

191

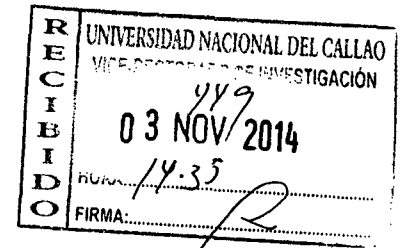
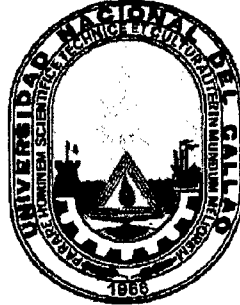


UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

NOV 2014

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias
Administrativas**



**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE
INVESTIGACION:**

**"ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA
COMPETITIVIDAD DEL PISCO DE SANTA CRUZ DE FLORES -CAÑETE"**

AUTOR:

AGUILAR LOYAGA, SANTIAGO RODOLFO
Resolución Rectoral N° 1184-2011-R. 23 Nov. 2011

Periodo de Ejecución: (Del 01 Noviembre 2011 al 31 Octubre 2013)

CALLAO PERU
2014

INDICE

I.- INDICE.....	2
II.- RESUMEN.....	3
III.- INTRODUCCION.....	4
IV.-MARCO TEORICO.....	5
V.- MATERIALES Y METODOS.....	23
VI.- RESULTADOS.....	26
VII.- DISCUSION.....	46
VIII.- REFERENCIAS.....	49
IX.- APENDICE.....	51
X.-ANEXOS.....	53

II.- RESUMEN

En este trabajo se evalúa la producción de la uva en las diversas superficies a nivel nacional destinadas a la elaboración del vino y del pisco que permita diseñar una estrategia de ingreso y comercialización de este producto enfocada específicamente en Santa Cruz de Flores de Cañete. Para lograr este objetivo se procede a estudiar el tamaño del mercado y las producciones de este fruto, y la comercialización emprendidas por los comercializadores por los actuales productores. Finalmente se analiza las estrategias de producción y comercialización desde su estructura de costos hasta los beneficios y márgenes de productores. La investigación comprendió data estadística, investigación de campo en los mercados de destino, entrevista a expertos en la producción de la uva, como también en la prueba del producto y entre otros aspectos como constatar que en el Distrito de Santa Cruz de Flores, tiene una superficie de 140 has., con rendimiento promedio de 7.95 TM por ha. A nivel nacional existen 180 bodegas procesadoras de pisco, las mismas que se subdividen en 9 bodegas industriales, 11 intermedias y 160 artesanales. Estas bodegas acopian 12,780 Tm de uva, los cuales producen 1.5 millones de litros de pisco. Santa Cruz de Flores comprende en su totalidad 10 bodegas artesanales atomizadas que producen aproximadamente 10,000 lt. de pisco, el cual se destina para mercado local.

El presente trabajo de investigación a desarrollar es de tipo aplicativo, por cuanto su finalidad es de orientar, describir y desarrollar procedimientos y políticas que permita al empresario tener las herramientas necesarias para desarrollar un producto de alta calidad en esa localidad donde se desarrolla la empresa, asimismo, obtener un producto que pueda competir en el mercado nacional y en el mercado extranjero, y cautivar al consumidor exigente en los distintos estratos sociales.

III.- INTRODUCCION

La magia de los mercados nacionales e internacionales cautiva cada vez a mayor número de agentes económicos y en muchas ocasiones el tema es esquivo por el desconocimiento de los posibles mercados, detectada esta problemática, se decidió realizar el presente estudio teniendo presente que la participación del pisco junto con el vino no es significativa, representa una pequeña parte en el mercado de alcoholes peruanos. Dicha participación es mínima, debido a que no existen conocimientos de gestión empresarial y análisis estratégico para el desarrollo del sector vitivinícola; es decir falta información del mercado, limitado desarrollo comercial, bajo nivel de consumo, poca producción de uva destinada para piscos, alto nivel de adulteración, falta de presentación de diseño de envases, etc. etc. A los problemas anteriores citados la producción de pisco de los productores del Distrito de Santa cruz de Flores de la Provincia de Cañete- Región Lima, presenta la misma problemática. Para ello se pretende realizar un estudio en dicha zona, ya que reúne las condiciones para la producción de uva, así como tiene la potencialidad de producir el pisco de óptima calidad para incursionar en nuevos mercados. Dichos productores están en proceso de asociarse con el objetivo de estandarizar su producción, con denominación de origen y de esta manera tener mayor poder de negociación en el mercado. Por lo cual es necesario realizar el análisis estratégico para su desarrollo, que permitirá el acceso a nuevos mercados, consolidar la oferta por medio de la organización de los productores y mejora de la competitividad mediante el uso de la herramienta de la cadena de valor y la matriz FODA. Por la importancia de estos aspectos se justifica formular el Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Competitividad del Pisco de Santa de Cruz de Flores- Cañete. Lo cual puede ser replicado en el Valle de Lima y sirva de guía para el plan estratégico de la instituciones relacionados con el sector.

IV.-MARCO TEORICO

Dentro de las definiciones conceptuales tenemos.- **Análisis Estratégico**, está conformado por la formulación (o reformulación de la misión, el diagnóstico institucional y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo el punto culminante (Ministerio de Economía, 2001).

Valor: En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa le provee. Está medido por el ingreso total, que refleja el precio que rige para el producto y de las unidades que vende la empresa. (Porter, 1996).

Cadena de Valor: Es el instrumento básico para identificar la manera de crear más valor para el cliente. Cada empresa consta de una serie de actividades desarrolladas para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar los productos de la empresa, todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, la finalidad es obtener las fortalezas y debilidades de cada actividad. (Porter, 1996).

Competitividad: Es la capacidad que tiene la empresa de competir dentro de su sector actual o potencial; está relacionada con la posición relativa de la empresa frente a la concurrencia de otras, la aptitud y condiciones de la empresa para crear valor y sostenerse en el largo plazo. (Porter, 1996).

Estrategia: Es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos (Hill y Jones 1998). Según (Porter, 1996). La estrategia es el modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.

Estrategia competitiva: Las variables que mueven el mercado, contribuyen a la elaboración del análisis de la cadena de valor y las fuerzas competitivas, nos indican que está implícito que la competitividad de una nación se basa en la competitividad de las empresas que negocian con los mercados internos como internacionales. (Porter ,1996).

El Pisco : Es el aguardiente obtenido

exclusivamente por la destilación de los mostos frescos de “Uvas Pisqueras”, recientemente fermentadas, utilizando métodos que mantengan el principio tradicional de calidad establecidas en las zonas de producción reconocidas. Según D.S. N° 001 -91 – ICTI/IND de la Norma Técnica Peruana 211.001 / 2002

Con relación Marco Teórico, podemos decir.- **Cadena de valor:** Es una herramienta estratégica, que sirve para analizar la posición relativa del costo y diferenciación. La cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes, relacionada por vínculos. La cadena de valor genérica para cualquier empresa está dividida en Actividades de Valor Primarias con (cinco categorías), y Actividades de apoyo (con cuatro categorías) (Porter,1996). La aplicación de la cadena de valor en lugar del valor agregado es la forma apropiada de examinar la ventaja competitiva. La identificación de las actividades de valor, pasa por identificar los componentes de las actividades primarias y de apoyo, que son:

- a. **Las Actividades de Valor Primarias**, son las actividades relativas a la elaboración física del producto, comercialización y distribución, son cinco: La Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, Mercadeo y Ventas y Servicios.
- b. **Las Actividades de Apoyo**, son las que proporcionan los factores productivos (materiales, fuerzas de trabajo y tecnología), y permiten el funcionamiento de las actividades primarias; estas son: Adquisición, Desarrollo de Tecnología, Gerencia de Recursos Humanos e Infraestructura de la empresa (Porter, 1996).

Análisis FODA es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del “ambiente externo” y el “ambiente interno”, y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis. Implica la identificación de las oportunidades y amenazas y, por otro lado, de las fortalezas y

debilidades. Los objetivos estratégicos estarán sustentados en las fortalezas de las organizaciones y en la superación de sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas (MEF, 2009).

Peñalosa (2002), a través de la cadena de valor, identificó un bajo nivel de rendimiento en los productores de la Región de San Martín en la producción de cacao, falta de asistencia técnica, bajo poder de negociación con los proveedores y compradores. Marco (2000), analizó la posición competitiva de las empresas exportadoras de espárrago a través de la cadena de valor y determinó que hay falta de abastecimiento del espárrago, problemas en envases, calidad, infraestructura insuficiente, costos altos, bajo poder de negociación en el mercado, lo cual no influye en las decisiones de precios.

Garibay (1999), realizó el Análisis de los eslabones de la cadena de valor de actividad productiva de la papa amarilla (del productor hasta el comerciante minorista) habiendo encontrado una serie de deficiencias (falta de aplicación de una tecnología adecuada de producción, paradigmas de los agentes, falta de gestión, planificación en el comercio) por lo que se ha encontrado baja rentabilidad para los productores por los elevados costos de insumos y del transporte. Para la actividad de los comerciantes les resulta beneficioso. Existe bajo poder de negociación con estos. En el análisis externo se encontró que existe amenaza de productos sustitutos (papa blanca, arroz, pastas) y un cambio de hábito alimentario de los consumidores.

Carrasco & Ramos, (2000), indica que los dos factores claves en el nivel de competitividad de este sector son la escasa tecnología y la falta de actualización de recursos humanos, la cual incide en la posibilidad de incursionar en mercados internacionales.

