



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**MODELO DE ASOCIATIVIDAD DE PEQUEÑOS PRODUCTORES  
DE PISCO DEL DISTRITO LOS AQUIJES DEL VALLE DE ICA  
PARA LA GENERACIÓN DE OFERTA EXPORTABLE**

**PRESENTADA POR**

**PEDRO CARLOS CUMPA ATOCHE  
DIANA CAROLINA FUSTER GUERRA**

**ASESOR**

**SEGUNDO FÉLIX VILLEGAS REAÑO**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ**

**2019**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTIN DE PORRES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

TESIS

MODELO DE ASOCIATIVIDAD DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE PISCO  
DEL DISTRITO LOS AQUIJES DEL VALLE DE ICA PARA LA GENERACIÓN  
DE OFERTA EXPORTABLE

PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:  
PEDRO CARLOS CUMPA ATOCHE  
DIANA CAROLINA FUSTER GUERRA

ASESOR:  
MG. SEGUNDO FÉLIX VILLEGAS REAÑO

LIMA, PERÚ  
2018

## **DEDICATORIA**

Con todo el amor, para las personas que hicieron lo posible e imposible por ayudarme a acabar este largo camino, gracias a mis papas José, Mañu, Betty y Pepe, mis incondicionales.

### **Diana Fuster Guerra**

A mi ángel, mi amigo padre que me cuida desde el cielo y me da las fuerzas día a día de conseguir mis metas, a mis madres que me enseñaron lo que es la dedicación y el amor. A mis padres que me enseñaron a ser disciplinado y honesto en la vida. Y a mi familia que es el motor de mi vida.

### **Pedro Cumpa Atoche**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestro Asesor Félix Villegas Reaño, por su capacidad de potenciar nuestras habilidades y motivarnos siempre a mejorar e investigar, agradecerle además su tiempo y dedicación desde el inicio de esta investigación.

También agradecemos a todos los productores de Pisco de la marca colectiva Orovilca, en especial a la Bodega Bohórquez, Bodega de la familia Soria, Bodega de la familia Lovera, Bodega Álvarez, Pisco 3 Generaciones, Bodega Sotelo y al Director del Ministerio de Agricultura, el Ing. Baudelio Alarcón Risco, quienes nos brindaron información privilegiada que ha contribuido significativamente a nuestra investigación.

Finalmente, queremos agradecer a nuestras familias por su apoyo incondicional, sus buenos deseos y su empuje por lograr nuestros objetivos

Gracias a todos por hacer posible esta investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
TABLA DE CONTENIDO.....	1
ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICAS .....	5
RESUMEN .....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	16
1.1. Antecedentes de la investigación.....	16
1.1.1. Antecedentes Nacionales .....	16
1.1.2. Antecedentes Internacionales .....	19
1.2. Bases Teóricas .....	20
1.2.1. Asociatividad.....	20
1.2.1.1. Definición .....	20
1.2.1.2. Ventajas de la Asociatividad .....	21
1.2.1.3. Gestión.....	22
1.2.1.3.1. Estructura organizacional .....	22
1.2.1.4. Proceso asociativo .....	27
1.2.1.5. Tipos de Asociatividad .....	29
1.2.1.6. Asociatividad en sectores agrícolas de Perú.....	34
1.2.1.7. Casos Asociativos.....	37
1.2.1.7.1. Marca Colectiva Orovilca – Pisco .....	37
1.2.2. Competitividad.....	38
1.2.2.1. Competitividad de las naciones.....	44

1.2.2.2.	Competitividad en el Perú .....	45
1.2.3.	El Pisco.....	49
1.2.3.1.	Definición .....	49
1.2.3.2.	Tipos de Uva Pisquera y zona de cultivo .....	49
1.2.3.3.	Clasificación .....	50
1.2.3.4.	Reglamentos asociados al Pisco .....	51
1.2.3.4.1.	Norma Técnica Peruana 211.001.2006 .....	51
1.2.3.4.2.	Denominación de Origen.....	51
1.2.3.5.	Ficha Técnica.....	51
1.2.3.6.	Proceso de Elaboración .....	54
1.2.3.7.	Cadena de Valor .....	58
1.2.4.	Región Ica .....	63
1.2.4.1.	Condiciones Naturales y Entorno Físico .....	63
1.2.4.2.	Indicadores Demográficos.....	65
1.2.4.3.	Actividad productiva – económica.....	67
1.2.4.3.1.	Sector agropecuario .....	68
1.2.4.3.2.	Sector Pesca .....	70
1.2.4.3.3.	Sector Minería .....	71
1.2.5.	Oferta Exportable.....	72
1.2.5.1.	Exportaciones Nacionales.....	72
1.2.5.1.1.	Principales Mercados .....	75
1.2.5.1.2.	Empresas Exportadoras .....	77
1.2.5.2.	Exportaciones Mundiales .....	79
1.2.5.3.	Importaciones Mundiales .....	80
1.2.6.	Análisis P.E.S.T.E.....	82
1.2.6.1.	Factor Político: .....	82
1.2.6.2.	Factor Económico .....	84

1.2.6.3. Factor Social .....	86
1.2.6.4. Factor Tecnológico.....	89
1.2.6.5. Factor Ecológico .....	89
1.2.7. Matriz EFE .....	93
1.2.8. Matriz EFI .....	94
1.2.9. Análisis FODA .....	95
1.3. Hipótesis .....	97
1.3.1. Hipótesis general .....	97
1.3.2. Hipótesis específicas .....	98
CAPÍTULO II. MÉTODO.....	99
2.1. Diseño metodológico.....	99
2.2. Población y muestra de la investigación .....	99
2.3. Instrumentación.....	101
2.4. Procedimiento .....	102
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	104
3.1. Resultados de la Investigación.....	104
3.1.1. Impacto de la implementación de un modelo asociativo en los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica.....	104
3.1.2. Influencia de la adopción de un modelo asociativo en la gestión de las actividades de los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región de Ica .....	109
3.1.2.1. Análisis 5 Fuerzas de Porter. ....	110
3.1.2.2. Análisis FODA de resultados .....	114
3.1.3. Factores limitantes en la cadena de valor de los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica.....	120
3.1.4. Modelo de asociatividad para generación de oferta exportable de Pisco de los pequeños productores del distrito de Los Aquijes de la región de Ica.....	133

3.1.4.1. El Modelo .....	133
3.2. Discusión de resultados .....	136
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	139
4.1. Conclusiones.....	139
4.2. Recomendaciones.....	140
BIBLIOGRAFÍA .....	141
ANEXOS .....	151

## ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICAS

### Índice de Tablas

Tabla 1 Ficha Técnica del Pisco.....	52
Tabla 2 Exportaciones nacionales de Pisco, año 2017 y 2016 .....	72
Tabla 3 Exportaciones nacionales de Pisco, mes de Setiembre .....	73
Tabla 4 Exportaciones nacionales de Pisco al mercado de Chile, totalizado en USD FOB y litros .....	74
Tabla 5 Principales mercados de las exportaciones nacionales de Pisco al año 2017 .....	75
Tabla 6 Principales empresas peruana exportadoras de Pisco, al año 2017 ...	77
Tabla 7 Principales plagas en cuarentena .....	91
Tabla 8 Matriz EFE.....	93
Tabla 9 Matriz EFI .....	94
Tabla 10 Matriz FODA.....	95
Tabla 11 Listado de Muestra .....	101
Tabla 12 Principales actores .....	107
Tabla 13 Análisis FODA de Resultados .....	114
Tabla 14 Matriz FODA CRUZADA .....	116
Tabla 15 Desventajas de la Cadena Productiva de Orovilca .....	125
Tabla 16 Pregunta Abierta 1.....	128
Tabla 17 Pregunta Abierta 2.....	128
Tabla 18 Pregunta Abierta 4.....	130
Tabla 19 Pregunta Abierta 5.....	131
Tabla 20 Pregunta Abierta 6.....	132
Tabla 21 Pregunta Abierta 10.....	133

### Índice de Gráficas

Gráfica 1 Proceso Asociativo .....	27
Gráfica 2 Ica: Contribución por rubro al valor agregado bruto, año 2016.....	68
Gráfica 3 Exportaciones nacionales al mercado de Chile, año 2017 y 2016, variación porcentual .....	73

Gráfica 4 Precio por litro de Pisco expresado en USD FOB, principales mercados de las exportaciones nacionales, año 2017 y 2016.....	75
Gráfica 5 Top 5: Mercados importadores de aguardiente de orujo de uvas, 2012 – 2016 .....	76
Gráfica 6 Exportaciones Nacionales de Pisco de la empresa Destilería La Caravedo SRL al mercado de Estados Unidos del año 2013 al 2016 .....	79
Gráfica 7 Pregunta Abierta 12 .....	108
Gráfica 8 Pregunta Abierta 17 .....	118
Gráfica 9 Pregunta Abierta 11 .....	119

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Dimensiones estructurales y contextuales del diseño organizacional .....	23
Ilustración 2 Aspectos observables de la cultura organizacional.....	25
Ilustración 3 Líder basado en valores .....	26
Ilustración 4 Cuadro comparativo entre Asociación, Cooperativa, Consorcio ..	34
Ilustración 5 Conceptos básicos de Marcas Colectivas.....	37
Ilustración 6 Factores determinantes de la competitividad sistemática. ....	40
Ilustración 7 Estructura de la competitividad empresarial .....	42
Ilustración 8 Pilares del índice global de competitividad .....	45
Ilustración 9 Índice global de competitividad 4.0 .....	46
Ilustración 10 Índice de Competitividad Regional - ICA.....	48
Ilustración 11 Comparación del Proceso artesanal e industrial de elaboración de Pisco .....	54
Ilustración 12 Flujo de la Producción de Pisco .....	57
Ilustración 13 Cadena de Valor del Negocio Vitivinícola .....	59
Ilustración 14 Mapa de la región Ica.....	63
Ilustración 15 Superficie y porcentaje de tierra según capacidad de uso .....	65
Ilustración 16 Perú: Población por segmentos de edad según departamentos 2017 .....	66
Ilustración 17 Población censada y densidad poblacional según provincias de la región Ica.....	66

Ilustración 18 Perú: Distribución porcentual de la población urbana y rural por departamento .....	67
Ilustración 19 Ica-Sector agropecuario .....	70
Ilustración 20 Ica: Sector Pesca .....	71
Ilustración 21 Ica – Sector Minería .....	72
Ilustración 22 Exportaciones nacionales de Pisco a los bloques económicos .	77
Ilustración 23 Principales exportadores de aguardiente de orujo de uvas al año 2017 .....	80
Ilustración 24 Principales importadores de aguardiente de orujo de uva al año 2017 .....	81
Ilustración 25 Evolución de la Inflación del Perú, 2013-2018 .....	85
Ilustración 26 ICA: Crédito Directo .....	86
Ilustración 27 Tasa de Empresarialidad de la MIPYNE, Según Regiones, 2012 (En porcentajes) .....	88
Ilustración 28 Proceso Productivo del Pisco Orovilca .....	123
Ilustración 29 Ventajas de la Cadena Productiva de Orovilca .....	124

## RESUMEN

**Objetivo:** La presente investigación cualitativa pretende demostrar el impacto de la implementación de un modelo asociativo de pequeños productores de Pisco, así como identificar de qué manera influenciaría en la gestión de sus actividades, cadena de valor y oferta exportable. En la investigación se ha tomado como caso de estudio a la marca colectiva Orovilca.

**Método:** Se trabajó con un diseño exploratorio cualitativo, utilizando los instrumentos de guía de observación y encuesta a profundidad no estructurada. La muestra fue seleccionada utilizando una técnica no probabilística de tipo intencional a la que se le aplicaron criterios de inclusión y exclusión.

**Resultados:** Se analizó de manera integral el proceso utilizado para la producción de Pisco de la marca colectiva Orovilca, así como los conocimientos de cada productor entrevistado. Los resultados son presentados con graficas y a través de instrumentos como: Análisis Foda, 5 fuerzas de portes y matriz BCG. Finalmente, se detalla la situación actual de los pequeños productores de Pisco en Ica y de la marca colectiva Orovilca, y se proponen estrategias de mejora continua.

**Palabras clave:**

Pisco, Asociación, Gestión, Cadena de Valor, Oferta Exportable

## **ABSTRACT**

**Target:** This qualitative research was carried to demonstrate the implementation impact of a model associativity of small Pisco producers, also to identify how this influence in the management of their activities, value chain and exportable supply. In this research, the shared brand Orovilca is has been taken as a case study

**Method:** We worked with a qualitative exploratory design, using the following instruments: observation guide and unstructured in-depth survey. The sample was selected with an intentional non-probability technique applying inclusion and exclusion criteria.

**Results:** It was analyzed comprehensively the production process of the Orovilca' s Pisco, and the knowledge of each producers interviewed. The results are shown with graphics and instruments like SWOT, Porter's five forces and BCG matrix.

Lastly, is summarized the current situation of the small Pisco producers in Ica and the shared brand Orovilca, in addition strategies of continuous improvement are propose.

### **Key words:**

Pisco, Association, Management, Value chain, Exportable supply,

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, abarcará el tema de asociatividad como un mecanismo para hacer frente a las amenazas generadas por la globalización económica y que exigen a las empresas buscar estrategias de gestión para poder competir a nivel nacional e internacional.

En el Perú, los modelos asociativos son promovidos por las diversas entidades del gobierno como por ejemplo: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Agricultura y Riego entre otros, con la finalidad de contribuir a la competitividad de las empresas peruanas, generar oferta exportable y permitir el desarrollo conjunto de los sectores industriales del país.

Así pues, los objetivos de la implementación de un modelo asociativo, podrían resumirse en 3 grandes aspectos: Comercialización con la búsqueda de nuevos mercados, obtención contactos comerciales nacionales e internacionales, así como la creación de nuevos productos que se adapten a las nuevas tendencias del mercado. Financieros: acceso a fuentes de financiamiento, puesto que muchos de los pequeños productores no son agentes de crédito. Organizacionales: mejora de los procesos productivos, poder de negociación, entre otros. (MINCETUR. 2013. P. 12)

En relación a la implementación de un modelo asociativo de pequeños productores de Pisco del valle de Ica, la investigación realizada sugiere que es una medida que se puede adoptar para aumentar la oferta exportable del producto nacional Pisco, además de brindar ventaja competitiva, en aspectos económicos, de marketing, posicionamiento del producto y de negociación con los clientes y proveedores.

Los antecedentes encontrados, indican que el sector de consumo masivo está conformado por distintas industrias, entre ellas la industria de bebidas alcohólicas, esta como otras se ve afectada negativa o positivamente por los cambios que suceden en la economía, en el mercado, en los consumidores y en las medidas que dicta el estado, por ejemplo, en el año 2004 en Perú como

medida de desarrollo y promoción del Pisco, se excluye a este bien del pago del 20% correspondiente al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) y se otorga una tasa de S/. 1.50 por litro. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2004).

Asimismo; en el año 2005, se le denominó al Pisco como Producto Bandera por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2005) medida que fue adoptada como una estrategia de promoción y posicionamiento.

Si bien estas iniciativas han sido beneficiosas para el desarrollo del mercado y del producto “Pisco”, acorde a la información brindada por la cámara de comercio de Lima (CCL), en el 2017 la cerveza fue la bebida alcohólica más consumida por los peruanos, seguido por el vino y finalmente las espirituosas, entre ellas el Pisco (Diario El Comercio, 2017). Hecho que se replicaría en el mercado internacional, ya que según reporte estadístico de la empresa Euromonitor International, indicó que las bebidas espirituosas al año 2017 tuvieron una participación de consumo a nivel mundial del casi 40% sólo por debajo de la cerveza (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2013).

Según información publicada en la revista *Estrategia de CENTRUM Católica*, (2011, pp. 24-26) en el año 2009 la producción de Pisco tuvo una caída producto de la ralentización del consumo privado y bajo dinamismo de las áreas sembradas en las principales zonas productoras, sin embargo, esto no afectó las exportaciones para el año 2010, ya que tuvieron una expansión del 40%, considerando que se exporta menos del 5% de la producción total.

La expansión del mercado de Pisco se ve reflejado hasta la actualidad, ya que para el año 2017, las exportaciones alcanzaron un total de 6,769,751 USD valor FOB y su equivalente a 940,033 litros, siendo los 5 principales mercados Estados Unidos, Chile, España, Países bajos y Francia, en este orden. (SUNAT). En cuanto a la producción nacional del Pisco, según estimaciones del ministerio de la producción, habría ascendido a 10.7 millones de litros al cierre del año 2017. (Ministerio de la Producción, 2018)

A manera explicativa, es preciso indicar que el presente trabajo de investigación se realizó en Ica, departamento que junto a Lima representan el 90% de la producción nacional de Pisco según Diario Perú 21 (2017) y que, según el Ministerio de Agricultura y Riego, (2017, p.8) en el año 2016 contribuyó con el 32.6% de la producción nacional de uva, lo equivalente al total producido de 225.4 mil toneladas las cuáles fueron destinadas para la venta como materia prima y/o la producción de productos vitivinícolas.

En el caso de los pequeños productores de Pisco, sujetos de estudio, por falta de capacidad, conocimiento y tecnificación, se ven obligados a dirigir su cosecha a más de un sector, limitante frente a otros productores de mayor envergadura que si cuentan con un plan empresarial y estratégico, con lineamientos y objetivos concretos.

La primera gran tarea de un potencial comercializador, distribuidor y/o exportador de Pisco, es la constitución formal de una empresa y obtención del uso de la Denominación de Origen Pisco, autorizada por la Dirección de Signos Distintivos (DSD) de INDECOPI, cumpliendo de manera integral con los requerimientos exigidos en el reglamento de la denominación de origen Pisco y demás normas incluidas en este documento.

Otros criterios importantes, de consideración son: inversión inicial, capacidad operativa, método de comercialización, red de socios y proveedores, entre otros. Escenario que para un pequeño productor sería cavernoso, no obstante, en la actualidad y con mayor aceptación que antes, la posibilidad de implementar o ser parte de un modelo asociativo, basado en el precepto de cooperar con distintas personas para alcanzar un fin común, no solo reduce la carga individual, sino que además se obtienen ventajas como: reducción de costos, mayor volumen de producción, capacidad de negociación, acceso a nuevos mercados y mejora de la oferta exportable. (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2016).

Finalmente, mencionar que se tuvo acceso a información relacionada a la marca colectiva Orovilca, caso utilizado en esta investigación, puesto que se

conoció que fue una de las primeras iniciativas asociativas originadas por los pequeños productores de pisco del Distrito de Los Aquijes de la región Ica a inicios del año 2010, sin embargo, se sabe que esta marca colectiva no ha tenido un buen rendimiento, lo que ha ocasionado que el modelo adoptado quede pasmado y no se tomen medidas al respecto.

Teniendo en cuenta la descripción de la situación problemática, se concluye en la siguiente interrogante ¿De qué manera impactaría la implementación de un modelo asociativo en los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica?

La implementación de un modelo asociativo de pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región de Ica, complementada con una correcta gestión, logrará que los participantes sean más competitivos a través de la tecnificación de sus procesos productivos individuales y colectivos (cadena de valor), además contribuye con el desarrollo de la participación en el mercado interno y con el acceso a mercados potenciales en el exterior, en búsqueda de generar una oferta exportable.

Se busca que el modelo de asociatividad brindado en esta investigación sea un marco de referencia para estudios posteriores referentes a la industria del Pisco y que pueda ayudar a casos como el de la marca colectiva Orovilca a continuar con sus esfuerzos, proponiendo soluciones factibles que puedan implementarse.

En conclusión, a través del estudio realizado se busca que los pequeños productores de pisco del distrito Los Aquijes del Valle de Ica tengan mejores y mayores oportunidades de crecimiento de forma integral, que colaboren al desarrollo de la región Ica y que el producto bandera del Perú esté mejor posicionado a nivel mundial.

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación fue un diseño exploratorio, debido a que busca examinar un problema poco estudiado como es el impacto de la implementación de un modelo asociativo en los

pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región de Ica, basados en el estudio del caso de la marca colectiva Orovilca, además se ha recurrido a instrumentos cualitativos como: guías de observación y entrevistas a profundidad, ya que permiten conocer de manera directa el entorno de los pequeños productores pertenecientes a la marca colectiva Orovilca.

La población escogida son los productores formales de Pisco del Valle de ICA, estableciendo que el marco muestral son los productores miembros de la marca colectiva Orovilca, la técnica de muestreo utilizada es no probabilístico de tipo intencional usando criterios de inclusión y exclusión, para afinar de manera correcta la muestra al tema de investigación propuesto.

En el capítulo I, se plasma la fundamentación teórica, empezando por el análisis de los antecedentes nacionales e internacionales, además se define las bases teóricas con las que se realizó la presente investigación. Por otro lado, se realizó un análisis P.E.S.T.E (Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos) para conocer de qué manera, el entorno de la industria del Pisco influye en los factores analizados; posteriormente se realizaron las matrices EFI y EFE para formular la matriz FODA inicial. Finalmente, se formulan la hipótesis general y las específicas.

En el capítulo II, se determina el diseño de la investigación, el cual es cualitativo. Además, se define la población y la muestra, esta última conformada por los miembros de la marca colectiva Orovilca, productores que conforman la Asociación de Productores de Pisco en Ica - Apropica y representantes de entidades que apoyan a la industria. En este capítulo también se definen los instrumentos a utilizar y el procedimiento coherente y lógico que se llevara a cabo.

En el capítulo III, se muestra de manera ordenada los resultados de la investigación, brindando las conclusiones de los instrumentos y herramientas utilizadas como: análisis FODA de resultados y cinco fuerzas de Porter, con la

finalidad de evidenciar que los resultados se acercan o no a las hipótesis planteadas. Por último, se definen las estrategias y acciones recomendadas a ser adoptadas por la marca colectiva Orovilca.

Finalmente, en el capítulo IV se detallan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, así como las referencias bibliográficas, apéndices y anexos explicativos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Gran parte de los estudios realizados están ubicados en el ámbito nacional, desde estudios realizados a nivel Región hasta comparaciones en Bodegas localizadas en Ica.

Se puede afirmar que existe un gran crecimiento a lo largo de la región y que la producción y el consumo de pisco se están incrementando, así mismo, se han realizado estudios de asociatividad en el rubro de Pisco, específicamente en la región de Ica, se tiene a la Marca Colectiva Orovilca.

Además, se reconocerá los antecedentes nacionales e internacionales que existen sobre el tema de asociatividad y de mejoras de los procesos en la industria vitivinícola.

#### 1.1.1. Antecedentes Nacionales

Respecto a los antecedentes nacionales, las publicaciones son hechas en su mayoría por entidades del Ministerio de Agricultura y Producción quienes brindan charlas informativas, además de autores independientes que brindan información sobre el Pisco.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004) en el Plan Operativo del Producto Pisco, investigación realizada hace más de 10 años, donde se establecen las siguientes líneas estratégicas al 2005 y 2010: mejora oferta exportable, consolidación en mercados internacionales, mejorar los servicios para posicionarse en mercados internacionales y desarrollo de cultura exportadora, en la actualidad, no se encuentra una investigación al POP Pisco.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (S.F) a través de una presentación didáctica identifica la Institucionalidad del Pisco, entre ellos se consideran: Comité Especial del Producto Bandera (CEPROBA PISCO), Comité Vitivinícola, Consejo Regulador del Pisco, Centro de Innovación Tecnológica de Vid (CITEvid ahora llamado CITEagroindustrial), Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO).

INDECOPI, REGLAMENTO DE LA DENOMINACION DE ORIGEN PISCO (2011) y otras organizaciones del Estado crean el Reglamento de la D.O Pisco con el objetivo de distinguir y proteger la bebida nacional.

Ministerio de la Producción (2014) a través del Estudio de Diagnóstico de Crecimiento de Ica indica que en esta región se produce el 60% de Pisco a nivel nacional, sin embargo presentan problemas como falta de promoción, falta de financiamiento, incluso falta de oferta de insumo, ya que la Uva de Mesa está ganando hectáreas de cultivo resagando a la Uva Pisquera, ya que la primera es más rentable, además que existe una gran descoordinación entre el Ministerio de Producción y el CITEagroindustrial, ya que el primero promueve la producción de Pisco y el segundo promueve la producción de Uva de Mesa desmotivando a los productores de Pisco.

Ministerio de Producción (2017) a través de su web, indica que la producción de Pisco para el año 2017 aumentaría en 4% respecto al 2016 y que está ingresando a los siguientes mercados: India, Israel, Bélgica, Noruega, República Dominicana, Emiratos Árabes y Australia, Estados Unidos y Chile son los principales compradores de Pisco.

MINCETUR (2013) promueve la Asociatividad como herramienta de crecimiento a través de su Guía N° 12 Asociatividad para el Comercio Exterior donde indica de manera sencilla y didáctica las ventajas de iniciar un grupo asociativo e incentivar la actividad de comercio exterior.

Sierra y Selva Exportadora (2017) a través de un informe en su página web indica que la asociatividad y la normalización de productos son factores determinantes en los productores agrícolas de cacao, ya que pueden lograr precios de compra y venta competitivos además de darse cuenta que de esta forma asociativa obtienen mayores beneficios.

Alvarez Merino, D'Ipolitto de Olivera, & Lemos de Aguilar (2010) Han diagnosticado tres situaciones problemáticas que generan impedimentos de crecimiento y desarrollo en los pequeños productores de Pisco, se detalla a continuación: problemática del agua, dificultad de estandarización y la falta de acceso a créditos.

Ministerio de Agricultura y Riego (2017b) en su informe vía web, hace de conocimiento que se inauguraron reservorios de agua que beneficiarían a Ica y Huancavelica, teniendo como objetivo el aumento de la competitividad de los productores agrícolas de estas regiones, además recalco que la asociatividad y la diversificación de productos los llevaría a aumentar las ventas.

Marcelo Astocondor (2008) realiza una investigación de la fabricación de Pisco con el objetivo de proponer nueva tecnología básica para que las microempresas puedan producir pisco de calidad regido a la Norma Técnica Peruana y que, a la vez, pueda competir internacionalmente con bebidas alcohólicas similares, además realiza una propuesta económica en base a las exigencias mínimas que debería considerar una bodega para aperturar.

Torres (2010) en su investigación Asociatividad como Estrategia para Desarrollar las Exportaciones de Pisco del Valle de Cañete, concluye que la asociatividad se ve gravemente afectada por la desconfianza que existe entre los productores además que la poca capacidad productiva y la falta de tecnología ocasionan que no se los productores no puedan exportar sus productos.

### 1.1.2. Antecedentes Internacionales

Avila Huaman (2014) proveniente de Argentina, realiza una investigación sobre el escenario comercial del Pisco a nivel nacional e internacional para poder identificar nuevas oportunidades comerciales, obteniendo como resultado que actualmente, existen políticas que amparan el Pisco internacionalmente, además de que se está logrando ingresar a nuevos mercados a pesar que Chile es el primer competidor a nivel producción y comercial.

Pajuelo Escobar (2018) en su estudio editorial sobre la promoción del Pisco en Europa, afirma que fue desde el 2003 que el Pisco empezó a ser conocido en Europa, gracias a un Decreto Supremo que dispone que todas las dependencias internacionales de Perú deban ofrecer Pisco en cada brindis organizado. Gracias a esta iniciativa, la Fédération Française des Spiritueux (S.F.) incluyó al Pisco como un destilado de vino junto al Cognac y Brandy, reconociéndolo exclusivamente de Perú, años después también se logra que Organisation Internationale De La Vigne Et Du Vin (2013) incluye los ocho tipos de Uva Pisquera dentro de su Catálogo Oficial llamado Lista Internacional de las Variedades de Vid y sus sinónimos, con el objetivo que el Pisco pueda ser reconocido por más enólogos.

SNIPP (2017) menciona en su informe que las bebidas espirituosas están captando un porcentaje perteneciente a la compra de la cerveza, que además la preferencia de consumo de cocteles está aumentando constantemente y finalmente, señala tres tendencias de los consumidores:

- Los consumidores buscan la autenticidad de cada producto vendido.
- La tecnología permite a todas las marcas, poder llegar a su público objetivo.
- Los jóvenes cada vez son más influyentes y experimentales.

Fajardo (2017) concluye en su informe que Perú vende mayores cantidades de Pisco a nivel internacional en comparación con Chile, pero no afirma que uno sea mejor que otro.

Liendo & Martínez (2001) indica que a partir de la década del 90, las pequeñas y medianas empresas tuvieron que iniciar procesos de cambio debido a la globalización, evaluando a la asociatividad como una herramienta de crecimiento y competitividad para las PYME en Argentina.

## 1.2. Bases Teóricas

### 1.2.1. Asociatividad

Sin lugar a duda, la formación y formalización de una o más empresas es un buen inicio para el desarrollo de la población, sin embargo, se debe tener en cuenta que la finalidad de la creación de una asociación es que esta se establezca, crezca y sea rentable en el tiempo, una de las razones por las cuales las empresas se extinguen en su etapa inicial es porque sus costos son mayores que sus ingresos.

En esta investigación se propone un modelo asociativo para poder disminuir esa dificultad y dar impulso al crecimiento sostenible grupal.

#### 1.2.1.1. Definición

La asociatividad es el mecanismo por el cual de dos a más pequeñas o medianas empresas de un mismo rubro deciden unirse voluntariamente para buscar un fin en común, considerando que cada miembro mantiene su propia independencia.

Es el proceso de agrupamiento voluntario de personas o empresas que trabajan estructuradamente con el fin de alcanzar sus metas. Y que a través de esta buscan la efectividad de la productividad, desarrollando mayores y mejores ingresos consecuentes a la comercialización. (Ministerio de la Producción, 2014)

Como afirma el autor Peña & Bastidas (2004)

“La asociatividad es un mecanismo de cooperación para mejorar la competitividad y apoyar la internacionalización de las PyMEs, en cuanto a su inserción en los procesos de globalización de la economía”. (pág. 58)

La definición planteada por Peña y Bastidas da énfasis a la asociatividad como herramienta para la apertura del comercio exterior, obteniendo nuevas ventajas competitivas como nuevos clientes y precios de escala.

Torres (2010) menciona que el término de asociatividad es muy reciente en el país, sin embargo, ya existen asociaciones de productores, la mayoría de estos de fruta, estos son: Asociación peruana de exportadores de Café, Mango, Palta Hass, Limón, Lúcumá, entre otros, a la vez, estas asociaciones promueven la inversión nacional e internacional.

#### 1.2.1.2. Ventajas de la Asociatividad

Las personas o empresas se asocian para obtener uno o varios beneficios en común, dentro de ellos: la reducción de costos individuales y grupales, aumento de ventas y la captación de nuevos clientes.

Las principales ventajas que se generan al formar una asociatividad son:

- Diversificación de demanda
- Mayor poder de negociación con clientes y proveedores
- Mejora la cadena de valor
- Disminuir costos en la cadena de valor
- Generar volumen de oferta exportable
- Incremento de productividad
- Desarrollo de economías de escala
- Nuevos conocimientos
- Capacitación en recursos humanos y financieros
- Modernización empresarial

(Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013)

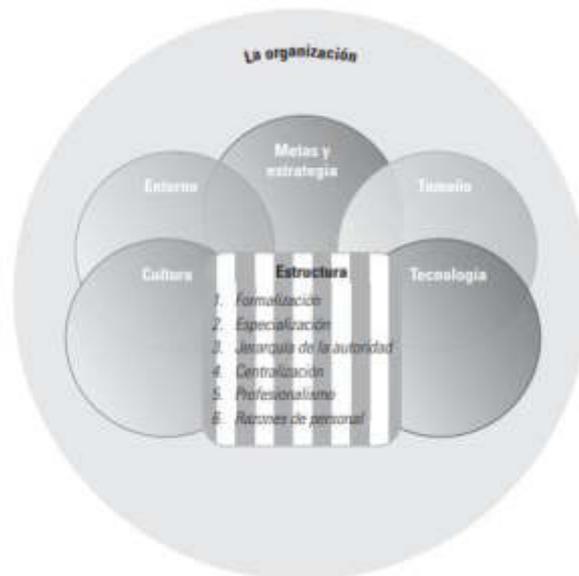
Todas estas ventajas descritas incentivan a los productores a crear y formar una asociación, ya que además de obtener beneficios grupales, también mejora la calidad de vida de los integrantes y de la población.

### 1.2.1.3. Gestión

#### 1.2.1.3.1. Estructura organizacional

Las empresas son organizaciones basadas en las personas y es a través de la interacción de estas que buscan lograr objetivos en común, supuesto que es reafirmado por el autor Daft (2013) quien indica que las organizaciones son entidades sociales, con enfoque hacia las metas, las cuales serán alcanzadas mediante actividades estructuradas y coordinadas, las cuales están vinculadas al entorno. Así mismo, según la Organización Internacional del Trabajo - OIT (2016) las organizaciones están compuestas por personas organizadas y coordinadas que cumplen roles específicos para lograr un objetivo común.

