Eventos organizados por la OCEX de Londres	47
Tabla 2.2 Precios de vodkas premium.....	55
Tabla 2.3 Balance materia prima e insumos	56
Tabla 2.4 Margen de venta del vodka Wak´a	57
Tabla 2.5 Costo promedio de las estrategias de promoción	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Resumen del consumo de alcohol semanal en Inglaterra para el 2017	10
Figura 1.2 Consumo de alcohol de acuerdo a nivel de ingreso	11
Figura 1.3 Ejemplo de etiqueta de vodka	14
Figura 1.4 Proyección de la demanda insatisfecha del Reino Unido (miles de litros)...	20
Figura 1.5 Presentación de Beringice Premium Vodka.....	29
Figura 1.6 Presentación de Beringice Super Premium Vodka.....	30
Figura 1.7 Presentación de Wyborowa Exquisite Vodka.....	30
Figura 1.8 Presentación de Belvedere Citrus Vodka.....	31
Figura 1.9 Presentación de Au Premium Vodka.....	31
Figura 1.10 Presentación de U´Luvka Vodka Signature	32
Figura 1.11 Presentación de Beluga Noble Russian Vodka	32
Figura 1.12 Presentación de Reyka Vodka.....	33
Figura 1.13 Colaboración Cîroc x Moschino en el 2018.....	38
Figura 1.14 Aviso publicitario exhibido en Manchester, Glasgow y Newcastle	39
Figura 1.15 Asociación Glen´s Premium Vodka – Brian McFadden	39
Figura 2.1 Proceso productivo del vodka de papa	42
Figura 2.2 Página web de SIICEX	48
Figura 2.3 Enlace de Aprendiendo a exportar	49
Figura 2.4 Pasos de la Ruta Exportadora.....	50
Figura 2.5 Página web de Infocenter.....	51
Figura 2.6 Página web de Department for International Trade	51
Figura 2.7 Niveles del vodka Wak´a.....	52
Figura 2.8 Canales de distribución del vodka Wak´a.....	59
Figura 2.9 Mapa de los principales restaurantes peruanos en Londres	60
Figura 2.10 Página web de GinRaw	61
Figura 2.11 Revista Time Out Londres en edición impresa	63
Figura 2.12 Revista Time Out Londres en edición digital	64
Figura 2.13 Stand de Pisco en la feria Imbibe Live	65
Figura 2.14 Cenefa publicitaria del vodka Finlandia	66
Figura 2.15 Stopper publicitario del vodka Belvedere.....	66

Figura 2.16 Uso de Marca Perú en el envase del vodka Wak´a 67



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la viabilidad de la exportación de vodka a base de papa peruana al mercado británico, en específico, a la ciudad de Londres. De ahí que, se seleccionó este lugar de acuerdo a la metodología de ránking de factores que lo comparó con países como Estados Unidos, Francia, Alemania y Rusia. Asimismo, se evaluaron las principales tendencias del mercado británico respecto a la industria de las bebidas alcohólicas, en especial, el vodka y las características de los consumidores. Cabe resaltar que, para propósitos de este trabajo se utilizaron fuentes secundarias de reconocidos autores como Euromonitor International, Banco Mundial, TradeMap, Promperú, Trade Helpdesk, entre otros.

Ahora bien, se asumió el inicio de las operaciones de una empresa llamada Wak´a que, además de elaborar vodka para su exportación, representa la solución a una problemática nacional: la falta de competitividad de la papa peruana. Se desarrolló la investigación desde un enfoque comercial, trazándose un plan de marketing y comercialización internacional. Para este se consideró como mejor alternativa vender mediante un distribuidor, ya que conoce y maneja una red comercial, reduce los riesgos y, en especial, permite usar con eficiencia los recursos económicos y de tiempo.

Si bien se verificó la viabilidad del negocio, a través de métodos cualitativos y cuantitativos, es recomendable la aplicación de un estudio de mercado que permita seleccionar las mejores estrategias comerciales para el corto y largo plazo.

Palabras clave: Competitividad de la papa peruana, producción de vodka, demanda insatisfecha de vodka, bebidas premium, cultura cocktail

ABSTRACT

The present research work aims to determine the viability of the exportation of Peruvian potato-based vodka to the British market, specifically, to the city of London. Hence, this place was selected according to the factor classification methodology that compared it with countries such as the United States, France, Germany and Russia. Likewise, the main trends of the British market with respect to the alcoholic beverages industry, especially vodka, and the characteristics of the consumers will be evaluated. It should be noted that, for the purposes of this work, secondary sources from recognized authors such as Euromonitor International, World Bank, TradeMap, Promperú, Trade Helpdesk, among others will be used.

However, the start of operations of a company called Wak'a was assumed, which, in addition to making vodka for export, represents the solution to a national problem: the lack of competitiveness of the Peruvian potato. The research was developed from a commercial approach, drawing up an international marketing and commercialization plan. For this, it is considered the best alternative to sell through a distributor, since it knows and manages a commercial network, reduces risks and, in particular, allows time and money resources to be used efficiently.

Although the viability of the business was verified, through qualitative and quantitative methods, it is recommended to apply a market study to select the best commercial strategies for the short and long term.

Keywords: Competitiveness of the Peruvian potato, vodka production, unmet demand for vodka, premium drinks, cocktail culture

INTRODUCCIÓN

El Perú es reconocido como el principal productor de papa en Latinoamérica, además de que posee una gran variedad: más de 3,000 tipos de papa. De ahí que, desde sus orígenes este tubérculo ha sido uno de los insumos clave en la dieta de los peruanos. Sin embargo, en los últimos años se ha vuelto recurrente que la oferta de esta supera su demanda, afectando no solo el precio sino a todas a las personas involucradas en su producción. Por lo tanto, se requiere idear soluciones en beneficio de esta problemática.

En la búsqueda de nuevas oportunidades, se halló que el vodka era inicialmente producido a base de papa. Dada su producción a gran escala recurrieron a otros insumos; aunque el vodka hecho con papa siempre destacó por su textura aterciopelada y gran suavidad, su color puro y cristalino, con un olor fresco y equilibrado. En consecuencia, se puede utilizar la papa peruana como insumo e incluso ofrecer más valor al aprovechar la gran variedad que se tiene.

En nuestra investigación, se desarrolla esta idea de negocio como una alternativa a la problemática, con especial énfasis en la estrategia comercial y de marketing para el corto y largo plazo.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Análisis de la problemática actual

El 09 de Enero de 2018, las portadas de los principales periódicos peruanos advirtieron un paro de 72 horas en las regiones de Huancavelica, Huánuco, Apurímac, Ayacucho y Junín. Los agricultores de papa reclamaban la caída de su precio a menos de S/. 0.30 por kilogramo, pues les afectaba en su economía ya que debían venderlo a más de S/. 0.60 para recuperar su inversión. En consecuencia, surgieron dos posiciones para explicar lo sucedido, las mismas que resume el antropólogo De Althaus (2018) en su análisis: por un lado, en entrevista con Jesús Cornejo, el presidente de la Junta de Usuarios del Valle de Tambo, señaló que “la importación de la papa pre-frita congelada, principalmente desde Holanda, representa competencia desleal”. Por otra parte, al consultar con los expertos César Peñaranda, director del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la CCL, y Fernando Eguren, presidente del CEPES, coincidieron en que “el bajo precio de la papa blanca no se debe a la importación de este tubérculo sino a una sobreoferta”.

Respecto al primer argumento, en los últimos años sí se ha incrementado la demanda de la papa pre-frita congelada por parte de las cadenas de comida rápida; sin embargo, el MINAGRI (2018) indicó que “el Perú importa menos del 1% del total de papa consumida en el territorio nacional”. En cuanto a la segunda postura, se determinó que sí existía un exceso de papa por diferentes razones: la falta de planificación agrícola del Estado, el efecto del clima en la cosecha y las limitaciones para su comercialización en otros mercados. En ese sentido, Antolín Huáscar, presidente de la CNA, enfatizó que “es necesario que el Gobierno cumpla con su papel de regular y propicie la difusión de ferias agropecuarias que permitan a los mismos agricultores vender directamente sus productos” (Mendieta, 2018). Por el momento, solo se puede exportar papa fresca a Chile, Brasil y Bolivia, y de toda la producción de papa solo el 0.02% se exporta y el resto sería para consumo local (SIICEX, 2019).

Vale mencionar que Perú no es el único país con el problema de la sobreoferta, también le sucede a Argentina, Colombia y España; aunque la falta de competitividad de nuestra papa agrava la situación. Por ejemplo, el gerente de ventas internacionales de Stet Holland BV, Jhonatan Bringas, reveló que:

Perú no puede exportarle papa a Holanda por tres motivos: no posee planta de procesamiento, por lo cual es imposible venderla como producto retail; tiene limitaciones sanitarias porque su producción no está certificada; y su baja productividad en tierras peruanas (De Althaus, 2018).

Por lo tanto, para solucionar esta problemática es necesario que se apliquen ciertas medidas en el mediano y largo plazo como por ejemplo, invertir en la capacitación de los agricultores tal que mejore el proceso productivo de la papa, otorgar facilidades en el financiamiento y que exista una mayor planificación y promoción agrícola impulsada por el Estado. En paralelo, se debe buscar la manera de incrementar su demanda: una opción sería utilizar la papa como materia prima de un producto atractivo y de mayor valor para el mercado.

1.1.1 Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución

La elaboración de vodka a base de papa peruana surge como una posible respuesta a su falta de competitividad y la opción de ingresar a nuevos mercados. De aquí que, en sus inicios esta bebida alcohólica se elaboraba a partir de este tubérculo y destacaba por su textura aterciopelada y gran suavidad, su color puro y cristalino, con un olor fresco y equilibrado. Y a pesar de que su proceso productivo es más dispendioso que el que usa granos, Ricardo Fort (2017), socio de Vodka 14 Inkas, subrayó que “existe una tendencia mundial para realizar vodka de papa, sobre todo en Europa y Estados Unidos. No obstante, solo el 1% de vodka está hecho de papa”. Ahora bien, este requiere de un alto contenido de almidón y algunas de las variedades que podrían utilizarse son la Yungay, la Mariva, la Limeña y la Peruana (Peña, 2017).

Cabe mencionar que Kotler, el padre del marketing moderno, señaló que “existen 5 niveles de producto que determinan el valor percibido por el consumidor y son mayores las probabilidades de compra cuando este es mayor o igual al valor esperado” (Mulder, 2012). Por lo tanto, se pretende introducir en el mercado internacional no solo una bebida alcohólica que satisfaga la sed como necesidad básica del consumidor; más bien, entregar mayor valor a quien lo consuma. Nos enfocaremos en añadir elementos al producto base como la calidad, la presentación del producto, la variedad, el servicio posventa, la entrega, etcétera.

Entonces la idea de negocio consiste en producir y exportar nuestro vodka a base de papa peruana al mercado que posea las mejores condiciones en términos macroeconómicos, logísticos y otros. Establecer una política de calidad a lo largo de nuestra cadena de valor, que inicia con la garantía de usar insumos de calidad. Ello se logrará mediante una estrecha relación con los agricultores, tal que se prioricen las buenas prácticas y el comercio justo. Asimismo, desarrollar estrategias junto a nuestros socios para penetrar exitosamente en el mercado y fidelizar a los clientes. Se canalizarán todos los recursos disponibles para convertirnos en una empresa rentable y sostenible en el tiempo.

Por otra parte, esta alternativa representa una ventana de oportunidades que debe ser aprovechada. En primer lugar, se tiene una excelente referencia gracias a la exportación de productos peruanos de calidad en los diferentes mercados; destacando el pisco, el espárrago, el café, el mango y la quinua. En segundo lugar, el abastecimiento de la materia prima está garantizado salvo amenazas naturales. El Perú en su condición de mayor productor de papa en Latinoamérica, posee más de 3,000 variedades lo que permitiría seleccionar las más apropiadas y elaborar diferentes vodka más adelante.

1.2 Perfil del mercado de destino

De acuerdo al ITC (2019), durante el 2017 el valor importado de vodka a nivel mundial alcanzó los USD 3'198,955; siendo respectivamente Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia y Rusia los principales países importadores. De ahí que, estos sumaron el 61.88% del valor total importado y una cantidad importada de 545,704 toneladas de vodka.

Ahora bien, con el propósito de determinar cuál de estos países posee condiciones favorables para el ingreso de nuestro producto, se utilizó la metodología de ranking de factores. Desde la base de datos del Banco Mundial (2019), se extrajeron los indicadores de precio de mercado (a los que se les otorgó un peso de 40%), los indicadores macroeconómicos (con un peso de 35%) y los otros indicadores logísticos, de documentos, costos y tiempo (con un 25%); evaluándolos en una escala del 1 al 5, siendo 5 el mejor. Como resultado, el país que obtuvo la mejor puntuación fue el Reino Unido tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1.1
Ránking de Factores

Indicadores	Año	Peso	Francia	Alemania	Rusia	Reino Unido	Estados Unidos
Precios de mercado							
Volumen de importaciones	2016	10%	2	3	1	4	5
Tendencia del volumen	2012/2016	10%	4	3	1	5	2
Nivel de precios	2016	10%	3	2	1	4	5
Tendencia de precios	2012/2016	10%	4	3	1	5	2
Entorno macro económico							
Población (15 a 64 años)	2016	5%	1	3	4	2	5
Crecimiento de la población	2016	5%	2	5	1	4	3
Crecimiento del PBI	2016	5%	2	5	1	4	3
Crecimiento del PBI per cápita	2016	5%	3	2	1	5	4
Consumo total de alcohol per cápita	2015	10%	3	2	5	4	1
Índice de facilidad para hacer negocios	2017	5%	2	3	1	4	5
Desempeño logístico							
Desempeño logístico general	2016	5%	2	5	1	4	3
Desempeño logístico eficiencia	2016	5%	2	5	1	4	3
Costos, tiempos y documentos							
Costos para importar (USD/contenedor)	2019	5%	4	2	1	5	4
Tiempo para importar (días)	2018	5%	3	5	1	3	5
Documentos para importar	2018	5%	5	5	1	3	2
TOP – 5		100%	2.90	3.30	1.55	4.10	3.35

Nota. Adaptadp de ITC (2019); Banco Mundial (2019); World Freight Rates (2019)

Respecto a los precios de mercado, el Reino Unido presentó una tendencia creciente en los precios unitarios; considerando además que se trata del segundo importador de vodka en términos de volumen y cuya expectativa a mediano plazo, es continuar al alza. En relación al entorno macroeconómico, mantiene un crecimiento del PBI per cápita, así como un mayor consumo de bebidas alcohólicas. Por otro lado, resulta conveniente exportar productos a este país ya que maneja con eficiencia su logística: por

ejemplo, tiene un costo de USD 1,120 por contenedor y un tiempo aproximado de importación de 6 días (Banco Mundial, 2019).

Como alternativa, se podría seleccionar a los Estados Unidos al tratarse del principal importador de vodka. Asimismo, por sostener una tendencia creciente en los precios unitarios para el periodo 2012 – 2016. Desde el punto de vista macroeconómico, destaca por su índice de facilidad para hacer negocios y, cabe mencionar, la sólida relación comercial que mantiene este país con el Perú. A pesar de ello, el volumen de importación señala una línea decreciente durante el periodo 2012 – 2016, con una perspectiva de descenso. A esto se le suma que, tiene un costo de importación más elevado: aproximadamente USD 1,245 por contenedor (Banco Mundial, 2019).

1.3 Análisis PESTE del mercado objetivo

1.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

El 23 de junio de 2016, los ciudadanos del Reino Unido votaron a favor de abandonar la UE. Este hecho conocido como el Brexit fue totalmente inesperado e inmediatamente surgieron distintas opiniones respecto al impacto que tendría; primero en el Reino Unido, luego en la UE y, por último, en el mundo. De aquí que, al día siguiente el primer ministro británico David Cameron renunciaba a su cargo, generando aún más incertidumbre.

Tras varios meses de confrontación sobre los términos de salida del Reino Unido, se logró formalizar el Brexit el 31 de enero de 2020. A partir de esta fecha, se estableció un periodo de transición de 11 meses para definir un nuevo acuerdo comercial entre ambas partes. Este debería incluir algunos aspectos como la administración aduanera y facilitación de comercio, la entrada temporal de personas de negocios o turismo, la solución de controversias, los derechos de propiedad intelectual, entre otros (Cambridge Econometrics, 2018).

Ahora bien, el impacto del Brexit en el Perú es ciertamente limitado considerando que el intercambio comercial poco a poco se ha vuelto más dinámico. El Reino Unido es nuestro sexto socio comercial del bloque de la UE. Para el 2018, el Perú le exportó más de 700 millones de dólares de los cuales el 60% correspondió a envíos no tradicionales. De ahí que, nosotros representamos su primer proveedor de palta, su tercero de mango, su tercero de arándano y su cuarto de uva fresca. Estos productos por ejemplo, gozan de preferencias arancelarias por el TLC que mantiene el Perú con la UE (SIICEX, 2019).

La preocupación por quedarnos sin estas favorables medidas ha quedado disipada por la embajadora británica Kate Harrison (2018) quien en una entrevista en Lima, subrayó que “estamos conversando con el gobierno peruano para que este acuerdo sea bilateral al final del periodo de transición del Brexit [...] Posiblemente, algunos pequeños cambios, y este acuerdo sería un TLC”. Con relación a los productos peruanos con potencial de exportación indicó que:

En los supermercados británicos hay muchos de ellos, en especial verduras como los espárragos, paltas y otras frutas. Sin embargo, no hay mucho café peruano y el pisco puede ser adquirido en Londres, pero fuera de esa ciudad no es tan común [...] con la presencia de restaurantes peruanos en el Reino Unido podemos ayudar a promocionarlos (Entrevista a la embajadora británica, 2018).

Por otra parte, en cuanto a las leyes aplicables a nuestro producto, el anuncio del gobierno británico realizado en Noviembre de 2017 ha quedado sin efecto. Este consistía en aumentar durante el 2019 los impuestos a la cerveza, el whisky y las bebidas espirituosas. De esta manera, el tributo para el vodka se mantiene en 28.74 libras esterlinas por litro de alcohol puro hasta nuevo aviso (Euromonitor International, 2019).

1.3.2 Fuerzas económicas y financieras

Tras el resultado a favor del Brexit, tanto el valor de la libra esterlina como la Bolsa de Londres se desplomaron; el primero registró su caída más baja desde 1985 y el segundo, un descenso de 8% en su apertura. Como consecuencia, el gobernador del Banco de Inglaterra, Mark Carney, buscó tranquilizar a los mercados recalando “que las instituciones financieras están preparadas, pues se han elaborado extensos planes de contingencia para la eventualidad” (Besch, 2016).