García y Cabel (2001), señalan que es necesario considerar que para que una empresa sea competitiva en calidad y precio, es básico el establecimiento de un sistema de calidad, cuyo primer objetivo ha de ser la plantear una organización estructural y funcional de las empresas, que permita su ordenamiento, mejor aplicación de la tecnología y la vigencia de valores humanos.

Menciona también que el sistema de calidad a nivel de producción tiene que implementarse un sistema de control que funcione no solo para la elaboración del pisco a nivel industrial, sino también a nivel artesanal o tradicional. Este sistema de control debe de operar desde el control que se realice en los procesos (diseño, materia y elaboración).

Fundación para el desarrollo del agro (1991), asegura que la calidad y la normalización es una garantía plena para los productores y consumidores, proyectándose a implementar el sistema de calidad ISO-9000, que le va permitir competir en el exterior, por cierto, con nuevos productores.

Según cifras del MINAG, en la campaña 2010 se obtuvo una producción nacional de 280,472 Tm., producidos por departamentos de Ica con 120,999 (t), seguido de Lima con 55,735 (t), La Libertad con 43,384 (t), Piura con 34,981 (t), Arequipa con 8,276 (t), Tacna con 5,952 (t) y Moquegua con 2,649 (t), estas regiones concentran el 96.88% de la producción nacional, y resto del país con 8,760 (t), representa el 5.48% de la producción total nacional. El crecimiento en la producción de uva a nivel nacional desde el año 2000-2010, ha sido significativa, siendo Arequipa el de mayor crecimiento en el periodo 2000-2010, con 308.46%, seguido de Ica con 288.90%, Lima con 113.87%, Moquegua con 75.90%, Tacna

con 23.23% y La Libertad con 8.86%. Para el periodo 2009-2010, los mayores crecimiento los tiene Piura con un crecimiento de 113.82%, seguido de Moquegua con 4.21%, Arequipa con 4.13% y Lima con 2.93%, Ica principal producto nacional tuvo un decrecimiento de en este periodo de -4.83%.

Cuadro N° 01 Producción nacional de uva (Tm) -2000 - 2010

Región	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ica	31,113	44,781	50,566	59,588	61,272	69,729	88,145	83,034	102,717	127,137	120,999
La Libertad	39,855	42,523	43,621	44,601	45,605	45,517	44,441	44,997	41,285	43,286	43,384
Lima	26,060	30,627	31,975	32,305	37,355	41,534	44,339	50,486	55,466	54,147	55,735
Tacna	4,830	3,990	3,939	3,616	3,934	4,311	4,291	4,653	5,237	5,914	5,952
Arequipa	2,026	2,475	2,206	1,754	2,112	2,287	3,577	3,848	5,865	7,947	8,276
Moquegua	1,506	1,115	1,107	1,042	1,260	1,757	1,677	2,068	2,846	2,542	2,649
Piura							205	400	452	15,090	34,981
Resto del País	1,645	2,006	2,116	3,062	3,907	4,405	4,967	7,118	9,503	8,305	8,496
Total	107,035	127,517	135,530	145,968	155,445	169,540	191,642	196,604	223,371	264,368	280,472

Fuente: MINAG-OEEE

Elaboración: MINAG-DGCA-DIA

Superficies cosechadas de uva por hectárea

Según fuente de la MNAG – DGCA – DIA, la superficie total de producción de vid en el país durante el año 2010 La superficie total cosechada en el país durante el año 2010 es aproximadamente de 15,001 teniendo a Ica con 6,198 ha, seguido de Lima con 3,531 ha y La Libertad con 1,730 ha, estas ciudades tienen la mayor superficie cosechada de uva en el país, seguido de Tacna con una superficie de 531 ha, Arequipa con 689 ha, Moquegua con 280 ha y Piura con 1,368, como principales regiones de superficie cosechada de este cultivo. La tasa de crecimiento en la superficie ha tenido crecimiento moderado desde el año 2000-2010, la región que más a crecido en este periodo es Arequipa con un 160.98%, teniendo en el año 2000, una superficie de 264 ha, para pasar a tener en el año 2010, unas 689 ha, seguido de Moquegua con un crecimiento de 75.00%, teniendo en el año 2000 unas 160 ha para tener en el año 2010 unas 280 ha, Lima con un crecimiento de 42.84%,

teniendo en el año 2000, unas 2,472 ha, para tener en el año 2010, unas 3,531 ha, Ica con un crecimiento de 24.73%%, teniendo en el año 2000, unas 4,969 ha, para tener unas 6,198 ha, La libertad con un crecimiento de 0.87%, teniendo en el año 2000, unas 1,715 ha, para tener en el año 2010 unas 1,730 ha y Tacna con un crecimiento de 27.95%, teniendo en el año 2000 unas 415 ha, para tener 531 ha en el año 2010. como se muestra en el Cuadro N° 02.

Cuadro No. 02 Participación (%) Superficie cosechada 2009 y 2010

Region	2010	Participación % 2010
Ica	6198	41.32
La Libertad	1730	11.53
Lima	3531	23.54
Tacna	531	3.54
Arequipa	689	4.59
Moquegua	280	1.87
Piura	1368	9.12
Resto del país	674	4.49
Total	15,001	100 %

Fuente: MINAG-OEEE

Elaborado: MINAG-DGCA-DIA

Variedades de uvas

Las variedades de vid, cultivadas en el Perú son las siguientes:

Para Pisco.-

- Quebranta,
- Italia,
- Negra corriente,
- Moscatel y
- Albilla

Para Vino:

- Vinos tintos y rosados:
 - Malbec,



- Barbera,
 - Carignane,
 - Alicante
 - Bouschet,
 - Quebranta,
 - Cabernet
 - Sauvignon,
 - Ruby Carbenet.
- Vinos blancos
 - Albilla,
 - Chenin,
 - Torrontes,
 - Riesling,
 - Grenache,
 - Carignane,
 - Barbera,
 - Quebranta,
 - Pedro Ximenez.

Para mesa:

Cardinal, Alfonso Lavallée, Thomson Sedles, Ribier, Blank Sedles, Ruby Sedles, Red Glove, Flame Sedles, Quebranta, Borgoña, Rosa del Perú, Tokay, Italia, Moscato de Hamburgo, Moscato de Alejandria, Gross Colman, Superior, Emperador, entre otras.

Para Pasas:

Thompson Seedless, Italia.

Cabe mencionar que la QUEBRANTA es considerada como la variedad peruana por excelencia por sus incomparables características de rusticidad, potencial productivo y tolerancia a los ataques de filoxera; es además la de mayor producción y la preferencia en todo proceso de vinificación; así como uva de mesa en el mercado interno, conjuntamente con la variedad

Rendimiento Promedio (kg/ha)

Los rendimientos varían de acuerdo a la zona de producción y tecnología aplicada, siendo Piura el que tiene el mayor rendimiento con 25,571 Kg/ha en el año 2010, seguido de La Libertad con 25,079 kg/ha, Ica con 19,523 kg/ha, Lima con 15,784 kg/ha, Arequipa con 12,011 kg/ha, Tacna con 11,209 kg/ha y Moquegua con 9,459 kg/ha, como principales regiones con mejores rendimientos promedio de este cultivo. La variación desde el año 2000-2010, ha tenido crecimientos siendo Ica que lidera el mismo con un crecimiento de 211.827%, seguido de Arequipa con 56.50%, Lima con 49.72%, La Libertad con 7.89% y Tacna con decrecimiento de -3.69%. Para el periodo 2009-2010, siendo el rendimiento promedio a nivel nacional de 16,195 kg/ha. Los crecimientos lo lidera, Lima con un crecimiento en este periodo de 1.50%, seguido de Tacna con 0.65%, Piura y Moquegua con 0.49%. En tanto Ica con un decrecimiento de -6.53%, Arequipa con -5.69% y La Libertad con -1.65%. Como se muestra en Cuadro N° 03. (información obtenida de http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/uva/resumen_ejecutivo_uva.pdf)

CUADRO No. 03
EVOLUCION DEL RENDIMIENTO PROMEDIO (Kg/ha) 2000 – 2010

Región	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ica	6,261	7,816	10,157	12,091	12,090	13,481	17,429	14,980	16,808	20,888	19,523
La Libertad	23,246	22,625	23,025	23,097	24,207	25,908	26,725	26,873	24,589	25,500	25,079
Lima	10,542	10,267	10,795	10,581	11,743	12,967	13,493	15,030	16,082	15,551	15,784
Tacna	11,639	10,813	10,752	10,361	10,380	11,197	11,692	11,377	11,822	11,137	11,209
Arequipa	7,675	7,295	7,907	8,007	7,491	7,376	9,439	10,047	9,521	12,735	12,011
Moquegua	9,414	7,190	7,008	6,550	7,729	10,098	9,639	11,552	10,700	9,413	9,459
Piura							25,625	22,222	9,617	25,447	25,571
Resto del País	3,555	4,198	4,392	5,131	5,382	5,984	9,519	11,318	12,778	4,830	10,920
Promedio Nacional	10,333	10,029	10,578	10,831	11,289	12,430	15,445	15,425	13,990	15,688	16,195

Fuente: MINAG-OEEE

Elaboración: MINAG-DGCA-DIA

† Datos proyectados al año 2010

Oferta del pisco

a. Origen del pisco

En el siglo XVI llegó la uva al Perú desde las Islas Canarias, traída por el Marqués Francisco de Caravantes. Cronistas de la época señalan que fue en la hacienda Marcahuasi, en el Cuzco, donde se produjo la primera vinificación en Sudamérica. Sin embargo, fue en los valles de Ica que esos cultivos se expandieron ampliamente debido a las propicias condiciones climáticas del lugar, razón por la cual en esta zona se desarrolló con fuerza la industria de vinos y aguardientes de uva. El aguardiente peruano de uva, el Pisco, fue ganando prestigio y sus volúmenes de exportación crecieron significativamente.

