

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL RECONOCIMIENTO Y
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EL SARCA Y

TRABAJO DE GRADO OPCIÓN MISIÓN EMPRESARIAL

VIVIANA ALEJANDRA CAÑÓN PARDO
LAURA DANIELA MORENO VARON

BOGOTA D. C.

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR EL RECONOCIMIENTO Y
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EL SARCA Y

TRABAJO DE GRADO OPCIÓN MISIÓN EMPRESARIAL

VIVIANA ALEJANDRA CAÑÓN PARDO
LAURA DANIELA MORENO VARON

MAURICIO ESCOBAR

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERANCIONALES

BOGOTA D. C.

2016

CONTENIDO

GLOSARIO

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

ABSTRACT AND KEY WORDS

1. Introducción.....	7
2. Propósito de la misión	8
3. Objetivos.....	9
4. Diagnóstico del objeto de estudio.....	10
5. Fundamentación teórica.....	13
6. Aspectos Metodológicos.....	21
7. Descripción y análisis de los hallazgos realizados	24
8. Conclusiones.....	30
9. Recomendaciones	32
10. Referencias.....	34

GLOSARIO

Denominación De Origen: Nombre o indicación de un lugar geográfico, puede ser un país o región, que designan producto originario de dicho lugar y por las costumbre de producción, tiene unas características que lo hacen diferente de los productos semejantes provenientes de otros lugares.

Factores Críticos: Número limitado de factores con características, condiciones o variables determinadas que inciden directamente sobre la eficacia y viabilidad de una organización.

Gastronomía: Conjunción de aspectos culinarios con aspectos culturales que hacen a cada sociedad o comunidad. De ello, obtienen recursos alimenticios, el modo que lo utilizan y todos aquellos fenómenos sociales y culturales que tienen que ver con la consumición de las preparaciones culinarias.

Matriz: Herramienta analítica que permite observar y visualizar información. Permite también, examinar la interacción entre variables o características particulares de un negocio y del entorno en el que compete.

Pisco: Bebida alcohólica originaria de Perú a base de aguardiente de uva obtenido de la destilación de vinos siguiendo prácticas tradicionales establecidas en dicho país; Productoras previamente reconocidas y declaradas como tales por la legislación nacional.

Soles: Unidad monetaria de curso legal en Perú, desde el 15 de diciembre de 2015 (S/)

Stakeholders: Palabra en ingles que en el ámbito empresarial, significa interesado refiriéndose a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y decisiones de una compañía.

Viñedo: Terreno plantado de vides, donde se producen uvas, y por tanto elaboración de vinos.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Las estrategias para incrementar el reconocimiento y posicionamiento de El Sarcay, empresa productora y comercializadora de Pisco Peruano, se establecieron mediante un análisis DOFA el cual permitió visualizar en detalle la información de la empresa y del mercado en el que se encuentra. En esta investigación, se identificó que la compañía ofrece a sus consumidores productos de excelente calidad que genera una ventaja competitiva frente a las otras compañías.

La empresa a pesar de cumplir con los estándares de calidad establecidos por DO-PISCO, no es muy reconocida en su industria; por esta razón identificamos cuatro estrategias principales, que se obtuvieron mediante la realización de diferentes matrices, y que proponen que la empresa invierta en penetración de mercados, estrategias de mercadeo digital, participación en diferentes ferias nacionales e internacionales y, por ultimo hacer un desarrollo de mercado que le permita incrementar sus ventas y reconocimiento en la industria.

Palabras Clave: Pisco, Mercadeo, Análisis, Factores Críticos, Estrategias, Posicionamiento, Reconocimiento, Mercados, Comercio, Competencia, Matrices.

ABSTRACT AND KEY WORDS

The strategies to increase the recognition and positioning of El Sarcay, a company producer and distributor of Pisco Peruano, were established through a SWOT analysis which allowed to visualize in detail the information of the company and the market in which it is located. In this research, it was identified that the company offers to its consumers products of excellent quality that generate a competitive advantage over the other companies.

The company, despite complying with the quality standards established by DO-PISCO, is still not recognized in its industry; due to this reason, we have identified four main strategies which were obtained through the realization of different matrices, and which propose that the company invest in market penetration, digital marketing strategies, participation in different national and international fairs and, finally, implement Market development strategies that allow it to increase its sales and recognition in the industry.

Key words: Pisco, Marketing, Analysis, Critical Factors, Strategies, Positioning, Recognition, Markets, Commerce, Competition, Matrices.

1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento y desarrollo de las empresas con el pasar de los tiempos ha hecho revolucionar la forma como se evalúan en el mercado y así mismas para conseguir sus objetivos propuestos. Grandes compañías que antes eran simplemente negocios familiares, han aplicado estrategias de crecimiento basadas en investigaciones internas y en análisis de la competencia y la industria, que han tenido como consecuencia el éxito de ellas y la identificación de ventajas competitivas con un eficaz uso para cumplir con las metas establecidas.

A continuación se planteó un análisis DOFA a la empresa El Sarcay el cual se pudo desarrollar gracias a la información obtenida en la visita empresarial con la Universidad del Rosario donde se tuvo la oportunidad de conocer el negocio de la compañía en detalle y ver como está ha ido creciendo en la industria. A partir de ello, se realizó un estudio de la empresa y tras un proceso de investigación, se determinó una variedad de factores críticos que permitieron identificar algunas fortalezas y debilidades que tiene la organización, y también oportunidades y amenazas que le ofrece el mercado.

Los aspectos teóricos plasmados en este análisis, abordan temas los cuales resumen un diagnóstico integral que busca que la empresa El Sarcay fortalezca su negocio y pueda abolir sus debilidades con la creación de unas estrategias que la direccionen a tener mayor participación en el mercado. Estas estrategias se identificaron mediante la realización de diferentes matrices que engloban toda la metodología y la información de la empresa obtenida para lograr establecer tácticas óptimas y que puedan generar resultados positivos en el posicionamiento y reconocimiento de los productos de El Sarcay, como resultado, se detectó que la empresa inicialmente debe enfocarse en el mercado local y de esta manera, más adelante poder iniciar su proceso de internacionalización

2. PROPÓSITO DE LA MISIÓN

La investigación se enfoca en la realización de un plan de mercadeo para la comercialización y distribución de un producto típico Peruano llamado Pisco, el cual es una bebida alcohólica tradicional de dicho país; una de las empresas que se encarga de su producción es la compañía *El Sarcay*, ubicada en el Valle de Azpitia al sur de Lima, Perú. Con ello, estableceremos si es viable exportar y comercializar el Pisco bajo algunas estrategias de mercadeo.