Entretanto, surgieron distintas opiniones y análisis sobre el impacto económico en el corto, mediano y largo plazo que suponía el Brexit. Por un lado, un informe elaborado por PwC (2017) señaló que “será un pequeño bache en el camino para la economía del Reino Unido a largo plazo y defenderá con éxito su lugar como una de las economías desarrolladas de más rápido crecimiento en el mundo en las próximas décadas”. Por el contrario, el profesor y director adjunto del CER, John Springford (2018) indicó en su estudio que “la economía británica para junio de 2018 hubiera crecido un

2.5% más si es que no hubiera ganado el Brexit”. Siguiendo la misma línea, de acuerdo a Tetlow (2018), las decisiones empresariales que involucraban una inversión irreversible se han paralizado desde entonces. Asimismo, concluyó que ”las exportaciones del Reino Unido han crecido menos rápido de lo que hubiera sido si el voto era contrario, con alrededor de un 5% menos de empresas que comienzan a exportar a la UE”.

Ahora bien, el alcance económico del Brexit en los próximos años dependerá del nuevo acuerdo comercial que se firme entre ambas partes. Para este se consideran tres escenarios distintos: que se comercialice bajo las normas de la OMC, que se firme un TLC parecido al canadiense o que el Reino Unido permanezca en el espacio económico europeo. De ahí que, el posible incremento de las barreras comerciales con la UE y los demás países se trataría de uno de los elementos más perjudiciales para la economía británica (Tetlow, 2018).

1.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Si bien es cierto que el mundo está cada vez más globalizado, existe una corriente conservadora, incluso ultranacionalista, que se está fortaleciendo tanto en Estados Unidos como en Europa (Navarro, 2016). Esta reclama un mayor control en las fronteras ante la llegada de miles de inmigrantes legales e ilegales (muchos de ellos provienen de Siria, donde el conflicto los ha obligado a dejar sus hogares con el fin de sobrevivir). Tratándose de refugiados, los gobiernos han otorgado facilidades económicas, dejando de lado proyectos de inversión para los ciudadanos locales. Y a ello se le suma, que algunos de estos han sido causantes de actos terroristas cobrando la vida de inocentes. A saber, en el periodo 2015 – 2017 se registraron 16 ataques terroristas de los cuales 2 ocurrieron en ciudades inglesas: Londres y Manchester.

Todo ello ha sido utilizado por el partido UKIP como argumento para defender el Brexit. Y de acuerdo a la analista Astrid Portero (2018):

El resultado del referéndum puede describirse como un pulso nacionalista en contra de la Unión Europea y de lo que representa. En la medida en que el proyecto europeo ha demandado más y más cooperación e integración, esto ha relegado a un segundo plano la importancia de los Estados nación en el panorama político internacional (El Orden Mundial, 2018).

Por otro lado, el Reino Unido a diferencia de la mayoría de los países de Europa Occidental, cuenta con una demografía en incremento que le ha valido para dinamizar su economía, a la espera de que así continúe. De aquí que, esta sociedad no ha sido ajena a la tendencia mundial de seguir un estilo de vida más saludable e invertir en ello. En efecto, para las bebidas alcohólicas están buscando que estas sean más naturales y no contengan ingredientes dañinos y/o artificiales. Los clientes deciden su compra priorizando la calidad, seguido del precio, el diseño, la marca y las certificaciones éticas (Euromonitor International, 2019).

Asimismo, su lealtad como consumidores se ha deteriorado en vista del aumento en la movilidad y la mayor disponibilidad de información sobre los productos ofrecidos. Esperan las mejores condiciones; mientras tanto, responden positivamente a la publicidad (SIICEX, 2017).

1.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

El e-commerce como fenómeno mundial ha transformado la manera de hacer negocios, tal que el cliente de un modo más directo y rápido puede adquirir el producto que desea, sin la necesidad de, por ejemplo, salir de su casa u oficina. Oportunidad que ha sido aprovechada por el Reino Unido, al contar con el 95% de sus hogares con acceso a Internet (DHL Parcel, 2018).

De acuerdo a DHL Parcel (2018), se trata del primer mercado online europeo cuya preferencia en compras se agrupa en las siguientes categorías: ropa y calzado (14%), alimentación y bebidas (10%), productos de ocio multimedia (10%), electrodomésticos (10%) y, artículos y muebles para el hogar (5%). Cabe destacar que, ya para el 2016, el 5.30% del total de vodka se había vendido al por menor sin tienda, es decir por internet (Euromonitor International, 2019).

Un reporte del E-commerce Foundation (2018) desveló más detalles sobre el comportamiento del consumidor británico. Por un lado, señala que son ávidos compradores online pues en el 2017 el 16.40% del total de compras lo realizaron por internet. Asimismo contemplan factores determinantes: el nivel de elección (el 54% considera que hay más opciones online que en las tiendas físicas), la capacidad de comparar precios (el 53% prefiere la facilidad para contrastar precios online en lugar de visitar diferentes tiendas) y el costo (el 46% siente que es más económico comprar online

que en la tienda física). De igual manera, indica que el 48% de los consumidores online usan sus dispositivos móviles o tablets para buscar productos y luego pasan a su computadora para ordenar el pedido.

1.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

Consideramos que no existen elementos de alto impacto en el país de destino, empero si en el de origen. Ante todo, respecto a la producción de papa, nuestro insumo principal puede verse afectada por fenómenos naturales como el registrado en el 2017. El mismo que causó daños a la agricultura, por ejemplo, las 131, 611 hectáreas de cultivo destruidas y/o dañadas que se reportaron a lo largo del territorio nacional (INDECI, 2017).

Por otro lado, la guía técnica de Agrobanco (2013) ha señalado que:

Los patógenos de la papa afectan el rendimiento y la calidad de las cosechas y son insectos, hongos, bacterias, nematodos y virus los cuales dañan hojas, tallos o tubérculos; alteran el crecimiento de las plantas; causan pudriciones o malformación y afectan la apariencia comercial y calidad culinaria de los tubérculos (Egúsquiza, 2013).

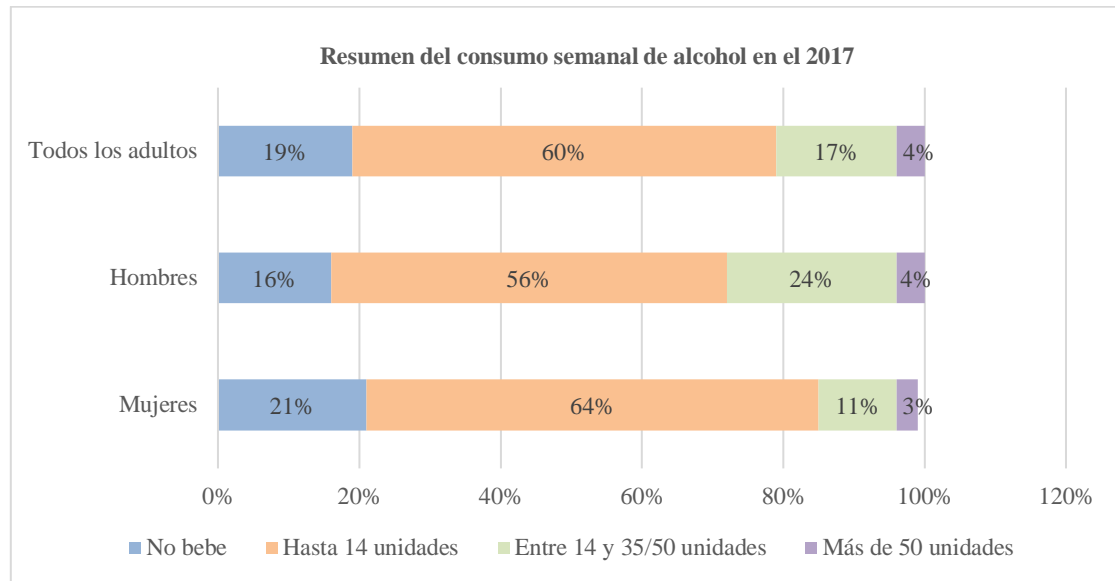
Por tal motivo, se está implementando un manejo integrado que reduzca el daño de las plagas y enfermedades del cultivo de papa. Inclusive se está apostando por la mejora genética de la papa, tal que su rendimiento aumente, resista a las enfermedades y las plagas, tolere las sequías y las heladas, sea de mayor calidad y apta para la conservación.

1.4 Comportamiento del consumidor / comprador

Una encuesta realizada por la NHS (2018), con la finalidad de determinar los hábitos del consumo de alcohol en Inglaterra, reveló que para el 2017 el 56% de los hombres y el 64% de las mujeres que habían consumido alcohol en el último año, tenían en promedio un consumo semanal de hasta 14 unidades. Por otra parte, también para el 2017 el 57% de los encuestados habían bebido al menos una vez en la semana anterior a la entrevista (Office for National Statistics, 2018). En tanto, en la siguiente figura se detallan más resultados sobre la frecuencia de consumo.

Figura 1.1

Resumen del consumo de alcohol semanal en Inglaterra para el 2017



Nota. De NHS Digital (2018). Recuperado de <https://digital.nhs.uk/data-and-information/publications/statistical/health-survey-for-england/2017>

En relación con la interrogante de cuánto gastaban en bebidas alcohólicas, para el 2018 se estimó un gasto promedio semanal de £ 8.70 si lo consumen dentro de casa y sino de £ 8.00 (Office for National Statistics, 2019). De ahí que, deslindan la preferencia por adquirir alcohol en los supermercados y tiendas de descuento, para luego beberlo en casa. Al respecto, se advirtió un decrecimiento del 20% en la cantidad de pubs en el Reino Unido: en el 2000 habían 60,800 y para el 2017 quedaban 48,350 (British Beer and Pub Association, 2018).

Así como se ha percibido una frecuencia de consumo distinta entre hombres y mujeres, la inclinación por determinadas bebidas también difiere. En el 2017, la mayoría de los hombres que habían bebido alcohol en la última semana, primero prefirieron cerveza o sidra (56%), luego vino o champagne (31%) y, por último, bebidas espirituosas (16%). En contraste, la mayoría de las mujeres que también habían bebido alcohol en la última semana, prefirieron primero vino o champagne (60%), luego bebidas espirituosas (23%) y, por último, cerveza o sidra (16%) (Office for National Statistics, 2018).

Aun así, en los últimos años ambos han estado expuestos al fenómeno de premiumización, el cual de acuerdo con Euromonitor International (2017) consiste en las “prioridades del consumidor”. Pudiéndose tratar de la búsqueda de productos de mejor calidad (gracias a ingredientes exclusivos o procesos productivos de última generación),

un estilo de vida más saludable, estatus, ética empresarial, etc. De aquí que, estas prioridades varían en el tiempo, tal como se observa en la tabla.

Tabla 1.2

Razones para la premiumización

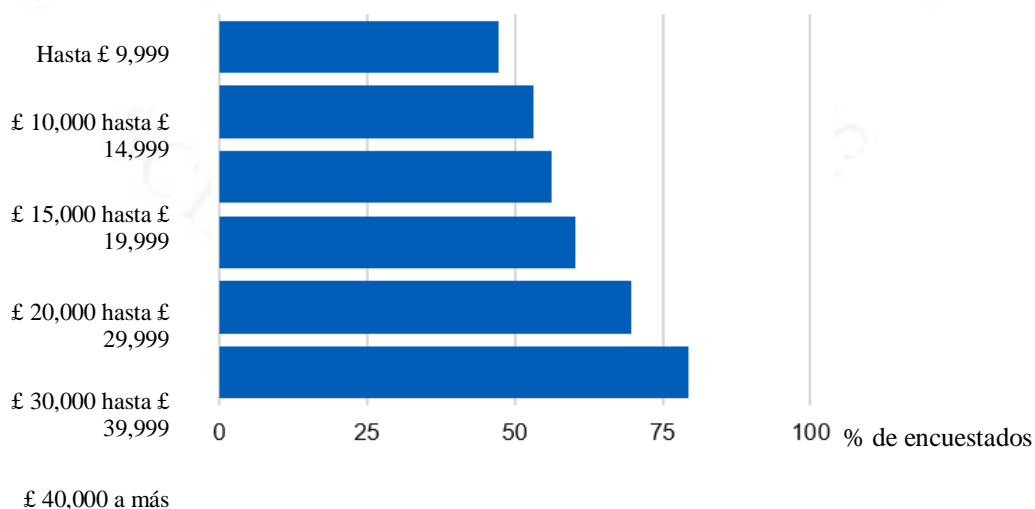
¿Qué valoran más los consumidores ingleses?			
De acuerdo o muy de acuerdo:	2011	2015	2016
Busco formas de simplificar mi vida	60.8	66.2	69.2
Me gusta probar nuevos productos / servicios	54.0	62.4	66.6
Es importante que sepan que me va bien	36.4	43.4	44.5
Prefiero productos con marca	35.2	36.6	42.8
Gastaría dinero para ahorrar tiempo	34.8	38.0	41.5

Nota. De Euromonitor International (2017). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>

Por último, también se descubrió que las personas con mayores ingresos eran más propensas a consumir alcohol. De manera que, en el 2017 el 79% de los que ganaban más de £ 40,000 habían tomado alcohol en la última semana; en comparación con el 47% de aquellos que ganaban hasta £ 9,999 (NHS, 2018). En la siguiente figura, se contempla esta relación directa entre el consumo de alcohol y el nivel de ingreso.

Figura 1.2

Consumo de alcohol de acuerdo a nivel de ingreso



Nota. De NHS Digital (2018). Recuperado de <https://digital.nhs.uk/data-and-information/publications/statistical/health-survey-for-england/2017>

1.5 Requisitos de acceso

El 01 de Marzo de 2013 entró en vigencia el acuerdo comercial entre el Perú y la Unión Europea, como consecuencia de una mejor relación bilateral y la búsqueda de nuevas oportunidades. Y si bien, aún no se ha determinado la forma de salida del Reino Unido, se asumirá que las condiciones de acceso se mantienen iguales.

Por un lado, el pacto establece que el vodka (identificado con la partida arancelaria 220860) está exento del pago de aranceles. No obstante, si está sujeto a los impuestos internos: en primer lugar, el VAT representa el 20% del valor del producto y, en segundo lugar, el impuesto a las bebidas alcohólicas supone £ 28.74 por cada litro de alcohol puro (Trade Helpdesk, 2019).

Asimismo, deben considerarse las medidas no arancelarias aplicables, que incluye leyes y/o regulaciones sobre las normas de origen, técnica, sanitaria, entre otros. De ahí que, estas son utilizadas con el fin de salvaguardar los intereses nacionales como la salud pública, el medio ambiente y la estandarización del comercio. En los siguientes puntos, se detallan estas disposiciones.

1.5.1 Control de contaminantes en los alimentos. -

El Reglamento del Consejo Nro. 315/93, con fecha 8 de febrero de 1993, establece los procedimientos para regular la presencia de los contaminantes en los alimentos (Trade Helpdesk, 2019):

- Los alimentos que contengan un contaminante en una cantidad inaceptable desde el punto de vista de la salud pública y, en particular, a nivel toxicológico, no se comercializarán en la UE y serán rechazados.
- Los niveles de contaminantes se mantendrán tan bajos como sea posible, siguiendo las buenas prácticas de trabajo que se recomienden.
- Se pueden establecer niveles máximos para ciertos contaminantes.

1.5.2 Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos. -

El Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo Nro. 178/2002 dispone las obligaciones de las empresas alimentarias en las etapas de producción y distribución (Trade Helpdesk, 2019):

- La autoridad competente del país exportador debe ofrecer garantías en cuanto al cumplimiento o equivalencia con los requisitos de la UE. Para nuestro caso, la entidad encargada será SENASA.
- Las empresas alimentarias deben disponer de sistemas y procedimientos que permitan que la información de trazabilidad esté a disposición de las autoridades competentes.
- En caso de que la empresa considere que no se están cumpliendo los requisitos de seguridad alimentaria; tendrá que iniciar de inmediato los procedimientos para retirarlos e informar a las autoridades involucradas.

1.5.3 Etiquetado.

El Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo Nro. 1169/2011 establece algunos cambios en la legislación del etiquetado de alimentos (Trade Helpdesk, 2019). En la siguiente tabla se detalla la información solicitada; mientras tanto, la figura representa un modelo de etiqueta:

Tabla 1.3
Consideraciones para el etiquetado

Información	Nuevo reglamento (a partir del 13/12/2014)
Nombre del alimento	Su nombre legal
Lista de ingredientes	Precedida por la palabra "Ingredientes", la lista incluirá todos los ingredientes en orden descendente de peso.
Cantidad Neta	Se expresará en unidades de volumen en el caso de productos líquidos (litro, centilitro, mililitro) y unidades de masa en el caso de otros productos (kilogramo, gramo).
Fecha de duración mínima	Constará de día, mes y año (en ese orden) y precedidos por las palabras "mejor antes" o "mejor antes de finalizar"
Condiciones de almacenamiento o uso	Cuando requieran condiciones especiales de almacenamiento y/o uso, deberán indicarse.
País de origen o lugar de procedencia	Debe colocarse pues puede inducir al error en el cliente
Grado alcohólico	Se indicará el grado de alcohol del producto
Declaración nutricional	Indicar obligatoriamente el valor energético, las cantidades de grasa, saturados, carbohidratos, azúcares, proteínas y sal.

Nota. Adaptado de Trade Helpdesk (2019). Recuperado de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport/#?product=2208601100&partner=PE&reporter=GB&tab=4>

Figura 1.3
Ejemplo de etiqueta de vodka



Nota. Adaptado de Clynt Garnham Food & Drink (2019). Recuperado de <https://www.alamy.es/foto-hm-revenue-customs-sujetos-a-impuestos-en-el-reino-unido-etiqueta-impresa-sobre-una-botella-de-vodka-27805146.html?pv=1&stamp=2&imageid=3FD08034-00B4-43A4-AFBD-9CAD0451754B&p=75010&n=0&orientation=0&pn=1&searchtype=0&IsFromSearch>

1.6 Análisis de la demanda

Si bien se ha determinado el comportamiento del consumidor británico, es importante delimitar el público al que estará dirigido nuestro producto. De esta manera, se podrá utilizar con eficiencia los recursos disponibles de la empresa. A continuación, se detallan los elementos considerados: variables de segmentación de mercado (geográfica, demográfica, psicográfica, conductual, entre otros), tamaño de mercado y demanda insatisfecha.

1.6.1 Mercado objetivo

Durante el 2015 el consumo de vodka en el Reino Unido alcanzó los 70'007,300 litros, de acuerdo a Euromonitor International (2018). Precisamente en este periodo tenía una población de 64'875,165 habitantes, por lo que resultó un consumo per cápita de 1.08 litros. Ahora bien, nuestro producto estará dirigido en términos geográficos a la ciudad de Londres por dos motivos. Por un lado, como se observa en la siguiente tabla, esta localidad representó el 13.15% del consumo anual de vodka; mientras tanto, desde el punto de vista económico y cultural se trata de una de las principales ciudades del mundo. En efecto, en el 2012 hubo un aumento sustancial en el consumo de este producto ya que albergó los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos, eventos de alta expectativa (Euromonitor International, 2018).

