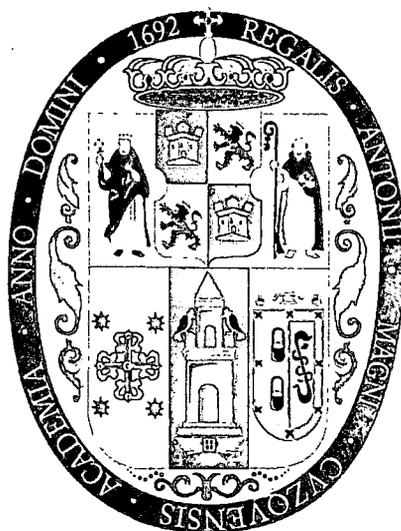


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL
CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
TURISMO**

**CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**



**VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EXPORTACIÓN DE LAS
EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS DE LA REGIÓN DEL
CUSCO**

Presentado por:

Br. John Puelles Arias

Para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración.

ASESOR:

Dr. Hermogenes Janqui Guzmán

TESIS FINANCIADA POR LA UNSAAC

CUSCO – PERÚ

2015

DEDICATORIA

Dedico a toda mi familia en especial a mis Padres Rosa y Reynaldo.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios sobre todas las bendiciones que me sigue brindando.

A mis padres Rosa Arias Castillo y Reynaldo Puelles Peralta por todo su amor, cariño, esfuerzo, confianza y buenas enseñanzas y lo difícil que fue criarme.

A mis abuelos Concepción Castillo y Pedro Arias.

A mis Hermanos y hermanas, Reynaldo, Ronaldino, Nicole, Piero, Candy Katherin, Reynaldo Saúl y en especial a Fernando Kato por su influencia en una etapa tan esencial en mi vida, y decirte que el árbol está tratando de hacer bien las cosas, gracias por todo y que este trabajo es muestra de ello.

A mis tíos Saúl, Martín, Henry, Elvis, Irosca, y Jorge.

A mis sobrinos Alexandra, Fabricio, Luis Fernando, Gonzalo, David y Jehu

A mi asesor, jefe y amigo al Dr. Hermogenes Janqui Guzmán, por su paciencia y las sabias enseñanzas durante el proceso de elaboración de este trabajo.

A todos los profesores de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas por su influencia y sus buenas enseñanzas durante mis estudios en la universidad y en especial a Lic. Ramiro González Vergara, Dr. Gabriel Suyo Cruz, Dr. Daniel Linares Santos, Lic. Victoria Puente de la Vega, Dr. Raúl Abarca Astete, Lic. Ana María Venero Vásquez, Mgt. Juan Portilla Ladrón de Guevara, Lic. Jorge Díaz Ugarte, Mgt. José Arroyo Polanco, Mgt. Federico Moscoso Ojeda y al Lic. Emiliano Haro Paz.

A mi enamorada Flor Delis Palomino Huallpa por su gran apoyo, a mi gran amiga Ángela Flores, Nancy Calle, Fredy Porras, Christian Carrión, Macx Orellana, Renzo Salas y Aderly Chara por su amistad y su gran confianza.

Asimismo a las empresas Andinoindustrias representado por el señor Fernando Anaya, Natunec representado por el señor Dimas Rodrigues, Destilería San Antonio representada por la Química Francisca Costas y la empresa Inkaria por el señor Jorge Forton, sin su apoyo este trabajo no se hubiera realizado en su totalidad.

Y a todas aquellas personas por su apoyo y que ayudaron y contribuyeron con la realización de este trabajo.

Gracias por su apoyo.

PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cumpla en presentar el trabajo de investigación intitulado: **“VENTAJA COMPETITIVA PARA LA EXPORTACION DE LAS EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS DE LA REGIÓN DEL CUSCO”**, para la obtención del Título profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo tiene como finalidad conocer los elementos de las ventajas competitivas en las empresas de bebidas exóticas en la región del Cusco. Para ello, se realizó el análisis externo e interno y estratégico de las empresas sometidas a estudio, para la identificación de las principales potencialidades y oportunidades que tienen estas empresas en la exportación de sus productos.

La presente tesis no es solo un deber más de nuestra condición universitaria, sino también la máxima expresión del placer intelectual. Sobre todo es el camino para la consolidación de las experiencias vividas en la universidad, y reflejo de los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias.

El autor

RESUMEN EJECUTIVO

Las ventajas competitivas es una postura estratégica en la creación de valor cuyo origen surge de las propias fortalezas de cada empresa; cuyos patrones han ido evolucionando de lo tangible hacia lo intangible que es percibida por clientes.

El desarrollo de esta investigación toma los aportes realizados por Hill y Jones, que se enfocan en la formación de la ventaja competitiva a través de cuatro bloques: Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad de satisfacción al cliente, en donde se realizó un acercamiento con las empresas de bebidas exóticas como son: Natunec, Inkaria, Destilería San Antonio y Andinoindustrias.

El presente trabajo de investigación se ha planteado el siguiente problema de investigación: ¿Qué elementos de ventajas competitivas desarrollan las empresas para la exportación de bebidas exóticas y que planes de acción permitirán la formación de consorcios de exportación en la región del Cusco?. Asimismo, los problemas específicos pretende indagar sobre: ¿Cuál es la situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas en el sector agrícola de la región del Cusco?. ¿Cómo desarrollan las ventajas competitivas las empresas exportadoras de bebidas exóticas en la región del Cusco?, ¿Qué propuesta de planes de acción permitirán desarrollar a las empresas de bebidas exóticas para la formación de consorcios de exportación en la región de Cusco?.

Además esta investigación tiene como objetivo general: Describir los elementos de ventajas competitivas que desarrollan las empresas para la exportación de bebidas exóticas y proponer planes acción que permitirá la formación de consorcios de exportación en la región del Cusco. De igual forma, planteamos los objetivos específicos: Analizar la situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas en el sector agrícola para

conocer la problemática existente y las deficiencias que afronta en la región del Cusco. Describir las características que presentan las ventajas competitivas, desarrollando un diagnóstico situacional de las empresas de bebidas exóticas en la región del Cusco. Desarrollar planes de acción que conduzcan a las empresas de bebidas exóticas en la formación de consorcios de exportación en la región de Cusco.

Para dar solución a este problema principal se han planteado la siguiente hipótesis general: Los elementos de las ventajas competitivas que desarrollan para la exportación las empresas de bebidas exóticas son la innovación y la capacidad de satisfacción al cliente en la región Cusco. De ello se desagrega las hipótesis específicas: La situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas, carecen de representatividad en el sector agrícola de la región del Cusco. Las características que explican las ventajas competitivas en las empresas de bebidas exóticas son la innovación y capacidad de satisfacción al cliente en la región del Cusco. La implementación de planes de acción conducirá a la formación de consorcios de exportación que mejorara la competitividad en las empresas de bebidas exóticas de la región Cusco.

Esta investigación busca contribuir a las empresas en identificar las ventajas competitivas. Esta investigación es aplicada y descriptiva, no experimental y transversal; considerando una muestra de 30 personas gestores o tomadores de decisiones entre socios y gerentes de las empresas en estudio; el instrumento utilizado fue el cuestionario.

Por lo tanto se llegó a las siguientes conclusiones: Los elementos de las ventajas competitivas enfocadas en el presente trabajo son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Las empresas de bebidas exóticas que desarrollan son la innovación y la capacidad de satisfacción al cliente; es decir, que tienen la capacidad de diversificar sus

productos (variedad de productos con múltiples sabores, colores, olores y nutrientes). Asimismo, el segundo elemento de satisfacción al cliente se genera por medio de la capacidad de respuesta que tienen en el cumplimiento de sus obligaciones con terceros. Por otro lado, La situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas en la región Cusco, se observa una baja participación en el sector agrícola exportadora 0.26%, carecen de representatividad como sector empresarial y más aun como región debido a que representamos el 1.28% de las exportaciones del Perú. Debido al desconocimiento y uso de acciones estratégicas adecuadas para la producción y la exportación, la cual permitirá una mayor participación en el mercado regional y nacional. Además, la mayoría de las empresas carecen de elementos necesarios para la exportación, por la falta de financiamiento tanto interno como externo. Las características que explican más las ventajas competitivas en las empresas de bebidas exóticas en la región del Cusco, poseen cada una de las empresas sus respectivos recursos y capacidades enfocando como elemento más importante la innovación y satisfacción al cliente. El primer elemento presenta como factor principal el proceso de producción, creación de nuevos productos y asimismo, mejoras del producto para el mercado. El segundo elemento es conducente en la capacidad de cumplimiento de las necesidades de los clientes con las entregas oportunas y la consecución con sus compromisos. La implementación de un plan de acción para el consorcio de exportación permitirá mejorar las ventajas competitivas de las empresas bebidas exóticas de la región de Cusco. Por medio de este mecanismo logrará obtener ingresos a nuevos mercados tanto nacionales como extranjeros a un costo reducido, del mismo modo, una disminución de los riesgos con una amplia gama de productos. Por otro lado, se tienen un alto interés en la formación de un consorcio de exportación de las empresas de estudio.

Sin embargo, se entiende que las ventajas competitivas es de carácter estratégico y que le compete a los representantes y/o dueños de las

empresas de estudio, el aprovechamiento oportuno de los elementos de las ventajas competitivas (eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente), por cuanto que estos elementos son factores importantes para lograr una ventaja competitiva y asimismo deben ser considerados como factores primordiales para la exportación de estos productos.

INTRODUCCIÓN

Las ventajas competitivas es uno de los términos de mucha controversia en el ámbito empresarial de hoy, debido a que su identificación genera grandes beneficios para las empresas u organizaciones. Es por ello, que muchos estrategas y ejecutivos se esfuerzan en identificar y aprovechar al máximo sus grandes beneficios.

En el presente trabajo, se consideraron los aportes y las definiciones de (Hill y Jones, 1996), quienes manifiestan que las ventajas competitivas se forman a partir de cuatro bloques genéricos como son: la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de satisfacción al cliente. Asimismo los recursos y capacidades también son parte fundamental de la formación de las ventajas competitivas y puedan adoptar posiciones estratégicas en mercados altamente competitivos.

En el boletín de oferta exportable de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR - CUSCO) del año 2012; menciona a cuatro empresas con un alto potencial de exportación, dedicadas a la producción de bebidas exóticas como son: Andinoindustrias S.A.C., Natunec S.A.C., Destilería San Antonio S.A.C., Inkaria E.I.R.L. Estas son las empresas consideradas para la investigación del presente trabajo, en la actualidad los consumidores de bebidas tradicionales, están en la búsqueda de nuevos productos alimenticios como son las bebidas exóticas o bebidas funcionales que logran complementar su alimentación, es por ello, que las bebidas naturales juegan un rol importante en la alimentación diaria, debido a los muchos beneficios y la alta concentración de nutrientes que se encuentran en la extracción de la fruta, siendo aún más valorados aquellas de origen natural.

Las empresas dedicadas a la producción de bebidas exóticas de la región Cusco, cuentan con oportunidades de internacionalizar sus productos para ello deben de mejorar sus ventajas competitivas, en consecuencia de la situación que se vive en este sector productivo de la región Cusco.

Por todo ello, en síntesis el trabajo en mención consta de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se presenta las consideraciones metodológicas de esta investigación, partiendo de la caracterización del problema, la identificación de problemas, objetivos, hipótesis, variables y su operacionalización. Asimismo, se desarrollo la justificación metodológica y práctica, nivel, tipo y diseño de investigación, delimitación espacial y temporal, determinación de la población y muestra, las técnicas e instrumentos a utilizar y el método de procesamiento y análisis de datos a seguir.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico y conceptual, que contiene, el arte de la investigación, marco legal, bases teóricas, donde se tomen las teorías relacionadas con las variables de estudio y finalmente marco conceptual.

En el Capítulo III, se realiza la caracterización de las empresas de bebidas exóticas en la región del Cusco a partir del análisis externo logrando desarrollar la evolución y el impacto de las exportaciones y el sector agroindustrial del Perú con la región del Cusco, del mismo modo, se realizo la identificación de las partidas arancelarias de acuerdo a los productos que las empresas producen, analizado el desempeño exportador como las cantidades de exportación, las empresas y el comportamiento de estas en los últimos tres años. También, se realizo un análisis interno de las empresas Andinoindustrias S.A.C., Inkaria E.I.R.L., destilería San Antonio

S.A.C. y Natunec S.A.C, cuyos criterios son: perfil de la empresa, procesos, niveles de producción, tipos de productos y canales de comercialización. Asimismo, se desarrollo un análisis estratégico de las empresas, como: matriz FODA, propuesta de valor, matriz BCG y la matriz del perfil competitivo.

En el Capítulo IV, se presenta los resultados de las encuestas, mediante el uso de las tablas y figuras con su descripción e interpretación y su análisis respectivamente.

En el Capítulo V, se presenta la propuesta de un plan de consorcio de exportación para las empresas sometidas de estudio.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	II
PRESENTACIÓN.....	III
RESUMEN EJECUTIVO	IV
INTRODUCCIÓN	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XVIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIX

CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

1.1.	CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2.1.	PROBLEMA GENERAL.....	5
1.2.2.	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	6
1.3.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1.	OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.4.	HIPÓTESIS.....	7
1.4.1.	HIPÓTESIS GENERAL.....	7
1.4.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	7
1.5.	VARIABLES.....	7
1.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	8
1.7.	JUSTIFICACIÓN.....	9
1.7.1.	JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	9
1.7.2.	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	9
1.8.	LIMITACIONES	10
1.9.	DELIMITACIÓN	10
1.9.1.	DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	10
1.9.2.	DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	11
1.10.	DISEÑO METODOLÓGICO	11

1.10.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	11
1.10.2.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	11
1.10.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.11.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	12
1.11.1.	UNIVERSO.....	12
1.11.2.	POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	13
1.11.3.	MUESTRA.....	14
1.12.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	15
1.12.1.	TÉCNICAS.....	15
1.12.2.	INSTRUMENTOS.....	15
1.13.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	16
1.14.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	17
1.14.1.	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA	17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1.	ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.2.	MARCO LEGAL.....	26
2.3.	MARCO TEÓRICO.....	29
2.3.1.	TEORÍA DE LA VENTAJA ABSOLUTA.....	29
2.3.2.	TEORÍA DE LA COMPARATIVA.....	30
2.3.3.	TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	32
2.3.4.	TEORÍA SITUACIONAL O CONTIGENCIAL.....	33
2.3.5.	TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA VENTAJA COMPETITIVA.....	35
2.3.6.	GLOBALIZACIÓN.....	38
2.3.7.	LIBRE MERCADO.....	38
2.3.7.1.	ACUERDOS COMERCIALES.....	38
2.3.8.	EXPORTACIÓN.....	41
2.3.8.1.	CLASIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES.....	41

2.3.9.	VENTAJA COMPETITIVA.....	42
2.3.10.	CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	49
2.3.10.1.	TIPOS DE CONSORCIOS.....	49
2.3.10.2.	VENTAJAS DE LOS CONSORCIOS.....	51
2.3.11.	CADENA DE VALOR.....	52
2.3.12.	ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR.....	53
2.3.12.1.	ACTIVIDADES PRIMARIAS:	53
2.3.12.2.	ACTIVIDADES DE APOYO.	54
2.3.12.3.	TIPO DE ACTIVIDAD	56
2.3.13.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	57
2.3.14.	DISCIPLINAS DE VALOR	58
2.3.15.	BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	60
2.3.16.	SISTEMAS COMERCIALIZACIÓN.....	61
2.4.	MARCO CONCEPTUAL.....	64
2.4.1.	BEBIDAS EXÓTICAS.....	64
2.4.2.	HABILIDADES DISTINTIVAS.....	64
2.4.3.	RECURSOS Y CAPACIDADES.....	64
2.4.4.	ESTRATEGIA INTERNACIONAL.....	64
2.4.5.	INCOTERMS	65
2.4.6.	FREE ON BOARD – FOB (LIBRE A BORDO).....	65
2.4.7.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	65
2.4.8.	COMERCIALIZACIÓN.....	66
2.4.9.	ALIANZA.....	66
2.4.10.	INVESTIGACIÓN COMERCIAL.....	66

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS EN LA REGIÓN DEL CUSCO

3.1.	ANÁLISIS EXTERNO.....	68
3.1.1.	GENERALIDADES DEL SECTOR.....	68

3.1.2.	CARACTERISTICAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL:.....	71
3.1.3.	ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE BEBIDAS EXÓTICAS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL. ...	75
3.1.4.	EXPORTACIÓN.....	76
a)	PARTIDA ARANCELARIA 1518009 - GRASAS Y ACEITES DE ANIMALES O VEGETALES Y SUS FRACCIONES.	76
b)	PARTIDA ARANCELARIA 2009892 - JUGO DE CUALQUIER OTRA FRUTA O FRUTO, U HORTALIZA: LOS DEMÁS.	78
c)	PARTIDA ARANCELARIA 2009900 - MEZCLAS DE JUGOS, SIN FERMENTAR Y SIN ALCOHOL, INCLUSO AZUCARADOS.....	80
d)	PARTIDA ARANCELARIA 2204299000 - LOS DEMÁS VINOS Y MOSTOS DE UVA.....	82
e)	PARTIDA ARANCELARIA 2208702000 – LICORES.	85
3.1.5.	IMPORTACIÓN.	88
3.1.6.	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	92
3.2.	ANÁLISIS INTERNO	94
3.2.1.	EMPRESA “ANDINOINDUSTRIAS S.A.C.”.....	94
3.2.1.1.	PERFIL DE LA EMPRESA ANDINOINDUSTRIAS.....	95
3.2.1.2.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA ANDINOINDUSTRIAS.....	96
3.2.1.3.	PROCESO DE FABRICACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI.....	97
3.2.1.4.	NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ANDINOINDUSTRIAS.....	99
3.2.1.5.	PRODUCTOS DE LA EMPRESA ANDINOINDUSTRIAS.....	100
3.2.1.6.	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE ANDINOINDUSTRIAS	101
3.2.2.	EMPRESA “NATUNEC S.A.C.”	102
3.2.2.1.	PERFIL DE LA EMPRESA NATUNEC	102
3.2.2.2.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA NATUNEC	104

3.2.2.3.	PROCESO DE FABRICACIÓN DE LOS JUGOS O NECTARES DE FRUTA.....	105
3.2.2.4.	NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA NATUNEC. ...	107
3.2.2.5.	PRODUCTOS DE LA EMPRESA NATUNEC.....	108
3.2.2.6.	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA NATUNEC	109
3.2.3.	EMPRESA “DESTILERÍA SAN ANTONIO S.A.C.”.....	109
3.2.3.1.	PERFIL DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.....	110
3.2.3.2.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.	111
3.2.3.3.	PROCESO DE FABRICACIÓN DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.....	112
3.2.3.4.	NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.....	113
3.2.3.5.	PRODUCTOS DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.....	114
3.2.3.6.	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.	114
3.2.4.	EMPRESA “INKARIA E.I.R.L.”.....	115
3.2.4.1.	PERFIL DE LA EMPRESA INKARIA.	115
3.2.4.2.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INKARIA.....	117
3.2.4.3.	PROCESO DE FABRICACIÓN DE LA EMPRESA INKARIA. ...	118
3.2.4.4.	NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA INKARIA.	121
3.2.4.5.	PRODUCTOS DE LA EMPRESA INKARIA.....	122
3.2.4.6.	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA INKARIA	123
3.2.5.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES.	124
3.3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	125
3.3.1.	MATRIZ FODA.	125
3.3.2.	DISCIPLINAS DE VALOR.	128
3.3.3.	ANÁLISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	130

3.3.4.	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	131
--------	--	-----

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS SOCIOS Y GERENTES DE LAS EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS. ..	135
4.1.1.	GRADO DE PARTICIPACIÓN POR GENERO DE GERENTES DE LAS EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS DE LA REGIÓN DEL CUSCO.....	136
4.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.....	137
4.2.1.	VENTAJA COMPETITIVA: INNOVACIÓN.....	137
4.2.2.	VENTAJA COMPETITIVA: CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	138
4.2.3.	VENTAJA COMPETITIVA : EFICIENCIA	140
4.2.4.	VENTAJA COMPETITIVA : CALIDAD.....	142
4.3.	CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN	148
4.3.1.	ALIANZA.....	148
4.4.	EXPORTACIÓN.....	151
4.5.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	160
4.6.	PRESENTACION Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	161

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN PARA LAS EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS

5.1.	DEFINICIÓN DEL CONSORCIO:.....	167
5.2.	SELECCIÓN DEL TIPO DE CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.....	167
5.3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	169
5.3.1.	VISIÓN.....	169
5.3.2.	MISIÓN.....	169

5.3.3.	OBJETIVOS E INDICADORES.....	170
5.4.	ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	171
5.5.	VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE BEBIDAS.....	172
5.6.	POLÍTICAS.....	175
5.7.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	178
5.7.1.	ORGANIGRAMA.....	178
5.7.2.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:.....	178
5.8.	CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	181
5.9.	PLAN DE TRABAJO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN (CE).....	181
5.10.	EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.....	185
5.10.1.	EVALUACION CUANTITATIVA.....	185
5.11.	FINANCIAMIENTO.....	186
5.12.	TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO DE BEBIDAS.....	187
5.13.	POSIBLES MERCADOS.....	188
5.13.1.	DEFINICIÓN DEL MERCADO.....	190
5.13.2.	PERFIL DEL CONSUMIDOR DE BEBIDAS.....	192
5.13.3.	ACCESO A MERCADO.....	193
5.14.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	195
5.14.1.	PARTIDAS ARANCELARIAS.....	195
	CONCLUSIONES.....	196
	RECOMENDACIONES.....	198
	BIBLIOGRAFÍA.....	199

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Operacionalización de las variables.....	8
Tabla N° 2. Número de personas por empresa.....	13
Tabla N° 3. Modelos que sustentan la ventaja competitiva.....	35
Tabla N° 4. Clasificación de la exportación definitiva.....	41
Tabla N° 5. Conceptos y aproximaciones de la Ventaja Competitiva.	42
Tabla N° 6. Volúmenes de exportación - Cusco (2010 – 2013).....	70
Tabla N° 7. Exportación de la región del Cusco, según sector 2010 - 2013	71
Tabla N° 8. Exportaciones del sector agropecuario y agroindustrial del Cusco con el resto del Perú 2010-2013.....	72
Tabla N° 9. Partidas arancelarias de los productos ofrecidas por las empresas productoras de bebidas en la región del Cusco.	75
Tabla N° 10. Cantidad de exportación partida arancelaria 1518009 - Grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones.....	76
Tabla N° 11. Cantidad de exportación partida arancelaria 2009892 – Jugo de cualquier otra fruta o fruto, u hortaliza: los demás.	78
Tabla N° 12. Cantidad de exportación de la partida arancelaria 2009900 - Mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados.	80
Tabla N° 13. Cantidad de exportación partida arancelaria 2204299000 - Los demás vinos y mostos de uva.....	83
Tabla N° 14. Cantidad de exportación partida arancelaria 2208702000 – licores.	85
Tabla N° 15. Tasa de Crecimiento de las partidas arancelarias 2010-2013.	87
Tabla N° 16. Nivel de producción comparativa de la empresa Andinoindustrias 2011 – 2012 (por Tn.).....	99
Tabla N° 17. Nivel de producción comparativa de la empresa Natunec (por botella de 1000 ml. y 750 ml.).....	107
Tabla N° 18. Nivel de producción comparativa de la empresa “destilería San Antonio” (por botella de 750 ml).....	113
Tabla N° 19. Nivel de producción comparativa de la empresa Inkaria (por botella 750 ml. y 1000 ml.).....	121
Tabla N° 20. Análisis BCG de las empresas de bebidas exóticas.	130
Tabla N° 21. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).	132
Tabla N° 22. Evaluación global del nivel de operatividad de las empresas.	140
Tabla N° 23. Principales dificultades en el aprovisionamiento de la materia prima.....	141
Tabla N° 24. Certificación de sanidad y salubridad.....	142

Tabla N° 25. Principales criterios de innovaciones	137
Tabla N° 26. Cumplimiento de contrato	138
Tabla N° 27. Tipo de asociación	148
Tabla N° 28. Grado de asociatividad	149
Tabla N° 29. Factores de mejora del consorcio de exportación.....	150
Tabla N° 30. Sistema de comercialización.....	158
Tabla N° 31. Tipo de promoción de producto	159
Tabla N° 32. Tipo de estudio de mercado.....	160
Tabla N° 33. Objetivos e indicadores del plan del consorcio de exportación	170
Tabla N° 34. Plan de trabajo del consorcio de exportación.	183
Tabla N° 35. Selección del país a exportar.....	189
Tabla N° 36. Ficha Informativa de EE.UU.....	191
Tabla N° 37. Regulación de importación de alimentos	194
Tabla N° 38. Partidas arancelarias de los principales productos	195
Tabla N° 39. Documentación necesaria para exportar	223

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Efecto de la escuela de contingencia.....	35
Figura N° 2. Principales acuerdos comerciales internacionales sostenidos por el Perú.	40
Figura N° 3. Bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva.	45
Figura N° 4. Cadena de Valor.....	52
Figura N° 5. Exportaciones del sub sector agropecuario y agroindustrial (Millones US\$ FOB).....	72
Figura N° 6. Principales destinos de exportación de la región del Cusco. ...	73
Figura N° 7. Principales mercados del sector agropecuario y agroindustrial	74
Figura N° 8. Principales mercados de exportación de grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones.....	76
Figura N° 9. Empresas exportadoras de grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones.....	77
Figura N° 10. Exportación de Grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones en los tres últimos años	77
Figura N° 11. Principales mercados de exportación de partida arancelaria 2009892 - Jugo de cualquier otra fruta o fruto, u hortaliza.....	78
Figura N° 12. Principales empresas exportadoras de partida arancelaria 2009892 - Jugo de cualquier otra fruta o fruto, u hortaliza.....	79

Figura N° 13. Exportación de partida arancelaria 2009892 - Jugo de cualquier otra fruta o fruto, u hortaliza en los tres últimos años.....	79
Figura N° 14. Principales mercados de exportación de la partida arancelaria 2009900 - Mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados.	81
Figura N° 15. Principales empresas exportadoras partida arancelaria 2009900 - Mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados.	81
Figura N° 16. Exportación de la partida arancelaria 2009900 - Mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados en los tres últimos años (miles US\$)	82
Figura N° 17. Principales mercados de exportación partida arancelaria 204299000 - Los demás vinos y mostos de uva.	83
Figura N° 18. Principales empresas exportadoras partida arancelaria 2204299000 - Los demás vinos y mostos de uva.	84
Figura N° 19. Exportación de la partida arancelaria 2204299000 – Los demás vinos y mostos de uva en los últimos tres años.	84
Figura N° 20. Principales mercados de exportación partida arancelaria 2208702000 – licores.....	85
Figura N° 21. Principales empresas exportadoras de la partida arancelaria 2208702000 – Licores.	86
Figura N° 22. Exportación de partida arancelaria 2208702000 – licores en los tres últimos años.....	86
Figura N° 23. Principales países importadores de grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones.....	89
Figura N° 24. Principales países importadores de productos mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados.	90
Figura N° 25. Principales países importadores de los demás vinos y mostos de uva.	91
Figura N° 26. Macroprocesos de Andinoindustrias S.A.C.....	96
Figura N° 27. Organigrama de la empresa Andinoindustrias.....	96
Figura N° 28. Proceso de fabricación de la empresa Andinoindustrias.	97
Figura N° 29. Aceite de sacha inchi de Andinoindustrias.....	100
Figura N° 30. Empaque a granel de productos de Andinoindustrias.	101
Figura N° 31. Canales de comercialización de Andinoindustrias.....	101
Figura N° 32. Macroprocesos de la empresa Natunec S.A.C.	104
Figura N° 33. Organigrama de la empresa Natunec.	105
Figura N° 34. Proceso de fabricación de la empresa Natunec.	106

Figura N° 35. Productos de la empresa Natunec.....	108
Figura N° 36. Canal de comercialización de la empresa Natunec.	109
Figura N° 37. Macroprocesos de la empresa destilería San Antonio.....	111
Figura N° 38. Organigrama de la empresa destilería San Antonio.	111
Figura N° 39. Proceso de fabricación de la empresa destilería San Antonio	112
Figura N° 40. Productos de la empresa destilería San Antonio.	114
Figura N° 41. Canales de comercialización de la empresa destilería San Antonio.....	115
Figura N° 42. Macroprocesos de la Empresa Inkaria.....	117
Figura N° 43. Organigrama de la empresa Inkaria.....	118
Figura N° 44. Proceso de fabricación de la empresa Inkaria	119
Figura N° 45. Productos de la empresa Inkaria	122
Figura N° 46. Canales de comercialización de la empresa Inkaria	123
Figura N° 47. Matriz FODA.	126
Figura N° 48. Disciplinas de valor.....	129
Figura N° 49. Matriz del Perfil Competitivo de las empresas de bebidas exóticas.....	133
Figura N° 50. Nivel de participación según género.....	136
Figura N° 51. Nivel de operatividad – Capacidad de planta.....	140
Figura N° 52. Factores de aprovisionamiento de la materia prima	141
Figura N° 53. Certificación de sanidad y salubridad	143
Figura N° 54. Nivel de importancia – 1.	144
Figura N° 55. Nivel de importancia – 2.	144
Figura N° 56. Nivel de importancia – 3.	145
Figura N° 57. Nivel de importancia – 4.	145
Figura N° 58. Nivel de importancia – 5.	146
Figura N° 59. Nivel de importancia – 6.	146
Figura N° 60. Nivel de importancia – 7.	147
Figura N° 61. Principales criterios de innovaciones.....	137
Figura N° 62. Cumplimiento de contrato	139
Figura N° 63. Tipo de asociación.	148
Figura N° 64. Grado de asociatividad	149
Figura N° 65. Factores de mejora en la formación de un consorcio.	150
Figura N° 66. Nivel de importancia 1 - Inconvenientes para exportar.....	151
Figura N° 67. Nivel de Importancia 2 - Inconvenientes para exportar.....	152
Figura N° 68. Nivel de Importancia 3 - Inconvenientes para exportar.....	152
Figura N° 69. Nivel de Importancia 4 - Inconvenientes para exportar.....	153

Figura N° 70. Nivel de importancia 5 - Inconvenientes para exportar.....	153
Figura N° 71. Nivel de importancia 6 - Inconvenientes para exportar.....	154
Figura N° 72. Distribución de demanda – Andinoindustrias.....	155
Figura N° 73. Distribución de demanda – Natunec.....	156
Figura N° 74. Distribución de demanda – destilería San Antonio.....	156
Figura N° 75. Distribución de demanda – Inkaria.....	157
Figura N° 76. Sistema de comercialización.....	158
Figura N° 77. Tipo de promoción de producto.....	159
Figura N° 78. Tipo de estudio de mercado.....	161
Figura N° 79. Beneficios de la exportación conjunta.....	166
Figura N° 80. Matriz Ansoff.....	171
Figura N° 81. Ventajas competitivas Andinoindustria.....	172
Figura N° 82. Ventajas competitivas Inkaria E.I.R.L, Natunec S.A.C. y destilería San Antonio S.A.C.....	173
Figura N° 83. Organigrama del consorcio de exportación.....	178
Figura N° 84. Canal de comercialización del CE.....	181
Figura N° 85. Etapas para la formación de los consorcios de exportación.....	182
Figura N° 86. Proceso de formación del consorcio de exportación.....	182
Figura N° 87. Tendencias y oportunidades del mercado de bebidas.....	187
Figura N° 88. Selección del país a exportar EE.UU.....	188

CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES METODOLOGICAS

CAPÍTULO I

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

La globalización de los mercados actuales, el incremento de la competencia, la complejidad y la rapidez con que se producen los cambios tecnológicos, hace que cada vez las empresas adquieran una mayor actitud estratégica. La evolución de las empresas está generando que diversas ventajas estén siendo igualadas o muchas de ellas mejoradas o superadas. Asimismo Porter (2006) menciona que la estrategia se basa en el desarrollo de una ventaja competitiva, entendiéndose por ella “el criterio básico de un desempeño más que regular a largo plazo” Porter y Mark (2006, pág, 11)

Garcia Vega (2011, pág. 13) considera que la concepción de “ventaja competitiva ha sido reformulada, redefinida y discutida por académicos y pragmáticos, llegando a establecerse claramente su vigencia y la necesidad de reinventarla constantemente y gestionarla de manera explícita. Se trata de un concepto vivo y en constante transformación”.