De este modo, el propósito con la misión fue visitar la empresa mencionada, averiguar cómo ésta compañía elabora y comercializa la bebida y saber si realiza exportaciones a Colombia. A partir de dicha investigación, lo que se planea es diseñar una eficiente manera de comercializar el Pisco Peruano de la empresa *El Sarcay*, en Colombia.

Aunque actualmente se exporta esta bebida, su reconocimiento es bajo, por lo que se quiere plantear una serie de estrategias que aumenten el reconocimiento de esta bebida nacional a través de la venta del *Pisco El Sarcay*. La investigación, posteriormente, podrá brindar a la empresa una referencia para iniciar vínculos empresariales en Colombia.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General:

3.1.1. Asesorar a la empresa mediante la proposición de unas estrategias de mercadeo en Colombia para comercializar su variedad de productos.

3.2. Objetivos específicos:

3.2.1. Analizar la información obtenida para determinar si la empresa debe enfocar sus estrategias a nivel nacional o internacional.

3.2.2. Identificar cuáles son las principales empresas competidoras de El Sarcay

3.2.3. Identificar las oportunidades de mercado mediante la realización de un análisis DOFA.

3.2.4. Realizar un análisis interno de la empresa.

3.2.5. Analizar la situación actual de El Sarcay en la industria

4. DIAGNÓSTICO DEL OBJETO DE ESTUDIO

La cocina Peruana es reconocida a nivel mundial por ser una de las más variadas y ricas del mundo. Su historia abarca cientos de países quienes dejaron herencia a la población Peruana, de dicho entonces, los Incas. Españoles, africanos, chinos, japoneses, italianos, entre otros, dieron a Perú un toque de sus cocinas para fusionar algunos platos que hoy en día son pertenecientes a la gran gastronomía Peruana.

Desde el siglo XIX, se ha mezclado y acriollado una serie de alimentos, los cuales reúnen exquisitos sabores de cuatro continentes para crear una variedad inigualable de platos típicos. Sin embargo, el mismo arte culinario del Perú ha hecho de estos platos una constante evolución para innovar en la gastronomía y ser una competencia mundial; desde entonces, cualquier turista en Perú es conquistado por la riqueza culinaria.

Los platos más reconocidos de éste país son el Ceviche, La Causa limeña, entre otros los cuales son acompañados de bebidas tradicionales tales como la Chicha morada o el Pisco Peruano; este último es una bebida alcohólica que es servida tanto en platos principales como en bares, su consumo se realiza bien servido puro o convertido en atractivos cócteles; uno de los más conocidos es el famoso Pisco Sour.

El Pisco Peruano es una bebida nacional proveniente de la destilación del vino de uva, por lo que su nombre secundario es aguardiente de vino. Su origen se centra en la uva pisquera la cual fue proporcionada por los Españoles para ser cultivada en tierras Peruanas; con los años, ‘la región pisquera se extiende por todo el suroeste peruano, abarcando Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna’ (Feres, 2015), estas conocidas como las ciudades productoras del Pisco.

El Sarcay de Azpitia establecido en Perú, es una de las empresas ubicadas en esta región pisquera a 80km de Lima, la cual se ha posicionado a lo largo de los años como una de las mejores productoras de Pisco Peruano en su país. Reconocida por su calidad, ha participado en varios

concursos nacionales e internacionales donde se ha ganado más de 40 medallas y los mejores títulos de calidad.

Con el pasar del tiempo la producción que ha ido desarrollando la empresa El Sarcay ha generado una gran variedad de Pisco, ofreciendo al mercado Pisco acholado 6 cepas, Pisco Italia, Pisco Quebranta, Pisco Mollar, Pisco Torontel, Pisco Albilla, Pisco Moscatel y Pisco Mosto verde quebranta.

Su historia comienza en el 2004, cuando ocho amigos todos residentes de Azpitia, compartieron una misma idea “producir un Pisco de altísima calidad –el mejor entre todos- y que a partir de esta característica única, ocupara un lugar preponderante en el cada vez más exigente mercado pisquero nacional e internacional” (El Sarcay, s.f.). Desde ese entonces, uno de los ocho socios se encargó de preparar un plan económico, el cual se aprobó en el 2005 por lo que se compró el terreno para la planta de producción.

De este modo, tanto la empresa, como la bodega y el Pisco que se produce en –El Sarcay de Azpitia - pertenece a estas ocho personas. Cada uno, siembra su propia uva en su terreno, bajo las mismas condiciones y la vende a la bodega; sin embargo, también se recibe uva a terceros, con el fin de tener mayor cantidad, para suplir las necesidades del mercado.

Esta empresa es muy reconocida en su país, debido a que vende en todo el territorio Peruano, sin embargo no es conocida a nivel mundial; la razón, son los altos costos logísticos y de producción. “Las exportaciones están dirigidas sólo a dos países Japón y España, por lo que su objetivo actual es el mercado interno donde están ubicados en un 70% en supermercados y un 30% entre restaurantes de alta cocina y la tienda del Sarcay, ubicada en la planta de producción” (Cardenas, 2016).

Actualmente, El Sarcay produce ochenta mil botellas de ½ litro al año; un 60% perteneciente a los piscos puros, un 30% a los piscos acholados y un 10% a los mostos verdes. Sin embargo, tienen el propósito de incrementar las ventas con el objetivo de producir veinte mil botellas más de Pisco al finalizar el año. Otra meta que han establecido, es participar en la mayor cantidad de ferias y

festivales a nivel nacional e internacional, y con ello adquirir mayor reconocimiento y posicionamiento en el mundo.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. Fundamentos del análisis DOFA

En el mundo actual, las organizaciones se encuentran en múltiples escenarios donde deben tomar decisiones de acuerdo a diferentes análisis de factores externos e internos que las rodean para ser lo más asertivos en los objetivos propuestos. Por esta razón, constantemente las compañías están en la búsqueda de implementar nuevas estrategias que les permitan direccionar y realizar las acciones más eficientes en el desarrollo de su actividad económica.