Pisco es una palabra de origen quechua que significa avecilla o pájaro, razón por la cual el puerto donde se embarcaba este aguardiente para ser distribuido a los diferentes puntos de la colonia, era llamado Pisco por la presencia notable de aves, existiendo en la misma ubicación geográfica un río y una ciudad con el mismo nombre. También existe un detalle importante que da origen al nombre Pisco y es que el aguardiente peruano era almacenado en las famosas

"botijas de arcilla" elaboradas ancestralmente en dicha región y que coincidentemente se denominaban "Piskos". Estos elementos fundamentales brindan al Perú el suficiente crédito al origen del producto y a su nombre.

b. Tipos de pisco

Los tipos de Pisco que han sido desarrollados debido a la habilidad y el ingenio de los pisqueros peruanos, y que hoy día son objeto de reconocimiento mundial, son los siguientes:

- Puro, de uva Quebranta. También se pueden utilizar otras variedades no aromáticas como Mollar y Negra corriente.
- Aromático, de uvas aromáticas como Moscatel, Italia y Albilla.
- Mosto verde, originado por la destilación de mostos de uva en proceso de fermentación (es decir aquellos mostos en los cuales no se ha transformado todo el azúcar en alcohol).
- Acholado, resultado de la destilación de mostos de diversas variedades de uva.
- Aromatizado, elaborado con la intervención de frutas en la destilación, como el mango, limón, maracuyá, chirimoya, etc.

c. Producción del Pisco

La producción pisquera en el Perú va creciendo en la medida que los consumidores van tomando preferencia en comparación con otros licores, el mismo mercado es el que se encarga de impulsar la producción de uva y permitir seguir avanzando en función a la demanda, del mercado que para producir un litro de pisco se necesitan siete kilos de uva (14 kilos si es de la variedad mosto verde), y teniendo en cuenta que un buen campo da 20 TM por ha (equivalente a 2,857 litros), lo que se necesita un promedio de 350 has para tener una producción de un millón,

de litros en el mejor de los casos. Según información obtenida de Mincetur, en el año 2006 la productividad promedio entre la costa peruana de Lima y el departamento de Tacna era de 12 TM por ha, lo que se necesitarían 583 has para añadir un millón de litros a la producción. Según los cálculos por los expertos estiman una producción de 7 millones de litros para el año 2010, requerirá entre 2,500 y 4,000 hectáreas de uva. Motivo por el cual justifica, la demanda y el aumento del precio de venta y alquileres de las tierras para la producción de este producto, según acuerdo con Miluska Vucetich, del Comité de Productos de Bandera de PromPerú (Coproba).

Resulta de importancia tener en cuenta que la consistencia de la calidad se basa en el proceso que, además, va asociado al terreno la que puede mejorar la productividad del fruto, mas no masificar el pisco a través de otros aditivos buscando mejorar el producto.

d. Estructura de costos del pisco

El costo de fabricación de una botella de pisco de 750 cc, antes del pago de impuestos, es de aproximadamente S/. 11.15; el cual es explicado fundamentalmente por el costo del insumo uva (26.99% del costo total), seguido por el proceso de envasado, etiquetado, tapa y caja (12.50%) y los gastos de mano de obra (10.00%). Una vez determinado el costo de fabricación, el productor aplica su margen de ganancia por botella que es aproximadamente de S/. 2.86. Sin embargo, el producto sufre una nueva alza por la aplicación del Impuesto Selectivo del Consumo (20%) y el Impuesto General a las Ventas (18%), encareciendo el producto en 29.97% y ofreciéndose al consumidor final a un precio de S/. 20.00. Ver cuadro N° 02.



Cuadro No. 02: Estructura de Costo del Pisco

Concepto	Cantidad	Unidad	Costo s/.
Materia Prima		Kgs	5.40
Kilo de Uva Requeridos s/. 5.40	6	Unidad	
Mano de obra y destilación			2.00
Otros gastos fabricación			3.75
Envase de vidrio de 750 cc s/. 1.00	1		
Diversos s/. 0.25			
Envasado (etiqueta, tapa y caja) S/. 2.50			
Costo de Fabricacion			11.15
Margen de Utilidad por Botella			2.86
Precio por Botella antes Impuestos			14.01
Impuesto Selectivo al consumo 20%			2.80
Precio por Botella antes IGTV			16.81
Impuesto General a las ventas 18%			3.03
PRECIO FINAL AL CONSUMIDOR			19.84

Elaboración propia de los datos

En el cuadro anterior se ha asumido un valor de materia prima (uva pisquera) de S/.0.90 por kilo. Obviamente, si los campos de uvas pisqueras fueran más productivos y los precios del kilo de uva descendieran a niveles de S/. 0.50, ello permitiría una notable disminución en los costos de elaboración y procesamiento, aumentando la competitividad del producto.

e. Exportación del pisco

La denominación de origen para el Perú es reconocida oficialmente desde 1991 por el DSN°001-91-ICTI/IND sólo en los siguientes países: Israel, Vietnam, Laos, Malasia, Singapur, Panamá, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana y todos los integrantes de la Comunidad Andina. Sin embargo, también ha tenido éxito comercial en países como Francia, Alemania y el propio Chile.

Durante el año 2009 el Perú exportó a 44 destinos, mientras que Chile lo hizo a 34, de los cuales se compartieron 26. Según estadísticas las exportaciones peruanas fueron superiores en US\$400,000 a las chilenas, de manera que los productores tienen conciencia que con un trabajo comercial la producción del pisco seguirá abriendo nuevos mercados internacionales, tal como sucedió últimamente con Corea del Sur, Bolivia, Filipinas, Rusia, China, Costa Rica, Israel, Uruguay, Marruecos y El Salvador.

El trabajo de comercialización o marketing se centra en vender al pisco por sus cualidades, y esto se debe realizar con la bien sonada gastronomía peruana que enamora al mundo entero a través del estómago, no se ha visto hasta la actualidad una feria de gastronomía que incluya al pisco peruano en todas las comidas como aperitivo o un acompañante adecuado para los tipos de platos que se ofrece.

A medida que el país va creciendo, las áreas de cultivo también están creciendo como el caso de Piura que tiene buen territorio para producir y que en la actualidad los gobiernos están apoyando en parte la facilidad de dar títulos a grandes terrenos para que los hagan producir situación que va dar lugar a empezar a colocar la producción disponible para exportación en los mercados que más los valoren. Las autoridades competentes en esta área deben controlar y supervisar la homogeneidad del producto y evidentemente restringiría la marca a aquellos que cumplan con los requisitos de calidad.

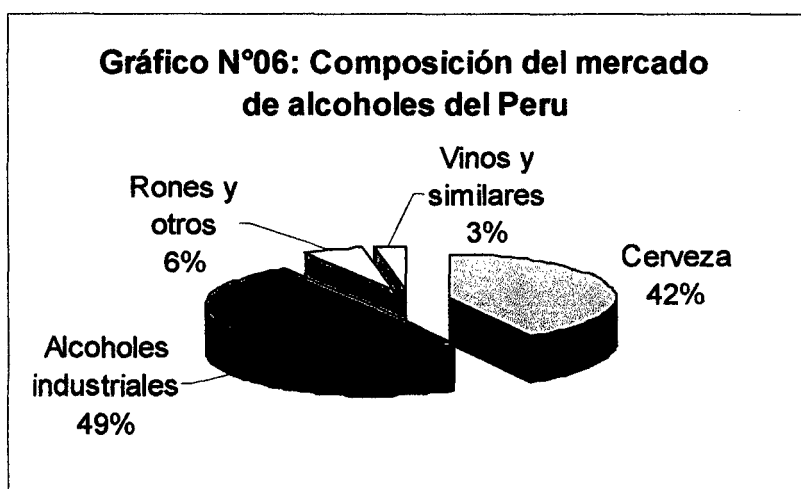
Por otro lado, el pisco peruano puede aprovechar el trabajo de difusión hecho por Chile y utilizar la cultura que ya se haya podido formar en los consumidores que además conocen su nombre, como con el consumo de la piscola. En esta línea, Chile -que oficialmente, está dicho, no reconoce al pisco como peruano- es el segundo mercado de exportación nacional de pisco después de Estados Unidos, con 51,000 y 69,000 litros en el 2009, respectivamente, y probablemente se trate del destino para el que sea necesario el menor esfuerzo de promoción.

En efecto, para un chileno se hace mucho más fácil consumir el pisco peruano y el trabajo comercial se resume a la distribución, en lugar de asumir toda la labor de introducción y formación de hábitos de consumo.

2. Demanda del Pisco

Características del mercado del consumo del pisco

La adulteración es un problema que ha afectado siempre la competitividad y productividad del sector, perjudicando la imagen del Pisco. Según cifras del Ministerio de la Producción, el porcentaje de producción adulterada en el país es de aproximadamente 30%. Cabe resaltar que la participación del pisco junto con el vino no es significativa, representando sólo el 3% del mercado de alcoholes peruanos, mientras que la cerveza domina el mercado con el 42% después de los alcoholes industriales. Como se muestra en el Gráfico N° 06.



Fuente: Mitinci (2010)

3. Comercialización de pisco

a. Precios del pisco

Existen diferentes precios del mercado de acuerdo a la calidad del producto, presentación y tipo de empresa. Como se muestra en el siguiente cuadro N° 04.