Además, las organizaciones tienen dos dimensiones: las estructurales las cuales describen las características internas de la organización y por otro lado, las contextuales encargadas de definir las características de toda la organización, como su tamaño, cultura, entorno y tecnología. A continuación, en la ilustración N° 1 se muestra las dimensiones estructurales y contextuales:



*Ilustración 1 Dimensiones estructurales y contextuales del diseño organizacional*

Fuente: Daft (2013)

Entre las dimensiones estructurales podemos señalar como las principales según los autores consultados Daft, (2013) y Zapata Rotundo, (2015) las siguientes:

- **Centralización:** Variable referida al nivel jerárquico que tiene autoridad para la toma de decisiones. En este punto los autores mencionan dos situaciones: a) Si la toma de decisiones es realizada por los niveles superiores, la organización se encuentra centralizada, por el contrario, b) si la toma de decisiones es delegada a niveles inferiores, la organización está descentralizada.

- **Formalización:** Referido a los documentos escritos sobre los procedimientos, regulaciones y manuales de políticas, que los empleados deberán seguir para llevar a cabo sus tareas.
- **La jerarquía de la autoridad:** Variable que tiene por finalidad describir el tramo de control de los niveles superiores de la organización, así como mostrar quien reporta a quien. Es entendido que mientras la organización sea vuelva más grande, también se convierte en una unidad compleja.

En relación a las dimensiones contextuales, se tomó información de los autores Daft, (2013), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA (2018) Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, (2015) se señalan las siguientes:

- **Tecnología Organizacional:** Son todas las herramientas, técnicas y acciones que tienen impacto en las organizaciones desde su cultura hasta la forma en como son utilizadas para producir un bien o servicio.
- **Cultura:** La cultura organizacional tiene por finalidad otorgar una identidad a la organización, además es el conjunto de normas, creencias, comportamientos y sistemas, que tienen en común los miembros de una organización. Está compuesta por a) la organización b) en cómo se hacen las cosas y c) las creencias y valores.



*Ilustración 2 Aspectos observables de la cultura organizacional*

*Daft, (2013)*

En la ilustración N° 2 se detallan los aspectos observables de la cultura organizacional, estos son símbolos, ceremonias, historias, relaciones de poder, entre otros factores que son perceptibles por los miembros de la organización y que tienen por finalidad crear un compromiso, mejorar el desempeño e incitar la participación activa dentro de la organización.

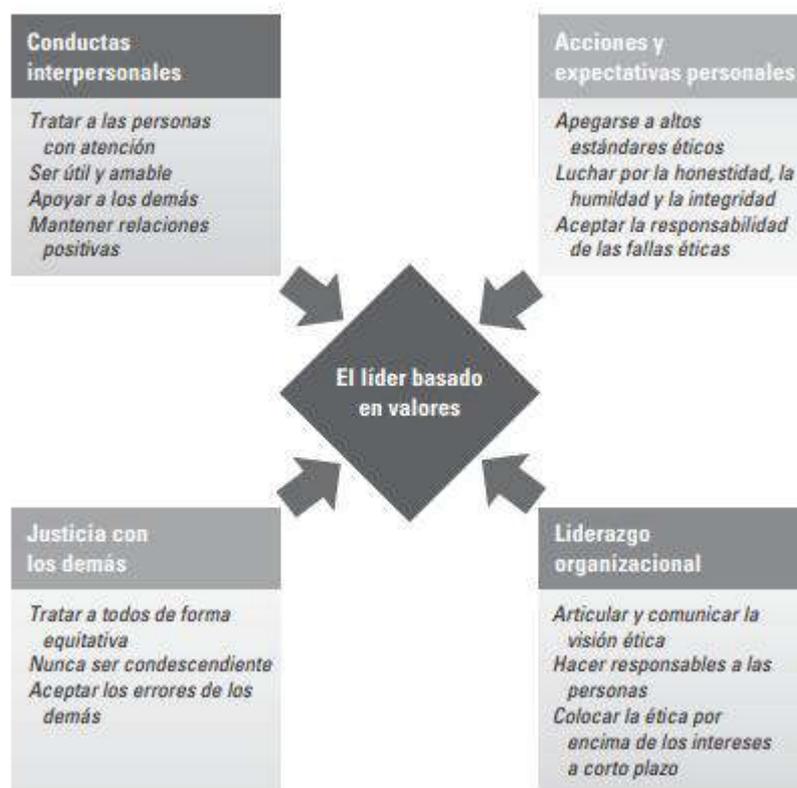
- **Las metas y la estrategia:** Al establecer la misión de la organización se plantean las metas y objetivos de la organización. En cuanto a la estrategia, se refiere a la planificación de recursos y actividades que deberán realizarse para alcanzar la misión de la organización.

Como se describió anteriormente, las organizaciones están compuestas por varias aristas, que deberán ser gestionadas correctamente para causar efectos positivos en la organización, sin embargo, esto no será posible si la gestión empresarial no tiene

enfoque hacia sus colaboradores, y no identifican que estos son lo primordial para lograr las metas y objetivos planteados.

Por otro lado, para lograr una gestión empresarial idónea, es necesario también la aparición de líderes en las distintas áreas de la organización quienes deberán cumplir el rol de capacitadores y orientadores, así como ser quienes promuevan la cultura organizacional en sus equipos.

Así mismo, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA (2018) a través del proyecto de impulso de la agricultura utilizando asociaciones, sugiere que, un buen líder deberá ser aquel que busque la participación de todos miembros, interesado de que surgan nuevos líderes que puedan apoyarlo.



*Ilustración 3 Líder basado en valores*

Fuente: Daft, (2013)

Por otro lado, el autor Daft (2013) señala que los líderes basados en valores, son miembros de la organización que se esfuerzan por crear y sostener relaciones interpersonales positivas, son éticos, fomentan la comunicación interna y aceptan errores propios y de los demás, tratando de buscar soluciones inmediatas. Ver ilustración N°3.

Se concluye que el papel de un líder democrático basado en valores dentro de una organización es importante, no obstante, se recomienda incentivar un liderazgo colectivo y democrático que fortalezca las organizaciones, es propicio indicar que la aparición de líderes va de la mano con el desarrollo de la cultura organizacional y demás variables de las dimensiones estructurales y contextuales.

#### 1.2.1.4. Proceso asociativo

El proceso asociativo se resume según el diagrama que se muestra a continuación:



*Gráfica 1 Proceso Asociativo*

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe cada etapa del proceso asociativo según Liendo & Martínez (2001)

- a) Etapa de Gestación: los interesados van descubriendo la posibilidad de crear un grupo asociativo, se evalúa a cada uno de ellos para obtener un análisis interno, además, se intercambian opiniones, objetivos y se van tomando acciones para la creación.
- b) Etapa de Estructuración: los participantes establecen objetivos y roles dentro del grupo asociativo, además, establecen las estrategias que se van a tomar para lograr los objetivos planteados, políticas y normativas que los van a regir.
- c) Etapa de Madurez: en esta etapa se define la forma jurídica del grupo asociativo, basada en los objetivos y estrategias planteadas con anterioridad, cada integrante sabe la función a seguir, además se crean las bases para la sostenibilidad del grupo y los sistemas de control.
- d) Etapa Productiva: Es la etapa clave de la asociatividad, ya que en esta se pone en marcha los procesos operativos, para obtener los resultados esperados. Se tiene que consolidar el planeamiento estratégico de la asociación.
- e) Etapa de Declinación: esta etapa inicia cuando los objetivos establecidos en las primeras etapas no se están cumpliendo, los rendimientos disminuyen y la relación costo-beneficio grupal y de cada integrante es negativa. Se evalúa si se desintegra el grupo asociativo o si se inicia un nuevo proyecto.

#### 1.2.1.5. Tipos de Asociatividad

Como se ha mencionado anteriormente, la asociatividad es un mecanismo que ayuda a dos o más empresas a obtener beneficios individuales y grupales, es voluntario y cada uno de los participantes puede conservar su independencia jurídica.

Según MINCETUR (2013) clasifica la asociatividad en 10 tipos que serán explicados a continuación:

- a) Subcontratación: relación vertical que solo se establece en la cadena de valor, dirigido para pequeñas y medianas empresas con gran producción.
- b) Alianzas Estratégicas: relación horizontal entre empresas competidoras del mismo rubro, sin embargo, se unen para temas de investigas, desarrollo, compras, etc.
- c) Distritos Industriales: son aglomeraciones regionales pertenecientes a solo una rama de la industria que se unen para fortalecer la competitividad.
- d) Núcleos Empresariales: son equipos de trabajos de empresarios del mismo o distinto rubro pero con problemas similares, se unen para solucionarlos.
- e) Redes de Servicios: son grupos de personas con la misma o diferente profesión que se unen para brindar un servicio integral al mismo cliente.
- f) Pools de Compras: son grupos de empresas que tienen la necesidad de adquirir un bien o un servicio pero que necesitan tener mayor poder de negociación.

- g) Grupos de Exportación: son grupos de empresas pertenecientes a un mismo sector y que tienen la finalidad de colocar sus productos en el extranjero, cuentan con un coordinador que los orienta paso a paso para lograr el objetivo.
- h) Clúster: son empresas o instituciones que están ubicadas de forma estratégica a nivel geográfico y que brindan actividades comerciales similares.
- i) Joint Venture: una sociedad con personalidad jurídica de dos o más empresas que están regidas bajo estrategias empresariales de una empresa propietaria. Incluye aportación de fondos, tecnología, capital humano, activos, capacidad productiva o de servicios.
- j) Consorcio: dos o más personas se asocian para formar un negocio y participar activamente, el objetivo de ambos es obtener beneficios económicos. El consorcio es una persona jurídica sin embargo cada parte conserva su personería jurídica.

Como se puede observar, existen distintas modalidades de poder formar una asociación, ya sea constituyendo una persona jurídica o sólo agrupándose para obtener un beneficio en común como el poder de negociación, aumentar las ventas, lograr exportar productos, etc.

Sin embargo, el Ministerio de la Producción (S.F) afirma que los modelos más comunes de asociatividad en el Perú son los siguientes:

#### a) Asociación

Se define como una agrupación de personas naturales o jurídicas que no tienen fines de lucro, pero que realizan una actividad en común. Las asociaciones están regidas por el Código Civil.

Dentro de las principales ventajas que resaltan en este tipo de asociatividad tenemos:

- Compras a gran escala de insumos y equipos.
- Los asociados pueden recibir avales y garantías.
- Pueden abarcar el sector público y privado.
- Existe el Registro Nacional de Asociaciones MYPE.
- Beneficio colectivo.
- La asociación tienen servicios de capacitación y asistencia técnica.

Las asociaciones están conformadas por una asamblea general, siendo tres la cantidad mínima de personas para iniciar. Además las asociaciones que se dediquen a la beneficencia, asistencia social, educación, cultura, científica, literaria, deportiva, política, gremial y vivienda, están exoneradas del pago del Impuesto a la Renta.

#### b) Consorcio (Contratos Asociativos)

Conforme a lo mencionado anteriormente, el consorcio se realiza cuando dos o más personas se asocian para formar un negocio, estas personas no pierden su autonomía. Los consorcios están regidos por la Ley General de Sociedades.

Las principales ventajas que resaltan en este tipo de asociatividad son:

- Mayor poder de negociación y de compra.
- Reducción de costos y gastos.
- Apertura de créditos.

- Reducción de riesgos.
- Inicio de exportaciones e importaciones
- Mejor calidad de servicio al cliente
- Cada empresa participante es autónoma

Los consorcios no tienen como requisito una cantidad mínima de integrantes, sin embargo se recomienda que se inicien conformados por 8 integrantes. Además, el consorcio puede trabajar con empresas formales con RUC.

#### c) Cooperativa

Las cooperativas están formadas por varias personas con el propósito de realizar una actividad comercial que les genere ingresos económicos, la lista de personas que pueden conformar una cooperativa es la siguiente: personas naturales, cooperativas, comunidades campesinas, entidad del sector público, personas jurídicas sin fines de lucro, personas jurídicas con fin de lucro únicamente las pequeñas empresas. Las cooperativas están regidas por la Ley General de Cooperativas.

Las cooperativas tienen características particulares, entre estas tenemos que cada integrante es libre de participar o retirarse, el número de socios es ilimitado, el patrimonio puede ser dinero, bienes muebles o inmuebles.

Las principales ventajas de las cooperativas son las siguientes:

- Mayor poder de negociación y de compra
- Todos los bienes aportados a la cooperativa son propiedad de las medianas y pequeñas empresas que los otorgaron.
- Las deudas pueden ser pagadas con el patrimonio.
- La tributación de la cooperativa será la misma de la MYPE.
- Aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

Las cooperativas se dividen en dos tipos, detallados a continuación, ambas son completamente independientes, una cooperativa no puede ser de Usuarios y Trabajadores a la misma vez

- a) Cooperativas de Usuarios, teniendo como principal objetivo ser fuente de servicios para los socios.
- b) Cooperativas de Trabajadores, teniendo como principal objetivo ser fuente de trabajo para todos sus socios.

Las cooperativas están conformadas por una asamblea general y con un mínimo de 11 participantes.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo entre Asociación, Consorcio y Cooperativa según Ministerio De La Producción (2013).

ASOCIACIÓN	COOPERATIVA	CONSORCIO
Se encuentra regulado en el "Código Civil"	Se encuentra regulado por una Ley especial denominado "Ley General de Cooperativas"	Se encuentra regulado en la Ley 26887 denominado "Ley Generales de Sociedades"
Se constituye por EP y se inscribe en RRPP.	Se constituye por EP y se inscribe en RRPP.	Se celebra un Contrato y se eleva a la SUNAT.
No se requiere un capital mínimo para constituir la Asociación.	La Ley no establece capital mínimo para constituir una Cooperativa.	La Norma no establece el capital mínimo para formar un Consorcio.
Se requiere por lo menos 3 integrantes	Se requiere por lo menos 11 integrantes	Se requiere por lo menos 2 integrantes.
A los integrantes se les denomina Asociados	A los integrantes se les denomina Socios.	A los integrantes se les denomina Consorciados o partícipes
La Tributación es individual.	La Tributación conjunta e individual.	La Tributación individual bastante sencilla.
Las utilidades generadas no podrán ser distribuidas directa o indirectamente entre los asociados.	Permite a sus socios obtener insumos al costo y/o lograr el mejor precio posible por sus productos, es decir no genera ganancias la Cooperativa.	Las utilidades generadas serán distribuidas entre los integrantes del Consorcio. (la forma de distribución debe establecerse claramente en el contrato)
Duración ilimitada.	Duración ilimitada.	Para efectos tributarios el contrato de consorcio sin contabilidad independiente no debe superar los 3 años.

*Ilustración 4 Cuadro comparativo entre Asociación, Cooperativa, Consorcio*

Fuente: (Ministerio De La Producción, 2013)

1.2.1.6. Asociatividad en sectores agrícolas de Perú

En el Perú ya existen grupos de asociatividad formados hace algunos años, la mayoría de estos son pequeños y medianos productores agrícolas, que se concentran en producir el cultivo y venderlo en grandes cantidades.

Los sectores agrícolas que tienen grupos de asociatividad son los siguientes, según (ONG PROGRESO, S.F):

a) Sector bananero

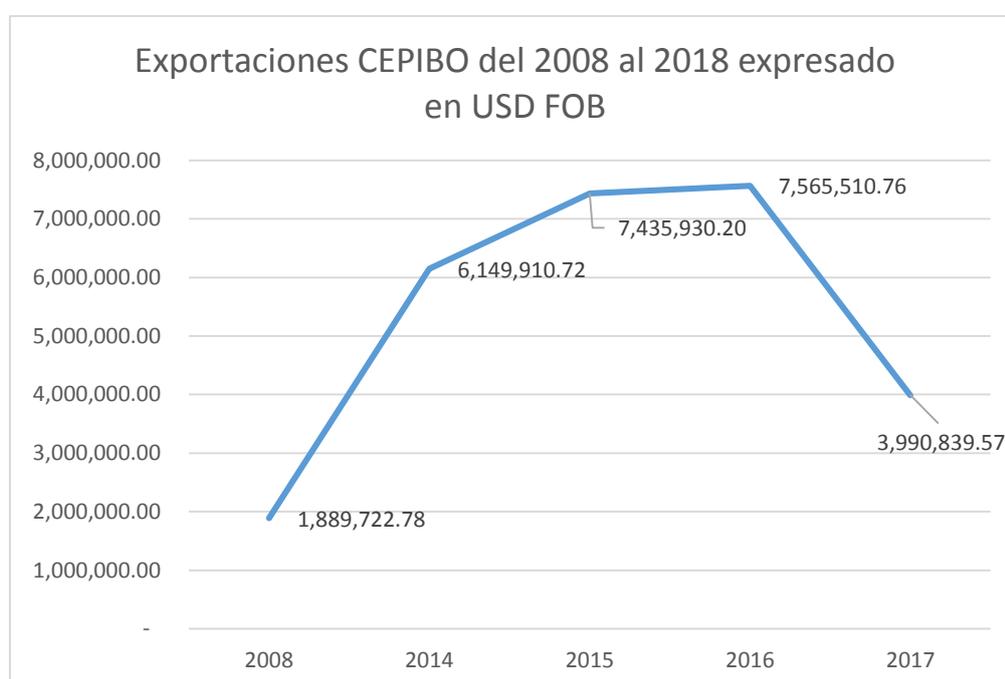
Uno de los grandes ejemplos de asociatividad es La Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico – CEPIBO quienes inicialmente estuvieron conformados por 12 asociaciones, dando un total de 1286 productores, siendo ellos mismos los dueños de las hectáreas de cultivo, teniendo como resultado la productividad de 1,500 hectáreas. (PROGRESO , s.f).

La actividad principal de la asociación es la producción de banano y la exportación del mismo, CEPIBO tuvo una producción aproximada de 660 contenedores para exportación en el periodo 2015 indicado por Ministerio de Agricultura y Riego (s.f.a).

Para el año 2018, según León Carrasco (2018) CEPIBO esta conformada por 450 productores quienes cuentan con un total

de 480 hectáreas de producción, a pesar de tener una gran diferencia en comparación a las actividades iniciales de CEPIBO, esta asociación se ve beneficiada exportando entre 8 a 10 contenedores de plátano orgánico semanalmente, los cuales tienen como destino los mercados de Estados Unidos y Europa.

Se consultó en SUNAT las exportaciones de CEPIBO desde el 2008 como fecha de inicio de operaciones y del 2014 al 2018 dando como resultado la siguiente Grafica N 1



Grafica 1 Exportaciones CEPIBO del 2008 al 2018 expresado en USD FOB

Elaboracion propia

Fuente: SUNAT

CEPIBO inicia operaciones en el año 2006 y se puede observar en la gráfica que las actividades de exportacion inician en el año 2008, teniendo dos años de desarrollo organizacional, financiero y acondicionamiento al nuevo modelo de negocio.

Iniciando con un monto de 1.889 mil USD FOB, ocho años después este monto se ve reflejado con un máximo de 7.565 mil USD FOB, viéndose en caída al año siguiente 2017 debido al fenómeno del niño que según lo indicado por Diario Gestión, (2017c) el sector agro tuvo una pérdida de 450 millones de soles al verse afectado 90 mil hectáreas de distintos cultivos.

La mayoría de productores de banano del país se encuentran dentro de un grupo asociativo que buscan no sólo generar grandes ventas, si no, mejorar la calidad de vida de su comunidad.

#### b) Sector cafetalero

Este sector al igual que el bananero es uno de los más grandes del Perú, con una gran extensión territorial, uno de los grupos asociativos más representativos es la Cooperativa Agraria Cafetalera de Pichanaki – ACPC conformado por 232 socios, teniendo aproximadamente 2100 hectáreas de cultivo exclusivo de café.

Muchas de estos grupos asociativos se encuentran en el norte y centro y zona selva del país logrando exportar sus productos a distintos clientes ubicados en América del Norte, América Latina y Europa.

El Ministerio de Agricultura y Riego cuenta con el Programa de Compensación para la Competitividad llamado AGROIDEAS, el cual viene trabajando constantemente, capacitando e incentivando a los pequeños y medianos productores de distintos cultivos del Perú, tratando de fortalecer los conocimientos de la asociatividad.

Por otro lado, el Ministerio de la Producción, a través del Instituto Tecnológico de la Producción – ITP, cuenta con CITEagroindustrial, que es un Centro de Innovación Tecnológica, que se encuentra ubicado en Ica.

#### 1.2.1.7. Casos Asociativos

##### 1.2.1.7.1. Marca Colectiva Orovilca – Pisco

Las marcas colectivas deben de pertenecer a un grupo asociativo que tiene el propósito de posicionar esta marca colectiva en el mercado.

Para entender un poco más sobre la marca colectiva, Zelada, Soriano, & Fernandini (2013) explican conceptos básicos:

<b>Propiedad de la marca</b>	Debe pertenecer a un colectivo de empresas y/o productores y/o actores y/o personas legalmente establecidas como tal (usualmente una Asociación).
<b>Uso de la marca</b>	Debe ser utilizada por las empresas / productores / actores y/o personas integrantes del colectivo, en la identificación de sus productos o servicios.
<b>Registro en categoría especial</b>	Deben ser inscritas en la categoría de marca colectiva, para ser reconocidas como tal. Una marca que se “comporte” como marca colectiva, pero que se encuentre sin registrar o registrada como marca comercial, no se considerará para efectos legales como una marca colectiva.

Ilustración 5 Conceptos básicos de Marcas Colectivas

Fuente: (Zelada, Soriano, & Fernandini, 2013)

Las marcas colectivas representan a todos los productos de los socios que la conformen, como si todos fuesen una misma empresa, los productos deben de ser similares.

La marca colectiva Orovilca fue constituida en el 2010, basicamente por 22 pequeños y medianos productores de Pisco de la Region Ica, cada uno de ellos con una larga trayectoria de elaboración y comercialización de Pisco, además contaron con el apoyo de CITEagroindustrial y de la Asociación de Productores de Ica (APROPICA).

El principal objetivo de esta marca colectiva era posicionar la marca Orovilca a nivel local, nacional, en supermercados e internacional a través de distribuidores que puedan colocar el producto en distintos mercados. Este pisco fue elaborado con las mejores uvas pisqueras para poder lograr un producto Premium.

A pesar de todo el esfuerzo depositado en esta marca colectiva, no se obtuvo el éxito planeado debido a la falta de conocimiento de la asociatividad y a la falta de confianza entre los integrantes de la marca, actualmente la producción se encuentra resguardada en CITEagroindustrial.

### 1.2.2. Competitividad

El concepto competitividad ha ido cambiado y volviéndose más complejo debido a la propia complejidad que ha alcanzado la sociedad en una era de globalización y constantes cambios tecnológicos. Este concepto es utilizado para diversos contextos ligados a investigaciones económicas, como determinar si un agente económico: gobierno, empresa o sector, es competitivo o no, en base a la evaluación de su desempeño, el cual a su vez está asociado al rendimiento de diversos

factores socioculturales, políticas institucionales, estrategias empresariales y variables macroeconómicas dirigidas por el estado.

Como ya se mencionó el concepto de competitividad varía dependiendo a que agente económico se esté evaluando, por ejemplo, a nivel de empresa la competitividad es primordialmente el efecto de las estrategias de gestión, a nivel del estado es la consecuencia de las estrategias de cooperación y competencia, por último, a nivel de nación es el resultado de las políticas públicas como respuesta de las iniciativas políticas de los actores económicos y sociales (Piñeiro, Jaffé, & Muller, 1993).

Lo antes mencionado, nos indica que, para hablar de competitividad se debe abarcar y profundizar sobre otros conceptos, así lo señalan los autores Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer (1994) quienes indican que la competitividad de la económica se basa en dos aspectos: a) la sinergia de cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso) y b) la conducción conjunta de los grupos importantes de actores, haciendo énfasis en la competencia, diálogo y toma conjunta de decisiones.

En la siguiente Ilustración N° 3 se muestra, la cual busca enumerar los distintos factores, políticas y estrategias en cada nivel, que deberán interactuar para poder definir la competitividad de una económica y lograr ventajas competitivas.



Ilustración 6 Factores determinantes de la competitividad sistemática.

Fuente: (Esser et al. , 1996)

Para mayor entendimiento de los niveles meta, meso, micro y macro, se realizó una recopilación y comparación de las definiciones registradas por los autores: Morales & Castellanos (2007) y Pat Fernández, Caamal Cauich, & Avila Dorantes (2009), siendo el resultado de este análisis el siguiente:

- **Nivel Meta:** Se analiza la capacidad del Estado en la conducción de la económica y la búsqueda del desarrollo de un país a través de la cohesión social. Las estrategias que propone este nivel tiene como finalidad optimizar la eficacia en los demás niveles.
- **Nivel Meso:** Se determinan las políticas de apoyo o también denominadas políticas horizontales, las cuales deberán fomentar la formación de estructuras, para el desarrollo oportuno de la infraestructura, tecnología, la evaluación del nivel de capacitación del talento humano y protección ambiental.

- **Nivel Micro:** Se refiere a la capacidad de gestión de una empresa, en base a las estrategias empresariales utilizadas para hacer frente a los requerimientos del entorno y que determinan la productividad de la empresa, así como el factor diferenciador con respecto a otra empresa.
- **Nivel Macro:** Esta asociado a las políticas económicas que determina el gobierno, como: Política monetaria, fiscal, cambiaria, entre otras, que tiene una influencia directa en el desempeño de las empresas.

Por otro lado, si se hablase de la competitividad empresarial, encontramos definiciones como la señalada por la OECD (1992) quien la definió como la capacidad de una nación, en condiciones de libre comercio, de producir bienes y servicios que cumplan los requerimientos de los mercados internacionales, a la par que mantiene y maximiza los ingresos de la población a un largo plazo.

Desde otro punto de vista la competitividad empresarial es definida como la capacidad de una empresa de crear valor a través de un crecimiento y rentabilidad sostenible a largo plazo (Institute for Management Development, 2014). Esta teoría se basa en la comprensión del concepto competitividad empresarial bajo dos dimensiones: la general y la intrínseca, que al trabajar de manera conjunta dictaminan el desempeño de una empresa, a continuación se muestra los factores incluidos en cada dimensión (ver Ilustración N° 4).

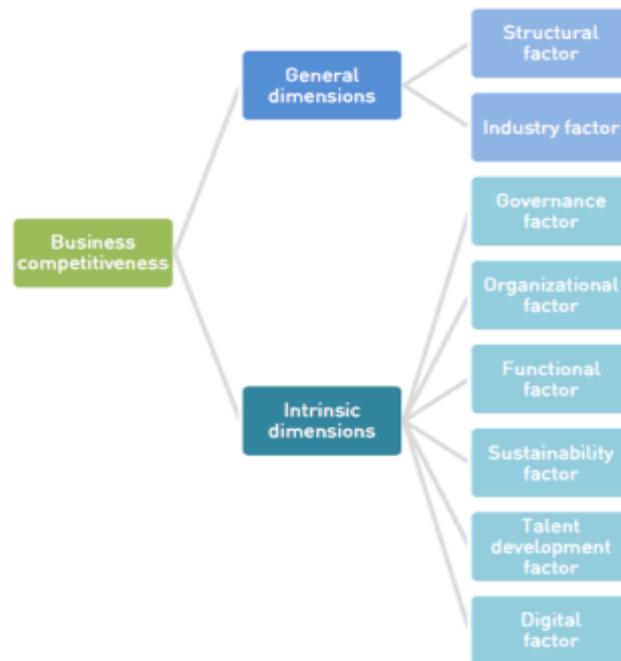


Ilustración 7 Estructura de la competitividad empresarial

Fuente: Institute for Management Development (2014)

La dimensión general, compuesta por las variables industriales y los elementos estructurales, factores que determinan el contexto en el que una empresa opera y el rendimiento de una empresa. La dimensión intrínseca se refiere a las prácticas y comportamientos de una empresa que influyen en su desempeño a largo plazo, por ejemplo: la capacidad de la empresa de adaptar su estrategia al constante cambio del mercado.

Se tiene conocimiento que uno de los mayores retos empresariales, es el proceso de adaptación para poder competir de manera regular en un mercado globalizado y de fácil acceso a la información, condiciones que generan presión y desafío, pero que a su vez dan a las empresas ventajas frente a sus competidores, además se benefician al tener un mercado local fuerte, donde sus actores: empresas competidoras, proveedores y clientes son agresivos y exigentes (Porter, 2007).

Sin embargo, lo antes mencionado no podría ser factible si una empresa no establece dentro de su planificación estratégica el objetivo de crear valor a través de la innovación, la cual según Porter (2007) puede presentarse como mejoras tecnológicas, organizativas o comerciales y tiene como finalidad lograr una ventaja competitiva.

De la misma forma, Bonales Valencia & Gallegos Ortiz, (2014) resaltan la importancia para las organizaciones en desarrollar una planificación estratégica, en la que los integrantes se reorganicen, coordinen esfuerzos, exista una adecuada comunicación y se replanteen metas y objetivos, con la finalidad de establecer una estrategia viable para lograr una comercialización a nivel internacional, así como sostener una competitividad internacional a largo plazo.

Milesi, Moori, Robert, & Yoguel (2007) sostienen en su investigación que las empresas pymes exitosas buscan diferenciarse con otras, desarrollando competencias tecno-organizacionales a través de invertir en investigación y desarrollo (I+D), por ejemplo: mejora de los productos y procesos, alcanzar certificaciones de normas de calidad y capacitación del personal.

A manera de conclusión, se entiende que la competitividad es determinada por el desempeño de diversos factores, políticas y estrategias definidas en cada uno de los cuatro niveles de una economía, se desprende además que búsqueda de ser competitivos genera mayor productividad, así como genera beneficios a largo plazo y con repercusión en los diversos agentes económicos y sociedad.

### 1.2.2.1. Competitividad de las naciones

El fundador del World Economic Forum; Schwab, K (2018) define el concepto de competitividad como: "... el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país" (p.43). Asimismo; el jefe de comunicaciones estratégicas el World Economic Forum; Cann (2016) agrega que las economías competitivas son aquellas que crecen de manera sostenible y que son inclusivas, es decir que otorgan una mayor probabilidad de que todos en la sociedad se beneficien de los resultados del crecimiento económico.

Se desprende de lo antes mencionado que la competitividad de una nación repercute en los diversos actores que la conforman, por lo que se necesita de un trabajo conjunto y de alinear esfuerzos hacia estrategias que generen ventajas competitivas.

Es así que el World Economic Forum realiza de manera anual un análisis de la competitividad de 140 países, tomando en consideración las tendencias globales, como la más reciente cuarta revolución industrial, la cual tiene por característica principal, la fusión de los mundos físicos, digitales y biológicos a través de nuevas tecnologías, permitiendo la personalización de los productos y haciendo posible la creación de nuevos modelos operativos. (Schwab K. , 2016)

En la siguiente Ilustración N° 5 se puede apreciar los pilares que constituyen el índice global de competitividad determinado por el World Economic Forum, estos pilares están agrupados en 4 categorías: Generación del ambiente

propicio, mercados, capital humano, ecosistema de innovación.

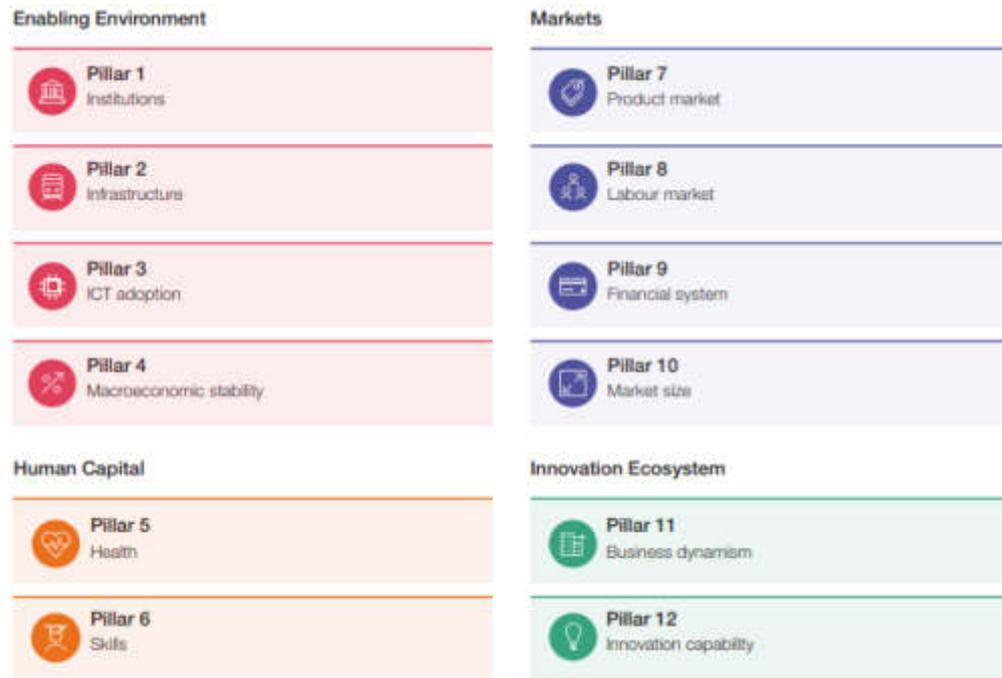


Ilustración 8 Pilares del índice global de competitividad

Fuente: Schwab (2018)

La finalidad de este análisis es poder señalar la competitividad de un país a través de la evaluación individual de los 12 pilares y los indicadores que lo componen, para así realizar una comparación entre naciones y poder servir como instrumento para gestores públicos, investigadores y empresarios.