Tabla 1.4

Población y Consumo

Destino	Población (2015)	% Población	Consumo anual (litros)	Consumo anual per cápita (litros)
Reino Unido	64,875,165	100.00%	70,007,300.00	1.08
Londres	8,531,000	13.15%	9,205,869.09	1.08

Nota. Adaptado de Euromonitor International (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Demográficamente al respecto, nuestra bebida estará indistintamente enfocada hacia mujeres y hombres de un rango de edad entre 20 y 50 años. Asimismo, si consideramos que alrededor del 40% de las ocasiones de consumo se dan en una cena o

en reuniones entre amigos y familiares (Euromonitor International, 2018); se priorizarán los esfuerzos en aquellos que beban alcohol al menos dos veces por semana.

De acuerdo a la condición premium de nuestro vodka, el público objetivo se caracterizará por percibir un ingreso medio – alto. Más aún, que valore adquirir un mejor producto sin contemplar que el precio sea más elevado. Esta elección podría basarse en la búsqueda de un estilo de vida más saludable o en alguna inclinación por la ética empresarial.

Por último, dada su composición, este vodka también está destinado a las personas celiacas. Esto quiere decir que a aquellos que no toleran el gluten, proteína presente en varias bebidas alcohólicas comerciales, se les ofrecerá la oportunidad de tomar sin que ello afecte a su salud.

1.6.2 Tamaño de mercado

En referencia a la evolución del consumo de vodka en el Reino Unido, la siguiente tabla demuestra su tendencia al alza entre los años 2010 – 2015 (Euromonitor International, 2018). De ahí que, se reportó un crecimiento ponderado anual de 12.21% para este periodo, alcanzando un consumo total de 70'007,300 litros en el 2015. Asimismo, se estableció que en el año 2014 se obtuvo el mayor consumo de vodka. Cabe mencionar que, gran parte de la producción de vodka se destina a la exportación y por lo tanto, se importa para cubrir la demanda. Esta partida tiene un crecimiento anual ponderado de 10.51% en el periodo 2010 – 2015.

Tabla 1.5*Demanda Reino Unido (en miles de litros)*

	Datos reales						2010 / 2015 (%)	2010 – 2015 CAGR (%)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015		
Vodka								
Producción	37,724.60	38,341.40	57,038.50	46,622.10	49,551.00	43,680.00	15.79	2.97
Importación	33,754.70	37,305.90	47,807.90	52,502.00	64,647.90	55,622.70	64.79	10.51
Exportación	32,117.60	46,594.00	51,844.70	40,979.70	32,499.70	29,295.40	-8.79	-1.82
Consumo	39,361.70	29,053.30	53,001.70	58,144.40	81,699.20	70,007.30	77.86	12.21

Nota. Adaptado de Euromonitor International (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Con la finalidad de proyectar la demanda, se asumirá una población constante tanto en el Reino Unido como en Londres; manteniéndose la proporción en 13.15%. Por ende, para el año 2023 en el Reino Unido se estima un consumo de 150'103,790 litros lo que aproximadamente equivale, tras un lapso de 8 años, al doble del consumo registrado en el 2015. Asimismo, se le ha calculado un crecimiento anual ponderado de 10% para el periodo 2015 – 2023. En la siguiente tabla también se aprecia una variación negativa de 36.13% en las exportaciones; entretanto la producción refleja un crecimiento anual ponderado de 4.35%. Ahora bien, la demanda proyectada para Londres es de 6'811,920 litros en el 2023.



Tabla 1.6*Proyección de la Demanda Total de Londres (en miles de litros)*

Vodka	Proyección								2015 / 2023 (%)	2015 – 2023 CAGR (%)
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
Producción	50,791.87	52,305.86	53,819.84	55,333.82	56,847.80	58,361.79	59,875.77	61,389.75	40.54	4.35
Importación	68,212.86	73,814.58	79,416.29	85,018.01	90,619.73	96,221.45	101,823.16	107,424.88	93.13	8.58
Exportación	32,162.63	30,240.94	28,319.26	26,397.58	24,475.90	22,554.21	20,632.53	18,710.85	-36.13	-5.45
Consumo	86,842.11	95,879.49	104,916.87	113,954.26	122,991.64	132,029.02	141,066.40	150,103.79	114.41	10.00
Demanda de Reino Unido	12,590.16	18,191.88	23,793.59	29,395.31	34,997.03	40,598.75	46,200.46	51,802.18		
Demanda de Londres	1,655.59	2,392.21	3,128.83	3,865.45	4,602.06	5,338.68	6,075.30	6,811.92		

Nota. Adaptado de Euromonitor International (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

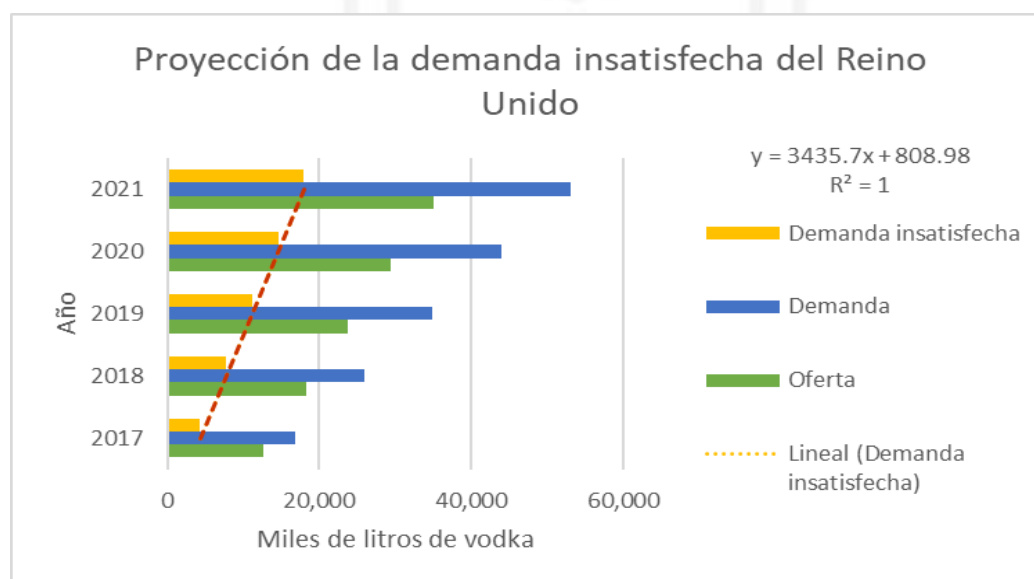
De aquí que, para hallar la demanda insatisfecha de Londres se utilizará las siguientes variables: la oferta (representada por el crecimiento de las importaciones respecto al año anterior) y la demanda (el crecimiento del consumo respecto al año anterior). En ambas tabla 1.7 y figura 1.4 se resumen para el periodo 2017 – 2021 y a partir de estos, se ha definido una ecuación lineal que explica el comportamiento de la demanda insatisfecha. Por lo tanto, en el 2019 para el Reino Unido se determinó una demanda insatisfecha de 11'115,980 litros de vodka; que proporcionalmente para Londres significa 1'461,740 litros.

Tabla 1.7
Demanda insatisfecha Londres (en miles de litros)

		2017	2018	2019	2020	2021
Oferta	Crecimiento Importación	12,590.16	18,191.88	23,793.59	29,395.31	34,997.03
Demanda	Crecimiento Consumo	16,834.81	25,872.19	34,909.57	43,946.96	52,984.34
	Demanda insatisfecha Reino Unido	4,244.65	7,680.31	11,115.98	14,551.64	17,987.31
	Demanda insatisfecha Londres	558.17	1,009.95	1,461.74	1,913.52	2,365.31
	Mercado meta 1%	5.58	10.10	14.62	19.14	23.65

Nota. Adaptado de Euromonitor International (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Figura 1.4
Proyección de la demanda insatisfecha del Reino Unido (miles de litros)



Nota. Adaptado de Euromonitor International (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Por último, dado que nuestro producto es nuevo en el mercado, se orientarán los esfuerzos comerciales para atender el 1% de la demanda insatisfecha de Londres. Con el tiempo, se espera que nuestra capacidad crezca y se logre una mayor participación.

1.7 Dimensiones claves del mercado

Con el propósito de conocer el mercado en el que se desarrollará nuestro producto, deben revisarse algunos elementos entre ellos los principales competidores, los canales de distribución y el precio. Y a partir de esta información, se aplicarán las estrategias comerciales que permitan introducir con éxito nuestro vodka en el lugar de destino.

1.7.1 Características de los principales competidores

En el 2017, la categoría bebida espirituosas registró en el Reino Unido un aumento del 1.7% en el volumen de ventas respecto al año anterior; logrando un total de 333'593,900 litros (Euromonitor International, 2018). De ahí que este grupo, compuesto por vodka, gin, whisky y ron, fue el único de todas las categorías de bebidas alcohólicas en tener un crecimiento. Al respecto, se consideraron determinantes los siguientes factores: el cambio de productos de precio medio a premium y súper premium, el rol de los medios de comunicación que incentivaron una cultura cocktail y la alta difusión, a través de redes sociales, sobre las experiencias de los consumidores con sus bebidas (Euromonitor International, 2018).

Cabe resaltar que, de los 333'593,900 litros vendidos en el 2017 aproximadamente el 30.94% correspondió al vodka. Lo cual destaca su importancia dentro del grupo, seguido por el whisky. Ahora bien, en la siguiente tabla se observa con más detalle la composición de la categoría, que advierte un crecimiento del volumen de ventas del vodka en 0.60% en el 2017 respecto al año anterior y un crecimiento ponderado anual en el periodo 2012 – 2017 de 0.40% (Euromonitor International, 2018).

Tabla 1.8*Volumen de venta de bebidas espirituosas durante el 2012 – 2017 (en miles de litros)*

Bebida Espirituosa	2012 (miles de litros)	2013 (miles de litros)	2014 (miles de litros)	2015 (miles de litros)	2016 (miles de litros)	2017 (miles de litros)	2016 / 2017 (%)	2012- 2017 CAGR (%)	2012 / 2017 (%)
Brandy y Coñac	19,778.70	19,186.50	18,733.70	18,996.00	19,283.30	19,584.00			
Licores	33,678.70	33,800.90	34,234.70	36,892.00	39,101.80	40,479.60			
Ron	31,654.10	31,691.70	31,327.40	31,497.80	31,594.60	31,679.20			
Tequila	1,282.50	1,329.70	1,382.10	1,430.80	1,469.00	1,506.10			
Whisky	79,316.00	78,266.80	77,788.00	77,416.40	78,327.70	78,136.00			
Gin	31,253.50	32,314.20	33,779.30	35,596.70	38,205.90	41,584.20			
Vodka	101,154.80	100,531.50	100,733.40	101,892.10	102,581.20	103,223.30	0.60	0.40	2.00
Otros	17,319.70	17,818.60	17,624.90	17,454.40	17,363.60	17,401.40			
Total	315,438.00	314,939.90	315,603.50	321,176.20	327,927.10	333,593.90			

Nota. Adaptado de Euromonitor International (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Este escenario ha sido propicio para el posicionamiento de Diageo Plc como la empresa líder de la categoría. Su importante gasto en marketing le valió una participación de mercado del 26% en el 2017. De igual manera, ha estado implementando una estrategia de premiumización aunque solo en el whisky y el tequila (Euromonitor International, 2017). Su portafolio de productos incluye algunas marcas como Smirnoff (vodka), Gordon's (gin), Johnnie Walker (whisky), Baileys (crema de licor) y Guinness (cerveza). Cabe resaltar que, el Smirnoff Red es la marca de referencia en vodka en el Reino Unido; sin embargo, se cataloga como un producto de precio medio.

Otra de las compañías con una importante participación en el mercado es Glen Catrine Bonded Warehouse Ltd., ya que en el 2017 alcanzó el 5.8% del volumen total de ventas en la categoría bebidas espirituosas (Euromonitor International, 2018). De aquí que, esta planta embotelladora independiente que en sus inicios solo se dedicaba a embotellar whisky; ahora también envasa vodka, gin, ron y brandy. Dentro de su portafolio destacan Glen's (vodka) y High Commissioner (whisky).

Por último, encontramos la empresa Whyte & Mackay que logró un 4.3% de la participación del mercado de bebidas espirituosas en el 2017 (Euromonitor International, 2018). Esta se fundó en Escocia con el objetivo de producir whisky escocés superior para la ciudad de Glasgow; hoy en día siguen enfocados en promover un portafolio de bebidas espirituosas premium de Escocia para el mundo (Whyte & Mackay, 2019). En su cartera de productos hallamos Vladivar (vodka), Claymore (whisky) y Russky Standart (vodka). Ahora bien, en la siguiente tabla se muestran los vodkas mencionados y su respectiva presentación.

Tabla 1.9

Marcas de vodkas vendidas en el Reino Unido

	Marca	Compañía
	Smirnoff	Diageo Plc
	Glen's	Glen Catrine Bonded Warehouse Ltd.
	Vladivar	Whyte & Mackay
	Russky Standart	Whyte & Mackay

Nota. Adaptado de Amazon (2019), B & M (2019); A2zdrinks (2019); Reserve Bar (2019)

1.7.2 Análisis de los canales de distribución

De acuerdo a Euromonitor International (2018), los canales de distribución más dinámicos en el 2017 fueron las tiendas de descuento y el comercio electrónico. El primero creció porque ofrecían una relación calidad – precio y sencillez en la atención; que se sumaron a los premios de degustación. El segundo correspondió al comportamiento del nuevo consumidor que prefiere comprar online, pues le permite ver una variedad de productos y comparar precios. En efecto, DHL Parcel (2018) señala que el Reino Unido es el primer mercado online europeo.

Ahora bien, la siguiente tabla resume la evolución de los canales de distribución para el periodo 2013 – 2017. Se evidencia la inclinación de los consumidores por adquirir sus bebidas alcohólicas en los hipermercados (37.60%), seguido por los supermercados (18.40%) para luego beberlas en casa (NHS Digital, 2018). En contraste, las categorías especialistas en alimentos / bebidas / tabaco y pequeños supermercados independientes registran una disminución de 6.08% y 8.33% respectivamente. Ello se debe al costo más elevado que supone comprar ahí y la menor cantidad de bebidas disponibles (NHS Digital, 2018).

Tabla 1.10

Canales de distribución de las bebidas alcohólicas en el Reino Unido

Canales de Distribución		2013	2017	2017 / 2013	
Tienda al por menor	Tienda de descuento	4.50%	5.30%	17.78%	
	Especialistas en alimentos / bebidas / tabaco	18.10%	17.00%	-6.08%	
	Hipermercados	37.70%	37.60%	-0.27%	
	Supermercados	18.20%	18.40%	1.10%	
	Pequeños minoristas de comestibles	Tiendas de conveniencia	3.60%	3.70%	2.78%
		Pequeños supermercados independientes	10.80%	9.90%	-8.33%
		Tiendas minoristas	3.10%	2.70%	-12.90%
Total Tienda al por menor		96.00%	94.60%	-1.46%	
Venta al por menor sin tienda	Venta al por menor de internet	4.00%	5.40%	35.00%	
Total Venta al por menor sin tienda		4.00%	5.40%	35.00%	
Total		100.00%	100.00%		

Nota. Adaptado de Euromonitor International (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Se han realizado esfuerzos para impulsar la venta de bebidas alcohólicas por Internet. Uno de ellos es Vivino (2019) que lanzó una aplicación en el 2017 con la idea de facilitar la elección de vinos y enviarlos a la dirección solicitada de acuerdo a una tarifa única de envío. Obtuvo una gran aceptación y se convirtió en la aplicación de vinos número 1, cuyas funciones se detallan a continuación.



Tabla 1.11
Ficha de la app Vivino

Descripción	Es su compañero en el mundo del vino, siempre lo acompañará y está listo para ayudarlo a escoger, recordar y compartir vinos
Funciones gratuitas	Tome una foto de cualquier etiqueta para obtener información instantánea sobre el vino.
	Conozca toda la lista de vinos: tome una foto para ver valoraciones y reseñas.
	Compruebe los precios para encontrar las mejores ofertas y comprar vinos en línea.
	Encuentre tiendas de vinos en su área con la función Tiendas cercanas y vea los precios.
	Conozca los vinos populares y novedosos de su área con las listas de destacados actualizadas semanalmente.
	Conéctese con sus amigos mediante Facebook, Twitter y Gmail. Ponga "Me gusta" y comente sobre los vinos de sus amigos
	Siga a los usuarios destacados para ver qué les gusta a los conocedores de vinos.
	Guarde vinos en su lista de deseos para alegrarse si tiene un mal día.
	Examine vinos, valoraciones y reseñas procedentes de más de 10 millones de usuarios.
	Cargue imágenes de su álbum de fotos y agréguelas a su lista de vinos.
Escanee sin conexión: las imágenes se guardarán y continuarán cargándose cuando vuelva a conectarse.	
Funciones premium	Información ventajosa sobre vinos poco conocidos con reseñas excelentes (para su gusto y presupuesto, con entregas quincenales)
	Comparar las clasificaciones de otros importantes críticos de vinos en un solo lugar.
	Acceso privilegiado a los precios actualizados de todos los vinos ofrecidos por más de 50 000 comerciantes del mundo entero
	Acceda a su colección en cualquier momento y lugar.
Valoración	4.4 de 5 estrellas
Ejemplo	

Nota. De Vivino (2019). Recuperado de https://play.google.com/store/apps/details?id=vivino.web.app&hl=es_PE

1.7.3 Análisis del precio

En el mercado británico, se han desarrollado cuatro presentaciones de vodka: súper premium, premium, precio medio y económico. En tanto, que el de precio medio en el 2016 encabezó las ventas de vodka con el 50.40%, seguido por el económico con el 35.60% (Euromonitor International, 2018). La próxima tabla resume los precios de algunas de las marcas más comerciales en el 2016; siendo el número 1 el Smirnoff Red.