Cuadro N° 04: Precio promedio del pisco -2010

Marca	Tipo	Vol. (ml)	Origen	Precio (S/)	Precio (US \$)
Ocucaje	Puro (c/cuero)	700	Ica	50.00	14.08
Tacama	Puro	750	Ica	50.00	14.08
Biondi	Puro	500	Moquegua	45.00	12.68
Inca	Puro	750	Lima	45.00	12.68
Ocucaje	Puro (100 años)	750	Ica	40.00	11.27
Viejo Tonel	Puro	500	Ica	40.00	11.27
Viñas de Oro	Puro	750	Ica	35.00	9.86
Solari	Puro	750	Ica	32.00	9.01
Ocucaje	Puro	700	Ica	30.00	8.45
Queirolo	Puro	750	Ica	21.00	5.92
Pancho Fierro	Puro	750	Lima	17.00	4.79
Caballero Carmelo	Puro (et. negra)	750	Lima	15.00	4.23
Caballero Carmelo	Puro (et. blanca)	750	Lima	12.00	3.38

Fuente: Techoneserve y Citevid (2010)

b. Canales de comercialización

Existe un mecanismo de comercialización o de venta artesanal que se efectúa en la bodega o en “Chacra”. Por otro lado existe un mecanismo de comercialización formal efectuado por algunas empresas comercializadoras ligadas a la actividad productiva, las mismas que asumen la distribución del producto a los supermercados, hoteles, restaurantes, licorerías y ventas de exportación. Existen hoy en día aproximadamente 25 empresas efectuando esta actividad.

c. Denominación de Origen

El Pisco es una denominación de origen exclusivamente peruana El Pisco, además de ser la bebida tradicional del Perú desde tiempos de la Colonia española, y símbolo de la peruanidad, constituye también lo que en el comercio internacional se conoce como una denominación de origen. Constituye un valioso instrumento jurídico para el desarrollo de una economía, ya que tienen por objeto la "promoción colectiva" garantizando calidad, procedencia y, en muchos casos, tradición e historia de productos que son fruto del íntimo vínculo entre grupos humanos y la tierra de donde provienen.

Asimismo, las denominaciones de origen constituyen un mecanismo de defensa del consumidor y de la libre y leal competencia, pues el Acuerdo sobre los Derechos de la Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), suscrito en el marco de la Organización Mundial del Comercio.

2.6 Normas Técnicas del pisco

Normas Técnicas Peruanas NTP- ISO 9001

Cabe resaltar que los actuales procesos de elaboración de pisco se deben regir por la Norma Técnica Peruana NTP 211.001, establecida en 1995. En ella se indican las condiciones generales que deben cumplir los equipos utilizados en la destilación (falca, alambique simple, alambique caliente vinos), prohibiéndose aparatos de aluminio u hojalata, así como cualquier dispositivo de control que entorpezca la operación de destilado o desmejore la calidad del producto.

Asimismo, se establecen requisitos organolépticos (aspecto, color, olor y sabor), y físico-químicos (grado alcohólico, extractos secos, acidez, componentes volátiles). El pisco no deberá tener sustancias extrañas a las que naturalmente corresponden a su elaboración normal, ni mezclarse con destilados alcohólicos de otro origen. Ver anexo

2.2. Situación de la producción del pisco de Santa Cruz de Flores

La producción de uva de Santa de Flores de la Provincia de Cañete, la campaña de vid del 2001/2002 representa el 3.48% de la producción de Lima, con una superficie cosecha de 140 ha, un rendimiento de 7.95 Tn/ha a un precio de 0.48 S/kg. Como se observa en el cuadro N°05.

PRODUCCION, SUPERFICIE, RENDIMIENTO Y PRECIO DE VID

Zonas	Superficie (ha)		Producción Tn	Rendimiento Tn/ha	precio S/kg
	Siembra	cosecha			
Lima	72	2962	31975	10.8	0.64
Cañete	60	2190	26781	12.23	0.58
Santa Cruz de Flores	0	140	1113	7.95	0.48
% participación Santa Cruz		4.73	3.48		

Fuente: DRA-LIMA(2009/2010)

La producción de uva en el distrito de Santa Cruz de Flores se utiliza para el procesamiento de vino, pisco y para fruto fresco de las cuales no existen estadísticas históricas de dichos destinos. La producción de pisco de Santa Cruz de Flores es en forma artesanal, de los cuales existen 10 bodegas artesanales con producciones atomizadas y no estandarizadas debido a la falta de uniformizar la calidad de la materia prima y proceso productivo. La mayor parte de la producción se destina para el mercado local. Esto se debe a que no hay información suficiente del mercado, limitado desarrollo comercial, bajo nivel de consumo, poca producción de uva,

falta de asistencia técnica, falta de titulación del predio, limitado acceso al financiamiento, presencia de productos adulterados, licores importados en el mercado.

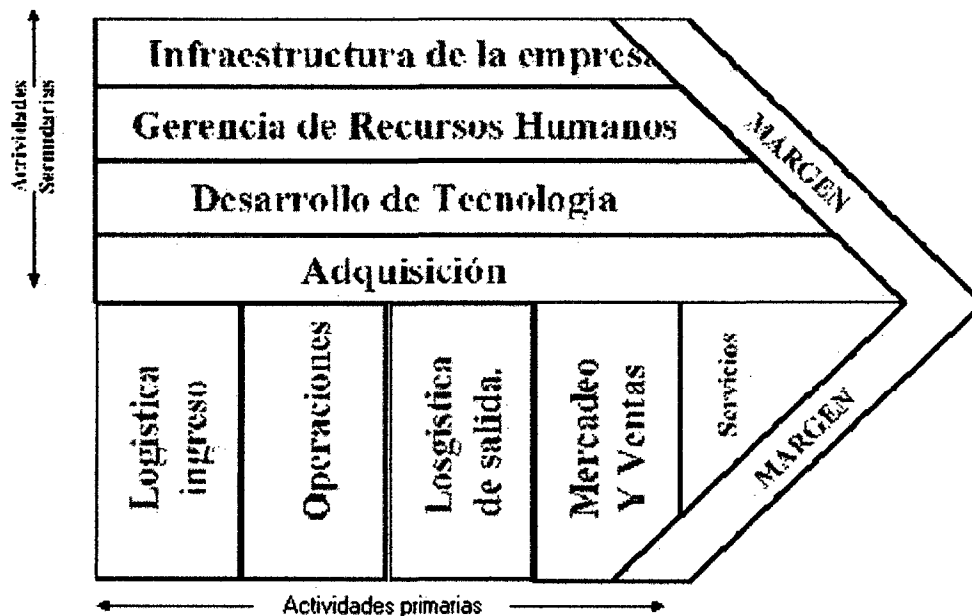
La organización de los productores del pisco es incipiente, en proceso de formar una asociación. Asimismo, se encuentra en gestión la denominación de origen y promoción del producto a través de la Instituciones ligadas al sector.

V.- MATERIALES Y MÉTODOS

En la presente investigación, se toma en cuenta el Distrito de Santa Cruz de Flores, por su excelente ubicación, microclimas y su potencial zona turística que está ubicado al sur de Lima, en la provincia de Cañete, distrito de Santa Cruz de Flores, siendo el pisco y el vino las principales fuentes de ingreso del poblador florino, donde la comercialización es local.

La metodología que se utilizará será descriptiva mediante el análisis de la cadena de valor (*Gráfico N° 07*) del pisco de Santa Cruz de Flores a través de la Herramienta de la Matriz FODA (*Cuadro N° 06*) para el análisis de Competitividad y el desarrollo de la estrategias.

Gráfico N° 07: Cadena de Valor Genérica



Cuadro N° 06: Análisis de la MATRIZ FODA

Diagnostico del sector vitivnicola	<i>Análisis del entorno</i>		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	Estrategia FO Ofensivas (Atacar avanzar)	Estrategia FA Defensivas (Defender desarrollar)
	DEBILIDADES	Estrategia DO De reorientación (Movilizar recursos)	Estrategia DA De supervivencia (Reforzar la organización)

*Fuente: Bueno, C. Dirección Estratégica, 1996
Elaboración propia*

Instrumentos de investigación:

➤ **Observación y entrevistas**

Se procederá a observar el sistema de producción del pisco en las bodegas de Santa Cruz de Flores-Cañete y a la vez se entrevistará a los productores representativos para recopilar la información requerida por el estudio. El cuestionario de entrevista a productores se muestra en el anexo. Asimismo se entrevistará a personas claves entendidas en el tema para obtener las informaciones requeridas.

➤ **Investigación Bibliográfica**

Las principales fuentes secundarias serán tomadas de las instituciones, como Ministerio de Agricultura, Instituto Nacional de Estadística e Informática y otras instituciones relacionados al sector.



Cobertura del estudio

- **Universo**

Nuestro universo de estudio abarca los productores, comercializadores y consumidores finales del pisco de Santa Cruz de Flores.

- **Tamaño de la muestra.**

Se seleccionará las bodegas más representativas, según el tamaño de planta y nivel tecnológico.

Definición de variables

- **Variables Dependientes**

Competitividad del pisco de Santa Cruz de Flores.