#### 1.2.2.2. Competitividad en el Perú

Para el año 2018 el World Economic Forum ubica al Perú en el ranking n° 63rd de 140 países analizados, en temas de competitividad, de esta manera, el índice global de competitividad del Perú descendió en 3 posiciones con respecto al año 2017, esto producto de ciertos factores que afectaron la competitividad del país (Ver ilustración N°6):

- Casos de corrupción suscitados en el país
- Gobierno ineficiente y burocrático
- Inestabilidad del gobierno
- Políticas tributarias
- Aumento en la tasa de robos y crímenes
- Regulaciones laborales restrictivas
- Suministro inadecuado de infraestructura
- Acceso al financiamiento
- Insuficiente capacidad de innovar



Ilustración 9 Índice global de competitividad 4.0

Fuente: Schwab (2018)

A nivel nacional, el consejo nacional de la competitividad (CNC), en la agenda de competitividad 2014-2018 definió las siguientes metas globales para el Perú:

1. Incrementar 15% la productividad media de los trabajadores
2. Disminuir en 5% la informalidad laboral
3. Bajar los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto (Consejo Nacional de la Competitividad, 2014)

Las metas globales ya descritas buscan poder atacar varios frentes de manera simultánea, con el objetivo de mejorar la competitividad doméstica e internacional, como también acelerar el crecimiento económico sostenido a largo plazo.

Así mismo, existen instituciones nacionales que investigan y analizan la competitividad del país, como es el caso del instituto peruano de economía (IPE), que mediante el índice de competitividad regional; INCORE evalúa los avances económicos y sociales de las 25 regiones del Perú.

La presentación del índice de competitividad regional, INCORE 2018 indica que las regiones de la costa conforman el tercio superior, así pues, las regiones más competitivas son Lima, Moquegua y Arequipa.

En lo que respecta a la región ICA, el INCORE 2018 señala que la región es la cuarta más competitiva del Perú, como consecuencia de la reducción de los niveles de delincuencia y conflictos sociales, adicionalmente existe un mayor acceso a servicios financieros, se redujo el nivel de analfabetismo, se mejoró la disponibilidad de servicios básicos como el agua y electricidad (Instituto Peruano de Economía, 2018)

Índice de Competitividad Regional	2018		2017		2016		2015	
	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 25)	Puntaje (de 0 a 10)
<b>Índice Total</b>	<b>4</b>	<b>6.3</b>	<b>5</b>	<b>6.0</b>	<b>5</b>	<b>6.3</b>	<b>5</b>	<b>6.3</b>
Entorno Económico	4	4.3	5	4.2	5	4.2	7	3.8
Infraestructura	4	7.4	4	7.1	4	7.3	4	6.9
Salud	4	6.9	3	6.5	3	7.0	3	7.0
Educación	3	7.7	3	7.1	2	8.0	1	8.6
Laboral	2	6.9	2	6.9	2	6.6	3	6.7
Instituciones	20	4.9	24	4.2	22	4.4	23	4.4

### Índice de Competitividad Regional en detalle

Indicador	Valor	Puesto* (de 25)	Indicador	Valor	Puesto* (de 25)
<b>1. ENTORNO ECONÓMICO</b>			<b>4. EDUCACIÓN</b>		
Producto bruto interno real (política de índice del 2007)	S/. 15,798	8	Analfabetismo	2.6%	2
Producto bruto interno real per cápita	S/. 19,281	4	Asistencia escolar inicial	97.4%	1
Stock de capital por trabajador	S/. 37,519	4	Asistencia escolar primaria y secundaria	91.5%	4
Presupuesto público por capital mensual	S/. 300	19	Población con secundaria a más	71.1%	2
Gasto por hogar mensual	S/. 2,357	5	Rendimiento escolar en primaria	33.9%	5
Incremento del gasto real por hogar	-0.08%	11	Rendimiento escolar en secundaria	7.4%	5
Disponibilidad de servicios financieros (Número de sucursales de bancos, financieras y cajas)	816	3	Colegios con acceso a Internet	75.8%	2
Acceso al crédito	40.2%	3			
<b>2. INFRAESTRUCTURA</b>			<b>5. LABORAL</b>		
Cobertura de electricidad	97.8%	3	Nivel de Ingresos por trabajo	S/. 1,364	5
Precio de la electricidad (Índice de IPC del 1990)	8.7	5	Brecha de género en el salario	34%	13
Cobertura de agua	93.3%	3	Empleo adecuado	71.5%	1
Continuidad de la provisión de agua	14.9	16	Educación de la fuerza laboral	37.9%	4
Cobertura de desagüe	86.5%	3	Creación de empleo formal	0.52%	17
Hogares con Internet	33.2%	4	Empleo informal	62.2%	2
Hogares con al menos un celular	94.9%	5	Desempleo juvenil urbano	9.2%	5
Densidad del transporte aéreo (Número de vuelos por hora, por día y por semana)	215	16			
<b>3. SALUD</b>			<b>6. INSTITUCIONES</b>		
Esperanza de vida al nacer	77.6	2	Ejecución de la inversión pública	63.4%	19
Mortalidad neonatal	8.2	3	Percepción de la gestión pública	15.5%	20
Desnutrición crónica	5.7%	7	Conflictos sociales	2	5
Morbilidad	77%	22	Criminalidad (Número de delitos por cada mil habitantes)	16.8	21
Cobertura del personal médico (Número de médicos por cada 10 mil habitantes)	24.3	5	Homicidios (Número de homicidios por cada mil habitantes)	7.4	11
Cobertura hospitalaria (Número de hospitalizaciones por cada 10 mil habitantes)	3.0	2	Presencia policial	654	15
Partos institucionales	99.4%	1	Resolución expedientes judiciales	49%	8
Acceso a seguro de salud	68.6%	22			

▲ Mejora en el puesto    ■ Mantiene el puesto    ▼ Retroceso en el puesto  
\*Mejoras en el puesto no implican incrementos en el valor, necesariamente.

Ilustración 10 Índice de Competitividad Regional - ICA

Fuente: Instituto Peruano de Economía (2018)

Si se habla de la competitividad de la región ICA, se podría mencionar que es una región con grandes oportunidades de desarrollo, sin embargo, es necesario la intervención de las entidades competentes para tomar medidas en la formalización de las empresas, para así reducir la informalidad y direccionar los esfuerzos a la creación de empleo formal para combatir las brechas sociales que existen en la región.

### 1.2.3. El Pisco

#### 1.2.3.1. Definición

INDECOPI (2006) afirma, "El aguardiente obtenido exclusivamente por destilación de mostos frescos de "Uvas Pisqueras" recientemente fermentados, utilizando métodos que mantengan el principio tradicional de calidad establecido en las zonas de producción reconocidas" (pág. 3)

El Pisco, producto bandera del Perú, obtiene una definición específica definida por INDECOPI, Comité de la Industria Vitivinícola y un grupo de principales productores de la zona de producción establecida.

#### 1.2.3.2. Tipos de Uva Pisquera y zona de cultivo

INDECOPI (2006) menciona que las uvas pisqueras son las siguientes:

- Quebranta
- Negra Criolla
- Mollar
- Italia
- Moscatel
- Albilla
- Torontel
- Uvina

(pág. 4)

Estas son las únicas uvas con las que se puede producir los distintos tipos de Pisco, las demás uvas son de mesa o para la producción de vino.

Además, Universidad Peruana Cayetano Heredia y CITEvid (2012) realizan una investigación conjunta y a detalle botánico y biológico de cada tipo de uva pisquera con el objetivo de que cualquier productor pueda tener una guía base para identificar las variedades y no caiga en ambigüedades.

Las zonas de cultivo autorizadas son las costas de los siguientes departamentos: Lima, Ica, Arequipa y Moquegua, y los valles de Locumba, Sama y Caplina del departamento de Tacna. (INDECOPI, REGLAMENTO DE LA DENOMINACION DE ORIGEN PISCO, 2011, pág. 4)

### 1.2.3.3. Clasificación

El Pisco, dependiendo de la utilización de 1 o más uvas pisqueras, tiene una clasificación diferente, Vingerhoets (2016) lo clasifica de la siguiente forma:

- Pisco Puro: se obtiene exclusivamente de una sola variedad de uva pisquera, considerando que son los tipos son 8, cada uno de ellos tiene un sabor único.
- Pisco Mosto Verde: obtenido de la destilación de mostos frescos de uvas pisqueras, es decir que la fruta no está madura, y el destilado tiene que realizarse antes de la fermentación.
- Pisco Acholado: obtenido de la mezcla de 2 o más de las variedades de uva pisquera, mostos frescos fermentados, incluso entre piscos. Cada productor es libre de elaborar su propio Pisco Acholado.

#### 1.2.3.4. Reglamentos asociados al Pisco

##### 1.2.3.4.1. Norma Técnica Peruana 211.001.2006

Esta N.T.P 211.001.2006 rige las directrices que se deben de tomar como el punto de partida para iniciar la producción y comercialización de Pisco.

La N.T.P fue instituida en el 2006 por INDECOPI y comprende los siguientes puntos:

- Clasificación del Pisco
- Elaboración y equipos para la producción.
- Requisitos organolépticos y físico-químicos
- Muestreo, metodos de ensayo
- Rotulado y envase.

##### 1.2.3.4.2. Denominación de Origen

La Denominación de Origen es establecida por INDECOPI a través del Reglamento de la Denominacion de Origen Pisco, y es aquella que distingue al producto por el lugar de origen donde fue producido.

En este caso el Pisco tiene zonas específicas de producción explicadas anteriormente y que son llamadas “zonas pisqueras”.

##### 1.2.3.5. Ficha Tecnica

A continuación, se muestra una tabla que describe en resumen las principales características del pisco como: definición, identificación arancelaria, principales productores nacionales, información productiva, nombres comerciales y normas técnicas peruanas.

Tabla 1 Ficha Técnica del Pisco

Ficha Técnica Pisco	
Definición	El aguardiente obtenido exclusivamente por destilación de mostos frescos de "Uvas Pisqueras" recientemente fermentados, utilizando métodos que mantengan el principio tradicional de calidad establecido en las zonas de producción reconocidas.
Identificación Arancelaria	2208202100
Principales Productores	Destileria La Caravedo S.R.L Bodega San Isidro S.A Bodegas y Viñas Tabernero Bodegas Viñas de Oro S.A Santiago Queirolo S.A.C Viña Tacama S.A Viña Ocucaje S.A Compañía Destiladora del Perú S.R.L Puro Perú S.A.C
Información productiva	<p>El Pisco debe ser elaborado exclusivamente utilizando las variedades de uva de la especie Vitis Vinifera L, denominadas "Uvas Pisqueras y cultivadas en las zonas de producción reconocidas, estas son: Quebranta, Negra Criolla, Mollar, Italia, Moscatel, Albilla, Torontel y Uvina.</p> <p>Los equipos, maquinas, envases y otros materiales utilizados en la elaboración de Pisco así como la instalación o área de proceso deben cumplir con los requisitos sanitarios establecidos por la entidad competente para asegurar la calidad del producto</p> <p>El proceso de fermentación puede realizarse sin maceración o con maceración parcial o completa de orujos de uvas pisqueras controlando la temperatura y el proceso de degradación de los azúcares del mosto.</p> <p>El inicio de la destilación de los mostos fermentados debe realizarse inmediatamente después de concluida su fermentación, a excepción del Pisco mosto verde</p>

Fuente: Norma Técnica Peruana 211.001.2006 y SIICEX

	<p>El Pisco debe tener un reposo mínimo de tres meses en recipientes de vidrio, acero inoxidable o cualquier otro material que no altere sus características físicas químicas y organolépticas antes de su envasado y comercialización con el fin de promover la evolución de los componentes alcohólicos y mejora de las propiedades del producto final</p> <p>El Pisco debe estar exento de coloraciones, olores y sabores extraños causados por agentes contaminantes o artificiales que no sean propios de la materia prima utilizada.</p> <p>El Pisco no debe contener impurezas de metales tóxicos o sustancias que causen daño al consumidor.</p> <p>Equipos: Falca, Alambique, Alambique con caliente vinos.</p>
Nombres Comerciales	Grape Brandy , Pisco
Reglamento Normativo:  Normas Técnicas Peruanas	<p>Bebidas Alcohólicas. Extracción de muestras. Bebidas Alcohólicas. Rotulado. Alimentos Envasados. Etiquetado.</p> <p>Bebidas Alcohólicas. Determinación del grado alcohólico volumétrico. Método por picnometría. Bebidas Alcohólicas. Método de ensayo. Determinación del metanol. Bebidas Alcohólicas. Método de ensayo. Determinación de furfural. Bebidas Alcohólicas. Método de ensayo. Determinación de metanol y de congéneres en bebidas alcohólicas y en alcohol etílico empleado en su elaboración, mediante cromatografía de gases. Bebidas Alcohólicas. Método de ensayo. Determinación de aldehídos. Bebidas Alcohólicas. Método de ensayo. Determinación de acidez Bebidas Alcohólicas. Método de ensayo. Determinación de extracto seco total.</p>

Elaboración Propia

### 1.2.3.6. Proceso de Elaboración

Se considera que todo producto debe pasar por un proceso de producción donde los costos deben de estar ajustados al presupuesto de la empresa, cada uno de los productores de Pisco tienen principios básicos aplicados en la cadena productiva según lo establecido en el Reglamento de Denominación de Origen.

Existen dos tipos de elaboración de pisco, la primera es la elaboración artesanal o tradicional, la cual es adquirida a través de las costumbres de distintas generaciones en el tiempo y que mayormente es utilizada por los pequeños y medianos productores de pisco. La segunda es la elaboración industrial que es utilizada por las grandes bodegas que utilizan nueva tecnología en cada eslabon.

Según Montoro (2010) a través de su libro, da referencia a la forma de la elaboración del pisco artesanal e industrial, el cual se muestra a continuación:



Ilustración 11 Comparación del Proceso artesanal e industrial de elaboración de Pisco

Fuente: (Montoro, 2010)

De esta comparación la única diferencia es el primer paso que es la Pisa de Uva contra el Prensado, la pisa de uva se realiza en las

bodegas de pequeños productores, ya que forma parte de la costumbre de la Vendimia.

En la Ilustración 3, de acuerdo a Toledo Herrera (2012) se muestra el proceso de elaboración del Pisco, donde se debe de considerar a la Uva Pisquera desde su cosecha.

La mayoría de bodegas no cuentan con una gran cantidad de hectáreas, por lo que deben de comprar uva pisquera a terceros para poder lograr la producción deseada, en este caso la cosecha y el transporte están a cargo del proveedor de uva pisquera, estos lugares deben, en lo posible, de estar cerca para evitar que la uva sea aplastada.

Una vez que llega la uva pisquera a la bodega del productor, esta se recibe y se pesa para hacer cálculos sobre la producción, cabe indicar que este procedimiento también tiene que ser rápido.

Luego de esto la uva se lleva a grandes recipientes llamados lagares donde se realiza la Vendimia, que es el pisado de uva, indicado anteriormente que es realizado en su mayoría de veces, por los pequeños productores o puede ser pasada por la despalladora-estrujadora (prensado).

De este proceso de despallado y estrujado o pisado de uva, se obtiene el primer Mosto y Orujo que son colocados en grandes envases para su maceración, dependiendo de las horas que se le deje macerando el resultado será diferente, sin embargo, este mosto aún tiene la cascara de la uva.

Este Mosto fermentado es pasado a una prensadora donde se filtran los jugos, dejando de la lado las cáscaras y demás desperdicios. Este jugo cae en un gran recipiente donde en el caso de grandes bodegas utilizan bombas de succión para poder llevar el jugo a

recipientes de fermentación, los pequeños productores realizan este proceso utilizando distintos pisos de altura para que el jugo pueda caer directo a los envases.

En estos envases se lleva a cabo la fermentación del mosto final que debe durar entre 8 a 12 días dependiendo del tipo de pisco, en estos días los azúcares se convierten en alcohol.

El siguiente paso es la destilación que se lleva a cabo en un alambique de cobre, el cual tiene una olla que es llenada del mosto a través de una bomba, junto a este alambique debe haber un caldero el cual es encendido a gas en caso de bodegas grandes o a leña para el caso de pequeños productores que no cuenten con una caldera moderna.

Después de unas horas de hervido el mosto y a través de un conducto llamado serpentín el cual está dentro de una especie de piscina con agua fría, cae el primer chorro de pisco al que se le llama “cabeza” el cual es retirado por no cumplir con los estándares de alcohol, luego de esto empieza a caer el cuerpo que será el Pisco y finalmente la “cola” que al igual que la cabeza debe ser desechado.

El Pisco es llevado a envases donde es reservado y reposado por un promedio de 4 a 6 meses, es aquí donde pasa los exámenes físico-químicos y organolépticos. Finalmente, es envasado.

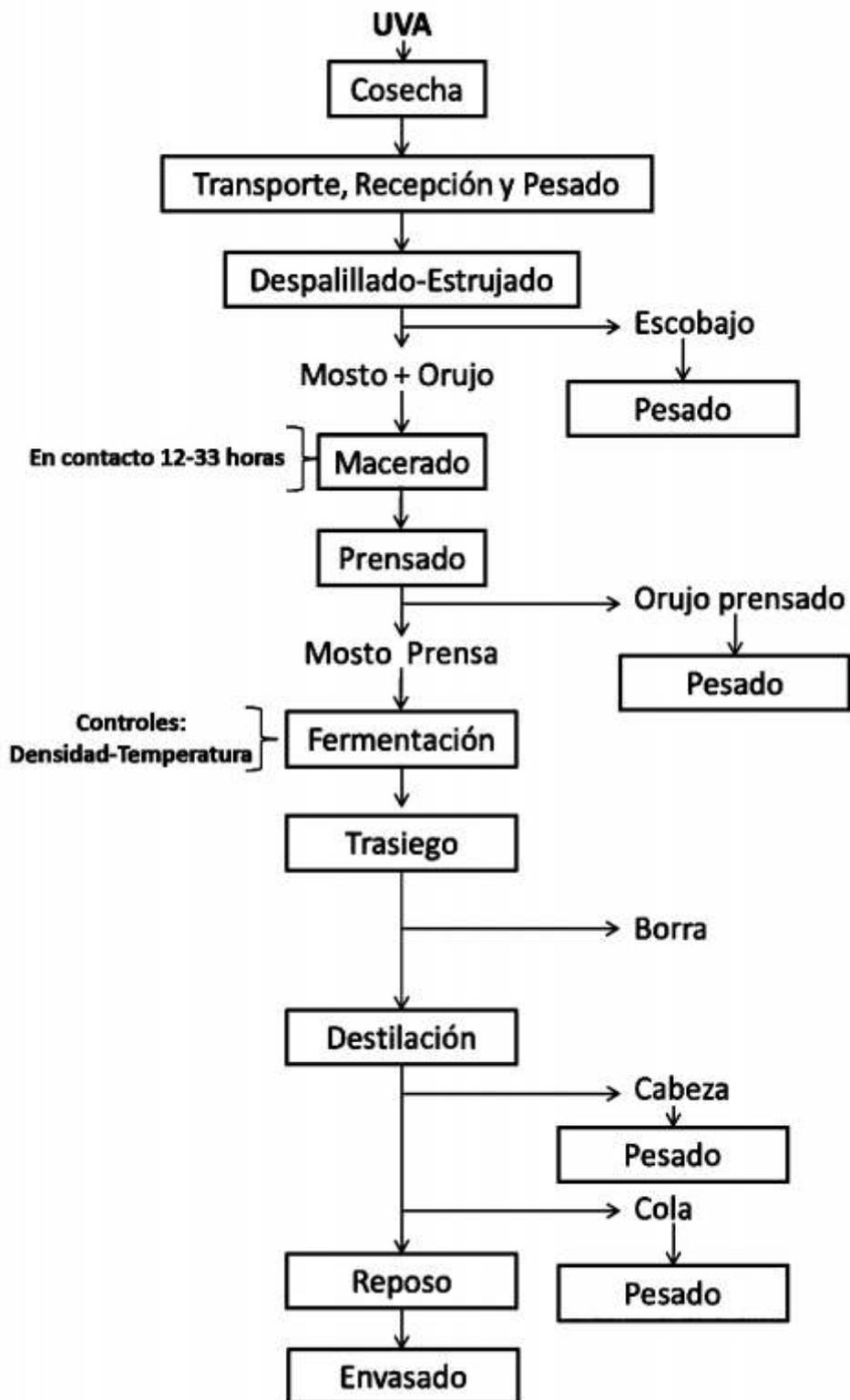


Ilustración 12 Flujo de la Producción de Pisco

Fuente: Destilerías Unidas S.A.C (2012)

Betalleluz Pallardel (2009) busca una mejora dentro del proceso productivo del pisco, específicamente en la fermentación, cumpliendo lo que dice la norma técnica peruana, pero se dará una modificación en el proceso obteniendo las ventajas en la calidad del pisco como intensificación de los sabores y aromas y aumento de la productividad principalmente.

Noriega, M. (2009) frente a un proceso de integración a nivel global, se requiere hacer frente a través de alguna alternativa el cual estaría enfocado a las cadenas productivas, ya que ésta necesita de asociatividad a empresas dentro de un mismo espacio geográfico o sectorial con el fin de lograr una eficiencia colectiva.

#### 1.2.3.7. Cadena de Valor

A lo largo de los últimos años, la industria del Pisco ha tenido grandes cambios, el crecimiento ha sido uno de ellos y este acompañado de la expansión de mercado, inversión e incertidumbre.

Muchos de los pequeños productores de Pisco se ven lejanos a este crecimiento ya que por diversos factores no logran formar parte de éste.

METIS GAIA, 2017 a través del Consejo Nacional de la Competitividad muestra la cadena de valor del negocio vitivinícola, incluyendo al Pisco.

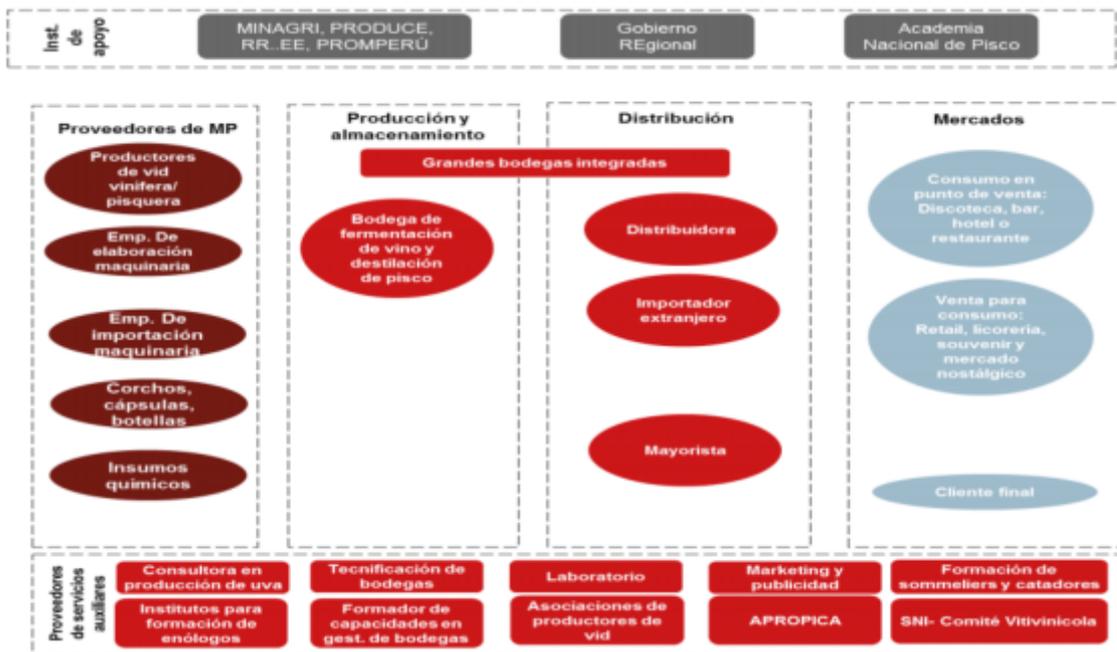


Ilustración 13 Cadena de Valor del Negocio Vitivinícola  
de Valor del Negocio Vitivinícola

Fuente: (METIS GAIA, 2017)

Dentro de esta cadena de valor se observan cuatro eslabones principales destinados al abastecimiento de materia prima, producción, distribución y venta de los productos, los pequeños productores de pisco tienen diversos factores limitantes en cada uno de estos detallados a continuación:

- Factor limitante en el abastecimiento de materia prima

El abastecimiento de materia prima; uva pisquera, puede verse afectado principalmente por cambios climatológicos a través del proceso de producción del mismo.

Böhm (s.f) detalla los factores más influyentes de la siguiente forma: clima, energía y temperatura, precipitación y otros elementos, dentro de los cuales tenemos a la humedad, viento y granizo.

Adicionalmente a los factores climaticos, Chávez & Atilio, 2004 indican que las plagas tambien son consideradas un factor limitante ya que pueden ser causantes del desecho absoluto de la produccion, actualmente existen muchas formas de prevenir y atacar las plagas y enfermedades.

La capacidad productiva expresada en hectareas no es una limitante ya que el Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo (2017) indica que la agricultura es la segunda actividad productora más importante en la region Ica, sin embargo muchos de los pequeños productores tienen que comprar materia prima a terceros por la poca cantidad de hectareas productoras en su poder.

- Factor limitante en la producción de Pisco

La cadena de producción de Pisco de acuerdo a Montoro (2010) se clasifica de dos formas: tradicional e industrial, en la mayoría de casos los pequeños productores de pisco aplican la producción tradicional debido a sus costumbres.

Uno de los primeros factores limitantes esta ubicado en la obtención de maquinaria especializada para todo el proceso de producción de pisco.

Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial Ica (2019) cuenta con el proceso completo de elaboración de pisco in situ, desde la siembra hasta el embotellamiento, a su vez cuenta con la maquinaria necesaria para tener un proceso industrial: area de vendimia, fermentacion, destilación, reposo, envasado y microdestilaciones.

Estas opciones de elaboración que brinda CITEagroindustrial son una gran opción para los pequeños productores que no logran tener el proceso completo dentro de sus bodegas. CITEagroindustrial no obliga al pequeño productor a pasar el proceso completo dentro de sus instalaciones, el productor puede utilizar, como ejemplo, sólo el proceso de envasado o destilación y reposo, asegurando todas las exigencias de elaboración para que el resultado sea de gran calidad.

Sin embargo hay que considerar que los costos de elaboración son completamente diferentes a los que un pequeño productor podría calcular teniendo su propia maquinaria.

- Factor limitante en la distribución y venta de Pisco

Los pequeños productores de pisco tienen dificultad para colocar sus productos en una vitrina a venta a pesar de contar con el certificado de la Denominación de Origen y todos los requisitos básicos de un producto de calidad.

La distribución local del pisco según Arata, A (s.f) tiene cuatro categorías, dentro de ellas están los residentes de la localidad, familiares, amigos y turistas. Los residentes de la localidad obtienen un 30% de participación, los amigos y familiares que tienen origen en la localidad pero no residen en ésta, obtienen un 60% de participación en esta categoría, dándole mayor importancia a las actividades locales como fiestas patronales, ya que muchos de estos comparten los productos vitivinícolas con terceras personas. Finalmente, los turistas tienen un 10% ya que sólo adquieren los productos en atención a la comunidad local.

Otra categoría de actores dentro de la cadena de distribución internacional mencionados por Lama, Martínez, & Rosado (2007) se tienen los siguientes:

- Agente o broker, los autores indican que el Pisco no se vendía indirectamente hasta el 2006 pudiendo cambiar a la actualidad
- Importador, que conoce de leyes y normativas que se aplican al producto, el mercado de destino y procedimientos para el ingreso del Pisco, este actor en la cadena obtiene el 28% de margen sobre el precio del exportador, además la mayoría de estos ya poseen una red de distribuidores locales, lo cual impulsa las ventas y el reconocimiento del producto.
- Mayorista – distribuidor, al igual que el importador, este actor obtiene un margen igual o mayor al 28% sobre el precio del Pisco, el importador puede ser dueño del mayorista, entre las principales actividades que realiza el mayorista tenemos: distribución de bebidas alcohólicas a los minoristas, mercadeo y branding de las marcas y la supervisión de la venta a mayores de edad.
- Minorista, los que mayormente son denominados como tiendas de bebidas alcohólicas, supermercados, bodegas, restaurantes y bares, en este caso, éste actor obtiene un margen igual o mayor al 57% sobre el precio del Pisco.

Según lo explicado anteriormente, existen cuatro actores dentro de la cadena de distribución internacional, los cuales tienen roles principales en el mercadeo y venta del Pisco.

En Perú, sin embargo, Alfredo Gordillo para GESTIÓN (2014) menciona que los supermercados cobran tarifas excesivas por la participación de marcas de pisco en sus góndolas, el pisco tiene el mismo tratamiento que otras bebidas alcohólicas importadas como

whisky y vodka, no tienen beneficios y muchas veces es casi imposible poder acceder a esta vitrina de venta.

#### 1.2.4. Región Ica

##### 1.2.4.1. Condiciones Naturales y Entorno Físico

El departamento de Ica se encuentra ubicado en la costa central del Perú, con una superficie total de 21,328 km<sup>2</sup>, equivalente al 1.7 por ciento del territorio nacional, además se encuentra. Limita por el norte con Lima, por el este con Huancavelica y Ayacucho, con Arequipa por el sur y al oeste con el Océano Pacífico (Banco Central De Reserva Del Perú - Sucursal Huancayo, 2016). Ica se encuentra dividida en 5 provincia: Ica, Chincha, Pisco, Nazca y Palpa, las cuales representan el 37%, 14%, 19%, 25% y 6% respectivamente, a su vez se tiene dos regiones naturales: Costa y Sierra. (Ministerio de la Producción, 2014)



Ilustración 14 Mapa de la región Ica

Fuente: Banco Central De Reserva Del Perú - Sucursal Huancayo, (2016a)

El sistema hidrográfico de Ica se encuentra conformada por los ríos Ica, San Juan, Pisco y Rio Grande, siendo el principal de estos, el río Ica, el cual tiene su origen en un grupo de pequeñas lagunas, entre las cuales la de Pariona es la más conocida. El río Ica tiene un caudal temporal, regularmente entre los meses de diciembre y marzo, pero que en la actualidad se ha visto incrementado por las aguas de las lagunas Choclococha y Orcoccocha, de manera que se disponga de aguas de avenida entre mayo y noviembre (Banco Central De Reserva Del Perú - Sucursal Huancayo, 2016). Esta situación contribuye con las actividades económica que se realizan en Ica, principalmente las agrícolas.

Su clima se caracteriza por ser cálido y seco, con temperaturas que oscilan entre 27°C en verano y 18°C en invierno, además una característica de su clima son los fuertes vientos a los que se les conoce como “paracas” y suelen levantar grandes nubes de arena (Banco Central De Reserva Del Perú - Sucursal Huancayo, 2016). El clima, se caracteriza por ser uniforme durante el año, con escasa precipitación pluvial y recursos hídricos escasos, pero con un suelo de gran potencial (Ministerio de la Producción, 2014). Al respecto, se tiene conocimiento que se vienen tomando medidas para conseguir mayores recursos hídricos y así poder cubrir las necesidades actuales de dicho recurso.

Ica es una región históricamente agrícola, con clima y locación óptima para las actividades relacionadas a este sector, sin embargo, la superficie destinada a estas actividades solo representa el 5.5% de la superficie total del departamento (Ministerio de la Producción, 2014). Esta situación se debe a que existen zonas donde los recursos hídricos no tienen alcance, por lo que sus suelos tienen baja fertilidad, además existen zonas no agrícolas, urbanas y protegidas que representan son un mayor porcentaje del territorio total.