El análisis DOFA es un modelo sencillo que implementan las empresas para hacer un diagnóstico de su situación actual, evaluar el potencial de su negocio y por último la creación de estrategias para alcanzar objetivos propuestos. El nombre de DOFA o FODA ‘le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, es decir: F de Fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas’. (Ediciones Diaz de Santos, 1994).

A través de este modelo, se obtiene información detallada sobre estos factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocio. De igual forma, este análisis puede ser un componente esencial para el desarrollo de un plan de negocios, que muestre a los stakeholders que la compañía ha evaluado objetivamente su posición dentro del mercado y pueda desarrollar una propuesta viable.

De acuerdo a la metodología de éste análisis, se propone el uso de una serie de herramientas llamadas matrices, pues contribuyen a una eficiente extracción de información, tanto de la organización, como del sector en el que se desenvuelve. Estas matrices, las cuales son interdependientes se deben desarrollar de manera procedimental, es decir en un orden

coherente, ya que se interrelacionan y se fundamentan entre sí para exponer el diagnóstico de la compañía y con ello argumentar las estrategias que se van a crear a partir del análisis.

Algunos han sido críticos de este procedimiento, ya que lo consideran como un modelo que ‘se limita a una relación de anunciados, factores o recursos, sin ninguna otra consideración, perdiendo la posibilidad de utilizar el análisis DOFA en lo que le concede mayor potencialidad’ (Correa Amaya, 2004) a la empresa; por lo que mencionan que no existe prioridad en algunos factores que podrían dar mayor resultado al formular estrategias viables.

Pero tanto analistas como fundamentos establecidos en el análisis DOFA, afirman que ‘son muchas las variables que pueden intervenir, por ello es indispensable su identificación y estudio para priorizar cada uno de estas variables definiéndolas en términos de su importancia y del impacto en éxito o fracaso que puede haber en una organización’ (Serna Gómez, 2005).

Por tal razón, se debe seguir la metodología procedimental, la cual realiza un estudio integral y ofrece precisamente dar un valor de importancia a cada uno de los factores internos y externos mediante unas matrices, para sacar mayor potencialidad en la creación de estrategias.

5.2. Matriz MIFE-MEFE

En primer lugar se debe listar los factores internos, es decir, fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas se refieren a ‘los puntos fuertes de la organización’ (López Hernández, 2014). Aquí se identifica y evalúa que es lo que la empresa está haciendo bien y las ventajas potenciales que hacen que la compañía sea mejor que sus competidores.

Por otro lado, están las debilidades las cuales se definen como ‘factores que hacen vulnerables a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma

deficiente, lo que la coloca en una situación débil' (Ponce T., 2007); aquí, los tomadores de decisiones podrán remediar sus deficiencias y convertirlas en fortalezas.

Una vez listados los factores mencionados que influyen en el desempeño de una organización, se deben evaluar las variables mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). MEFI es una matriz que determina 'si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno' (Ponce T., 2007). Por medio de ella, se establece un análisis cuantitativo simple donde lo importante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades.

En segundo lugar, se deben identificar las oportunidades y amenazas; éstas dos son variables que corresponden a un estudio externo a la organización. Las oportunidades constituyen 'aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría'. (Ponce T., 2007) Estas variables representaran factores positivos del mercado donde se desenvuelve la organización con posibilidad de que sean explotados.

Del mismo modo, es importante hallar las amenazas, las cuales 'representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales' (Ponce T., 2007). Estos factores ponen en peligro la supervivencia de la empresa en el mercado, sin embargo si se logra identificar con antelación, se podrá evitar o convertirlas en oportunidad.

Para evaluar estos factores, al igual que las variables internas, se debe desarrollar la Matriz De Los Factores Externos (MEFE); ésta determina 'sí las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o no para una organización' (Ponce T., 2007). De igual forma se compara el resultado del peso ponderado total de las oportunidades contra las amenazas, y a partir de ello se tiene una idea de cómo se encuentra el mercado, sí es potencial y se debe explotar o si es desfavorable y se deben tomar acciones preventivas.

5.3. Matriz MIME

La matriz MIME, es la combinación de las matrices mencionadas anteriormente MIFE y MEFE, ya que cruza la información de estas dos y diseña un gráfico de acuerdo al resultado obtenido. MIME, está diseñada para dar origen a la toma de decisiones generales, en el sentido que define si la compañía debe acudir a alguna de las siguientes posiciones estratégicas.

- Crecer y construir
- Conservar y mantener
- Cosechar y reducir

5.4. Matriz MPC

La identificación y valoración de los objetivos, estrategias debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada una parte importante en la formulación de las estrategias. Así pues, la Matriz De Perfil Competitivo o (MPC), es la herramienta que permite identificar plenamente a estos competidores y sus factores internos. Esta herramienta establece unos factores críticos para el éxito que de acuerdo al grado de importancia que el tomador de decisión le haya puesto, hace una comparación entre empresas y establece cuáles serán sus competidores más fuertes.

5.5. Matriz PEEA

La posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA) ‘es un enfoque usado para determinar la situación estratégica apropiada para una firma y cada uno de sus negocios individuales’ (Serna Gómez, 2005). Más que una matriz, es un diagrama que resume los hallazgos de estudio de unos factores analizados previamente, unos factores que miden la fuerza financiera (FF), las ventajas competitivas propias de la empresa (FC), la fuerza de la

industria (FI) y la estabilidad ambiental (EA). Las dos primeras determinantes de la posición estratégica de la compañía y las segundas, de la industria.

Las fuerzas financieras miden qué tan fuerte es una empresa económicamente para enfrentar condiciones adversas o si está equipada financieramente para disminuir tal presión. Las ventajas competitivas son las características agregadas que tiene una compañía y que su competidor no tiene, y por ende tiene mayor participación en el mercado. ‘La ventaja competitiva puede llegar a ser crítica en un mercado en descenso en el que la firma con rentabilidad marginal encontrará dificultades para sobrevivir’ (Serna Gómez, 2005).