Las ventajas competitivas presentan beneficios a través de sus factores diferenciadores, que una empresa tiene sobre otra; la carencia en la identificación de esta, trae demasiados problemas empresariales entre los principales son: altos costos producción, falta de capacidad de planta (Eficiencia), poca innovación de

productos, falta de flexibilidad de procesos de producción (innovación), problemas de reputación de la marca, fabricación de productos de calidad (calidad), problemas en la entrega de productos, elevados tiempos de respuesta (capacidad de satisfacción al cliente) y entre otros; Estos son algunos factores, que si bien, no son desarrollados o identificados oportunamente por los ejecutivos o gestores de las empresas, a un mediano y largo plazo influirá en la reducción en la participación del mercado.

Los constantes problemas relacionados a la seguridad alimentaria han ocasionado que la población a nivel mundial, preste mucha atención a los productos que consume. Por esta y otras razones la demanda de productos orgánicos e importados sigue en aumento (productos bajos en calorías, sin azúcares y naturales) ocuparán un mercado cada vez más grande, a medida que su población refine su consumo. ProEcuador (2014).

El Perú ha soportado periódicos desajustes en su sector exportador, que han limitado su capacidad de crecimiento sostenido. La estructura poco diversificada de las exportaciones, unida a la disminución de los precios internacionales de los productos tradicionales y un considerable aumento en el endeudamiento externo, fueron factores determinantes del estrangulamiento del sector externo. Asimismo, el Perú dispone ventajas comparativas para un conjunto de actividades económicas, que podrían ser el sustento de un desarrollo sostenido y equilibrado en beneficio de la población nacional; como la gran variedad de climas o condiciones ecológicas favorables para la producción agrícola, de los cuales el Cusco tiene 24 zonas de vida;

esto genera la más alta diversidad en suelos, climas, productos agrícolas y entre otros; que determinan un potencial de producción para una amplia gama de productos agrícolas que pueden ser colocados en los mercados internacionales. Sin embargo, este potencial no es convenientemente aprovechado como país y menos como región, para la mayoría de productos, aun no somos competitivos.

La región del Cusco, "según un estudio del Instituto Peruano de Economía (IPE), revelo que en los últimos años, ningún país o región en el mundo creció como el Cusco. Entre el 2008 y el 2013 el crecimiento acumulado de su PBI alcanzo 59%, por encima de los países como China e India" Mathews (2014).

La elaboración de bebidas exóticas representan una alternativa para la exportación y aprovechamiento de los recursos existente en la región, pero ello no se desarrolla debido a que las empresas tienen problemas en la exportación de sus productos como son:

- Limitada cantidad de producción.
- Desconocimiento de los requisitos de exportación.
- Altos costos de transporte.
- Desconocimiento de mercado.
- Incumplimiento de los registros sanitarios.

Asimismo, Sanfiel, García y Ramos (2006, pág. 3), consideran que "la colaboración entre organizaciones aparece como una forma

alternativa de organizar la actividad productiva y comercial permitiendo dotarlas de recursos y capacidades que de forma individual les sería muy difícil obtener". Así también, Casani (1996), menciona que la posición competitiva de una empresa, actualmente, no depende sólo de su capacidad interna sino también del tipo de relaciones que es capaz de establecer con otras empresas y del alcance de dichas relaciones. Por lo tanto, el nuevo marco competitivo se configura entre organizaciones aliadas y no entre organizaciones aisladas o enfrentadas.

Por lo tanto, al combinar sus conocimientos, sus recursos financieros y sus contactos en un consorcio de exportación, las empresas pueden mejorar de manera muy significativa sus posibilidades de exportación y reducir los costos y los riesgos que implica la penetración en mercados extranjeros. La idea de asociarse para salir a los mercados mundiales es un tema de actualidad en la mayoría de los países. En formar equipos con otras empresas potenciales, al objeto de desarrollar conjuntamente sus mercados exteriores.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL.

¿Qué elementos de ventajas competitivas desarrollan las empresas para la exportación de bebidas exóticas y que planes de acción permitirán la formación de consorcios de exportación en la región del Cusco?.

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Cuál es la situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas en el sector agrícola de la región del Cusco?.
- b) ¿Cómo desarrollan las ventajas competitivas las empresas exportadoras de bebidas exóticas en la región del Cusco?.
- c) ¿Qué propuesta de planes de acción permitirán desarrollar a las empresas de bebidas exóticas para la formación de consorcios de exportación en la región de Cusco?.

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Describir los elementos de ventajas competitivas que desarrollan las empresas para la exportación de bebidas exóticas y proponer planes acción que permitirá la formación de consorcios de exportación en la región del Cusco.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar la situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas en el sector agrícola para conocer la problemática existente y las deficiencias que afronta en la región del Cusco.
- b) Describir las características que presentan las ventajas competitivas, desarrollando un diagnostico situacional de las empresas de bebidas exóticas en la región del Cusco.

- c) Desarrollar planes de acción que conduzcan a las empresas de bebidas exóticas en la formación de consorcios de exportación en la región de Cusco.

1.4. HIPÓTESIS

1.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

Los elementos de las ventajas competitivas que desarrollan para la exportación las empresas de bebidas exóticas son la innovación y la capacidad de satisfacción al cliente en la región Cusco.

1.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

- a) La situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas, carecen de representatividad en el sector agrícola de la región del Cusco.
- b) Las características que explican las ventajas competitivas en las empresas de bebidas exóticas son la innovación y capacidad de satisfacción al cliente en la región del Cusco.
- c) La implementación de planes de acción conducirán a la formación de consorcios de exportación que mejorara la competitividad en las empresas de bebidas exóticas de la región Cusco.

1.5. VARIABLES

- Ventajas competitivas
- Exportación de bebidas exóticas.

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En la *Tabla N° 1*, se detalla las variables que se toman en la presente investigación, como son la ventaja competitiva y la exportación de bebidas exóticas; cada una con su definición, dimensiones e indicadores respectivamente.

Tabla N° 1. Operacionalización de las variables.

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES
Ventaja Competitiva	La formación de la ventaja competitiva se genera a partir de los cuatro formas básicas (eficiencia, calidad, innovación y satisfacción al cliente), que representan la reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca. Hill y Jones (1991, pág. 109).	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • % de nivel de operatividad de las empresas. • Acopio de materia prima.
		Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones de sanidad y salubridad • Atributos de materia prima
		Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Productos nuevos • Mejoras de producto. • Mejora de procesos
		Satisfacción al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de respuesta.
Exportación de bebidas exóticas.	Son los diversos procedimientos que describen la salida legal del territorio aduanero de los diversos bienes, nacionales o nacionalizados, con destino al exterior. Malca (2004, pág.198).	Niveles de exportación	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidades monetarias (US\$D)

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de la literatura correspondiente.

1.7. JUSTIFICACIÓN

1.7.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La metodología utilizada en esta investigación busca generar un importante aporte para futuras investigaciones que pretendan desarrollarse en el sector agroindustrial.

La identificación de los elementos de las ventajas competitivas de las empresas de bebidas exóticas, deberá partir de un diagnóstico de la situación inicial. Asimismo, se tendrá que involucrar como un aporte para las empresas sometidas a estudio, asociada a una propuesta para la adopción de una postura estratégica el cual le permita incrementar su participación de mercado.

1.7.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La finalidad de esta investigación busca contribuir como una herramienta de apoyo a las empresas de bebidas exóticas que les permita aprovechar sus recursos y capacidades. En vista a que las empresas agroindustriales locales carecen de herramientas para el desarrollo de estrategias empresariales para penetrar otros mercados externos.

Por medio de la asociatividad (consorcios de exportación), se busca el ingreso a mercados internacionales diseñando mecanismos de cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre las empresas, a fin de facilitar el acceso a mercados extranjeros.

1.8. LIMITACIONES

1.8.1. LIMITACIONES TEÓRICAS

Debido a las amplias definiciones y componentes del tema de investigación, se toma como referencia el aporte de Hill y Jones (1996), formación de la ventaja competitiva a partir de los cuatro bloques genéricos: Eficiencia, Calidad, Innovación y Satisfacción al Cliente. Para ello se tomó en consideración este punto. De otro lado, no existen bibliografías relacionados a la exportación de bebidas exóticas. Y de igual manera se cuenta con una limitada información de los registros de volúmenes de exportación.

1.8.2. LIMITACIONES PRÁCTICAS

Se cuenta con pocas empresas de bebidas exóticas asociadas. Las empresas sometidas a estudio brindan limitada información.

1.8.3. LIMITACIONES ECONÓMICAS

Por su alto costo, no se invierte en este tipo de investigación por la adquisición de libros especializados, consultorías y entre otros.

1.9. DELIMITACIÓN

1.9.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El trabajo se desarrolla en aquellas empresas productoras de bebidas exóticas de la región del Cusco.

1.9.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El desarrollo de la investigación se realizó en el año 2013. Teniendo como un período de 16 meses en los primeros ocho meses se llevó a cabo la investigación. Los últimos siete meses se desarrolló el análisis externo de las empresas sometidas a estudio.

1.10. DISEÑO METODOLÓGICO

1.10.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo el marco de una *investigación aplicada*, debido a que busca solucionar un problema concreto, práctico de la realidad de las empresas de bebidas exóticas de la región del Cusco, utilizando teorías relacionadas a las ventajas competitivas. Asimismo, se propone programas de gestión, innovación, nuevos modelos y se investiga sobre la gestión administrativa para mejorarla, en este caso se propone planes de acción de consorcio de exportación para las empresas de bebidas exóticas. Vara Horna (2010, pág. 187)

1.10.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Es *descriptiva*, puesto que se describe aquellos aspectos más característicos y distintivos. Hernández, Fernandez y Baptista, (2010). El presente trabajo describe y analiza la realidad de las empresas de bebidas exóticas, dando una visión panorámica, de las condiciones concretas, además de determinar su problemática, expresado en fortalezas y debilidades, el cual ayuda en la sistematización, estructuración.

Es *prospectivo*, en el sentido que la investigación configura escenarios futuros deseables mediante el diseño de un plan de acción de consorcio de exportación para las empresas de bebidas exóticas.

1.10.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de Investigación utilizado es no experimental transaccional, debido a que se no se manipula deliberadamente las variables de estudio y la obtención de datos se realizó en un solo momento.

Este diseño de investigación se emplea para analizar y conocer las características, rasgos, propiedades y cualidades de un hecho o fenómeno de la realidad en un momento determinado del tiempo Carrasco (2005, pág. 72).

1.11. POBLACIÓN Y MUESTRA

1.11.1. UNIVERSO

Debido a la naturaleza de la investigación la adopción de posturas estratégicas le concierne a los tomadores de decisiones como son los gerentes y socios como principales actores en las empresas de bebidas exóticas de la región del Cusco.

1.11.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO

Para este estudio, se consideró a las empresas productoras de bebidas exóticas, referenciadas en el Boletín “Oferta Exportable de la Dirección de Comercio Exterior y Turismo del Cusco (DIRCETUR - CUSCO) del año 2012”; identificando a cuatro empresas entre ellas: Andinoindustrias, Natunec, destilería San Antonio, Inkaria; contando con una población finita de 30 personas con poder de decisión en cada empresa entre ellos tenemos a los socios, gerentes y jefes de área tal como se detalla en el siguiente tabla. Como se muestra en la siguiente *Tabla N° 2*.

Tabla N° 2. Número de personas por empresa.

Empresas	Número de socios	Número de gerentes	Total de personas	% de representación
Andinoindustrias	2	2	4	13%
Natunec	12	3	15	50%
Destilería San Antonio	1	3	4	13.0%
Inkaria	3	4	7	24%
Total	18	12	30	100%

Fuente: Datos Estadísticos de la DIRCETUR Cusco, 2012

De acuerdo a la *Tabla N° 2*, se tiene que el 60% (18 personas) es representado por los socios y el restante 40% (12 personas) por los gerentes de las empresas sometidas a estudio. Asimismo, las empresas tienen distintas características en la formación y composición organizacional, en la empresa Natunec se cuenta con 15 personas (50%), debido a que forma parte de una asociación de productores siendo esta ampulosa en comparación con las otras empresas, seguido de Inkaria conformado con 7 personas (24%), siendo la características más resaltante que la organización de esta

empresa se da mayor parte por familiares directos y la participación activa en el desarrollo de esta empresa. Andinoindustrias con 4 personas (13%), debido a que su desarrollo se origina a partir de la participación de familiares y que estos son pocos, y por último la empresa destilería San Antonio 4 personas (13%), debido a que la conformación y dirección se realiza por una sola persona y la composición de organizacional está representado por otras personas.

1.11.3. MUESTRA

El método de muestreo es no probabilístico y el tipo de muestreo es por conveniencia o intencionada debido a que la población es menor a (50) individuos, por lo tanto, la población es igual a la muestra. Bernal (2004, pág. 167).

$$N_1 = n_1$$

Donde:

N = Población = 30 personas

n = Tamaño de la muestra

$n_1=30$ personas

En el presente estudio se consideró a 30 personas involucradas directamente con la toma de decisiones (socios y gerentes) de las

empresas Andinoindustrias, Natunec, Inkaria y destilería San Antonio.

1.12. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

1.12.1. TÉCNICAS.

- **Encuestas:**

Esta técnica fue aplicada a los gerentes y socios de la empresa, para identificar las ventajas competitivas y la situación de su empresa (Anexo N° 3).

- **Entrevistas:**

Se realizó por medio de la consulta a expertos en estrategia empresarial, Comercio exterior. Asimismo, a los socios y gerentes de las empresas sometidas a estudio (Anexo N° 5).

- **Observación directa:**

Se analizó el proceso productivo de las empresas (Anexo N° 4)

- **Revisión documental:**

Se revisó documentos internos de las empresas.

1.12.2. INSTRUMENTOS

Las técnicas seleccionadas para este estudio, poseen su instrumento de recolección de datos que son los siguientes:

- **Ficha de campo:** servirá como guía para la obtención de información en las encuestas y ficha de observación.
- **Cuestionarios:** Instrumento utilizado de forma directa, para la entrevista.
- **Recopilación de datos:** Apropiadamente organizada de acuerdo a las necesidades y prioridades del trabajo de investigación.

1.13. FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes primarias

- Encuestas que se aplicaron.
- Entrevistas.

Fuentes secundarias

- Libros, revistas y artículos especializados de estrategia empresarial y exportación.
- Páginas de internet.
- Otros documentos bibliográficos.

1.14. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

En el presente estudio de investigación, se consideró como la unidad de estudio a los ejecutivos o gerentes y socios que tienen responsabilidad en la toma de decisiones a nivel empresarial en cada una de sus empresas siendo estos los que tuvieron la tarea de responder los cuestionarios para esta investigación.

Los datos obtenidos fueron manipulados mediante el uso de las herramientas de Microsoft Office Excel 2010, donde se realizó la tabulación en base a los datos obtenidos de las encuestas para la posterior elaboración de los gráficos que detallan cada indicador.

1.14.1. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Se utilizó la estadística descriptiva para ordenar los datos, resumirlos y clasificarlos con el objeto de tener una visión más precisa y conjunta de las observaciones, se utilizó la distribución de frecuencias, para obtener un mejor análisis e interpretación de las características que describen los indicadores.

Asimismo, se representó gráficamente, mediante barras y gráficos circulares; con la finalidad de tener un mejor panorama de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y

CONCEPTUAL

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ESTADO DEL ARTE DE LA INVESTIGACIÓN

Las investigaciones del tema de investigación son muy variadas, debido a las amplias definiciones y metodologías que se tienen al respecto. Sin embargo, se carece de investigaciones de bebidas alcohólicas y no alcohólicas de carácter exportador y estratégico. A continuación se mencionan, aquellos trabajos de mayor relevancia con el tema de investigación.

De La Cuba y Ortiz (1998), quienes realizaron el trabajo de investigación con el tema: "Ventajas Competitivas en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales Sector Metal Mecánica de la provincia del Cusco". Para optar el título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas. El objetivo principal plantear un sistema de ventajas competitivas para las micro y pequeñas empresas industriales metal mecánica en la provincia del Cusco, proporcionando una posición competitiva favorable dentro del sector industrial, el tipo de investigación es descriptivo – analítico, teniendo como muestra 67 empresas metal mecánica, esta tesis busca por medio de las cinco fuerzas de Porter, las estrategias genéricas y la cadena de valor mejorar las ventajas competitivas en

las micro y pequeñas empresas industriales de metal mecánica. Dentro de las conclusiones más relevantes son:

1. Las empresas metal mecánica, tienen altos costos producción, como elevados alquileres, alta rotación de personal, personal no tecnificado, maquinaria y equipo insuficiente para el desarrollo de sus actividades productivas, no utilizan los canales de distribución adecuados, y el producto final muestra deficiencias.
2. Mediante las cinco fuerzas Porter se infiere que tienen bajas barreras de penetración frente a sus competidores actuales y potenciales, bajo poder de negociación con los proveedores, y clientes y una baja barrera de penetración de productos sustitutos.

Las empresas metal mecánica desarrollan vagamente sus ventajas competitivas, debido a la falta de implementación de estrategias competitivas, bajas barreras que presentan en las fuerzas de Porter de este sector, hace que sean vulnerables al ingreso de nuevas empresas y en el análisis de la cadena valor presentan actividades diferenciadoras, los cuales no están siendo aprovechadas oportunamente por las micro y pequeñas empresas metal mecánica, logrando presentar oportunidades de crecimiento para estas empresas.

Hinojosa y Urquiza (1999), quienes presentaron el trabajo de investigación con el tema: "Consortio de Exportación, Alternativa de Desarrollo en el Sector Artesanal – Línea Bisutería". Para optar el grado académico de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas. El objetivo principal es promover el desarrollo del Sector Artesanal – Línea bisutería en plata, a través de la interacción de empresas, con visión exportadora bajo la forma de consorcios de exportación, donde las fuerzas de estas organizaciones determinen el crecimiento del sector de expansión de sus mercados. El método utilizado es descriptivo y la muestra considerada para el estudio es 40 empresas. Entre las conclusiones más relevantes:

1. La internacionalización obliga a la pequeña y microempresa a adoptar estrategias de sobrevivencia en el mercado que les permita proyectar su desarrollo a mediano plazo, la cooperación interempresarial es un potencial medio de desarrollo.
2. Las principales limitantes que impidan a las pequeñas y micro empresas ingresar a los mercados internacionales con éxito son: la falta información, asesoría comercial, inexistencia oferta sostenible en calidad y cantidad y una adecuada organización que permita reemplazar el individualismo por la cooperación interempresarial.

3. Este sector congrega a un importante sector de la población, generando empleo de subsistencia en zonas deprimidas, muestra además un potencial de creatividad y desarrollo a largo plazo, que puede ser explotado con la utilización de técnicas modernas de administración y cooperación interempresarial.

La internacionalización de las empresas representa una meta que persiguen las micro y pequeñas empresas a mediano y largo plazo, pero una de las formas es por medio de la cooperación entre las empresas que conforman el Sector Artesanal – Línea bisutería, logrando disminuir con el aporte de cada socio. Sin embargo, es relevante este trabajo debido a la importancia que toma hoy la formación de mecanismos de cooperación para la exportación de productos con un alto potencial exportador.

Chipana y Astete (2009), realizaron el trabajo de investigación titulado: “Clúster de Exportación para las empresas de cerámica del distrito de Pisac”. Para optar al título profesional de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Cuyo objetivo es determinar los factores limitantes para impulsar el Clúster de Exportación de los Artesanos Ceramistas del distrito de Pisac, cuyo método de investigación es analítico-deductivo, debido a que analizan aspectos generales y aplican a soluciones particulares. Por medio de los clúster que les permita facilitar las operaciones y superar los factores limitantes de exportación. Asimismo, cuentan con una

muestra de 97 artesanos. Entre los hallazgos más importantes del trabajo de investigación son:

1. Las principales limitantes que impiden a las empresas ingresar a los mercados internacionales e impulsar el clúster de exportación son: el individualismo, la tecnología, el desconocimiento del proceso de exportación y la poca experiencia para exportar.
2. Las agrupaciones de los artesanos ceramistas se caracterizan por tener un manejo tradicional de sus empresas a pesar de ello los ceramistas son hábiles, entusiastas y creativos en su trabajo; demostrando así que su cultura no es una limitante para el desarrollo empresarial. Además, que el 40% de ellos están en la capacidad de exportar e integrarse al clúster.
3. Los artesanos ceramistas del distrito de Pisac tienen un mínimo conocimiento del proceso de exportación debido a la poca experiencia en dicho proceso, demostrando así que las exportaciones en el distrito de Pisac no son aprovechadas eficazmente.

Los factores identificados para impulsar la formación de un clúster tienen gran semejanza con las características de las empresas sometidas a estudio.

Asimismo, la formación de un clúster de exportación es viable, debido a la participación activa y la cultura empresarial abierta que presentan los artesanos y ceramistas.

Macedo y Quispe (2011), quienes realizaron el trabajo de investigación intitulado: “Consortio de Exportación y Calidad de Vida de las Familias Artesanales Textiles – distrito de Ocongate”, para optar el grado académico de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, cuyo objetivo es de identificar las condiciones básicas para la creación y constitución de un consorcio de exportación que contribuirá al mejoramiento de calidad de vida de las familias artesanales textiles – distrito de Ocongate, cuyo tipo y nivel de investigación es descriptivo y explicativo, debido a que pretenden conocer las características de las variables y la comprobación de las hipótesis causales, teniendo una muestra de 95 familias productoras artesanales textiles, y que llegaron a las siguientes conclusiones más relevantes:

1. Los artesanos textiles elaboran sus productos de una manera tradicional empírica desconocimiento de las características y las condiciones que requiere un producto para la exportación.
2. Estas micro–unidades económicas productivas, presentan una baja capacidad de producción y ausencia de los procesos de control de calidad para la exportación, debido a la falta de condicionamientos de carácter tecnológico, organizativo.
3. Los artesanos textiles del distrito de Ocongate no son beneficiados con créditos financieros debido a que no cumplen con los requisitos mínimos que exigen las instituciones

financieras así mismo no cuentan con la garantía respectiva para obtener algún tipo de crédito financiero.

4. Las principales limitantes que impidan a las pequeñas y micro empresas ingresar a los mercados internacionales con éxito son: la falta información, asesoría comercial, inexistencia oferta sostenible en calidad y cantidad y una adecuada organización que permita reemplazar el individualismo por la cooperación interempresarial
5. El sector artesanal en la región ha desarrollado una precaria cultura empresarial, debido principalmente al individualismo que caracteriza a sus productos.

Las condiciones que tienen las empresas artesanales de textilería son insuficientes para la exportación de sus productos. Pero, por medio de la formación de un consorcio logra ser una alternativa para la exportación de sus productos.

Las investigaciones citadas nos sirven como referencia para el desarrollo del presente trabajo de investigación, logrando a ofrecer aproximaciones y un acercamiento de los temas a desarrollarse como las ventajas competitivas y las de carácter exportador que tienen énfasis en la formación de consorcios y clúster. Por lo tanto, podemos mencionar que el mecanismo más efectivo para la exportación de productos, es por medio de la asociatividad (Consortios y clúster), logrando que los participantes o socios aprovechen las grandes potencialidades que ofrece la región del Cusco.

2.2. MARCO LEGAL.

El marco legal que rigen el comercio exterior está conformado por Mincetur (2009, págs. 33-34)

Constitución Política del Perú

La carta magna del país establece que "El Estado brinda oportunidades de superación de los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido promueve la formación de empresas en sus distintas modalidades"; por lo que debe velar la subsistencia y desarrollo de los mismos a través de estrategias y políticas.

Decreto Supremo N° 007-2008-TR.

Según el artículo N° 4 del que aprueba el Texto Único de Ordenado (TUO) de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE, aprobado el 30 de setiembre de 2008, la Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Cuando en esta Ley se hace mención a la sigla MYPE, se está refiriendo a las Micro y Pequeñas empresas.

Resolución Legislativa N° 26407

Incorpora a la legislación nacional el Acuerdo que a través del cual se establece la Organización Mundial de Comercio (OMC) y los Acuerdos Comerciales Multilaterales contenidos en el Acta Final de la Ronda de Uruguay llevada a cabo el 16 de diciembre de 1994. Cabe resaltar que la Organización Mundial de Comercio (OMC) es la organización internacional que se ocupa de las normas que se encuentren en los Acuerdos Comerciales y que rigen el comercio entre sus países miembros.

Decreto Supremo N° 060-91-EF.

Norma que dejó sin efecto el Registro Unificado de Exportación, por lo que a partir de su vigencia, las personas naturales y jurídicas pueden realizar operaciones de exportación sin que previamente deban cumplir con el requisito de estar registrados como tales.

Decreto Legislativo N° 668 - Ley Marco del Comercio Exterior.

Ley que cuya finalidad garantiza la libertad de comercio exterior e interior como condición fundamental para el desarrollo del país y deja sin efecto cualquier prohibición o restricción para la importación y exportación de bienes, sin perjudicar a las medidas de prevención y protección de la salud pública, medio ambiente, orden sanitario, flora y fauna silvestre, patrimonio cultural y defensa de la moral, y la seguridad interna y externa del país.

Ley General de Aduanas.

Aprobada por el Decreto Legislativo N° 1053 y bajo el reglamento aprobado por el Decreto Supremo N° 010-2009. En esta Ley establece que la Administración Aduanera de la SUNAT está a cargo del control del ingreso, permanencia y salida de mercancías destinadas al comercio exterior.

Ley N° 27790 - Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).

Este Ministerio dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo (excepto en materia arancelaria) y tiene la responsabilidad en materia de la promoción de las exportaciones y de las negociaciones comerciales internacionales, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Economía y Finanzas así como los demás sectores del Gobierno en el ámbito de sus respectivas competencias, encargándose de la regulación del Comercio Exterior. El titular del sector dirige las negociaciones comerciales internacionales del Estado y está facultado para suscribir convenios en el marco de su competencia.

Decreto Legislativo N° 183, el Ministerio de Economía y Finanzas.

Planea, dirige y controla los asuntos relativos a la política aduanera, y le corresponde planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la política arancelaria, en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y con el Ministro del sector interesado, cuando

corresponda. Adicionalmente se establece mediante el Decreto Ley N° 25909 del 01.12.1992 y el Decreto Supremo N°. 149-2005-EF del 09.11.2005 que el Ministerio de Economía y Finanzas es el órgano competente para dictar las medidas de restricción o impedimento del libre flujo de mercancías mediante la imposición de trámites, requisitos o medidas de cualquier naturaleza que afecten las importaciones.

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Ministerio de Agricultura) está facultado mediante la Ley N° 27322 del 23.07.00 y el Decreto Supremo 048-2001-AG del 29.07.01.

Para establecer las medidas necesarias respecto a operaciones de comercio exterior, en materia de sanidad de la flora y fauna del país, de conformidad con los acuerdos internacionales suscritos por el Perú.

2.3. MARCO TEÓRICO

2.3.1. TEORÍA DE LA VENTAJA ABSOLUTA.

Adam Smith estaba a favor del libre comercio y creía que éste podía ser mutuamente beneficioso y lo justificaba por medio de un concepto: la ventaja absoluta. “Siempre será máxima constante de cualquier prudente padre de familia no hacer en casa lo que cuesta más caro que comprarlo. El sastre, por esta razón, no hace zapatos para sí y para su familia, sino que los compra del zapatero; éste no coste sus vestidos, sino que los encomienda al sastre. Y por lo tanto este mismo principio debía aplicarse a las naciones” (Smith, 2001, págs. 402-403).

Smith sugiere que un país puede ser más eficiente que otro en la producción de algunos bienes. La ventaja absoluta supone que el costo de producción de un bien dado es menor en términos absolutos con respecto a los costos de otros países. Dicha ventaja puede provenir de condiciones naturales favorables (minas, campos fértiles, etc.), de un costo de producción bajo (salarios), o superioridad tecnológica.

Principalmente, la ventaja absoluta de un país se da por la abundancia de materia prima con que éste cuenta para la elaboración de algún o algunos productos.

2.3.2. TEORÍA DE LA COMPARATIVA

David Ricardo, demostró que la especialización internacional beneficia a un país. A este fenómeno él le llamo: la ventaja comparativa. La ventaja comparativa establece que todo país debe especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes que él puede producir a un costo relativamente bajo. Por otro lado, todo país obtendrá beneficios si importa aquellos bienes que produce a un costo relativamente alto.

Este principio proporciona la base del comercio internacional Samuelson y Nordhaus (2005, pág. 288). En la teoría de Ricardo, el comercio se basaba en las diferencias en la productividad de la mano de obra entre unas y otras naciones. Estas, las atribuía a condiciones y/o factores inexplicados en el entorno de los países que favorecía a algunos sectores.

A partir de la teoría de Ricardo, surge lo que ahora es la versión dominante de la teoría de la ventaja comparativa. Heckscher y Ohlin retoman la teoría de Ricardo y presentan un modelo aplicado a las nuevas condiciones de la ventaja competitiva, al cual se le denominó "EL MODELO DE HECKSCHER OHLIN", el cual fue formulado por el economista sueco Bertil Ohlin en 1933, modificando un teorema inicial de su maestro Eli Heckscher (Porter, 1991).

Este modelo consiste en que los países tienen todos una tecnología equivalente pero que difieren en sus dotaciones de lo que se dio en llamar factores de producción tales como tierra, mano de obra, recursos naturales y capital. Los factores no son más que los insumos básicos necesarios para la producción.

Los países consiguen ventaja comparativa en aquellos sectores que hacen uso intensivo de los factores que poseen en abundancia, exportando estos bienes e importando aquellos en los que tienen desventaja comparativa en los factores.

Porter (1991), propone que los supuestos en que se basa la ventaja comparativa en los factores eran más persuasivos en los siglos XVIII y XIX en que la producción era más intensiva en mano de obra que en especialización de ésta, y una gran parte del comercio reflejaba diferencias en condiciones de crecimiento, recursos naturales y capital.

Actualmente la tecnología ha dado a las empresas la facultad de poder salvar la escasez de factores mediante nuevos productos y procesos.

2.3.3. TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Esta teoría está basada en la teoría de costes de transacción desarrollado por Coase (1937) a partir de ello, Hymer (1976) y Williamson (1975). En función de ellos, Buckley y Casson (Wilska y Tourunen 2001), formulan la teoría de la internacionalización citado por Malca (2009), menciona que “la empresa se dirige a los mercados internacionales sobre la base de sus propias capacidades (producción, marketing, investigación y desarrollo, etcétera), que le proporcionan ventajas específicas ante las de sus competidores”.

Asimismo, Malca (2009) indica que “la empresa prefiere internalizar estas ventajas y tener un manejo propio de sus operaciones en el extranjero, en lugar de conceder licencias a una organización externa. Esto, debido a que el costo de transacción es menor cuando las operaciones se realiza entre las empresas de la misma familia corporativa. Asimismo, les permite mantener el control de sus actividades y no incurrir en riesgos estratégicos al depender de otras organizaciones. La internalización permite realizar operaciones de transferencia de tecnología, así como generar esquemas de integración vertical, evitando los problemas de imitación o de dependencia de sus proveedores”.