Dpto./Provincia	Superficie agrícola		Pastos naturales		Montes y bosques		Otros no agrícola		Protección		Total superf. Dpto.
	Ha	%	Ha	%	Ha	%	Ha	%	Ha	%	Ha
Ica	37,142	4.71	3,013	0.38	5,256	0.67	27,610	3.5	716,384	90.75	789,405
Chincha	30,765	10.3	43,192	14.7	427	0.14	6,229	2.09	217,402	72.77	298,015
Nazca	12,890	2.46	171	0.03	2,668	0.51	6,788	1.3	500,891	95.7	523,408
Palpa	6,329	5.13	11,353	9.21	1,564	1.27	9,728	7.89	94,314	76.5	123,288
Pisco	29,784	7.53	1,504	0.38	310	0.08	6,010	1.52	358,107	90.5	395,715
<b>Dpto. Ica</b>	<b>116,910</b>	<b>5.48</b>	<b>59,233</b>	<b>2.81</b>	<b>10,225</b>	<b>0.48</b>	<b>56,365</b>	<b>2.64</b>	<b>1,887,098</b>	<b>88.59</b>	<b>2,129,831</b>

Ilustración 15 Superficie y porcentaje de tierra según capacidad de uso

Fuente: Ministerio de la Producción, (2014)

#### 1.2.4.2. Indicadores Demográficos

En el reporte elaborado por la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública -CPI, (2017), utilizando información del instituto nacional de estadística e informática – INEI, estimaron que la población en el departamento de ICA es de 802,600 habitantes, lo cual representa un 2.5% de la población total del Perú, como se puede apreciar en la ilustración 7

DEPARTAMENTO	Total	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13- 17 años	18- 24 años	25- 39 años	40- 55 años	56 - + años
Lima	11,181.7	35.1	1,057.6	1,229.5	929.5	1,441.2	2,705.7	2,139.5	1,678.7
La Libertad	1,905.3	6.1	203.4	244.8	175.1	250.8	449.2	328.1	253.9
Piura	1,873.0	5.9	218.1	260.3	180.6	237.3	422.4	319.8	234.5
Cajamarca	1,537.2	4.8	177.2	220.5	149.9	180.5	367.0	264.6	177.3
Puno	1,442.9	4.5	173.2	206.3	146.7	193.0	330.9	218.5	174.3
Junín	1,370.2	4.3	169.4	195.5	136.0	182.2	300.0	220.7	166.4
Cusco	1,331.8	4.2	145.9	178.0	123.1	156.5	318.1	233.5	176.7
Arequipa	1,315.5	4.1	124.5	147.1	111.5	162.8	313.7	255.1	200.8
Lambayeque	1,280.7	4.0	128.3	160.1	120.0	161.1	288.3	234.8	188.1
Áncash	1,160.5	3.6	129.3	156.1	107.4	138.9	265.8	204.0	159.0
Loreto	1,059.0	3.3	131.7	166.2	112.3	127.9	242.8	174.5	103.6
Huánuco	872.5	2.7	109.9	130.6	86.0	96.6	203.0	146.8	99.6
San Martín	862.8	2.7	96.8	119.9	81.4	99.6	206.6	166.8	91.5
Ica	802.6	2.5	80.1	98.0	71.7	102.5	184.8	149.2	116.3
Ayacucho	703.7	2.2	91.8	107.3	71.9	95.5	158.2	106.3	73.7
Ucayali	506.9	1.6	53.6	72.5	50.9	56.4	116.0	100.6	56.9
Huancavelica	502.1	1.6	78.1	87.1	54.6	68.3	104.1	64.6	45.3
Apurímac	462.8	1.5	58.9	70.9	44.0	47.3	112.9	74.4	54.4
Amazonas	425.0	1.3	51.4	62.7	39.6	41.6	104.5	77.5	47.7
Tacna	350.1	1.1	33.7	41.1	30.0	42.4	87.8	70.6	44.5
Páscos	308.5	1.0	37.1	44.3	30.8	41.8	71.9	51.8	31.0
Tumbes	243.3	0.8	24.0	28.9	20.5	28.1	66.3	48.5	27.0
Moquegua	184.2	0.6	16.0	19.4	13.9	20.2	45.0	41.0	28.7
Madre de Dios	143.7	0.5	15.5	18.8	13.2	16.9	37.8	28.9	12.6
<b>TOTAL</b>	<b>31,826.0</b>	<b>100.0</b>	<b>3,405.5</b>	<b>4,065.9</b>	<b>2,900.6</b>	<b>3,989.8</b>	<b>7,502.3</b>	<b>5,719.1</b>	<b>4,242.5</b>

Ilustración 16 Perú: Población por segmentos de edad según departamentos 2017

Fuente: Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública -CPI, (2017)

Asimismo; el Ministerio de la Producción, (2014a) en su estudio de diagnóstico de crecimiento para la región ICA, calculó que la densidad poblacional en el departamento de ICA para el año 2015 en consideración de sus 5 provincias, es en promedio 36.5 personas por km<sup>2</sup>. Solo la provincia de ICA alberga el 46% de la población total del departamento, sin embargo, su densidad poblacional de 45.9 personas por km<sup>2</sup>, lo cual es notoriamente bajo observando que en dicha provincia se tiene una mayor extensión de superficie en comparación de las otras. Esta situación se podría resumir en que existe una concentración de la población en zonas urbanas, causada por la migración de la población ubicada en áreas donde el acceso al agua principalmente, se encuentra limitada.

Provincia	Superficie (km <sup>2</sup> )	Años censales						Proyección	
		1981		1993		2007		2015	
		Dens. Pob	Pob. Censada	Dens. Pob	Pob. Censada	Dens. Pob	Pob. Proyectada	Dens. Pob	
Ica	7,984.05	177,897	22.5	244,741	31	321,332	40.7	362,693	45.9
Chincha	2,987.35	117,109	39.2	150,264	50.3	194,315	65	217,683	72.9
Nazca	5,234.08	50,332	9.6	52,742	10.1	57,531	11	58,780	11.2
Palpa	1,232.80	9,936	8.1	13,427	10.9	12,875	10.4	12,279	10
Pisco	3,957.20	78,623	19.9	104,512	26.4	125,879	31.8	135,735	34.3
Total	21,327.83	433,897	20.3	565,686	26.5	711,932	33.4	787,170	36.9

Ilustración 17 Población censada y densidad poblacional según provincias de la región Ica

Fuente: Ministerio de la Producción, (2014)

Es así que en la ilustración 18 elaborado por la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública -CPI, (2017), se observa que la población del departamento de ICA se encuentra centrado en

un 92% en zonas urbanas y un 8% en zonas rurales, conformadas por las zonas cercanas a los valles y/o zonas costeras.

Gráfico N° 5

Perú: Distribución Porcentual de la Población Urbana y Rural por Departamento

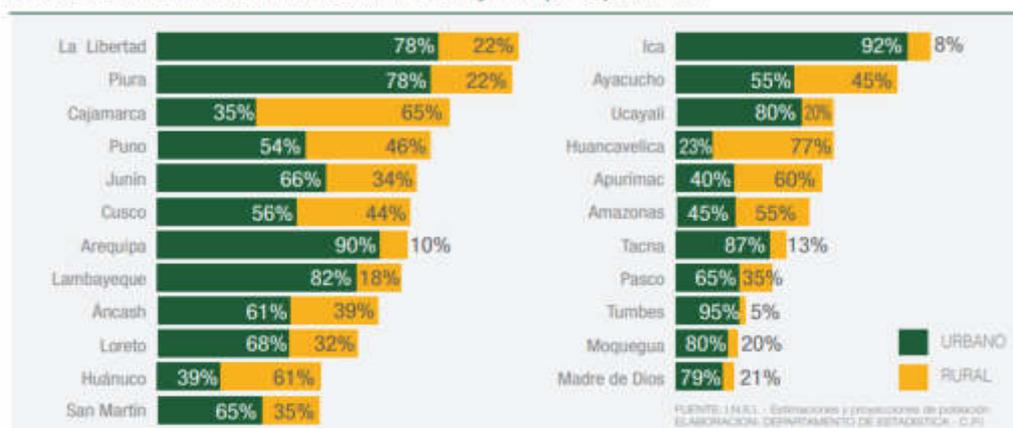
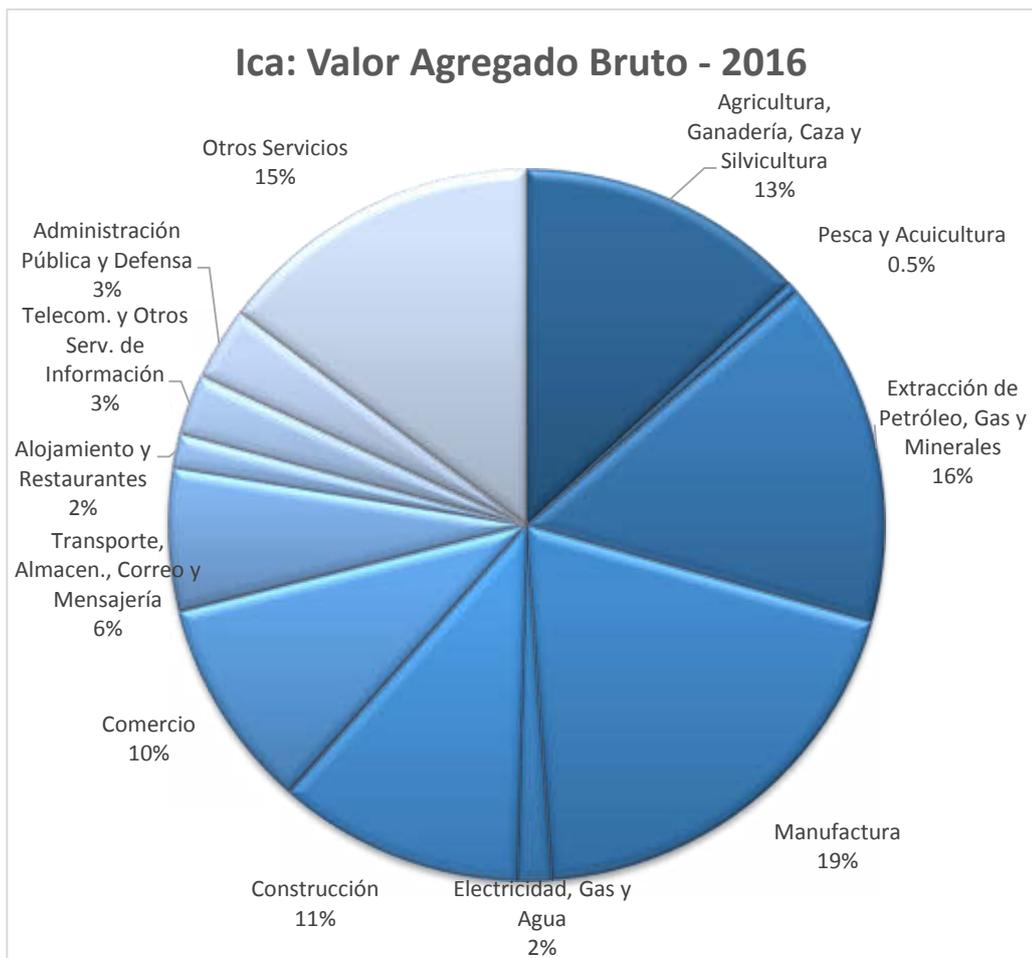


Ilustración 18 Perú: Distribución porcentual de la población urbana y rural por departamento

Fuente: Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública -CPI, (2017)

#### 1.2.4.3. Actividad productiva – económica

Las actividades primarias que se desarrollan en la región Ica son: agropecuario, pesca y minería, aprovechando así su ubicación geográfica y recursos. Otras actividades de gran importancia son: manufactura, construcción y comercio, como se puede apreciar en la gráfica 2.



Gráfica 2 Ica: Contribución por rubro al valor agregado bruto, año 2016

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI;  
Elaboración propia

#### 1.2.4.3.1. Sector agropecuario

En lo que respecta al sector agropecuario a diciembre 2017 tuvo un crecimiento de sus actividades del 11,8%, mientras que los subsectores: agrícola y pecuario crecieron en 15,3% y 5,1% respectivamente, esto en consecuencia de una mayor producción (Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, 2017).

El aumento de la producción en el sector agrícola se debió a un crecimiento de los cultivos de productos como esparrago, uva, cebolla cabeza amarilla y maíz amarillo duro. Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, (2017) afirma que la mayor producción de uva en el mes de diciembre ocurrió como consecuencia de una normalización de la campaña de cosechas.

Por otro lado, el aumento en el subsector pecuario se rigió por el aumento de la producción de huevo y de carne de ave, por la actividad avícola de las granjas ubicadas básicamente en la provincia de Chincha (Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, 2017).

Subsectores	Estructura Porcentual 2015 2/	(Toneladas)				Enero - Diciembre			
		Diciembre			Contribución al crecimiento 3/	Enero - Diciembre			Contribución al crecimiento 3/
		2016	2017	Var. %		2016	2017	Var. %	
<b>PRODUCCIÓN AGRÍCOLA</b>	<b>65,7</b>		<b>15,3</b>		<b>10,1</b>		<b>7,8</b>		<b>5,0</b>
<b>Orientado al mercado externo y agroindustria 2/</b>	<b>58,5</b>		<b>15,1</b>		<b>9,7</b>		<b>5,9</b>		<b>3,4</b>
Espárrago	18,8	14 979	18 167	21,3	4,3	171 411	180 003	5,0	1,1
Uva	13,7	48 278	54 550	13,0	4,0	224 866	238 919	6,3	0,8
Algodón 1/	4,8	190	284	38,7	0,1	34 003	15 297	-55,0	-1,9
Tomate	3,1	26 899	13 291	-50,6	-4,2	95 441	96 850	1,5	0,0
Maíz amarillo duro	5,0	3 805	10 352	172,0	1,9	167 414	223 952	33,8	1,5
Cebolla cabeza amarilla	2,8	2 340	17 208	635,5	3,6	72 035	120 786	67,6	1,1
Páprika	0,7	0	34	-	0,0	1 489	1 806	21,3	0,1
Mandarina	2,5	0	0	-	0,0	99 623	118 611	19,1	0,6
Palto	2,8	0	0	-	0,0	57 049	53 924	-5,5	-0,1
Alcachofa	1,5	3 685	3 424	-7,1	-0,2	31 933	36 990	15,8	0,3
Pallar grano seco	0,8	363	430	18,5	0,1	6 539	4 851	-25,8	-0,2
Tangelo	1,0	0	0	-	0,0	61 778	60 651	-1,8	0,0
Pecano	0,6	0	0	-	0,0	1 919	2 184	13,8	0,1
<b>Orientado al mercado interno</b>	<b>7,2</b>		<b>22,6</b>		<b>0,4</b>		<b>26,6</b>		<b>1,6</b>
Papa	1,9	325	0	-100,0	-0,1	76 642	128 897	68,2	1,0
Zapallo	1,1	1 367	1 665	21,8	0,1	45 475	50 450	10,9	0,1
Alfalfa	0,8	10 185	12 094	18,7	0,1	149 631	141 381	-5,5	0,0
Maíz choclo	0,4	327	477	46,0	0,0	14 097	15 721	-	0,0
Camote	0,5	910	1 604	76,3	0,1	21 316	26 893	26,2	0,1
<b>PRODUCCIÓN PECUARIA</b>	<b>34,3</b>		<b>5,1</b>		<b>1,7</b>		<b>3,9</b>		<b>1,4</b>
Huevo	18,2	13 405	14 050	4,8	0,9	158 326	163 569	3,3	0,7
Carne de ave 4/	12,8	6 090	6 537	7,4	0,9	69 615	72 365	4,0	0,5
<b>SECTOR AGROPECUARIO 1/</b>	<b>100,0</b>		<b>11,8</b>		<b>11,8</b>		<b>6,4</b>		<b>6,4</b>

### Ilustración 19 Ica-Sector agropecuario

Fuente: Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, (2017)

#### 1.2.4.3.2. Sector Pesca

La actividad pesquera en la región Ica tuvo una caída de 14,8% en diciembre 2017 en comparación de diciembre 2016, a raíz de una menor actividad de pesca para consumo humano directo, principalmente en la disminución de pesca para fresco y enlatado, así como una reducción de la pesca para la industria o también llamado para consumo humano indirecto (Anchoveta y otras especies) (Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, 2017).

Destino	(En toneladas)					
	Diciembre			Enero - Diciembre		
	2016	2017	Var. % 2/	2016	2017	Var. % 2/
<b>Consumo Humano Directo</b>			<b>- 0,3</b>			<b>7,0</b>
Fresco	4 350	3 587	- 17,5	27 313	35 042	28,3
Enlatado	146	0	- 100,0	1 782	1 280	- 28,2
Curado	143	269	87,8	4 390	4 853	10,6
Congelado	243	515	112,0	3 715	3 371	- 9,3
<b>Consumo Humano Indirecto</b>			<b>- 65,2</b>			<b>100,6</b>
Anchoveta	4 425	0	- 100,0	297 390	612 172	105,8
Otras especies	3 254	2 707	- 16,8	21 397	26 854	25,5
<b>SECTOR PESCA 2/</b>			<b>- 14,8</b>			<b>63,9</b>

#### Ilustración 20 Ica: Sector Pesca

Fuente: Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, (2017)

No obstante, como se puede apreciar en la ilustración 20 el acumulado anual, muestra un incremento del 63.9%, asociado a un aumento de la actividad de pesca para consumo humano directo (pesca para frescos) y de la pesca para consumo humano indirecto básicamente por el incremento en la extracción de anchoveta (Banco Central de Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, 2017)

#### 1.2.4.3.3. Sector Minería

Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, (2017) menciona que la producción minera en la región Ica creció en un 22,3%, debido a una mayor producción de hierro, plata y cobre.

Es preciso indicar que, en Ica específicamente en Marcona, se encuentra la primera reserva de hierro del Perú que viene siendo explotada desde 1978 (Ministerio de la Producción, 2014). En la actualidad la empresa Shougang Hierro Perú, es quien realiza los trabajos de exploración y explotación.

(Variación % real respecto a similar periodo del año anterior)

Mineral	Estructura Porcentual 2015 2/	Diciembre			Enero - Diciembre				
		2016	2017	Var.%	Contribución 3/	2016	2017	Var.%	Contribución 3/
Hierro (TMF)	37,8	583 264	852 396	46,1	16,3	7 663 124	8 806 451	14,9	5,8
Zinc (TMF)	34,6	15 437	15 077	- 2,3	-0,8	181 054	163 215	-9,9	-3,3
Cobre (TMF)	20,1	4 474	5 089	13,3	3,3	43 156	50 316	16,6	3,3
Plata (Onzas troy)	4,3	278 218	430 733	54,8	1,9	4 325 236	4 182 759	-3,3	-0,1
Piomo (TMF)	2,7	1 076	2 001	86,0	1,7	18 307	17 059	-6,8	-0,2
Oro (Onzas troy)	0,5	468	440	- 6,1	-0,0	7 979	4 747	-40,5	-0,2
<b>SECTOR MINERÍA 2/</b>	<b>100,0</b>			<b>22,3</b>	<b>22,3</b>			<b>5,3</b>	<b>5,3</b>

### Ilustración 21 Ica – Sector Minería

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, (2017)

#### 1.2.5. Oferta Exportable

##### 1.2.5.1. Exportaciones Nacionales

Las exportaciones de Pisco en el año 2017 alcanzaron un total de 6,769,751 USD FOB, lo cual significó una contracción del 21% en comparación al año 2016, esto debido a que en los meses de setiembre y febrero principalmente hubo una reducción del total exportado en un 66% y 47% respectivamente, ver tabla 2.

Tabla 2 Exportaciones nacionales de Pisco, año 2017 y 2016

MES	2016		2017		variación USD FOB
	USD FOB	LITROS	USD FOB	LITROS	
Ene	296,835.00	36,660.00	322,419.00	47,305.00	9%
Feb	1,045,864.00	120,202.00	555,512.00	80,901.00	-47%
Mar	468,585.00	73,641.00	657,083.00	79,769.00	40%
Abr	519,966.00	78,426.00	460,783.00	68,413.00	-11%
May	813,702.00	124,010.00	798,543.00	120,189.00	-2%
Jun	708,228.00	115,126.00	444,146.00	55,244.00	-37%
Jul	938,133.00	116,569.00	593,042.00	77,841.00	-37%
Ago	699,746.00	118,787.00	530,076.00	89,344.00	-24%
Set	1,147,987.00	150,386.00	394,183.00	56,100.00	-66%
Oct	716,382.00	114,969.00	729,508.00	86,850.00	2%
Nov	542,693.00	73,348.00	778,411.00	109,505.00	43%
Dic	716,376.00	102,348.00	506,045.00	68,572.00	-29%
<b>Total</b>	<b>8,614,497.00</b>	<b>1,224,472.00</b>	<b>6,769,751.00</b>	<b>940,033.00</b>	<b>-21%</b>

Fuente: SUNAT; Elaboración propia

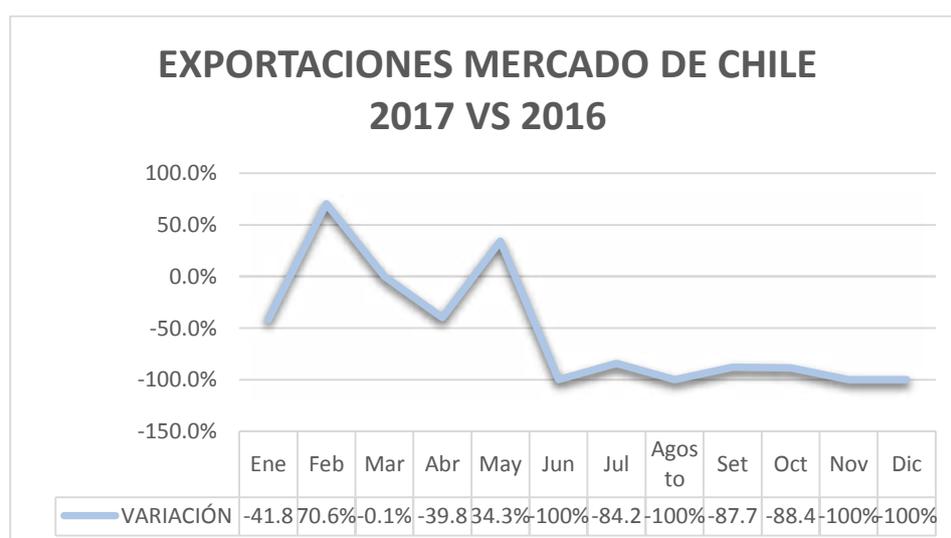
Como se puede apreciar en la tabla 2, la disminución del 66% en el mes de setiembre obedece a una reducción de las exportaciones de Pisco hacia dos de los principales mercados: Chile y Estados Unidos. Asimismo, se puede apreciar que las exportaciones hacia Reino Unido cayeron notoriamente.

Tabla 3 Exportaciones nacionales de Pisco, mes de Setiembre

SETIEMBRE					
PAÍS	2016		2017		VARIACIÓN
	USD FOB	LITROS	USD FOB	LITROS	
UNITED STATES	485,466.00	50,747.00	75,665.00	12,049.00	-84%
CHILE	307,178.00	59,514.00	37,640.00	2,160.00	-88%
UNITED KINGDOM	146,735.00	16,976.00	31,654.00	5,179.00	-78%

Fuente: SUNAT; Elaboración propia

En la exposición anterior, se observa que el comportamiento en el mes de setiembre en relación al mercado de Chile ocurrió a lo largo del año 2017, según información recogida de SUNAT, la cual se muestra en la tabla 3.



Gráfica 3 Exportaciones nacionales al mercado de Chile, año 2017 y 2016, variación porcentual

Fuente: SUNAT; Elaboración propia

Es así que el rendimiento anual de las exportaciones hacia el mercado de Chile tuvo una disminución del 64%, lo cual representa una pérdida de 1,992,232 USD FOB, ver grafica 4.

Este escenario se pudo suscitar debido a que en los meses de agosto del año 2017 se realizó en Chile el Concurso Mundial de Bruselas, donde compiten bebidas espirituosas que se producen en diversas partes del mundo y que para dicha edición tuvo la singularidad que el país organizador impidió que el Pisco producto bandera del Perú ingresará con su denominación original y por el contrario participaría como aguardiente o destilado de uva peruano (Diario Gestión, 2017a), echo que originó que las empresas representantes del Perú se abstengan a participar, dando pase una tensión comercial entre los países vecinos.

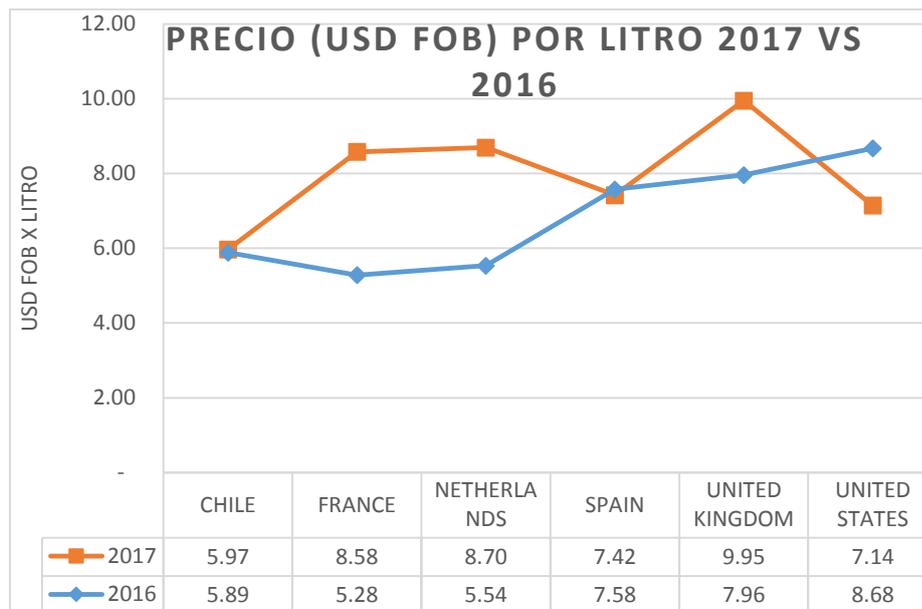
Tabla 4 Exportaciones nacionales de Pisco al mercado de Chile, totalizado en USD FOB y litros

PAÍS	2016		2017		variación
	USD FOB	Litros	USD FOB	Litros	
CHILE	3,092,596.00	525,334.00	1,100,364.00	184,464.00	-64%

Fuente: SUNAT; Elaboración propia

Finalmente, se ha tomado una muestra de los principales mercados hacia donde se destinaron las exportaciones de Pisco en el año 2017 y 2016, para así conocer cuál es el precio por litro y si esta variable ha tenido mayores cambios.

Como se observa el precio en los principales mercados no ha tenido variaciones importantes, solo en el caso de España y Estados Unidos el precio descendió, sin embargo, no mostro una gran fluctuación. Ver grafica 5.



Gráfica 4 Precio por litro de Pisco expresado en USD FOB, principales mercados de las exportaciones nacionales, año 2017 y 2016

Fuente: SUNAT; Elaboración propia

#### 1.2.5.1.1. Principales Mercados

Los mercados hacia donde se dirigieron las exportaciones de Pisco en el año 2017 fueron 46 (anexo 1) de los cuales destacan: Estados Unidos, Chile, España, Países bajos y Francia, quienes concentraron un 75% de la cantidad de litros exportados y un 73% del valor total facturado (ver tabla 5).

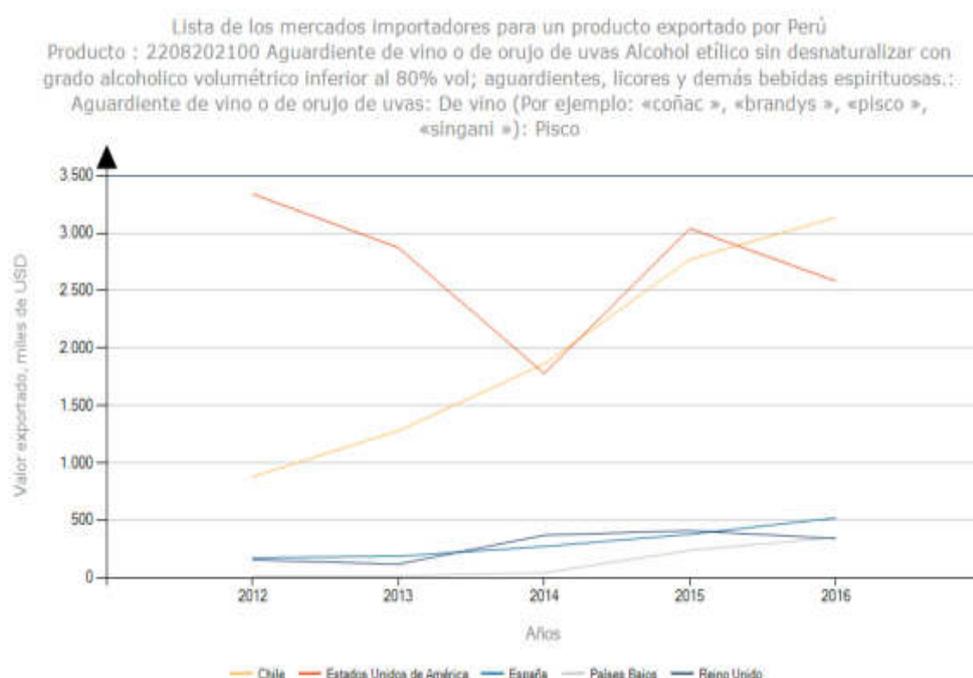
Tabla 5 Principales mercados de las exportaciones nacionales de Pisco al año 2017

RANKING	PAÍS	EXPORTACIONES USD FOB	%	LITROS	%
1	UNITED STATES	2,425,713.00	35.83%	339,515.00	36.12%
2	CHILE	1,100,364.00	16.25%	184,464.00	19.62%
3	SPAIN	782,115.00	11.55%	105,361.00	11.21%
4	NETHERLANDS	369,362.00	5.46%	42,461.00	4.52%
5	FRANCE	258,529.00	3.82%	30,126.00	3.20%
<b>TOTAL</b>		<b>4,936,083.00</b>	<b>73%</b>	<b>701,927.00</b>	<b>75%</b>

Fuente: SUNAT; Elaboración propia

De lo antes expuesto, se puede apreciar que estos mercados con la inclusión de Reino Unido, quien hasta el año 2016 se encontraba entre los 5 principales destinos de las exportaciones de Pisco y que para el año 2017 fue desplazado por Francia, son donde se concentra el intercambio comercial.

Es preciso indicar que se observa un incremento constante en el volumen de las exportaciones de Pisco hacia los mercados de España y Reino Unido, lo podría indicar mayor penetración del Pisco en mercados de Europa.



Gráfica 5 Top 5: Mercados importadores de aguardiente de orujo de uvas, 2012 – 2016

Fuente: Trade Map

Según bloques económicos, nuestras exportaciones se han dirigido principalmente hacia el Nafta, que está conformado por Estados Unidos uno de nuestros principales compradores de Pisco, otro bloque económico donde hay fuerte demanda es la Unión Europea, quien tiene una congregación de países productores, importadores y exportadores de bebidas espirituosa.

BLOQUE ECONOMICO	FOB2017 Mil(US\$)	Pe. Neto 2017(TN)	FOB2016 Mil(US\$)	Pe. Neto 2016(TN)	%Var 2017-2016	%Cont 2017
NAFTA	2,594	442	2,635	409	-2%	38%
UNION EUROPEA	2,031	402	1,700	281	19%	30%
OTROS MERCADOS	1,529	334	3,557	834	-57%	22%
CAN	304	60	285	57	7%	4%
MERCOSUR	257	51	169	37	52%	4%
ASIA	133	16	277	37	-52%	2%
ASEAN	23	3	24	3	-7%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6,870</b>	<b>1,308</b>	<b>8,648</b>	<b>1,658</b>	<b>-21%</b>	<b>100%</b>

Ilustración 22 Exportaciones nacionales de Pisco a los bloques económicos

Fuente: SIICEX

#### 1.2.5.1.2. Empresas Exportadoras

En el año 2017, fueron 55 las empresas que exportaron Pisco a diversos mercados (anexo 2), de las cuales 9 empresas: reúnen el 80.42% de las exportaciones, como se puede apreciar en la tabla 6.

Tabla 6 Principales empresas peruana exportadoras de Pisco, al año 2017

EMPRESAS EXPORTADORA	USD FOB	%
BODEGA SAN ISIDRO S.R.L.	918,404.00	13.57%
DESTILERIA LA CARAVEDO S.R.L	874,927.00	12.92%
BODEGAS Y VIDEDOS TABERNERO S.A.C.	738,242.00	10.91%
BODEGA SAN NICOLAS SOCIEDAD ANONIMA	649,864.00	9.60%
VIDA TACAMA S.A.	590,151.00	8.72%
SANTIAGO QUEIROLO S.A.C.	553,668.00	8.18%
BODEGAS DON LUIS SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA - BODEGAS DON LUIS S.A.C.	457,575.00	6.76%
BODEGAS VIDAS DE ORO S.A.C.	351,481.00	5.19%
MACCHU PISCO S.A.C.	310,198.00	4.58%
<b>TOTAL</b>	<b>5,444,510.00</b>	<b>80.42%</b>

Fuente: SUNAT;  
Elaboración propia

La empresa Bodega San Isidro SRL, fue inscrita en SUNAT en el año 2002, y para el año 2017 el 40% de sus acciones fueron

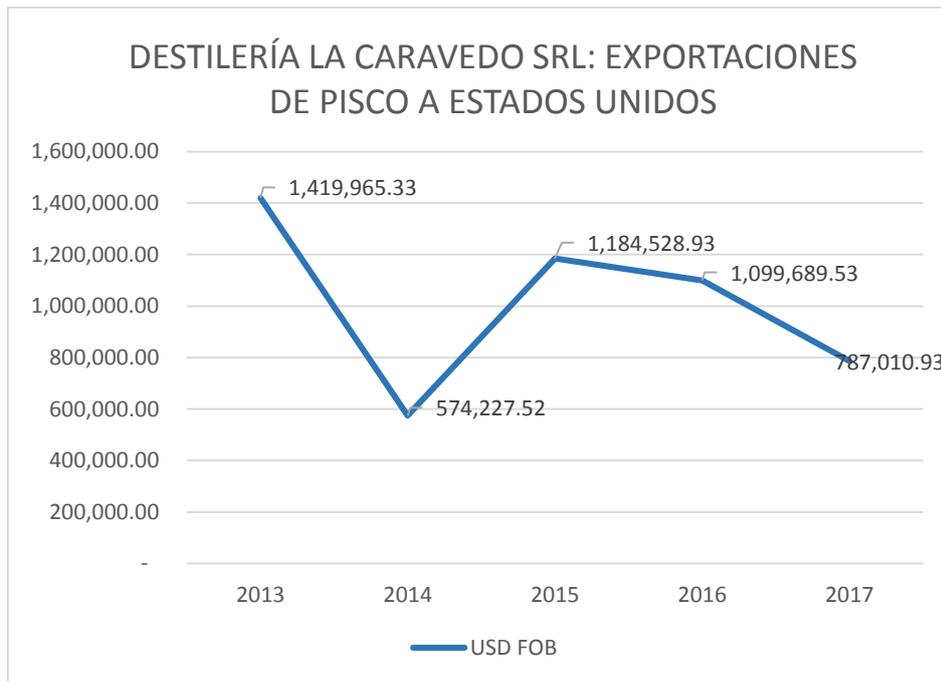
adquiridas por el grupo Luksic de manera directa, no obstante, también participa del 60% restante a través de la asociación conformada por LDLM Investment LLC y la Compañía Pisquera de Chile, esta última también forma parte del grupo Luksic (Diario Gestión, 2017b)

Esta transacción otorgo mayores oportunidades a la empresa Bodega San Isidro SRL y su marca BarSol, llegando así a los supermercados de Rusia e Israel (Diario Gestión, 2017b)

Adicionalmente, en el mes de febrero del año 2018, el Pisco de Marca BarSol de la empresa Bodega San Isidro fue premiada en España con 6 galardones: 1 de oro y 5 de plata en el concurso de vinos y espirituosos; CINVE organizado por InsocFerial (CINVE, 2018).