Las fuerzas industriales mide la expansión o recesión de un mercado, la velocidad su crecimiento y el clima competitivo; por medio de su estudio, una compañía podrá saber si debe proteger o no su posición competitiva. Por otra parte, ‘si una firma no tiene posición financiera sólida dentro de un ambiente turbulento encontrará que es supremamente difícil sobrevivir’ (Serna Gómez, 2005). La estabilidad ambiental mide la turbulencia, dinamismo e incertidumbre dentro de un mercado, mediante algunos indicadores macroeconómicos.

A partir del análisis de los factores definidos anteriormente, la compañía podrá determinar su posición estratégica por medio de la matriz, que pueden ser posiciones agresivas: posición con poca turbulencia ambiental, donde la compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera (Serna Gómez, 2005) .

La posición conservadora: ‘lo que indica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos’ (David, 2003); la posición defensiva: es donde la compañía se concentra en mantener una ventaja competitiva y se defiende de un mercado turbulento; y finalmente, la posición competitiva: en la cual hay una industria atractiva, la compañía disfruta de ventaja competitiva en un ambiente inestable.

5.6. Matriz DOFA

La matriz DOFA finalmente es, la herramienta que reúne toda la información reclutada mediante la aplicación de las matrices definidas anteriormente. En ella, se plasman las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con el objetivo de poder visualizar de forma detallada estas variables para la creación de las estrategias y mejorar el futuro de la compañía. Las estrategias se crean, a partir de la integración entre variables, así: FO (fortalezas y oportunidades), DO (debilidades y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas) y DA (debilidades y amenazas).

Estrategias FO: Estas estrategias surgen de aplicar las fortalezas de la compañía para aprovechar la ventaja de las oportunidades que se presentan en el mercado.

Estrategias DO: en este cuadrante, se pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades.

Estrategias FA: la compañía debe aprovechar sus fortalezas para evitar o disminuir las posibles consecuencias que se presentan en la industria.

Estrategias DA: estas estrategias son defensivas, ya que pretenden disminuir debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Aquí la empresa ‘deberá luchar por supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación’ (Ponce T., 2007).

5.7. Matriz MCPE

Con el desarrollo de la matriz DOFA, se crearan un sin número de estrategias y tácticas de acuerdo a las variables que se hallan encontrado frente a un tema específico de estudio dentro de la empresa. Es por ello, que dentro del análisis, se propone realizar una clasificación de las estrategias obtenidas a través de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), la cual expresa de manera objetiva cuales pueden resultar ser las mejores.

Con esta herramienta se exponen todas las estrategias extraídas de la matriz DOFA y se les da un valor de acuerdo a la importancia del tema de estudio. Así, esta matriz califica cada una de las estrategias de acuerdo a los factores que han sido priorizados y de ella, surgirán las estrategias que más satisfagan los objetivos propuestos de la compañía. Además, ‘permite analizar series de estrategias de forma secuencial o simultánea de acuerdo al nivel jerárquico’ (Ponce T., 2007) gracias, a su resultado numérico.

5.8. Aplicación de análisis DOFA en las empresas

Muchas empresas han implementado esta clásica herramienta, pues es una forma sencilla de evaluar cualquier situación empresarial.

Es preciso afirmar que todas las compañías poseen fortalezas y debilidades ya que ‘ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas’ (David, 2003). En un entorno tan dinámico y competitivo es importante definir cuáles son las capacidades distintivas que hacen que una compañía se desarrolle con más eficacia que su competencia, por ello es debido el análisis de ciertas áreas internas dentro de la organización.

A través de un análisis interno, 3M descubrió que su fortaleza se sitúa en el área de desarrollo e investigación ‘por medio de una amplia gama de productos innovadores’ (David, 2003) lo cual sería una fortaleza en un factor de innovación que puede diferenciarlo. Sin embargo, este análisis puede reconocer también la forma como están promocionando su producto y puede generar ciertas estrategias que definan cuál es la mejor forma de comunicación que puede implementar.

Un factor clave que se debe tomar en cuenta en el momento de realizar el análisis, es que dentro de la empresa los gerentes de todas las áreas funcionales deben coordinarse y comprenderse eficazmente para entender la naturaleza del negocio y el efecto que producen sus decisiones entre sí. De lo contrario la dirección estratégica se perdería ya que no sería posible cumplir con los objetivos comunes de la compañía.

Por otro lado, el propósito de la auditoría externa como se mencionó anteriormente, es listar las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa o amenazas que debería evitar. Actualmente, se evidencia un 'aumento de complejidad de los negocios y un número cada vez mayor de países emergentes que desarrollan capacidad y deseo de competir de manera exitosa, por lo que los países desarrollados no tendrán la capacidad para derrotar competidores extranjeros con facilidad' (David, 2003) Estas situaciones del mercado, son claves de analizar ya que direccionan a las empresas a crear estrategias prácticas que les permitan responder de la mejor manera y en el momento justo para llegar a ser fuertes competidoras y permanecer en un mercado dinámico y turbulento.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para analizar el objeto de estudio, en primer lugar se realizó una visita empresarial a Bodegas El Sarcay, la cual fue una actividad que proporcionó la Universidad del Rosario en convenio con Consultores COINCO y que se realizó el día 28 de abril del 2016. El motivo de esto, fue tener una visión real y cercana del funcionamiento de la empresa, donde se pudiese conocer cuál era su actividad económica, sus procesos de elaboración y finalmente obtener información directamente de los gerentes o administradores sobre el área comercial del producto, en este caso Pisco Peruano.

De esta manera, se realizó una entrevista que fue preparada con anticipación al Señor Jorge Cárdenas quien se encarga de administrar la compañía y nos facilitó información interna de diferentes áreas. Cabe aclarar que a pesar que el señor Jorge nos brindó información de la empresa, no obtuvimos los datos suficientes para la realización del análisis ya que el tiempo de visita fue muy corto y tampoco estuvo una persona, con un cargo superior, que expusiera detalladamente los procesos de comercialización de la empresa.