- **Variables independientes:**

En producción:

Variables	Unidad de medición
Oferta de materia prima	Kg. de materia prima
Calidad de materia prima	° Brix, estado sanitario
Tecnología	Nivel tecnológico
Rendimiento.	lt pisco/kg Uva (balance materia prima).
Capacidad instalada	% de uso de capacidad instalada
Capacidad del personal.	Grado de nivel académico
Participación de productores en organizaciones	Grado de participación en organizaciones

- En comercialización:

Variables	Unidad de medición
Calidad del producto	Cumplimiento de la norma técnica-certificado de análisis Cuentan con sistema HACCP e ISO 9000.
Precios	Soles/botella de 750 ml
Canales de comercialización	Nivel de intermediarios

VI- RESULTADOS

6.1 ANALISIS DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL PISCO

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR, DE LOS PRODUCTORES DEL PISCO DE SANTA CRUZ DE FLORES- CAÑETE

Desarrollo de la cadena de valor

Actividades primarias

A .Logística de ingreso

- a.1 Actividades básicas relacionadas con el ingreso de la materia prima (uva) e insumos de la producción (botellas, tapas, etiquetas, tanques de fermentación cajas, mandiles, parihuelas) y suministro de gas.**

El ingreso de la materia prima (uva), que viene del campo es recepcionado con canastas en los lugares de la bodega. La destilación del pisco se realiza por campaña durante los meses de marzo, abril en forma continua. La mayoría de los productores se abastecen de uva de sus propias parcelas, en algunas ocasiones acopian de los otros productores y/o brindan servicios a terceros. La uva es una materia prima perecible, por lo que se requiere su procesamiento inmediato.

- a.2 Actividades vinculadas con el ingreso de activos fijos**

Los productores de pisco cuentan con equipos de destilación, algunos tienen equipo de bombeo. En cuanto a las comunicaciones no cuentan con teléfono fijo en la zona, el medio de comunicación es a través de telefonía móvil.

B. Operaciones

Son las actividades desarrolladas para el acondicionamiento de la uva desde su recepción hasta la obtención del pisco.

Procedimiento de elaboración

Las uvas son cosechadas en canastas u otro envase

a. Recepción y Pesado de la uva

La recepción se realiza en los lagares (depósitos de cemento de pequeña altura), en el que se verifica las condiciones de sanidad, madurez, color de uva cosechada y se mide el grado glucométrico. El control de peso se realiza en balanzas pero no se lleva registro y el control de calidad materia prima es visual. Esta etapa se realiza en forma empírico por experiencia del propia del productor

b. Trituración y despalillado de la Uva

Consiste en romper la uva para extraer el jugo sin romper la semilla y separar los palillos. Se realiza mediante la pisa o prensa mecánica obteniendo como resultado el mosto, el mismo que pasa por un tubo desde el lagar hacia otro depósito llamado puntaya.

c. Almacenado del mosto (encubado)

El jugo de mosto obtenido, es almacenado en botijas de barro o tinajas, tanques de fermentación.

d. Fermentación del Mosto

La fermentación es un proceso que dura de 7 a 15 días buscando obtener cachina o mosto de destilación Los medianos productores realizan la fermentación en tanques de cemento revestidos y ubicados dentro de la bodega.

e. Desencubado o trasiego

Se efectúa para separar la parte sólida de la líquida del mosto.

f. Destilación de los mostos fermentados

Para la elaboración del pisco se utiliza la operación de destilación discontinua y se utiliza equipos de destilación directa.

- Carga, al término del período de fermentación el mosto es trasladado a los alambiques simples o calienta vinos.
- Inyección de calor, se enciende el cocina a gas
- Evaporación, los componentes del vino pasan al estado gaseoso al alcanzar punto de ebullición.
- Condensación, se aplica agua de refrigeración para lograr una condensación eficiente.
- Fraccionamiento, es la separación de la cabeza, cuerpo y cola, de acuerdo al grado alcohólico, control de temperatura y rendimiento.
- Cabeza, tiene una punto de ebullición inferior a los 78.4 °C, elimina el alcohol metílico y el acetato de etilo, constituye el 1 a 2% del volumen de la carga.
- Cuerpo, se obtiene entre 78.4°C a 90 °C, representa la parte noble del destilado, rico en alcohol etílico y sustancias volátiles positivas, el contenido alcohólico es de 40 °GL – 50° GL
- Cola, se obtiene cuando se superan los 90 °C y se le conoce como pucho.

g. Reposo del Pisco

Obtenido el pisco es mantenido durante unos tres meses en botijas embreadas, en toneles de madera o en tanques de cemento impermeabilizados a fin de que alcance las características organolépticas.

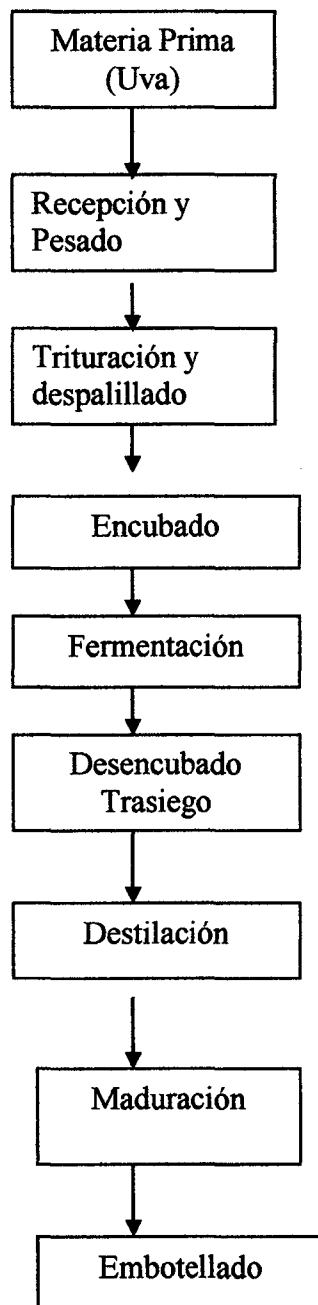
h. Embotellado y sellado con tapa metálica



Al término del período del reposo el pisco está listo para ser embotellado y sellado con la tapa metálica.

El flujo de procesamiento del pisco se muestra en el Diagrama N° 01.

Diagrama N°01: Flujo de Proceso Productivo del Pisco



a. Logística de salida

La comercialización es local por lo que no se realiza flujo de comercialización fuera de la localidad, salvo en algunas ocasiones.

b. Mercadeo y ventas

La comercialización del pisco se realiza en situ para consumo local, en algunas ocasiones tiene de clientes de otras zonas.

c. Servicio al cliente

No se realiza servicio post venta para medir el grado de satisfacción del cliente.

Actividades de Apoyo

A. Adquisición

La adquisición de materias primas son propias, otras adquieren de otros productores aledaños, las tapas y precintos de provee de un distribuidores de Lima al igual que las etiquetas.

B. Desarrollo de tecnología

En el campo no se realiza investigación tecnologías de nuevas variedades de uva. En cuanto al pisco desarrollan piscos macerados con frutas de la zona. Existen 10 productores artesanales emergentes de pisco en el distrito de Santa Cruz de Flores que producen entre 1000 a 1500 lts por campaña, utilizan alambiques de tecnología media baja con una capacidad de 150 a 350 lt de mosto por cada bach de 3 a 6 hrs. de destilación con un rendimiento de del 24.75 % en pisco. Dichos productores trabajan con baja eficiencia, algunos dependen de servicios para terceros, falta estandarizar la calidad y producción organizada. No existe sistema de información, software, sistema contable, sistema de reportes. Asimismo desconocen de investigación de mercados.

C. Recursos Humanos

Es necesario contar con el recurso humano capacitado y eficiente con conocimiento en gestión, procesamiento y control de calidad. Los productores de pisco son dueños y administradores a la vez de su propio negocio y no cuentan con un personal técnico de asesoría. Reclutan al personal durante producción del pisco en la campaña en los meses de Enero a Abril, generando trabajo temporal para los pobladores de otras zonas.

D. Infraestructura de la organización de los productores

Es necesario que la dirección de la empresa diseñe estrategias y políticas a seguir , así como coordinar y controlar el desarrollo de todas las actividades de valor de la empresa. El administrador dueño de la empresa es encargado de la adquisición de materia prima, botellas, etiquetas, tapas y precintos, al igual de la proceso de producción del pisco y la venta dichos productos en la misma bodega. Como puede observarse dichos productores desconocen de desarrollo de mercados, nuevas tecnologías de producción e innovación nuevos productos, debido a que falta de capacitación, capacidad gerencial, asesoría técnico para el desarrollo de estrategias de búsqueda de nuevos mercados y estandarización de sus procesos. Asimismo, hay ausencia de programas de capacitación del gobierno en la zona de estudio .

ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Análisis del entorno externo

A. Análisis del entorno indirecto

a.1 Variables Económicas

Los indicadores económicos; el PIB, Inflación y Tipo de cambio, demuestra es una oportunidad para el inversión en Perú.

Política arancelario; tratados internacionales (ATPDA, tratado libre comercio bilateral con EE.UU., comunidad andina de naciones, ALCA, etc.), es una oportunidad para negociar.

Política fiscal y presión tributario; se está gestando reforma tributaria a favor de las pymes, Es una Oportunidad.

Tasa de desempleo; la actual cifra de 8,8 por ciento en la tasa de desempleo nacional en el trimestre agosto - octubre significa una disminución de 0,8 puntos, respecto de igual período del 2009. A pesar que ha bajado el 0.8 pto respecto al año 2002, sigue siendo alta, por lo que es una oportunidad de mano de obra barata.

Disponibilidad de crédito y tasas de interés; se ha aperturado la entidad financiera AGROBANCO, para préstamos a agricultores organizados con una tasa efectiva anual de 19% , mas 2% . Es una oportunidad.

Conclusión: V. Económica es una OPORTUNIDAD

a.2. Variables Tecnológicas

- **Cambios tecnológicos alteran ventaja competitiva**

No, la tecnología está estandarizada para la producción del pisco a nivel nacional, por lo tanto es una oportunidad.

- **Costo y disponibilidad de los factores de producción;** La mano de obra es barata, costo del terreno es elevado, disponibilidad estacional de la uva. Por lo tanto es una amenaza.

- **Mejora en procesos de producción;** los procesos de elaboración del pisco están estandarizados por la norma técnica. Es una oportunidad

- **Exigencia en capacitación;** se requiera alta capacitación. Por lo tanto es una oportunidad.