Es importante mencionar a la empresa Destilería La Caravedo SRL, por su importante influencia en la apertura del mercado de Estados Unidos, debido a que por años consecutivos ha sido el principal exportador de Pisco a dicho país. Es así que para el año 2017, la empresa en mención exportó un total de 787,010.93 USD FOB, lo cual significó un 32.44% del total exportado al mercado de Estados Unidos, mientras en segunda posición se encuentra la empresa Bodega San Isidro con un 15% (Anexo 3).

Finalmente, en la siguiente gráfica 6, se muestra la evolución de las exportaciones que la empresa Destilería La Caravedo SRL realizó a Estados Unidos, mostrando que, en los años 2013, 2015 y 2016 las exportaciones fueron superiores, en relación al año 2017.



Gráfica 6 Exportaciones Nacionales de Pisco de la empresa Destilería La Caravedo SRL al mercado de Estados Unidos del año 2013 al 2016

Fuente: SUNAT; Elaboración propia

#### 1.2.5.2. Exportaciones Mundiales

En la siguiente ilustración n° 23 se muestra a 20 de los países exportadores de aguardiente de vino o de orujo de uvas, partida arancelaria N° 22.80.20. Se identifica que el principal exportador es Francia, seguido por países de Asia como Singapur y Hong Kong.



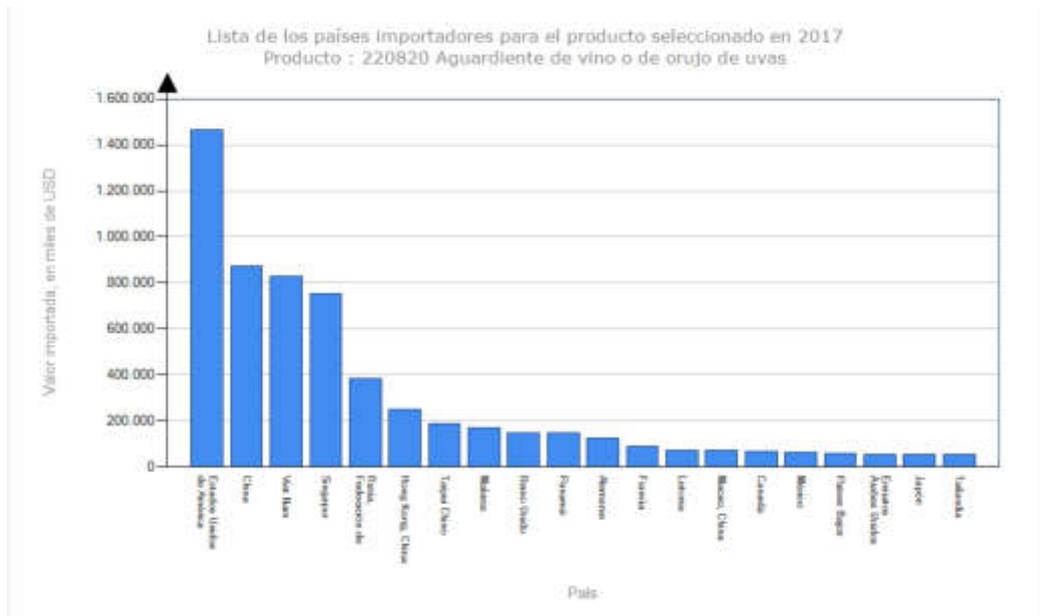


Ilustración 24 Principales importadores de aguardiente de orujo de uva al año 2017

Fuente: Trade Map

Una investigación realizada por la empresa Snipp, (2017) evidenció que el 65% de la población en Estados Unidos prefiere las bebidas espirituosas en un 32% por encima del vino, esto debido a una tendencia de crecimiento en las preferencias por sabores y bebidas espirituosas Premium.

En el caso de China, la cultura por las bebidas espirituosas es mayor, incluso el mercado se encuentra dominado en ventas por una bebida tradicional llamada baijiu, según investigación realizada por Jing Daily, (2018) empresa especializada en investigaciones de tendencias de consumo en China. A pesar de lo ya mencionado, existe una pequeña participación de mercado de otras bebidas espirituosas debido a que existe un aumento en la demanda de la clase media por productos premium y de marcas americanas reconocidas (CNBC, 2016)

## 1.2.6. Análisis P.E.S.T.E

### 1.2.6.1. Factor Político:

Las iniciativas adoptadas por el gobierno peruano y sus oficinas en el exterior, así como el apoyo de instituciones privadas fomentan los diversos sectores económicos, brindando mayores oportunidades de desarrollo y de competitividad, tanto en el ámbito nacional como internacional.

La industria del pisco, se ha visto beneficiada con diversas iniciativas como el decreto supremo 025-2005-MINCETUR mediante el cual se identifica al Pisco como producto bandera por la Comisión Nacional de Productos Bandera – COPROBA.

Según Araujo, C (2008, pp. x-2-x-4) los productos banderas, son aquellos que por sus características diferenciadoras tienen un gran potencial de consumo en mercados extranjeros, además hace referencia a declara que los criterios de ponderación para incluir a un producto bajo la denominación de producto bandera consta de tres variables Origen, Producción y Gestión, y Potencial de exportación.

Adicionalmente, para el año 2016 el gobierno peruano promulgo la Ley N° 30460, (2016) que declara de interés nacional la promoción y difusión del vino peruano y del pisco como bebidas nacionales. Los alcances de la ley N° 30460 (2016, art.2) son los siguientes:

1. Promover la imagen y la marca del Pisco en eventos oficiales en territorio nacional y extranjero.
2. Promover el desarrollo tecnológico y comercial de las economías regionales, a través de actividades de servicios orientados al sector pisquero del país.

3. Promover estudios, investigaciones y organizaciones, a fin de definir las distintas regiones pisqueras de cada provincia y departamento del país.
4. Difundir las tradiciones y cultura que implica la producción, elaboración y consumo del Pisco.

Del mismo modo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de PromPerú y de las oficinas comerciales del Perú en el exterior – OCEX, buscan promover la oferta exportable nacional mediante la participación en misiones comerciales, ferias, ruedas de negocios, entre otros, así como establecer y consolidar vínculos con organismos públicos y privados para incentivar la apertura en mercados foráneos.

Un claro ejemplo es lo expuesto por la directora de la oficina comercial del Perú en Bruselas, Pajuelo, R (2018) quien hace mención sobre un plan operativo para crear un programa de formación y training sobre el Pisco en Europa, el cual llevaría el nombre de “Pisco College” y estaría enfocado a profesionales de hoteles, restaurantes y catering, con la finalidad de conseguir aliados para fortalecer la promoción y ampliar el mercado en Europa.

Asimismo; el producto Pisco viene siendo apoyada por el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial ICA - CITEagroindustrial ICA, con el control de la calidad del producto y capacitaciones teóricos-prácticas para los productores. CITEagroindustrial ICA forma parte de la red del Instituto Tecnológico de la Producción – ITP y tiene por objetivo transferir conocimientos y tecnologías, así como dar asistencia a los productores del sector agroindustrial y vitivinícola.

Finalmente, existe la comisión nacional del Pisco – CONAPISCO que congrega a instituciones público y privadas, con la finalidad de

fomentar la coordinación entre las partes interesadas, proponer propuestas normativas, acciones de promoción, difusión y brindar asistencia técnica.

#### 1.2.6.2. Factor Económico

El Ministerio de Economía y Finanzas, (2017,pp 19 -21) menciona que los lineamientos de la política económica nacional para los años comprendidos entre el 2018 y 2021, son los siguientes:

1. Promover la inversión privada, en los sectores con ventajas competitivas y asegurar un entorno favorable de negociaciones.
2. Disminuir el déficit de infraestructura entre sectores claves: Transportes, Viviendas, Educación, Salud, Agricultura e Interior a través de la ejecución de proyectos de inversión.
3. Mejorar la productividad y competitividad de la economía.
4. Cubrir la demanda urbana y reducir la brecha en las áreas rurales de acceso al agua y saneamiento.
5. Impulsar la vivienda y poder satisfacer la demanda habitacional.

Adicionalmente, el Ministerio de Economía y Finanzas, (2017, p. 27) proyecta que las condiciones internacionales se mantendría favorable en los proximos años, sin embargo, un aumento en la incertidumbre política nacional, así como la adopción de políticas comerciales proteccionistas de países desarrollados, podría frenar este crecimiento.

Por ultimo, se proyecta que la demanda externa se fortalecerá por:  
a) Fin de la recesión de America Latina, tras la estabilización de las condiciones económicas de Brasil y Argentina, b) Consolidación del crecimiento de Estados Unidos y la Zona Euro, producto de los

mayores niveles de inversión, empleo y consumo, c) Aceleración de las economías emergentes, lideradas por las economías de Asia y Europa. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017, pp. 28 - 32)

Por otro lado, el Banco Central de Reserva del Perú, (2018) menciona que la tasa de crecimiento de la inflación en los meses de Enero y Febrero del año 2018 fue de 0.38%, la cual estuvo relacionada a la evolución positiva y negativa de los precios de alimentos agrícolas perecibles. Como se observa en la ilustración n°25, la variación promedio de la inflación se sitúa en un 3% anual, sin embargo, para el año 2018 se espera que la tasa no sea mayor a un 2%.

INFLACIÓN (Variaciones porcentuales)								
	Peso (%)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
							Ene.-Feb.	12 meses
<b>IPC</b>	<b>100.0</b>	<b>2.86</b>	<b>3.22</b>	<b>4.40</b>	<b>3.23</b>	<b>1.36</b>	<b>0.38</b>	<b>1.18</b>
<b>1. IPC sin alimentos y energía</b>	<b>56.4</b>	<b>2.97</b>	<b>2.51</b>	<b>3.49</b>	<b>2.87</b>	<b>2.15</b>	<b>0.01</b>	<b>1.97</b>
a. Bienes	21.7	2.62	2.43	3.57	3.41	1.24	0.17	1.23
b. Servicios	34.8	3.18	2.55	3.44	2.54	2.70	-0.10	2.42
<b>2. Alimentos y energía</b>	<b>43.6</b>	<b>2.73</b>	<b>4.08</b>	<b>5.47</b>	<b>3.66</b>	<b>0.46</b>	<b>0.81</b>	<b>0.28</b>
a. Alimentos y bebidas	37.8	2.24	4.83	5.37	3.54	0.31	0.44	-0.54
b. Combustibles y electricidad	5.7	6.09	-0.85	6.20	4.48	1.55	3.37	6.02
Combustibles	2.8	5.95	-5.59	-6.33	0.61	3.95	2.12	4.37
Electricidad	2.9	6.23	4.37	18.71	7.53	-0.21	4.33	7.30

Ilustración 25 Evolución de la Inflación del Perú, 2013-2018

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2018)

En relación a la región Ica, según informe del Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, (2017) las colocaciones financieras en Ica sumaron un total de S/ 4 472 millones al término de diciembre 2017, siendo las instituciones de banca múltiple quienes cuentan con un 70.7 % de participación en los créditos conseguidos, además indican que por tipo de crédito en términos interanuales existió una expansión de colocaciones a empresas (Ver Ilustración N°26)

(Saldos en millones de soles)

	Estructura %	Saldos en millones de soles con TCF 1/		Tasa de crecimiento (%)	
		Dic-17	Nov-17	Dic-17	Mes
<b>Banco de la Nación</b>	3,6	159	162	2,1	32,0
<b>Agrobanco</b>	0,4	19	19	1,2	-93,9
<b>Banca Múltiple</b>	70,7	3 177	3 163	-0,4	11,8
<b>Instituciones No Bancarias</b>	25,2	1 103	1 128	2,3	24,6
Financieras	8,0	350	360	2,6	25,1
Cajas Municipales	16,8	734	750	2,1	24,3
Cajas Rurales	0,0	0	0	-	-
Edpymes	0,4	18	19	2,8	28,7
Arrendamiento Financiero	0,0	0	0	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>4 457</b>	<b>4 472</b>	<b>0,3</b>	<b>7,3</b>
<b>Empresas</b>	<b>58,4</b>	<b>2 620</b>	<b>2 613</b>	<b>-0,2</b>	<b>9,5</b>
<b>Personas</b>	<b>41,6</b>	<b>1 838</b>	<b>1 859</b>	<b>1,2</b>	<b>4,4</b>
Consumo	31,6	1 397	1 413	1,2	9,2
Hipotecario	10,0	441	446	1,2	-8,4
MN	76,6	3 384	3 424	1,2	11,8
ME	23,4	1 074	1 048	-2,3	-5,1
ME (MILL. US\$)		324	317	-2,3	-5,1

#### Ilustración 26 ICA: Crédito Directo

Fuente: (Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo, 2017)

En conclusión, en la región Ica se viene incrementando las colocaciones crediticias principalmente a empresas, quienes tendrían preferencias por las entidades de banca múltiple, seguida por las instituciones no bancarias como financieras y cajas municipales, esto se debería a la flexibilidad de su procesos, asistencia y respuesta e innovar con productos que se adapten a las necesidades de sus clientes.

#### 1.2.6.3. Factor Social

Es importante analizar las tendencias sociales que ocurren en el entorno donde se desarrolla la presente investigación, como se mencionó en secciones anteriores, la población de la región Ica se encuentra centralizada en el área urbana, básicamente por el acceso a servicios básicos como el agua, no obstante, la población

económicamente activa (PEA) desarrolla actividades económicas en las zonas de la sierra y costa de la región.

Un indicador importante de analizar es el de empresarialidad regional, el cual es definido por el Ministerio De La Producción, (2013) “como la relación entre el número de MIPYME formales y la población económicamente activa ocupada. Esta tasa representa el porcentaje de la PEA ocupada que ha elegido ser conductor de una MIPYME formal.” (P.17).

A continuación, en la ilustración 16 se muestra la tasa de empresarialidad según región, y se observa que Ica, lugar de estudio de la presente investigación tiene una tasa de empresarialidad de la MIPYME del 8.7%, lo cual significa que de cada 100 personas económicamente activas, 8 o 9 son gestoras de mipyme.

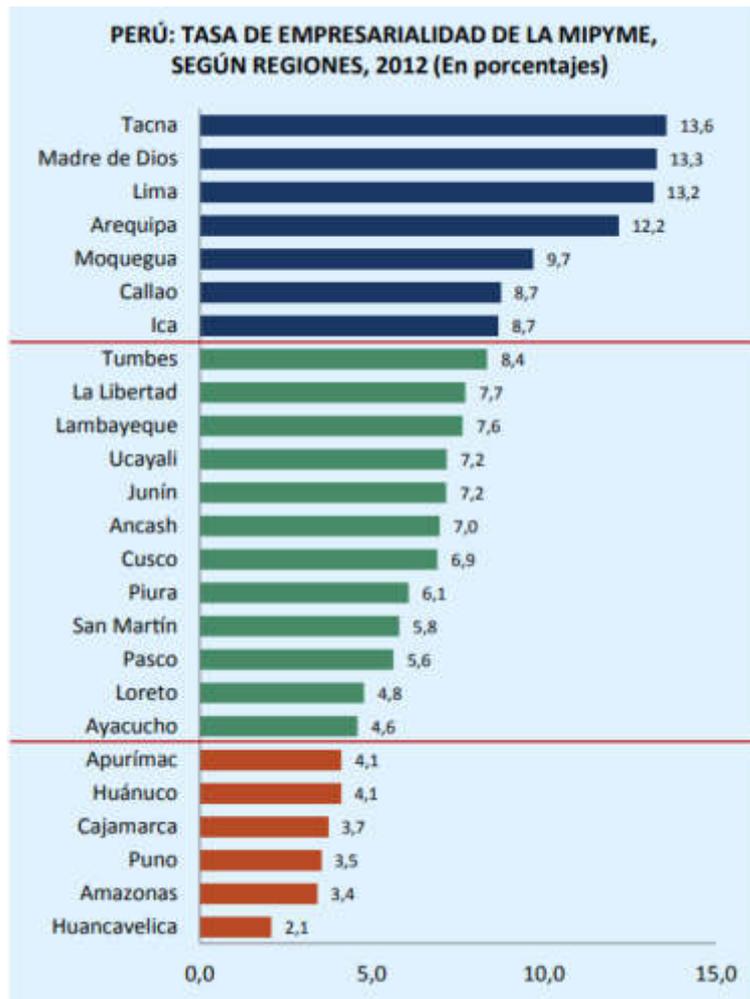


Ilustración 27 Tasa de Empresarialidad de la MIPYNE, Según Regiones, 2012 (En porcentajes)

Fuente: Ministerio de la Producción, (2013)

Es así como la creación de una empresa es fuente generadora de empleos tanto para las personas que participan dentro de esta, como las entidades que son parte del negocio que desarrolla.

Para finalizar ,la investigación realizada por el Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola, (CITEvid, 2004, pp. 30-31) señala que las PYME, dentro de la industria del Pisco son una fuente generadora de empleo, en promedio una bodega que produce 10,000 litros de pisco, necesita de 13 personas para realizar distintas labores como: obtención del mosto, etapa de destilación, monitorear la etapa de

reposo, además la subcontratación de empresas embotelladoras, otorgaría empleo a 10 personas aproximadamente.

#### 1.2.6.4. Factor Tecnológico

En la actualidad el desarrollo tecnológico de las empresas es fundamental y obligatoria, para así poder dar respuesta de manera rápida y eficiente a las necesidades de los clientes, además la implementación de avances tecnológicos a los procesos de las empresas, permite que sean más competitivos, más productivos, otorga trazabilidad y control, y se vuelve un herramienta para la toma adecuada de decisiones.

En el sector vitivinícola específicamente en la producción de pisco, en una capacitación para la cooperación UE-PERÚ se trató la comparación del sistema artesanal para la producción del Pisco con el sistema tecno artesanal concluyendo: a) El sistema artesanal se debe adecuar progresivamente a la norma técnica peruana (NTP) referente, b) El sistema tecno artesanal debe mantener las propiedades y calidad del Pisco, sin afectarla en ninguno de sus procesos ya que es lo que lo diferencia de otros destilados de uva (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2008)

#### 1.2.6.5. Factor Ecológico

Como se mencionó anteriormente la región Ica se encuentra ubicada en una zona donde el recurso hídrico es limitado, sin embargo, se están tomando medidas para contrarrestar esta situación, así lo afirma Ministerio de Agricultura y Riego, (s.f) entidad que a través del Programa Subsectorial de Irrigaciones, ha realizado obras como: Rehabilitación y mejoramiento de infraestructura de riego la “Bocatoma Bernales”, además a través de la Autoridad Nacional Del Agua (ANA) se realizaron estudios

como: Actualización del inventario de fuentes de agua subterránea del valle de Nasca y de Pampa de Lanchas, y estudios de evaluación de recursos hídricos del río San Juan.

El escenario expuesto tiene una repercusión directa en la industria del Pisco, sin embargo, también podría verse afectada por enfermedades de la vid o cambios climáticos.

Es así que el Centro De Innovación Tecnológica Vitivinícola, (2011a, p.6) ha realizado diversos estudios acerca de la forma de infección de la vid, el cual puede ser afectado por virus, bacterias y hongos, estos pueden perjudicar a la planta de manera temporal y los más graves solo se curan arrancando y desechando la parte infectada, la forma de transmisión puede ser a través del hombre, aire y suelo.

Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola, (2011b, p.5) comenta una serie de plagas en cuarentena que no se encuentran en el Perú y que, no obstante, deben de ser estudiadas y conocidas, a continuación una tabla informativa sobre las plagas encontradas (ver tabla 7).

Tabla 7 Principales plagas en cuarentena

CLASE	TIPOS
<b>Acarina</b>	Brevipalpus chilensis Brevipalpus lewisi Eotetranychus carpini Eotetranychus willamettei Oligonychus perseae Tetranychus pacificus Tetranychus kanzawai
<b>Insecta</b>	Coleópteros Hemíptera Lepidóptera Thysanoptera
<b>Bacteria y Fitoplasmas</b>	<i>Xylella fastidiosa</i> <i>Candidatus phytoplasma aus-traliense</i> Xylophilus ampelinus
<b>Hongos</b>	<i>Botryosphaeria dothidea</i> <i>Coniella diplodiella</i> <i>Eutypa lata</i> <i>Guignardia bidwellii</i> <i>Phaeoacremonium aleophilum</i> <i>Phakopsora euvitis</i> <i>Phomopsis viticola</i> <i>Pseudopeziza tracheiphila</i> <i>Stereum hirsutum</i>
<b>Virus</b>	<i>Grapevine chrome mosaic virus</i> <i>Raspberry ringspot virus</i> <i>Strawberry latent ringspot virus</i>
<b>Nematodos</b>	Mesocriconema xenoplax

Fuente: Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola, (2011b)

Elaboración propia

En lo que respecta a la posibilidad de que la región Ica y sus actividades económica se vean vulneradas con una condición climática adversa, el Ministerio De Agricultura y Riego, (s.f) expone las actividades mitigantes realizadas ante la posibilidad del fenómeno climático denominado “EL NIÑO”, las cuales fueron realizadas a través del ANA, ejecutando acciones preventivas en las poblaciones ribereñas, áreas agrícolas y de la infraestructura productiva, mientras que el Servicio Nacional De Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) priorizó el control de las plagas de roedores y plagas que afecten a los cultivos.

Finalmente, el impacto ambiental de las industrias es un tema que toma relevancia actualmente, ya que no solo genera un beneficio a la sociedad, sino que también es una forma de identificar posibilidades para mejora de la imagen institucional, competitividad en los productos, optimización de procesos y detección de costos innecesarios

En lo que respecta a la industria del Pisco, el Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial Ica, (2015) propone evaluar la huella hídrica en la producción del Pisco, este indicador mide la cantidad de agua utilizada en las diversas etapas de la fabricación del producto, por ejemplo: en la etapa de cultivo sugiere reemplazar el riego por gravedad o inundación por riego por goteo.

### 1.2.7. Matriz EFE

La presente matriz tiene por objetivo identificar los factores externos encontrados en el análisis PESTE, los cuales representan según sus características, oportunidades y amenazas para los pequeños productores de Pisco del valle de Ica.

Tabla 8 Matriz EFE

Oportunidades	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Aumento de áreas de cultivo de uva pisqueras	0.03	3	0.09
Aumento en las exportaciones y consumo interno del Pisco	0.05	4	0.2
Formación de asociaciones para la exportación de Pisco	0.08	2	0.16
Protección de industria y promoción en las exportaciones	0.03	2	0.06
Aumento de demanda externa de productos vitivinícolas	0.07	5	0.35
Apertura de nuevos mercados	0.06	4	0.24
Acuerdos Comerciales	0.04	1	0.04
Aprovechamiento de festividades- Turismo	0.02	3	0.06
Concurso nacional de Pisco	0.02	4	0.08
Desarrollo de centros de investigación científica	0.04	1	0.04
Participación en ferias	0.04	3	0.12
Misiones comerciales	0.04	3	0.12
Amenaza	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Falta de apoyo de las instituciones del sector	0.04	1	0.04
Falta de posicionamiento del Pisco en el extranjero	0.05	3	0.15
Escases de agua	0.06	4	0.24
Aguardiente Chileno	0.05	4	0.2
Difícil acceso a los canales de distribución	0.05	4	0.2
Escaza mano de obra	0.03	2	0.06
Conglomeración de bodegas pisqueras en ICA	0.03	2	0.06
Nueva legislación por denominación de origen	0.03	2	0.06
Los grandes productores compran cosechas enteras de uva pisqueras	0.04	2	0.08
Tipo de cambio	0.02	2	0.04
Competencia desleal	0.07	1	0.07
Clima	0.01	3	0.03
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2.79</b>

Fuente: Elaboración propia

El total ponderado de 2.79 indica que a pesar de las acciones que han tomado los pequeños productores de Pisco para poder aprovechar adecuadamente las oportunidades, las amenazas son más fuertes y debilitan las estrategias que han adoptado.

En cuanto a sus oportunidades, se ha identificado la posibilidad que la industria pisquera siga creciendo, existe la capacidad de producción y las exportaciones han ido en aumento, sin embargo, existen muchas amenazas que pueden debilitar más a esta industria, siendo las razones principales: la poca especialización de sus productores a nivel de educación, el poco acceso a la información y la competencia desleal

#### 1.2.8. Matriz EFI

La presente matriz tiene por objetivo identificar los factores internos encontrados en el análisis PESTE, los cuales representan según sus características, fortalezas y debilidades para los pequeños productores de Pisco del valle de Ica.

Tabla 9 Matriz EFI

<b>Fortalezas</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
Las bodegas de Pisco administran un directorio de proveedores de uva pisqueras	0.04	2	0.08
Utilización del orujo como abono natural	0.05	1	0.05
Proceso productivo evolucionó de artesanal a tecno-artesanal	0.07	4	0.28
Implementación de ingenieros químicos o enólogos en el proceso productivo	0.05	3	0.15
Utilización del Pisco para productos alternos: macerados y cremas	0.03	1	0.03
Calidad del Pisco	0.06	4	0.24
Cadena productiva completa	0.07	4	0.28
Ventaja competitiva en ventas: bodega y tiendas comerciales propias	0.05	3	0.15
Prestigio de la bodega	0.05	3	0.15

<b>Debilidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Poca capacidad de inversión	0.07	5	0.35
Desconocimiento del proceso de exportación	0.05	4	0.2
Escasa tecnificación de las bodegas para la producción de Pisco	0.05	2	0.1
Falta de control de sanidad	0.06	1	0.06
Local en mal estado	0.03	2	0.06
Resistencia al cambio	0.05	3	0.15
Falta de control de insumos	0.05	2	0.1
Producción de Pisco de manera empírica	0.04	2	0.08
Inadecuada aplicación de las N.T.P	0.05	2	0.1
Deficiente trato al cliente	0.05	3	0.15
Conformismo	0.03	2	0.06
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2.82</b>

Fuente: Elaboración propia

El total ponderado de 2.82 indica que a pesar que los pequeños productores de Pisco tienen una posición interna ligeramente fuerte, sus debilidades: la falta de control de sanidad en el proceso y la poca capacidad de inversión, minimizan sus fortalezas: la evolución de la producción artesanal a tecno-artesanal y la cadena de producción completa, de manera importante.

#### 1.2.9. Análisis FODA

Tabla 10 Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Las bodegas de Pisco administran un directorio de proveedores de uva pisqueras	Poca capacidad de inversión
Utilización del orujo como abono natural	Desconocimiento del proceso de exportación
Proceso productivo evolucionó de artesanal a tecno-artesanal	Escasa tecnificación de las bodegas para la producción de Pisco
Implementación de ingenieros químicos o enólogos en el proceso productivo	Falta de control de sanidad

Utilización del Pisco para productos alternos: macerados y cremas	Local en mal estado
Calidad del Pisco	Resistencia al cambio
Cadena productiva completa	Falta de control de insumos
Ventaja competitiva en ventas: bodega y tiendas comerciales propias	Producción de Pisco de manera empírica
	Inadecuada aplicación de las N.T.P
Prestigio de la bodega	Deficiente trato al cliente
	Conformismo
<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidades</b>
Falta de apoyo de las instituciones del sector	Aumento de áreas de cultivo de uva pisqueras
Falta de competitividad en precios FOB	Aumento en las exportaciones y consumo interno del Pisco
Falta de posicionamiento del Pisco en el extranjero	Formación de asociaciones para la exportación de Pisco
Escases de agua	Protección de industria y promoción en las exportaciones
Aguardiente Chileno	Aumento de demanda externa de productos vitivinícolas
Difícil acceso a los canales de distribución	Apertura de nuevos mercados
Escaza mano de obra	Acuerdos Comerciales
Conglomeración de bodegas pisqueras en ICA	Aprovechamiento de festividades-Turismo
Nueva legislación por denominación de origen	Concurso nacional de Pisco
Los grandes productores compran cosechas enteras de uva pisqueras	Desarrollo de centros de investigación científica
Tipo de cambio	Participación en ferias
Competencia desleal	Misiones comerciales
Clima	

Fuente: Elaboración propia

El análisis FODA mostrado en la tabla 10, se hace un primer análisis acerca de las oportunidades y amenazas encontradas, así como fortalezas y debilidades, las cuales fueron identificadas en la consulta de fuentes de información secundarias. Se llegó a una primera conclusión de que la industria del Pisco desarrollada en Ica, presenta muchas debilidades y amenazas que ponen en riesgo la evolución de este sector y las oportunidades y fortalezas que tienen los pequeños

productores de pisco no son bien aprovechadas, lo que aumenta más el riesgo y genera un estancamiento.

Los resultados obtenidos para este primer análisis son: existe una proporcionalidad directa entre las amenazas latentes que podría convertirse rápidamente en un impedimento real para los productores, como el difícil acceso a los canales de distribución, por lo cual es necesario mejorar el íntegro de las debilidades encontradas, partiendo con la especialización de los procesos, diferenciación y por ende competitividad en costos, así como una adecuada gestión logística.

En cuanto a las oportunidades, estas están relacionadas directamente con las estrategias que utilicen los productores, además de la sostenibilidad y mejora de sus fortalezas. Es así que se encontró que existen acuerdos comerciales, a los cuales los pequeños productores de Pisco, no aplican, quizá por el desconocimiento y la escasa información que manejan. Por otro lado, sus fortalezas están relacionadas directamente con su proceso productivo característico, por lo cual identifican medianamente a esta industria.

### 1.3. Hipótesis

#### 1.3.1. Hipótesis general

La implementación de un modelo asociativo de pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica, complementada con una correcta gestión, logra que los participantes sean más competitivos a través de la tecnificación de sus procesos productivos individuales y colectivos, además contribuye con el desarrollo de la participación en el mercado interno y con el acceso a mercados potenciales en el exterior, en búsqueda de generar una oferta exportable.

### 1.3.2. Hipótesis específicas

- Los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica trabajan de manera individual y se organizan esporádicamente para la celebración de festividades, capacitaciones u otro evento que requiera de la participación de los agentes incluidos en la industria del Pisco, sin embargo, actualmente, no hay un esfuerzo por adoptar un modelo asociativo, sabiendo que esta iniciativa podría influenciar positivamente en forma de una eficiencia colectiva, sinergia y rentabilidad.
- La industria del Pisco ha tenido un crecimiento constante a lo largo del tiempo, sin embargo, los pequeños productores de pisco en Ica se ven rezagados debido a que sus conocimientos y procesos son principalmente empíricos, además cada uno de estos no tendrían un plan estratégico que incluya objetivos claros y alcanzables en un corto, mediano o largo plazo, que les permita adecuarse a las nuevas tendencias y ser más competitivos.
- El mejor modelo asociativo para los pequeños productores del distrito de Los Aquijes de la región de Ica es la Cooperativa debido a que esta tiene características particulares, cada integrante es libre de participar o retirarse, el número de socios es ilimitado, el patrimonio puede ser dinero, bienes muebles o inmuebles.

## CAPÍTULO II. MÉTODO

### 2.1. Diseño metodológico

La presente investigación utiliza un diseño cualitativo, se optó por la investigación exploratoria cualitativa, porque se considera que esta es la más adecuada para entablar contacto con el entorno y analizar si la implementación de un modelo asociativo influencia de manera positiva o negativa a los pequeños productores de pisco en el valle de Ica.

Por otro lado, se realiza una investigación descriptiva para analizar con precisión cuales son los datos relacionados a la evolución de las exportaciones de Pisco del valle de Ica.

La información recabada y analizada, servirá como un instrumento de ayuda para los pequeños productores de pisco, con la finalidad de que adquieran una guía para aumentar su competitividad en el mercado nacional e internacional.

### 2.2. Población y muestra de la investigación

En esa investigación se utilizará a los Productores de Pisco formales del Valle de Ica como Población.

El tamaño de la población asciende a 164 productores formales de pisco según Ministerio de la Producción (2013). El muestreo es de tipo no probabilístico de selección intencional, el cual será realizado bajo el conocimiento y criterio de quien realice la investigación.

El criterio de selección intencional se adecua a los objetivos de esta investigación y es el más apropiado, ya que permite elegir a los productores de pisco que sean los más representativos del Valle de Ica

por tener las mejores cualidades y características del tema de investigación.