(ANEXO 10.1. Entrevista)

Sin embargo, a partir de la información, se obtuvo una visión general y estratégica para continuar con el análisis que se enfocó en la realización de la Matriz DOFA a la Bodega El Sarcay, la cual partió de una serie de factores internos y externos obtenidos de la entrevista, de hallazgos encontrados en la página web y de artículos publicados en diferentes periódicos Peruanos.

En primer lugar, se realizó una evaluación de los factores internos de la compañía donde se logró identificar veinte fortalezas y once debilidades. Se construyó una matriz, en la que se le proporcionó a estas variables un porcentaje de importancia de acuerdo al grado de relevancia que ejercen dentro de la empresa. Asimismo, se le dió una calificación de 1 a 4, donde 1 es una gran debilidad, 2 leve debilidad, 3 leve fortaleza y 4 gran fortaleza y finalmente, se hizo una multiplicación de los dos datos anteriores con el objetivo de adquirir el valor que determine si es superior o inferior al promedio.

Al mismo tiempo se realizó por medio de la herramienta MEFE, matriz de los factores externos, una evaluación en la que se hallaron diez oportunidades y seis amenazas en el ámbito externo de la compañía. En primer lugar, se le asignó un porcentaje a estas variables de acuerdo al grado de importancia que ejercen en el mercado y una calificación de 1 a 4, del mismo modo que se realizó con la matriz MEFI; finalmente, se hizo la respectiva operación matemática para adquirir el valor que define si está por encima o debajo de la media ‘en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan seguir oportunidades externas y evitar las amenazas externas’ (Talcón, 2006).

Luego de obtener resultados de las dos matrices MEFE y MEFI, se realizó una gráfica en la que se pudo analizar los porcentajes adquiridos. Simplemente, se hizo una matriz en la que se relacionaron el eje X, porcentaje del MEFI y el eje Y, porcentaje de la matriz MEFE. En esta matriz, se sabe si la compañía debe crecer y construir, conservar y mantener o cosechar y enajenar.

En seguida de haber construido estas tres matrices, las cuales contextualizan el entorno tanto interno como externo, se prosiguió a realizar una matriz donde se estudiará el perfil competitivo que tiene la empresa el Sarcay frente a otros fabricantes y comercializadores de Pisco. Para ello, se tuvo en cuenta las empresas Pisco Villas de Oro y Tacama, ya que son dos compañías que producen la misma variedad de pisco, han participado en ferias nacionales e internacionales recibiendo medallas en calidad y están presentes actualmente en el mercado Colombiano.

Esta matriz MPC o matriz del perfil competitivo, se construyó identificando unos factores críticos para el éxito a quienes se les dio un porcentaje de acuerdo al grado de relevancia dentro del mercado y posteriormente se dio una calificación de 1 a 4 tal como se hizo con las matrices MEFI y MEFE. Sin embargo, en este caso, se hace la valoración por cada empresa, de manera independiente. Finalmente, se sumaron los valores obtenidos por cada factor logrando identificar la empresa de mayor puntaje, la cual tiene mayor nivel competitivo.

La siguiente herramienta que se usó fue el gráfico PEEA o ‘posición estratégica y evaluación de la acción’, la cual indica si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa El Sarcay. Esto se obtiene de acuerdo al valor obtenido por cada

una de las variables: determinación de la ventaja competitiva, clima de negocios, fortalezas de la industria y las fortalezas financieras. Así pues, para aplicar el enfoque, el tomador de decisiones deberá exponer los factores más relevantes en su tema de estudio frente a la compañía, y a estos, darles unos valores numéricos. Estos valores serán promediados y determinarán una posición estratégica en la matriz

Finalmente, realizamos la matriz DOFA teniendo en cuenta los resultados de todas las herramientas anteriores, las cuales nos permitieron realizar un análisis organizacional en relación con las diferentes oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas identificadas en la empresa El Sarcay. A partir de ello, se preestablecieron catorce estrategias que surgieron de cuatro combinaciones: oportunidades vs debilidades, oportunidades vs fortalezas, amenazas vs debilidades y amenazas y fortalezas.

Del mismo modo se evaluaron las catorce estrategias identificadas por medio de la matriz CPE o matriz cuantitativa de la planeación estratégica, donde se dio un porcentaje de acuerdo al grado de importancia de las variables internas y externas. Cada estrategia se calificó independientemente de acuerdo a la relación que había entre éstas y las diferentes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas. Por último se seleccionaron las estrategias con mayor puntaje, ya que éstas serán las ideales para generar un cambio positivo dentro de la organización.

El informe final se construyó mediante la obtención de datos cuantitativos y cualitativos, análisis de la información, investigación de mercados, consolidación de variables, uso de herramientas organizacionales y asesoría de Mauricio Escobar, director del programa de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario.

7. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS REALIZADOS

7.1. MEFI

En la realización de la matriz, encontramos 20 fortalezas y 11 debilidades que la empresa tiene actualmente, de estas, le dimos un mayor valor a los factores críticos que tienen una alta influencia en análisis realizado. El total de esta matriz es de 2,77 es decir que la empresa, como productora y comercializadora de Pisco Peruano, en sus fortalezas internas generales está por arriba del promedio.

(ANEXO 10.2. MEFI)

Las principales fortalezas que tiene la empresa, es que cuenta con una participación de mercados, debido a que en los últimos años han logrado incrementar sus ventas; en el año 2006 fue su primera producción y fue de 2000 litros; los cuales se vendieron en el año 2007; actualmente producen 40.000 litros y los venden en el transcurso del año; la organización en ventas es una fortaleza que no se debe dejar a un lado ya que cumplen el presupuesto en ventas anual; vendiendo en el mercado 60% de piscos puros a un precio de \$46.00 soles, 30% de piscos acholados a 79 soles y 10% en mostos verdes a 110 soles.

Otra fortaleza es que la calidad de sus productos es lo que marca diferenciación frente a la competencia, llevando esto a que la empresa cumpla con los estándares de calidad que están establecidos, finalmente la empresa cuenta con una variedad de 8 productos para el cliente.