Conclusión: V. Tecnológica es una OPORTUNIDAD

a.3. Variable socio-cultural y demográfica

- **Características geográficas;** Las plantas procesadoras se encuentran ubicadas cerca de la materia prima, están conglomeradas. Es una **oportunidad**.
- **Patrones culturales de consumo;** El pisco es un tradición por su origen, y costumbres culturales, pero existe actualmente un bajo consumo. Es una **amenaza**.
- **Niveles socio – económicos;** El pisco se consume en todos los niveles, de acuerdo a la calidad del pisco.

Existe mercado para los piscos para los segmentos A, B , que exigen productos de buena calidad. Es una **oportunidad**.

- **Perfil de edad de la población;** La población potencial de consumo del pisco esta entre la edad de 18 a 65 años, que representan un 65%. Es una **oportunidad**.
- **Cambios en actitudes y valores;** Existe promoción de incentivar el consumo del pisco, es una **oportunidad**.

Entre las principales medidas que ha dado el Estado Peruano para promover el consumo del Pisco destacan la Ley N° 26426, del 4 de enero de 1995, mediante la cual se prohíbe el ingreso al país de bebidas fabricadas en el extranjero que usen la palabra Pisco o cualquier otra denominación que incluya esa palabra. La misma ley señala que se deben disponer las medidas para alentar la divulgación del Pisco, especialmente en eventos oficiales y diplomáticos. La RM N°063-93-IINCI/DM, de fecha 14 de mayo de 1993, instituyó el tercer domingo de mayo como el "Día del Pisco " a nivel nacional. Actualmente, se

ha conformado la Comisión Nacional del Pisco, entidad que conforma diversas entidades del sector público y privadas

- **Cambios en la conducta del consumidor;** existe la tendencia de mayor cambio de hábitos de consumo sobre todo de productos nacionales de origen como es el pisco. Es una **oportunidad.**

Conclusión: V. Socio –cultural y geográfica, es una LIGERA AMENAZA

a.4. Variable político – legal

- **Legislación**

Entre las principales medidas que ha dado el Estado Peruano para promover el consumo del Pisco destacan

La ley N° 26426 del 4 de enero de 1995, prohíbe el ingreso al país de bebidas fabricadas en el extranjero que usen la palabra pisco o cualquier otra denominación.

El 14 de mayo de 1993, se instituyó el tercer domingo de mayo como el Día del pisco a nivel nacional

Se formó la comisión nacional del pisco. Por lo tanto es una oportunidad

Estabilidad política, jurídica: existe cierta estabilidad política y jurídica, por lo que es **oportunidad**

Conclusión: V. Político - Legal, es una LIGERA OPORTUNIDAD

En el entorno existen variables indirectas favorables, que presentan una oportunidad para el sector.

En el cuadro N° 08: Se presenta el resumen de las variables del entorno indirecto.

VARIABLES DEL ENTORNO INDIRECTO	O	A
Variable económica	X	
Variable tecnológica	X	
Variable socio-cultural y demográfico		X
Variable política - legal	X	

B. Análisis del entorno directo mediante las cinco fuerzas competitivas de porter

b.1 Amenaza de nuevos de ingreso de competidores potenciales

Barreras de ingreso

- **Economía de Escala;** En el sector no existen economías a gran escala en la elaboración de pisco, por lo que es una Amenaza.
- **Diferenciación del producto;** En el sector existen alta diferenciación de producto, por tanto en una Amenaza.
- **Requisitos de Capital,** Para iniciar el negocio hay un limitado acceso financiero a créditos y costo de transacción alto lo cual constituye una Amenaza para crecer en el sector.
- **Acceso a los canales de distribución;** Los canales de distribución tienen una cierta restricción para el ingreso, por lo que constituye una amenaza.
- **Ventajas de costo absoluto;** Para tener una buena producción de pisco se necesita experiencia en el procesamiento, es una Oportunidad.
- **Política Gubernamental;** Existen normas específicas para la producción del pisco, por lo tanto es una Oportunidad.

Conclusión: Barreras de Ingreso, es baja por lo es una amenaza.

b.2 Reacción de competidores

- **Condiciones que señalan alta posibilidad de represalias.** No existe represalia frente a competidores nuevos, es una Oportunidad.
- Las empresas del sector cuentan con recursos para defenderse, si cuentan con recursos, es una Amenaza.
- **Existe capacidad ociosa en varias empresas del sector,** existe capacidad ociosa por la falta de disponibilidad de materia prima, por lo que amenaza .
- **Crecimiento lento del sector,** hay un crecimiento por el bajo consumo y la falta de difusión del producto, por lo que es una amenaza .

Conclusión: Reacción de los competidores, es una AMENAZA

b.2 Rivalidad entre compañías establecidas

b.2.1 Estructura competitiva

Existen : 180 empresas productoras de pisco

- a. Bodegas grandes : 09
- b. Bodegas intermedias : 10
- c. Bodegas artesanales : 161

Existen diferenciación por marca, calidad y precio del producto.

Existe relativa participación del mercado del pisco el cual representa un 3% del mercado de alcoholes, es una Amenaza.

Conclusión: Rivalidad entre los competidores existentes, es una AMENAZA

b.2.2 Comportamiento de la demanda

La demanda del mercado de pisco está en crecimiento



El pisco peruano no alcanza altos niveles de consumo en el Perú y el extranjero, en parte debido a que este producto ha sido desacreditado por varios malos productores. Para revertir esta situación, el estado peruano ha iniciado hace varios años una campaña intensiva de promoción del pisco peruano en el mercado interno y externo. Por ende podemos inferir que la demanda de los próximos años va en incremento.

Según Technoserve y Citevid(2002), señalan que se realizó un sondeo en Lima Metropolitana, donde el 21% de la población ha consumido pisco en los 30 últimos días.

Conclusión: Crecimiento del mercado ligeramente alto, es una ligera OPORTUNIDAD

b.2.3 Barreras de salida

- **Activos especializados**, Los activos empleados para la producción del pisco son específicos. Es una ligera amenaza
- **Costos fijos de salida**, no existe costos fijos de salida por que se requiere mano por campaña. Es oportunidad
- **Interrelaciones estratégicas**, En general los productores de pisco cuentan con integración vertical hacia atrás porque tienen sus propios viñedos. Es una oportunidad.
- **Barreras emocionales**, La mayoría de los propietarios de los pequeños productores artesanales son familiares. Por lo tanto es una amenaza.
- **Restricciones sociales y gubernamentales**, no hay restricciones para la salida de este rubro. Por lo tanto es una oportunidad



Conclusión: Barreras de salida bajo, es una ligera OPORTUNIDAD

Cuadro N° 09: Matriz Crecimiento de Mercado- Barreras de Salida

		Crecimiento de Mercado	
		Bajo	Alto
Barreras de Salida	Alta	Amenaza	Moderada Oportunidad
	Baja	Moderada Amenaza	Oportunidad

Tenemos una oportunidad moderada del sector para este negocio ya que se tiene una barrera alta y un crecimiento alto.

Cuadro N° 10 Matriz Análisis de la fuerza de rivalidad entre compañías

Estructura de la Competitiva	O		
	A		
Comportamiento De la demanda Barreras de Salida	O		
	A		

4

Cuadro N° 11: Matriz de Barreras y la Rentabilidad

		Barreras de Salida	
		Bajo	Altas
Barreras de Entrada	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

En el sector existen bajas barreras de entrada y bajas barreras de salida, por lo que el negocio tiene rendimientos bajos y estables.

b.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos del pisco, es de acuerdo segmentos:

Segmento A y B: consumen Whisky, Vodka

Segmento C: Consumen Ron y otros aguardientes.

Conclusión: Productos Sustitutos, es AMENAZA

b.4 Poder de negociación de los clientes

En el Cuadro N° 12: Se muestra el resumen del poder de negociación de los clientes:

	SI	NO	A/O
Están concentrados	X		A
Compran en grandes volúmenes	X		A
Lo que compra son insumos que representan parte importante de sus costos		X	O
Los productos no son diferenciados	X		O
Los costos por cambiar de proveedor son bajos (cualitativos)	X		A

Devengan bajas utilidades		X	O
Plantean una real amenaza de integración hacia atrás.		X	O

Conclusión: Poder de negociación de los clientes, es una ligera AMENAZA

b.5. Poder de negociación de los proveedores

Cuadro N° 13 Poder de negociación de los proveedores

	SI	NO	A/O
Están concentrados		X	O
No hay sustitutos a lo que venden	X		A
La empresa no es un cliente importante para ellos	X		A
Venden un producto que es un insumo importante para el comprador	X		A
Plantean una real amenaza de integración hacia adelante	X		A

Conclusión: Poder de negociación de los proveedores, es una ligera AMENAZA

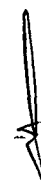
Cuadro N° 14 Matriz de la Cinco Fuerzas Competitivas

	O	A
Amenaza de ingreso de competidores potenciales		X
Rivalidad entre competidores de la industria	X	
Amenaza de productos sustitutos		X
Poder de negociación de clientes		X
Poder de negociación de proveedores		X

En el sector existe una fuerza competitiva que son una AMENAZA para competir en el mercado.

A continuación se detalla el resumen de las Oportunidades y Amenazas del Sector Vitivinícola.