El procedimiento para calcular el tamaño muestral es el siguiente:

- **Población objetivo:** Productores de pisco del Valle de Ica.
- **Marco muestral:** Lista de productores miembros de la marca colectiva Orovilca ofrecida por el gerente de la marca, productores socios de APROPICA y entidades que apoyan a la industria.
- **Técnica de muestreo:** No probabilístico de tipo intencional usando criterios de inclusión y exclusión.
- **Criterios de inclusión y exclusión:**

Criterios de inclusión:

- Productores de Pisco formales.
- Productores considerados pequeños y medianos.
- Productores de Pisco con Denominación de origen.
- Productores de Pisco localizados en el Valle de Ica, distrito de los aquijes.
- Productores de Pisco de la Marca colectiva Orovilca

Criterios de exclusión:

- Productores que ya se encuentren consolidados en el mercado nacional e internacional.
- Productores de Pisco con menos de 5 años de antigüedad.
- Productores que tercericen su producción de Pisco.
- Productos que no trabajen con una marca propia.
- Productores con antecedentes de adulterar el contenido del Pisco.

De acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión la muestra se resume en la siguiente tabla:

Tabla 11 Listado de Muestra

Institución	Representante	Rol
Ministerio de Agricultura Ica	Ing. Baudelio Alarcón Risco	Director Regional de Agricultura Ica
Marca Colectiva Orovilca	Ing. Julio Sotelo Alca	Gerente de Marca Orovilca - Pisco Sotelo
	Rina Elías Bravo	Presidenta de la Asociación de Productores de Pisco y Vino de Ica - APROPICA
	Pilar Gonzales Martínez	Integrante - Pisco 3 Generaciones
	Fernando Lovera Pérez	Integrante – Pisco Pura Vida
	Celinda Lovera de Peña	Integrante - Pisco Doña Celinda
Productores	Ing. David Álvarez Montes	Pisco El campeón
	Jose Bohórquez	Pisco Bohórquez

Fuente: Archivo otorgado por Gerente Gral de Orovilca

Elaboración: Propia

### 2.3. Instrumentación

En la presente investigación se empleará 2 tipos de instrumentos cualitativos, los cuales son:

- a) Guía de observación.
- b) Encuesta a profundidad no estructurada.

En primer lugar, se utilizará una **guía de observación** el cual está dirigido a la muestra establecida.

Contiene las siguientes áreas de interés, con los ítems respectivos:

- Proceso Productivo.
- Estándares de Calidad sobre el producto y el proceso productivo
- Infraestructura de la empresa.
- Identificar los insumos que se utilizan para la fabricación del pisco.
- Tecnología (maquinaria) con la que cuenta la empresa.

De manera paralela al instrumento de observación, se utilizara la **entrevista a profundidad** la cual será aplicada a la muestra establecida, con el fin de identificar los problemas con los que conviven los pequeños productores de pisco, en su proceso productivo y en la capacidad de poder cubrir una demanda extranjera.

#### 2.4. Procedimiento

La presente investigación se realizará ejecutando el siguiente procedimiento:

1. La guía de observación será realizada individualmente a cada productor de Pisco. Cada visita durará 1 hora aproximadamente ya que se visitará: los viñedos, la planta de producción y la bodega de venta en caso la tenga.
2. Se realizarán llamadas telefónicas para programar citas con los productores de Pisco mencionados para concretar una cita para realizar la entrevista no estructurada, la cual durará aproximadamente 1 hora o más.
3. La recolección de datos en ambos casos los harán los investigadores ya que existen buenas relaciones con los productores.
4. La guía de observación podrá ser filmada o fotografiada de acuerdo al permiso obtenido por cada productor de Pisco y la entrevista no estructurada será grabada para su revisión.

5. Toda la información obtenida hasta el momento se redactará en una base de datos hecha en MsWord para un mejor análisis.
6. Se contrastará la información obtenida en los tres instrumentos.
7. Se depurará información para mejor análisis.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Resultados de la Investigación

En este capítulo se mostrarán los resultados obtenidos de la investigación realizada, la cual tuvo por finalidad principal demostrar cuál es el impacto de la implementación de un modelo asociativo en los pequeños productores de pisco del valle de Ica, además de identificar la organización e influencia del modelo asociativo en ellos, los principales factores limitantes de la cadena de valor y la determinación de un modelo de asociatividad.

Para la presente investigación se tomó como referencia a la asociación de productores de Pisco en Ica - Apropica, la cual ha orientado sus funciones al desarrollo y mejoras de los productores que la conforman. Asimismo, se tomó como antecedente de la investigación a la marca colectiva Orovilca, a través de la cual algunos miembros de Apropica buscarían generar una oferta exportable de pisco.

#### **3.1.1. Impacto de la implementación de un modelo asociativo en los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica.**

La historia de un modelo asociativo de pequeños productores de pisco fue adoptada aproximadamente en el año 1970, cuando se fundó Apropica.

Posteriormente con el apogeo de la industria del Pisco en el año 2009, integrantes de Apropica, decidieron formar la marca colectiva de nombre Orovilca en el año 2010, para así tener un producto que represente a la región Ica y al Perú, pero que también tenga presencia internacional como un pisco de calidad Premium.

El proyecto de la marca colectiva Orovilca, fue inicialmente innovador, debido a que en la región Ica no existen proyectos

similares, además fue considerado como el comienzo de diversas actividades para la generación de valor en el producto Pisco; sin embargo, éste proyecto fue perdiendo fuerza con el paso de los años por diversos factores que se detallan a continuación:

- Deficiencias de la marca colectiva Orovilca

Tras el estudio realizado, se encontró que existen grupos divididos dentro de la marca colectiva Orovilca.

Se decidió por consenso de todos los productores que conforman la marca colectiva Orovilca, que el producto sea ofrecido en las bodegas de cada integrante, sin embargo, en la actualidad un grupo mayoritario considera que la marca Orovilca es competencia directa para sus negocios individuales.

Otro factor determinante es, el mal posicionamiento de la marca, ya que actualmente existen diversas marcas que manejan precios muy competitivos.

El Pisco de la marca Orovilca, decidió ingresar en el mercado local con una presentación de 500ml y con un precio de introducción de S/.25, precio elevado a comparación con otras marcas locales.

El Pisco producido por la marca colectiva Orovilca fue segmentado como “Premium”; al haber sido comprobada su calidad por expertos catadores, esta decisión tuvo un efecto contrario a lo esperado y esto ,principalmente, por no haber realizado un estudio de mercado exhaustivo para identificar de manera oportuna las tendencias de consumo en el mercado nacional e internacional.

Por último, la comercialización se ve dificultada por la falta de capacidad para conseguir clientes en el mercado nacional e internacional. A pesar de haber realizado una misión comercial

a España para promocionar el producto, no se obtuvo el éxito esperado, afirmo así el señor Sotelo gerente de la marca colectiva Orovilca.

El ingreso a mercados desarrollados, requiere de una gran inversión, la cual no se ha hecho posible por la negativa de los demás integrantes en seguir invirtiendo en el proyecto, motivo que se pone sobre la mesa de diálogo, la necesidad de una reestructuración eficiente en la gestión y planificación estratégica de la marca.

Se concluye que el potencial de la marca existe; sin embargo, la planificación, ejecución y control de las estrategias no ha sido la adecuada. Se ha demostrado que:

- a) La capacidad de atender de manera conjunta una demanda de volúmenes grandes es posible, esto por la capacidad productiva de cada pequeño productor de Pisco.
- b) La capacidad de inversión y financiamiento es posible al ser una sociedad con respaldo de entidades público-privadas.
- c) La industria del Pisco en Ica, se encuentra apoyada principalmente por CITEagroindustrial, Conapisco, Ministerio de Producción y Minagri.

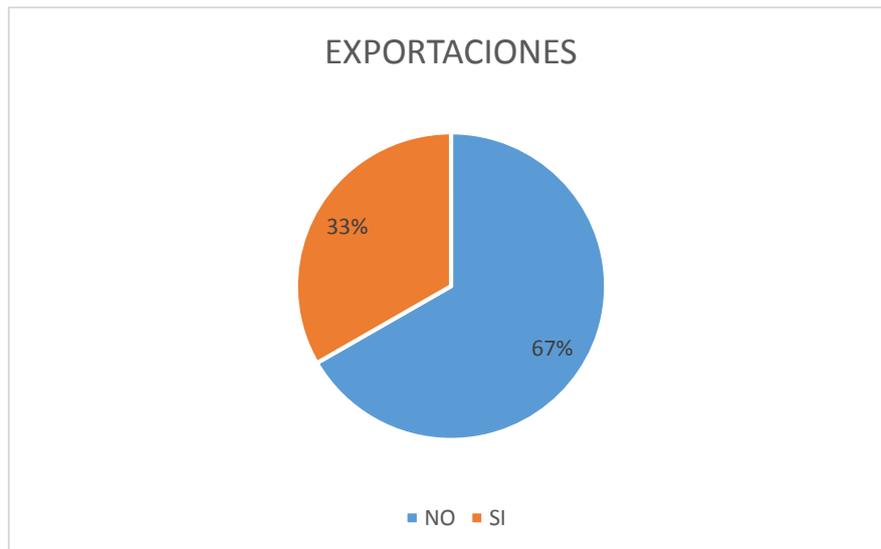
Se aplicó un cuestionario a los principales actores de Orovilca, productores y director del MINAGRI-ICA.

Tabla 12 Principales actores

Institución	Representante	Rol
Ministerio de Agricultura de Ica	Ing. Baudelio Alarcón Risco	Director Regional de Agricultura Ica
Marca Colectiva Orovilca	Ing. Julio Sotelo Alca	Gerente de Marca Orovilca - Pisco Sotelo
	Rina Elías Bravo	Presidenta de la Asociación de Productores de Pisco y Vino de Ica - APROPICA
	Pilar Gonzales Martínez	Integrante - Pisco 3 Generaciones
	Fernando Lovera Pérez	Integrante – Pisco Pura Vida
	Celinda Lovera de Peña	Integrante - Pisco Doña Celinda
Productores	Ing. David Álvarez Montes	Pisco El campeón
	Jose Bohorquez	Pisco Bohorquez

Fuente: Elaboracion propia

El siguiente cuadro muestra que el 67% de las marcas de Pisco consultadas no exporta, mientras que el 33% ha exportado pero ha tenido dificultades para poder cubrir demanda en el extranjero.



Gráfica 7 Pregunta Abierta 12

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El problema de comercialización es bastante amplio, ya que todos los productores sostienen que el mercado iqueño se encuentra saturado y que cada uno tiene solo una pequeña participación.

Asimismo, afirman que existen muchos productores desleales, llamándolos así porque el precio del Pisco no es unificado por todos los productores, ya que el rango de precios está entre S/. 20 y S/.25 siendo este bastante amplio como para manejar precios bajos, por este motivo el portafolio de los productores no puede ser más amplio que el actual. Por lo cual los productores desean obtener clientes en Lima y posteriormente en el exterior, ya que no ven una posibilidad de expansión en el mercado de Ica.

### **3.1.2. Influencia de la adopción de un modelo asociativo en la gestión de las actividades de los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región de Ica**

Existen distintos factores que influenciarían en la asociatividad de pequeños productores, los cuales se detallan a continuación:

- **Gestión:**  
Los miembros pertenecientes a Orovilca eligieron democráticamente al representante de su organización, quien lideraba, administraba los recursos y participaba en las misiones comerciales nacionales e internacionales. Adicionalmente, es propicio mencionar que las decisiones eran tomadas a través de un comité previa aprobación por mayoría de todos los miembros, para así formar buscar un consenso.
- **Rentabilidad:**  
La formación de Orovilca, tuvo como finalidad inicial generar un margen de rentabilidad adicional para los integrantes de la marca, además de otorgar oportunidades comerciales para estos.
- **Menores costos de producción:**  
El proceso de producción de uva y elaboración de Pisco lo lleva a cabo CITEagroindustrial, entidad que utiliza un proceso tecnificado. Los costos de producción serían divididos en el número de asociados.
- **Mejora de la cadena productiva:**  
La generación de valor sería consecuencia del proceso tecnificado en la producción del Pisco, así como cumplir con los requisitos organolépticos y fisicoquímicos, con el fin de otorgarle al producto la calidad Premium que se desea.

### 3.1.2.1. Análisis 5 Fuerzas de Porter.

El modelo de análisis desarrollado por Michael Porter, para identificar las fuerzas que influyen e impactan a las empresas, ha sido aplicado al presente tema de tesis, puesto que se cree conveniente reconocer cuales son los factores vinculados a la industria del Pisco en Ica que tendrían un grado de incidencia en la implementación de un modelo asociativo de pequeños productores de Pisco en el valle de Ica.

#### a) Competencia Potencial (amenazas)

- Asociaciones de Lima, Arequipa y Moquegua  
Diario El Comercio (2010) afirma que se vienen haciendo esfuerzos conjuntos por bodegas de Lima, Ica, Arequipa y Moquegua, quienes se han asociado para formar marcas colectivas como: *Orovilca* de Ica *Grandes Medallas* de Lima, Ica y Arequipa, *Willqa* en Arequipa y *12 Sangres* en Moquegua.

Según la información recaudada en las entrevistas, se puede rescatar que:

- El procedimiento de producción que tienen las asociaciones son diferentes entre sí, básicamente por la técnica de su proceso y las instalaciones donde se realiza.
  - El nivel de posicionamiento de cada una de estas asociaciones es a nivel local provincial, teniendo poca presencia en Lima o en el exterior.
- Grandes marcas de Pisco – Ica.  
Según el reporte realizado por los autores de la presente investigación, el cual utilizó como fuente de información SUNAT se encontró que en Ica existen 6 marcas de

Pisco, que tienen el mayor porcentaje de participación en ventas dentro del mercado nacional.

- Barsol
- Tabernero
- Santiago Queirolo
- La Caravedo – El Porton
- Tacama
- Vista Alegre
- Viejo Tonel

Estas bodegas se han desarrollado a nivel de infraestructura y tecnología, alcanzando mejores procesos de producción y certificándose que permiten un mejor posicionamiento a nivel nacional e internacional.

- Grandes marcas internacionales.

Para el año 2016, el Estudio de Pisco en Estados Unidos elaborado por ProChile (2016) admite que el Pisco chileno no es un producto conocido en Estados Unidos, sin embargo indica que Perú tiene un trabajo constante en referencia a promociones de marcas de Pisco y que se le conoce como proveedor de Pisco.

En Chile existen siete grandes marcas de Pisco,

#### b) Poder de Negociación con los Clientes

- Facilidad del cliente de cambiar de empresa

La gran cantidad de marcas de Pisco y sus variedades que existen en el mercado nacional, origina que el cliente este expuesto a experimentar distintas experiencias.

La falta de posicionamiento y el desconocimiento de las herramientas de marketing, ocasiona que una marca no tenga la penetración querida en un mercado.

- Disponibilidad de información al cliente

La marca colectiva Orovilca no tiene el nivel de exposición requerido en el mercado. Cada asociado tiene responsabilidad en la promoción de la marca y son ellos quienes deberían ser embajadores de la misma.

Por el contrario, marcas de pequeños y medianos productores de Ica con actividad de más de 10 años, han logrado que el reconocimiento a través de premios en concursos realizados en la región Ica, les brinde jerarquía.

- Sensibilidad al precio

Los precios de Pisco en Ica oscilan entre S/ 20 y S/ 25, decisión que es tomada debido a la gran variedad de opciones en el mercado y por la competencia desleal por ofrecer productos alterados a un precio menor.

#### c) Poder de Negociación con los Proveedores

En la industria de Pisco es necesario abastecerse de diversos insumos para la elaboración del producto final, por lo que es necesario contar con diversos proveedores que sean competitivos en:

- Precio de uva
- Precio de botella
- Precio de chapas
- Precio de etiqueta
- Precio de agua

Los pequeños productores no tienen un gran poder de negociación, ya que su capacidad de compra no es elevada, no obstante, se ha observado que suelen realizar compras estacionales, donde los precios disminuyen.

d) Productos Sustitutos (amenazas)

- Disponibilidad de sustitutos cercanos  
Propensión a ser sustituido por la cerveza, vino y otras bebidas espirituosas, que puede ser encontradas en bodegas, mercados o supermercados.
- Precio de los sustitutos.  
Los precios de los sustitutos varían respecto al tipo de bebida alcohólica, desde la cerveza hasta el whisky se puede observar en establecimientos de venta precios que son accesibles para los gustos de cada consumidor.

e) Competidores en la Industria (rivalidad entre ellos)

- Mercado saturado por productores de Pisco en Ica.  
En Ica existen más de 69 productores formales entre pequeños y medianos los cuales pertenecen a la asociación APROPICA, además de éstos, existen pequeños productores informales (que no cuentan con certificado de Denominación de Origen) los cuales ocasionan que el mercado se encuentre saturado.

- Valor de la marca.

El valor de la marca de los pequeños y medianos productores de Ica está presente en la historia y cultura que existe generación tras generación.

- Industria Chilena de aguardiente  
Chile ha desarrollado

### 3.1.2.2. Análisis FODA de resultados

Tabla 13 Análisis FODA de Resultados

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Productores tiene viñedos propios	Producción con costos elevados (S/. 5 soles litro)
Proceso productivo completo.	La mayoría de productores no cuenta con certificaciones de calidad o logística.
Posición de las marcas de los productores ya establecidas	Poca participación de los miembros de la marca colectiva Orovilca.
Producción y envasado en origen como valor agregado	Los miembros tienen distintas ideas y no hay un trabajo en conjunto.
Capacidad conjunta suficiente para abastecer demanda extranjera	Desconocimiento de canales de distribución (supermercados, exportación, venta indirecta, bróker)
Producción estándar por bodega calidad del pisco (estándares de calidad)	Poca capacidad de financiamiento e inversión.
Conocimiento de la Norma Técnica Peruana y Denominación de Origen. Respecto a la variedad de uvas pisqueras y requisitos organolépticos	Falta de capacidad de gerenciar en las pequeñas empresas productoras y falta del personal que supervise el proceso (enólogos y/o ingenieros químicos)
	Falta de mejora de bodegas entre los productores
<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidades</b>
Cambio de gobierno regional	Potenciar Marca colectiva Orovilca
Burocracia en la solicitud de la denominación origen y nuevo reglamento de una denominación según variedad de pisco.	Homogenización de pisco es más barato y ahorro en proceso productivo.
Clima caluroso y escases de agua	Tecnificación del proceso productivo, proceso más limpio y más rápido.
Licores adulterados a precios más bajos y competencia desleal	Objetivo certificaciones HACCP ,BPM y GS1
Mercado Saturado en Ica	Implementación del área de producción
Reciben poco apoyo de instituciones que brindan apoyo al sector	Capacitaciones por parte de CITEvid
Existencia de productores informales	Mayor protección a la industria del Pisco
Los pequeños productores son surtidores de Pisco de los grandes productores	Participación en concursos nacionales e internacionales
Existen dificultades para vender Pisco	Lograr costos de economías de escala
Los grandes productores compran cosechas enteras de uva pisquera	Desarrollo de centros de investigación científica por bodega

Fuente: Elaboración propia

El FODA de resultados ha sido realizado en base al trabajo de campo, en el cual se hicieron entrevistas abiertas, recabando información de fuentes primarias, en comparación al FODA inicial el cual se realizó consultando fuentes secundarias.

En la siguiente Tabla N° xxx se muestra el cruce de información con el objetivo de mostrar de manera adecuada las fortalezas y debilidades que tienen internamente los productores y a la vez las oportunidades y amenazas.

El contexto en el cual la marca colectiva Orovilca desarrolla sus actividades se encuentra en una situación compleja, puesto que se han identificado debilidades que representan un riesgo elevado, como son:

- Los costos elevados de producción de pisco: necesidad de elevar el precio del producto.
- La poca capacidad de financiamiento e inversión: Crédito bancario con tasas adecuadas.
- Falta de capacidad de dirección: toma de decisiones adecuadas y gestión de las actividades.

Dichos elementos en conjunto crean dificultades que no son afrontadas de manera adecuada, generando conflictos entre los miembros de la marca.

Por el contrario, se han identificado oportunidades que potenciarían a la marca colectiva Orovilca, como:

- Implementación de un área propia de producción: Adquisición de un espacio físico y de maquinaria necesaria para la producción de Pisco.

Se concluyó que esta medida mejoraría el desempeño de la marca Orovilca, y se evitaría los conflictos de intereses que indican los productores que la conforma, ya que esta área también se podría utilizar para actividades comerciales y administrativas, de manera que no se vean afectados los negocios individuales de cada socio.

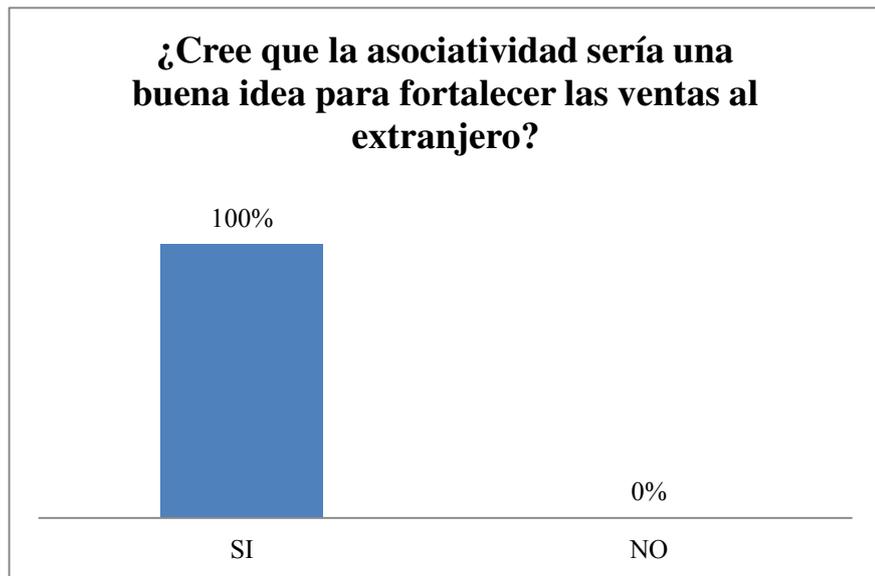
Estas oportunidades se ven afectadas por la incertidumbre de como combatir las amenazas más aún si no se han tomado acciones preventivas desde un inicio. Por lo cual la marca Orovilca deberá potenciar sus fortalezas como:

- Expertis de cada productor en la gestión de su propia marca para ser de ayuda en la dirección de Orovilca.
- Calidad del Pisco.

Tabla 14 Matriz FODA CRUZADA

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA CRUZADA</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar Marca colectiva Orovilca.</li> <li>- Homogenización de pisco es más barato y ahorro en proceso productivo.</li> <li>- Tecnificación del proceso productivo, proceso más limpio y más rápido.</li> <li>- Objetivo certificaciones HACCP, BPM y GS1.</li> <li>- Implementación del área de producción.</li> <li>- Capacitaciones por parte de CITEvid.</li> <li>- Mayor protección a la industria del Pisco.</li> <li>- Participación en concursos nacionales e internacionales.</li> <li>- Lograr costos de economías de escala.</li> <li>- Desarrollo de centros de investigación científica por bodega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de gobierno regional</li> <li>- Burocracia en la solicitud de la denominación origen y nuevo reglamento de una denominación según variedad de pisco.</li> <li>- Clima caluroso y escasas de agua.</li> <li>- Licores adulterados a precios más bajos y competencia desleal.</li> <li>- Mercado Saturado en Ica.</li> <li>- Reciben poco apoyo de instituciones que brindan apoyo al sector.</li> <li>- Existencia de productores informales.</li> <li>- Los pequeños productores son surtidores de Pisco de los grandes productores.</li> <li>- Existen dificultades para vender Pisco.</li> <li>- Los grandes productores compran cosechas enteras de uva pisquera.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores tiene viñedos propios.</li> <li>- Proceso productivo completo.</li> <li>- Posición de las marcas de los productores ya establecidas.</li> <li>- Producción y envasado en origen como valor agregado.</li> <li>- Capacidad conjunta suficiente para abastecer demanda extranjera.</li> <li>- Producción estándar por bodega (estándares de calidad).</li> <li>- Conocimiento de la Norma Técnica Peruana y Denominación de Origen. Respecto a la variedad de uvas pisqueras y requisitos organolépticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciar las mejorar en los procesos productivos, así como obtención de certificaciones, con el fin de ser más competitivos en el mercado interno y nacional y posteriormente si la implementación es realizada de manera adecuada atender un mercado internacional y participar en ferias en el exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar dentro de la asociación de productores de Pisco (Apropica) a fijar precios justos y fijos como medida para que los consumidores no adquieran productos de mala calidad que dañen la industria.</li> <li>- Utilizar la marca colectiva orovilca, para tener poder de negociación como economía de escala, en los tratos con los proveedores de insumos y de esta manera fortalecer los procesos de los productores y proteger los precios</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción con costos elevados (S/. 5 soles litro).</li> <li>- La mayoría de productores no cuenta con certificaciones de calidad o logística.</li> <li>- Poca participación de los miembros de la marca colectiva Orovilca.</li> <li>- Los miembros tienen distintas ideas y no hay un trabajo en conjunto.</li> <li>- Desconocimiento de canales de distribución (supermercados, exportación, venta indirecta, bróker).</li> <li>- Poca capacidad de financiamiento e inversión.</li> <li>- Falta de capacidad de gerencia en las pequeñas empresas productoras y falta del personal que supervise el proceso (enólogos y/o ingenieros químicos).</li> <li>- Falta de mejora de bodegas entre los productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pactar convenios con instituciones que brinden apoyo a los productores de pisco para tener facilidades en capacidad de financiamiento y adquisición de conocimientos.</li> <li>- Identificar y contratar un personal exterior que pueda gerencia la marca sin que tenga conflicto de intereses y que trabaje para el beneficio de todos los miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer alianzas estratégicas con empresas que puedan apoyar a la industria del Pisco, como Cite agroindustrial, para que puedan ser intermediarios en la comercialización del producto de la marca colectiva Orovilca.</li> <li>- Crear políticas internas en la marca colectiva Orovilca, para que todos los miembros puedan participar de manera ordenada y puedan discernir sobre los nuevos procedimientos u acciones que se llevaran a cabo en distintos rubros como: Competencia desleal, posicionamiento de la marca, capacitaciones, entre otros.</li> </ul>

Todos los productores encuestados están de acuerdo que una asociatividad si fortalecería las ventas de Pisco en el extranjero, sin embargo, la realidad indica que con la formación de la marca colectiva Orovilca no se ha logrado exportar, por lo que algunos socios han perdido el interés de seguir participando y apoyando la causa.



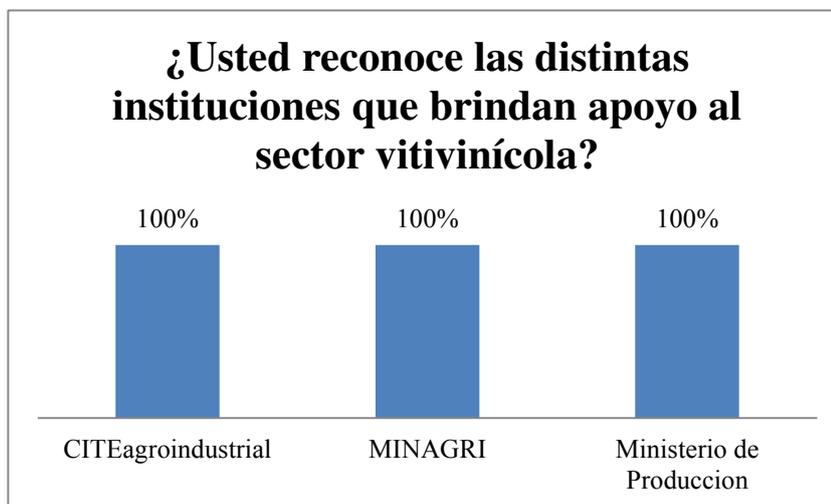
Gráfica 8 Pregunta Abierta 17

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Dentro de las dificultades encontradas existe una gran influencia de la capacidad de liderazgo y gestión de la marca, ya que consideran que las decisiones que se han tomado no son las mejores.

Un punto que resaltan ellos acerca del posicionamiento de Orovilca, que para hacerse conocidos debieron establecerse primero en Ica, para generar una relación con su origen y luego salir a mercados externos.

Como resultado de la investigación se muestra que las personas entrevistadas reconocen el apoyo de las instituciones con mayor importancia dentro en la industria vitivinícola, las cuales son CITEagroindustrial, MINAGRI, Ministerio de Producción.



Gráfica 9 Pregunta Abierta 11

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Todos los entrevistados tienen críticas positivas y negativas respecto a las Instituciones de apoyo a la industria, sin embargo, agradecen a que estas Instituciones los hayan capacitado y actualizado en distintos temas de producción y comercialización, dándoles nuevas técnicas para la mejora de sus procesos. Los productores están de acuerdo que estas capacitaciones son de alguna manera una herramienta ventajosa para su empresa y se ven beneficiados con ella.

Los productores que no forman parte de la marca colectiva Orovilca, opinan que CITEagroindustrial es “juez y parte”, ya que siendo una Institución de apoyo, también siembra y cosecha su propia uva, produce Pisco y ,finalmente, lo vende. En conclusión, es una competencia más en el mercado iqueño, el cual de por sí ya se encuentra saturado.

### **3.1.3. Factores limitantes en la cadena de valor de los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica.**

Los procesos de elaboración del Pisco son los mismos, lo único que lo distingue un proceso de otro es el nivel de tecnificación que un productor tiene dentro de su bodega, cabe resaltar que, el proceso de elaboración va desde el traslado de la uva a la bodega hasta el envasado.

Tomando en cuenta que Orovilca lleva a cabo toda su producción dentro de CITEagroindustrial donde se tiene un proceso 100% tecnificado, dentro de los siguientes ítems se podrá encontrar información con un enfoque de productor individual.

Otro punto es que el proceso de elaboración de manera tradicional, se lleva a cabo a través de continuidad por gravedad, es decir todos los procesos individuales están en distintos pisos, el mosto recorre un camino descendente desde la fermentación hasta la destilación.

- Respecto al traslado de uva desde la zona de siembra a la bodega.

La mayoría de productores encuestados no tiene la zona de siembra y la bodega en un mismo lugar, las chacras están retiradas y muchas veces la producción de ellos mismos no alcanza para producir el Pisco que se ha planificado, para aliviar este problema, los productores compran uva pisquera de otros productores, cabe resaltar que se tiene un proceso estricto de selección de proveedor.

Muchos de estos productores trabajan muchos años con los proveedores de uva pisquera y pocas veces tienen problemas respecto a la calidad de la uva, estos empiezan cuando se contacta con nuevos proveedores que ofertan un precio por debajo del promedio y presentan la uva en mala estado. Cabe

indicar que para un mejor Pisco la uva no debe de estar chancada ni aplastada, es necesario que la uva este lo más fresca posible.

Para la marca colectiva Orovilca el proceso de recolección de uva se lleva a cabo dentro de CITEagroindustrial a la cual se le compra el 100% de la uva para el proceso de elaboración de Pisco.

- Respecto a la Molienda de uva pisquera.  
Este proceso de molienda se lleva a cabo en un *lagar*, el cual es un tipo de piscina no tan profunda donde se vierte toda la uva recogida.

Actualmente, todos los productores cuentan con lagares amplios implementados con una prensa, que luego cumple la función de prensar la uva para obtener el mosto.

- Respecto a la Fermentación del mosto.  
La fermentación se lleva a cabo en áreas especiales, existen dos tipos: recipientes Eternit agroindustriales ubicados bajo sombra y recipientes hechos de cemento, ambos tienen que ser controlados por ingenieros químicos, los cuales miden la temperatura y el grado de fermentación de cada envase.

La información brindada por la **Administradora de la Bodega 3 Generaciones, Pilar Gonzales**, nos muestra que existen distintas formas de llevar a cabo este proceso de fermentación ayudándose de equipos externos, como por ejemplo: columnas de agua fría, *chillers* y tanques enchaquetados.

- Respecto al proceso de Destilación.  
Este proceso se lleva a cabo principalmente en el alambique que está conectado a un caldero, el cual es prendido mediante leña, siguiendo el proceso, este es un recipiente hecho en la base de

cobre y las paredes de cemento donde se vierte el mosto luego de la fermentación, al estar este caliente el Pisco se evapora y llega al serpentín de 7 u 8 niveles, el cual está ubicado dentro de una piscina llena de agua temperada, al transitar el vapor por este serpentín se va convirtiendo en alcohol, este alcohol finaliza en un recipiente de Eternit o en tanques de acero de distintas capacidades donde cae gota por gota el Pisco.

Cabe resaltar que en CITEagroindustrial el caldero funciona a gas, lo cual permite mantener la temperatura en un grado constante, permitiendo a su mayor eficacia en la calidad de Pisco que se produce.

- Respecto al proceso de Valor Agregado.  
Todas las bodegas independientes tienen su método de valor agregado, ya sea que unos tienen mejor tecnología que otros o que sus procesos son menos costosos, por ejemplo, la **Administradora de la Bodega 3 Generaciones, Pilar Gonzales**, afirma que el valor agregado en su proceso se obtiene porque desde elaboración hasta el envasado del Pisco se lleva a cabo dentro de la bodega. Lo que ayuda a tener un proceso mejor controlado en un solo sitio reduciendo los costos de transporte o en contingencias como la pérdida de la producción por mala manipulación.
- Respecto al Almacenamiento.  
Las bodegas independientes mayormente tienen una área de almacenamiento; sin embargo, existen algunas que la tienen en otro lugar distinto de la bodega.