Tabla 1.12
Precio de vodka en el 2016

Marca	Compañía	Canal	Tamaño	Precio
Tesco	Tesco Plc	Tienda de descuento	1 litro	15.00 € ≈ USD 19.32
Glen´s	Glen Catrine Bonded Warehouse Ltd.	Supermercado	1 litro	17.00 € ≈ USD 21.89
Russky Standart	Whyte & MacKay Ltd.	Supermercado	1 litro	20.00 € ≈ USD 25.70
Smirnoff Red	Diageo Plc	Supermercado	1 litro	20.00 € ≈ USD 25.70

Nota. Adaptado de Euromonitor International (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Y si bien esas presentaciones dominan el mercado, sobre la de precio económico durante el periodo 2011 – 2016 se advierte un decrecimiento anual ponderado de 4.39% (Euromonitor International, 2018). Lo que significó un crecimiento anual ponderado para las demás: precio medio (en 2.64%), premium (en 3.34%) y súper premium (en 42.86%); que se especifica en la tabla de abajo. En fin, esto refleja la preferencia del consumidor por buscar y pagar por un producto de mayor calidad, dado su estilo de vida más saludable o su inclinación por las certificaciones de ética empresarial.

Tabla 1.13*Porcentaje de venta de vodka de acuerdo a presentación*

% del Volumen Total	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016 / 2015	2011 - 2016 CAGR
Súper Premium	0.20	0.40	0.70	1.00	1.10	1.70	54.55%	42.86%
Premium	10.10	10.10	10.80	11.70	12.50	12.30	-1.60%	3.34%
Precio Medio	43.10	43.00	46.40	48.70	50.20	50.40	0.40%	2.64%
Económico	46.60	46.50	42.10	38.60	36.20	35.60	-1.66%	-4.39%
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00		

Nota. Adaptado de Euromonitor International (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

A continuación, exponemos los precios de las principales marcas premium y súper premium del mercado británico. A diferencia de nuestro vodka, estas no se han elaborado a base de papa.

Figura 1.5*Presentación de Beringice Premium Vodka***Descripción:**

Nativa de Bielorrusia y nacida de la tradición de destilación de 120 años, Beringice ofrece Vodka "Perfectamente Puro" usando solo los mejores ingredientes naturales y un exclusivo sistema de tecnología de filtración de platino.

Beringice está certificado como sin gluten con aditivos cero y, en promedio, es un 20% menos de calorías por porción que las marcas del mercado alternativo.

Tamaño:

700 ml

Precio:

£ 26 ≈ USD 33.90 ≈ S/. 112.06

Nota. Adaptado de Beringice (2019). Recuperado de <https://beringice.co.uk/products/beringice-premium-vodka-70cl>

Figura 1.6

Presentación de Beringice Super Premium Vodka

**Descripción:**

Nativa de Bielorrusia y nacida de la tradición de destilación de 120 años, Beringice ofrece Vodka "Perfectamente Puro" usando solo los mejores ingredientes naturales y un exclusivo sistema de tecnología de filtración de platino. Beringice está certificado como sin gluten con aditivos cero y, en promedio, es un 20% menos de calorías por porción que las marcas del mercado alternativo.

Tamaño:

700 ml

Precio:

£ 38 ≈ USD 49.55 ≈ S/. 163.79

Nota. Adaptado de Beringice (2019). Recuperado de <https://beringice.co.uk/collections/super-premium/products/beringice-vodka-70cl>

Figura 1.7

Presentación de Wyborowa Exquisite Vodka

**Descripción:**

Representa uno de los mayores logros en la fabricación de vodka. Basado en una receta única, se produce en una sola destilería en Turew, lo que garantiza una calidad y un carácter constantes. Todo el proceso de producción, que incluye destilación en baño pequeño, está supervisado por el equipo de Master Distiller's en la finca.

Tamaño:

700 ml

Precio:

£ 35.50 ≈ USD 46.29 ≈ S/. 153.01

Nota. De Drink Finder (2019). Recuperado de <https://www.drinkfinder.co.uk/wyborowa-exquisite-vodka-40-70cl.html>

Figura 1.8
Presentación de Belvedere Citrus Vodka



Descripción:

Belvedere ha perfeccionado el arte de la maceración, usando solo los mejores cítricos de todo el mundo para crear este vodka fresco con sabor natural sin azúcar agregada. Uno de los vodkas macerados más populares de Belvedere, Citrus Vodka se lanzó en 2003. Brillante y refrescante, es una mezcla meticulosamente elaborada de limón y lima, perfecta para mezclar en un cóctel.

Tamaño:

700 ml

Precio:

£ 40 ≈ USD 52.16 ≈ S/. 172.41

Nota. De Clos19 (2019). Recuperado de <https://www.clos19.com/en-gb/belvedere-citrus-vodka-bottle-p-100193>

Figura 1.9
Presentación de Au Premium Vodka



Descripción:

Inspirado en el oro, Au Vodka combina la herencia británica y los ingredientes de lujo para crear un vodka ultra-premium verdaderamente excepcional. Cada lote de vodka premium de Au Vodka comienza con el mejor grano cultivado en el corazón de la campiña inglesa. Solo el grado más alto de grano se selecciona para la producción, después de esto, el espíritu se mezcla con agua de manantial prístina y se filtra a través del elemento natural más formidable del mundo: el oro.

Tamaño:

700 ml

Precio:

£ 39.95 ≈ USD 52.09 ≈ S/. 172.19

Nota. De Harvey Nichols (2019). Recuperado de <https://www.harveynichols.com/brand/au-vodka/2459293-premium-vodka/p2884435/>

Figura 1.10

Presentación de U'Luvka Vodka Signature



Descripción:

Es sutil y extrañamente agradable. Hecho del mejor centeno y grano; por separado o en combinación. Son los granos nobles los que le dan al vodka su carácter esencial. Muy ligeramente dulce con notas de mantequilla anisada y salada. La hermosa simplicidad de la botella se mantiene libre de ornamentación porque no necesita ninguna. Estéticamente agradable de mirar y tocar y estéticamente un placer de beber.

Tamaño:

700 ml

Precio:

£ 28.50 ≈ USD 37.16 ≈ S/. 122.84

Nota. De Amazon (2019). Recuperado de https://www.amazon.co.uk/ULuvka-Vodka-Signature-70-cl/dp/B00659ZP1O/ref=zg_bs_359903031_42?_encoding=UTF8&psc=1&refRID=51MMJR8MQ98209K9KN5B

Figura 1.11

Presentación de Beluga Noble Russian Vodka



Descripción:

Escondido en un rincón intacto de Siberia, Beluga Noble se somete a un procedimiento meticuloso en el que pasa por múltiples procesos, incluido una destilación única y compleja de alcohol de malta y agua artesiana. El producto final es un Vodka suave y limpio. Se presta tanta atención a la pureza, incluso el corcho está hecho de materiales ecológicamente limpios.

Tamaño:

700 ml

Precio:

£ 31.45 ≈ USD 41.01 ≈ S/. 135.55

Nota. De 31Dover (2019). Recuperado de https://www.31dover.com/spirits/vodka/beluga-vodka.html?utm_source=shopping&utm_source=Affiliate&utm_medium=LinkShare&utm_campaign=fZYk0n0yYYI&utm_content=10&utm_term=UKNetwork&ranMID=38573&ranEAID=fZYk0n0yYYI&ranSiteID=fZYk0n0yYYI-dFkZP7n_0VLYyN8xFSaRbw#

Figura 1.12
Presentación de Reyka Vodka



<p><u>Descripción:</u> Es un vodka islandés, destilado de trigo y cebada. También es el primer vodka "verde" del mundo, se elabora a partir de agua glacial y se destila utilizando energía sostenible a partir del calor geotérmico.</p>
<p><u>Tamaño:</u> 700 ml</p>
<p><u>Precio:</u> £ 21.67 ≈ USD 28.26 ≈ S/. 93.40</p>

Nota. De Master of Malt (2019). Recuperado de https://www.masterofmalt.com/vodka/reyka-vodka/?utm_source=skimlinks&utm_medium=affiliate&adnetwork=af&affc=85

1.8 Análisis de la oferta

En base a los cálculos realizados para la demanda insatisfecha, es posible deducir la proyección de la oferta con el supuesto de que este es el crecimiento de las importaciones respecto al año anterior. De ahí que, su tendencia al aumento se explica por tratarse de una de las categorías de bebidas espirituosas con mejor desempeño en el Reino Unido, lo que la vuelve atractiva (Euromonitor International, 2018). La siguiente tabla resume los datos de la oferta y la demanda para el periodo 2017 – 2021.

Tabla 1.14
Proyección de la oferta de vodka (en miles de litros)

		2017	2018	2019	2020	2021
Oferta	Crecimiento Importación	12,590.16	18,191.88	23,793.59	29,395.31	34,997.03
Demanda	Crecimiento Consumo	16,834.81	25,872.19	34,909.57	43,946.96	52,984.34
	Demanda insatisfecha Reino Unido	4,244.65	7,680.31	11,115.98	14,551.64	17,987.31
	Demanda insatisfecha Londres	558.17	1,009.95	1,461.74	1,913.52	2,365.31

Nota. De Euromonitor International (2018). Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Cabe mencionar que la oferta de vodka, no solo se proyecta a seguir creciendo en términos de volumen sino también en las variedades que se ofrecen. Siguiendo las tendencias de un estilo de vida más saludable y la premiumización de las bebidas alcohólicas, las compañías están desarrollando nuevos productos (Euromonitor International, 2019). En la siguiente tabla, se resumen algunos de ellos.

Tabla 1.15
Lanzamiento de nuevas variedades de vodka

Vodka	Marca	Compañía	Descripción	Lanzamiento
	Absolut Mix	Pernod Ricard UK Ltd.	Se lanzó en 2 versiones: Blueberry & Lime y Cloudberry & Apple. Se dirigen a consumidores interesados en mantener un estilo de vida saludable.	Junio 2017
	Vita Citric Vodka	Vita Spirits	Es un vodka diseñado específicamente para mezclarse con agua. Se produce en España, aprovechando la creciente tendencia de salud y bienestar.	Junio 2018

Nota. Adaptado de Euromonitor International (2019); Absolut (2019); Vita Spirits (2019)

1.9 Matriz del perfil competitivo

Además de analizar la oferta, la demanda y sus principales variables, evaluaremos la posición de nuestra empresa con relación a los competidores más importantes del mercado británico. Para ello se utilizará como referencia los factores de éxito de una empresa, que, de acuerdo a Ferguson (1982), son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los

objetivos de la empresa e incluso su existencia. A continuación, revisamos cada uno de ellos considerando la situación de Diageo Plc (Smirnoff) y Glen Catrine Bonded Warehouse Ltd (Glen's).

1.9.1 Participación en el mercado.

Durante el 2017, la empresa Diageo Plc se sostuvo como líder de la categoría de bebidas espirituosas en el Reino Unido, con un 26% del total del mercado. Su importante gasto en marketing le sirvió de apoyo para colocarse en esta posición (Euromonitor International, 2018). El portafolio de sus productos incluye algunas marcas como Smirnoff (vodka), Gordon's (gin), Johnnie Walker (whisky), Baileys (crema de licor) y Guinness (cerveza). Mientras tanto, Glen Catrine Bonded Warehouse Ltd alcanzó el 5.8% del volumen total de ventas en la misma categoría (Euromonitor International, 2018). De aquí que, esta planta embotelladora independiente que en sus inicios solo se dedicaba a embotellar whisky; ahora también envasa vodka, gin, ron y brandy. Dentro de su portafolio destacan Glen's (vodka) y High Commissioner (whisky). Por último, si bien nuestra empresa recién ingresaría al mercado, se espera que en su primer año venda 1,461.74 litros y vaya incrementando su cuota de participación.

1.9.2 Competitividad de precios.

Tal como se mencionó, en el mercado británico se han desarrollado cuatro presentaciones de vodka que incluye súper premium, premium, precio medio y económico. Ambos el Smirnoff y el Glen's se catalogan como precio medio, de manera que en el 2016 tuvieron un precio aproximado de USD 25.70 y USD 21.89 respectivamente, por cada litro de alcohol (Euromonitor International, 2018). Y a pesar de que las estadísticas muestran un dominio de esta presentación, ha aumentado la preferencia del consumidor por buscar y pagar por un producto de mayor calidad, dado su estilo de vida más saludable o su inclinación por las certificaciones de ética empresarial (Euromonitor International, 2018). Por tanto, en términos de estrategias las dos empresas pueden verse afectadas con el comportamiento de este nuevo tipo de consumidor.

Más bien, en términos de costo de producción, ambas empresas se mantienen competitivas dada su producción a escala. Mientras tanto, nuestra empresa tratándose de una nueva se encuentra en cierta desventaja por la inversión que realizará. Sin embargo,

el precio proyectado para vender incluye un margen de ganancia y se encuentra dentro del rango de los vodkas premium.

1.9.3 Posición financiera.

Diageo Plc es una compañía líder en la categoría de bebidas alcohólicas, con presencia en más de 180 países. Tiene un portafolio de 200 marcas el cual incluye Smirnoff Vodka, Jhonnie Walker, Baileys, Guinness, Captain Morgan, Crown Royal, entre otros. Asimismo, en el 2018 alcanzó un ingreso neto de 3,144 millones de libras esterlinas (Euromonitor International, 2018). A pesar de lo mencionado, Bhasin (2018) reveló que “Diageo tuvo muchos problemas financieros con el Brexit y las restricciones comerciales relacionadas, ya que la mayor parte del whisky escocés que constituye más del 25% de su negocio global se fabrica en el Reino Unido”.

Glen Catrine Bonded Warehouse Ltd, que forma parte del Loch Lomond Group, se fundó como una embotelladora exclusiva de whisky; aunque ahora también envasa vodka, gin, ron y brandy. En relación a su posicionamiento en el mercado británico, en el 2017 alcanzó el 5.8% del volumen total de ventas para la categoría bebidas espirituosas. De acuerdo a Euromonitor International (2018), el 1.2% correspondió al High Commissioner Whisky; mientras que el restante al Glen´s Vodka posicionándola como el segundo vodka más vendido. Asimismo, durante este periodo registró un ingreso neto de 14.203 millones de libras esterlinas.

En cuanto a nuestra empresa, que estaría en una etapa de importante inversión para penetrar el mercado, se priorizará la búsqueda de socios estratégicos para el financiamiento (programas de apoyo, aceleradoras, entre otros). De igual manera, una entidad bancaria cuya tasa de apalancamiento no afecte el flujo de caja.

1.9.4 Calidad de producto.

Parte del éxito de Diageo Plc está respaldado en su política de calidad global, pues la definen como “el corazón de nuestras marcas”. De esta manera, su objetivo es proporcionar a sus clientes y consumidores los más altos estándares de calidad, servicio y valor de la industria de bebidas alcohólicas (Diageo, 2014). Por otro lado, Glen Catrine Bonded Warehouse Ltd logró perfeccionar el conocimiento de producción y

embotellamiento del whisky hacia otras bebidas como el vodka y el gin. Ello le ha permitido posicionarse como una de las principales compañías en la categoría de bebidas espirituosas (Scotch Whisky, 2019).

Entretanto, uno de nuestros pilares será garantizar la calidad del vodka que ofrecemos, más aún si este es de condición premium. Se enfatizará en la mejora del proceso productivo según corresponda. De igual forma, se participará en los concursos internacionales que otorgan reconocimientos a la calidad; corroborando así e impulsando el valor de nuestra bebida.

1.9.5 Lealtad de cliente.

A pesar de que ambas empresas, se mantienen líderes en la categoría de bebidas espirituosas en el Reino Unido y realizan importantes esfuerzos de marketing para permanecer en dicha posición; la lealtad del cliente en general ha disminuido. Ello se debe a su nuevo comportamiento y preferencia por productos premium y más especializados. Otro factor importante es la cultura cocktail que se ha extendido gracias a las redes sociales, donde los usuarios publican las diferentes bebidas que ingieren (Euromonitor International, 2018).

Si bien nuestra empresa es nueva, se pretende aprovechar este nicho de mercado que se caracteriza por el consumo de bebidas premium. Su lealtad estará sujeta a la experiencia que podamos ofrecerle con nuestro vodka.

1.9.6 Nuevos productos.

Otra de las estrategias de Diageo Plc es la premiumización de las marcas que ofrece, en vista de la creciente demanda del nuevo consumidor (Euromonitor International, 2018). De manera que, a fines del 2018 lanzó una colaboración con la casa de moda Moschino, que incluyó una botella de Cîroc Vodka edición limitada y servicios sugeridos inspirados en la casa de moda. De aquí que, Richard Larkin, jefe de la Reserva de Diageo, resaltó que:

Estamos comprometidos a llevar productos innovadores a nuestros consumidores porque sabemos que quieren experiencias nuevas, únicas y de calidad. Esta asociación con Moschino, una marca de lujo divertida que se adapta perfectamente a la personalidad lúdica de Cîroc y a su posición como el vodka ultra-premium líder en el Reino Unido [...] Confiamos en que atraerá a los consumidores milenarios que, como la generación Instagram, siempre están dispuestos a compartir sus últimos descubrimientos” (Moral, 2018).

Figura 1.13
Colaboración Cîroc x Moschino en el 2018



Nota. De Onlinelicor (2018). Recuperado de <https://onlinelicor.es/ciroc-inicia-una-colaboracion-con-moschino-en-ciroc-x-moschino/>

Mientras tanto, Glen Catrine Bonded Warehouse Ltd tampoco ha escatimado esfuerzos en el desarrollo de productos premium. A modo de ejemplo, durante el 2015 lanzó el Glen's Platinum Vodka con una inversión de 1.5 millones de libras esterlinas en campañas publicitarias (Sutton, 2017). Inclusive se asoció con Brian McFadden, cantante-autor y presentador de TV. Ahora bien, el Director de Desarrollo de Negocios del Loch Lomond Group, Bruce Davidson (2015) comentó que “hemos desarrollado Glen's Platinum como una marca que ofrece sabor, suavidad y aun así ofrece un gran valor a nuestros clientes, y Brian es el socio que nos ayuda a difundir el mensaje”.

Figura 1.14

Aviso publicitario exhibido en Manchester, Glasgow y Newcastle



Nota. De Sutton (2017). Recuperado de <https://www.morningadvertiser.co.uk/Article/2017/03/29/Glen-s-Platinum-Vodka-invests-1.5m-in-new-campaign>

Figura 1.15

Asociación Glen's Premium Vodka – Brian McFadden



Nota. De Scotman Food and Drink Staff (2015). Recuperado de <https://foodanddrink.scotsman.com/drink/glens-platinum-vodka-launches-partnership-with-brian-mcfadden/>

Finalmente, nuestro negocio goza de una gran variedad de materia prima, puesto que puede seleccionar entre más de 3,000 variedades de papa. Se utilizarán las que posean mejores propiedades y condiciones; e incluso se podría lanzar diferentes líneas de vodka.