2.3.4. TEORÍA SITUACIONAL O CONTIGENCIAL.

Es un enfoque moderno y reciente de la administración, da horizonte al nuevo profesionalismo administrativo, tiene antecedentes y contribuciones muy importantes realizadas por el grupo Tavistock. La novedad de este enfoque es que se concentra en “LAS RELACIONES ESPECIFICAS” en vez de sistema organizacional total” (Brown y Moberg, 1983, p. 42).

Stoner et al. (1996, p. 51) consideran que el enfoque de contingencia es un acontecimiento casual o accidental diríase de situación. Así mismo, conceptualizar “que la respuesta a todas las situaciones verdaderamente difíciles de la economía “Dependen” [...]. Agregaba de que depende y en qué forma “depende” es una respuesta apropiada para las cuestiones más importantes de la administración”.

Según está concepción el enfoque contingente tiene la tarea de identificar a través de los gerentes que técnica será la mejor y apropiada a una situación particular en un tiempo y lugar determinado. Pone énfasis en la práctica administrativa que depende de la circunstancia de una situación. Este enfoque se ha convertido hoy en día en el tema de estudiosos contemporáneos que contribuyen a estructurar la actual teoría administrativa y el futuro de esta ciencia.

El interés suscitado por la Administración a lo largo de su evolución y desarrollo dio lugar a una combinación de enfoques, realizados por una variedad de especialistas e investigadores que buscaban explicar sus fundamentos. Tal movimiento de ideas, teorías y escuelas ha

sido, en ocasión tan variado y a veces tan confuso que el distinguido autor Harold Koontz se refirió a él, hace ya algunos años, denominándolo la “Selva de la Teoría Administrativa”.

Las multidivisiones de los problemas y soluciones empresariales han llevado a reconocer que aun en el presente no contamos con una Teoría General comprobada, ni con un conjunto de leyes de Administración que se pueda aplicar en todo los casos. Por ello, y dado que no hay una teoría de la Administración universalmente aceptada, hemos de familiarizarnos con las principales que existen, siendo necesario recalcar que así como las diversas teorías aparecieron en sucesión histórica, las recientes ideas no han reemplazado a las antiguas, por el contrario, cada escuela tiende a superponerse a las anteriores, y además todas siguen desarrollándose. También ha habido cierta fusión a medida que los teorías más recientes han intentado integrar los conocimientos acumulados; esto, ha dado lugar a corrientes diferenciadas del pensamiento administrativo y más aún a posicionamientos y dogmatismo por parte de los seguidores de cada corriente con la consiguiente pérdida del enfoque integral que hoy es tan necesaria para la solución de problemas en las organizaciones de los tiempos modernos.

La contribución principal de este enfoque fue identificar las variables que producen mayor impacto sobre la organización; el ambiente o entorno y la tecnología, reclaman el acomodo en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones; ambientes o tecnologías diferentes, requieren diferentes diseños organizacionales para alcanzar una eficiencia óptima. Las circunstancias que rodean a las

organizaciones afectan a su estructura y a sus procesos administrativos.

Figura N° 1. Efecto de la escuela de contingencia



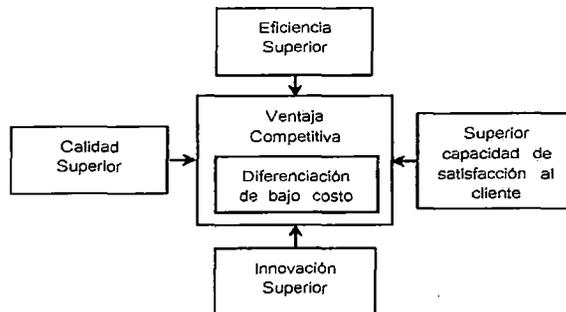
Fuente: Elaboración propia.

2.3.5. TEORÍAS QUE SUSTENTAN LA VENTAJA COMPETITIVA:

A continuación se muestran los principales modelos teóricos que este trabajo toma en consideración:

Tabla N° 3. Modelos que sustentan la ventaja competitiva

Autor	Descripción	Componentes
Hill y Jones, (1996, págs. 109-111).	Estos factores son genéricos en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Calidad • Innovación • Capacidad de Satisfacción al cliente.



Fuente: Hill y Jones (1996). *Administración estratégica*. (Tercera. Edición). México. Editorial Mc Graw Hill, p. 70.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores citados

(Continuación) Tabla N° 3. Modelos que sustentan la ventaja competitiva.

Autor	Descripción	Componentes
-------	-------------	-------------

Porter, (2004, pág. 39)

La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades, para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial, comenzando con la cadena genérica, se identifican sus actividades individuales. Cada categoría genérica puede subdividirse en actividades discretas.

- Actividades primarias.
- Actividades de apoyo



La ventaja competitiva debe cumplir con cuatro características fundamentales:

- Valiosa: Genera valor para la empresa que la tiene, frente a la competencia y para el consumidor.
- Rara o única: no tiene equivalentes en la industria.
- Inimitable o costosa de imitar.
- Aprovechable por la organización: Es decir, la misma debe estar en posición y en capacidad de aprovechar la mencionada ventaja

- Valiosa
- Rara o única
- Inimitable o costosa de imitar
- Aprovechable por la organización

Barney y Hesterly (2012, págs. 68-81).

RECURSO/ CAPACIDAD	V R I O	IMPLICANCIA COMPETITIVA
Recursos Financieros.		PC
Recursos Físicos.		VCT
Recursos Individuales.		VCS
Recursos Organizacionales		DC

NOTA: V = Valioso, R = Raro, I = Inimitable, O = Organización
 VCS = Ventaja Competitiva Sostenible, VCT = Ventaja Competitiva Temporal, PC = Paridad Competitiva, DV = Desventaja Competitiva

Extraído de la página web, <http://marketingestrategico.pe/> consultado el 25/09/2014.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores citados

Los autores citados anteriormente, tienen distintos métodos y técnicas que explican cómo se puede formar las ventajas competitivas como son: Hill y Jones (1996), mencionan que la formación de las ventajas competitivas se genera a partir de los cuatro bloques genéricos: Eficiencia, Calidad, Innovación y la Capacidad de satisfacción al cliente. Porter (2004), menciona que las ventajas competitivas se origina a partir de la identificación de actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor, que pueden tener uno o varias ventajas competitivas en relación a su competencia; Barney y Hesterly (2012) indica que la adopción de la ventaja competitiva toma como base las siguientes cuatro características: Valiosa, Rara o única, Inimitable o costosa de imitar y Aprovechable por la organización, cumpliendo con una o más características, estos autores proporcionan una herramienta efectiva para la identificación de ventajas competitivas.

Por lo tanto, este trabajo toma los aportes desarrollados por (Hill y Jones, 1996), debido que contiene y desarrolla las ventajas competitivas en cuatro bloques genéricos Eficiencia – Calidad – Innovación – Capacidad de satisfacción al cliente.

2.3.6. GLOBALIZACIÓN

De la Dehesa (2004), quien conceptualiza el “proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales”.

Parodi Trece (2005), quien menciona que el “proceso social, histórico, no lineal y multidimensional que ha ampliado la escala, magnitud, aceleración, y profundización de los flujos y patrones de interacción social, más allá de los límites geográficos de los estados – nación”.

La globalización viene a influir en el desempeño de las empresas, por los distintos factores como: políticos, económicos, sociales, ambientales y entre otros. Estos factores, hace que las empresas tengan como ideal tomar las previsiones necesarias para que su adaptación sea lo menos perjudicial o inestable, caso contrario perecerán por estos factores, por la falta de adaptación.

2.3.7. LIBRE MERCADO

2.3.7.1. ACUERDOS COMERCIALES.

Ernst y Young (2013) quienes mencionan que “el buen desempeño de las relaciones internacionales resulta de vital importancia para el desarrollo sostenible de una nación. La apertura de nuevos mercados internacionales le ha permitido al Perú obtener un mayor dinamismo en su economía, hecho que se ve reflejado en la firma de

acuerdos comerciales, lo cual ha dado como resultado un mercado crecimiento de las exportaciones”.

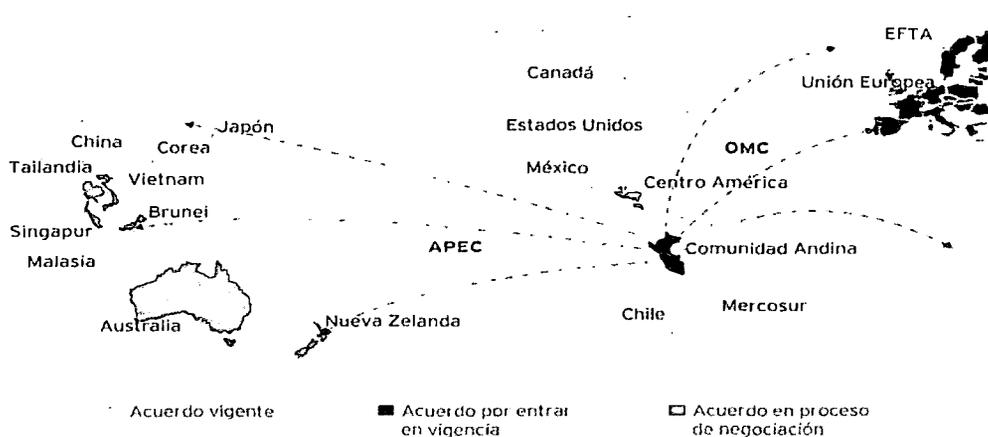
Asimismo, Ernst y Young (2013), mencionan que “a la fecha, el Perú participa en diversos acuerdos comerciales regionales, acuerdos multilaterales y acuerdos comerciales bilaterales. A continuación se presenta la lista de los acuerdos firmados”.

- **Acuerdos multilaterales:** Organización Mundial de Comercio (OMC).
- **Acuerdos regionales:** Comunidad Andina de Naciones (CAN) - Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.
- **Acuerdos bilaterales:** Acuerdo Marco de Cooperación Económica, Comercial, Técnica y de Inversiones - Arabia Saudita, Bahrein, Kuwait, Qatar, Omán y Emiratos Árabes Unidos, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) – Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega, Canadá, Chile, China, Corea, Costa Rica, Cuba, Estados Unidos, Guatemala, Japón Mercado Común del Sur (MERCOSUR) - Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, México, Panamá, Singapur, Tailandia, Unión Europea.
- **Negociaciones en curso:** Alianza del Pacífico - Colombia, Chile y México, Honduras, El Salvador, Tailandia, Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) - Brunei Darussalam, Chile,

Nueva Zelanda, Singapur, Australia, Estados Unidos, Malasia y Vietnam.

Cabe mencionar que Perú es país miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) junto con 20 economías. Asimismo, el Perú es país miembro de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Figura N° 2. Principales acuerdos comerciales internacionales sostenidos por el Perú.



Fuente: ProInversión

Los acuerdos comerciales constituyen una herramienta importante para las empresas locales para que puedan comprar en el exterior (bienes, servicios, insumos maquinaria y equipo, tecnología y entre otros), no disponibles localmente. Asimismo, permite que los países aumenten sus exportaciones (preferencias arancelarias) y acceder a mercados más amplios (mayores oportunidades), generando una mayor competencia en el mercado interno, los cuales han permitido que las empresas peruanas mejoren sus prácticas de gestión y logística, incrementando su competitividad.

2.3.8. EXPORTACIÓN

Malca (2004, pág. 198-199) afirma que “son los diversos procedimientos que describen la salida legal del territorio aduanero de los diversos bienes, nacionales o nacionalizados, con destino al exterior”.

2.3.8.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES.

Asimismo, Malca (2004) realiza la siguiente clasificación:

a) EXPORTACIÓN DEFINITIVA.

Es el régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre circulación, que salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior.

Tabla N° 4. Clasificación de la exportación definitiva

CLASIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN DEFINITIVA	
Según el Valor agregado	<ul style="list-style-type: none">• Exportación tradicional.• Exportación no tradicional
Según la permanencia de la mercancía en el exterior.	<ul style="list-style-type: none">• Exportación temporal• Exportación definitiva
Según la transacción comercial realizada.	<ul style="list-style-type: none">• Exportación comercial• Exportación no comercial
Según el trámite legal del producto	<ul style="list-style-type: none">• Productos de exportación restringida• Productos de exportación prohibida

Fuente: Malca (2004). *Comercio Internacional*. Lima - Peru: CIUP. Pág. 202-204.

b) EXPORTACIÓN TEMPORAL.

Se considera como una exportación temporal, el cambio o reparación de mercancías que, habiendo sido nacionalizadas al momento de su instalación, resulte deficiente o no corresponda con el solicitado por el interesado, siempre y cuando dicha exportación se efectúe dentro de los (03) meses contados a partir de la numeración de la DUA (Declaración Única de importación), hasta la numeración de la declaración única de exportación temporal (DUE temporal), previa presentación de la documentación sustentatoria.

2.3.9. VENTAJA COMPETITIVA.

Durante estos últimos años se han ido conceptualizando y/o definiendo de diversas formas las ventajas competitivas,

En la siguiente *Tabla N° 5*, se presenta conceptos y aproximaciones de la ventaja competitiva por diferentes autores que se considera como los más relevantes:

Tabla N° 5. Conceptos y aproximaciones de la Ventaja Competitiva.

Autores	Concepto
Bueno y Morcillo (1994, pág. 274)	La ventaja competitiva se entiende como "el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia"
Hill y Jones, (1996, pág. 106)	Define a las ventajas competitivas como "cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria"
Koenes (1997, pág. 17)	La ventaja competitiva "Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado". Asimismo define "un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante".

(Continuación) Tabla N° 5. Conceptos y aproximaciones de la Ventaja Competitiva.

Navas y Guerras (1998, pág. 223)	La ventaja competitiva lo conceptualiza como: "cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir"
Porter (2002, pág. 33)	Porter indica que para entender la ventaja competitiva es necesario examinar a la empresa en sus actividades estratégicas por medio de la cadena de valor que es una herramienta para la identificación de las actividades primarias y de apoyo.
Porter (2004, pág. 33)	Menciona que "No se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación"
Tarziján (2008, pág. 71)	El concepto de ventaja competitiva está asociado a la generación de valor económico a través de dos factores la demanda y el precio (diferenciación del producto, costos de cambio, posibilidad de discriminar precios, externalidades de red, economías de ámbito en el consumo, barreras a la entrada y rivalidad en el mercado) y asociados al costos (economías de escala, de ámbito, de secuencia y de densidad).
Hill y Jones (2009, pág. 6)	"Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanto más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva
Hellriegel (2009, pág. 239)	Menciona que las ventajas competitivas se basan en "las estrategias competitivas tengan éxito deben basarse en una fuente de ventaja comparativa. Las empresas gozan de una ventaja comparativa cuando emprenden acciones que le permiten aventajar a sus competidores en tratar de atraer a los clientes. Estas acciones van desde fabricar el producto de mayor calidad has brindar un sobre saliente servicio al cliente o fabricar un producto al costo más bajo".
Porter (2010, pág. 39)	De acuerdo a Porter las ventajas competitivas está relacionado a las estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: liderazgo en costes, segmentación (concentración) en los costes y segmentación (concentración) en la diferenciación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los aportes de los citados autores.

En resumen, y teniendo en cuenta los conceptos anteriores, se plantea el siguiente concepto de ventaja competitiva:

La ventaja competitiva son las habilidades o destrezas, cuya característica diferencial se centra en los recursos y capacidades que logran incrementar su eficiencia y que le permite diferenciarse de su competencia.

Esta definición se subdivide en seis partes fundamentales que se explican a continuación:

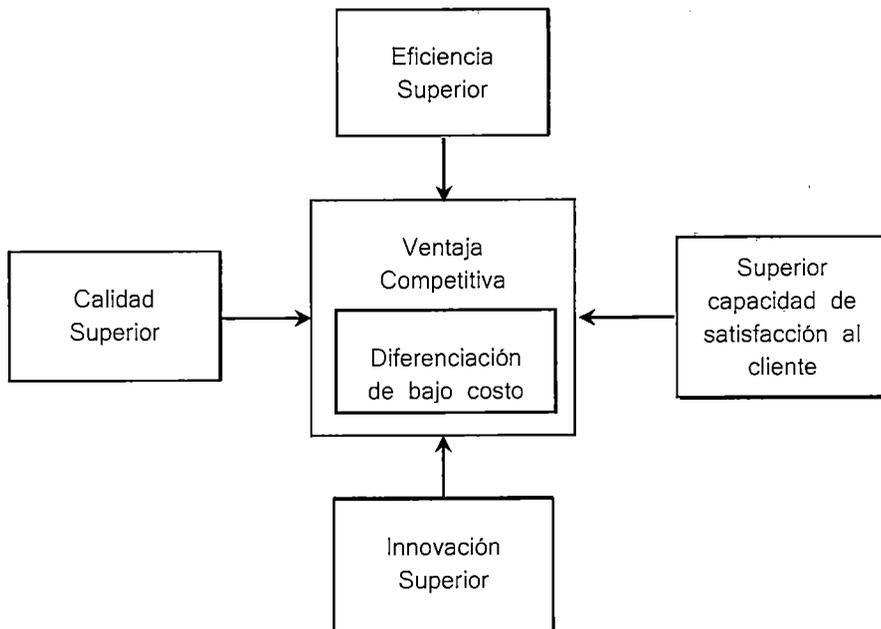
- **Habilidad o destreza:** Es el grado de competencia que tiene una entidad frente a un objetivo determinado.
- **Característica diferencial:** Es una cualidad que permite identificar a algo o alguien, distinguiéndolo de sus semejantes.
- **Recursos:** Se denomina recursos a todos aquellos elementos que pueden utilizarse como medios a efectos de alcanzar un fin determinado.
- **Capacidades:** Se refiere a los recursos y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o cometido.
- **Eficiencia:** Es la optimización de los recursos (Financieros, humanos, materiales, tecnológicos y entre otros).
- **Competencia:** Se refiere a la rivalidad entre las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio.

2.3.9.1. ORIGEN Y CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Hill y Jones (1996, pág. 109-111) indica que “los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva. Estos factores son genéricos en el sentido que representan cuatro formas básicas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier compañía puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezca”.

Estos elementos de la ventaja competitiva se desarrollan de la siguiente manera (véase la Figura N° 3):

Figura N° 3. Bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva.



Fuente: Hill y Jones (1996). *Administración estratégica*. (3ra. Edición). México. Editorial Mc Graw Hill. P. 70.

a) EFICIENCIA.

Es un instrumento para la transformación de insumos en productos. Los insumos son los factores básicos de producción como mano de obra, terrenos, capital, administración, Know – How tecnológico y otros. Los productos son los bienes y servicios que genera una empresa. La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto; cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos de crear cualquier producto. Por consiguiente, la eficiencia ayuda a que una firma logre una ventaja competitiva de bajo costo.

b) CALIDAD:

Los productos de calidad son bienes y servicios confiables en el sentido de que desempeñan la función para lo cual se diseñaron y la ejecutan bien.

El impacto de alta calidad de un producto sobre la ventaja competitiva es doble:

- Suministrar productos de alta calidad genera una reputación de marca para los productos de una compañía.
- Segundo impacto de la calidad en la ventaja competitiva proviene de la mayor eficiencia, y por consiguiente menores costos unitarios originados por una mayor calidad del producto. En este caso el mayor efecto lo constituye el impacto de la calidad en la productividad.

Una mayor calidad del producto significa que se pierde menos tiempo corrigiendo errores. Esto se traduce en mayor productividad por trabajador y menores costos por unidad.

c) INNOVACIÓN:

La innovación se puede definir como algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que esta genera. Por consiguiente, la innovación incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por una organización.

La innovación es quizá el bloque aislado de ventaja competitiva más importante. La creación exitosa proporciona a una firma algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen (hasta que imiten esa innovación). Esta exclusividad puede permitir que una compañía se diferencie de sus rivales y cobre un precio superior a su producto. En forma alternativa, esta puede permitir que una empresa reduzca sus costos unitarios mucho más que sus competidores.

d) CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE:

A fin de lograr la aceptación por parte del cliente, una compañía debe proporcionarles exactamente lo que desean en el momento que lo requieran. En consecuencia, una firma debe hacer todo lo posible para identificar sus necesidades y satisfacerlas. Entre otras cosas, lograr una superior capacidad de corresponder al cliente implica proporcionarle el valor de lo que pago. Las medidas emprendidas para mejorar la eficiencia del proceso de producción de una compañía

y la calidad de su producción son consistentes con esta meta. Además satisfacer las necesidades del cliente puede requerir el desarrollo de nuevos productos con características que no poseen productos existentes. En otras palabras, alcanzar eficiencia, calidad e innovación superiores en conjunto hace parte del logro de una gran capacidad de aceptación por parte del cliente.

Otro factor que se destaca en cualquier análisis de la capacidad de corresponder al cliente es la necesidad de personalizar los bienes y servicios de acuerdo con las demandas individuales de los clientes.

Un aspecto de la capacidad de corresponder al cliente que ha originado creciente atención es el tiempo de respuesta al cliente, el lapso que se emplea en la entrega de un bien o prestación de un servicio.

Además de la calidad, la personalización y el tiempo de respuesta, otras fuentes de aumento de la capacidad de satisfacer al cliente son el diseño superior, el servicio superior y el apoyo postventa superiores. Todos estos factores incrementan la capacidad de conformidad del cliente y permiten que una compañía se diferencie de sus competidores que ofrecen una menor aceptación. A su vez la diferenciación posibilita que una empresa genere lealtad a la marca y establezca un precio superior a sus productos.

2.3.10. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, define a los consorcios de exportación como: “una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover las exportaciones de bienes y servicios de sus miembros a través de acciones conjuntas” (ONUDI, 2004, pág. 3).

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, acota otra definición como “medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros” (ONUDI, 2004, pág. 3).

Minervini (2003, pág. 48) define como “agrupamiento de empresas constituido para unir sinergias y aumentar su competitividad, lo cual reduce los riesgos y costos de la internacionalización”.

2.3.10.1. TIPOS DE CONSORCIOS.

De acuerdo a Minervini (2003, pág. 49-53), realiza la siguiente clasificación:

- **En relación con la ubicación del consorcio:**
 - **Consortios de Origen:** son los consorcios que tiene sede social en el país donde tienen sede las empresas socias del mismo.

- **Consortios en Destino:** son los consorcios que tienen sede en el exterior, en un país distinto de donde tienen sede las empresas socias.
- **En relación con el tipo de actividades:**
 - **Consortios de Promoción:** Representan una alianza creada para explorar mercados de exportación determinados, compartiendo costos de promoción y de logística.
 - **Consortios de Ventas:** son una agrupación de empresas que establece una empresa comercializadora que hace promoción y venta de los productos del grupo.
 - **Consortios de Compras:** una agrupación de empresas del mismo sector que decide comprar insumos y componentes en conjunto para reducir costos de compra de materia prima.
 - **Consortios de Fabricación:** una agrupación de empresas con el objetivo de alcanzar un determinado volumen de producción, que no es factible alcanzar para cada una de las empresas por separado.
 - **Consortios de Calidad:** son grupos de empresas pertenecientes a una misma cadena de valor siendo su principal objetivo la promoción y comercialización de un “producto tradicional de origen”.

- **En relación con los sectores a los que pertenecen:**
 - **Consortio Mono-Sectorial:** Se trata de consorcios formados por empresas que hacen parte de un mismo sector y fabrican el mismo tipo de productos.
 - **Consortios Multisectorial Complementario:** Una agrupación de empresas con productos complementarios (interrelacionados) entre sí que constituyen un consorcio para aumentar su poder contractual con un cliente en común.
 - **Consortio Multisectorial Heterogéneo:** Una agrupación de empresas con productos de sectores distintos no relacionados entre ellos, que están localizados en una determinada área geográfica con el objetivo de utilizar servicios a mas bajo costo.

2.3.10.2. VENTAJAS DE LOS CONSORCIOS.

Minervini (2003, pág. 61), menciona los siguientes beneficios:

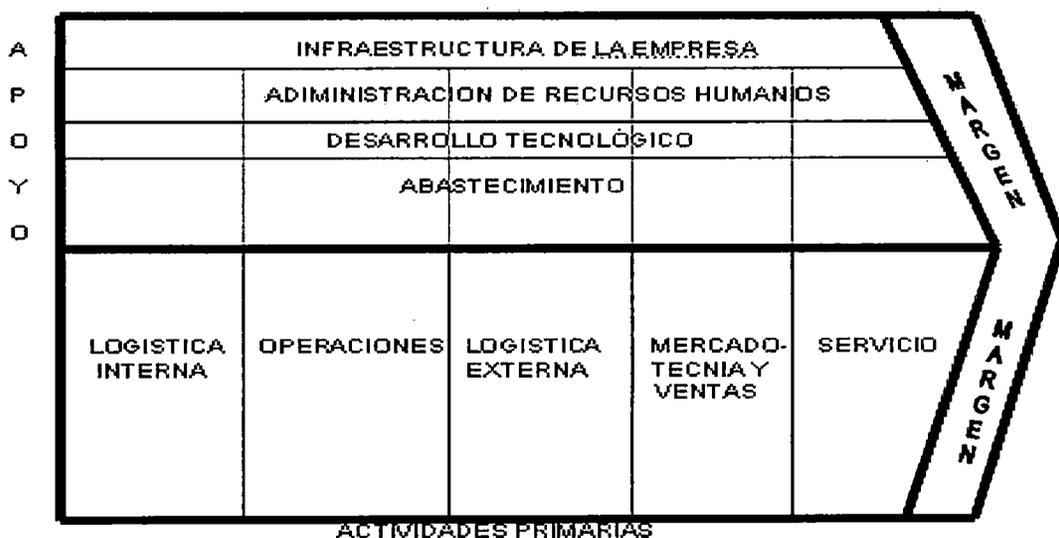
- Reducción del costo de la inexperiencia
- Mayores posibilidades de entrada en nuevos mercados.
- Reducción de los costos en general y dilución de los mismos entre los asociados.
- Establecimiento de contactos con nuevos tipos de compradores, mejorando la calidad del producto o introduciendo nuevos productos.

- Mayor posibilidad de despertar el interés de los compradores extranjeros.
- Reducción de las fluctuaciones en las ventas.

2.3.11. CADENA DE VALOR.

Porter (2004, pág. 39) define de como “un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto”. Se puede representar por medio de la siguiente figura. (Véase Figura N° 4).

Figura N° 4. Cadena de Valor.



Fuente: Porter (2004). *Ventaja Competitiva*. (4ta. Edición). México. Editorial Continental, pág. 44.

La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.

La cadena de valor es una herramienta muy importante para la identificación de las ventajas competitivas, debido a que nos permiten identificar sus actividades individuales, de cada categoría genérica y que puede subdividirse en actividades discretas. Asimismo, permita mejorar el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la empresa.

2.3.12. ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR

De acuerdo a Porter (2004, págs. 39-44) lo clasifica de la siguiente manera:

2.3.12.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS:

Hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación:

- **LOGÍSTICA DE ENTRADA:** incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.
- **OPERACIONES:** Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.

- **LOGÍSTICA DE SALIDA:** Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuyen el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- **MERCADOTECNIA Y VENTAS:** Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- **SERVICIO:** incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

2.3.12.2. ACTIVIDADES DE APOYO.

- **ADQUISICIÓN:** Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, He aquí algunos de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
- **DESARROLLO TECNOLÓGICO:** Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de

procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho. Más aun, las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías donde se conjuntan algunas disciplinas científicas. Así, el maquinado combina la metalurgia, la electrónica y la mecánica. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso.

- **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:** Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respalda las actividades primarias y de soporte y de toda la cadena de valor. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo.
- **INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales.

2.3.12.3. TIPO DE ACTIVIDAD

Porter (2004), menciona que “cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta”.

- **ACTIVIDADES DIRECTAS:** Intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.
- **ACTIVIDADES INDIRECTAS:** permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.
- **ACTIVIDADES DE LA CALIDAD:** Garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y retrabajo.

La cadena de valor es imprescindible mencionar en esta investigación recordando que, el análisis de la cadena de valor es un método utilizado para descomponer el conjunto en las actividades que lo conforman, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones estratégicas y la identificación de ventajas competitivas, al ubicar a la empresa frente a sus clientes, proveedores y competidores. La importancia y trascendencia reside en generar ideas estratégicas que formen ventajas competitivas. Asimismo, representan fuentes de competitividad.

2.3.13. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.

Porter (2004, pág. 10), entiende como estrategia a “la posición que ocupa dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio”.

a. LIDERAZGO EN COSTOS

Según, Porter (2004, pág. 12) indica que “consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria”, debido a:

- Economías de escala
- Tecnología de patente
- Acceso preferencial a materias primas

Para Hellriegel, Susan y Stocum (2009, pág. 242) menciona que “la empresa compite ofreciendo bienes o servicios al precio más bajo posible o a uno más bajo que el de los competidores”.

b. ALTA SEGMENTACIÓN.

Según Porter (2004, pág. 14) define como “La elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto”.

Para Hitt, Ireland, y Hoskisson (2007) define como “un conjunto de integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular”.

c. DIFERENCIACIÓN.

Porter (2004, pág. 14), define como “la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades”.

Para Hellriegel, Susan y Stocum (2009, pág. 239), menciona que “la empresa compite ofreciendo bienes o servicios que los clientes perciben como algo único en sentidos que consideran importantes”.

Las estrategias representa la dirección para el desarrollo de la empresa a mediano y largo plazo, es así que la estrategia competitiva consiste en desarrollar una formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzarlos a nivel corporativo, de negocios y funcional (Mintzberg, 1993).

2.3.14. DISCIPLINAS DE VALOR

Treacy y Wiersema (1996, pág.31), menciona las disciplina de valor son “modelos operativos se componen de procesos operativos, estructura de negocios, sistemas gerenciales y cultura, los cuales

están todos sincronizados para crear un determinado valor superior. En el corazón del modelo operativo no solo hay un proceso central sino un conjunto de procesos centrales que construyen o destruyen la capacidad de una organización para crear un valor inigualable con utilidades”

A continuación se desarrolla las tres disciplinas de valor:

- a. **EXCELENCIA OPERATIVA:** “Proporcionan una combinación de calidad, precio, y facilidad de compra que ninguna otra empresa de su mercado puede igualar” Treacy y Wiersema (1996, pág.32).
- b. **LIDERAZGO EN PRODUCTO:** “Quienes practican esta disciplina se dedican a ofrecerles a sus clientes productos y servicios que van más allá de las fronteras existentes. La proposición del líder en producto es darles a sus clientes el mejor productos y punto” Treacy y Wiersema (1996, pág.37).
- c. **INTIMIDAD CON EL CLIENTE:** “La compañía que tiene intimidad con sus clientes no proporciona lo que el mercado desea sino lo que un cliente determinado necesita. Esa compañía se dedica a conocer a las personas con las cuales hace negocios y a averiguar que clase de productos y servicios necesitan” Treacy y Wiersema (1996, pág. 41-41).

Este enfoque nos propone que el cliente actual tiene un concepto más amplio de valor que incluye una serie de elementos como sabores, envases, presentación, origen y entre otros. Entonces, la empresa para competir hoy es necesario que ofrezcan respuesta a las expectativas del cliente.

2.3.15. BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Garrido (2003, pág. 58), menciona que “esta matriz también denominada de Crecimiento – Participación o de crecimiento – Cuota de mercado, fue desarrollada por el pionero en este campo, Bruce Henderson, creador del BCG, en los años sesenta. Es un indicador grafico de la situación de necesidad o generación de recursos que tienen los productos de la empresa, así como de sus implicaciones sobre el equilibrio económico y financiero al relacionar los flujos de tesorería con la rentabilidad de cada línea de negocio”.