En el caso de Orovilca, el área de almacenamiento se encuentra igualmente en CITEagroindustrial.

A continuación, se muestra el proceso completamente tecnificado realizado por CITEagroindustrial para el Pisco Orovilca, mostrando además las opiniones de los entrevistados y las desventajas encontradas en este tipo de proceso.

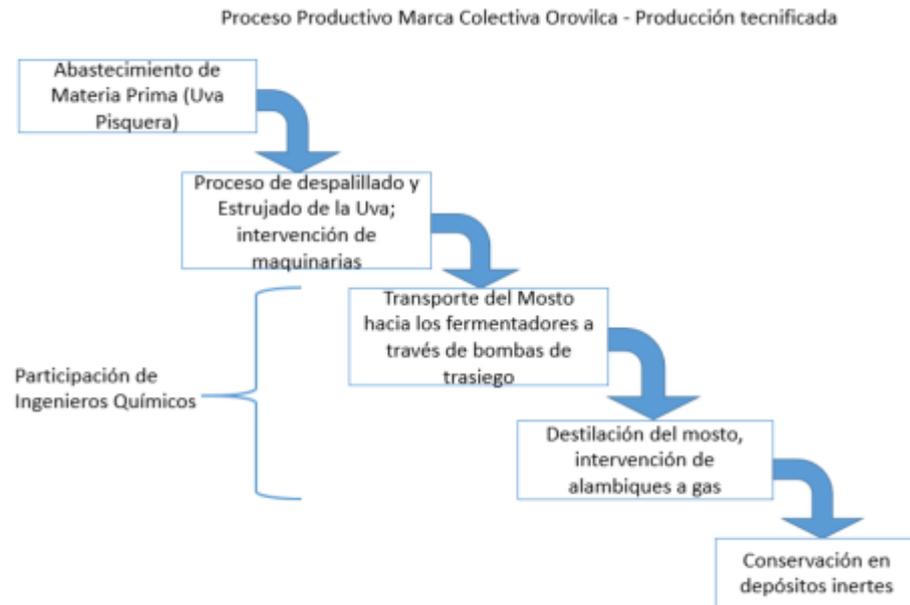


Ilustración 28 Proceso Productivo del Pisco Orovilca

Fuente y elaboración: Propia

De la información recaudada en las entrevistas a los productores de Pisco de la Marca Colectiva Orovilca, dio como resultado (ver Ilustración 28) que los Productores se muestran conformes con la gestión que cumple CITEagroindustrial en la producción del Pisco Orovilca, ya que la maquinaria y procesos tecnificados con las que cuentan dentro de sus instalaciones aseguran un Pisco superior a los producidos de manera artesanal o industrial, como usualmente son producidos por la mayoría de productores de Pisco del valle de Ica.

Sin embargo, se mostró una disconformidad con el papel que cumple realmente CITEagroindustrial, ya que es una entidad de apoyo y capacitación para los productores de la industria Vitivinícola, la cual viene realizando actividades comerciales como: la venta de uva y tercerización de procesos como la destilación. Lo cual difiere de su objetivo principal por lo que fue constituida.

Sin lugar a dudas esto causa molestia dentro de los productores de pisco ya que tiene un impacto directo dentro de las actividades económicas que ellos realizan; al igual que CITEagroindustrial, se suele practicar actividades de tercerización de procesos y venta de cosechas como una actividad secundaria a la venta de Pisco realizada por cada Productor.

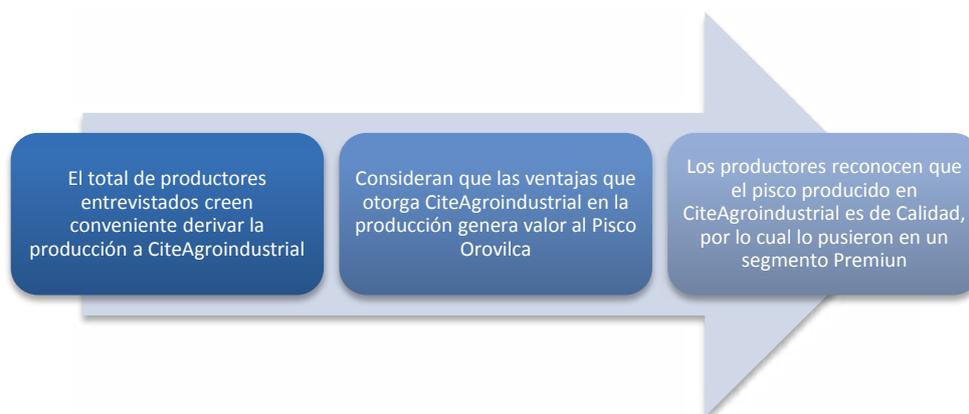


Ilustración 29 Ventajas de la Cadena Productiva de Orovilca

Fuente: Productores de Pisco Orovilca

De igual forma se identificaron las desventajas encontradas de la Cadena Productiva de Orovilca siendo los principales factores los que se muestran en la siguiente tabla 15.

Tabla 15 Desventajas de la Cadena Productiva de Orovilca



Fuente: Productores de Pisco Orovilca

Se pudo apreciar que sin lugar a dudas la principal desventaja en la cadena productiva elegida por la Marca Orovilca es la poca participación que tienen sus productores en la producción del Pisco.

Lo cual puede ser perjudicial en la calidad de pisco que ellos desean sin embargo no es el caso, en la última producción efectuada, el total de productores estuvo de acuerdo con el sabor, textura y aroma del pisco, en conclusión esta desventaja no tiene un impacto actual.

En relación a las actividades de tradición o costumbres; los productores, la mayoría de veces utilizan técnicas artesanales y en ciertos procesos utilizan equipos tecnológicos, sin embargo en la mayoría de veces son empíricos y se basan principalmente en las costumbres heredadas. Que, por lo contrario; en la cadena Productiva de Orovilca, se estarían perdiendo. Sin embargo sumando la tecnificación de los procesos, el aseguramiento de salubridad, el cumplimiento de las normas técnicas peruanas y de las certificaciones de calidad, las tradiciones y costumbres no serían una fuente de valor agregado.

Finalmente, la desventaja de no haber un control total sobre la producción se podría afirmar, ya que la participación de los integrantes de la marca es casi nula, el control y gestión del proceso productivo lo llevan las personas especializadas; quienes usualmente son Enólogos, lo cual agrega un valor específico al producto final.

Entonces la poca participación de los productores es contrarrestada con la especialización de los enólogos quienes suplen dichas actividades y reciben los consejos y directrices para producir el pisco que los productores de la Marca Orovilca desean.

En general, los pequeños y medianos productores de pisco del valle de Ica, basan sus ventas en Ica y Lima, la internacionalización es un tema pendiente, por lo que los factores que influyen para la elección del canal de distribución son básicamente obstáculos nacionales, por ejemplo, caminos no asfaltados en Ica cerca de las bodegas, no contar con medios de transporte propios para el traslado del producto, falta de conocimiento sobre temas de logística, capacidad para sostener las demandas requeridas y el factor principal es la competitividad en los precios y los costos de acceder a un mercado.

Los canales de distribución más utilizados son:

- Bodega y tiendas (Venta directa)
- Distribuidor.
- Hoteles y restaurantes.

Pequeños productores utilizan principalmente la venta directa, ya que no genera un costo adicional, ya que realizan este tipo de venta en sus bodegas, donde integran el proceso productivo con su local de venta, el siguiente paso para los productores es poder abrir una tienda donde puedan ofrecer sus diferentes productos, comúnmente establecen sus tiendas cerca a la plaza principal de Ica, para que sean

conocidos por sus clientes y tengan un contacto más directo y cercano a ellos.

En cuanto a los medianos productores, ellos ya han pasado todo el proceso antes mencionado, y ahora buscan poder tener un mercado más grande, por lo cual buscan distribuidores en Lima o establecen tiendas en la capital, con el fin de que más gente conozca la marca y pueda establecerse en otros nichos de mercado.

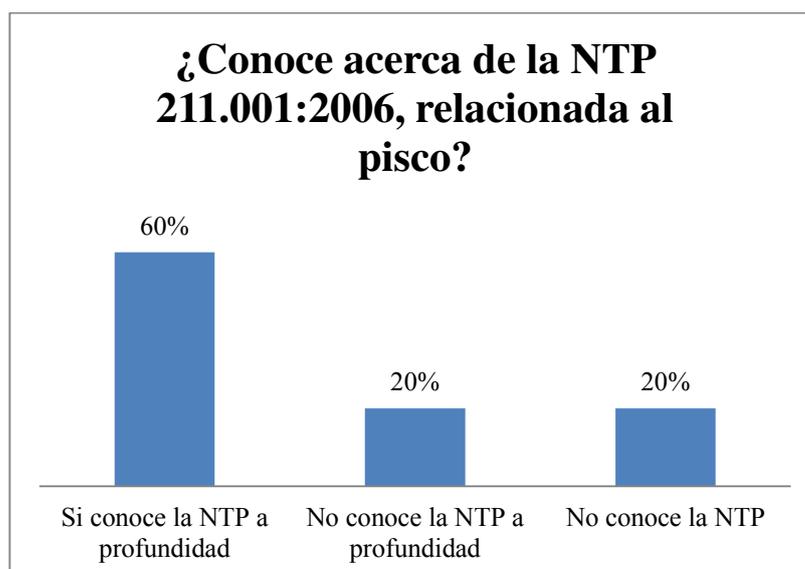
A partir de este momento, inicia un punto de quiebre para incursionar en otros mercados menos explorados, como son hoteles y restaurantes, donde los productores de pisco deben mantener constante su productividad y comenzar a perfeccionar los mecanismos de su logística, a través de certificaciones, como lo es GS1 Perú.

A comparación de las acciones tomadas por la marca Orovilca, los pequeños y medianos productores han pasado por un proceso de mejora continua, incluyendo el conocimiento del negocio y expansión progresiva de su portafolio de clientes.

Es contradictorio que Orovilca, catalogado por varios catadores como pisco Premium, no tenga éxito. El problema recae, según el análisis efectuado, que como todo producto debió ser primero conocido por sus clientes locales, su calidad debe ser comprobada y juzgada, solo así Orovilca, tendrá el respaldo de ser una marca Premium de alcance internacional, capaz de poder superar a cualquier pisco del medio nacional.

El primer ítem de la encuesta abierta realizada hace referencia al conocimiento y cumplimiento de las normas técnicas peruanas para la fabricación del pisco. Cabe resaltar que no todos los productores tienen el conocimiento claro de esta Norma, ocasionando incumplimientos de los requisitos básicos que debe tener el Pisco.

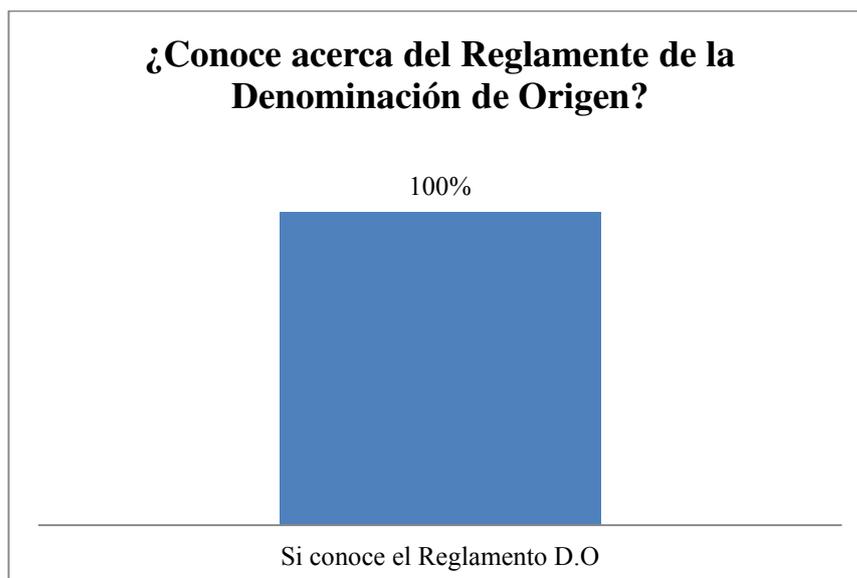
Tabla 16 Pregunta Abierta 1



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

De distinta manera cuando se realizó la segunda pregunta relacionada al conocimiento del Reglamento de Denominación de Origen, todos los productores respondieron que si conocen de este Reglamento.

Tabla 17 Pregunta Abierta 2



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Junto con la pregunta anterior, otra de las preguntas está relacionada a la opinión que tienen respecto a esa D.O, encontrándonos con distintos tipos de opiniones, la mayoría de estas positivas.

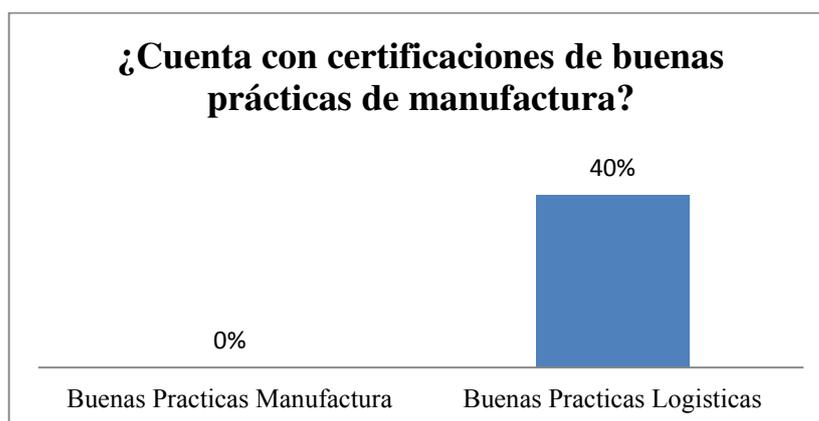
Sin embargo, muchos de los productores opinan que la D.O debería ser solo una para todos los tipos de pisco que producen, ya que la mayoría de ellos tiene más de 5 tipos de Pisco y el trámite es extenso y costoso, lo cual vuelve un obstáculo para la comercialización del Pisco.

Por otro lado, afirman que INDECOPI debe de ser más exhaustivo en el cumplimiento de los requisitos por parte de los productores para obtener la D.O, ya que se recogió información de que existen productores que no tiene buenas prácticas en la producción sin embargo cuenta con D.O.

Cabe resaltar que el Reglamento de la D.O, brinda la posibilidad de ser aplicada de manera indirecta por productores de pisco que no cuentan con ella. Se identificó que bodegas producen Pisco para terceros quienes que no cuentan con la D.O, ocurre que el productor vende Pisco a granel y el tercero lo compra, lo envasa, lo etiqueta con su propia marca y resalta la D.O. del productor, como si fuese propio.

La siguiente pregunta relacionada a las Buenas Prácticas de Manufactura, es de bastante importancia y preocupación, ya que pocos productores tienen algún tipo de certificación; cabe mencionar que ningún productor tiene certificación B.P.M pero si tienen la certificación GS1 relacionada a la logística, esta certificación solo la tienen 2 productores.

Tabla 18 Pregunta Abierta 4



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El segundo ítem de la encuesta abierta hace referencia al adecuado control y gestión en el proceso productivo que tiene cada uno de los productores encuestados.

Una de las preguntas más importantes de este ítem hace referencia a las dificultades que se encuentran en el proceso de productivo y de elaboración de Pisco.

Los problemas se describen desde el acopio de la uva, ya que ningún productor puede abastecerse por sí mismo, tiene que comprar uva pisquera de otros agricultores, una vez comprada la uva el acopio se tiene que realizar con mucho cuidado ya que esta no puede estar chancada ni magullada.

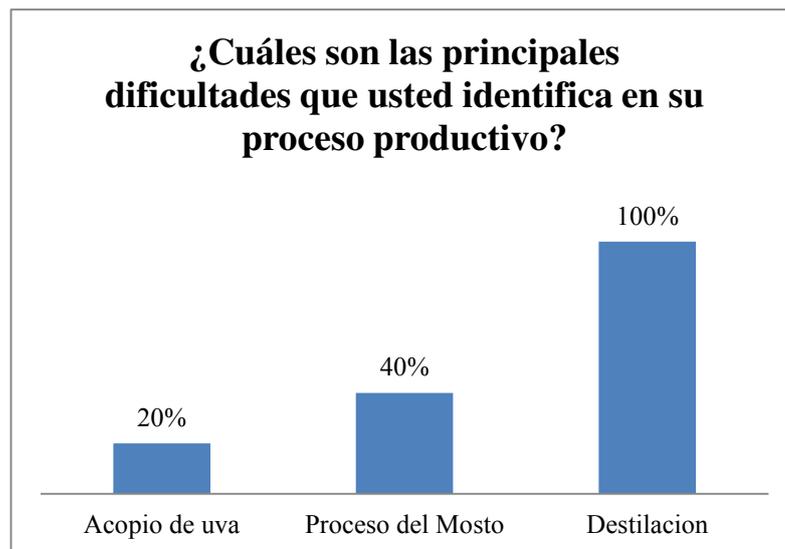
La segunda parte del proceso es el proceso del mosto que comprende desde el despalillado de la uva hasta estrujado, en esta parte del proceso, se puede identificar que no todos los productores cuentan con máquinas (tecnología) y que muchos emplean a peones para la pisa de uva.

Siguiendo con el proceso, el mosto por método de gravedad cae en los fermentadores donde reposa entre 8 a 10 días, uno de los problemas encontrados en esta parte del proceso es la temperatura,

esto se puede evitar utilizando envases de polietileno, columnas de agua fría, chillers, chaquetas de agua fría. Sin embargo, cuando la temperatura es aún mayor de la esperada y no se puede controlar el grado de fermentación, el productor tiene que intervenir aplicando levaduras para impedir que el mosto se malogre.

Pasado los 10 días del mosto es vaciado al alambique donde se produce la destilación, por medio de combustión, todos los productores tienen hornos a leña y esto ocasiona que no se pueda mantener un grado de calor constante además de tener que comprar leña para el horno, lo cual significa un mayor costo en el proceso productivo.

Tabla 19 Pregunta Abierta 5



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Una de las siguientes preguntas de este ítem es si el productor cuenta con todo el equipo necesario para el proceso productivo de pisco o necesita de un tercero para poder realizarlo.

Esa respuesta fue respondida unánimemente de manera positiva, ya que todos los productores ya sea pequeños o medianos tienen todo el proceso productivo dentro de su bodega aunque algunos tienen mejores equipos que otros.

Tabla 20 Pregunta Abierta 6



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

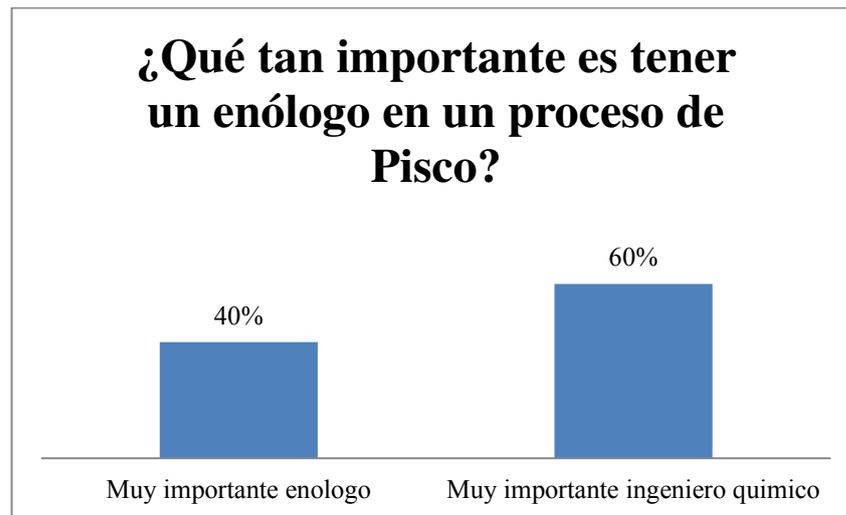
La pregunta N°7 de la encuesta hace referencia al control de insumos, con la intención de saber si los productores llevan a cabo un plan logístico, sin embargo, sólo 3 productores entrevistados realizan este control de manera formal, los productores restantes lo hacen de forma empírica.

Otra pregunta importante de este ítem es la N° 10 que está referida a la importancia de contar con un enólogo en el proceso productivo.

Se puede observar que la mayoría de productores contrata a un ingeniero químico en vez de un enólogo, eso se debe principalmente a que en la actualidad no hay muchos enólogos en el mercado que presten sus servicios o el costo de contratar uno es muy caro por el nivel de especialización. Por lo cual los productores utilizan de cierta manera sus conocimientos, o familiares que hayan estudiado ingeniería química para que apliquen sus conocimientos en todo el proceso productivo.

Solo 3 productores cuentan con un ingeniero químico disponible para su producción de pisco.

Tabla 21 Pregunta Abierta 10



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El tercer ítem hace referencia al uso de las instituciones nacionales de apoyo a la industria.

La pregunta N°11 busca saber si los productores reconocen a estas instituciones, llegando a un resultado uniforme del 100% para las 3 Instituciones con mayor importancia dentro del rubro vitivinícola, las cuales son CITEagroindustrial, MINAGRI, Ministerio de Producción.

### 3.1.4. Modelo de asociatividad para generación de oferta exportable de Pisco de los pequeños productores del distrito de Los Aquijes de la región de Ica

#### 3.1.4.1. El Modelo

A continuación, se muestran las conclusiones de cada uno de los análisis realizados como parte del estudio.

- **Conclusión FODA de resultados:**

Del análisis realizado se concluye que, para efectos del modelo a implementar deben existir estrategias de largo plazo que contrarresten las debilidades y amenazas

encontradas. Puesto que, al ser un modelo asociativo conformado por pequeños productores, en conjunto conformarían un bloque empresarial que minimice aquellos factores y potencie sus esfuerzos económicos de marketing, negociación y producto, siendo esto uno de los objetivos del modelo presentado.

En cuanto a las fortalezas y oportunidades encontradas del análisis FODA, se puede afirmar que hay un contexto de estabilidad para todos los productores, sin embargo, viven en conformismo con las ganancias que pueden obtener y su búsqueda de nuevos mercados y aperturas de nuevos negocios es pasiva.

- **Conclusión Cinco Fuerzas de Porter:**

Se pudo identificar que, el Pisco al ser parte del sector de bebidas alcohólicas, tiene productos sustitutos muy cercanos que fácilmente pueden reemplazarlo, sin embargo, el principal problema es la facilidad con la que las personas cambian de marca y esto se debe, principalmente, a la competencia de precios que experimenta la industria.

Como estrategia planteada, está colocar un precio accesible para tener una mayor participación en el mercado, esto será gracias al poder de negociación que Orovilca tendrá como marca colectiva, teniendo una economía de escala para la compra de insumos en grandes cantidades.

El modelo a optar es el de **Cooperativa de trabajadores**, ya que se alinea al principal objetivo de la asociatividad, el cual es lograr exportar, además este modelo presenta distintas características positivas, entre ellas:

- Mayor poder de negociación y de compra
- Todos los bienes aportados a la cooperativa son propiedad de las medianas y pequeñas empresas que los otorgaron.
- Las deudas pueden ser pagadas con el patrimonio.
- La tributación de la cooperativa será la misma de la MYPE.
- Aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

Estrategias a tomar en cuenta para implementar el modelo asociativo:

- La asociación debe de estar conformada por 20 personas aproximadamente.
- Ningún miembro de la asociación debe ser considerado como Gerente General, para evitar el conflicto de intereses, se debe de contratar una persona que este fuera del círculo pero que conozca sobre la industria.
- La asociación debe de tener un lugar físico donde realizar el proceso productivo, administrativo y comercial, y donde las personas interesadas puedan asistir y ver las instalaciones.
- Debe tener su propia maquinaria para la elaboración del Pisco.
- Los proveedores que trabajen con la asociación deben de tener un contrato por el cual se rijan los derechos y obligaciones de ambas partes.
- Utilizar estrategias de marketing como: alianzas estratégicas y recomendaciones de boca a boca.
- Obtención de certificaciones básicas para sustentar la calidad del producto.
- Participación en ferias nacionales e internacionales, así como misiones comerciales y viajes de negocio.
- Tomar como referencia la experiencia de los socios que exportan, como es el caso de la bodega Sotelo y tres generaciones.

### 3.2. Discusión de resultados

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a través de entrevistas y visitas guiadas a las bodegas de los productores miembros de la marca colectiva Orovilca, quedando registro de las actividades realizadas en la investigación, las cuales podrán ser evidenciadas por medio de Fotografías, filmaciones y grabaciones.

Respecto a las herramientas utilizadas, estas fueron sometidas al análisis de tres jueces expertos quienes dieron sus recomendaciones de mejora, para que la obtención de los resultados a través de dichas herramientas sea lo más ajustada a la realidad y cumpla con los objetivos de la investigación.

Los resultados obtenidos corresponden al estudio de la marca colectiva Orovilca, así como el comportamiento que tienen los productores pertenecientes a la marca, las instituciones que brindan apoyo y la problemática que tiene esta industria.

Se debe hacer hincapié que el modelo asociativo presentado esta realizado en base a la realidad en la región Ica, donde se ve limitada por factores sociales y económicos.

La implementación de la Cooperativa de trabajadores no será aplicable a otras industrias similares, en primer lugar porque los problemas que aquejan pueden ser distintos a la problemática presentada. En segundo lugar, por el tipo de proceso de producción de pisco, los requisitos técnicos que se necesitan, la estacionalidad del cultivo, el tipo de mercado donde está dirigido el pisco y por los tipos de canales de distribución utilizados.

Contrario a lo antes mencionado se recomienda aplicar la metodología empleada en la investigación, puesto que los instrumentos realizados cumplen la finalidad de investigar y averiguar detalles y recopilar información sobre problemas comunes que afectan a los productores, sobre el proceso productivo, necesidades de los productores y la percepción que tienen

acerca del apoyo de las instituciones públicas y privadas para el desarrollo del negocio donde se establecen.

Los resultados obtenidos difieren de la información recabada en los antecedentes puesto que la comercialización de pisco fue considerada en expansión, el pisco fue denominado como Producto Bandera para darle el impulso necesario, y así lograr que se posicione en mercados nuevos y emergentes. Sin embargo, la realidad es distinta, en la región Ica la industria del pisco muestra una situación crítica, que esta ocasionada por el bajo índice de desarrollo en infraestructura, educación y economía.

Dentro de la investigación se pudo afirmar que el productor de Pisco de Ica tiene problemas de financiamiento, tanto para la adquisición de nuevas tecnologías como para el financiamiento en la compra de uva pisquera, esto se debe a que las entidades financieras no facilitan préstamos rápidamente, los productores deben de tener un historial crediticio además de una estimación de las ventas planeadas en los siguientes periodos de comercialización. Es decir, los productores se financian principalmente para la compra de uva y de insumos como botellas, chapas, etiquetas, entre otros, en temporada previa a la cosecha de la uva.

En relación a la marca colectiva Orovilca, se encontró una realidad totalmente distinta a la encontrada en teorías, donde afirman que un modelo asociativo es un impulsador de industrias, ayuda a empresas a sobrevivir, consolidarse y crecer. Orovilca muestra una acción fallida de un modelo de gestión, ya que desde su fundación no ha logrado ningún hito importante.

Debiéndose, principalmente, a las decisiones tomadas por los miembros de Orovilca y a la falta de apoyo de APROPICA, que es la organización de productores que vela por el bienestar de la industria en Ica, además de ser un ente privilegiado para solicitar capacitaciones a las partes correspondientes.

La ventaja de esta marca colectiva Orovilca, es la cadena productiva implementada para la producción de Pisco, la cual consta de entregar recursos económicos, aportes iguales por cada productor para la compra de uva pisquera, la cual posteriormente será acopiada en CITEagroindustrial, para realizar el proceso productivo en dicha entidad y luego ser almacenada hasta que se genere una demanda.

El sistema que utilizan es tecnológico, ya que al realizarse el proceso productivo en CITEagroindustrial, se da el sello de calidad necesario para que el Pisco Orovilca, sea considerado como un producto con valor agregado.

## CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

1. Adoptar el modelo asociativo permite según los estudios realizados, que los productores de pisco obtengan conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, en la marca colectiva Orovilca, los costos de producción se han elevado y no se ha tenido ventas significativas desde la creación de la marca, en cuanto a sus procesos estos no son realizados por los productores sino que se tercerizan.
2. La marca colectiva Orovilca terceriza su producción por consenso de los miembros, esta medida ha tenido como consecuencia la generación de valor agregado al producto, ya que el sistema de producción que maneja, se encuentra certificado por buenas prácticas y de trazabilidad, brindando un producto de calidad superior a la de la competencia
3. La implementación de la marca colectiva Orovilca ha sido realizada con éxito, sin embargo, no se ven los resultados esperados respecto a las exportaciones que se trazaron previamente, teniendo disponible la oferta exportable.
4. No existen causas ni factores que influyan en la toma de decisión de un canal de distribución, ya que la mayoría de los miembros de la marca colectiva Orovilca, desconocen de canales de distribución internacionales.
5. La marca colectiva Orovilca fue implementada, principalmente, para fortalecer las ventas internacionales, la de apertura de mercados para sus productos y obtención de oportunidades para las marcas propias de cada productor.