A modo de síntesis, usaremos la matriz de perfil competitivo para comparar nuestra empresa con la competencia, de acuerdo con los factores de éxito. A cada uno de ellos se le asignó una ponderación considerando su importancia. Luego, se otorgó una puntuación del 1 al 4 según el desempeño de la empresa para cada elemento; siendo 4 la

más alta y 1 el más bajo. Como resultado, la compañía que obtuvo la mejor calificación fue Diageo Plc tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1.16
Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	Nuestra empresa		Diageo Plc		Glen Catrine Bonded Warehouse	
		Clasificación	Peso ponderado	Clasificación	Peso ponderado	Clasificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.20	2	0.4	4	0.8	3	0.6
Competitividad de precios	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Posición financiera	0.25	2	0.5	3	0.75	3	0.75
Calidad de producto	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Nuevos productos	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Total	1.00		2.60		3.45		3.00

Elaboración propia

Respecto a la participación en el mercado, es evidente el dominio de Diageo Plc que, además de ser el líder de la categoría de bebidas espirituosas en el Reino Unido, está presente en más de 180 países. Parte de su éxito se debe a su política de calidad global. Le sigue Glen Catrine Bonded Warehouse, que gracias a su conocimiento y perfeccionamiento en la producción del whisky, logró posicionar con mayor facilidad su vodka en el mercado británico. Por otro lado, ambos cuentan con una condición financiera favorable lo que les permite llevar a cabo importantes colaboraciones y esfuerzos en marketing. El Brexit en efecto ya generó el primer impacto en la producción de whisky para Diageo Plc, perjudicando sus operaciones y comercialización. Ahora bien, nuestra empresa en comparación se encuentra en desventaja por lo tanto tendrá como pilar ofrecer un producto de calidad, que permita lograr lealtad del cliente (traducido en una mayor participación de mercado); y que, en el largo plazo innove con más y mejores productos.

CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING Y COMERCIALIZACION INTERNACIONAL

2.1 Planificación, objetivos y metas de marketing internacional

Si bien el enfoque de este trabajo de investigación es netamente comercial, es importante considerar algunos elementos relacionados a la operación del negocio. A continuación, se detallan los pormenores de este proyecto, que incluye sus objetivos en el corto y largo plazo.

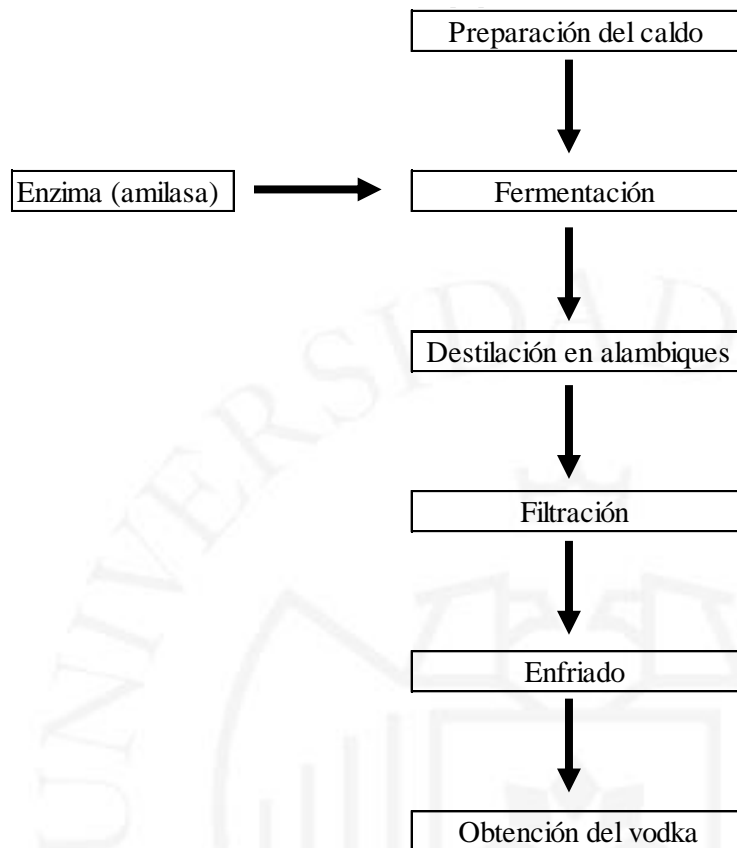
2.1.1 Descripción del negocio

Tal como se había comentado, la idea surge como una respuesta a la sobreoferta de la papa peruana. Más aún, si existe alrededor de 3,000 variedades para el desarrollo de un vodka de alta calidad y sabor único. Incluso, el buen posicionamiento de los productos peruanos como el pisco en el mercado internacional, sirve como un excelente referente. Por lo tanto, nuestra empresa Wak´a se dedicará a la producción y exportación de vodka a base de papa peruana, inicialmente a la ciudad de Londres. Cabe resaltar que, el término quechua Wak´a significa “cosa sagrada; ofrendas presentadas al sol, a las grandes cordilleras y nevados” (Katari, 2019) . De esta manera, intentamos aludir a las riquezas de las tierras peruanas, que en su momento se ofrecieron a los dioses como signo de alabanza y gratitud.

Ahora bien, el ciclo de operaciones iniciará con la compra de la materia prima e insumos. Para el caso de la papa, se trabajará con las asociaciones de agricultores priorizando una relación gana – gana entre ambos. Esto quiere decir que se les ofrecerá un precio justo y las facilidades en su capacitación de manejo de cultivos; a cambio de que nos garanticen la entrega de papas que cumplan con los estándares de calidad. Respecto a la cantidad de litros de vodka a producir, esta dependerá de la capacidad de nuestra planta. De ahí que, el proceso productivo que incluye una maquinaria especial (marmitas, fermentadores, alambiques de reflujo y filtros de carbón) se detalla a continuación:

Figura 2.1

Proceso productivo del vodka de papa



Nota. De BioBioChile (2017). Recuperado de <https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/el-vodka-premium-elaborado-en-base-papa-en-el-sur-de-america-latina>

- Preparación del caldo. - Las papas son lavadas y puestas en la marmita. Esta máquina se encarga de hervirlas y prensarlas; este proceso dura 60 minutos. Por último, se le agregan 20 litros de agua por cada 10 kilos de papa.
- Fermentación. - Una vez preparado el caldo se echa la enzima (amilasa) que ayuda a la fermentación de la papa, la cual demora 2,400 minutos.
- Destilación en alambiques. - Una vez fermentado el caldo, se coloca en el alambique y comienza a destilar el alcohol en 78 °C; pero este debe permanecer por debajo del punto de ebullición del agua. Los primeros 600 mililitros son desechados ya que contienen una sustancia tóxica y cuando se alcance los 100 °C, se descartará el líquido que sale a partir de ese momento.
- Filtración. - Se mide el nivel de alcohol con el alcoholímetro. Luego, se pasa el líquido destilado a través de un filtro de carbón activado. Esto permite eliminar los sabores y aromas volátiles no deseados.

- Enfriado. - Se espera a que el vodka se enfríe para ser embotellado.

Por otra parte, en cuanto a la logística de salida del vodka se pretende exportar bajo la modalidad de FOB Callao. Esto quiere decir que nuestra responsabilidad finalizará una vez la mercadería esté a bordo de la nave; el riesgo y demás gastos los transferiremos al importador. Respecto al traslado, se contratarán unidades para que lleven la mercancía desde nuestra planta hasta el puerto del Callao en las mejores condiciones posibles. Primero, se colocarán 12 botellas en las cajas de cartón de 44.5 x 32.0 x 41.0 cm con sus respectivos separadores. Acto seguido, se paletizarán las cajas de botellas siendo el pallet más apropiado el de 1.20 x 0.80 cm. Ahora bien, durante este proceso nos apoyaremos en los agentes de carga y de aduanas para los trámites correspondientes.

Con referencia al equipo humano detrás de Wak´a, habrá tanto personal operativo como administrativo. Por un lado, dos obreros se encargarán del proceso de producción del vodka, cumpliendo con los estándares de calidad requeridos. Ambos seguirán las indicaciones del supervisor de planta; el mismo que controlará el correcto flujo de las operaciones, así como la propuesta de mejoras. Por otra parte, se encuentran el jefe comercial y el gerente general; el primero como el responsable de diseñar las estrategias que posicionen nuestra marca en el mercado de destino. En tanto, el gerente general velará por la administración de los recursos económicos y la planificación de la empresa. Los dos serán los representantes durante los eventos promocionales (ferias, ruedas de negocios, etc.).

Respecto a las finanzas, la puesta en marcha de Wak´a supone una importante inversión para la compra de maquinaria, mobiliario, materia prima y gastos pre-operativos. De aquí que, se pretende cubrir cerca del 60% con recursos propios y de socios. La diferencia mediante un préstamo que garantice una tasa de interés competitiva. Incluso, es posible participar en concursos de emprendimiento, promovidos por entidades gubernamentales y privadas que apoyan económicamente.

2.1.2 Objetivos de marketing internacional

Siguiendo los lineamientos de Wak´a y la visión que proyecta, se ha diseñado un plan de marketing que parte del siguiente objetivo general: ofrecer al cliente un vodka elaborado con altos estándares de calidad y cuyo exquisito sabor genere una experiencia placentera; sumado a los esfuerzos comerciales por otorgar más valor a nuestra bebida. En tanto, se

desprenden algunos objetivos específicos con sus respectivos indicadores, como se detalla a continuación:

O. E. 1.- Incrementar la participación de mercado en 2% para la categoría de vodka respecto al año anterior, por un periodo de 3 años.

Indicador (expresado en %). -
$$\frac{\text{Volumen de ventas de Wak'a}}{\text{Volumen total de ventas de vodka en Londres}}$$

O. E. 2.- Mejorar el retorno de inversión de las campañas de marketing en un 5% respecto al año anterior, por un periodo de 3 años.

Indicador (expresado en %). -
$$\frac{(\text{Ingresos por ventas} - \text{Gastos en campañas}) \times 1000}{\text{Gastos en campañas de marketing}}$$

O. E. 3.- Mantener un nivel de satisfacción del cliente superior al 90%, por un periodo de 3 años.

Indicador (expresado en %). -
$$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100 > 90\%$$

2.2 Estrategias comerciales de entrada al mercado

De acuerdo a Entreprain (2019), existen cuatro alternativas para ingresar a un mercado internacional y cuya elección depende de: a) la capacidad para cubrir los costos asociados (directos e indirectos), b) cuanto control se desea mantener sobre la venta del producto y c) los riesgos relacionados a la exportación del mismo. En nuestro caso, se considera como mejor opción la venta mediante un distribuidor, siendo estas las razones:

2.2.1 Capacidad para cubrir los costos asociados. -

Las operaciones de Wak´a suponen determinados costos sean directos (como la compra de materia prima e insumos, la remuneración de la mano de obra) o indirectos (como la renta de la planta, los salarios del personal administrativo, el mantenimiento del mobiliario y la maquinaria). El proceso de exportación del vodka significará igualmente otros gastos como los logísticos, comerciales y relacionados (trámites, agente de aduanas, traslado de mercadería, etc.).

Tratándose de una etapa de lanzamiento del producto, la inversión por ejemplo en publicidad debería ser “agresiva” si se desea penetrar en el mercado (ESAN, 2019). Sea este negocio lo suficientemente solvente para manejar este tipo de campaña, se priorizará el uso eficiente de los recursos disponibles. Es decir que, en lugar de asignar un presupuesto para costear una oficina y/o personal en el mercado de destino, se impulsará y desarrollará la marca. Trabajar mediante un distribuidor nos permitirá direccionar mejor nuestros esfuerzos económicos y de tiempo; además de que es muy probable que este tenga mayor conocimiento del público objetivo.

2.2.2 Control sobre la venta del producto. -

La labor de Wak´a consta en ofrecer una bebida alcohólica premium que genere una experiencia agradable al consumidor. Para ello, se asegurará de que su elaboración se realice bajo altos estándares de calidad y utilizando los mejores insumos. De ahí que, forjará una alianza estratégica con los agricultores tal que le proporcionen papas en muy buen estado a un precio justo.

Ahora bien, la marca será más competitiva si se introduce mediante un distribuidor ya que posee una red comercial y un mayor entendimiento del público objetivo (Entretrain, 2019). Incluso, podría firmarse un contrato de distribución en el que ambos se comprometan a impulsar a Wak´a como marca. De requerirse, se incorporará una cláusula de exclusividad por un periodo determinado. Ello no impediría la búsqueda de otros socios que también fomenten el consumo de nuestro producto.

2.2.3 Riesgos relacionados a la exportación. –

Aun cuando las operaciones de una empresa se manejan a nivel local, esta se expone a determinados riesgos como el incumplimiento del pago de los clientes, el aumento del costo de inversión inicialmente previsto y la aplicación de leyes que incidan en el negocio o en su industria (Entretrain, 2019). En un plano internacional, Wak'a estaría sujeta a lo que suceda tanto en el Perú como en el Reino Unido.

Y si bien se pueden realizar distintos análisis de la situación socioeconómica y política, existirá siempre la probabilidad de un imprevisto tal como un desastre natural. Inclusive, el traslado de la mercadería del lugar de origen al de destino constituye un riesgo (daño de la nave, piratería, entre otros). Por tal motivo y sumado a la poca experiencia de Wak'a, la exportación se realizará mediante un distribuidor bajo la modalidad FOB; lo que permitirá un mejor manejo de las contingencias. Ello no exime nuestra responsabilidad de estar al tanto de lo que suceda en el Reino Unido.

Por otra parte, un reciente estudio sobre la internacionalización de las empresas españolas señaló que “gana por goleada la selección del socio o personal en el país de destino como la principal clave para triunfar en un nuevo mercado” (Villanueva, 2017). De aquí que, para su búsqueda contamos con varias fuentes de fácil acceso. Una excelente referencia y contacto será el que se mantenga con las empresas peruanas que ya están exportando productos similares al Reino Unido como, por ejemplo, el pisco. A continuación, se profundizan los beneficios de estas fuentes:

OCEX. – Como apoyo a la internacionalización de las empresas peruanas, el gobierno ha establecido en zonas estratégicas estas oficinas comerciales. Son supervisadas por el MINCETUR y cumplen estas funciones: i) promover la apertura y consolidación de mercados de exportación, turísticos y de inversiones; ii) realizar el monitoreo y seguimiento de los contactos y de las oportunidades en las actividades de promoción; y iii) fortalecer la participación y presencia del Perú en las negociaciones comerciales internacionales y de integración (MINCETUR, 2019). Respecto a la OCEX de Londres, dos informes de su gestión en el 2015 y 2017 respectivamente destacan su labor en la promoción y el posicionamiento del pisco en dicho mercado (ver tabla 2.17).

Tabla 2.1*Eventos organizados por la OCEX de Londres*

Nombre	London Cocktail Week	London Pisco Sour Week
Fecha	5 al 11 de octubre de 2015	4 al 10 de febrero de 2017
Beneficiados	8 restaurantes peruanos	40 restaurantes peruanos
Resumen	Se trata de una celebración que resalta los mejores cocktail del mundo. Por primera vez participaron estos restaurantes y formaron el Peruvian Pisco Tour.	Para su tercera edición ya no se le percibe como un evento que promociona el pisco, sino que comparte la cultura de un país.

Nota. Adaptado de: MINCETUR (2015); MINCETUR (2017)

Promperú. –Es un organismo especializado del MINCETUR, que se encarga de la promoción del Perú en materia de exportaciones, turismo e imagen. Para este caso, ofrece varios servicios como promoción comercial, la ruta exportadora, aprendiendo a exportar, el miércoles del exportador, SIICEX e Infocenter (ver figuras 2.17, 2.18, 2.19 y 2.20). En seguida, se detalla el aporte de cada uno considerando los objetivos de Wak'a:

- En primer lugar, SIICEX (2019) es un portal que brinda información actualizada y clasificada a los exportadores peruanos. Una vez registrados, tienen a disposición diferentes estudios del sector y del mercado, un calendario de los eventos más importantes (desde ruedas de negocios hasta misiones comerciales) e información estadística. Además, cuenta con un directorio de más de 300 mil compradores extranjeros y envía boletines de inteligencia de mercado que se refieren a las nuevas tendencias y oportunidades de negocio. Por lo tanto, nos permitirá crear una red de contactos así como seleccionar socios comerciales clave (compradores y empresas peruanas que exportan al Reino Unido y/o venden pisco). De igual manera, nos ayudará en la participación de actividades promocionales, en la medida en que estas se ajusten a las metas y presupuesto.

Figura 2.2
Página web de SIICEX



Nota. De SIICEX (2019). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

- En segundo lugar, *Aprendiendo a exportar* (2019) es una plataforma de auto-aprendizaje en línea dirigida a la comunidad exportadora. Tanto expertos nacionales como internacionales se encargan de explicar sobre el proceso exportador; está disponible las 24 horas del día en cualquier dispositivo digital. De ahí que, algunos de los módulos de enseñanza son VUCE, seguridad en la cadena logística e INCOTERMS. Por lo tanto, nos permitirá capacitar al personal de Wak´a sobre las consideraciones para la exportación: el manejo eficiente del trámite documentario, la evaluación del término de comercio internacional más adecuado para el negocio y sus implicancias, y la importancia de realizar un seguimiento en cada etapa de la cadena de valor.

Figura 2.3
Enlace de Aprendiendo a exportar

Módulos destacados
Potencia tus conocimientos sobre exportación desde donde quieras, todos los días del año, y conviértete en un experto en lo que más te apasiona.