Asimismo, el autor describe los cuatro cuadrantes.

a) INTERROGANTE:

La denominación de interrogante tiene que ver con el dilema de actuar bien de forma intensiva para generar mercado y desarrollar el producto o, por el contrario, salir de dicha actividad, ya que a priori se desconoce si, con el tiempo, se convertirán en estrellas o calaveras.

b) ESTRELLA:

Como su nombre indica, son aquellas actividades en las que la empresa no solamente posee una participación importante en el mercado, sino que además se trata de un sector o industria en crecimiento, con lo que las posibilidades de negocio son grandes.

c) VACAS O VACAS LECHERAS:

Se caracterizan por una alta cuota de mercado, pero en sectores o productos “maduros” y con escaso potencial de crecimiento. Se

trata, por lo general, de situaciones en las que ya no es preciso invertir más y en las que la generación de efectivo es alta.

d) PERRO O CALAVERAS:

Corresponde con una escasa participación en el mercado a la que se une el escaso potencial de crecimiento. Son situaciones terminales, generalmente derivadas de periodos de mayor esplendor, y obedecen a productos que bien están siendo sustituidos por otros o bien que desaparecen. Por lo general, estas situaciones son fruto de decisiones de inversión cuyos beneficios se recogieron en su momento y de las que si no existen indicios de que los mercados puedan recuperarse conviene salir o al menos limitar la participación.

Por medio de la matriz BCG, se busca identificar a las empresas sobre el nivel de participación y crecimiento que tienen en el sector de bebidas. Asimismo, sobre el tipo de rentabilidad que tiene cada empresa de acuerdo a las ventas generadas por sus productos.

2.3.16. SISTEMAS COMERCIALIZACIÓN.

De acuerdo a Moreno Gormáz (2008, págs. 40-47), desarrolla cuatro sistemas más usuales, que los exportadores pueden adoptar:

a) VENTA DIRECTA.

- **AMPLIACIÓN DE LA RED COMERCIAL:** Supone el contacto directo de los comerciales de la empresa exportadora con sus clientes.

- **CREACIÓN DE FILIALES:** Se trata de una buena opción, cuando se pretende tener presencia en un determinado país.
- **AGENTES A COMISIÓN:** Son intermediarios de comercio exterior por cuenta de terceros, obtienen comisiones y rappels por las ventas que realizan.
- **COMERCIO ELECTRÓNICO:** Es un sistema de ventas en constante auge y complementario de los canales habituales. Internet es el medio de comunicación más utilizado, posibilita realizar negocios entre empresas (business to business) o vender directamente a los consumidores (business to consumer).

b) VENTA COMPARTIDA.

- **PIGGY BACK:** Se denomina así a la utilización de la estructura de otra empresa en el país al que se pretende vender. En otras palabras, es el canal por medio del cual la empresa no dispone de recursos para abordar, de forma inmediata un determinado mercado.
- **CONSORCIO:** Es una agrupación de empresas de un país, fabricantes de productos similares o complementarios y no indirectamente competitivos entre sí, se asocian para introducirlos en mercados de otros países.
- **JOINT VENTURE:** La componen empresas de diferentes países que colaboran entre ellas y se comprometen a llevar en común una actividad comercial, repartiéndose los gastos y las comisiones. Permite ampliar el mercado simultáneamente a varios países con el mínimo esfuerzo, tanto de gestión como comercial y financiero.

c) VENTA SUBCONTRATADA.

- **DISTRIBUIDOR:** Son ventas en firme, el exportador se desvincula del comprador una vez que hace la entrega de la mercancía. Se debe tener cuidado en la elección del distribuidor que realmente tenga interés en los productos que se le ofrecen.
- **SUBCONTRATACIÓN DE VENTAS ADJUDICADAS:** Se da de dos formas: Una asumiendo riesgos de la compañía de comercio internacional, haciendo únicamente las veces de mero intermediario y la otra forma interviniendo la compañía de comercio internacional directamente en la compraventa, obteniendo la diferencia del precio pagado y el cobrado.

d) EL CONTRATO DE FRANQUICIA.

Es el contrato por el que una empresa cede el derecho de usar sus productos, marcas, modelos, diseños, patentes, etc., a cambio de un precio que paga el franquiciado.

Los diversos sistemas de comercialización que se presentan son variados en un sentido amplio, opera como un mecanismo de coordinación de las transferencias entre los distintos actores de la cadena productor – consumidor. Asimismo, representan una cuestión estratégica e influye en varios factores principalmente en el precio que se le agregue al producto dependerá de los beneficios que la empresa desea obtener en el mercado.

2.4. MARCO CONCEPTUAL.

2.4.1. BEBIDAS EXÓTICAS.

Es aquel jugo de fruta, cuyo insumo proviene de alguna fruta de origen tropical o exótico; puede ser una bebida alcohólica y no alcohólica,

2.4.2. HABILIDADES DISTINTIVAS.

Hill y Jones (1996, pág. 113) menciona que las habilidades distintivas “se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condición superior en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente”.

2.4.3. RECURSOS Y CAPACIDADES.

Hill y Jones (1996, págs. 114-115) menciona que “los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía. Estos pueden dividir en recursos tangibles (terrenos edificaciones, planta y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how de marketing o tecnológico). Para crear una habilidad distintiva, los recursos de una empresa deben ser únicos y valiosos”. Asimismo, el mismo autor menciona que las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo.

2.4.4. ESTRATEGIA INTERNACIONAL.

Hill y Jones (1996, pág. 238), indica que la estrategia internacional “trata de crear valor al transferir productos y habilidades valiosas a

mercados extranjeros donde los competidores nativos carecen de aquellas habilidades y productos”

2.4.5. INCOTERMS

De acuerdo a la Cámara de Comercio Internacional (2010, pág. 7) define como “el conjunto de términos comerciales de tres letras que reflejan usos entre empresas en los contratos de compraventa de mercancías. Incoterms, describen principalmente las tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancías de la empresa vendedora a la compradora”

2.4.6. FREE ON BOARD – FOB (LIBRE A BORDO).

De acuerdo a la Cámara de Comercio Internacional (2010, pág. 97), menciona que el incoterms FOB o Franco a Bordo “significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque designado por la compradora en el puerto de embarque designado o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía esta a bordo del buque, y la empresa compradora corre con todos los costos desde ese momento en adelante”.

2.4.7. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.

Porter (2004, pág. 10) define como “la posición que ocupa dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio”.

2.4.8. COMERCIALIZACIÓN.

Mccarthy y Perreault (1987) indica como “la realización de aquellas actividades que tratan de lograr los objetivos de una organización anticipándose a las necesidades del clientes y orientando un flujo de bienes y servicios que satisfacen necesidades del producto al cliente”.

2.4.9. ALIANZA.

De acuerdo a Fenandez (2005) define “la alianza (o acuerdo de cooperación) es un vínculo entre empresas situado en un campo intermedio entre la transacción del mercado y la coordinación jerárquica”.

2.4.10. INVESTIGACIÓN COMERCIAL.

Malhotra (1997, pág. 89) define como “es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”.

Por medio de la definición de estos conceptos, se busca enmarcar y aclarar estas definiciones que puedan generar confusión o duda en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN

DE LA UNIDAD DE

ESTUDIO

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS EN LA REGIÓN DEL CUSCO

Este capítulo presenta el análisis externo e interno y estratégico de las empresas, en el primer caso se analiza el desempeño de las exportaciones y el sector agroindustrial del Perú con respecto a la región del Cusco, realizándose un análisis de los productos de las empresas con respecto al comercio internacional identificado sus partidas arancelarias, cantidad de exportación, principales países destino, principales empresas exportadoras y la evolución de las exportaciones en estos últimos tres años, en el segundo caso, se describe, el perfil organizacional, procesos, niveles de producción, tipos de productos y canales de comercialización de las empresas sometidas a estudio. Y finalmente, se analiza estratégicamente a las empresas haciendo uso de la matriz FODA, las disciplinas de valor, la matriz BCG y la matriz del perfil competitivo.

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. GENERALIDADES DEL SECTOR.

La región Cusco, se encuentra ubicada al sudeste del Perú, su capital es la ciudad del Cusco y se encuentra a una altitud de 3,395 m.s.n.m. Su potencial exportador está en productos tradicionales, como la minería, el café y el cacao. Asimismo, la región se caracteriza por la biodiversidad, originada por la variedad de climas y de pisos ecológicos que van desde los 1000 hasta los 5000 msnm.

Según el Boletín Regional de Exportaciones ADEX¹, la participación de la región del Cusco en el global de las exportaciones es relativamente buena (1.28%), con respecto a otras regiones de la Macroregión Sur Este² como: Puno (1.15%), Ayacucho (0.44%), Madre de dios (0.34%) y Apurímac (0.12%); pero bajo a nivel nacional, no es considerada como una región exportadora por los bajos volúmenes de exportaciones que registra la región del Cusco.

En estos últimos años³, las exportaciones en la región del Cusco, han tenido una alta variación, debido a que el 98.69% de estas proviene de la minería, eso hace que la región sea más vulnerable a las variaciones que presenta este sector⁴, así como se dio en el año 2012; frente a ello, se tiene que el sector no tradicional posee una tasa variación baja, debido a que el origen de sus productos provienen de fuentes sostenibles y no necesariamente extractiva.

El valor de las exportaciones de la región del Cusco entre el 2010 al 2013, tiene un promedio del 1.66% con respecto al total de exportaciones que realiza el Perú.

En la *Tabla N° 6*, se presenta los principales sectores de exportación de la región del Cusco, que está dividido por las exportaciones tradicionales y el no – tradicionales. Cabe mencionar que el sector tradicional tuvo una alza del 82.00% y una tasa de variación del 46%,

¹ Extraído de la pagina web <http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=3&a=2014>; consultado el 18/06/2014.

² Promperú tiene 6 Macro regiones, para mayor detalle: <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/descentralizacion/alianza%20estrategica2.htm>

³ Periodo del 2010 al 2013.

⁴ El precio de los metales influye directamente en este sector.

en cambio el sector no - tradicional tuvo una caída del 5.65% y una tasa de variación del 15%.

Tabla N° 6. Volúmenes de exportación - Cusco (2010 – 2013)

Región	Millones US\$ FOB					
	2010	2011	2012	2013	Var. % 2012-2013	Par.% 2013
Total región del Cusco	345	751	608	1,093	79.82%	100.0%
Tradicional	328	740	593	1,079	82.00%	98.69%
No Tradicional	16	11	15	14	-5.65%	1.31%
Total del Resto del Perú	35,240	45,305	45,277	40,876	-8.53%	100.0%
Tradicional – Perú	27,520	35,121	34,085	29,839	-10.84%	73.67%
No Tradicional – Perú	7,719	10,183	11,192	11,037	-1.39%	26.33%

Fuente: Elaboración propia en base a la información de Aduanas – Perú a través de ADEX DATA TRADE.

Durante los años 2010 al 2013, las exportaciones en la región del Cusco muestran un crecimiento del 216.81% con respecto del Perú que fue del 15.99%, logrando a representar una cifra considerada en el desempeño de las exportaciones.

Las exportaciones del sector tradicional de la región del Cusco, está comprendido por minerales (cobre, concentrados, oro, cobre refinado) y café, y las exportaciones del sector no tradicional principalmente son: agropecuario y agroindustrias, textil, prendas de vestir, pesca, metal – mecánico, químico siderúrgico y metalúrgico, minería no metálica y maderas.

En la *Tabla N° 7*, dentro de los subsectores que tuvieron mayor influencia en las exportaciones de la región del Cusco, son el sub sector tradicional. Agroindustrial ha tenido una caída de las exportaciones (-29.2%), Minería tradicional reporto un crecimiento del

(86.1%), frente al sub sector no tradicional Agropecuario y Agroindustrial (-25.89%).

Tabla N° 7. Exportación de la región del Cusco, según sector 2010 - 2013

Sector	Millones US\$ FOB					
	2010	2011	2012	2013	Var.% 2012-2013	Par.% 2013
Total	345	751	608	1,093	79.82%	100.0%
Total Tradicional	328	740	593	1,079	82.0%	98.69%
Agro Tradicional	23	43	21	15	-29.2%	1.36%
Minería Tradicional	306	696	572	1,064	86.1%	97.33%
Total No Tradicional	16	11	15	14	-5.65%	1.31%
Agropecuaria y Agroindustrias	14	8	12	9	-25.89%	0.83%
Textil	0	0	0	0	841.67%	0.01%
Prendas de Vestir	1	1	1	1	19.69%	0.08%
Metal – Mecánico	0	0	1	3	205.45%	0.24%
Químico	1	1	1	1	20.74%	0.06%
Siderúrgico y Metalúrgico	0	0	0	0	131.63%	0.0%
Minería no Metálica	0	1	0	0	-15.47%	0.03%
Maderas	0	0	0	0	122.74%	0.0%
Varios	0	0	0	0	65.57%	0.04%

Elaboración: ADEX DATA TRADE

Fuente: Aduanas – Perú

El factor fundamental que carecen las empresas es la falta de innovación y la capacidad de valor agregado a los productos básicos que se desarrollan en la región del Cusco.

3.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL:

Las exportaciones del sector agropecuario y agroindustrial de la región del Cusco con respecto al resto del Perú, ha sufrido una contracción en los últimos años del 34.96% con respecto al año 2010.

Tabla N° 8. Exportaciones del sector agropecuario y agroindustrial del Cusco con el resto del Perú 2010-2013.

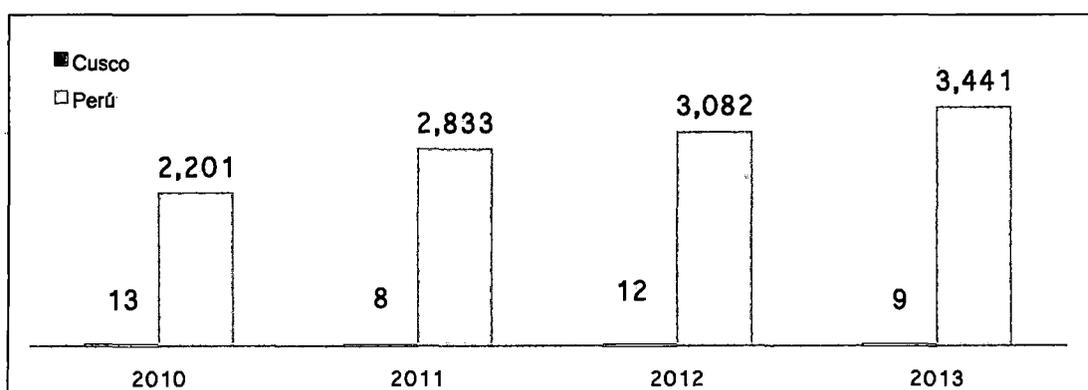
Sector agropecuario y agroindustrial	Miles US\$ FOB				Var. % 2012-2013
	2010	2011	2012	2013	
Región del Cusco	13,946	8,498	12,240	9,071	-25.89%
Resto del Perú	2,201,864	2,833,678	3,082,758	3,441,500	11.64%

Fuente: Elaboración propia en base a la información de Aduanas – Perú a través de ADEX DATA

Elaboración: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 5*, se tiene que el Cusco representa el 0.26% de las exportaciones en el sub sector agropecuario y agroindustrial, logrando tener un bajo crecimiento en estos últimos cuatro años del 30.77%.

Figura N° 5. Exportaciones del sub sector agropecuario y agroindustrial (Millones US\$ FOB)

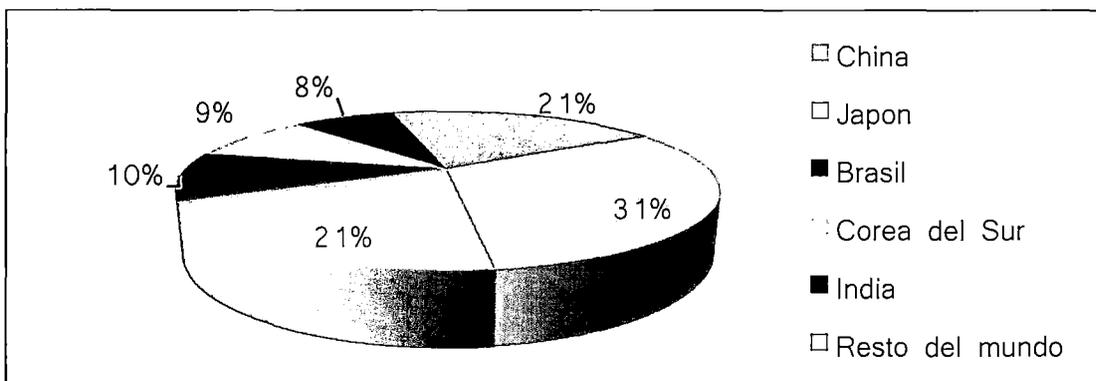


Fuente: Elaboración propia en base a la información de Aduanas – Perú a través de ADEX DATA TRADE.

La región del Cusco, se caracteriza por la reducida y la poca desarrollada clase empresarial, y que se concentran sólo en determinados sectores económicos, esencialmente el agro y el comercio. Asimismo, mantienen un enfoque práctico y carecen de una visión estratégica en el desarrollo de sus actividades.

En la *Figura N° 6*, se observa que, dentro de los principales mercados de destino de las exportaciones de la región Cusco, son China (31%), Japón (21%), Brasil (10%), Corea del Sur (9%), India (8%); y otros (21%).

Figura N° 6. Principales destinos de exportación de la región del Cusco.



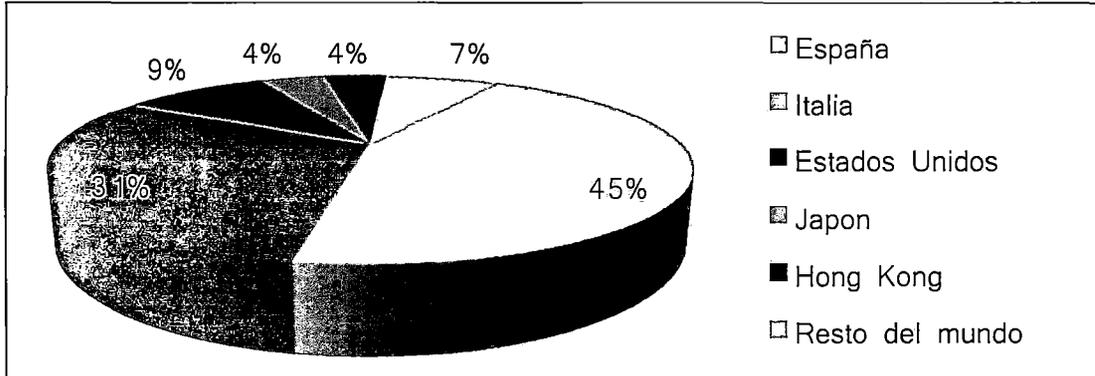
Fuente: Elaboración propia a través de ADEX DATA TRADE - Aduanas – Perú.

Dentro de los principales destino de las exportaciones de la región del Cusco son: China, Japón, Brasil, Corea del Sur e India, cuyos productos principalmente son: minerales de Cobre, cátodos y sus concentrados que representan el 62.15% de las exportaciones tradicionales de la región del Cusco.

La *Figura N° 7*, muestra los principales países destino del sector agroindustrial de la región del Cusco son España (45%), Italia (31%),

Estados Unidos (9%), Japón y Hong Kong (4%) y el resto del mundo (7%).

Figura N° 7. Principales mercados del sector agropecuario y agroindustrial



Fuente: Elaboración propia a través de ADEX DATA TRADE - Aduanas – Perú

Los principales productos exportados a España, Italia y Estados Unidos, principalmente son: maíz blanco gigante, choclo, maíz morado, mote, cacao en grano, cacao orgánico, cacao procesado, achiote, harinas de maíz, sacha inchi, maca, aceites de cedroncillo, habas secas, habas partidas, habas peladas, habas, cúrcuma molida, extracto de hoja de coca y snack de maíz.

Dando muestra de la poca diversidad productiva que tiene la región en el aprovechamiento de la gran variedad de productos existentes en la región. Asimismo, estos mercados representan una gran oportunidad por la presencia de productos peruanos en estos países.

3.1.3. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE BEBIDAS EXÓTICAS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.

Para el análisis de este acápite, se utilizó la consulta a expertos para la identificación de la partida correspondiente a cada producto de las empresas sometidas a estudio.

Por medio del ADEX DATA TRADE, plataforma virtual de la Asociación de Exportadores (ADEX), se realizaron las consultas de las exportaciones e importaciones de todos los productos que las empresas sometidas a estudio (*ver Tabla N° 9*), en el análisis se tomaron los siguientes criterios como: los volúmenes de las exportaciones, principales países destino de exportaciones e importaciones, principales empresas exportadoras y un cuadro del comportamiento de las exportaciones de cada partida entre los años del 2010 y 2013.

Tabla N° 9. Partidas arancelarias de los productos ofrecidas por las empresas productoras de bebidas en la región del Cusco.

Empresas	Clasificación de Bebidas	Productos	Partida Arancelario
Andinoindustrias SAC.	No alcohólica	Aceite de Sacha Inchi	1518009000
Natunec S.A.C.	No alcohólica	Cocona	2009900000
		Aguaymanto Maracuyá	2009892000
Destilería San Antonio S.A.C.	Alcohólica	Vino de Sauco	2204299000
		Licor de Maracuyá	2208700900
Inkaria E.I.RL.	Alcohólica	Crema de Almendras	2208702000
		Alma de 20 Plantas	
		Crema de Sauco	
		Crema de Aguaymanto Crema de Maca	

Fuente: Elaboración propia a través de ADEX DATA TRADE - Aduanas – Perú.

3.1.4. EXPORTACIÓN.

a) PARTIDA ARANCELARIA 1518009 - GRASAS Y ACEITES DE ANIMALES O VEGETALES Y SUS FRACCIONES.

La *Tabla N° 10*, se tiene que la partida arancelaria 1518009, exporto en el 2010 (416 US\$ FOD), 2011 (294 US\$ FOD), 2012 (735 US\$ FOD), 2013 (2,805 miles US\$ FOD).

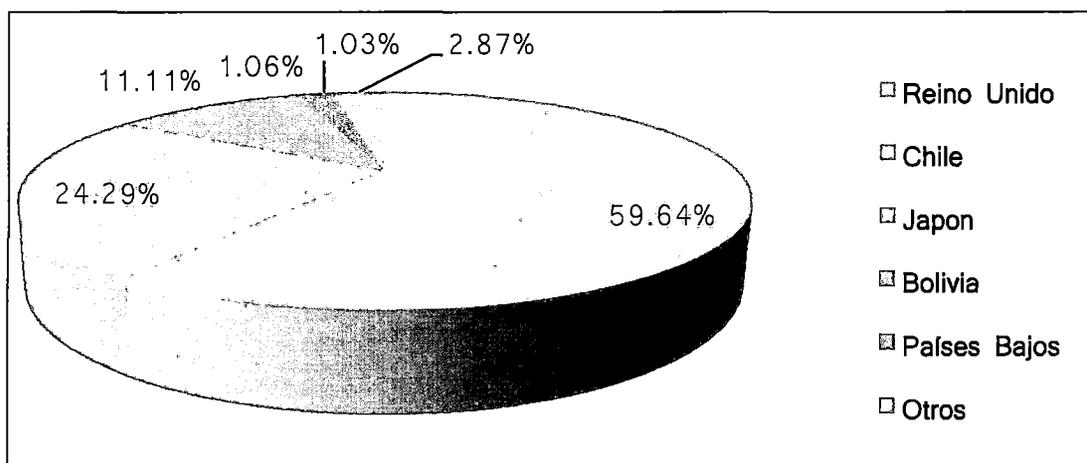
Tabla N° 10. Cantidad de exportación partida arancelaria 1518009 - Grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones.

<i>Miles US\$ FOB</i>				
Año	2010	2011	2012	2013
FOD USD	416	294	735	2,805

Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 8*, dentro de los principales países destino de las exportaciones de la partida 1518009, se tiene el Reino Unido (59.64%), Chile (24.29%), Japón (11.11%) y otros (4.96%).

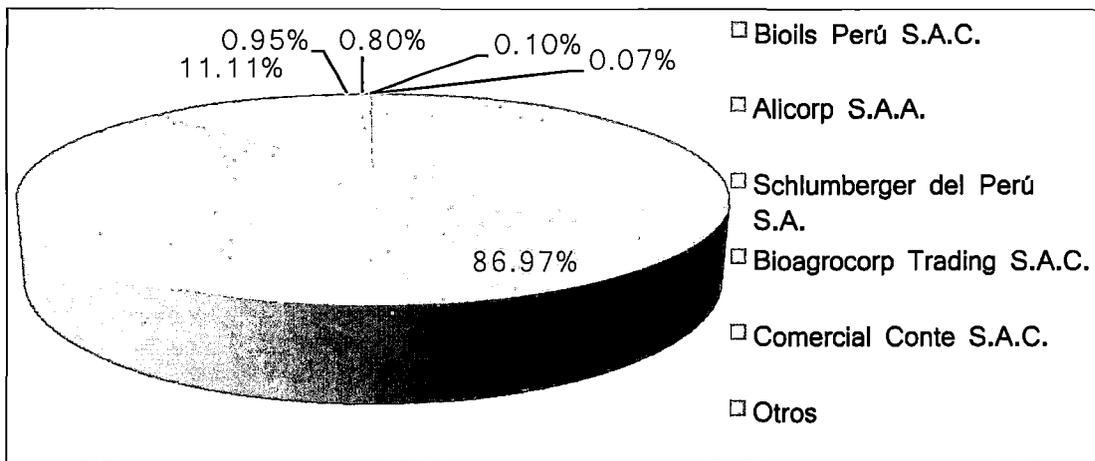
Figura N° 8. Principales mercados de exportación de grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones.



Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 9*, dentro de las principales empresas de esta partida son Bioils Perú (86.97%), Alicorp (11.11%) y otros (1.92%).

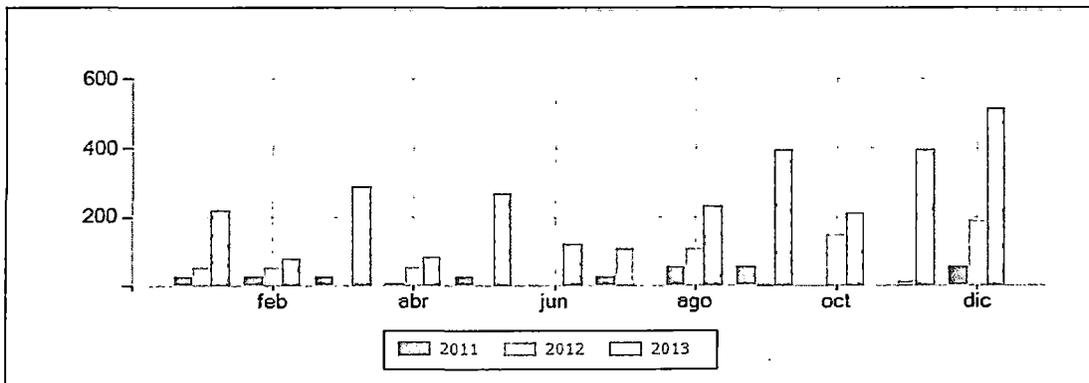
Figura N° 9. Empresas exportadoras de grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones.



Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 10*, se observa que esta partida, tuvo un mayor desempeño en el año 2013, frente a los años anteriores; lo cual demuestra sobre las oportunidades de esta partida en Europa (Reino Unido) y Asia (Japón).

Figura N° 10. Exportación de Grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones en los tres últimos años



Fuente: ADEX DATA TRADE

Se aprecia que esta partida, tiene una creciente alza del volumen de sus exportaciones, con una tasa de crecimiento del 25% anual, dando muestra de las oportunidades que se vienen desarrollando en los productos que tiene esta partida.

b) PARTIDA ARANCELARIA 2009892 - JUGO DE CUALQUIER OTRA FRUTA O FRUTO, U HORTALIZA: LOS DEMÁS.

La *Tabla N° 11*, se tiene que la partida arancelaria 2009892, exporto en el 2011 (176 US\$ FOD), 2012 (25,469 mil US\$ FOD) y en el 2013 (30,372 mil US\$ FOD).

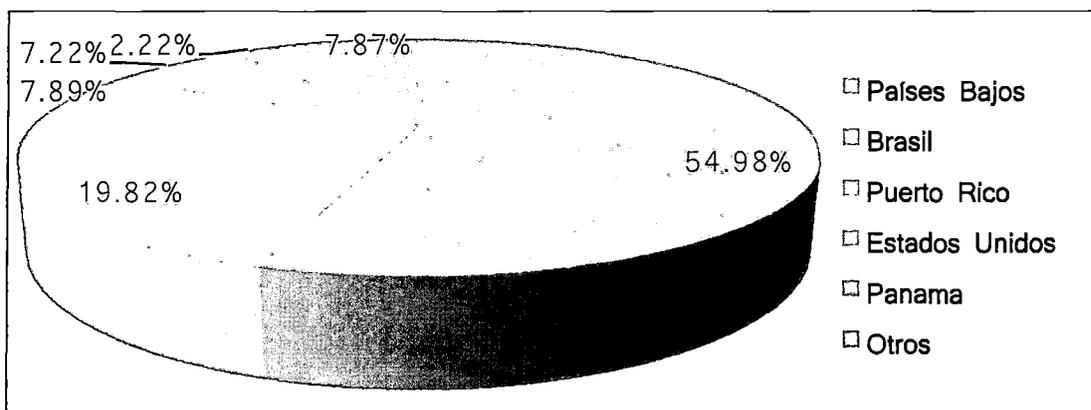
Tabla N° 11. Cantidad de exportación partida arancelaria 2009892 – Jugo de cualquier otra fruta o fruto, u hortaliza: los demás.

<i>Miles US\$ FOB</i>				
Año	2010	2011	2012	2013
FOD USD	-	176	25,469	30,372

Fuente: ADEX DATA TRADE.

La *Figura N° 11*, se tiene que esta partida tiene como principales mercados de exportación a Holanda (54.98%), Brasil (19.82%), Puerto Rico (7.89%), Estados Unidos (7.22%) y otros (10.09%).

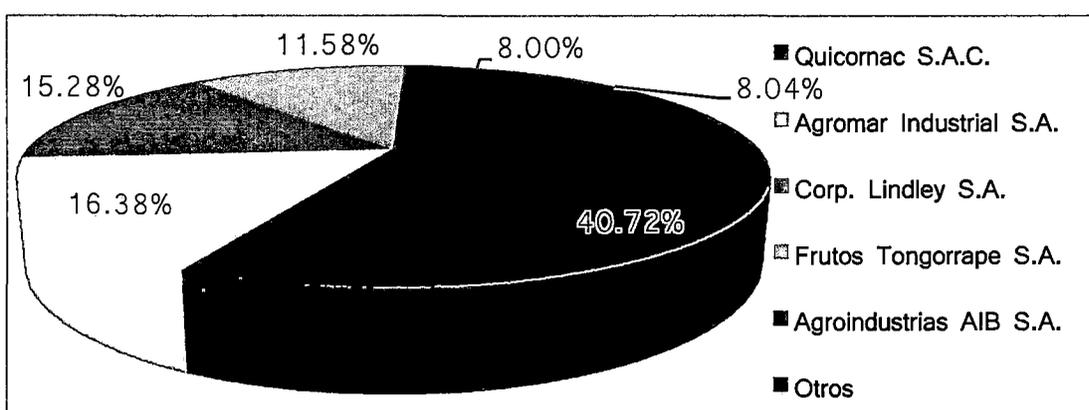
Figura N° 11. Principales mercados de exportación de partida arancelaria 2009892 - Jugo de cualquier otra fruta o fruto, u hortaliza.



Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 12*, se tiene como principales empresas en la exportación de esta partida a Quicomac (40.72%), Agromar Industrial (16.38%), Corp. Lindley (15.28%), Frutos Tongorrape S.A. (11.58%), Agroindustrias AIB S.A. (8.00%) y otros (8.04%).

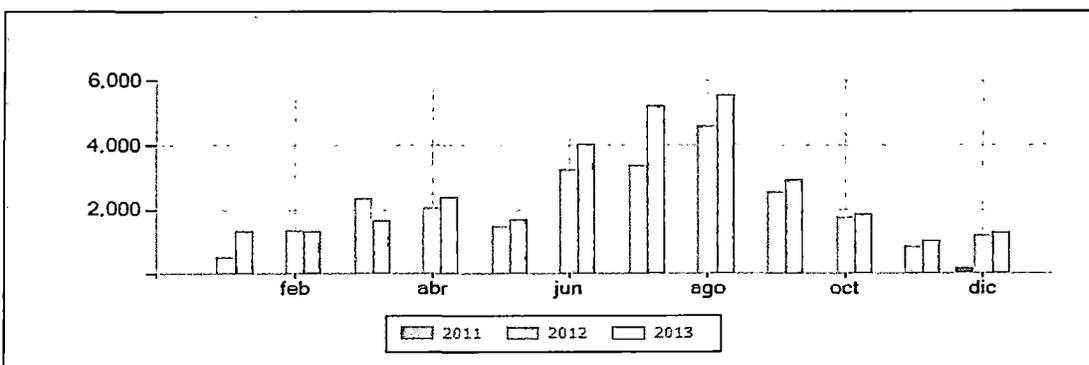
Figura N° 12. Principales empresas exportadoras de partida arancelaria 2009892 - Jugo de cualquier otra fruta o fruto, u hortaliza



Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 13*, se tiene que esta partida tuvo mayor trascendencia en los dos últimos años frente al 2011 en donde esta partida no represento ventas significativas. Asimismo, se tiene que los meses que tiene mayor demanda son junio, julio y agosto.

Figura N° 13. Exportación de partida arancelaria 2009892 - Jugo de cualquier otra fruta o fruto, u hortaliza en los tres últimos años.



Fuente: ADEX DATA TRADE

Esta partida en los últimos tres años presenta una tendencia de crecimiento en las cantidades de exportación teniendo como principales destinos a Holanda y Brasil (representan el 75% de las exportaciones). Asimismo, presenta un mayor consumo entre los meses de junio, julio y agosto, logrando a representar una gran oportunidad para las empresas.

c) PARTIDA ARANCELARIA 2009900 - MEZCLAS DE JUGOS, SIN FERMENTAR Y SIN ALCOHOL, INCLUSO AZUCARADOS.

La *Tabla N° 12*, se tiene que la partida arancelaria 2009900, exporto en el 2010 (116 US\$ FOD), 2011 (1,185 miles US\$ FOD), 2012 (887 US\$ FOD), y en el 2013 (1,256 mil US\$ FOD).

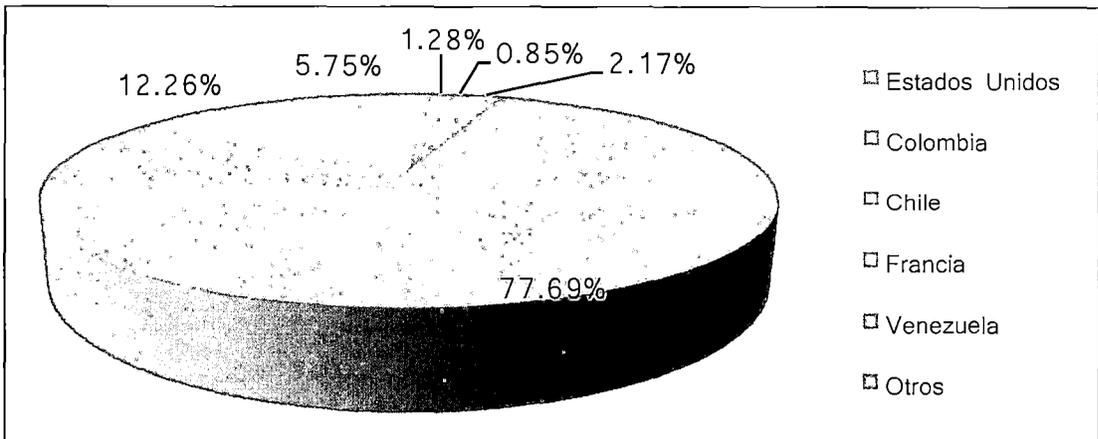
Tabla N° 12. Cantidad de exportación de la partida arancelaria 2009900 - Mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados.

Miles US\$ FOB				
Año	2010	2011	2012	2013
FOD USD	116	1,185	887	1,256

Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 14*, dentro de los principales mercados de exportación son: Estados Unidos (77.69%), Colombia (12.26%), Chile (5.75%), Francia (1.28%), Venezuela (0.85%) y otros (2.17%).

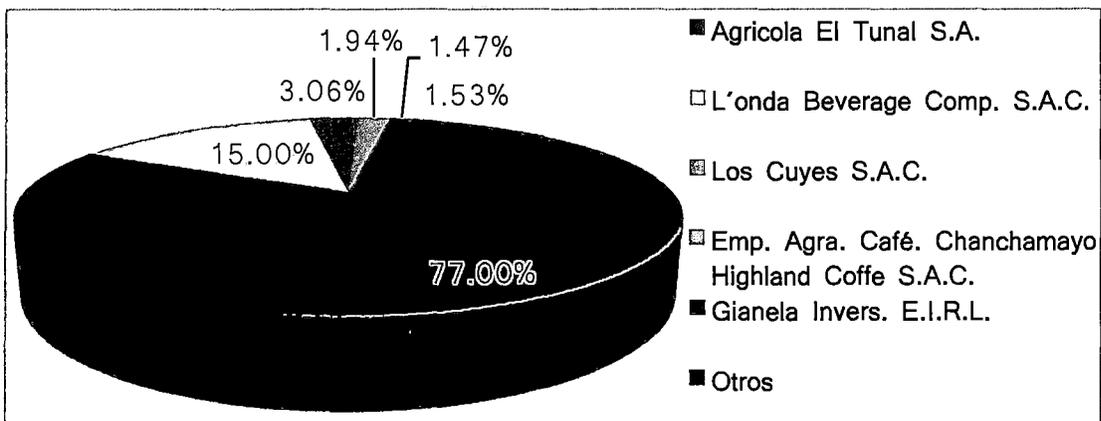
Figura N° 14. Principales mercados de exportación de la partida arancelaria 2009900 - Mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados.



Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 15*, se tiene como principales empresas exportadoras a: Agrícola El tunal (77.00%), L'onda Beverage Comp (15.00%), Los Cuyes S.A.C. (3.06%) y otros (4.94%).

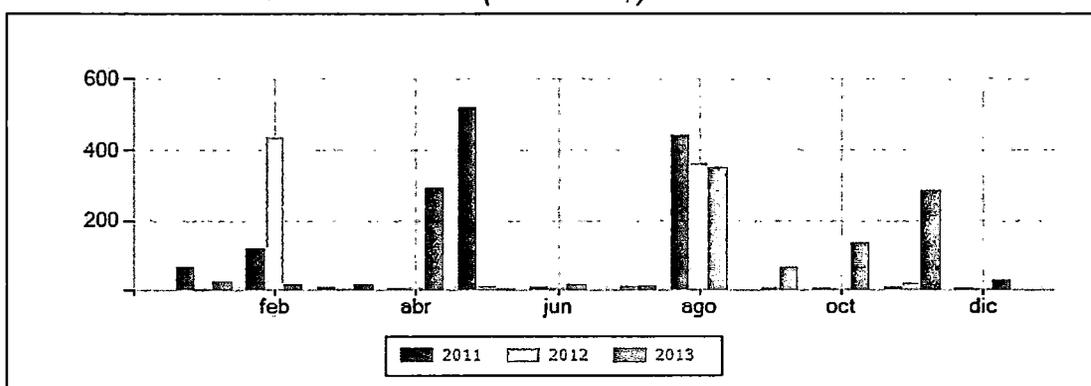
Figura N° 15. Principales empresas exportadoras partida arancelaria 2009900 - Mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados.



Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 16*, se tiene una disminución en la exportación de esta partida del 24% en el año 2012 con respecto a periodos anteriores.

Figura N° 16. Exportación de la partida arancelaria 2009900 - Mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados en los tres últimos años (miles US\$)



Fuente: ADEX DATA TRADE

Esta partida presenta un irregular comportamiento, teniendo como principales destinos a Estados Unidos y Colombia (representan el 90%), cuyos meses de mayor demanda es el mes de agosto.

Asimismo, debido al desempeño creciente logra a representar una oportunidad para la explotación de los productos que enmarca esta partida.

d) PARTIDA ARANCELARIA 2204299000 - LOS DEMÁS VINOS Y MOSTOS DE UVA.

La *Tabla N° 13*, muestra que la partida arancelaria 2204299000, exporto en el 2010 (4 US\$ FOD), 2011 (27 US\$ FOD), 2012 (59 US\$ FOD), y en el 2013 (296 US\$ FOD).

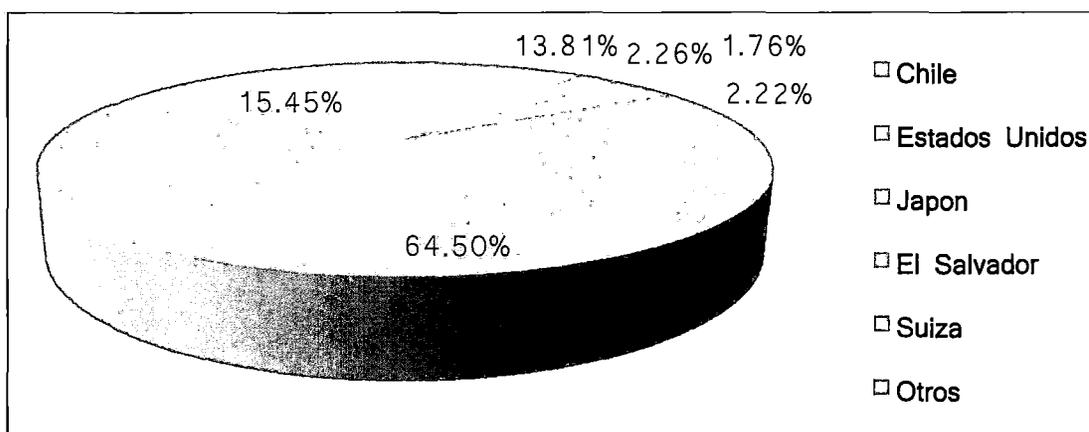
Tabla N° 13. Cantidad de exportación partida arancelaria 2204299000 - Los demás vinos y mostos de uva.

Miles US\$ FOB				
Año	2010	2011	2012	2013
FOD USD	4	27	59	296

Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 17*, dentro de los principales mercados de exportación; se tiene a Chile (64.50%), Estados Unidos (15.45%), Japón (13.81%) y otros (1.76%).

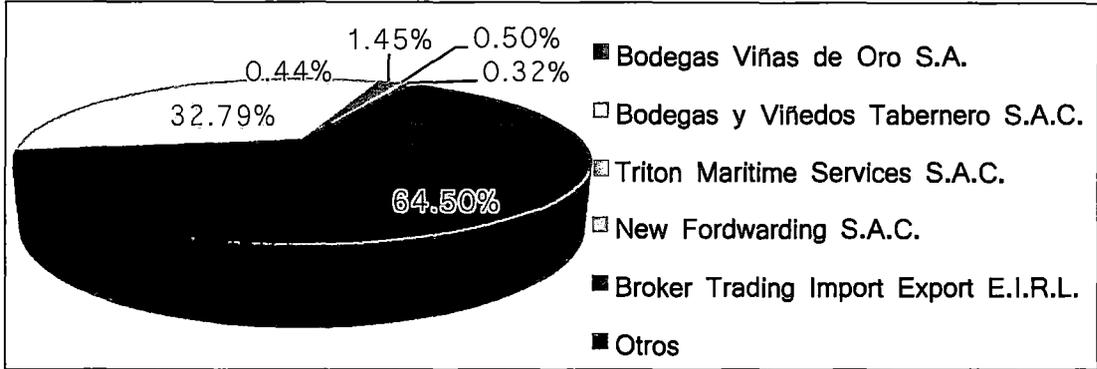
Figura N° 17. Principales mercados de exportación partida arancelaria 204299000 - Los demás vinos y mostos de uva.



Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 18*, se tiene a las principales empresas exportadoras son: Bodegas Viñas de Oro (64.50%), Bodegas y Viñedos Tabernero (32.79%) y otros (2.27%).

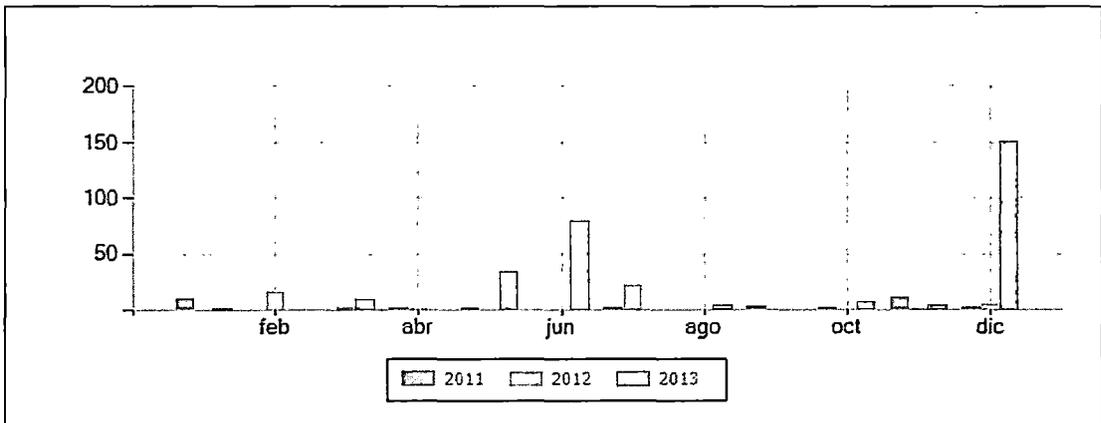
Figura N° 18. Principales empresas exportadoras partida arancelaria 2204299000 - Los demás vinos y mostos de uva.



Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 19*, se tiene un bajo desempeño de esta partida, en donde cuyos productos se concentran principalmente en Chile y Estados Unidos; y la demanda se concentra en junio y diciembre.

Figura N° 19. Exportación de la partida arancelaria 2204299000 – Los demás vinos y mostos de uva en los últimos tres años.



Fuente: ADEX DATA TRADE

Esta partida tiene un gradual crecimiento, teniendo como principales países a Chile, Estados Unidos y Japón (concentran 94% de las

exportaciones). Asimismo, por la particularidad de estos productos representan una oportunidad a mediano y largo plazo.

e) PARTIDA ARANCELARIA 2208702000 – LICORES.

La *Tabla N° 14*, se tiene que la partida arancelaria 2208702000, exporto en el 2010 (158 US\$ FOD), 2011 (95 US\$ FOD), 2012 (20 US\$ FOD), y en el 2013 (7 US\$ FOD).

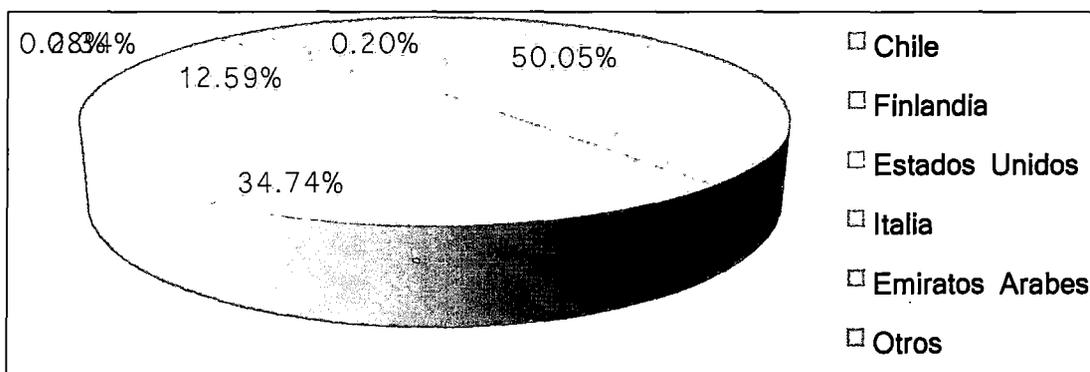
Tabla N° 14. Cantidad de exportación partida arancelaria 2208702000 – licores.

<i>Miles US\$ FOB</i>				
Año	2010	2011	2012	2013
FOD USD	158	95	20	7

Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 20*, dentro de los principales mercados de exportación de esta partida son Chile (50%), Finlandia (35%), Estados Unidos (13%) y otros (2%).

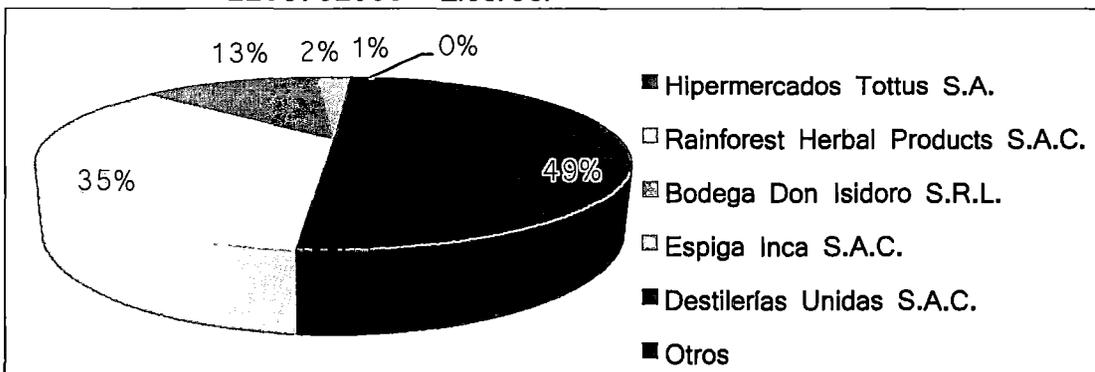
Figura N° 20. Principales mercados de exportación partida arancelaria 2208702000 – licores.



Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 21*, se tiene como principales empresas exportadoras de esta partida a Hipermercados Tottus (49%), Rainforest Herbal Products (35%) y Bodega Don Isidoro (13%) y otros (3%).

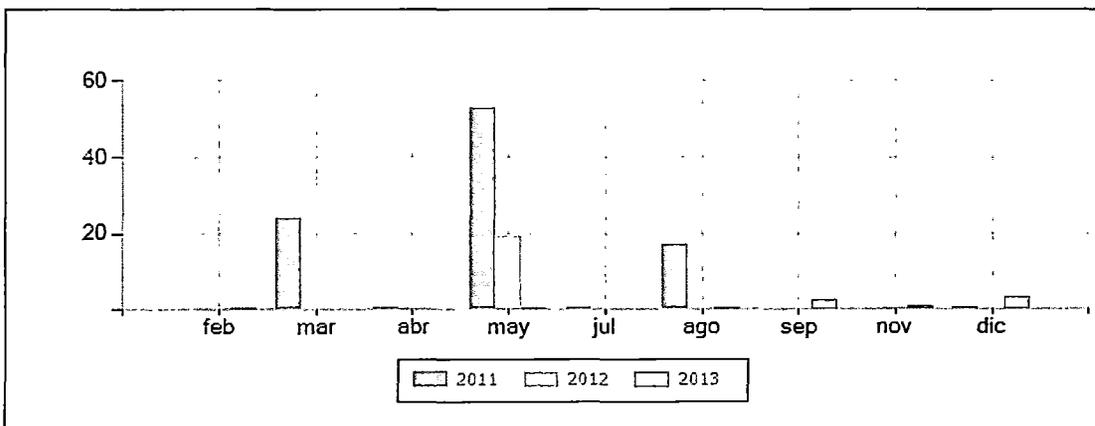
Figura N° 21. Principales empresas exportadoras de la partida arancelaria 2208702000 – Licores.



Fuente: ADEX DATA TRADE

La *Figura N° 22*, se muestra el descenso de los volúmenes de exportación de esta partida entre los años del 2011 a 2013

Figura N° 22. Exportación de partida arancelaria 2208702000 – licores en los tres últimos años



Fuente: ADEX DATA TRADE

Se observa un descenso constante de las cantidades de exportación de los productos de esta partida, representa un peligro debido al limitado desempeño que presenta estos últimos tres años 2011-2013.

Por medio de la identificación, análisis de las partidas arancelarias, nos permitió comprender el desempeño de los productos en el comercio internacional, lográndose a obtener una gran diferencia entre las bebidas no alcohólicas y las alcohólicas.

Las bebidas no alcohólicas lograron tener un crecimiento en los últimos tres años (2011, 2012 y 2013), como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 15. Tasa de Crecimiento de las partidas arancelarias 2010-2013.

Tipo de bebida	Partida arancelaria y denominación	Tasa de Crecimiento (%)*
No alcohólica	1518009 - grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones	574%
	2009892 - jugo de cualquier otra fruta o fruto, u hortaliza: los demás	17157%**
	2009900 - mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados	983%
Alcohólica	2204299000 - los demás vinos y mostos de uva	7300%
	2208702000 - licores	-96%

* Fórmula aplicada es $[cantidad\ exportada\ actual - (menos)\ cantidad\ exportada\ pasada\ o\ base] / cantidad\ exportada\ pasada\ o\ base$.

** Con respecto al año 2011.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los productos que mas destacaron son: el aceite de sacha inchi y los jugos de cualquier otra fruta (cocona, aguaymanto y maracuyá). Asimismo los principales países que concentran el mayor porcentaje en las cantidades de exportaciones son: Reino Unido, Holanda y Estados Unidos.

Asimismo, las bebidas alcohólicas presentaron variaciones en las cantidades de exportación en los últimos tres años (2011,2012 y

2013), siendo la partida arancelaria 2204299000 – Los demás vinos y mostos de uva (Vino de Sauco y Licor de Maracuyá), lograron aumentar sus ventas considerablemente. En cambio, la partida arancelaria 2208702000 – Licores (crema de almendras, alma de 20 plantas, crema de Sauco, crema de aguaymanto, crema de maca), tuvo una disminución en las cantidades de exportación, como se muestra en la *Figura N° 15*.

Las partidas arancelarias estudiadas tienen un mayor consumo en países latinoamericanos como Colombia y Brasil en el caso de jugos y néctares de fruta. En las bebidas alcohólicas (vinos y cremas) en Chile y Argentina principalmente, logrando a representar una oportunidad por los beneficios arancelarios vigentes con estos países.

Sin embargo, existen nuevas tendencias en el consumo de bebidas tomando como base la preocupación por la salud mejorando los hábitos de consumo de alimentos y bebidas con alto valor nutricional, orgánico y que sean socialmente responsables.

3.1.5. IMPORTACIÓN.

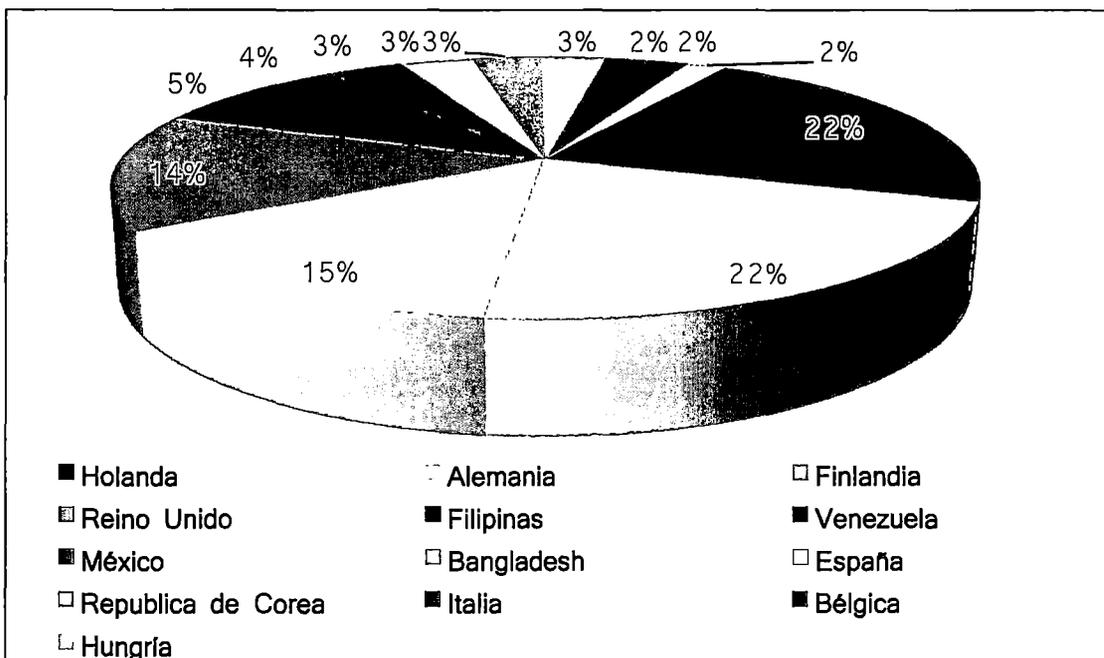
Se identifica las cantidades de las importaciones de las partidas arancelarias con sus principales países.

Asimismo, nos brinda un panorama sobre el comportamiento de consumo de los países en relación a las partidas arancelarias de los productos de las empresas sometidas a estudio.

a) PARTIDA ARANCELARIA 151800 - GRASAS Y ACEITES DE ANIMALES O VEGETALES Y SUS FRACCIONES.

En la *Figura N° 23*, se muestra los principales países importadores de esta partida son: Alemania (22%), Holanda (22%), Finlandia (15%) y Reino Unido (14%); representan el 80% de 202 países que asciende a un total de US\$D 2'114,034.00.

Figura N° 23. Principales países importadores de grasas y aceites de animales o vegetales y sus fracciones.

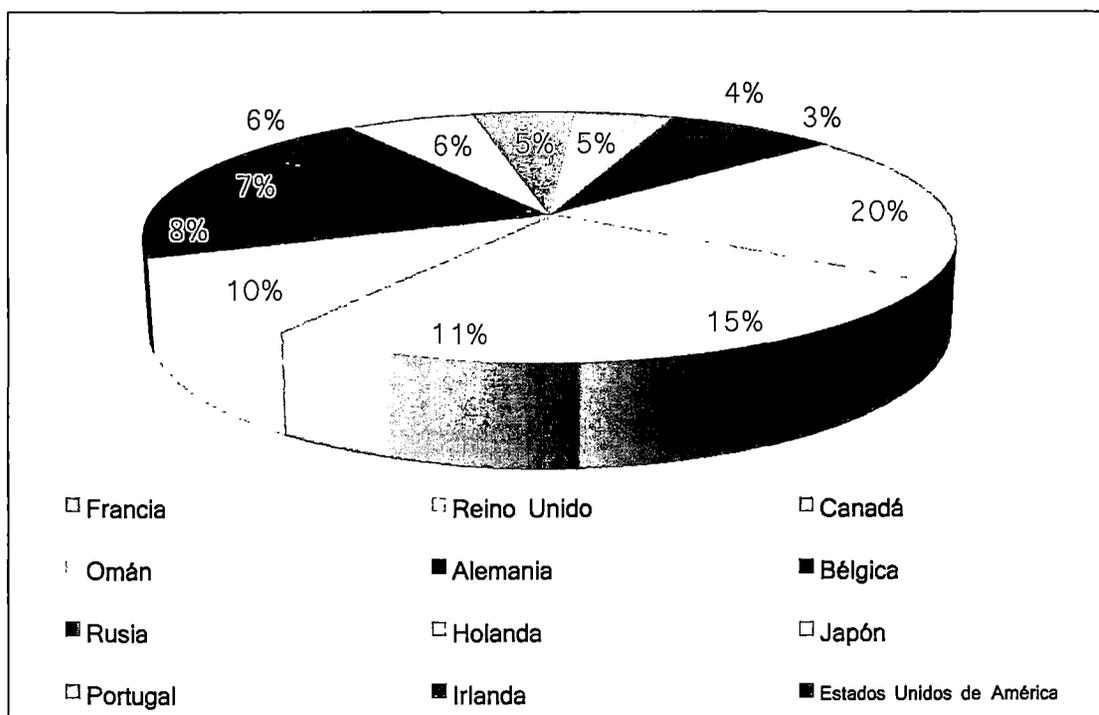


Fuente: Elaboración propia a través de UN COMTRADE.

b) PARTIDA ARANCELARIA 200990 - MEZCLAS DE JUGOS, SIN FERMENTAR Y SIN ALCOHOL, INCLUSO AZUCARADOS.

De acuerdo a la *Figura N° 24*, dentro de los principales países importadores de esta partida son: Francia (20%), Reino Unido (15%), Canadá (11%), Omán (10%) y Alemania (8%) que representan el 80% de 224 países de un monto de US\$D 910,179.00.

Figura N° 24. Principales países importadores de productos mezclas de jugos, sin fermentar y sin alcohol, incluso azucarados.

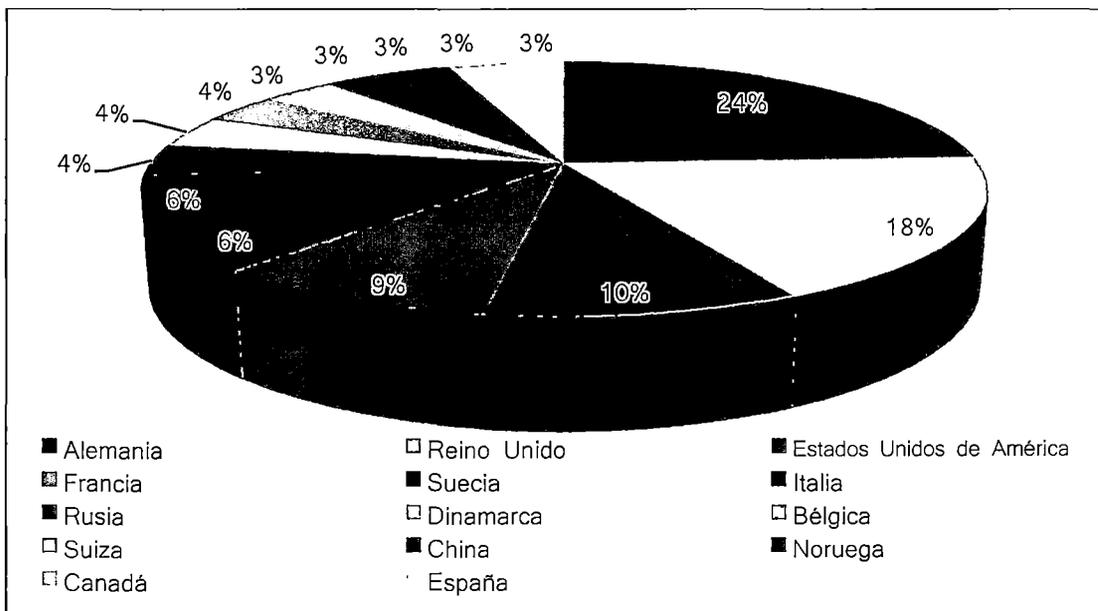


Fuente: Elaboración propia a través de UN COMTRADE.

c) PARTIDA ARANCELARIA 220429 LOS DEMÁS VINOS Y MOSTOS DE UVA.