## 4.2. Recomendaciones

1. Optar por un modelo de asociatividad tipo Cooperativa de trabajadores establecido y estudiado, implementarlo paulatinamente en todo el proceso integral de la asociación, además de la integración conjunta de todos sus participantes, se necesita de una mejora en la gestión administrativa, implementación de nuevos y mejores procesos productivos, cambios organizacionales e inversión en marketing del producto.
2. Implementación del modelo asociativo propuesto, ya que generará valor agregado al producto y brindará oportunidades de desarrollo a los miembros de la marca, ya que se contará con maquinarias propias que reduzcan los costos de producción y se invertirá en certificaciones de trazabilidad y buenas prácticas logísticas en producción, con la finalidad de producir un Pisco más puro, con mejor aroma y sabor.
3. Realizar una nueva evaluación de marca, a la vez, hacer un plan estratégico de marketing y de ventas para hacer las modificaciones respectivas y lograr conseguir compradores internacionales.
4. Compartir las estrategias utilizadas por los miembros que si tienen presencia en mercados internacionales, con la finalidad de realizar acciones de sinergia entre los miembros de la marca. De manera que la industria del pisco en la región Ica crezca.
5. Fomentar la participación activa de todos los productores con la finalidad de que ellos puedan obtener oportunidades reales de posicionarse en un mercado internacional, sin embargo deberá cuidarse el conflicto de intereses y poner como misión principal el prestigio de la marca Orovilca.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarez Merino, J., D'Ipolitto de Olivera, C., & Lemos de Aguilar, E. (Julio de 2010). *Estudio de caso innovador: Pisco Payet*. Obtenido de <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/1233.pdf>
2. Arata, A. (s.f.). *Cautivos en su mercado. Pequeños productores de pisco y vino*. Obtenido de [http://www.descosur.org.pe/wp-content/uploads/2014/12/PeruHoy2007BCaraveli.pdf?fbclid=IwAR2lpQocvXONpLgo3p8zPtM4ITAQLm\\_iPPUHvNt5i9s-MZHGcifqyZRTuLo](http://www.descosur.org.pe/wp-content/uploads/2014/12/PeruHoy2007BCaraveli.pdf?fbclid=IwAR2lpQocvXONpLgo3p8zPtM4ITAQLm_iPPUHvNt5i9s-MZHGcifqyZRTuLo)
3. Araujo Mattos, C. S. (2008). Implicaciones de la Denominación de Origen y los Productos de Bandera en el Comercio Internacional (Parte I). *Actualidad Empresarial*, (162), pp. x-2-x-4. Obtenido de [http://aempresarial.com/web/revitem/10\\_8263\\_92987.pdf](http://aempresarial.com/web/revitem/10_8263_92987.pdf)
4. Avila Huaman, R. (9 de Diciembre de 2014). Escenario Comercial del Sector del Pisco Peruano. Buenos Aires, Argentina.
5. Banco Central De Reserva Del Perú - Sucursal Huancayo. (22 de julio de 2016). *Caracterización del departamento de Ica*. Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>
6. Banco Central De Reserva del Perú - Sucursal Huancayo. (2017). *ICA: Síntesis de Actividad Económica - Diciembre 2017*. Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>
7. Banco Central de Reserva del Perú. (Marzo de 2018). Reporte de Inflación. *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Lima, Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>
8. Benavides, S., Muñoz, J. J., & Parada, A. (2004). EL ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA COMO ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DEL ENTORNO EMPRESARIAL. *Economía Y Sociedad*, 9(24), 119-137.
9. Betalleluz Pallardel, L. (2009). Mejora de la productividad en la elaboración de pisco puro no aromático. *INGENIERIA*, 51-60.
10. Böhm, J. (s.f.). *Vine to Wine Circle*. Obtenido de <http://www.vinetowinecircle.com>

11. Bonales Valencia, J., & Gallegos Ortiz, E. (2014). Competitividad y Comercio Internacional. *INCEPTUM*, IX(16), 49 - 58.
12. Cann, O. (27 de Setiembre de 2016). *What is competitiveness?* Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>
13. Cann, O. (27 de Setiembre de 2016). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>
14. Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica Agroindustrial Ica. (2019). *CITEagroindustrial*. Obtenido de <http://www.citeagroindustrial.com.pe/es/index.php/produccion-agroindustrial>
15. Centro de Innovación Tecnológica Agroindustrial Ica. (Junio de 2015). Hoja Divulgativa. *Huella Hídrica del Pisco*. Perú.
16. Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola. (2004). *La uva y el Pisco: potencialidades productivas*. Ica, Perú. Obtenido de [http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/PNUD/Pub\\_UvaPisco.pdf](http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/PNUD/Pub_UvaPisco.pdf)
17. Centro De Innovación Tecnológica Vitivinícola. (2011a). *Virus de la Vid*. Ica, Perú.
18. Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola. (2011b). *Plagas cuarentenarias no presentes en el Perú para el cultivo de la vid*. Ica, Perú.
19. CENTRUM Católica. (2011). *Mercado del Pisco(21)*. Lima, Perú: Strategia. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/4135/4103>
20. Chávez, W., & Atilio, A. (2004). *Control de Plagas y Enfermedades en el Cultivo de la Vid*. Obtenido de DESCO.
21. CINVE. (23 de febrero de 2018). *Premios/ Awards CINVE´2018*. Obtenido de [http://www.cinvegroup.com/uploads/3/4/8/3/34836374/2018\\_premios\\_espirtuosos\\_3.pdf](http://www.cinvegroup.com/uploads/3/4/8/3/34836374/2018_premios_espirtuosos_3.pdf)
22. CNBC. (28 de octubre de 2016). *Western brands seeing a recovery in the Chinese spirits market*. (J. Daniels, Ed.) Obtenido de <https://www.cnbc.com/2016/10/28/western-brands-seeing-a-recovery-in-the-chinese-spirits-market.html>
23. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo. (S.F). *Mercado Internacional del Pisco*. Obtenido de

- <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/d1866853-8d71-4359-ba58-9fe1492dd5e1.pdf>
24. Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública -CPI. (agosto de 2017). Market report. *Perú: Población 2017(07)*. Obtenido de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)
  25. Congreso de la Republica del Perú. (15 de Junio de 2016). Ley que declara de Interés Nacional La Promoción y Difusión Del Vino peruano y Del Pisco Como Bebidas Nacionales. *Ley N° 30460*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30460.pdf>
  26. Consejo Nacional de la Competitividad. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018*. Lima.
  27. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (11 al 13 de Noviembre de 2015). IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES. *Los retos del futuro: Tecnología y personas*.
  28. Daft, R. L. (2013). *Teoría y diseño organizacional* (Decima ed.). Mexico: Cengage Learning Editores.
  29. Diario El Comercio. (11 de Febrero de 2010). *Copas en alto: pisco y marcas colectivas*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/blog/destilandopisco/2010/11/copas-en-alto-pisco-y-marcas-c>
  30. Diario El Comercio. (29 de septiembre de 2017). *¿Cómo va el mercado de bebidas alcohólicas?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/vinos-licores-destilados/como-va-mercado-destilados-premium-1003053>
  31. Diario Gestión. (17 de Julio de 2014). *"En la comercialización del pisco, los supermercados tienen la sartén por el mango"*. Obtenido de [https://gestion.pe/economia/empresas/comercializacion-pisco-supermercados-sarten-mango-65884?fbclid=IwAR3T7uwEJ\\_S-JVr8zvpceDsUKdPxaJnLekmYUh4qiX4ezF2EOQF4f8p4udM](https://gestion.pe/economia/empresas/comercializacion-pisco-supermercados-sarten-mango-65884?fbclid=IwAR3T7uwEJ_S-JVr8zvpceDsUKdPxaJnLekmYUh4qiX4ezF2EOQF4f8p4udM)
  32. Diario Gestión. (26 de Mayo de 2017a). *Denuncian que Concurso Mundial de Bruselas afirma en su web que el Pisco es chileno*. (R. Gestión, Ed.) Obtenido

- de <https://gestion.pe/economia/denuncian-concurso-mundial-bruselas-afirma-web-pisco-chileno-135953>
33. Diario Gestión. (27 de noviembre de 2017b). *Barsol del Grupo Luksic aprovecha la promoción peruana del pisco en el exterior*. (R. Gestión, Ed.) Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/barsol-grupo-luksic-aprovecha-promocion-pisco-exterior-recursos-peruanos-219539>
  34. Diario Gestión. (4 de Abril de 2017c). *El Niño Costero: Pérdidas para el agro y la ganadería superan los S/ 2,100 millones*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/nino-costero-perdidas-agro-ganaderia-superan-s-2-100-millones-132388>
  35. Diario Perú 21. (30 de mayo de 2017). *Producción nacional de pisco alcanzaría récord histórico este año*. Perú. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/produccion-nacional-pisco-alcanzaria-record-historico-ano-78400>
  36. Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlin: Instituto Alemán de Desarrollo.
  37. Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*(59), 39-52.
  38. Fajardo, L. (10 de Noviembre de 2017). *¿Cuál pisco se vende más en el extranjero, el peruano o el chileno?* Obtenido de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-41839586>
  39. Fédération Française des Spiritueux. (S.F.). *Les Spiritueux*. Obtenido de <http://www.spiritueux.fr/les-eaux-de-vie-de-vin-p-74.html>
  40. INDECOPI. (2006). *NORMA TECNICA PERUANA 211.0001.2006*. Obtenido de [http://www.elpiscoesdelperu.com/boletines/enero2008/NTP21100\\_Pisco.pdf](http://www.elpiscoesdelperu.com/boletines/enero2008/NTP21100_Pisco.pdf)
  41. INDECOPI. (2011). *REGLAMENTO DE LA DENOMINACION DE ORIGEN PISCO*. Obtenido de [https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/200722/6+Reglamento\\_DO-PISCO.pdf/a2259836-69e6-4c8c-b403-f8c3c38f7039](https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/200722/6+Reglamento_DO-PISCO.pdf/a2259836-69e6-4c8c-b403-f8c3c38f7039)
  42. Institute for Management Development. (2014). *Business Competitiveness Switzerland 2014: Summary of Results*. IMD World Competitiveness Center, Lausana.

43. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA. (2018). *Manual 8: bases de la organización asociativa*. San José.
44. Instituto Peruano de Economía. (2018). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2018*. Lima, Perú.
45. Jing Daily. (29 de enero de 2018). *High-end Baijiu to Drive Chinese Alcohol Market Growth*. (H. Zhi, Ed.) Obtenido de <https://jingdaily.com/high-end-baijiu-to-drive-chinese-alcohol-market-growth/>
46. Lama, N., Martínez, A., & Rosado, R. (22 de Junio de 2007). *ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN DEL PISCO PERUANO EN EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS: EL CASO DE TEXAS*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733602006.pdf>
47. León Carrasco, J. C. (21 de Febrero de 2018). *Envíos de banano orgánico por parte de Cepibo se recuperan*. Obtenido de Agencia Agraria de Noticias: <http://agraria.pe/noticias/envios-de-banano-organico-por-parte-de-cepibo-se-recuperan-16007>
48. Liendo , M. G., & Martínez, A. M. (2001). *ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES*. Obtenido de Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621873/AIQU\\_IPA\\_MC.pdf;jsessionid=BF7B4D9834121C72C73E1C44549C2664?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621873/AIQU_IPA_MC.pdf;jsessionid=BF7B4D9834121C72C73E1C44549C2664?sequence=5)
49. Magallanes Arellano, E. O., Montenegro Chávez , F. M., Monteverde Barraza , L. D., & Peseros Cano, L. V. (agosto de 2018). *Planeamiento Estratégico para la Industria del Pisco* . Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12685/MAGALLANES\\_MONTENEGRO\\_PLANEAMIENTO\\_PISCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12685/MAGALLANES_MONTENEGRO_PLANEAMIENTO_PISCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
50. Marcelo Astocondor, D. (2008). *PROPUESTA TECNOLÓGICA PARA LA FABRICACION DE PISCO PURO DE CALIDAD EN UNA MICROEMPRESA*. Obtenido de [http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/541/1/marcelo\\_ad.pdf](http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/541/1/marcelo_ad.pdf)
51. METIS GAIA. (15 de Marzo de 2017). *CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO VITIVINÍCOLA*. Obtenido de [http://docs.wixstatic.com/ugd/519080\\_3856d24dd6bd450ba2eb47af7b1cefe7.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/519080_3856d24dd6bd450ba2eb47af7b1cefe7.pdf)

52. Milesi, D., Moori, V., Robert, V., & Yoguel, G. (2007). Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia. *Revista de la CEPAL*(92), 25-43.
53. MINCETUR. (2013). *Guía N° 12 Asociatividad para el Comercio Exterior*. Obtenido de [http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia\\_12\\_Asociatividad\\_Comercio\\_Exterior\\_2014\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
54. MINCETUR. (2013). *PROMPERU*. Recuperado el 20 de Febrero de 2018, de [http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia\\_12\\_Asociatividad\\_Comercio\\_Exterior\\_2014\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
55. Ministerio de Agricultura y Riego. (s.f.). *Ica: Agricultura Moderna Desde Tierras Desérticas Resultados 2011-2016*. Perú. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/ica.pdf>
56. Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Boletín: Análisis Económico de la Producción Nacional de Uva Fresca*. Lima.
57. Ministerio de Agricultura y Riego. (14 de Noviembre de 2017b). *Ministro Jose Hernández insta a agricultores a asociarse y a la diversificación para elevar ingresos*. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antteriores/notas-2017/20327-ministro-jose-hernandez-insta-a-agricultores-a-asociarse-y-a-la-diversificacion-para-elevar-ingresos>
58. Ministerio de Agricultura y Riego. (s.f.a). *Central Piurana de Pequeños Productores de Banano Orgánico Exporta a la Unión Europea*. Obtenido de <http://www.minagri.gob.pe/portal/casos/6267-central-piurana-de-pequenos-productores-de-banano-organico-exporta-a-la-union-europea>
59. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). *PLAN OPERATIVO DE PISCO*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/plan-estrategico-nacional-exportador/penx-2003-2013/planes-regionales/>
60. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (07 de Setiembre de 2005). Aprueban la Estrategia Nacional de Identificación de los Productos Bandera, elaborada por la Comisión Nacional de Productos Bandera Coproba. *Decreto Supremo N° 025-2005-MINCETUR*. Lima, Perú: Sistema Peruano de

- Información Jurídica. Obtenido de <http://spij.minjus.gob.pe/Normas/textos/070905T.pdf>
61. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). Proyecto UE-PERU/PENX. *Proyecto De Cooperación UE-PERÚ En Materia de Asistencia Técnica Relativa Al Comercio*. Perú. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/38.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/38.pdf)
  62. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Colección Promoviendo Exportación Guía N° 12 Asociatividad para el Comercio Exterior*. Obtenido de [http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia\\_12\\_Asociatividad\\_Comercio\\_Exterior\\_2014\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  63. Ministerio de Economía y Finanzas. (2004). Incluyen el producto "PISCO" en el Literal B del Nuevo Apéndice IV del TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. *Decreto Supremo 104-2004-EF*. Perú. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/decreto-supremo/561-d-s-n-104-2004-ef/file>
  64. Ministerio de Economía y Finanzas. (23 de Agosto de 2017). Separata Especial. *Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021*. Lima, Perú: Diario Oficial El Peruano. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf)
  65. Ministerio De La Producción. (2013). MIPYME 2012. *Estadísticas De La Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Lima, Perú. Obtenido de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publib940e1cc8aa4e3dac\\_51.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publib940e1cc8aa4e3dac_51.pdf)
  66. Ministerio de la Producción. (diciembre de 2014). Estudio de diagnóstico de crecimiento. *Región Ica*. Obtenido de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Informelca\\_PxP.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Informelca_PxP.pdf)
  67. Ministerio de la Producción. (diciembre de 2014). Estudio de diagnóstico de crecimiento. *Región Ica*. Obtenido de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Informelca\\_PxP.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/Informelca_PxP.pdf)
  68. Ministerio de la Producción. (02 de febrero de 2018). *Ministra Schol: En el 2017 el consumo nacional de pisco alcanzó su pico más alto en los últimos diez años*.

- Lima. Obtenido de <http://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/776-ministra-schol-en-el-2017-el-consumo-nacional-de-pisco-alcanzo-su-pico-mas-alto-en-los-ultimos-diez-anos>.
69. Ministerio de la Producción. (S.F). Modalidades Asociativas. Perú. Obtenido de [http://www.mac.pe/descargas/Modalidades\\_Asociativas.pdf](http://www.mac.pe/descargas/Modalidades_Asociativas.pdf)
70. Ministerio de Producción. (30 de Mayo de 2017). *Producción de pisco alcanzaría récord histórico al cierre del 2017*. Obtenido de <https://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/442-produccion-de-pisco-alcanzaria-record-historico-al-cierre-del-2017>
71. Montoro, J. (2010). *Enciclopedia del vino: Pisco y vinos del Perú*. Lima: El Comercio .
72. Morales, M., & Castellanos, Ó. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar*, 17(29), 115 - 136.
73. Observatorio Vitivinícola Argentino. (2013). *Tendencias globales en el consumo de bebidas alcohólicas*. Obtenido de <http://www.observatoriova.com/2013/09/tendencias-globales-en-el-consumo-de-bebidas-alcoholicas/>
74. OECD. (1992). *Technology and the Economy: The Key Relationships*. Paris.
75. ONG PROGRESO. (S.F). *PROGRESO Fortaleciendo Organizaciones* . Obtenido de <http://www.progreso.org.pe/progreso/index.php>
76. Organisation Internationale De La Vigne Et Du Vin. (Setiembre de 2013). *Internationale Liste der Rebsorten und ihrer Synonyme*. Obtenido de <http://www.oiv.int/public/medias/2273/oiv-liste-publication-2013-complete.pdf>
77. Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2016). *Creación y gestión de modelos asociativos: Modulo 1 cuadernos de trabajo*. Lima, Perú: OIT/Ministerio de Comercio exterior y turismo. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_536567.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_536567.pdf)
78. Pajuelo Escobar, R. (27 de Marzo de 2018). *PANOMÁMICA*. Obtenido de La promoción del Pisco en Europa: <https://www.panoramical.eu/mercados/la-promocion-del-pisco-europa/>
79. Pajuelo, R. (2018). La promoción del Pisco en Europa. *Panoramica*. Obtenido de <https://www.panoramical.eu/mercados/la-promocion-del-pisco-europa/>

80. Pat Fernández, V. G., Caamal Cauich, I., & Avila Dorantes, J. A. (2009). Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. *Revista Textual* (53), 63-76.
81. Peña , A. E., & Bastidas, M. C. (Julio-Diciembre de 2004). *La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización*. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/17340/articulo5.pdf;jsessionid=BDDA066C18D1C7EB81B7724E4AE3BDEE?sequence=1>
82. Piñeiro, M., Jaffé, W., & Muller, G. (1993). *Innovation, competitiveness and agroindustrial development*. Paris.
83. Porter, M. (Noviembre de 2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.
84. ProChile. (Noviembre de 2016). *PMP Estudio de Mercado PISCO en Estados Unidos*. Obtenido de [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/07/PMP\\_EEUU\\_Pisco\\_2016.pdf?fbclid=IwAR3dXJz4MYgnR99SMfPM3rOpJo6DnLqvLJLhQaFW6Cwg0SsTau4CkIXjG6s](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/07/PMP_EEUU_Pisco_2016.pdf?fbclid=IwAR3dXJz4MYgnR99SMfPM3rOpJo6DnLqvLJLhQaFW6Cwg0SsTau4CkIXjG6s)
85. PROGRESO . (s.f). *La Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO)*. Obtenido de <https://www.progreso.org.pe/progreso/index.php/cepibo>
86. Reuters. (14 de Febrero de 2018). *French wine and spirits exports hit new record in 2017*. (R. Staff, Ed.) Obtenido de <https://www.reuters.com/article/france-wine/french-wine-and-spirits-exports-hit-new-record-in-2017-idUSL8N1Q435C>
87. Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
88. Schwab, K. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. World Economic Forum.
89. Sierra y Selva Exportadora. (5 de Agosto de 2017). *Asociatividad y normalización son claves para impulsar competitividad en productores de la Selva*. Obtenido de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2017/08/05/13412/>
90. Snipp. (26 de junio de 2017). *Industry Trends 2017 – CPG Alcohol*. Obtenido de <http://www.snipp.com/blog/2017-06-26/industry-trends-2017-cpg-alcohol/>
91. SNIPP. (26 de Junio de 2017). *Industry Trends - CPG Alcohol*.
92. Toledo Herrera, V. (2012). EVOLUCIÓN DE LOS COMPONENTES VOLÁTILES DEL PISCO PURO QUEBRANTA (*Vitis vinífera* L. var. Quebranta) OBTENIDO DE LA DESTILACIÓN EN FALCA Y ALAMBIQUE A DIFERENTES CONDICIONES DE AIREACIÓN DURANTE LA ETAPA DE REPOSO. Lima, Perú.

93. Torres, W. (2010). Asociatividad como estrategia para desarrollar las exportaciones de Pisco del Valle de Cañete.
94. Universidad Peruana Cayetano Heredia y CITEvid. (Setiembre de 2012). *UVAS PISQUERAS - CATÁLOGO AMPELOGRÁFICO DE VARIEDADES DE UVAS PISQUERAS DE LA DENOMINACION DE ORIGEN PISCO* . Obtenido de <https://docs.google.com/file/d/0B-fhfoYCAIkYeXF3ZzN6NWQ1RTA/edit>
95. Vingerhoets, M. (23 de Diciembre de 2016). *¿QUÉ PISCO ELIJO?* Obtenido de <http://www.sommelier.com.pe/revistasommelier-comque-pisco-elijo-diferencias-tipos-peru/>
96. Zapata Rotundo, G. (2015). El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 193-208.
97. Zelada, F., Soriano, C., & Fernandini, C. (2013). *MANUAL DE GESTIÓN DE MARCAS COLECTIVAS*. Obtenido de <http://comercializacionaf.org/wp-content/uploads/2016/05/manual-de-gestion-de-marcas-colectivas.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO N° 1 Exportaciones nacionales año 2017

PAÍS	USD FOB
UNITED STATES	2,425,713.00
CHILE	1,100,364.00
SPAIN	782,115.00
NETHERLANDS	369,362.00
FRANCE	258,529.00
UNITED KINGDOM	251,776.00
GERMANY	215,729.00
AUSTRALIA	166,574.00
COLOMBIA	158,723.00
ARGENTINA	122,278.00
ITALY	118,782.00
BRAZIL	102,242.00
ECUADOR	91,413.00
CANADA	88,829.00
UNITED ARAB EMIRATES	51,443.00
SWITZERLAND	43,161.00
JAPAN	42,112.00
PANAMA	41,485.00
MEXICO	36,392.00
CHINA	34,435.00
COSTA RICA	31,387.00
BELGIUM	30,570.00
DOMINICAN REPUBLIC	24,730.00
GUATEMALA	24,172.00
PARAGUAY	23,627.00
KOREA, REPUBLIC OF	22,735.00
HONG KONG	18,811.00
NORWAY	18,565.00
TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	14,948.00
THAILAND	10,392.00
PUERTO RICO	9,115.00
URUGUAY	9,070.00
SINGAPORE	5,940.00
MALAYSIA	5,501.00
BULGARIA	4,290.00
NEW ZEALAND	3,820.00
ARUBA	3,608.00
EL SALVADOR	2,888.00
INDONESIA	928.00
CUBA	912.00
ZAMBIA	784.00
FINLAND	585.00
RUSSIAN FEDERATION	397.00
CURACAO	391.00
SOUTH AFRICA	126.00
HONDURAS	2.00
<b>Total general</b>	<b>6,769,751.00</b>

## ANEXO N° 2 Empresas exportadoras año 2017

EMPRESAS EXPORTADORAS	USD FOB
BODEGA SAN ISIDRO S.R.L.	918,404.00
DESTILERIA LA CARAVEDO S.R.L	874,927.00
BODEGAS Y VIÑEDOS TABERNEIRO S.A.C.	738,242.00
BODEGA SAN NICOLAS SOCIEDAD ANONIMA	649,864.00
VIÑA TACAMA S.A.	590,151.00
SANTIAGO QUEIROLO S.A.C.	553,668.00
BODEGAS DON LUIS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - BODEGAS DON LUIS S.A.C.	457,575.00
BODEGAS VIÑAS DE ORO S.A.C.	351,481.00
MACCHU PISCO S.A.C.	310,198.00
DESTILERIA NACIONAL S.R.L.	268,678.00
AGRICOLA VIÑA VIEJA VIÑA STA ISABEL SAC.	154,067.00
FOOL'S GOLD TERROIR S.R.L.	136,332.00
VIÑA OCUCAJE S A	126,121.00
BODEGAS VISTA ALEGRE S.A.C.	125,034.00
ROMINA FOODS PERU E.I.R.L.	83,328.00
VITIVINICOLA DE LA MANCHA S.A.C.	75,280.00
COMPAÑIA PERUANA DE PISCO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - COPERUPISCO.	62,798.00
BODEGA Y VIÑEDOS SANTA MARIA S.A.C.	55,829.00
UGARELLI SILVA JOSE	36,800.00
EL ALAMBIQUE DE AZPITIA SOCIEDAD ANONIMA	28,895.00
VIÑA FAMILIA URBINA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	25,000.00
M & F ADMINISTRACION DE INMUEBLES S.A.C.	19,740.00
BODEGA SOTELO S.A.C.	16,726.00
AGRO INDUSTRIAL VIEJO TONEL S.A.C.	13,783.00
VITIVINICOLA DON SALVATORE S.A.C.	11,911.00
AGROINDUSTRIAS TRES GENERACIONES SAC	11,627.00
CHILCA VID S.A.C	9,180.00
IMPORTADORA Y EXPORTADORA DOÑA ISABEL E. I.R.L	9,025.00
BODEGAS Y VIÑEDOS GRIMALDI EIRL	8,235.00
VALLELINDO INVERSIONES S.A.C.	6,396.00
HDA CORP. S.A.C.	5,754.00
INVERSIONES FAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - INVERSIONES FAS S.A.C.	4,439.00
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	4,415.00
VITIVINICOLA NYRLA LEVANO E.I.R.L.	4,236.00
LAND OF INCAS DELIGHTS S.A.C.	3,802.00
UCHU WASI S.A.C.	2,970.00
VALLE FERTIL S.A.C.	2,888.00
AGROINDUSTRIAS LAS RETAMAS S.A.C.	1,994.00
NAKAYAMA DEL PERU S.A.C.	1,778.00
LLERENA MACHADO ROSA ANGELICA	1,446.00
TECHNICAL CARGO S.A.C.	1,188.00
GRAHPA S.R.L.	1,146.00
ALTAMIRANO DE CALDERON MARCELA ZOILA LUPE	912.00
CABALLERO CARMELO IMPEXP EIRL	800.00
RESEMIN S.A.	784.00
HELLMANN WORLDWIDE LOGISTICS S.A.C.	480.00
STYLES Y DISEÑOS S.A.C	391.00
MONDO IMPRENDITORE S.A.C.	363.00
AGRICOLA LA VENTA S.A.	245.00
ROCA REY & ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA - ROCA REY & ASOCIADOS S.A.	153.00
COMISION DE PROMOCION DEL PERU PARA LA EXPORTACION Y EL TURISMO - PROMPERU	125.00
ARMAS JARA MIRTA	73.00
VIRTUOSO PISCO Y BOUTIQUE E.I.R.L.	36.00
MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	34.00
PERFUMERIA INDUSTRIAL PERU E I R LTDA	4.00
<b>Total general</b>	<b>6,769,751.00</b>

ANEXO N° 3 Exportaciones nacionales al país de Estados Unidos, año 2017

EMPRESAS EXPORTADORAS	USD FOB	%
DESTILERIA LA CARAVEDO S.R.L	787,010.93	32.44%
BODEGA SAN ISIDRO S.R.L.	354,384.00	14.61%
DESTILERIA NACIONAL S.R.L.	238,732.00	9.84%
MACCHU PISCO S.A.C.	203,276.00	8.38%
SANTIAGO QUEIROLO S.A.C.	156,609.00	6.46%
BODEGA SAN NICOLAS SOCIEDAD ANONIMA	131,310.00	5.41%
ROMINA FOODS PERU E.I.R.L.	83,328.00	3.44%
BODEGAS DON LUIS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - BODEGAS DON LUIS S.A.C.	80,178.00	3.31%
BODEGAS VISTA ALEGRE S.A.C.	73,152.00	3.02%
VIDA OCUCAJE S A	71,819.00	2.96%
AGRICOLA VIÑA VIEJA VIÑA STA ISABEL SAC.	52,090.00	2.15%
BODEGA Y VIÑEDOS SANTA MARIA S.A.C.	48,811.00	2.01%
UGARELLI SILVA JOSE	36,800.00	1.52%
FOOL'S GOLD TERROIR S.R.L.	29,148.00	1.20%
BODEGAS Y VIÑEDOS TABERNERO S.A.C.	28,902.00	1.19%
BODEGAS VIDAS DE ORO S.A.C.	27,000.00	1.11%
AGRO INDUSTRIAL VIEJO TONEL S.A.C.	13,783.00	0.57%
CHILCA VID S.A.C	9,180.00	0.38%
VIDA TACAMA S.A.	200.00	0.01%
PERFUMERIA INDUSTRIAL PERU E I R LTDA	2.00	0.00%
<b>Total general</b>	<b>2,425,713.00</b>	<b>100.00%</b>

## ANEXO N° 4 Entrevista a Profundidad no estructurada – Productores

De manera paralela al instrumento de observación, se utilizara la **entrevista a profundidad** la cual será aplicada a la muestra establecida, con el fin de identificar los problemas con los que conviven los pequeños productores de pisco, en su proceso productivo y en la capacidad de poder cubrir una demanda extranjera.

Esta guía de entrevista no estructurada está dirigida a los dueños-productores de las bodegas y a los trabajadores que se encuentran en el Valle de Ica, con el fin de recabar mayor información desde distintos puntos de vista.

Se concluyó que la estructura de la entrevista constara de 5 partes, cada una con sus respectivos ítems:

### **Conocimiento y cumplimiento de las normas técnicas peruanas para la fabricación del pisco.**

En la actualidad existen distintas normas técnicas peruanas referidas a la elaboración de pisco, explicadas a continuación:

- NTP 211.001:2006: explica los requisitos que debe de cumplir el Pisco
- ¿Conoce acerca de la NTP 211.001:2006, relacionada al pisco?
- ¿Conoce acerca del Reglamento de la Denominación de Origen?
- ¿Esta de acuerdo con el Reglamento de D.O?
- ¿Cuenta con certificaciones de buenas prácticas de manufactura.

### **Adecuado control y gestión en el proceso productivo.**

- ¿Cuáles son las principales dificultades que usted identifica en su proceso productivo?
- ¿Les ha sucedido la perdida de Pisco? ¿Cuenta con un proceso productivo completo o necesita de terceros?
- ¿En la actualidad su empresa lleva un control de producción e insumos? Teniendo en cuenta el control de sus insumos, a nivel del cultivo de la vid ¿usted tiene un sistema de cultivo técnico-artesanal, tradicional u orgánico? ¿Por qué?

- ¿Qué tipo de proceso productivo cree usted que utiliza el artesanal o tradicional o el tecno artesanal? ¿Qué ventajas cree usted que tiene el tipo de proceso elegido
- ¿Cuenta con un jefe de producción que controle todo el proceso?
- ¿Qué tan importante es tener un enólogo en un proceso de Pisco?

**Uso de las instituciones nacionales de apoyo a la industria.**

- ¿Usted reconoce las distintas instituciones que brindan apoyo al sector vitivinícola? ¿Qué opina sobre ellas?
- ¿Cree usted que las instituciones nacionales especializadas, brindan el apoyo debido a los productores de pisco?
- ¿Recibe usted capacitaciones brindadas por las instituciones pertinentes al rubro vitivinícola?
- ¿Considera que la capacitación es una herramienta ventajosa para su empresa?

**Problemas que impactan negativamente en atender al mercado nacional o extranjero.**

- ¿Le ha sucedido a usted el no poder cubrir una demanda extranjera por falta de capacidad? ¿Qué cree usted que genero dicha deficiencia?
- ¿Cómo considera en la actualidad la posición que su empresa ocupa en el mercado?
- ¿Cuál cree usted que es la razón principal para que su portafolio de clientes no sea mayor al actual? ¿Cuáles son las variables que lo impiden?
- En su opinión ¿Los productores del valle de Ica tienen dificultades para comercializar su producción de pisco? ¿Cuáles son las dificultades identificadas?

**Conocimiento de alianzas estratégicas, según modelo asociativo como ventaja competitiva.**

- ¿Qué opina sobre una asociación de productores de pisco?
- ¿Cree que la asociatividad sería una buena idea para fortalecer las ventas al extranjero?
- ¿Qué dificultades podría identificar, en el caso de que usted participe de un modelo asociativo de productores? Explique.

## ANEXO N° 5 Entrevista a Profundidad no estructurada – Ministerio de Agricultura y Riego

Entrevista:

### **Respecto a la Institucionalidad del Ministerio de Agricultura**

1. ¿Qué rol cumple el Ministerio de Agricultura en relación a la producción de uva y Pisco?
2. ¿Qué exigencias tiene el Ministerio de Agricultura frente al manejo integral del cultivo de uva pisquera?
3. ¿Cuál ha sido el impacto de la ayuda de recursos no reembolsables de AGROIDEAS en los pequeños y medianos productores de uva que lo solicitaron?

### **Respecto al cuidado de agua**

4. ¿Qué planes de contingencia tiene el Ministerio de Agricultura respecto a la futura escases de agua en Ica?
5. ¿Qué opina usted sobre el excesivo uso de agua en los cultivos agrícolas?
6. Desde el punto de vista del Ministerio de Agricultura ¿Qué medidas propondría en relación al manejo del agua en la agroindustria Iqueña?

### **Respecto al cultivo de uva**

7. ¿Cuál es la expectativa de crecimiento del cultivo de uva pisquera en un periodo de tiempo de 5 años?
8. ¿Qué tipo de fertilizantes y pesticidas recomienda el Ministerio de Agricultura para el cultivo de uva pisquera?
9. ¿Cuál es la relación entre los costos de producción del cultivo de uva y los precios de uva en el mercado local?

### **Respecto a la promoción de la exportación de Pisco**

10. ¿El Ministerio de Agricultura impulsa la exportación de Pisco? si la respuesta es sí, ¿De qué manera impulsa la exportación de Pisco? , ¿Trabaja conjuntamente con otra institución para esta actividad?

## ANEXO N° 6 Matriz de Coherencia

Modelo de Asociatividad de Pequeños Productores de Pisco del distrito Los Aquijes del Valle de Ica para la Generación de Oferta Exportable			
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	
¿De qué manera impactaría la implementación de un modelo asociativo en los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica?	Determinar el impacto de la implementación de un modelo asociativo en los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica.	La implementación de un modelo asociativo de pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica, complementada con una correcta gestión, logra que los participantes sean más competitivos a través de la tecnificación de sus procesos productivos individuales y colectivos, además contribuye con el desarrollo de la participación en el mercado interno y con el acceso a mercados potenciales en el exterior, en búsqueda de generar una oferta exportable.	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	
¿Actualmente cómo se encuentran organizados los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica, y por qué adoptarían un modelo asociativo?	Evidenciar la forma en como los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región de Ica se han organizado y como influiría la adopción de un modelo asociativo en la gestión de sus actividades.	Los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica trabajan de manera individual y se organizan esporádicamente para la celebración de festividades, capacitaciones u otro evento que requiera de la participación de los agentes incluidos en la industria del Pisco, sin embargo, actualmente no hay un esfuerzo por adoptar un modelo asociativo, sabiendo que esta iniciativa podría influenciar positivamente en forma de una eficiencia colectiva, sinergia y rentabilidad.	<b>Variable 1:</b> Asociatividad <b>Variable 2:</b> Gestión <b>Variable 3:</b> Cadena de valor
¿Cuáles son los factores limitantes en la cadena de valor de los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica?	Identificar cuáles son los factores limitantes en la cadena de valor de los pequeños productores de pisco del distrito de Los Aquijes de la región Ica.	La industria del Pisco ha tenido un crecimiento constante en los últimos 10 años, sin embargo, los pequeños productores de pisco en Ica se ven rezagados debido a que sus conocimientos y procesos son principalmente empíricos, además no existe un plan estratégico que incluya objetivos claros y alcanzables en un corto, mediano o largo plazo, que les permita adecuarse a las nuevas tendencias y ser más competitivos. Asimismo; son afectados por factores externos como: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.	
¿Cuál sería el mejor modelo de asociatividad para la mejora de la oferta exportable de Pisco de los pequeños productores del distrito de Los Aquijes de la región de Ica?	Determinar el mejor modelo de asociatividad para generación de oferta exportable de Pisco de los pequeños productores del distrito de Los Aquijes de la región de Ica	El mejor modelo asociativo para los pequeños productores del distrito de Los Aquijes de la región de Ica es la Cooperativa debido a que esta tiene características particulares, cada integrante es libre de participar o retirarse, el número de socios es ilimitado, el patrimonio puede ser dinero, bienes muebles o inmuebles.	

## ANEXO N° 7 CINCO FUERZAS DE PORTER