Las debilidades más influyentes en este análisis son el posicionamiento que tienen en Perú actualmente, ya que son reconocidos, pero no son la marca #1 en el país, también los canales de distribución que manejan actualmente, puesto que manejan canal directo por medio de su propia tienda ubicada en la planta de producción y como canal indirecto supermercados y restaurantes. Sin embargo, estos no son eficientes y tienen una baja presencia de sus productos, por tanto, no implantan desarrollo de mercado y los costos de estos son altos.

La publicidad que manejan, es otra debilidad, ya que a pesar de que tienen presencia en las redes sociales estas no están actualizadas y por esta razón no hay información suficiente para el consumidor; otra fuerte debilidad que afecta el desarrollo óptimo de la empresa son las capacidades tecnológicas con las que cuenta ya que no son tecnologías de última generación.

7.2. MEFE

En la matriz externa, pudimos identificar 9 oportunidades y 10 amenazas del mercado. El puntaje total de esta nos dio 2,62, es decir que la Empresa El Sarcay se encuentra por encima del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

(ANEXOS 10.3 MEFE)

Las oportunidades más destacadas en el mercado son los acuerdos comerciales que hay entre los países, una de ellas es la alianza del pacífico en la que hace parte Colombia y Perú, esta alianza ‘genera que en estos dos países exista un libre movimiento de bienes y servicios en donde los aranceles sean preferenciales’ (Cancillera, s.f.). Así mismo, la gastronomía peruana tiene una alta influencia y crecimiento a nivel mundial, lo que conlleva a que el apogeo en Colombia de restaurantes peruanos sea bastante alto y rentable (EFE, 2016).

El Pisco Peruano es protegido por una denominación de Origen (Do-pisco) que fue establecida el 14 de febrero del 2011, creando así una oportunidad para la empresa debido a que sus productos cumplen con los requisitos establecidos. Un factor clave son los precios del mercado, por ejemplo los productos importados en Colombia; de acuerdo a una Ley que se está debatiendo por el gobierno, las bebidas alcohólicas tanto nacionales como importadas, tendrán el mismo pago de impuestos por lo que el Pisco Peruano podrá estar en un mismo rango de precios frente a la competencia que se le pueda presentar (Acosta, 2016).

Las Amenazas que afectan el crecimiento de la empresa principalmente son las fortalezas de los competidores, ya que estos ofrecen diferentes presentaciones de Pisco que El Sarcay no. Un ejemplo es que en el restaurante Dama Juana venden shots, pero ellos compran el pisco a empresas que lo venden en galones para ahorrar costos. Además que las empresas que están posicionadas a nivel nacional exportan sus productos a diferentes países.

La variedad de licores importados en Colombia es una amenaza ya que la competencia es bastante alta, en el año 2010 por ejemplo en Bogotá ‘se importaron 13’550.414 litros, que representaron 55,2 millones de dólares, el trago más apetecido es el vino con importaciones de 5,2 millones de litros y lo sigue el whisky con 2’638.291’ (Portafolio, 2011). Los precios de los competidores son menores a los de El Sarcay ya que la calidad que manejan es menor y producen en mayores cantidades.

Las principales empresas competidoras de El Sarcay que realizan exportaciones de Pisco son: Bodegas y viñedos tabernero S.A.C. con una participación del 20%, Destileria la Caravedo S.R.L. con una participación del 20%, Bodegas Viñas de Oro con una participación del 6% y Viña Tacama S.A. con una participación del 3%. (SIICEX, s.f.).

7.3. MIME

Con los resultados totales de los factores críticos de las matrices MEFI (2,77 eje X) Y MEFE (2,62 eje X), ubicamos los datos en el gráfico. Encontramos que El Sarcay se encuentra en una posición en donde debe conservar y mantener. Esto quiere decir que la empresa debe continuar con el mismo nivel de producción y dirigiéndose al mismo segmento de mercado, para de esta manera mantener una estabilidad en la industria y poder crecer a mediano plazo.

(ANEXO 10.4. Gráfica MIME)

7.4. MPC

Los factores críticos que se tuvieron en cuenta fueron: Liderazgo en ventas 22%, competitividad de Precios 12%, calidad del Producto 14%, variedad de productos 10%,

publicidad 15%, posicionamiento 18% y canales de distribución 9%. A cada empresa le dimos una calificación teniendo en cuenta sus características y como resultado vimos que El Sarcay tiene un total de 2,27 el cual es inferior al de su competencia, pues la empresa de Pisco Viñas de Oro tiene un total del 3,24 y Tacama 3,27. Lo anterior, nos muestra que son dos empresas muy fuertes y con gran participación en el mercado, por lo que son competidores potenciales difíciles de atacar.

7.5 PEEA

Analizando cada factor de la empresa y de la industria, identificamos que El Sarcay se encuentra en el cuadrante agresivo, es decir que se encuentra en una muy buena posición; haciendo referencia a que las fortalezas que tiene le van a permitir seguir en el mercado y aprovechar las oportunidades que este le ofrece, además de vencer las debilidades que tienen y evitar las amenazas externas.

(ANEXO 10.5. Gráfica PEEA)

7.6. DOFA

Analizamos los factores internos y externos de El Sarcay, e identificamos 14 estrategias que se pueden aprovechar para el crecimiento de la empresa.

Posición DO:

ES1: I24+E1+E2+E3: Realizar una penetración global del mercado. Para incrementar la participación en los mercados nacionales e internaciones en los que actualmente opera y de esta manera generar más compras de los clientes existentes y la atracción de nuevos clientes.

ES2:I25+ E9: Segmentación de mercados, para definir un consumidor objetivo y sus hábitos de compra que demuestren el canal óptimo para la distribución de producto.

ES3: I26+E5: Con el objetivo de encontrar oportunidades de negocio en mercados internacionales, hacer un convenio con PromPerú; ya que es una identidad gubernamental

que se enfoca en la internacionalización de empresas peruanas, a través de esto aprovechar los beneficios que se obtienen con los Acuerdos Comerciales entre los dos países.