De acuerdo a la *Figura N° 25*, dentro de los principales países importadores de esta partida son Alemania (24%), Reino Unido (18%), Estados Unidos (10%) y Francia (9%), que representan el 80% de 222 países de un monto total US\$D 3'440,777.00

Figura N° 25. Principales países importadores de los demás vinos y mostos de uva.



Fuente: Elaboración propia a través de UN COMTRADE.

3.1.6. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

- **Oportunidades:**

- **Mayor demanda internacional de productos orgánicos:** El abuso excesivo de abonos sintéticos o artificiales, ha generado que las poblaciones padezcan de enfermedades a causa del consumo de estos productos. Es por ello, que existe un mayor consumo de productos saludables que permite complementar su alimentación de manera sana y saludable.
- **Apertura Comercial (Tratados de Libre Comercio – TLC’s):** Los acuerdos comerciales suscritos por el Perú han permitido incrementar el número de productos exportados y empresas exportadoras, sobre todo en el rubro no tradicional. Asimismo, por medio de los Acuerdos Comerciales a generado diversificar nuestra oferta de productos no tradicionales.
- **Estabilidad Macroeconómica:** es un país con bajos niveles de deuda pública, que mantiene un presupuesto público dentro de los niveles de equilibrio, producto de la disciplina fiscal implementada desde el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como parte de un esquema de crecimiento continuo del PBI.

- **Amenazas:**

- **Pocos de Proveedores:** Debido a la limitada red de proveedores, estos influyen en la capacidad de producción, logrando alterar las programaciones mensuales, de frutas y de envases de vidrio y de plástico.
- **Cambio climático:** El calentamiento global, entre los principales factores tenemos el deshielo de la cordillera, precipitadas lluvias, Huaycos y rayos solares (excesiva calor).

- **El comercio ilegal (contrabando):** Gran informalidad de empresas, no están formalizadas, evaden impuestos, entre otros.
- **Fluctuaciones de precios internacionales:** Influencia de precios por parte de otros países a nuestros productos.
- **Apropiación ilícita de la propiedad intelectual:** su alto costo, viene a representar una limitante para la inscripción de los derechos por parte de las MyPes, es por ello que se originan muchos plagios entre ellas, logrando poner en riesgo el Know How y el funcionamiento de las empresas.
- **Inestabilidad social⁵:** Generado por las fuerzas sociales y la falta de capacidad del gobierno en solucionar los problemas oportunamente.
- **Políticas y normativas para el sector agrario:** En los últimos años se han desarrollado distintos dispositivos legales para promocionar y regular la actividad agraria en el país. Sin embargo, existe el riesgo de que no se respete la estabilidad jurídica del sector en particular la Ley de promoción del sector agrario⁶, logrando afectar las inversiones y a generar pérdidas y sobrecostos a las empresas.
- **Infraestructura física:** La infraestructura en el Cusco es deficiente, existe una brecha grande de inversión en infraestructura (transportes, saneamiento, electricidad y

⁵ Según último informe de la Defensoría del Pueblo, a diciembre del 2013, existían 170 conflictos sociales activos y 46 en estado latente(<http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>; consultado el 13/06/2014)

⁶ Ley de promoción y desarrollo de la agricultura; que presenta una serie de beneficios laborales y tributarios para la agricultura.

comunicaciones), lo cual ubica en el puesto 11 de las 24 regiones del Perú IPE (2013).

- **Potencial presencia de plagas y enfermedades:** Que afecten los cultivos de las materias primas.
- **Servicios logísticos caros y deficientes:** El servicio del traslado de los insumos es deficiente, debido a la gran informalidad que presentan en el atraso en la entrega de productos.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

Por medio del análisis interno se realiza el diagnóstico de la situación actual de las empresas sometidas a estudio, que son: Andinoindustrias S.A.C., Natunec S.A.C., destilería San Antonio S.A.C., Inkaria E.I.R.L., con la finalidad de conocer el funcionamiento de sus procesos operativos y administrativos; además de identificar las fortalezas que deben ser potenciadas y mejorar las debilidades que serán la base para el planteamiento del plan de acción de consorcios de exportación de las empresas de bebidas exóticas.

3.2.1. EMPRESA “ANDINOINDUSTRIAS S.A.C.”.



3.2.1.1. PERFIL DE LA EMPRESA ANDINOINDUSTRIAS.

La empresa Andinoindustrias S.A.C., es una empresa familiar constituida en el año 2002, está conformado por 2 socios José Anaya y Mario Anaya, inicialmente empezaron con la exportación de Sacha Inchi, en donde tuvieron éxito, por diversos años.

Y viendo las oportunidades de la exportación de productos andinos vieron la necesidad de diversificar su oferta. En el 2007 se especializaron en la promoción de productos andinos, poniendo en valor y protegiendo recursos naturales y culturales de las poblaciones andinas del Perú, para mejorar su calidad de vida y colocando insumos nativos industrializados en el mercado mundial.

Actualmente tienen 14 líneas de productos: granos andinos (Quinoa, Kiwicha, Canihua, Maíz morado, Chía y Tarwi), producto amazónicos (Sacha Inchi, Huasai, Camú Camú), raíces y frutos andinos (Maca, Yacon, Lúcumá, Aguaymanto) y productos del bosque seco (Algarrobo).

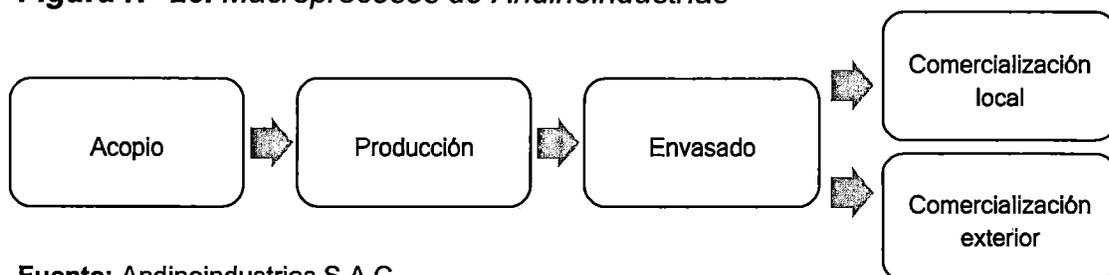
La empresa está bajo el marco jurídico legal de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, Ley N° 28015 promulgada el 3 de julio del 2003 y su reglamento Decreto Supremo N° 009 – 2003 – TR.

La empresa tiene la siguiente ubicación geográfica:

Región	:	Cusco
Provincia	:	Cusco
Distrito	:	Wanchaq
Domicilio	:	Av. Manco Ccapac N° 517
Teléfono	:	+51 084 233952

La *Figura N° 26*, muestra los macroprocesos de la empresa Andinoindustrias S.A.C.

Figura N° 26. Macroprocesos de Andinoindustrias

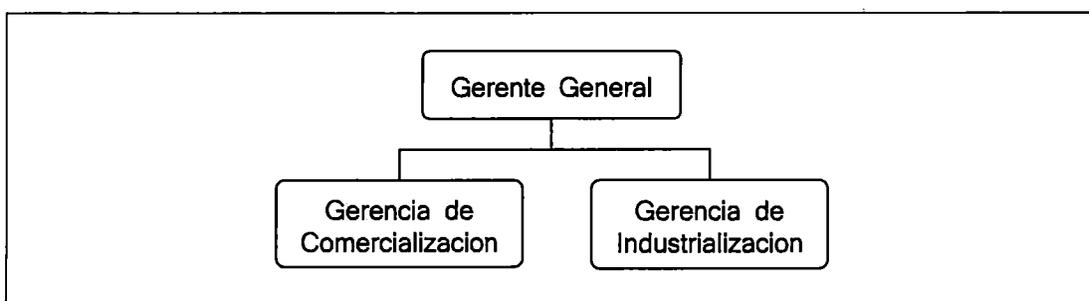


Fuente: Andinoindustrias S.A.C.

3.2.1.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA ANDINOINDUSTRIAS.

Andinoindustrias está conformado por un órgano de alta dirección y dos órganos de línea, que es como sigue: Gerente General dirigido por el señor Mario Anaya, en la Gerencia de Comercialización por la señora Belén de Anaya y la Gerencia de Industrialización por el señor José Anaya. Para mayor se muestra la *Figura N° 27*.

Figura N° 27. Organigrama de la empresa Andinoindustrias.

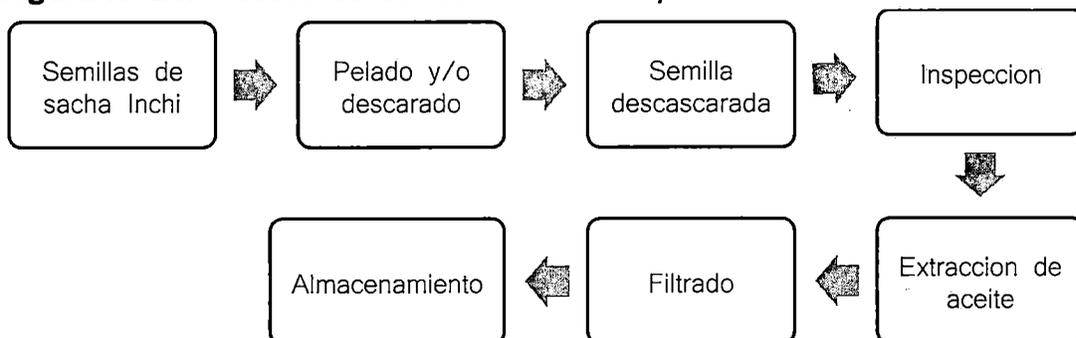


Fuente: Andinoindustrias S.A.C.

3.2.1.3. PROCESO DE FABRICACIÓN DEL ACEITE DE SACHA INCHI.

La información del proceso de fabricación no fue proporcionada por la empresa, por ser de carácter confidencial y vulnera el Know How de la empresa, frente a ello se presenta el siguiente proceso fabricación desarrollado por Chirinos (2009, pág. 32-33), de forma general y esquemática, el proceso de extracción de aceite a partir de las semillas se muestra en la *Figura N° 28*, que indica que este proceso puede presentar algunas variantes cuyas consecuencias influyen en la calidad como en la productividad.

Figura N° 28. Proceso de fabricación de la empresa Andinoindustrias.



Fuente: Chirinos (2009). *Exportación de sachá inchi al mercado de Estados Unidos*. (1ra. Edición). Lima. Editorial Cordillera S.A.C., pág. 32.

A continuación se describe las etapas principales:

1. **Molienda:** la extracción del aceite se realiza con mayor eficiencia cuando la semilla se somete a una trituración previa o a una laminación. Para esta operación existen molinos diseñados para producir la rotura de la semilla. El diámetro de los cilindros de un molino de rodillos varía de 200 a 400

milímetros y su longitud es de 1000 milímetros. También se utilizan con este fin los molinos de martillo o cilindros dentados.

2. **Calentamiento:** favorece el proceso posterior de extracción. Las gotas de aceite repartidas en la masa de la semilla se unen entre ellas para originar gotas más grandes, que salen más fácilmente de la masa de la semilla, por efecto de la elevación de la temperatura. Es importante mencionar que el calentamiento de las semillas se debe realizar con equipos adecuados para no producir alteraciones físico químicas u organolépticas en el aceite.
3. **Método de prensado mecánico:** el principio de extracción mecánica se basa en la aplicación de presión sobre una masa de productos oleaginosos combinados en bolsas, telas, mallas u otros. Este proceso puede hacerse mediante prensas continuas o discontinuas
4. **Método de extracción por solvente:** este proceso se realiza con hexano, el cual elimina los constituyentes no oleosos, como la proteína y la fibra. Prácticamente es el único método para conseguir una extracción casi completa del aceite.

El tiempo de vida del aceite de sachá inchi se ha estimado en 18 meses en condiciones óptimas de almacenamiento, es decir, en un lugar seco, fresco y por debajo de los 30°C, lejos de la luz solar y con el envase sellado.

3.2.1.4. NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ANDINOINDUSTRIAS.

Los niveles de producción de la empresa Andinoindustrias, se realiza a partir de la cosecha de Sacha inchi, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 16. Nivel de producción comparativa de la empresa Andinoindustrias 2011 – 2012 (por Tn.).

AÑOS	2011	2012	
PRODUCTOS	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	TASA DE CRECIMIENTO
Sacha inchi	18.4 Tn.	21.4 Tn.	4%
Total	18.4 Tn.	21.4 Tn.	4%

Fuente: Datos elaborado en base a documentos de la empresa.

El nivel de producción se analizó tomando como base los pedidos recepcionados de los clientes durante el año del 2011 y 2012. Cabe mencionar, que la empresa no cuenta con un stock adicional, por que la empresa solo produce en razón a los pedidos que hacen sus clientes con anticipación. Asimismo, se tiene una tasa de crecimiento del 4%.

En cuanto a la productividad, en general, se obtiene 12% de aceite por cada kilogramo de semilla; sin embargo, este porcentaje puede variar en función del método de extracción aplicado. Los métodos para la extracción de aceite son: extracción mecánica y por solvente. Chirinos (2009, pág. 33)

3.2.1.5. PRODUCTOS DE LA EMPRESA ANDINOINDUSTRIAS.

A continuación se muestra los productos de la empresa Andinoindustrias, sus dos líneas de producción: Aceites y Granos andinos.

Figura N° 29. *Aceite de sacha inchi de Andinoindustrias.*



Fuente: Adaptada de la página Web <http://www.andinoindustrias.com/spanish/proyectos.php>; consultado el 15/05/2014.

La presentación del Sacha Inchi, están envasadas a granel en bolsa plástica de calidad alimentaria de 20 kilos neto, acondicionada en caja de cartón corrugado simple de 17 x 38,8 x 53 com. Un Contenedor FCL 20" contiene 11 pallets (792 cajas, 15840kg de harina). Para mayor detalle se muestra la siguiente figura:

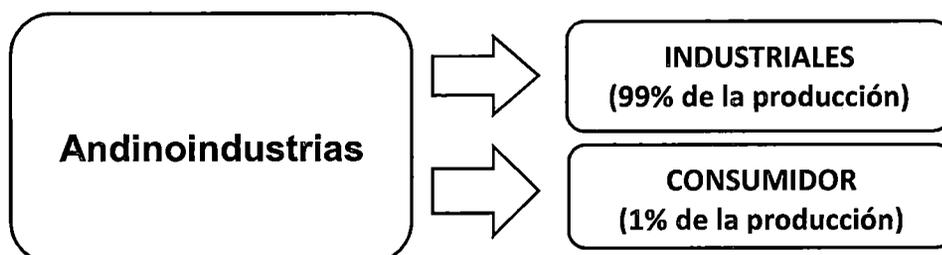
Figura N° 30. *Empaque a granel de productos de Andinoindustrias.*



Fuente: Adaptada de la página Web <http://www.andinoindustrias.com/spanish/proyectos.php>; consultado el 15/05/2014.

3.2.1.6. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE ANDINOINDUSTRIAS

Figura N° 31. *Canales de comercialización de Andinoindustrias*



Fuente: Elaboración propia, en base a la encuesta

El 99% de su producción se comercializa a través de compradores industriales. El 1% de su producción lo comercializa a través de supermercados, tiendas naturistas y personal médico que realiza su pedido.

3.2.2. EMPRESA “NATUNEC S.A.C.”



3.2.2.1. PERFIL DE LA EMPRESA NATUNEC

La empresa Natunec S.A.C., se inicio en el año 2006, se crea la asociación de productores y Transformadores “Kaypachapi Llank’ay” (Natunec), en el distrito de Izcuchaca, surge como una alternativa de generación del trabajo en la localidad, a través de la obtención de la materia prima con elementos de la zona y la necesidad de prolongar la vida útil de sus frutas, mediante la transformación de las mismas a néctares, llegando a mantener y preservar sus propiedades, siendo de mucho beneficio para la salud, así como en otras actividades que involucra el proceso de producción y transformación de néctares.

Después de una serie de pruebas, la empresa inicia sus actividades en el año 2008, con la producción de néctares de fruta como: la Cocona, Aguaje y Extracto de Nopal.

Actualmente desarrolla sus actividades bajo la denominación de la Asociación Empresarial “Natunec”, conformada por 12 socios, asimismo cuenta con otros productos como son el Néctar de Maca, Néctar de Calabaza, Néctar de Sábila; asimismo están en la incorporación de otros componentes naturales como son: la Estevia y el Camú Camú.

Asimismo, la empresa viene integrando con otras asociaciones de productores como son: la Asociación de Productores de Sábila de Quillabamba; la Asociación de Productores de Calabaza de Urubamba; la Asociación de Productores de Penca de Tuna de Paruro. Por otro lado, es miembro de las siguientes asociaciones como: Asociación Regional de Productores Ecológicos (ARPEC), Asociación de Transformadores y Productores Ecológicos del Cusco (ATPEC) y Asociación Regional de Productores Agropecuarios Cusco (ARPAC).

Llegando a participar en distintas Ferias Locales, Regionales (Feria de Huancaro - Cusco) y Nacionales (Feria de Mistura 2011 y 2012), para así poder consolidar su presencia empresarial en la región del Cusco.

Actualmente la empresa se está a reubicando su planta de producción hacia la localidad de Anta, que inicialmente se ubicaba en la ciudad del Cusco.

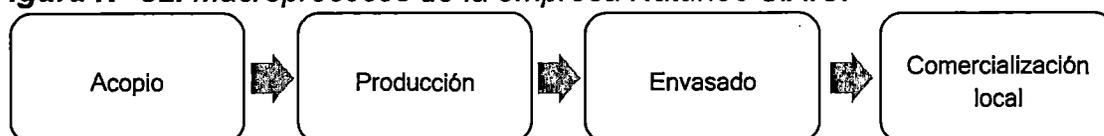
La empresa Natunec está inscrita bajo escritura pública de fecha 29 de mayo del 2006, en el registro de personas jurídicas denominada "Kaypachapi Llankay", en el registro N° 722, folio N° 4296v - 4257.

Asimismo, la empresa Natunec, tiene la siguiente ubicación geográfica:

Región : Cusco
Provincia : Anta
Distrito : Izcuchaca
Domicilio : Jr. Jaquijahuana N° 1000 – Sector Chacacurqui
Teléfono : +51 984 381630

La *Figura N° 32*, muestra los macroprocesos de la empresa Natunec S.A.C.

Figura N° 32. Macroprocesos de la empresa Natunec S.A.C.



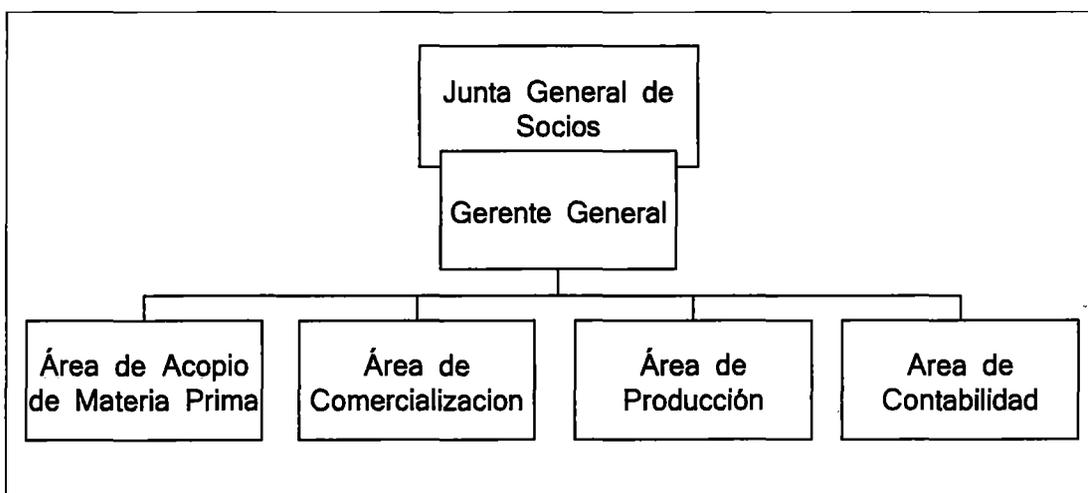
Fuente: Natunec S.A.C.

3.2.2.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA NATUNEC

La organización de la empresa Natunec, cuenta con dos órganos de alta gerencia un órgano y cuatro órganos de línea, que son como sigue: la Junta General de Socios conformado por 12 personas, seguido del Gerente General representado por el señor Dimas Rodríguez, asimismo los órganos de línea como el área de acopio

de materia prima está representado por el señor Modesto Rodríguez, área de comercialización ocupado por el señor Nicanor Catacora, área de producción ocupado por la señora Lidia Navarro y en el área de contabilidad dirigido por el señor Alberto Bravo. Para mayor detalle se muestra la *Figura N° 33*.

Figura N° 33. Organigrama de la empresa Natunec.

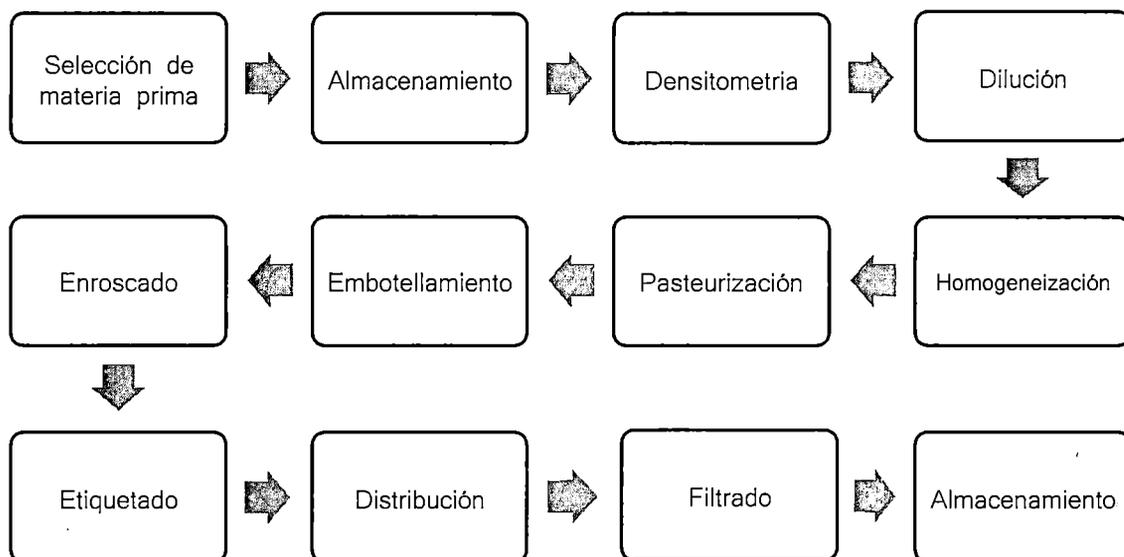


Fuente: Natunec S.A.C.

3.2.2.3. PROCESO DE FABRICACIÓN DE LOS JUGOS O NECTARES DE FRUTA.

El proceso de fabricación, es referencial y los resultados son variados, se presenta la *Figura N° 34*, que indica los principales procesos en la fabricación de los jugos y néctares de fruta de la empresa Natunec.

Figura N° 34. Proceso de fabricación de la empresa Natunec.



Fuente: Natunec S.A.C.

A continuación se describe las etapas principales:

- 1. Selección de materia Prima:** Se realiza a partir de la selección de Frutas, se hace la separación por tamaño, color y tiempo de maduración; la empresa selección a sus proveedores por la buena materia prima que ofrece.
- 2. Almacenamiento:** en el momento de la recepción de las frutas frescas, estas son refrigeradas para su posterior uso.
- 3. Densitometria:** Pesado de todos los insumos en cuanto de materia prima de 2 a 3 minutos.
- 4. Dilución:** Las frutas se diluye en el agua por 15 a 20 segundos.
- 5. Homogeneización:** Todos las frutas están bajo una sola característica.
- 6. Pasteurización:** Se realiza una cocción de dos series 10 minutos.

7. **Embotellamiento:** Se procede a embasar el producto final en envases de 750 ml. y 1000 ml.
8. **Enroscado:** El tapado o enroscado cada botella, con ayuda de la selladora de botellas.
9. **Etiquetado:** Se concluye con el etiquetado de cada producto.
10. **Distribución:** Se hace a través de los distintos comercializadores, asimismo se atiende a todos los pedidos recepcionados anterior a la fecha.

3.2.2.4. NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA NATUNEC.

La empresa Natunec cuenta con 6 productos, dentro de los más importantes son: Néctar de Cocona (22%); Néctar de Aguaje (18%), Néctar de Maca (15%); Néctar de Savila (15%); Néctar de Calabaza (15%); y Extracto de Nopal (15%) de la producción, para mayor detalle se muestra la *Tabla N° 17*.

Tabla N° 17. Nivel de producción comparativa de la empresa Natunec (por botella de 1000 ml. y 750 ml.).

AÑOS	2011			2012		
	PRODUCTOS	PRODUCCIÓN	% PARTICIPACION	PRODUCCIÓN	% PARTICIPACION	TASA DE CRECIMIENTO
1	Néctar de Cocona	1500	20%	2000	22%	17%
2	Néctar de Aguaje	1500	18%	2000	17%	10%
3	Néctar de Savila	1500	15%	2000	15%	14%
4	Néctar de Maca	1500	15%	2000	15%	14%
5	Néctar de Calabaza	1500	15%	2000	15%	14%
6	Extracto de Nopal	1500	15%	2000	15%	14%
	Total	9000	100%	12000	100%	14%

Fuente: Natunec S.A.C.

El 20% de la producción es embotellada en envases de 1000ml y el 80% en envases de 750ml, asimismo se tiene una tasa de promedio de crecimiento anual del 14% aproximadamente.

3.2.2.5. PRODUCTOS DE LA EMPRESA NATUNEC

Los productos ofrecidos por la empresa Natunec, en su gran variedad son:

- Néctar de Cocona
- Néctar de Aguaje
- Néctar de Savila
- Néctar de Maca
- Néctar de Calabaza
- Extracto de Nopal

Figura N° 35. Productos de la empresa Natunec

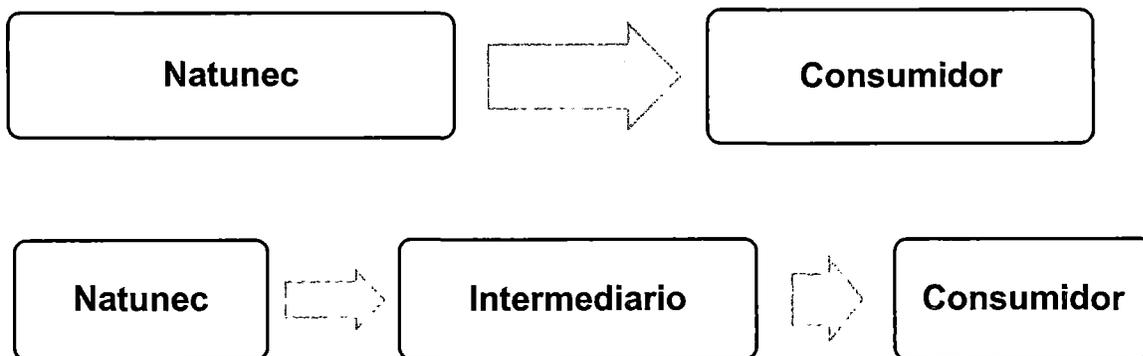


Fuente: Natunec S.A.C.

3.2.2.6. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA NATUNEC

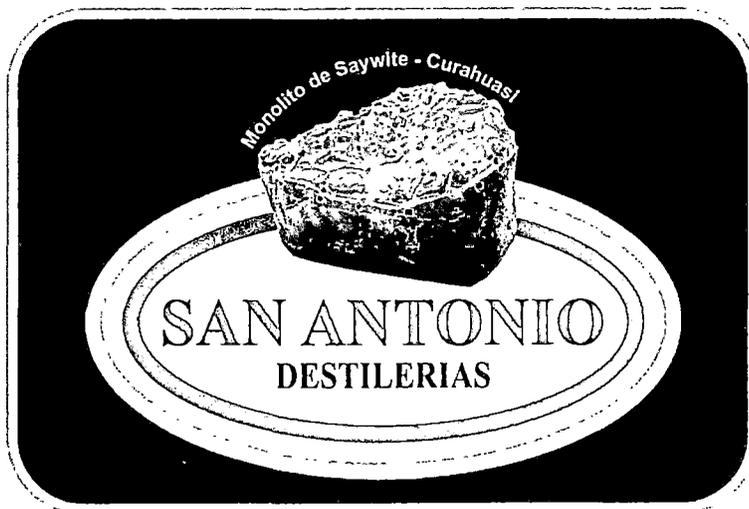
La empresa Natunec, tiene dos canales uno directo (tiendas y ferias) el cual concentra el 90% de su producción y el 10% de manera indirecta por medio de intermediarios, como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura N° 36. Canal de comercialización de la empresa Natunec.



Fuente: Elaboración propia, en base a la encuesta.

3.2.3. EMPRESA “DESTILERÍA SAN ANTONIO S.A.C.”.



3.2.3.1. PERFIL DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.

La empresa destilería San Antonio, surge dentro de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), en el año 1989, dedicada a la elaboración, comercialización de anisado y licores de frutas exóticas de la región del Cusco productos obtenidos por destilación y fermentación natural de granos y frutas, cuidadosamente seleccionados.

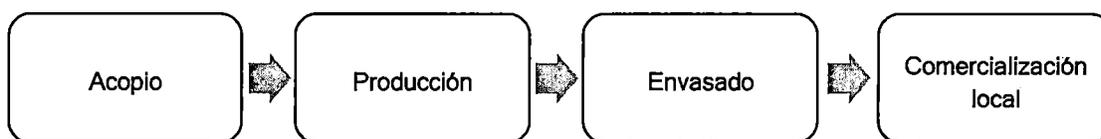
Como destilería San Antonio inicia sus actividades en el año 2004, con una capacidad productiva de 20 litros diarios, ahora en la actualidad cuenta con una producción de 100 litros diarios. La empresa destilería San Antonio, es una empresa cusqueña, que realiza sus actividades en la localidad de Curahuasi, A su vez, la empresa viene participando en varias ferias como Mistura y Expo alimentaria.

La empresa tiene la siguiente ubicación geográfica:

Región	:	Cusco
Provincia	:	Cusco
Distrito	:	San Sebastián
Domicilio	:	Urb. Uvíma II B - 23
Teléfono	:	+51 84 773320

La *Figura N° 37*, muestra los macroprocesos de la empresa destilería San Antonio S.A.C.

Figura N° 37. Macroprocesos de la empresa destilería San Antonio.



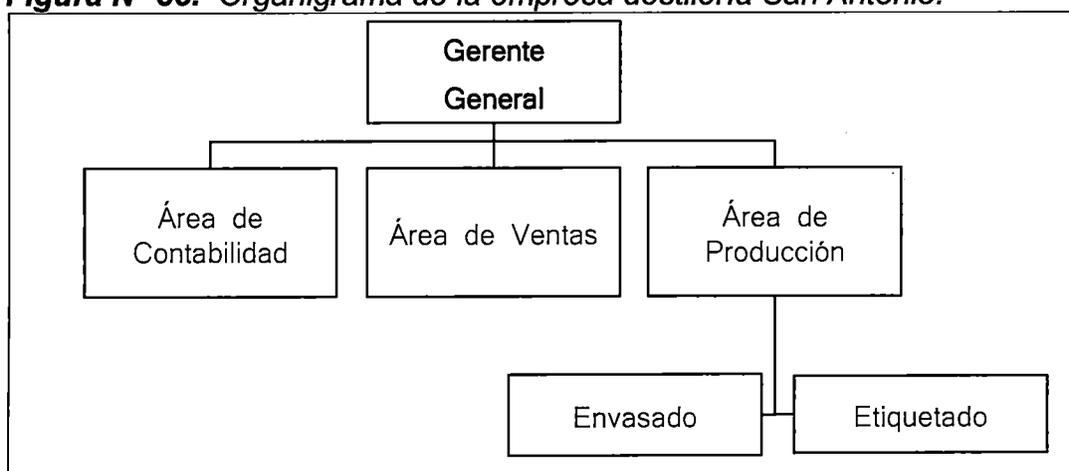
Fuente: destilería San Antonio S.A.C.