Capacidad exportadora
Entrar

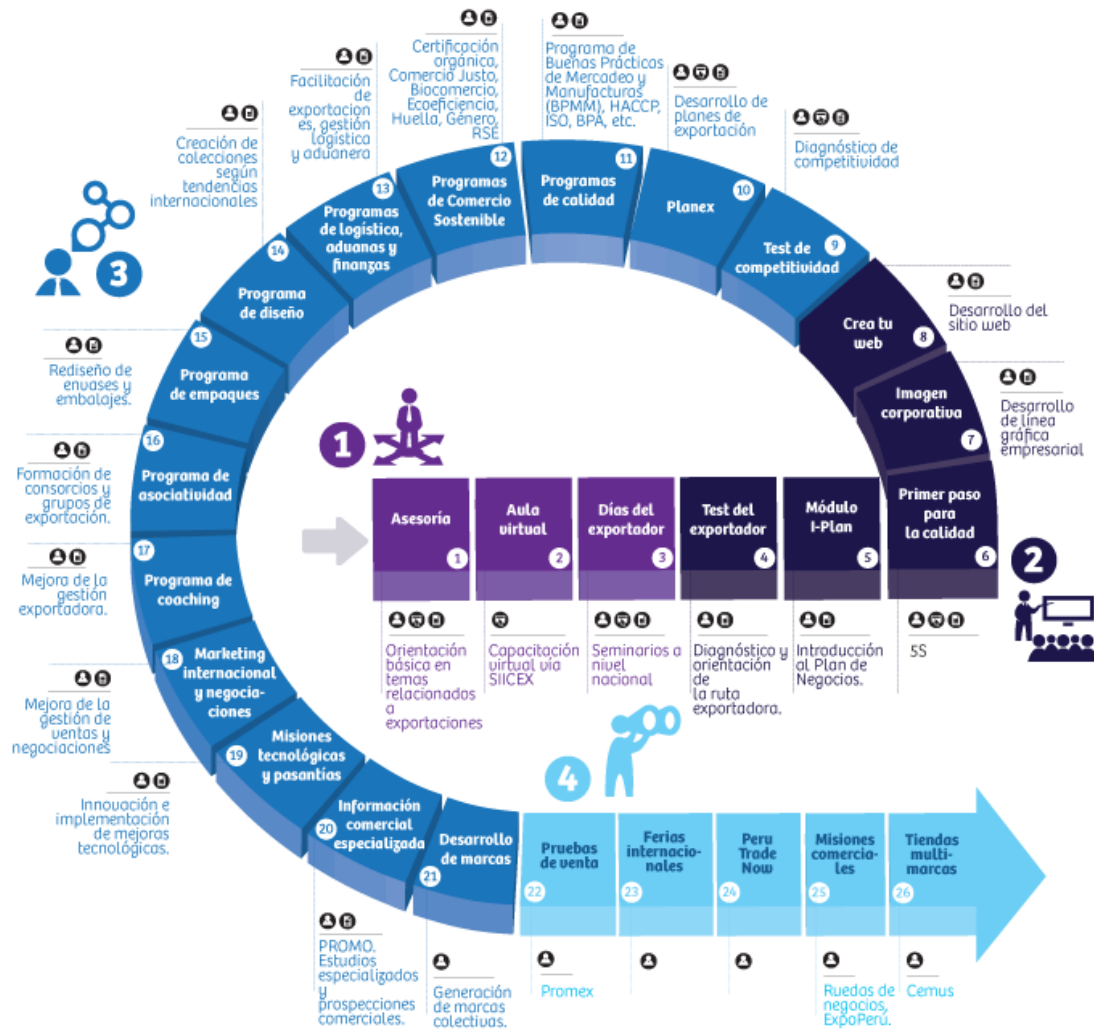
Estudio de mercado
Entrar

Perfil de tu producto
Entrar

Nota. De PROMPERU (2019). Recuperado de <https://aulavirtual.promperu.gob.pe/>

- En tercer lugar, la ruta exportadora (2019) es una herramienta que fortalece a la empresa peruana tal que la vuelve competitiva. Ya sea que se encuentre en proceso de exportación o lo esté haciendo, puede especializarse con apoyo de PROMPERÚ como socio. Son 26 pasos que inician con un diagnóstico empresarial, seguido por un test de competitividad. Incluye programas de calidad, comercio sostenible, de asociatividad, negociaciones, desarrollo de marca, entre otros. La asistencia dependerá de cada etapa y esta puede ser personalizada, vía web o con material físico. Por lo tanto, nos permitirá mejorar el plan de negocio tal que se consideren acciones que sumen valor a nuestro producto y marca (certificaciones, empaque, diseño, buenas prácticas); perfeccionar nuestras técnicas de venta y promoción, y pertenecer a un grupo de exportación.

Figura 2.4
Pasos de la Ruta Exportadora



Nota. De SIICEX (2019). Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

- Por último, el Infocenter (2019) facilita una amplia información bibliográfica sobre las exportaciones tal como directorios, estudios y perfiles de mercado, datos estadísticos de comercio exterior y otras publicaciones. Se encarga de promover el uso de herramientas de análisis e investigación de mercados internacionales. Por lo tanto, nos permitirá complementar y profundizar los conocimientos sobre el mercado de destino, sector y público objetivo. Además, cumplir con el lineamiento de desarrollar estrategias de acuerdo a una indagación previa y la toma de decisiones con un panorama más completo.

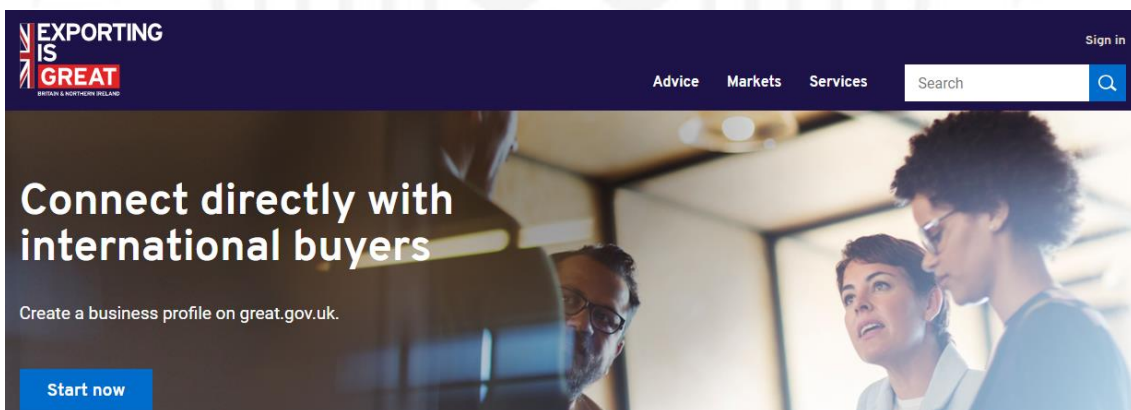
Figura 2.5
Página web de Infocenter



Nota. De Infocenter (2019). Recuperado de <http://www.infocenter.gob.pe/>

Páginas web oficiales. – Se puede encontrar información útil en las páginas gubernamentales y de las empresas privadas del Reino Unido (ver figura 2.21). Incluso recabar data de otros países que ofrecen productos similares; por ejemplo, el perfil del consumidor británico elaborado por ProColombia.

Figura 2.6
Página web de Department for International Trade



Nota. De Department for International Trade (2019). Recuperado de <https://www.great.gov.uk/find-a-buyer/>

2.3 Estrategias de producto, plaza, precio y promoción internacional

Con el fin de alcanzar los objetivos comerciales de Wak´a, desarrollaremos nuestras tácticas de acuerdo a cuatro variables tradicionales. Conocidas también como marketing mix están orientadas a responder estas interrogantes: ¿qué estamos vendiendo?, ¿dónde lo estamos vendiendo?, ¿a cuánto lo estamos vendiendo? y ¿cómo lo estamos vendiendo?

2.3.1 Producto

La importancia de este enfoque radica en entender y definir lo que se está ofreciendo. Así el equipo podrá transmitirlo hacia los clientes, proveedores y utilizar mejores estrategias. De ahí que, Kotler conocido como el padre del marketing, señala que “existen 5 niveles de producto que determinan el valor percibido por el consumidor y son mayores las probabilidades de compra cuando este es mayor o igual al valor esperado” (Mulder, 2012). Siguiendo esta idea, desarrollamos su aplicación para nuestra bebida.

Figura 2.7

Niveles del vodka Wak'a



Elaboración propia

- **Características.** – es una bebida destilada, cuyo grado de alcohol es 40%. De una textura al paladar aterciopelada y gran suavidad. Su color es puro y cristalino, con un olor fresco y equilibrado. Puede ingerirse solo o acompañarlo con jugo de naranja, ginger ale o gaseosa. Se elabora a partir de la fermentación de papa en las variedades Yungay, Mariva, Limeña y Peruana, dado su alto contenido de almidón (Peña, 2017). A diferencia de la mayoría de vodkas, posee un proceso productivo minucioso lo que permite mantener su calidad. La diversidad de materia prima nos permitiría en un mediano / largo plazo incrementar el portafolio de productos.

- **Calidad.** – está sujeto a un proceso de producción con altos de estándares de calidad. Desde el abastecimiento, se utilizarán los mejores insumos e ingredientes posibles. En el caso de la papa, mediante una asociación clave con los agricultores, se les capacitará periódicamente sobre las buenas prácticas de cosecha. De igual manera, con el personal de la planta se incidirá en buscar alternativas o mejoras que permitan entregar siempre una bebida superior. La participación en los premios internacionales certificará la calidad de nuestro vodka.
- **Diseño.** – tiene una presentación única de una botella de 700 ml. La forma del envase es estilizada, lo que refuerza su condición de premium. Como símbolo principal se usará la imagen de Machu Picchu, siendo posible colocar otras referencias sean paisajes naturales, flora y/o fauna. De acuerdo a la normativa técnica, en el reverso estarán los datos de país de origen, instrucciones de uso, grado alcohólico, sellos arancelarios y cantidad neta.
- **Marca.** – nueva en el mercado, con cualidades para posicionarse como una bebida alcohólica premium. Su identidad buscará rendir tributo a la riqueza de las tierras peruanas tal cual se hizo en la época incaica. De ahí que, se escogió el término quechua Wak'a que significa “cosa sagrada; ofrendas presentadas al sol, a las grandes cordilleras y nevados” (Katari, 2019) .
- **Entrega y crédito.** – en cuanto a la exportación bajo modalidad FOB, se proporcionará el pedido en las mejores condiciones posibles (precio competitivo y a tiempo). Aunque no se trate directamente con el usuario final, se considerará un socio comercial que otorgue facilidades en la venta de nuestra bebida.
- **Servicio pos-venta.** – cualquier consulta o reclamo se canalizará directamente o por medio de nuestro socio comercial. La comunicación con el usuario final se manejará a través de las redes sociales y/o página web. De esta misma forma, se le mantendrá informado sobre las novedades relacionadas a Wak'a.

2.3.2 Precio

Para este elemento corresponde revisar algunas variables que inciden directamente, por ejemplo, la competencia, el tipo de bien / servicio, el mercado, los costos fijos y variables, y la rentabilidad deseada (Flores, 2016). Nuestra labor consistirá en que el cliente perciba el mayor valor posible y, por ende, esté dispuesto a pagar un precio alto. A continuación, se explican estos factores que determinan nuestra política de precios:

- Es una bebida alcohólica lo cual la convierte en un bien de lujo. Independientemente de su calidad, su consumo es periódico, no esencial y está sujeto a los cambios en la renta del cliente. Por lo tanto, su demanda será elástica.
- Londres es la capital y la ciudad más importante de Inglaterra y del Reino Unido. Tiene una ubicación estratégica, así como una relevancia social y económica. Ha albergado eventos deportivos y culturales de gran magnitud tal como los Juegos Olímpicos y Paralímpicos del 2012. Sin duda, su población posee un alto poder adquisitivo y está alineada a las últimas tendencias: la era digital, la relación calidad – precio, los productos saludables y las certificaciones éticas. Respecto al mercado de las bebidas alcohólicas, registra un 13.5% del consumo de vodka a nivel nacional (Euromonitor International, 2018). Se espera entonces captar un nicho que prefiere ingerir bebidas alcohólicas premium porque reconoce el cuidado y la calidad en su elaboración.
- La oferta de la competencia es igual de importante, más aún si existen marcas posicionadas. Como se observa en la tabla, los precios del vodka premium oscilan entre los USD 30 y USD 85 para una presentación de 700 ml. Cabe destacar que, ninguno de ellos está elaborado a base de papa.

Tabla 2.2
Precios de vodkas premium

Marca	Precio
Glen's Platinum Premium Grain Vodka	USD 20.78
Reyka Vodka	USD 28.26
Beringice Premium Vodka	USD 33.90
U Luvka Vodka Signature	USD 37.16
Beluga Noble Russian Vodka	USD 41.01
Wyborowa Exquisite Vodka	USD 46.29
Belvedere Citrus Vodka	USD 52.16
Au Premium Vodka	USD 52.09
Balkan Vodka 176	USD 59.81
3 Kilos Vodka	USD 80.23

Nota. Adaptado de: BeringIce (2019); Drink Finder (2019); Clos19 (2019); Harvey Nichols (2019); Amazon (2019); 31Dover (2019); Master of Malt (2019)

- Existen costos que como mínimo deben cubrirse para no afectar la operatividad y el balance del negocio; salvo que se aplique una estrategia de rápida penetración en el mercado. Estos se dividen en costos directos (costo de materia prima e insumos, y mano de obra directa) y gastos indirectos de fabricación (mano de obra indirecta y gastos de servicios de terceros – planta). De aquí que, en la siguiente tabla se ha realizado un cálculo rápido sobre el costo de materia prima e insumos para la producción de un litro de vodka. A ello se le deberá sumar los otros gastos mencionados, con el fin de determinar nuestro costo de venta.

Tabla 2.3*Balance materia prima e insumos*

Costo de Materia Prima e Insumos	Cantidad	Medida	Costo (USD)	Costo unitario (USD)	Costo unitario total (USD)
Materia Prima					
Papas	7.50	kilogramos	0.182	1.36	
Amilasa de calidad alimentaria	2.84	kilogramos	0.800	2.27	
Levadura	0.00405	gramos	3.000	0.01	
Agua	15.00	litros	0.003	0.05	3.698
Insumos					
Botella y tapa	1	unidad	0.200	0.15	
Etiqueta	1	unidad	0.500	0.50	
Caja principal	1	unidad	2.000	2.00	
Caja secundaria	12	unidad	4.500	0.38	
Pallet	1	unidad	0.126	0.13	3.151
TOTAL					6.849

Nota. Adaptado de MINAGRI (2019); SEDAPAL (2019); Alibaba (2019)

- El margen de rentabilidad deseado estará sujeto a la ganancia de los intermediarios. Se pretende establecer un precio dentro del rango del mercado, así como maximizar el beneficio económico a partir del importe más alto que el consumidor final estaría dispuesto a pagar. Ahora bien, bajo el supuesto de que los otros costos suman USD 8.15 se obtiene un costo de venta de USD 15.00; al cual se le aplicaría un margen de 100% a favor de Wak'a. La ganancia de los terceros podría equivaler a un 33.34% del precio de venta, dando como resultado un importe de USD 40 para el consumidor final. Estos datos se encuentran resumidos en la siguiente tabla.

Tabla 2.4*Margen de venta del vodka Wak'a*

	Costo de materia prima e insumos (USD)	Suma de los otros costos, supuesto (USD)	Costo de venta unitario (USD)	Margen productor	Precio de venta (USD)	Margen mayorista	Margen minorista	Precio consumidor final (USD)
				100%		16.67%	16.67%	
Vodka Wak'a	6.85	8.15	15.00	15.00	30.00	5.00	5.00	40.00

Elaboración propia

Por lo tanto, la estrategia de precios que más se adecua a nuestra idea de negocio es la de prestigio. El nicho de mercado al que se dirige Wak´a, además de poseer un ingreso medio alto, valora adquirir un mejor producto sin condicionar su compra porque el precio es más elevado. De aquí que, esta táctica implica fijar un precio alto a nuestra bebida, tal que los consumidores conscientes de su calidad se sientan atraídos y la compren. Es probable que se contemple un aumento en el precio, en la medida en que se obtengan premios internacionales que certifiquen su calidad.

2.3.3 Plaza

En una primera instancia, se canalizará nuestro vodka a través de las principales importadoras y distribuidoras de bebidas alcohólicas de la ciudad de Londres. Entre ellas se encuentran Marussia Beverages UK y Love Drink, siendo la segunda una especialista en la venta de bebidas espirituosas premium (Beverage Trade Network, 2019).

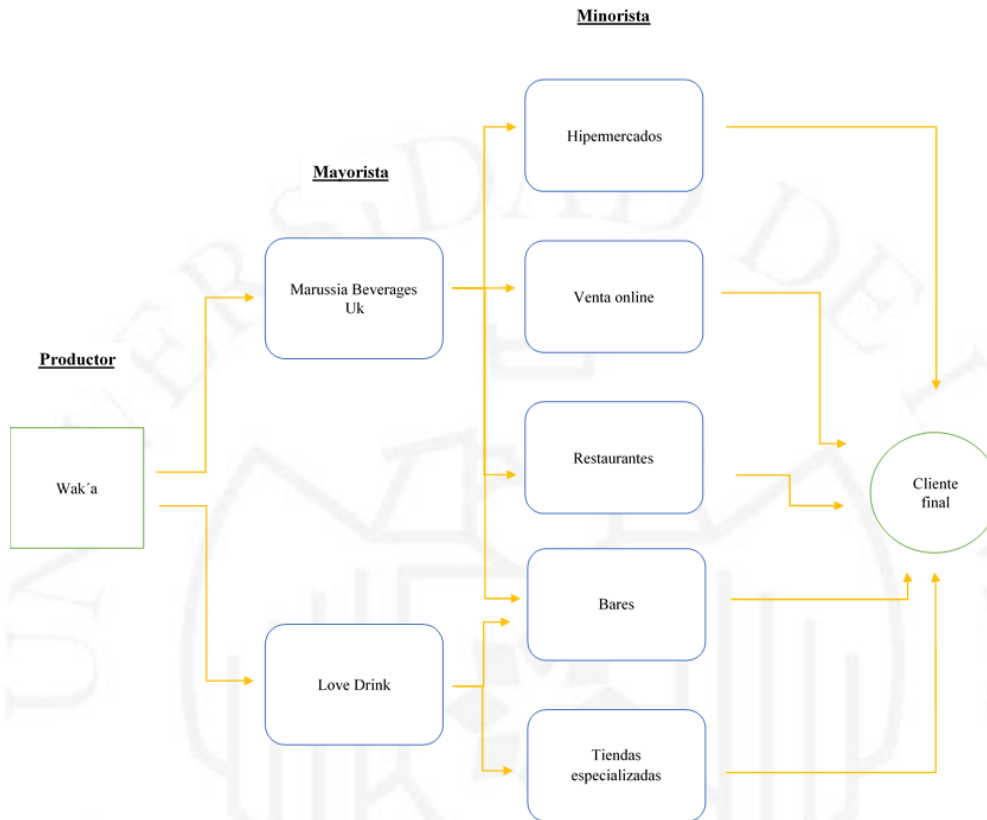
Respecto a Marussia Beverages UK, desde 1984 se dedica a proveer bebidas espirituosas de excelente sabor y otros licores premium. Su gran conocimiento sobre el mercado británico, le permite una ventaja significativa sobre sus intermediarios y competencia. Abastece algunos hipermercados, bares y restaurantes; así como la venta online a través de las páginas de Amazon, The DrinkShop.com, Master of Malt, Ocado y The Whisky Exchange (Marussia Beverages, 2019). Vale mencionar que, dentro de su portafolio son pocos los vodkas premium ofrecidos, lo que representa una oportunidad para Wak´a.

En cuanto a Love Drink, se estableció en el 2007 como una compañía totalmente independiente que se enfoca en el mercado de las bebidas premium, con la finalidad de satisfacer al consumidor cada vez más exigente. En poco tiempo, se ha convertido en el sexto distribuidor más importante del Reino Unido (Beverage Trade Network, 2019). Abastece a reconocidos bares y tiendas especializadas.