ES4: I27+E2+E3+E6+E7+E9: Para lograr un reconocimiento en la industria se debe hacer mercadeo digital, el cual está basado en herramientas electrónicas (redes sociales) e innovar la página web que manejan actualmente. Así mismo utilizar la estrategia del voz a voz y la participación en eventos/ferias. Esto generando comunicación directa y personal que ayuden al reconocimiento y posicionamiento

Posición FO:

ES5: E1+I15+I16+I14+E4: Actualmente la empresa está aprovechando su diferenciación de la competencia y por esta razón debe conservar y mantener variables como estándares de calidad, instalaciones y proveedores de la empresa lo cual le permite aprovechar de la denominación de origen que tiene el Pisco y posicionarse en el mercado.

ES6: E2+E3+E9+I9+I19+I18+i20: La compañía cuenta con una alta variedad de productos, innovación y relaciones públicas las cuales se deben utilizar de una mejor manera para participar en ferias internacionales, para ser más reconocidas a nivel mundial y de esta manera incrementar sus ventas.

ES7: E3 + E4 + E5 + E6 + E7 + I7 + I9 + I12 + I16 + I17 + I18 + I19: Desarrollo de mercado para expandir y buscar nuevas opciones y oportunidades para la venta de los productos actuales y nuevos.

ES8: E1+E8+I18+I7: Conservar y mantener precios y calidad para mantener la fidelización de los clientes actuales.

Posición DA:

ES9: E10+E11+ E14+E15+I30= Asociarse entre las empresas exportadoras y la comisión nacional del Pisco, proponer un proyecto para recibir apoyo del gobierno para fomentar

la bebida tradicional peruana conjuntamente y de esta manera, establecer unas medidas igualitarias con el fin de recibir beneficios en mercados extranjeros

ES10: $E15+E16+I29$ = Invertir en tecnologías para mejorar tiempos y reducir costos sin afectar calidad de producto.

ES11: $E13+I26+I28+I30$ = Merchandising, donde ‘la adecuada gestión pasa por dar respuesta a las cuestiones que se plantean sobre qué productos vender, dónde localizarlos y cómo presentarlos’ (Palomares, 2000).

Posición FA:

ES12: $E16+I14+I13$ = Inventario de seguridad, en sentido de exportación y por cambios climáticos, es importante tener ‘un colchón de seguridad’ para compensar riesgo de paros no planeados de producción o cambios inesperados en la demanda.

ES13: $E12+I15+I16$ = Conservar y mantener los estándares de calidad, para mantener la fidelización de los clientes actuales.

ES14: $E10+E11+I9+I1+I2$ = Conservar y mantener planeación estratégica. Continuar produciendo y comercializando a nivel local, y dirigiéndose al mismo segmento.

7.7. CPE

Después de la calificación de cada estrategia encontramos los valores de cada estrategia:

Estrategia 1: 13,13	Estrategia 6: 12,23	Estrategia 11: 9,74
Estrategia 2: 8,05	Estrategia 7: 14,76	Estrategia 12: 7,99
Estrategia 3: 10,09	Estrategia 8: 8,98	Estrategia 13: 8,85
Estrategia 4: 10,84	Estrategia 9: 9,505	Estrategia 14: 9
Estrategia 5: 8,68	Estrategia 10: 6,44	

8. CONCLUSIONES

Con el análisis DOFA fue posible analizar la situación actual de la compañía a través de una auditoría interna donde se logró identificar algunas ventajas competitivas, ya que por medio de éste se conocieron fortalezas y debilidades de las principales operaciones que se desarrollan dentro de la organización, y con ello las capacidades distintivas y diferenciadoras para fortalecerse en el mercado.

A través de este análisis, se identificó que la compañía El Sarcay posee grandes fortalezas en cuanto al área de producción, pues desarrolla un implacable proceso enfocado en la calidad de su producto 'Pisco Peruano', lo que lo ha llevado a tener un gran reconocimiento en la industria de producción de bebidas destiladas a base de uva. La calidad que maneja en su producto es la que genera diferenciación frente a los competidores.

Del mismo modo, se evidenció que con la participación que tiene en los mercados, ha logrado incrementar sus ventas con el pasar de los años; la estrategia que hasta ahora han implementado en cuanto a la cantidad que producen, la gran variedad de productos y sus presentaciones, hacen que se adecuen a las necesidades y expectativas de los clientes en el mercado, por lo que generan reconocimiento en la industria local.

Por otro lado, se evidenció que haciendo un análisis detallado de los factores externos, la compañía puede recolectar información pertinente sobre las tendencias económicas, sociales, culturales, tecnológicas, entre otras, que le permitan inferir en las competitividades actuales. Así pues, se logró identificar que la empresa El Sarcay, tiene múltiples oportunidades en el mercado; una de ellas en el aspecto cultural, donde se encontró que la Gastronomía Peruana está expandiéndose globalmente y está siendo acogida por muchos países quienes están abiertos a probar nuevos platos y bebidas influyentes del Perú.

Finalmente y de acuerdo a este diagnóstico, se concluyó que la empresa está en una posición estable, donde lo que produce y comercializa está generando gran rentabilidad y al mismo tiempo reconocimiento local de la marca. Los clientes actuales están satisfechos con la calidad del producto y por ende siguen consumiendo el Pisco Peruano acompañándolo con los platos distintivos de su gastronomía. ‘El Sarcay hasta este año está empezando a generar utilidades, ya que en los años anteriores la compañía era rentable, pero se estaba recuperando la inversión’ Es por ello, que la empresa debe conservar y mantener, debido a que su estrategia en producción y comercialización está respondiendo a la demanda actual del mercado y está en un momento de estabilidad.

9. RECOMENDACIONES

Cabe aclarar que de acuerdo al propósito planteado de este análisis, el objetivo es generar ciertas estrategias que ayuden a la empresa, El Sarcay, a aumentar el reconocimiento y consumo de su Pisco Peruano, no sólo en el mercado local sino en el ámbito internacional, por lo que se propone las siguientes estrategias de mercadeo:

En primer lugar, se identificó que la empresa debe realizar una fuerte penetración en el mercado, es decir incrementar la participación de El Sarcay en los mercados que opera con los ocho tipos de Pisco Peruano que produce. Se propone que la compañía realice mayores esfuerzos de promoción, por ejemplo, realizando una campaña publicitaria donde genere mayor conciencia de marca o implementando varias promociones a corto plazo y con fecha de terminación definida, basándose en fechas especiales a nivel internacional o en días feriados nacionales.