3.2.3.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.

La empresa destilería San Antonio, está conformado por un órgano de alta gerencia, tres órganos de línea y dos áreas operativas, los cuales están ocupados de la siguiente manera: Gerente General por la Química Francisca Costas, en el área de ventas por el señor Darwin Pagan, el área de producción Walter Valverde y las dos sub áreas Envasado por el señor Zeitzer Antonio y el Etiquetado por la señora Milagros, así como se muestra en la *Figura N° 38*.

Asimismo, cabe mencionar que las funciones que tiene el área de contabilidad se realizan externamente, es por ello que esta área no está considerada para la investigación.

Figura N° 38. Organigrama de la empresa destilería San Antonio.

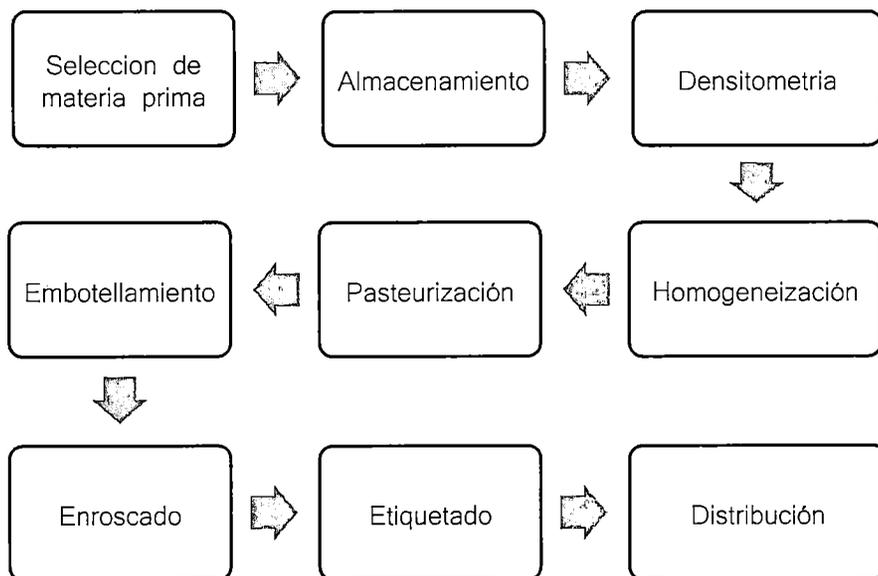


Fuente: destilería San Antonio S.A.C.

3.2.3.3. PROCESO DE FABRICACIÓN DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.

A continuación, se presenta el proceso de fabricación del vino de Sauco y Maracuyá, para mayor detalle se muestra la siguiente figura:

Figura N° 39. Proceso de fabricación de la empresa destilería San Antonio



Fuente: destilería San Antonio S.A.C.

A continuación se describe las etapas principales:

1. **Selección de materia Prima:** se hace la separación por tamaño, color y tiempo de maduración.
2. **Almacenamiento:** momento de la recepción de las frutas frescas, estas son refrigeradas para su posterior uso.
3. **Homogeneización:** Se seleccionan las frutas que tengan el mismo tamaño y color.
4. **Pasteurización:** Se realiza una cocción de dos series 5 minutos.

5. **Embotellamiento:** Se procede a embasar el producto final en envases de 750 ml.
6. **Enroscado:** El tapado o enroscado cada botella, con ayuda de la selladora de botellas.
7. **Etiquetado:** Se concluye con el etiquetado de cada producto.
8. **Distribución:** Se hace a través de los distintos canales de comercialización.

3.2.3.4. NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.

Los niveles de producción de la empresa destilería San Antonio durante el año 2012 fue: Maracuyá (32%) y una tasa de crecimiento del 20%. Sauco (25%) y una tasa de crecimiento del 27%. Anisado (43%) y una tasa de crecimiento del 26%. Asimismo se tiene un promedio de producción del 74%, logrando presentar una alta tasa de crecimiento de los niveles de producción, para mayor detalle se muestra la siguiente tabla.

Tabla N° 18. Nivel de producción comparativa de la empresa "destilería San Antonio" (por botella de 750 ml).

N	AÑOS	2011		2012		TASA DE CRECIMIENTO 2011 - 2012	
		PRODUCTOS	PRODUCCIÓN	% PARTICIPACION	PRODUCCIÓN		% PARTICIPACION
1	Maracuyá		6,000	35%	9,000	32%	20%
2	Sauco		4,000	24%	6,000	25%	27%
3	Anisado		8,000	41%	12,000	43%	26%
	Total		18,000	100%	27,000	100%	74%

Fuente: Elaboración propia adaptado Ficha técnica – Mistura 2012.

3.2.3.5. PRODUCTOS DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.

Actualmente la empresa destilería San Antonio cuenta con los siguientes productos:

- Licor de Maracuyá.
- Vino de Sauco.
- Anisado.

Figura N° 40. Productos de la empresa destilería San Antonio.

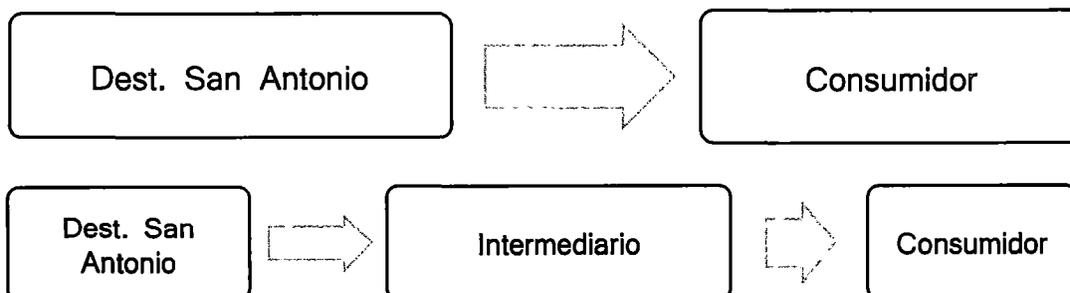


Fuente: destilería San Antonio S.A.C.

3.2.3.6. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA DESTILERÍA SAN ANTONIO.

La empresa desarrolla dos tipos de canales de comercialización, el 40% aproximadamente de su producción se realiza por medio de la venta directa y el 60% se comercializa por medio de terceros o intermediarios, se muestra la siguiente figura.

Figura N° 41. Canales de comercialización de la empresa destilería San Antonio



Fuente: Elaboración propia, adaptado de la encuesta.

3.2.4. EMPRESA “INKARIA E.I.R.L.”



3.2.4.1. PERFIL DE LA EMPRESA INKARIA.

La empresa licorera Inkaria, es una empresa familiar cusqueña, cuyo objetivo es la producción y comercialización de licores hecho artesanalmente en base a la maceración de frutas, cortezas y semillas originarias de nuestra región, resultando así licores con

bondades digestivas, antiinflamatorias, afrodisiacas, purificadoras de la sangre, entre otras.

La elaboración de las bebidas inicialmente se producía para consumo familiar, para mantener el legado en la preparación de las bebidas.

En 1990, el Señor Gayoso, hoy Gerente y dueño de la empresa decide producir los siguientes productos: Anisado, Crema de Sauco y licor de alma de 20 plantas. Iniciando su presentación por primera vez en la feria Regional de Huancaro de la ciudad del Cusco, como persona natural, con una producción de 200 botellas las cuales eran reciclables, en donde tuvo muy buena aceptación, lo cual motivo a participar en la próxima edición de esta feria pero con un mayor volumen.

En 1994, empiezan a diversificar sus productos iniciales, llegando a producir los siguientes: Amaretto (Crema de Almendras), Crema de Aguaymanto, Crema de Café, Crema de Leche, Crema de Maca, llegando a participar en diferentes ferias a nivel local.

En el 2002, se constituye como persona jurídica, bajo la denominación de "Productos Inkaria E.I.R.L.", llegando así a consolidarse como la empresa productora de bebidas Alcohólicas en base a frutos exóticos (Aguaymanto, Sauco y otros).

Llegando a participar en las últimas 3 ediciones de Mistura y en la última edición del Expo alimentaria (2013), ambas ferias realizadas en la ciudad de Lima.

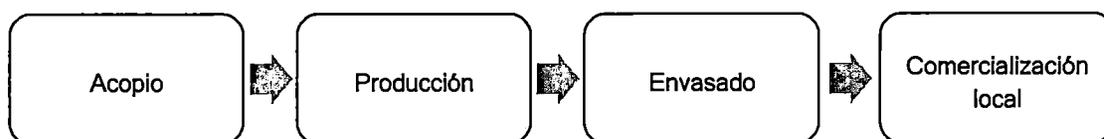
La presente empresa inscrita bajo escritura pública de fecha 20 de agosto del 2002, en el registro de personas jurídicas denominada "Productos Inkaria E.I.R.L.", en el registro N°102, folio N° 5096.

La empresa tiene la siguiente ubicación geográfica:

Región : Cusco
Provincia : Cusco
Distrito : San Sebastián
Domicilio : Calle Ayamarca 203
Teléfono : +51 084 273687

La *Figura N° 42*, se presenta los principales macroprocesos de la empresa Inkaria E.I.R.L.

Figura N° 42. *Macroprocesos de la Empresa Inkaria.*



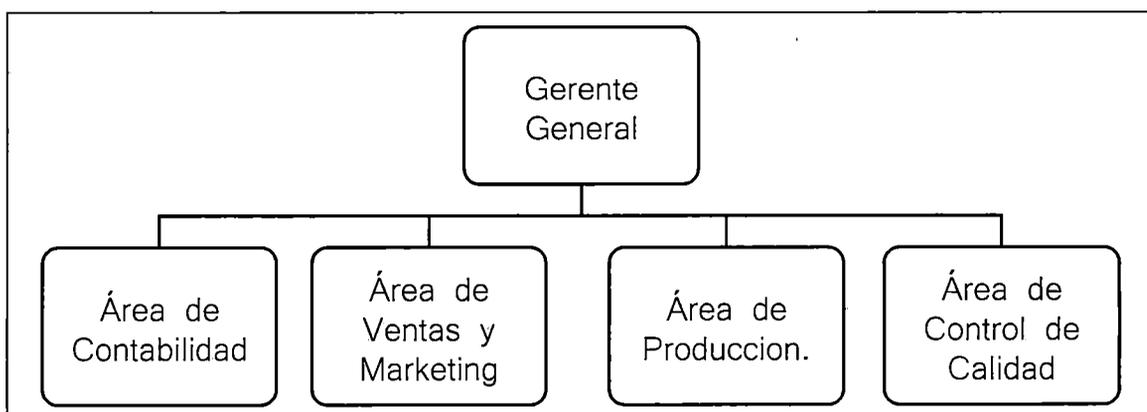
Fuente: Inkaria E.I.R.L.

3.2.4.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA INKARIA

La empresa Inkaria está conformado por un órgano de dirección y cuatro órganos de línea, cuyos puestos ocupados son: la gerencia

general está a cargo del señor Jorge Gayoso Forton, en el área de contabilidad el señor Luis Gayoso, área de ventas y marketing por el señor Jorge Gayoso, área de producción por la señora Sandra Teresa y el área de control de calidad por el señor Edson Forton, así como se muestra la siguiente figura.

Figura N° 43. Organigrama de la empresa Inkaria



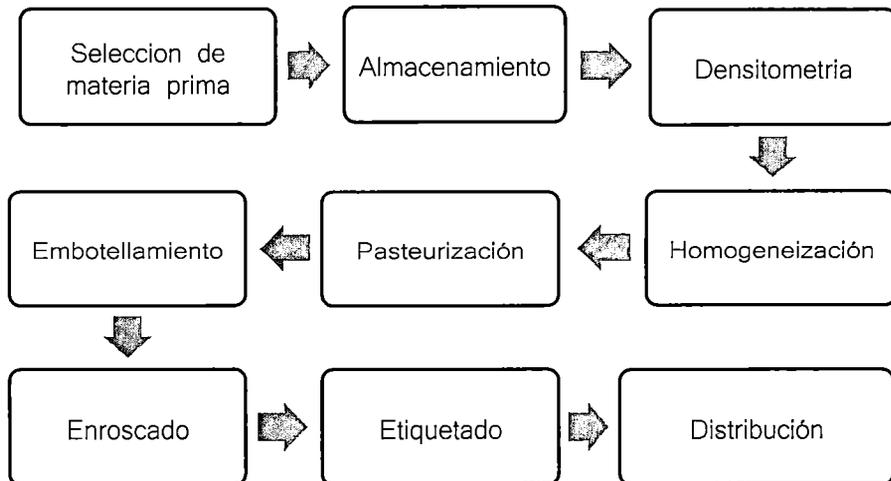
Fuente: Inkaria E.I.R.L.

La organización de la empresa está comprendida en su totalidad por la familia Gayoso Forton, en donde participan de forma rotativa e indistinta en cada proceso que tiene la empresa desde la elaboración hasta la comercialización de los mismos.

3.2.4.3. PROCESO DE FABRICACIÓN DE LA EMPRESA INKARIA.

El proceso de fabricación de los vinos y cremas de la empresa Inkaria, se presenta a continuación,

Figura N° 44. Proceso de fabricación de la empresa Inkaria



Fuente: Inkaria E.I.R.L.

A continuación, se muestra la descripción de los principales procesos de fabricación de la empresa Inkaria.

a) Selección de materia prima: Se realiza a partir de 3 componentes:

- **Frutas:** Deben tener un grado de maduración adecuado y fresco.
- **Raíces y semillas:** Son recolectadas en su forma seca.
- **Hierbas:** son utilizadas de acuerdo a la temporada seca llegando a su madurez.

La empresa cuenta con una gran selección de sus proveedores por la buena materia prima que ofrece.

b) Almacenamiento: en el momento de la recolección de las frutas frescas, estas son refrigeradas para su posterior uso.

- c) **Maceración:** Consiste en la introducción de materias primas (Semillas, cortezas, frutos, etc.), en un baño aguardiente. Se utiliza para extraer las sustancias aromáticas y gustativas de la materia prima y los principios activos de la planta, después se colocan en un recipiente con aguardiente de caña sin residuos de cola y cabeza, para obtener mayor cantidad de componentes en un tiempo menor, este proceso dura 6 meses para la empresa.
- d) **Percolación:** es una maceración más intensa, la acción del aguardiente penetra lentamente y disuelve las sustancias solubles, incluso las más pesadas, cuando se han separado, se deposita en el fondo.
- e) **Filtración:** después de que la materia prima haya macerado por un espacio de seis meses, haciendo uso del filtro prensa, se tiene que filtrar para separar el licor propiamente dicho de los demás componentes y residuos.
- f) **Embotellamiento:** Se procede a embasar el producto final en envases previamente lavado de 750 ml. y 1000 ml.,
- g) **Enroscado:** El tapado o enroscado cada botella, con ayuda de la selladora de botellas.
- h) **Etiquetado:** Se concluye con el etiquetado de cada producto.
- i) **Distribución:** Se hace a través de la tienda principal y a los pedidos recibidos con anticipación.

3.2.4.4. NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA INKARIA.

Los niveles de producción de la empresa Inkaria se distribuye en los siguientes productos principalmente en: el Alma 20 plantas con el 32%, crema de aguaymanto con el 16% y crema de sauco ambas con el 12% y el resto de la productos con el 40%.

Asimismo, reporta una tasa de crecimiento anual del 15%, siendo una tasa baja en comparación con las otras empresas, para mayor detalle se muestra la se muestra la siguiente tabla.

Tabla N° 19. Nivel de producción comparativa de la empresa Inkaria (por botella 750 ml. y 1000 ml.).

N°	Años	2011		2012		TASA DE CRECIMIENTO
		PRODUCCIÓN	% PARTICIPACIÓN	PRODUCCIÓN	% PARTICIPACIÓN	
1	Amaretto (Crema de Almendras)	-	-	-	-	-
2	Alma de 20 Plantas	6,000	32%	8,000	32%	14%
3	Crema de Sauco	2,500	13%	3,100	12%	11%
4	Crema de Aguaymanto	3,000	16%	4,000	16%	14%
5	Crema de Café	1,200	6%	1,800	7%	20%
6	Crema de Leche	3,000	16%	4,000	16%	14%
7	Crema de Maca	1,200	6%	1,800	7%	20%
8	Anísado	1,800	10%	2,500	10%	16%
	Total	18,700	100%	25,200	100%	15%

Fuente: Elaboración Propia, adaptado de las encuestas.

3.2.4.5. PRODUCTOS DE LA EMPRESA INKARIA

Actualmente la empresa tiene ocho productos que son:

- Amaretto (Crema de Almendras).
- Alma de 20 Plantas.
- Crema de Sauco.
- Crema de Aguaymanto.
- Crema de Café.
- Crema de Leche.
- Crema de Maca.
- Anisado.

Figura N° 45. Productos de la empresa Inkaria



Fuente: Panel fotográfico de la propia empresa.

3.2.4.6. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA INKARIA

La empresa Inkaria evita los intermediarios, logrando desarrollar sus ventas de manera directa a través de sus dos locales y en la participación en distintas ferias tanto locales como nacionales, asimismo atiende pedidos por vía telefónica e Internet. Para mayor detalle se muestra la siguiente figura.

Figura N° 46. *Canales de comercialización de la empresa Inkaria*



Fuente: Elaboración propia, adaptado de las encuestas.

Las empresas de bebidas exóticas presentan similares procesos de fabricación y tienen el mismo canal de distribución: Productor – Consumidor. Siendo la información relevante para el diseño de la propuesta. Asimismo, cabe destacar sobre la experiencia que tienen en el rubro, pero no es suficiente, debido a que la tasa de crecimiento es muy baja comparada con el auge que representa el mercado de bebidas.

Sin embargo, es necesario que las empresas mejoren sus procesos administrativos y operativos, para que puedan ser competitivas en mercados internacionales.

3.2.5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

En el análisis interno podemos encontrar las fortalezas y debilidades de las empresas, se presentan las más importantes a continuación:

- **Fortalezas:**

- **Variedad de productos agrícolas:** Debido a la gran diversidad de flora y fauna proporcionados por los distintos pisos ecológicos que se encuentran en la región del Cusco.
- **Productos de origen orgánico y ecológico:** El origen de estos productos provienen de cosechas naturales debido a la alta vulnerabilidad que tienen estos productos frente a los abonos y otros agentes artificiales.
- **Oferta de contraestación:** Existe mayor consumo de estos productos durante el desabastecimiento del hemisferio norte, durante los meses de octubre a diciembre.

- **Debilidades:**

- **Limitada capacidad productiva:** Debido a la falta de tecnología adecuada, no se cuenta con la maquinaria y equipo necesario para poder fabricar en grandes cantidades.
- **Poca cultura empresarial:** Carece de visión estratégica y mecanismos de cooperación entre los sub sectores agrícolas.
- **Falta de experiencia exportadora:** Por desconocimiento de los procedimientos y de las trabas en la exportación, no se

cuenta con la experiencia necesaria para realizar esta actividad económica.

- **Desconocimiento de prácticas sanitarias:** Debido a su alto costo y tiempo las empresas no toman en cuenta la
- **Escasez de empresas que oferten productos complementarios:** Existe un reducido grupo de empresas que tengan las mismas o semejantes características para la exportación de sus productos.
- **Escasa información disponible:** Debido a la poca información disponible y el alto costo es difícil que las empresas no puedan acceder a información relevante de estudios e investigación de mercado de productos de este subsector.

3.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico desarrollado está orientado viene a representar como base para la formulación del direccionamiento estratégico del plan de acción del consorcio de exportación.

3.3.1. MATRIZ FODA.

La matriz FODA tiene como objetivo analizar las Fortalezas y Debilidades, así como también las Oportunidades y Amenazas, para la formulación de las estrategias y políticas.

Figura N° 47. Matriz FODA.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Variedad de productos agrícolas F2: Productos de origen orgánico y ecológico F3: Oferta de contraestación F4: Capacidad de creación de nuevos productos y mejora de procesos	D1: Limitada capacidad productiva. D2: Falta de experiencia exportadora D3: Desconocimiento de prácticas sanitarias
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO	
O1: Mayor demanda internacional de productos orgánicos. O2: Mayor interés de productos andinos O3: Reconocimiento de la marca Perú. O4: Apertura Comercial (Tratados de Libre Comercio – TLC’s). O5: Estabilidad macroeconómica	FO1: Aprovechar la demanda internacional de productos orgánicos y andinos aprovechando la apertura comercial (O1, O2, O4, F1). FO2: Beneficiarse de la mayor demanda de productos orgánicos por medio de la contraestación (O1, F3). FO3: Adaptar productos nuevos a mercados internacionales con apertura comercial (F4, O4).	DO1: Ampliar la capacidad productiva para cubrir con la demanda internacional de los productos orgánicos y andinos. (O1, O2, D1). DO2: Mejorar las capacidades técnicas de los directivos en temas exportadores aprovechando la apertura comercial (O4, D2). DO3: Adoptar las practicas sanitarias de acuerdo a las características del mercado de destino (O4, D3).	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA	
A1: Pocos de proveedores y distribuidores. A2: Cambio climático. A3: El comercio ilegal. A4: Apropiación ilícita de la propiedad intelectual A5: Inestabilidad social	FA1: Patentar los productos de las empresas (A3, F1, F2).	DA1: Integración vertical para consolidar un adecuado proceso de la cadena de suministro y asegurar la continuidad productiva (D1, A1). DA2: Mejorar las practicas de calidad de los proveedores (D3, A1).	

Fuente: Elaboración propia.

De esta matriz se han obtenido potenciales opciones estratégicas para el desarrollo de la estrategia competitiva, las cuales se muestran a continuación:

Estrategias FO (Fortalezas - Oportunidades).

- Aprovechar la demanda internacional de productos orgánicos y andinos aprovechando la apertura comercial.
- Beneficiarse de la mayor demanda de productos orgánicos por medio de la contraestación.
- Adaptar productos nuevos a mercados internacionales con apertura comercial.

Estrategias DO (Debilidades - Oportunidades).

- Ampliar la capacidad productiva para cubrir con la demanda internacional de los productos orgánicos y andinos.
- Mejorar las capacidades técnicas de los directivos en temas exportadores aprovechando la apertura comercial.
- Adoptar las prácticas sanitarias de acuerdo a las características del mercado de destino.

ESTRATEGIAS – FA

- Patentar los productos de las empresas.

ESTRATEGIAS – DA

- Integración vertical para consolidar un adecuado proceso de la cadena de suministro y asegurar la continuidad productiva.
- Mejorar las prácticas de calidad de los proveedores.

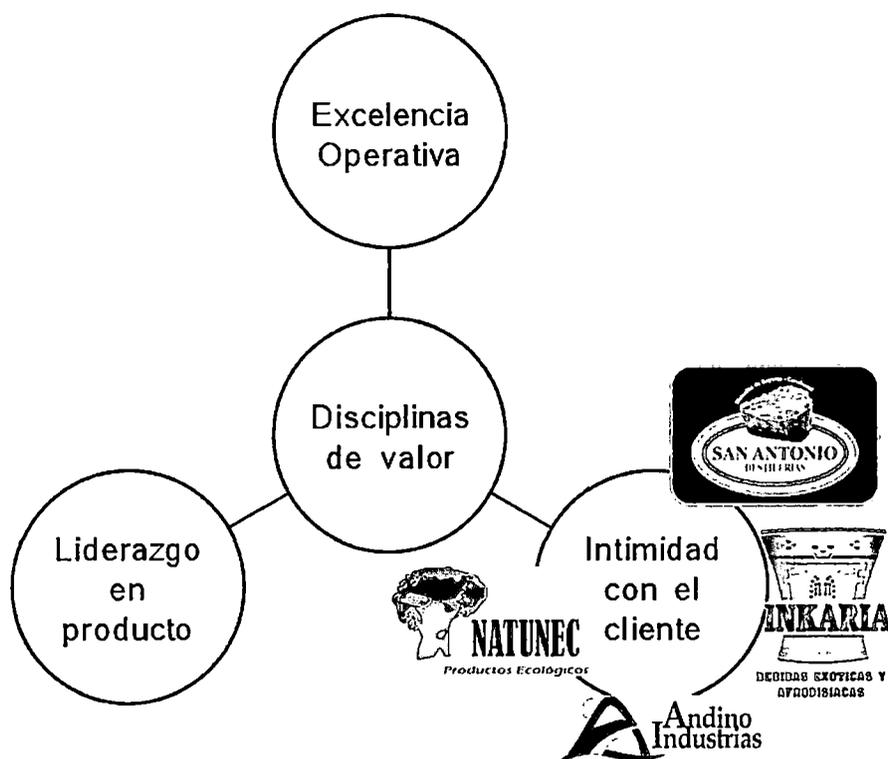
Las empresas de bebidas exóticas de la región deberán entender que para poder competir globalmente, es necesario pensar que las ventajas competitivas hay que desarrollarlas y que el valor agregado es la única posibilidad de sobrevivir en la actividad exportadora.

Asimismo, se debe tomar en consideración que el fortalecimiento y desarrollo exportador de la región no sólo dependerá del esfuerzo que dediquen, tanto las autoridades públicas como la clase empresarial. Esto es, particularmente vital en donde la región viene experimentando grandes cambios de infraestructura, cambios tecnológicos y de gran reconocimiento por su diversidad de flora y fauna. Sin embargo, es importante que el gobierno regional tome su rol promotor y facilitador de la competitividad y el sector empresarial en la generación de empleo.

3.3.2. DISCIPLINAS DE VALOR.

Las disciplinas de valor son tres: Excelencia operativa, Intimidad con el cliente y Liderazgo en producto. En donde, de acuerdo a las características de las empresas sometidas a estudio se encuentran en la disciplina de intimidad con el cliente, como se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 48. Disciplinas de valor.



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, de acuerdo a la *Figura N° 48*, la intimidad con el cliente, es la disciplina de valor en donde las empresas de bebidas exóticas se encuentran, teniendo en cuenta sus características y el perfil de cada una de ellas. Debido a que las empresas adaptaron sus productos a las necesidades del cliente o clientes y que además son considerados como un asociado a largo plazo de quienes obtendrá ganancias en un largo periodo de tiempo.

3.3.3. ANÁLISIS BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

De acuerdo a las características de las empresas sometidas a estudio, se realizó el análisis Boston Consulting Group (BCG), de acuerdo a su participación y la tasa de crecimiento se tiene que: la empresa Andinoindustrias está ubicada en el cuadrante perro⁷ con una tendencia al cuadrante interrogante, debido al crecimiento que tiene sus productos en el mercado de exportación. Del mismo modo, Inkaria, San Antonio y Natunec se ubican en el mismo cuadrante perro, pero a diferencia de la anterior estas tienen pocas posibilidades de poder ubicarse en otro cuadrante de mejor perspectiva, por la poca capacidad de producción y calidad de producto que exigen los mercados extranjeros, logrando tener una baja tasa de crecimiento y una débil participación de mercado.

Tabla N° 20. Análisis BCG de las empresas de bebidas exóticas.

Participación Crecimiento	FUERTE	DEBIL
	ALTO	ESTRELLA
BAJO	VACA	PERRO

Fuente: Elaboración propia.

⁷ Cuadrante Perro: son considerados aquellos productos con bajo crecimiento y una débil participación.

3.3.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).

La elaboración de la matriz del perfil competitivo, se encarga de identificar a la empresa con mayor fuerza o perfil competitivo en el mercado, se realizó a partir de las cuatro empresas sometidas a estudio que son: Andinoindustrias, Natunec, San Antonio, e Inkaria; quienes a partir de sus gerentes fueron los encargados de determinar los factores y su peso correspondientemente, en base a la información que ellos tienen de la empresa que dirigen y las condiciones que comparten por encontrarse en el mismo sector.

Con el objetivo de establecer la puntuación de cada empresa, se determina el valor para cada uno de los factores que se consideran de mayor relevancia en base a las fortalezas y debilidades donde:

1 = Mayor debilidad, 2 = Menor debilidad, 3 = Menor fuerza, 4 = Mayor fuerza.

Los aspectos tomados en cuenta para evaluar a las empresas son:

1. Disponibilidad de materia prima
2. Calidad de productos
3. Competitividad de precios
4. Capacidad y eficiencia de la producción
5. Ubicación de las instalaciones
6. Experiencia
7. Tecnología
8. Ventajas de marca o patentes registradas
9. Gama de productos
10. Cumplimiento de pedidos

La *Tabla N° 21* y la *Figura N° 49*, se tiene que la empresa Andinoindustrias cumple con el 87.50% (35 de 40), seguido de Inkaria con el 72.50% (29 de 40), destilería San Antonio con el 67.50% (27 de 40) y Natunec con el 60.00% (24 de 40).

Andinoindustrias es la empresa más fuerte, presenta mayor competitividad frente a las otras empresas. Asimismo, sería conveniente que las otras empresas (Inkaria, Natunec y destilería San Antonio) estudiaran sus debilidades y procuren mejorarlas.

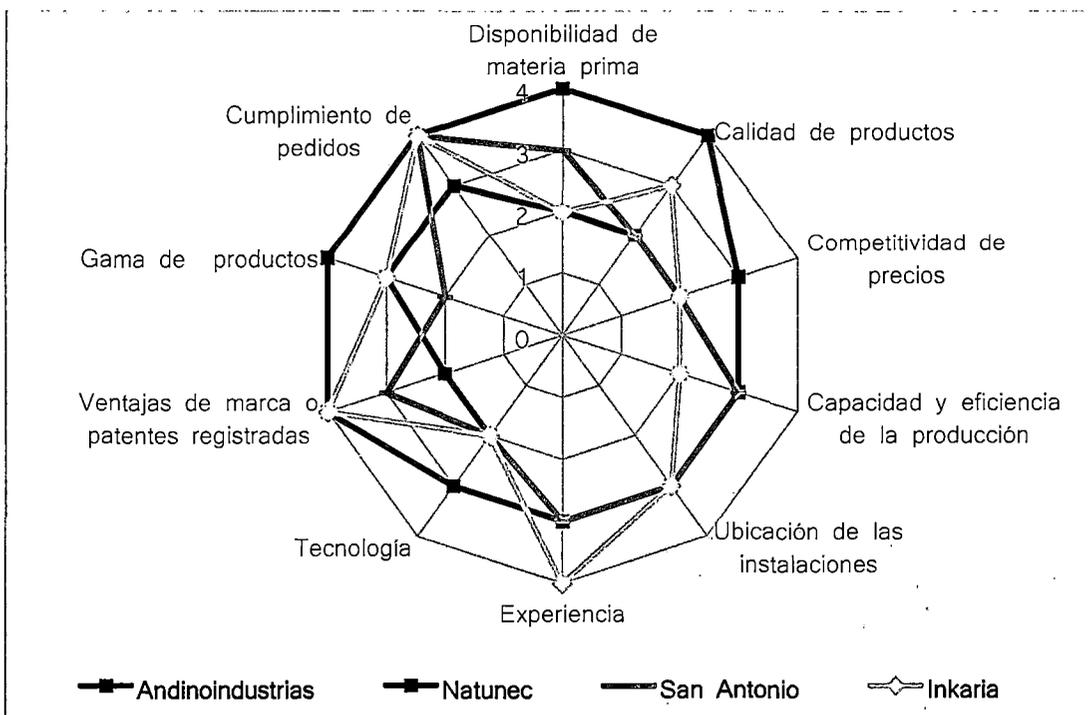
Tabla N° 21. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Factores	Calificación	Peso	Andinoindustrias Calificación	Natunec Calificación	San Antonio Calificación	Inkaria Calificación
Disponibilidad de materia prima	4	10%	4	2	3	2
Calidad de productos	4	15%	4	2	2	3
Competitividad de precios	4	15%	3	2	2	2
Capacidad y eficiencia de la producción	4	15%	3	2	3	2
Ubicación de las instalaciones	4	10%	3	3	3	3
Experiencia	4	5%	3	3	3	4
Tecnología	4	10%	3	2	2	2
Ventajas de patentes registradas	4	5%	4	2	3	4
Gama de productos	4	10%	4	3	2	3
Cumplimiento de pedidos	4	5%	4	3	4	4
Total	40	100%	35	24	27	29
%	100%	-	87.50%	60.00%	67.50%	72.50%

Leyenda: 1 = Mayor debilidad, 2 = Menor debilidad, 3 = Menor fuerza, 4 = Mayor fuerza.