Ahora bien, en la siguiente figura se resumen los canales de distribución de nuestra bebida. Ambas empresas importarán el vodka de papa y concertarán con sus intermediarios sobre su venta. Nuestra labor entonces consistirá en apoyarlos para la difusión y promoción de la marca. Como parte de la negociación con estos socios, se puede incorporar una cláusula de exclusividad para un periodo determinado. Y a pesar

de que no se contempla un comercio directo con el cliente final, los medios digitales (página web y redes sociales) siempre estarán a disposición para cualquier consulta.

Figura 2.8
Canales de distribución del vodka Wak'a

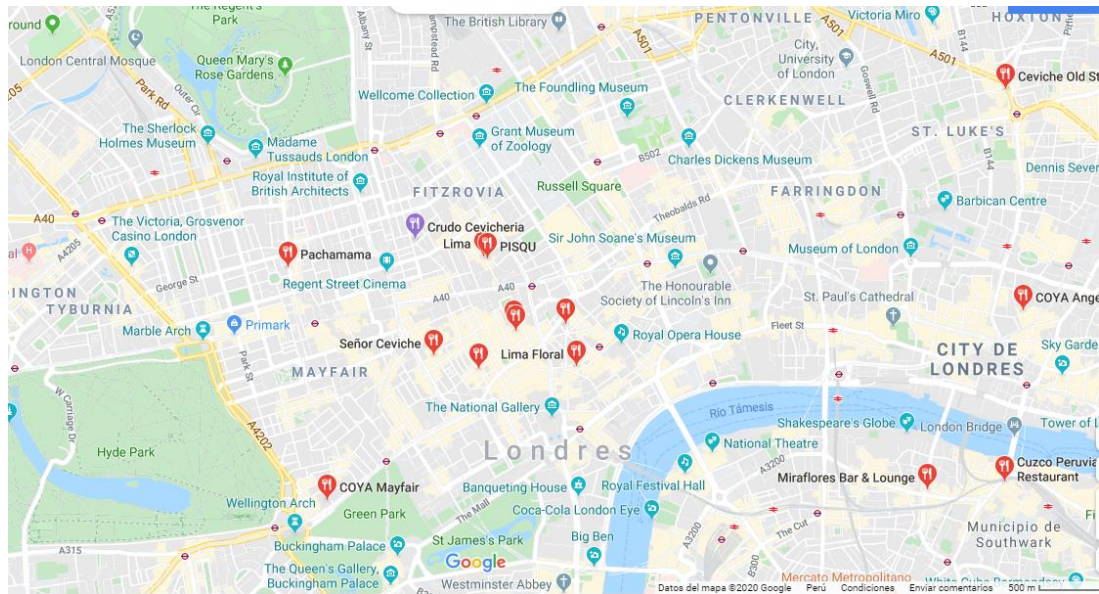


Nota. Adaptado de Marussia Beverages (2019); Beverage Trade Network (2019)

Por otra parte, se mantendrá contacto con los restaurantes y bartenders peruanos que se ubican en Londres y gozan de cierto reconocimiento. De esta manera, se podrá ofrecer nuestra bebida de la mano con otros productos peruanos emblemáticos, tal que engloben una experiencia total y única de nuestra cultura. Algunos de los restaurantes son: Lima, Ceviche Soho, COYA Mayfair, Señor Ceviche Soho, Chicama, Chotto Matte, Casita Andina, Pachamama, Andina y Lima Floral (Time Out London Food & Drink, 2018).

Figura 2.9

Mapa de los principales restaurantes peruanos en Londres



Nota. De Google Maps (2019). Recuperado de <https://www.google.com/maps/search/peruvian+restaurants+in+london/@51.5165648,-0.1349654,14z>

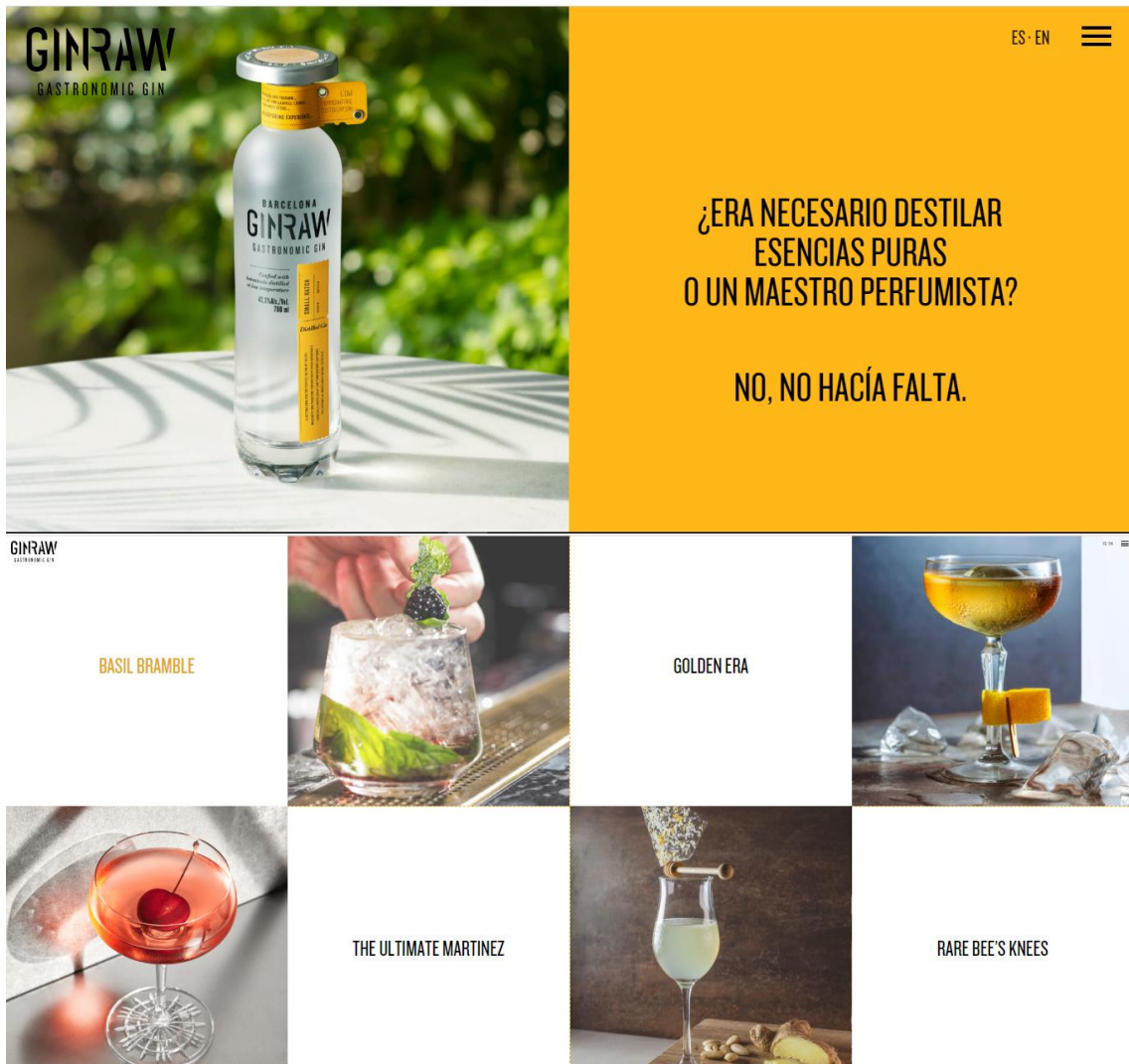
2.3.4 Promoción internacional

Para el último componente del marketing mix deben contemplarse dos factores: el ciclo de vida del producto y los recursos disponibles. Al ser una bebida alcohólica nueva en el mercado, se impulsará una inversión “agresiva” que cree conciencia y deseo por probar nuestro vodka. Más adelante, el mensaje estará enfocado en diferenciar la marca y generar lealtad del cliente. También se priorizará el uso de algunos canales por ser los más eficientes; pues con el tiempo se proyecta disminuir el gasto en promoción. En seguida, se describe el manejo para cada medio:

Plataformas digitales. – Se convertirán en el principal contacto con el cliente final, potenciales distribuidores y / o socios comerciales. Por un lado, se creará una página web en la que se especifiquen las características de nuestro vodka, los puntos de venta, la historia de la empresa y los cocktail que se pueden elaborar. Incluso se podría añadir un enlace directo con las páginas web de las importadoras Marussia Beverages UK y Love Drink para facilitar la difusión y la compra de nuestra bebida. Considerando la identidad de Wak´a, esta página tendrá imágenes alusivas a la cultura peruana, es decir, su gastronomía, tradiciones, flora, fauna y paisajes naturales. Asimismo será clave su posicionamiento en los buscadores, pues le permitirá ser más visible al público objetivo y que se generen más visitas. Ambas tareas se terciarizarán a una empresa de marketing especializada, cuyo costo promedio para cada servicio es de USD 290 (pago único) y

USD 60 (pago mensual) respectivamente (Marketing Digital 7, 2020). A modo de ejemplo, en la siguiente figura se muestra la página web de una marca de Gin.

Figura 2.10
Página web de GinRaw



Nota. De Gin Raw (2019). Recuperado de <http://ginraw.com/es/>

Respecto a las redes sociales (Facebook, WhatsApp e Instagram), su uso se enfocará en acrecentar el deseo por consumir nuestro vodka y generar la lealtad de nuestro cliente. Se posicionará la marca mediante la creación de contenido compartible, ocasionando más tráfico web. Los intervalos entre cada publicación dependerán de los objetivos comerciales del momento (promoción única, sorteo, etcétera) y las métricas que se vayan obteniendo. El manejo de estas redes también estará a cargo de una empresa de marketing especializada, cuyo costo promedio para este servicio es de USD 150 (pago

mensual) (Marketing Digital 7, 2020). Cabe resaltar que, también estarán disponibles para cualquier duda, consulta o inconveniente como un servicio de posventa. Otras estrategias por aplicar, a continuación se explican:

- **Lanzamiento de sorteos.** – para que un producto arranque rápidamente, es necesario crear expectación en torno a su llegada, comenzando semanas o incluso meses antes. Se ofrecerá nuestra bebida en exclusiva a ciertos afortunados, a cambio de que lo compartan con sus amistades. Más adelante, se seguirá obsequiando nuestro vodka o algún producto complementario de interés que permita fidelizar aún más al cliente. Esto podrá canalizarse de manera independiente o junto con nuestros distribuidores Marussia Beverages UK y Love Drink; cuyo costo promedio se estima en USD 80 (pago trimestral).
- **Creación de un sistema de recomendaciones.** – en conversaciones formales o reuniones sociales, los usuarios suelen comentar su satisfacción o desagrado hacia ciertos productos y / o servicios. Esta opinión es considerada por sus oyentes para sus futuras decisiones. Para posicionar Wak´a en la mente del consumidor, se incentivará la recomendación de nuestra bebida mediante cupones de descuento o acumulación de puntos para una próxima compra.
- **Establecimiento de relaciones con bloggers.** – ante la información masiva de diferentes productos, servicios y acontecimientos; el cliente busca referencias de personas con cierta credibilidad y presencia en los canales digitales. En este caso, los influencers gozan de una audiencia fiel, que está dispuesta a seguir sus recomendaciones. Por lo tanto, es una oportunidad para dar a conocer nuestro vodka y promocionarlo. Se les enviará muestras y descuentos para su compra, dependiendo de las condiciones también se podrá ofrecer un pago único. El costo de esta estrategia entonces es variable; se priorizarán los influencers más relacionados con nuestro nicho de mercado y / o más experiencia en el mercado de bebidas alcohólicas.
- Por último, el correo electrónico servirá para una comunicación formal con el cliente final, potencial distribuidor y / o socio comercial. De ahí que, una vez que se cree una base de datos con la información que se recabe de la página web o demás redes sociales, se enviarán mensajes personalizados para

los usuarios. De esta manera, se mantendrá contacto con el cliente y se seguirá difundiendo nuestra marca. La empresa de marketing especializada tiene una tarifa promedio de USD 30 (pago bimestral) para esta gestión (Cloud Marketing, 2020).

Medios tradicionales. –_A comparación de las plataformas digitales, estos requieren de un grado de inversión más alto. Por lo tanto, se considerarán publicaciones eventuales en algunas revistas. Una de ellas podría ser la revista Time Out que es reconocida como la principal guía para lo mejor del arte, el entretenimiento, la comida, la bebida y las atracciones en las principales ciudades del mundo (Mincetur - OCEX, 2017). Dado que los intermediarios de nuestras distribuidoras son bares, se podría publicar en conjunto ya sea en la edición impresa o digital (ver figuras 2.26 y 2.27). Para esta estrategia se estima un costo promedio de USD 500 por cada difusión (Time Out, 2019).

Figura 2.11

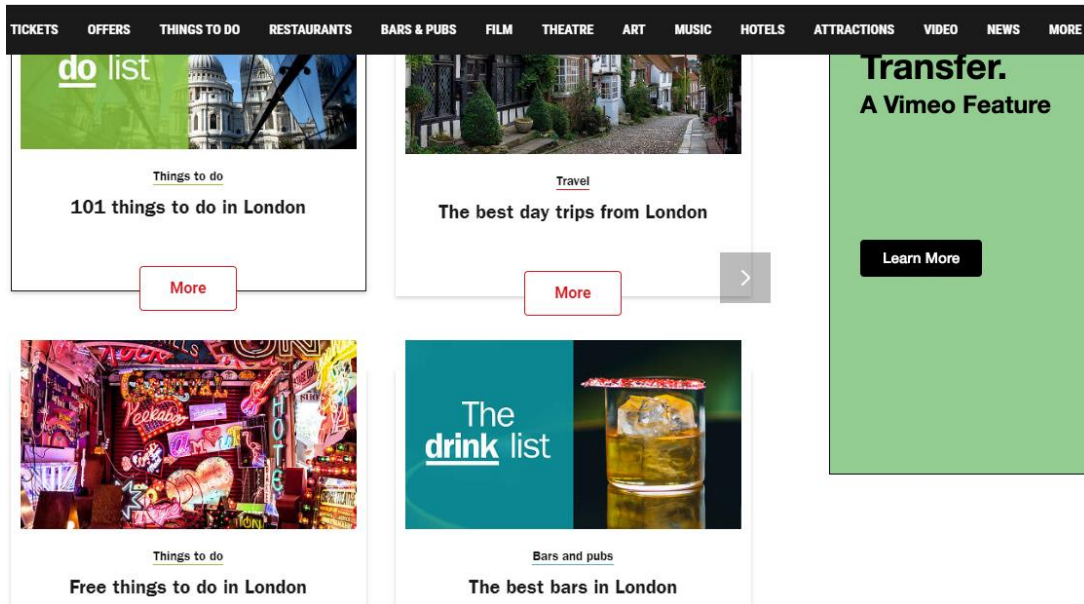
Revista Time Out Londres en edición impresa



Nota. De *The Guardian* (2019). Recuperado de <https://www.theguardian.com/media/2016/apr/29/time-out-plans-200m-stock-market-flotation>

Figura 2.12

Revista Time Out Londres en edición digital



Fuente: Time Out (2019)

Ferias internacionales. – La ciudad de Londres acoge eventos de gran magnitud; en efecto, hay tres exhibiciones que inciden directamente en nuestra idea de negocio. Por un lado, está el “Imbibe Live” que es una de las ferias más importantes de bebidas alcohólicas de Europa (ver figura 2.28). Se puede asistir a seminarios innovadores, experimentar raras y únicas degustaciones, comprar nuevos productos y descubrir las nuevas tendencias de la industria. Para confirmar la visita es necesario registrarse online y pagar USD 12, los cuales te permiten ingresar ambos días del evento. De ahí que, en el mediano / largo plazo se espera participar en esta feria junto con otras empresas peruanas exportadoras de pisco o nuestros distribuidores Marussia Beverages UK y Love Pink. De esta manera, se podrían reducir los costos que se calculan en USD 3,130 para un stand de 6m² más mobiliario (Imbibe Live, 2018).

Por otra parte, el “International Bulk Wine & Spirits Show London” reúne a los principales importadores, distribuidores y demás de bebidas alcohólicas tanto del Reino Unido como de Europa. Representa un espacio en el que concurren todos los involucrados en la producción, envío, procesamiento, compra y venta de licores. Para confirmar la participación es necesario registrarse online y pagar USD 2,500. Este importe cubre el ingreso para ambos días, un stand con mobiliario y acceso al Wi-Fi. Su próxima edición está programada para el 17 y 18 de marzo de 2021. De igual forma, en el mediano / largo

plazo se espera acudir a este evento con apoyo de algún socio comercial para aminorar los costos (Eventbrite, 2020).

Figura 2.13

Stand de Pisco en la feria Imbibe Live



Fuente: MINCETUR (2019)

A diferencia de las anteriores, la tercera exhibición llamada “London Spirits Competition” se centra en reconocer, premiar y promover las marcas de bebidas espirituosas que han logrado satisfactoriamente crear valor para un consumidor en específico. Para confirmar la participación en este evento es necesario registrarse online, pagar USD 220 y enviar dos muestras del producto en las fechas establecidas (London Spirits Competition, 2020). De aquí que, una vez desarrollada la marca se concursará en esta competencia para posicionar y consolidar a Wak´a como un vodka de referencia.

Alianza comercial. – Las estrategias de promoción de Wak´a irán a la par con los esfuerzos comerciales del distribuidor. Esto quiere decir que nos encargaremos de afianzar la marca y a nuestros socios Marussia Beverages UK y Love Pink, se les apoyará con la entrega de merchandising y las facilidades para la exhibición en los puntos de venta. A modo de ejemplo, la entrega de bolígrafos personalizados de acero inoxidable con detallados cromados, cuyo costo promedio es de USD 650 (pago semestral) e incluye un estuche (Parker, 2020). Asimismo, para los puntos de venta en los supermercados y tiendas especializadas, se recurrirá a una táctica muy visual y clave en la promoción de la marca. Se trata de colocar material pop como banners, cabeceras, stoppers, cenefas y

huellas en el piso para llamar la atención de los clientes potenciales (ver figuras 2.29 y 2.30).

Figura 2.14

Cenefa publicitaria del vodka Finlandia



Nota. De Pinterest (2020). Recuperado de <https://www.behance.net/gallery/21817959/Shelftalker-Vodka-Finlandia>

Figura 2.15

Stopper publicitario del vodka Belvedere



Nota. De Pilotes (2020). Recuperado de <https://www.display.be/article-en-spotlight-retail-shelf-stopper.html>

Otro importante aliado será el MINCETUR bajo su iniciativa “Marca Perú”. Pues esta suma como una propuesta de valor, ya que se le considera como una marca de gran reputación e imagen. Se solicitará la licencia de uso en productos, tal que se coloque en el envase y en la publicidad referida a nuestro vodka (ver figura 2.31). Además, previa

coordinación se podrá participar en las distintas actividades organizadas por PROMPERÚ.