A. OPORTUNIDADES



Actualmente, el sector vitivinícola tiene un nivel medio de demanda interna y externa. El mercado de capitales no está desarrollada por lo que es difícil el acceder a créditos. El apoyo al gobierno continúa pero en los niveles actuales, es decir en forma aún incipiente. No han ingresado a la industria competidores industriales por los que existen gran cantidad de productores artesanales. Según (Barreto –Minag- DGPA, 2003).

a.1 Nivel de demanda

El sector vitivinícola tiene un nivel medio de demanda interna y externa que esta en un ligero crecimiento, con el apoyo del gobierno que viene promocionado el pisco.

a.2 Apoyo del gobierno

La continuidad de las políticas de promoción a la industria del sector vitivinícola por parte del gobierno es una oportunidad que debería ser aprovechada. Asimismo debería implementarse el Consejo Regulador que permitirá el control de la comercialización de bebidas adulteradas y falsificadas.

Asimismo la Ley N° 26426 del 4 de enero de 1995, prohíbe el ingreso al país de bebidas fabricadas en el extranjero que usen la palabra pisco o cualquier otra denominación, el cual oportunidad para el mercado interno.

a.3 Ingreso de competidores

No han ingresado a la industria competidores industriales por los que existen gran cantidad de productores artesanales

a.4 Globalización; facilita el comercio internacional, permitiendo que medianos industriales puedan exportar.

a.5 Aprovechar las promociones chilenas en el exterior



Las promociones del aguardiente de uva de Chile podría ser aprovechadas por los exportadores peruanos que quisieran incursionar en los segmentos de los mercados internacionales que Chile ha tenido éxito.

a.6 Las ferias nacionales e internacionales; representa una oportunidad para establecer contactos comerciales y a la vez promocionar el Pisco en el exterior.

B. AMENAZAS

b.1 Diferenciación del producto; En el sector existen alta diferenciación de acuerdo a la calidad del producto y precios.

b.2 Bajo desarrollo de mercado de capitales

El mercado de capitales no está desarrollada por lo que es difícil el acceder a créditos

b.3 Reacción de los productos sustitutos

Reacción agresiva de los productores y comercializadores de productos sustitutos al Pisco frente al desarrollo de la industria del pisco, por ende la potencial pérdida del mercado.

b.4 Poder de negociación de los proveedores.

No hay sustitutos de la uva, no se tiene poder de negociación con los proveedores y los productores de uva son una amenaza de integración vertical hacia delante.

Los proveedores de botellas, etiquetas, precintos no abastecen pequeñas cantidades, por lo que pueden caer en el error de usar reciclados.

b.5 Poder de negociación de los canales de distribución

Los canales de distribución se encuentran concentrados como los supermercados donde se dirigiría el pisco, los cuales requieren grandes volúmenes de compra, exigen calidad.

b.6 Reacción de la industria chilena de aguardiente de uva

El aguardiente de uva de Chile se encuentra posicionado en el mercado internacional por lo que representa un competidor fuerte.

b.7 Incremento de riesgo país

Existe incertidumbre socio política del país por los que el riesgo país se ve incrementado, lo cual afecta la inversión al sector.

b.8 Riesgos climáticos

El Perú se caracteriza por la vulnerabilidad de fenómenos climáticos que pueden afectar los cultivos de vid y por ende el abastecimiento de uva así como el no cumplimiento de pedidos.

b.9 Adulteración de licores

La adulteración de los aguardientes por parte los informales, afecta la imagen del Pisco, por lo que es una competencia desleal. El cual debe ser regulado por un Consejo Regulador del Estado.

Análisis del factor Interno

En el Distrito de Santa Cruz de Flores -Cañete, existe 10 bodegas artesanales productores de pisco que destilan aproximadamente 10,000 lt por campaña al año en alambiques de tecnología baja con producciones atomizadas y no estandarizadas, debido a la falta de uniformizar la calidad de la materia prima y proceso productivo de acuerdo a los estándares del mercado. La mayor parte de la producción se destina para el mercado local. Esto se debe a que no hay información suficiente del mercado, limitado desarrollo comercial del producto bandera, bajo nivel de consumo, poca producción de uva, falta de asistencia técnica, falta de titulación del predio, limitado acceso al financiamiento, presencia de productos adulterados, licores importados en el mercado. Asimismo hay una falta de capacidad gerencial, asesoría técnico y capacitación para el

desarrollo de estrategias de búsqueda de nuevos mercados y estandarización de sus procesos y el trabajo en forma organizada.

A continuación se detalla el resumen de las Fortalezas y Debilidades de los productores artesanales de pisco de Santa Cruz de Flores.

A. FORTALEZAS

a.1. Buen producto

El Pisco puro de Santa Cruz de Flores tiene aceptabilidad hecho a base de uva quebranta, el cual es buscado por turistas nacionales e internacionales, aún le falta realizar un análisis del cumplimiento de las normas técnicas. Por otro lado están gestionando la denominación de origen para su comercialización en otros mercados.

a.2. Factores básicos favorables

El distrito de Santa Cruz de Flores cuenta con áreas destinadas para uva con climas favorables para el desarrollo del cultivo.

a.3. Capacidad instalada ociosa

Las bodegas de pisco de Santa Cruz de Flores tiene una capacidad de producción mayor a la utilizada, que podría ser aprovechadas para producirse más Pisco

B. DEBILIDADES

b.1 Escasa capacidad gerencial

En los productores artesanales y semiindustriales del Pisco, ésta es una característica, por que la producción del pisco lo ven como un negocio a corto plazo. No existe mayor visión de desarrollo empresarial por falta de conocimiento y capacitación.

b.2 Escaso conocimiento del mercado

La mayoría de los productores artesanales no tienen conocimiento de investigación de nuevos mercados

b.3 Productores atomizados

Existen numerosos productores atomizados o fragmentados, que no se encuentran articulados para establecer estándares de calidad y control, este problema esta relacionado con la informalidad, la mayoría de los productores no declaran su producción, por lo tanto no tienen la oportunidad de un mayor desarrollo para acceder a mercados grandes y formales.

b.4 Escasa mano de obra calificada

En general las industria pequeña y mediana no utiliza mano de obra calificada, rigiéndose mas de conocimientos empíricos de “maestros” o los conocimientos trasmitidos de generación en generación. No le dan importancia a la producción tecnificada e industrial, asimismo no utilizan los controles necesarios para la producción.

Elaboración de la matriz FODA

A continuación en el Cuadro N° 14 se muestra la Matriz FODA de la Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades analizadas anteriormente.

Cuadro N° 15 Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.Demanda medio 2.Apoyo del gobierno 3. Reacción de los competidores 4.Globalización 5.Promociones Chilenas en el exterior 6.Feria nacional e Internacional	1. Diferenciación del producto 2.Bajo desarrollo de mercado de capital 3. Reacción de los productos sustitutos 4.Poder de negociación de los proveedores. 5. Poder de negociación de los canales de distribución 6.Reacción de la industria chilena 4.Incremento de riesgo país 5.Riesgos climáticos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Buen producto Factores básicos favorables Capacidad instalada ociosa	1. Escasa capacidad gerencial 2. Escaso conocimiento del mercado 3. Productores atomizados 4. Escasa mano de obra calificada

VII.- DISCUSION

De los resultados experimentales obtenidos podemos indicar que debemos elaborar estrategias para el desarrollo de la competitividad del Pisco de Santa Cruz de Flores, teniendo en cuenta en:

a. Capacitación y Asesoramiento en gestión empresarial

Es necesario la capacitación y asesoramiento en gestión empresarial para planificar las estrategias de desarrollo de la competitividad del pisco de dicha zona para la búsqueda de nuevos mercados.

b. Desarrollar un plan de marketing.

Posicionar el Pisco a través de la estrategia de ventaja competitiva por diferenciación de marca relacionada al producto en el mercado interno y en el externo y proyectar excelencia a mercado de destino. Para ello deberán investigar los mercados nacionales e internacionales para buscar segmentos de mercado donde no ha sido cubierto por la competencia. Se debe crear alternativas o presentaciones del producto al consumidor local e internacional aprovechando la denominación de origen y características del pisco. Asimismo participar en principales ferias del rubro y en misiones comerciales y festividades

c. Integración horizontal

Las alianzas estratégicas entre productores vitivinícolas, permitirá lograr la estandarización del producto, economías de escala en producción del pisco, y el

volumen necesario para satisfacer la demanda nacional e internacional. Además obtendrían mayor poder de negociación con los proveedores, con los canales de distribución, así como permitirá tener mayor acceso financiero. Una forma sería a través de asociación de productores vitivinícolas con experiencia en gestión empresarial. Alianzas estratégicas con los sectores conexos; proveedores de botellas, etiquetas, tapas y precintos, al trabajar organizadamente estos verían a los productores como clientes importantes

d. Asesoría Técnica

El uso de la técnica moderna en el cultivo permitirá una mayor productividad y reducir los costos. Este apoyo sería tanto de entidades estatales como el Citevid, universidades y otros con las entidad privadas.

e. Aprovechar las Normas Internacionales BPM/BPA/HACCP/ISO 9000

Implementar las normas internacionales para ofrecer calidad y generar confianza de garantía del producto y de todos los procesos.

f. Frenar la adulteración

El 67% de los licores son adulterados, el cual representa uno de los mayores problemas en esta industria, deteriorando la imagen del pisco. Esto debería ser regulado por un ente del estado.