También se propone que El Sarcay trate de aumentar los métodos que usa para distribuir el Pisco Peruano en manos de los consumidores, haciéndolos más fáciles de obtener. Esto se puede lograr aumentando el espacio actual en los retailers o poniendo su página web como nuevo canal donde los clientes puedan realizar las compras del producto.

Como segunda medida, se propone aumentar la comunicación por medio de estrategias de mercadeo digital en la cual se debe hacer una renovación de todos sus sitios web. Actualmente, EL Sarcay se encuentra en Facebook, Instagram y su propia página, pero estos, están desactualizados y no brindan información completa de sus productos. Es por ello, que se debe reforzar la promoción en las redes sociales y hacer un buen uso de cada una de las herramientas que brindan las aplicaciones.

En tercer lugar, se debe incrementar la participación en ferias y eventos nacionales e internacionales relacionados con la gastronomía peruana, para de esta manera promocionar sus

productos en mercados globales exponiendo las cualidades del Pisco Peruano que efectivamente serán bien recibidos de acuerdo al estudio externo realizado.

Por último, se encontró que es ideal iniciar estrategias de desarrollo de mercado, donde la empresa El Sarcay debe identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos existentes. Con ello, se propone que la empresa amplíe el nicho de mercado, ofreciendo sus productos a un número mayor de restaurantes, pero también a clubes o lugares donde la competencia no haga presencia actualmente. De esta manera, se podrá ofrecer el producto no sólo en Lima y sus alrededores, sino llegar a otras regiones e ir ganando territorio nacional. Un factor importante al aplicar esta estrategia, es que la empresa cuente con políticas definidas así como manuales operativos y de procesos, para así asegurar la calidad y éxito del negocio en otros mercados.

Con dichas estrategias, la empresa logrará incrementar las ventas en el mercado nacional y en los mercados extranjeros en los que actualmente opera, como lo es España y Japón; y de esta manera se generará mayores compras de los clientes existentes, pero también se logrará atraer a futuros clientes; esto dando como resultado final un reconocimiento y posicionamiento más fuerte en la industria nacional e internacional.

De igual forma, es importante resaltar que de acuerdo al diagnóstico interno y externo realizado, no es viable que la empresa inicie procesos de exportación en este momento, ya que los gastos operacionales y de comercialización son altos y la compañía en el momento no se encuentra en capacidades de asumirlos; por lo que las estrategias identificadas anteriormente deben estar enfocadas en aumentar el consumo en territorio nacional, y paulatinamente aumentar reconocimiento a nivel global.

10. REFERENCIAS

- Acosta, J. (20 de Septiembre de 2016). Un debate 'caliente' tendrá la votación de la ley de licores. *Portafolio*.
- Arturo, M. (s.f.). Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf
- Cancillera. (s.f.). Obtenido de Alianza del Pacifico: <http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>
- Cardenas, J. (28 de Abril de 2016). (V. A. Cañon Pardo, & L. D. Moreno Varon, Entrevistadores)
- Correa Amaya, J. (2004). *Método DOFA, ¿ método usado para diagnostico de vulnerabilidad y planeación estratégica?* Neiva. Recuperado el 22 de Octubre de 2016
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación. Recuperado el 29 de Octubre de 2016, de <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf><http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/CON-ESTRATEGICA-%20FRED%20DAVID.pdf>
- Ediciones Diaz de Santos. (1994). El análisis FODA. En *El plan de negocios* (pág. 157). Mexico DF, Mexico: Diaz de Santos. Recuperado el 22 de Octubre de 2016
- EFE. (3 de Septiembre de 2016). Boom' de restaurantes peruanos en Colombia podría dejarles 30 millones de dólares este año'. *Portafolio*.
- El Peruano. (19 de Diciembre de 2015). Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/12/19/1325488-1.html>
- El Sarcay. (s.f.). *Sarcay de Azpitia*. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de <http://www.elsarcay.pe/sarcay-de-azpitia---un-pisco-para-premiar.html>
- Feres, B. (13 de Marzo de 2015). *Specias gourmet*. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de <http://speciasgourmet.com/pisco-y-pisco-sour-un-trocito-de-historia-de-peru/>
- Fernández-Trujillo, J. d. (s.f.). Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de http://torrefdz.es/pa_come65.htm

- López Hernández, M. E. (11 de Mayo de 2014). *Grandes Pymes*. Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de <http://www.grandespymes.com.ar/2014/05/10/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>
- Moreno, A. (s.f.). Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de <http://jennyadrianamoreno.blogspot.com.co/p/modelo-general-e-gerencia-estrategica.html>
- Palomares, R. (2000). Merchandising. Recuperado el 9 de Noviembre de 2016, de http://e-aulas.urosario.edu.co/pluginfile.php/853100/mod_resource/content/3/%C2%BFQU%C3%89%20HACEN%20LOS%20QUE%20M%C3%81S%20VENDEN%3F%20RICARDO%20PALOMARES%20BORJA.pdf
- PISCOESPERU. (s.f.). Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de http://www.piscoesperu.com/_que_es_el_pisco_.php
- Ponce T., H. (Enero-Junio de 2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 12(q), 113-130. Recuperado el 23 de Octubre de 2016
- Portafolio*. (17 de Marzo de 2011). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/licores-importa-colombia-bogota-region-compra-132994>
- Rivera, H. (Julio de 2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf
- Serna Gómez, H. (2005). Planeación estratégica. En S. G. Humberto, *Gerencia Estratégica* (págs. 30- 62). Bogotá: 3R editores.
- SIICEX*. (s.f.). Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=166&pnomproducto=Pisco
- Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de <http://www.sic.gov.co/drupal/denominacion-de-origen>
- Talacón, H. P. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

Recuperado el 28 de septiembre de 2016, de <https://www.academia.edu/16573164/MEFE-MEFI-MPC-FODA>

Universidad del Rosario. (s.f.). Obtenido de <http://www.urosario.edu.co/Home/la-universidad/Mision-y-Vision/>

Universidad del Rosario. (s.f.).