Figura 2.16

Uso de Marca Perú en el envase del vodka Wak'a



Nota. De Andina (2019). Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-nueve-empresas-libertenas-utilizan-marca-peru-presentacion-sus-productos-421490.aspx>

2.4 Balance del plan de marketing y comercialización internacional

Las estrategias mencionadas implican un costo que debe ser cubierto, sin afectar el equilibrio de nuestras operaciones. De ahí que, no solo habrá que considerar la etapa en la que se encuentre nuestra bebida, sino también la respuesta del público objetivo y la competencia. Se espera entonces lanzar nuestro vodka, promocionarlo y afianzar la marca Wak'a, tal que se convierta en una bebida de referencia y gran valor. En la siguiente tabla, se resumen los costos promedio para cada táctica.

Tabla 2.5*Costo promedio de las estrategias de promoción*

Estrategias de promoción	Frecuencia	Costo promedio (USD)
A. Plataformas digitales		
- Creación de página web	Único	290
- Manejo de redes sociales (Facebook, Instagram)	Mensual	150
- SEO posicionamiento web	Mensual	60
- Lanzamiento de sorteos	Trimestral	80
- Relación con blogueros / influencers	Trimestral	Variable
- Mailing	Bimestral	30
B. Medios tradicionales		
- Publicación en revista (Time Out Londres)	Semestral	500
C. Ferias internacionales		
- Imbibe Live (stand + mobiliario)	Anual	3,130
- International Bulk Wine & Spirits Show London (stand + mobiliario)	Anual	2,500
- London Spirits Competition (participación)	Anual	220
D. Alianza comercial		
- Merchandising (ejemplo lapiceros metálicos)	Semestral	650

Nota. Adaptado de Marketing Digital 7 (2020); Cloud Marketing (2020); Imbibe Live (2018); Eventbrite (2020); Parker (2020)

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la viabilidad de la exportación de vodka a base de papa peruana al mercado británico. Desde un punto de vista comercial, es factible la introducción de nuestro vodka Wak'a a la ciudad de Londres basándose en los siguientes argumentos:

- Además de la era digital y el consumo de alimentos saludables, nuestro mercado objetivo muestra una clara tendencia a la premiumización de las bebidas alcohólicas puesto que el nuevo consumidor valora más la calidad y la experiencia que estas le puedan ofrecer. Como respuesta, algunas empresas han desarrollado su categoría premium para ciertas marcas. En ese sentido, nuestro vodka se ajustaría perfecto al nuevo nicho de mercado.
- La información recabada demostró el importante crecimiento del consumo de vodka en Londres respecto a las demás categorías de bebidas alcohólicas. Ello se explica por el rol de los medios de comunicación que incentivaron una cultura cocktail y la alta difusión, a través de redes sociales, sobre las experiencias de los consumidores con sus bebidas. De ahí que, de todas las variedades de vodka que se comercializan en el mundo solo el 1% está producido a base de papa. Sin embargo, no se encuentra en este mercado lo que representa una oportunidad para Wak'a.
- Si bien el intercambio comercial entre el Perú y el Reino Unido aún no se ha consolidado como otros, los productos peruanos que ya se venden en el mercado británico gozan de reconocimiento y gran aceptación. A partir de la experiencia del pisco, es posible llegar a nuestro público objetivo de una manera más exitosa y eficiente. El contacto con los restaurantes y bartenders peruanos permitirán afianzar nuestra marca.

RECOMENDACIONES

Dado que la investigación dio como resultado que si es factible exportar el vodka a base de papa peruana al Reino Unido, será conveniente tomar en cuenta algunos puntos de mejora:

- Respecto a la metodología aplicada, el ranking de factores permitió evaluar criterios básicos para el ingreso a un mercado. A ello se le sumó la información proveniente de fuentes secundarias como informes, páginas web oficiales, entre otros. Sin embargo, el uso de otras herramientas como la encuesta a profundidad y el estudio mercado permitirán ahondar más en las características de nuestro público objetivo, así como las estrategias comerciales a aplicar.
- Desde un punto de vista académico, sería provechoso estudiar que otros productos peruanos tienen potencial de exportación para este mercado. Pudiéndose tratar de materia prima o con valor agregado como nuestro vodka. Asimismo, una investigación colaborativa entre los estudiantes de la Universidad de Lima y Promperú sobre nuevas estrategias comerciales que impulsen la venta de los productos peruanos y faciliten el ingreso de otros.

REFERENCIAS

- 31Dover. (2019). *31Dover*. https://www.31dover.com/spirits/vodka/beluga-vodka.html?utm_source=shopping&utm_source=Affiliate&utm_medium=LinkShare&utm_campaign=fZYk0n0yYYI&utm_content=10&utm_term=UKNetwork&ranMID=38573&ranEAID=fZYk0n0yYYI&ranSiteID=fZYk0n0yYYI-dFkZP7n_0VLYyN8xFSaRbw#
- A2zdrinks. (2019). *A2zdrinks*. <http://www.a2zdrinks.com/vladivar-triple-distilled-vodka-1-5l-37-5-abv.html#.XIy1BiJKjIU>
- Absolut. (2019). *Absolut*. <https://www.absolut.com/se/products/absolut-mixt/>
- Amazon. (2019). *Amazon*. <https://www.amazon.co.uk/Smirnoff-Label-Triple-Distilled-Vodka/dp/B00439VO6I>
- Amazon. (2019). *Amazon*. https://www.amazon.co.uk/ULuvka-Vodka-Signature-70-cl/dp/B00659ZP1O/ref=zg_bs_359903031_42?_encoding=UTF8&psc=1&refRID=51MMJR8MQ98209K9KN5B
- Andina. (Julio de 2019). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-nueve-empresas-libertenas-utilizan-marca-peru-presentacion-sus-productos-421490.aspx>
- Ayala, P. (2018). *Inteligencia de mercados internacionales: método de evaluación de localización aplicado a los negocios internacionales*. Lima: Universidad de Lima.
- B & M Stores. (2019). *B & M*. <https://www.bmstores.co.uk/products/glen-s-vodka-35cl-327493>
- BeringIce. (2019). *Beringice*. <https://beringice.co.uk/products/beringice-premium-vodka-70cl>
- BeringIce. (2019). *Beringice*. <https://beringice.co.uk/collections/super-premium/products/beringice-vodka-70cl>
- Besch, S. &. (24 de Junio de 2016). Brexit: What we have learned so far? *Survival*, 59-67. <http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-36616058>
- Beverage Trade Network. (2019). *Beverage Trade Network*. <https://beveragetradenetwork.com/en/leading-liquor-distributors-in-united-kingdom-642.htm>
- Behance (2014). *Shelftalker Vodka Finlandia*. <https://www.behance.net/gallery/21817959/Shelftalker-Vodka-Finlandia>
- Bhasin, H. (20 de Marzo de 2018). *Marketing 91*. <https://www.marketing91.com/swot-analysis-diageo/>
- BioBioChile. (17 de Abril de 2017). *Lifestyle*. <https://lifestyle.americaeconomia.com/articulos/el-vodka-premium-elaborado-en-base-papa-en-el-sur-de-america-latina>
- British Beer and Pub Association. (2018). *Statistical handbook 2018*. Londres: Brewing Publications Limited.
- Cedeño, E. &. (2016). Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del plátano en el departamento de Arauca. *Sinapsis*, 151-162.
- Clos19. (2019). *Clos19*. <https://www.clos19.com/en-gb/belvedere-citrus-vodka-bottle-p-100193>

- Cloud Marketing. (Enero de 2020). *Cloud Marketing*.
https://cloudmarketing.com.ar/servicios-email/?gclid=EAIaIQobChMI2JngvY-15wIVj4ORCh33sgyjEAAYAiAAEgK8G_D_BwE
- Clynt Garnham Food & Drink. (24 de Enero de 2019). *Alamy*.
<https://www.alamy.es/foto-hm-revenue-customs-sujetos-a-impuestos-en-el-reino-unido-etiqueta-impresa-sobre-una-botella-de-vodka-27805146.html?pv=1&stamp=2&imageid=3FD08034-00B4-43A4-AFBD-9CAD0451754B&p=75010&n=0&orientation=0&pn=1&searchtype=0&IsFromSearch>
- De Althaus, J. (22 de Enero de 2018). *Lampadia*.
<https://www.lampadia.com/analisis/comercio-internacional-y-desarrollo/dar-el-salto-a-la-exportacion-de-papa/>
- Department for International Trade. (Abril de 2019). *Department for International Trade*.
<https://www.great.gov.uk/find-a-buyer/>
- DHL Parcel. (20 de Noviembre de 2018). *Ecommerce-news*. <https://ecommerce-news.es/e-commerce-en-reino-unido-descubre-las-preferencias-de-sus-consumidores-88766>
- Diageo. (Julio de 2014). Quality: Global Policy. *Code of Business Conduct*, 7.
https://www.diageo.com/pr1346/aws/media/1395/diageo_quality_global_policy_july_2014.pdf?resourceid=1290
- Drink Finder. (2019). *Drink Finder*. <https://www.drinkfinder.co.uk/wyborowa-exquisite-vodka-40-70cl.html>
- Egúsqiza, R. (2013). *Manejo integrado de plagas y enfermedades en el cultivo de papa*. Cusco: Agrobanco. <http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/032-d-papa.pdf>
- Entretrain. Training for Promoting International Entrepreneurship. (2019). *Entretrain*.
<http://www.entretrain.net/entrada-mercados-internacionales>
- ESAN. (29 de Mayo de 2019). *Conexion Esan*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/05/como-ajustar-la-publicidad-segun-el-ciclo-de-vida-de-tu-producto/>
- Euromonitor International. (Julio de 2017). *Euromonitor International*.
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (13 de Julio de 2017). *Euromonitor International*.
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/related>
- Euromonitor International. (2018).
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (16 de Febrero de 2019). *Euromonitor International*.
<http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Export Entreprises. (26 de Abril de 2018). *Santander Trade*.
https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/reino-unido/politica-y-economia?accepter_cookies=oui&
- Ferguson, C. &. (1982). Critical Success Factors for Directors in the Eighties. *Business Horizons*, 14-18.
- Flores, H. (2016). *Tesis para optar al título de Máster en Gestión, Sostenibilidad y Calidad de las MIPYMES*. Estelí: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - Managua.
- Forbes Staff. (2018). Economía británica disminuirá 5.5% por Brexit, prevén expertos. *Forbes*, 34.

- Fort, R. (05 de Setiembre de 2017). El vodka peruano hecho de papa que pretende invadir los supermercados. (M. Patiño, Entrevistador) <https://vodka14inkas.com/vodka14inkas/>
- GinRaw. (Mayo de 2019). *GinRaw*. Obtenido de <http://ginraw.com/es/>
- Google Maps. (Diciembre de 2019). *Google Maps*. <https://www.google.com/maps/search/peruvian+restaurants+in+london/@51.5165648,-0.1349654,14z>
- Grupo Banco Mundial. (15 de Enero de 2019). *Banco Mundial*. <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>
- Harrison, K. (17 de Julio de 2018). Entrevista a la embajadora británica. (M. D. Vega, Entrevistador) <https://elcomercio.pe/economia/reino-unido-queremos-concretar-peru-acuerdos-profundos-brexite-noticia-536916>
- Harrison, K. (17 de Julio de 2018). Entrevista a la embajadora británica. (M. D. Vega, Entrevistador) <https://elcomercio.pe/economia/reino-unido-queremos-concretar-peru-acuerdos-profundos-brexite-noticia-536916>
- Harvey Nichols. (2019). *Harvey Nichols*. <https://www.harveynichols.com/brand/au-vodka/2459293-premium-vodka/p2884435/>
- Imbibe Live. (2018). *Imbibe Live*. https://live.imbibe.com/RXUK/RXUK_ImbibeLive/documents/2018/Imbibe_live_media_pack_2018.pdf?v=636572213912227114
- INDECI. (2017). *Compendio Estadístico del INDECI 2017 - Gestión Reactiva*. Lima: INDECI.
- Infocenter. (Abril de 2019). *Infocenter*. <http://www.infocenter.gob.pe/>
- ITC. (15 de Enero de 2019). *Trade Map*. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Katari. (2019). *Katari*. <http://www.katari.org/diccionario/diccionario.php>
- Lone, S. &. (2018). *Ecommerce Report United Kingdom 2018*. Londres: Ecommerce Foundation.
- Marketing Digital 7. (Enero de 2020). *Marketing Digital 7*. <https://marketingdigital7.com/servicios-2/>
- Marussia Beverages. (2019). *Marussia Beverages*. <https://www.marussiabeverages.co.uk/how-to-buy>
- Master of Malt. (2019). *Master of Malt*. https://www.masterofmalt.com/vodka/reyka-vodka/?utm_source=skimlinks&utm_medium=affiliate&adnetwork=af&affc=85343db9-87a1-472f-beb4-f9c4afdb020b
- McGee, L. (27 de Febrero de 2019). Brexit: en 30 días, el caos en Reino Unido empeorará. *Cable News Network*, 24-25. <https://cnnespanol.cnn.com/2019/02/27/rest-api-1-6/>
- Mendieta, J. (2018). *Boletín Estadístico de Comercio Exterior Agrario - Mes: Enero*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.
- Mincetur - OCEX. (Febrero de 2017). *Informe Mincetur - OCEX Londres*. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Informe%20Londres%20Pisco%20Sour%20Week%202017.pdf>
- Mincetur. (Octubre de 2015). *Informe de gestión III trimestre - OCEX Londres*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/oficinas_comerciales/actividades/2015/IIITRIM/Informe_Gestion_Londres_IIITrimestre.pdf
- Mincetur. (Diciembre de 2019). *Mincetur*. https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/Comunicaciones/Boletines_Ocex/boletin_57.html

- MINCETUR. (28 de Abril de 2019). *MINCETUR*. <https://www.mincetur.gob.pe/oficinas-comerciales/acerca-de-las-ocex-2/>
- Moral, A. (31 de Octubre de 2018). *Onlinelicor*. <https://onlinelicor.es/ciroc-inicia-una-colaboracion-con-moschino-en-ciroc-x-moschino/>
- Mulder, P. (2012). Five Product Levels (Kotler). *Toolshero*, 8. <https://www.toolshero.com/marketing/five-product-levels-kotler/>
- Navarro, P. A. (2016). EL AUGE DE LOS ULTRANACIONALISMOS: Las formaciones xenófobas y antieuropeas crecen por toda Europa. *El siglo de Europa*, 12-15.
- NHS. (4 de Diciembre de 2018). *NHS Digital*. <https://digital.nhs.uk/data-and-information/publications/statistical/health-survey-for-england/2017>
- Office for National Statistics. (1 de Mayo de 2018). *Office for National Statistics*. <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/drugusealcoholandsmoking/bulletins/opinionsandlifestylesurveyadultdrinkinghabitsingreatbritain/latest>
- Office for National Statistics. (24 de Enero de 2019). *Office for National Statistics*. <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/personalandhouseholdfinances/expenditure/bulletins/familyspendingintheuk/latest>
- Peña, E. (2017). *Extracción y caracterización fisicoquímica y funcional de almidones de cinco variedades de papas nativas procedentes de Ilave (Puno)*. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Pilotes (2020). 5 Tips to stand out on retail shelving with a shelf talker <https://www.display.be/article-en-spotlight-retail-shelf-stopper.html>
- Portero, A. (29 de Marzo de 2018). *El Orden Mundial*. <https://elordenmundial.com/brexit-una-cuestion-de-identidad/>
- Promperu. (Abril de 2019). *Aula Virtual*. <https://aulavirtual.promperu.gob.pe/>
- PwC. (7 de Febrero de 2017). *PwC UK*. <https://www.pwc.co.uk/press-room/press-releases/uk-could-remain-top-10-global-economy-in-2050.html>
- Reserve Bar. (2019). *Reservebar*. <https://www.reservebar.com/products/russian-standard-gold>
- Scotch Whisky. (2019). *Scotch Whisky*. https://scotchwhisky.com/whiskypedia/13340/glen-catrine-bonded-warehouse/?__cf_chl_jschl_tk__=8633b196549a157a3a0591aa9e0a9f67bf61714a-1579163752-0-ASPorn1rnwKjq5Diu9acAoUm9K-gUL_k4ragVFqMNU4Jo8U8FEBIFFF15MQLsTjYi_PINLqYMsi1MYI2RXk45QLJxjFgT3vFjvcu1z2_dO
- Scotiabank Economics. (06 de Julio de 2016). *Scotiabank*. https://www.gbm.scotiabank.com/content/dam/gbm/scotiaeconomics63/globaloutlook_sp_3Q2016.pdf
- Scotsman Food and Drink Staff. (9 de Octubre de 2015). *Scotsman Food and Drink Staff*. <https://foodanddrink.scotsman.com/drink/glens-platinum-vodka-launches-partnership-with-brian-mcfadden/>
- SIICEX. (2016). *Guía de Mercado Multisectorial*. Lima: Promperú. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/1032946766radB4C2E.pdf>
- SIICEX. (Abril de 2019). *SIICEX*. http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000
- Springford, J. (2018). *The cost of Brexit to June 2018*. Londres: Centre For European Reform.

- Sutton, N. (28 de Abril de 2017). *The Morning Advertiser*.
<https://www.morningadvertiser.co.uk/Article/2017/03/29/Glen-s-Platinum-Vodka-invests-1.5m-in-new-campaign>
- The Guardian. (Mayo de 2019). *The Guardian*.
<https://www.theguardian.com/media/2016/apr/29/time-out-plans-200m-stock-market-flotation>
- Time Out. (Diciembre de 2019). *Time Out*. <https://www.timeout.com/london>
- Time Out London Food & Drink. (2018). London's best Peruvian restaurants. *Time Out*.
- Trade Helpdesk. (2019). *Trade Helpdesk*.
<http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=2208601100&partner=PE&reporter=GB&tab=4>
- Villanueva, J. (2017). *Estrategias de entrada en mercados internacionales: El papel de la marca*. Madrid: IESE Business School.
- Vita Spirits. (2019). *Vita Spirits*. <http://www.vitaspirits.com/compra-ahora/vita-citric-spirit>
- Vivino. (2019). *Google Play*.
https://play.google.com/store/apps/details?id=vivino.web.app&hl=es_PE
- Whyte & Mackay. (2019). *Whyte & Mackay*. <https://www.whyteandmackayltd.com/>

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, P. (2018). *Inteligencia de mercados internacionales: método de evaluación de localización aplicado a los negocios internacionales*. Lima: Universidad de Lima.
- Cedeño, E. (2016). Análisis de perfil competitivo de la cadena productiva del plátano en el departamento de Arauca. *Sinapsis* , 151-162.