En conclusión el sector vitícola en el Perú está fragmentado, constituido por productores artesanales en forma individual, con escaso acceso al capital. El sector no dispone de factores avanzados y especializados es especial el área del cultivo del vid. Por lo que se debe resolver la problemática de la oferta de la uva. Actualmente en entorno nacional no son favorables para el desarrollo del sector industrial, pero las perspectivas de su evolución son alentadoras, si persiste la tendencia el sector podría sacar ventajas competitivas frente a otros aguardiente nacionales y chilenos. El

factor socio político actual del país genera incertidumbre para el corto y mediano plazo en especial al apoyo promocional que pueda seguir brindando en nuevo gobierno. El factor cultural de los productores vitivinícolas artesanales o pequeños productores de no adquirir capacidades gerenciales en el manejo de la producción y comercialización, las posibilidades de permanecer o desarrollar en el sector son limitadas. A pesar de las problemáticas del sector se visualiza atractivo para nuevos competidores con visión empresarial por cuanto la producción está muy fragmentada, aprovechando las alianzas estrategias entre productores y con proveedores. Las estrategias para el desarrollo del sector son: Tecnificación, diferenciación, integración horizontal. Para ser competitivo los productores artesanales tendrán que organizarse en asociaciones para competir en nuevos mercados de lo contrario tenderá a desaparecer. El análisis de la cadena de valor permite ver los roles que desempeña cada área en alcanzar grados superiores de calidad, eficiencia, innovación, y capacidad de satisfacer al cliente. al Distrito de Santa Cruz de Flores, por su excelente ubicación, microclimas y su potencial zona turística que está ubicado al sur de Lima, en la provincia de Cañete, distrito de Santa Cruz de Flores, siendo el pisco y el vino las principales fuentes de ingreso del poblador florín, donde la comercialización es local.

VIII.- REFERENCIALES

1. ADUANAS, 2002. Exportación de pisco del año 2001.
2. BARRETO y MINAG – DGPA, 2003, Estrategias para el desarrollo del sector vitivinícola. Lima.
3. CARRASCO RAMOS, 2000. Determinación de Parámetro para evaluar la calidad en la elaboración del Pisco. Ica.
4. BUENO, E. 1996. Dirección estratégica de Empresa. Metodología, técnicas y Casos. Quinta edición. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
5. DIRECCION REGIONAL AGRARIA DE LIMA, 2001/2002 “Información Estadísticas Agrarios”. Lima
6. FUNDACION PARA EL DESARROLLO DEL AGRO, 1991. Desarrollo de la Vitivinicultura en el Perú. Lima: USAID 219 p.
7. GARCIA ESPINOZA, ANTONINA. y CABEL MOSCOSO, Jesús, 2001. Peruanidad del Pisco: Productividad y Competitividad para su denominación de origen mundial. Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica.
8. GARIBAY TITO, PRINCIPE ELMER, 1999. Análisis de la Cadena de Valor y Determinación de la Demanda de Papa Amarilla en Lima Metropolitana. Tesis de Ingeniero en Industrias Alimentarias, Universidad Nacional Agraria La Molina.
9. HILLS, G. y JOHNS, 1998. Administración estratégica. Editorial McGraw- Hill Mexico.
10. MARCO ACOSTA, ELIZABETH, 2000. El uso de la Cadena de Valor en el estudio de la competitividad del Espárrago. Tesis para optar el Título profesional de Economista, Universidad Nacional Agraria La Molina.
11. MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS, 2001. Guía Metodológica de Planeamiento Estratégico. Documento de Trabajo para el Diseño de Planes Estratégicos en el Sector Público.
12. MITTINCI, 1999. Diagnóstico del pisco.
13. NORMA TECNICA PERUANA, 211.001/2002. Bebidas Alcohólicas. Pisco. Requisitos. 6ta Edición
14. PEÑALOSA MEDINA, CHRISTIAN, 2002. Competitividad de la cadena de valor del Cacao en la Región de San Martín. Tesis para optar el título profesional de Economista, Universidad Nacional Agraria La Molina.
15. PORTER MICHAEL E. 1996. Ventaja Competitiva. Cia Editorial Continental S.A. de C.V. México.
16. TECHNOSERVER y CITEVID 2002, Estudio de Competitividad del Subsector vitivinícola. Perú.

INTERNET

- a. http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/uva/resumen_ejecutivo_uva.pdf
- b. <http://perueconomico.com/ediciones/46/articulos/700>



IX.- APENDICE

a. MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Demanda medio 2. Apoyo del gobierno 3. Reacción de los competidores 4. Globalización 5. Promociones Chilenas en el exterior 6. Feria nacional e Internacional	1. Diferenciación del producto 2. Bajo desarrollo de mercado de capital 3. Reacción de los productos sustitutos 4. Poder de negociación de los proveedores. 5. Poder de negociación de los canales de distribución 6. Reacción de la industria chilena 4. Incremento de riesgo país 5. Riesgos climáticos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Buen producto Factores básicos favorables Capacidad instalada ociosa	1. Escasa capacidad gerencial 2. Escaso conocimiento del mercado 3. Productores atomizados 4. Escasa mano de obra calificada

Elaboración propia del autor

b.- ANALISIS MATRIZ FODA

Diagnostico del sector vitivinicola	<i>Análisis del entorno</i>	
	FORTALEZAS	AMENAZAS
	OPORTUNIDADES Estrategia FO Ofensivas (Atacar avanzar)	DEBILIDADES Estrategia FA Defensivas (Defender desarrollar)
OPORTUNIDADES Estrategia DO De reorientación (Movilizar recursos)	DEBILIDADES Estrategia DA De supervivencia (Reforzar la organización)	

ELABORACION PROPIA

C. ESTRUCTURA DEL COSTO DEL PISCO

Concepto	Cantidad	Unidad	Costo s/.
Materia Prima		Kgs	5.40
Kilo de Uva Requeridos s/. 5.40	6	Unidad	
Mano de obra y destilación			2.00
Otros gastos fabricación			3.75
Envase de vidrio de 750 cc s/. 1.00	1		
Diversos s/. 0.25			
Envasado (etiqueta, tapa y caja) S/. 2.50			
Costo de Fabricacion			11.15
Margen de Utilidad por Botella			2.86
Precio por Botella antes Impuestos			14.01
Impuesto Selectivo al consumo 20%			2.80
Precio por Botella antes IGV			16.81
Impuesto General a las ventas 18%			3.03
PRECIO FINAL AL CONSUMIDOR			19.84

ELABORACION PROPIA

ANEXOS

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

PRODUCTORES DE PISCO DEL DISTRITO DE SANTA CRUZ DE FLORES

PARA DESARROLLAR EL ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

1. Nombre del productor.....
2. Grado de Instrucción.....
3. Nombre de Bodega
4. Distrito Provincia.....
5. Departamento Región
6. Entrevistador.....
7. Fecha Hora de inicio

II. DATOS DE LA MATERIA PRIMA

1. ¿Ud. cultiva su propia uva?
2. ¿Qué variedades siembran?
3. ¿Cuántas hectáreas cultiva?
4. ¿Qué cantidad de uva cosecha?

Variedad	Área (ha)	Cantidad (kg)
Quebranta		
Italia		
Borgoña		

Época de agoste.....

Época de vendimia.....

Precio de uva en la bodega.....S/Kg

III. DATOS REFERIDOS A LA PRODUCCION

5. ¿Qué tipo de local utiliza para destilar su pisco?

Propio	Alquilado
--------	-----------

6. Planifica su producción del pisco: Si () No ()

7. De donde se provee de Uva
 a. De su campo b. De Terceros.....
8. Recibe orientación técnica de alguna institución
9. Cuál es el nivel tecnológico que utiliza:

Criterio de productor	Criterio del entrevistador
Bajo
Medio
Alto

10. ¿De qué maquinarias y equipos dispone?
- 1.....
- 2.....
- 3.....

11. ¿Costo de producción del pisco?.....
12. ¿Con cuántos kilos de uva obtiene usted un litro de pisco?

13. ¿Cuál es su capacidad instalada?-----

14. ¿ De dónde se abastece botellas, tapas, precintos?

Insumos	Precio	Proveedor
Botellas		
Tapas		
Precintos		

15. ¿ Cuenta con infraestructura?
- a. Almacenes de materias primas y productos terminados
- b. Área de producción
- c. Laboratorio de Control de Calidad

III. COMERCIALIZACION

ACOPIO Y FIJACION DE PRECIOS

16. ¿Cómo decide el destino de la producción de uva?



¿A dónde la destina?:

Destino de producción	Autoconsumo	Venta en fresco	Vino	Pisco
Cantidad de uva (kg/lt)				

17. ¿Cantidad vendida y precio?

	Uva de Mesa	Vino (750ml)	Pisco (750 ml)
Cantidad vendida			
Epoca de venta			
Precio de venta			

18. ¿Precio de venta del pisco?

Unidad
Galón
Por mayor

19. ¿Qué tipo de pisco comercializa?

Tipo de Pisco	Grado alcohólico	Etiqueta do	Registr o Sanitari o	Certificado de Análisis	Tipo de envase (nuevo/usado)	Precinto de seguridad
Puro						
Aromatic o						
Acholado						

20. ¿Cómo realiza Ud. la venta de su producción?

En la bodega	Organizado con otros productores
A través de cooperativa	Trato individual con mayoristas

21. Precio de pisco en los últimos 5 años

Año	Cantidad Vendida	S/.botella 750 ml
1998		
1999		
2000		
2001		
2002		

22. ¿Influye la calidad de pisco en la fijación de los precios?

Si No

23. Señale la forma de pago en que recibe por la venta de su producción?

Pago total y al contado contra entrega	Pago diferido total
Pago diferido y en partes	Otra forma

24. Cree ud que la denominación de origen influyen en el posicionamiento del pisco en el mercado?

Si No

¿Por que?.....

ORGANIZACIÓN O ASOCIACIÓN

25. ¿Pertenece a algún tipo de asociación? Si No

26. ¿Cuál?.....

27. ¿Estaría dispuesto a pertenecer a una asociación de productores de pisco?

Si No

28. ¿Estaría dispuesto usted a que esta asociación comercialice su producción de pisco?

Si No

29. ¿Qué ventajas obtiene de la asociación?.....