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 49. Matriz del Perfil Competitivo de las empresas de bebidas exóticas.



Fuente: Elaboración propia, de acuerdo a la Tabla N° 21

Sin embargo, estas empresas están en posibilidades de ser competitivas, siempre y cuando tengan que mejorar los factores identificados en la matriz de perfil competitivo como son:

- **Disponibilidad de materia prima** (Natunec, Inkaria y San Antonio).
- **Calidad de producto** (Natunec y San Antonio).
- **Competitividad de precios** (Natunec, Inkaria y San Antonio).
- **Capacidad y eficiencia de la producción** (Natunec y San Antonio).
- **Tecnología** (Natunec, Inkaria y San Antonio).
- **Ventajas de marca o patentes registradas** (San Antonio).
- **Gama de productos** (San Antonio).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE

RESULTADOS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo, busca presentar los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los decisores de las empresas conformado por socios y gerentes, mediante tablas y figuras. Así como también, la interpretación, el análisis de las variables y sus dimensiones correspondientemente.

- **Ventajas Competitivas.**
 - Eficiencia
 - Calidad
 - Innovación
 - Satisfacción al cliente
- **Exportación de bebidas exóticas.**
 - Niveles de exportación

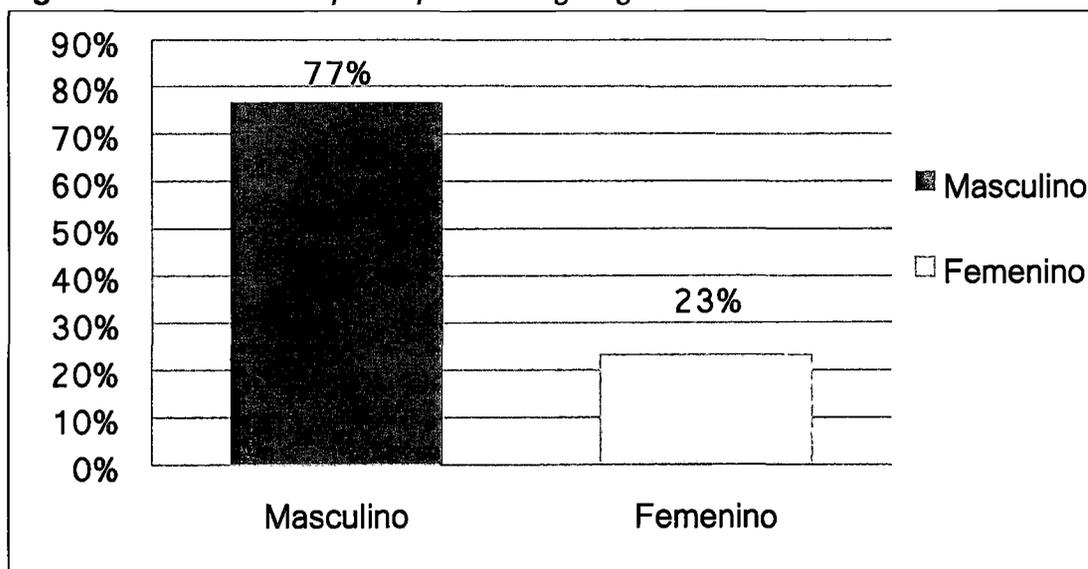
Asimismo, se presenta las entrevistas a expertos, para un mayor entendimiento de las variables de estudio.

4.1. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS SOCIOS Y GERENTES DE LAS EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS.

Se presenta la información de las variables demográficas de los socios y gerentes de las empresas de bebidas exóticas, la segmentación está compuesta por género.

4.1.1. GRADO DE PARTICIPACIÓN POR GENERO DE GERENTES DE LAS EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS DE LA REGIÓN DEL CUSCO.

Figura N° 50. Nivel de participación según género.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Los socios y gerentes de las empresas sometidas a estudio están conformados por el 77% del sexo masculino y por el otro lado, el 23% son de sexo femenino.

Como se muestra en la *Figura N° 50*, que la mayoría de los socios y gerentes de las empresas son representados por el sexo masculino con cargos ejecutivos y un porcentaje menor del sexo femenino.

4.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.

4.2.1. VENTAJA COMPETITIVA: INNOVACIÓN

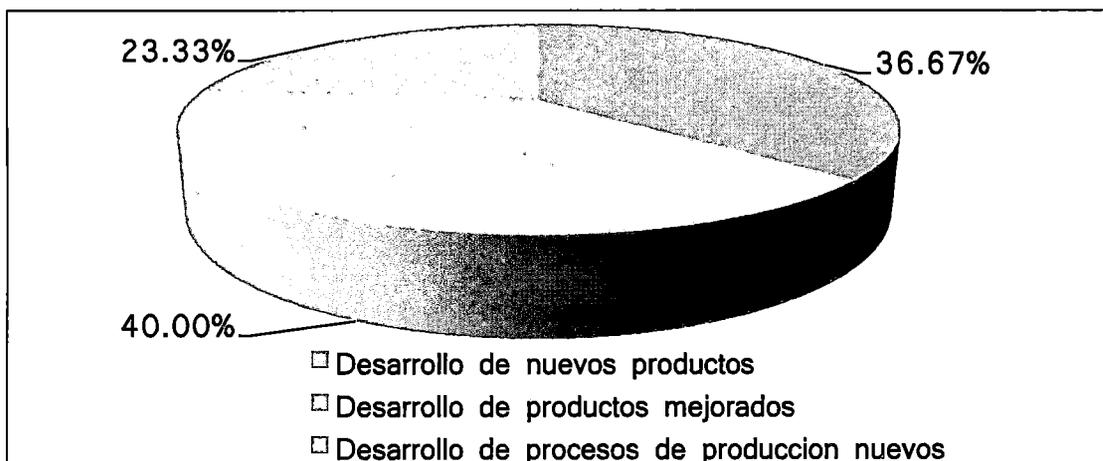
CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS Y/O MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

Tabla N° 22. Principales criterios de innovaciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo de nuevos productos	11	36.67%
Desarrollo de productos mejorados	12	40.00%
Desarrollo de procesos de producción nuevos	7	23.33%
Total	30	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 51. Principales criterios de innovaciones



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Tabla N° 22* y la *Figura N° 51*, de acuerdo a los encuestados mencionaron que el 40.00% ha mejorado sus productos, el 36.67% creación de nuevos productos y el 23.33% mejora de procesos.

La innovación de productos y procesos comprende el análisis y la visualización de nuevas estrategias de fabricación, trabajo, por la propia actividad de diseño del proceso, tecnología, personas y otros.

La capacidad de los ejecutivos de las empresas, se centran en la innovación debido a que los recursos, les proporcionan tales ventajas para mejorar sus productos existentes o crear nuevos. Así también, surge del benchmarking encontrado en las ferias, a partir de las necesidades de los clientes y de las experiencias con otras empresas, existen iniciativas de mejora de sus procesos a partir de nueva tecnología. Las ventajas competitivas de este bloque son altas, que son originadas a partir de las ventajas comparativas proporcionados por los distintos pisos ecológicos de la región del Cusco y que reflejan en la alta variedad de productos naturales.

La innovación en las organizaciones debe enfocarse en el proceso que implica buscar producir valor para sus clientes.

4.2.2. VENTAJA COMPETITIVA: CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.

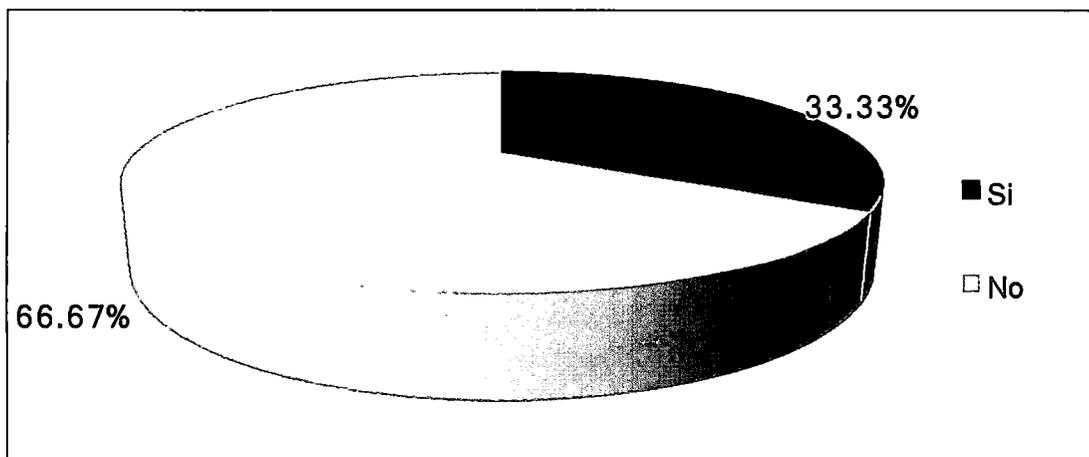
a) CAPACIDAD DE RESPUESTA.

Tabla N° 23. Cumplimiento de contrato

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	33.33%
No	20	66.67%
Total	30	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 52. Cumplimiento de contrato



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Tabla N° 23* y la *Figura N° 52* se tiene que los encuestado mencionaron que el 66.67% indicaron no haber tenido problemas en el cumplimiento de contrato. El 33.33% de los encuestados tuvieron problemas con la entrega de sus productos. Los problemas que se tienen en la entrega de productos, se deben a factores externos, que muchas veces no son tomados en cuenta por los responsables. Asimismo, es saludable que las empresas (Andinoindustrias, San Antonio e Inkaria), no presenten problemas con la entrega de sus productos. Dando muestra que la formalidad juega un rol importante en el éxito de las empresas, logrando cumplir con todas las clausulas pactadas en el contrato.

4.2.3. VENTAJA COMPETITIVA : EFICIENCIA

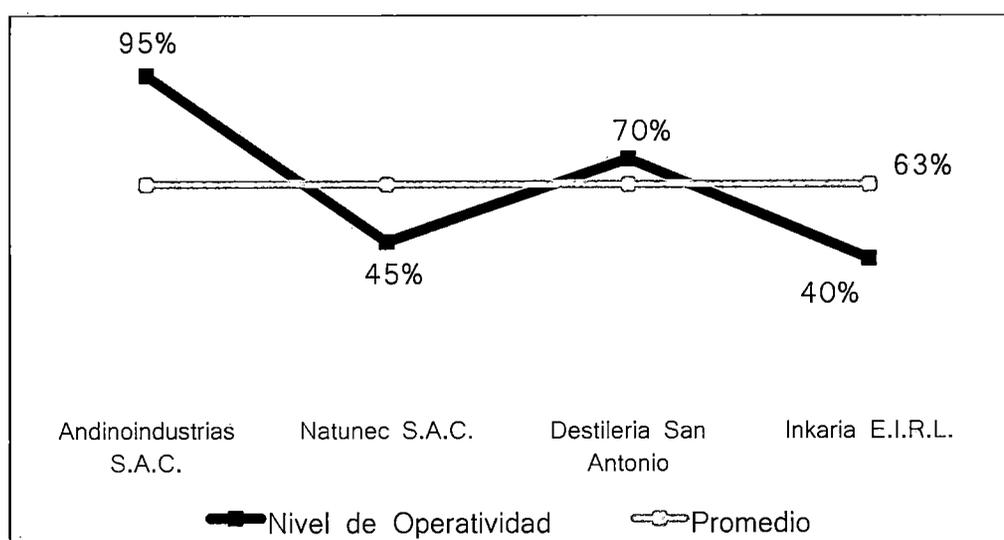
a) NIVEL DE PRODUCCIÓN

Tabla N° 24. Evaluación global del nivel de operatividad de las empresas.

Empresas	Nivel de Operatividad
Andinoindustrias S.A.C.	95%
Natunec S.A.C.	45%
Destilería San Antonio	70%
Inkaria E.I.R.L.	40%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 53. Nivel de operatividad – Capacidad de planta



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Tabla N° 24* y la *Figura N° 53*, se muestran que las empresas: Andinoindustrias está con el 95% de operatividad de planta, seguido de destilería San Antonio con el 70%, a continuación, Natunec con el 45%, y finalmente la empresa Inkaria con el 40%. Asimismo, se realizó el promedio de la operativa de las empresas de estudio,

obteniendo como resultado el 63% de capacidad de planta de proceso de producción.

Existe una alta variación en la operatividad de las empresas, debido a la falta de capacidad en la explotación de sus recursos tecnológicos y materiales. Asimismo, presentan problemas con el personal de planta, debido a que existe un déficit de personal calificado y una alta rotación de personal y con ello elevados costos de producción.

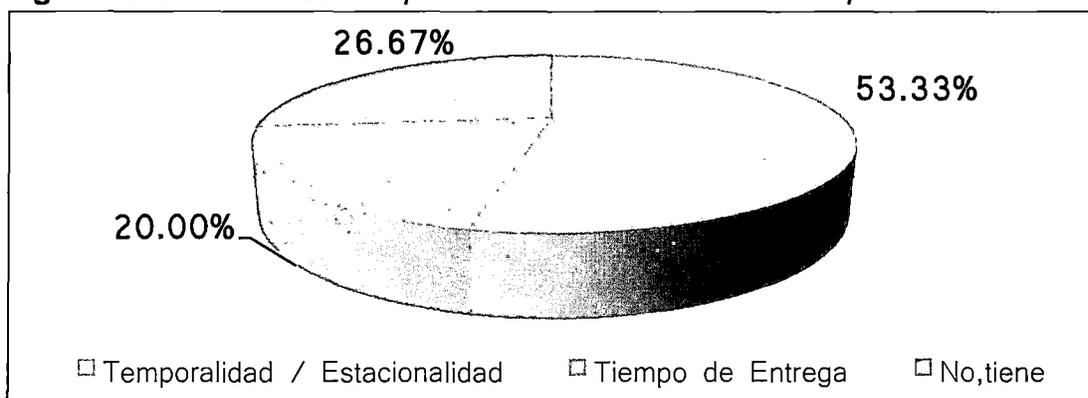
b) APROVISIONAMIENTO

Tabla N° 25. Principales dificultades en el aprovisionamiento de la materia prima.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Temporalidad / Estacionalidad	16	53.33%
Tiempo de Entrega	6	20.00%
No, tiene	8	26.67%
Total	30	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 54. Factores de aprovisionamiento de la materia prima



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Tabla N° 25*, se muestra que el 53.33% de los encuestados indicaron que tienen problemas con la temporalidad de

aprovisionamiento de las materias primas. El 20.00% de los encuestados manifestaron que tienen problemas con el tiempo de entrega y finalmente, el 26.67% de los encuestados revelaron que no presentan ningún problema con el aprovisionamiento de su materia prima. La *Figura N° 54*, se aprecia que el principal problema que presentan estas empresas es la temporalidad que afecta el abastecimiento de sus materias primas, por influencia de la estacionalidad que presentan las materias primas (frutas) de la región.

Por consiguiente, el factor que tiene este elemento es la limitada red de proveedores que disponen estas empresas, logra ser una limitante para la producción permanente o continúa en las empresas sometidas a estudio.

4.2.4. VENTAJA COMPETITIVA : CALIDAD

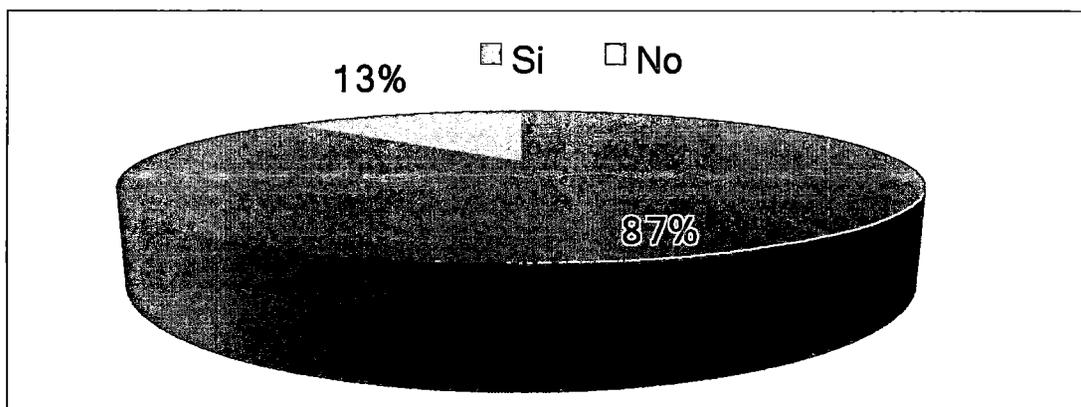
a) **CERTIFICACIONES DE SANIDAD Y SALUBRIDAD.**

Tabla N° 26. *Certificación de sanidad y salubridad.*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	87,67
No	4	13,33
Total	30	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 55. Certificación de sanidad y salubridad



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

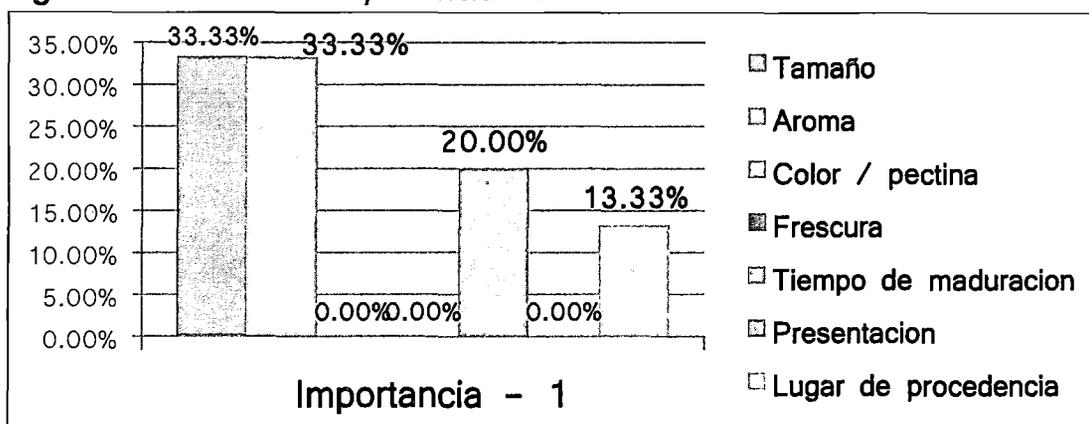
La *Tabla N° 26* y la *Figura N° 55*, se muestra que el 87.67% de los encuestados de las empresas indicaron que no posee certificado de sanidad y salubridad. El 13.33% de los encuestados muestran que tienen documentos que tienen certificado de sanidad y salubridad para la exportación de sus productos.

Los ejecutivos de las empresas sometidas a estudio, saben de la gran necesidad de contar con certificaciones, el cual ofrezcan seguridad y confianza a los consumidores de nuevos mercados. Los representantes mencionaron que se está trabajando para la obtención de certificaciones que avalen sus productos, debido a que el registro sanitario que cuentan, toma límites de tolerancia demasiados básicos con respecto a otras certificaciones similares en otros países. El no poder contar con las certificaciones de registro de sanidad y salubridad, resulta una limitante en las empresas para la exportación de sus productos a mercados externos que cuentan con altos estándares de control de calidad.

b) ATRIBUTOS DE MATERIA PRIMA

Para la medición de este indicador, se consideró los siguientes criterios: tamaño, aroma, color, frescura, tiempo de maduración, presentación y el lugar de procedencia. Asimismo, se hizo una comparación con el grado de importancia otorgado por los encuestados de las empresas sometidas a estudio.

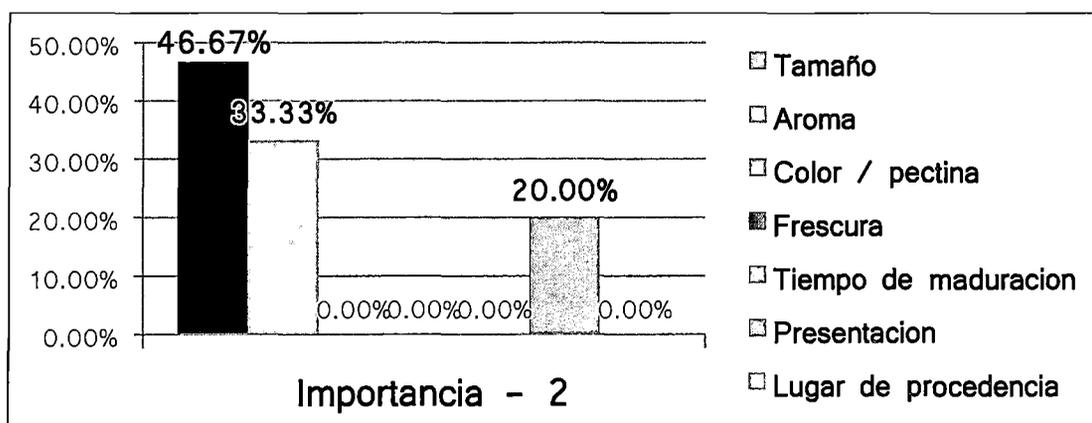
Figura N° 56. Nivel de importancia – 1.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La Figura N° 56, los encuestados manifestaron como primer nivel de importancia al tamaño y el aroma de la materia prima (33.33%). El color o pectina (20.00%). El lugar de procedencia (13.33%).

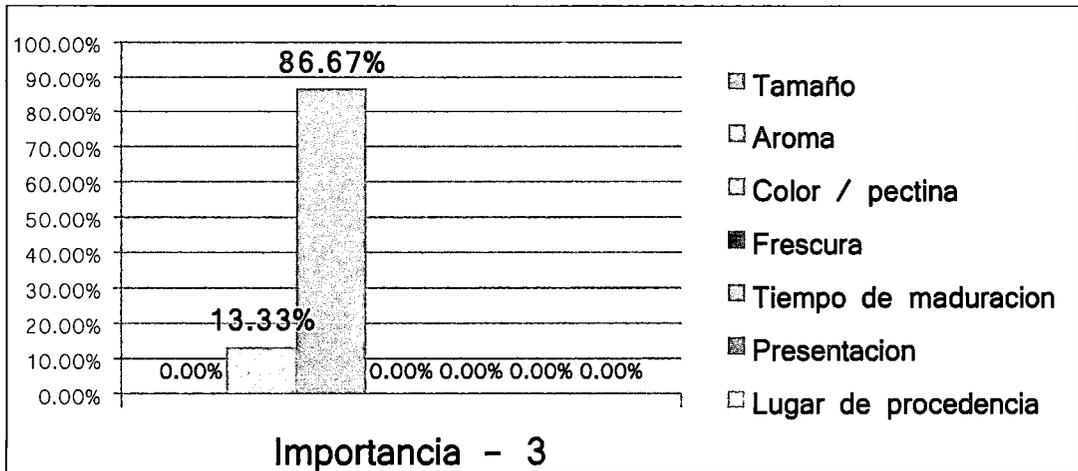
Figura N° 57. Nivel de importancia – 2.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Figura N° 57*, se tiene que los encuestados mencionaron como segundo nivel de importancia al: tamaño (46.67%). El aroma (33.33%). La presentación (20.00%).

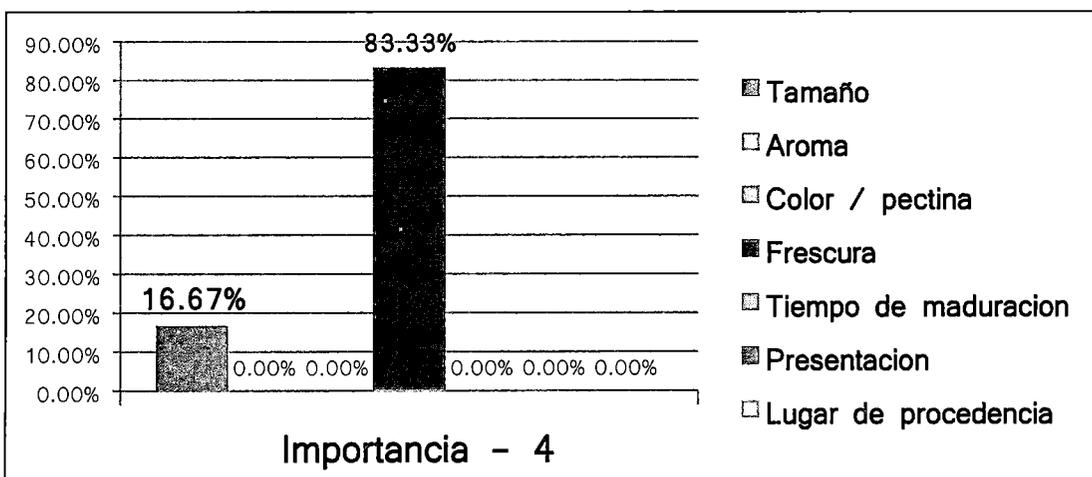
Figura N° 58. Nivel de importancia – 3.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Figura N° 58*, se aprecia que los encuestados mencionaron como tercer grado de importancia al: color (86.67%). El aroma de la materia prima (13.33%).

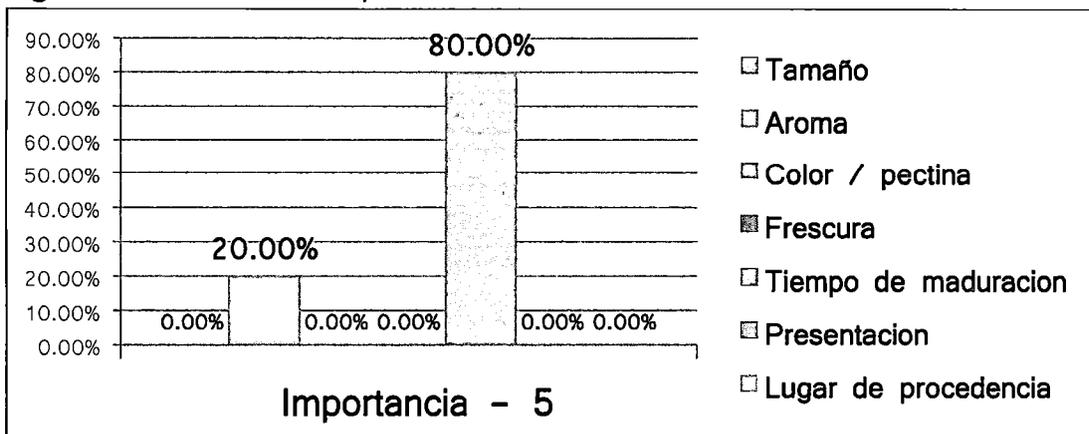
Figura N° 59. Nivel de importancia – 4.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La Figura N° 59, se tiene en el cuarto grado de importancia como: Frescura de las frutas (83.33%). Tamaño (16.67%).

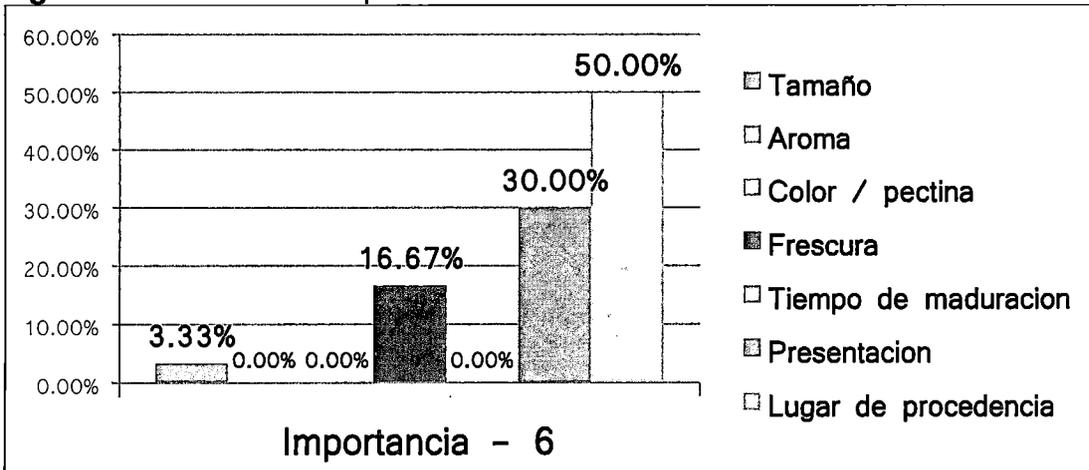
Figura N° 60. Nivel de importancia – 5.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La Figura N° 60, los encuestados calificaron como quinto grado de importancia al: tiempo de maduración (80.00%). El aroma de la materia prima (20.00%).

Figura N° 61. Nivel de importancia – 6.

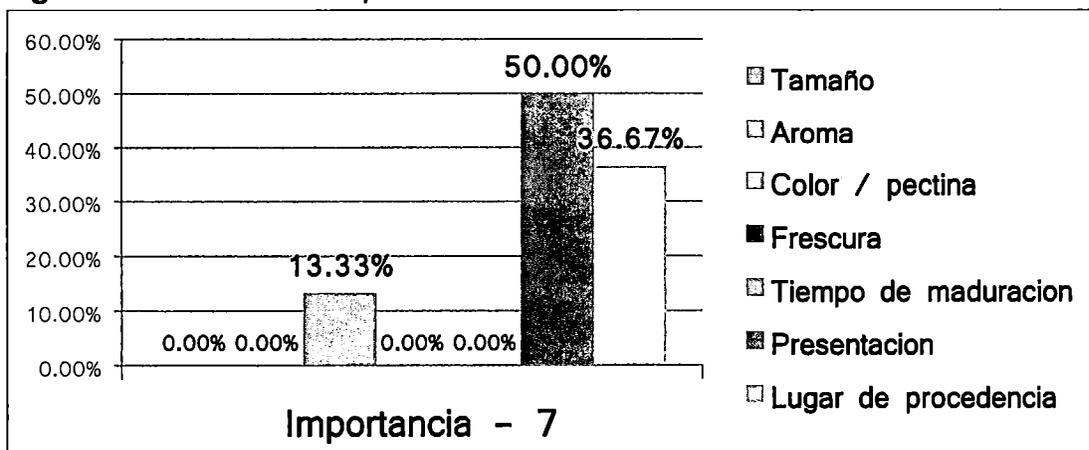


Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La Figura N° 61, los encuestados mencionaron como sexto grado de importancia al: Lugar de procedencia u origen (50.00%). Presentación de la materia prima (30.00%). La frescura con la que

ofrecen los proveedores (16.67%). Tamaño de la materia prima (3.33%).

Figura N° 62. Nivel de importancia – 7.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Figura N° 62*, los encuestados mencionaron como séptimo atributo a: Presentación (50.00%), Lugar de procedencia (36.67%). Color (13.33%).

La falta de políticas de estandarización de sus materias primas, es una gran debilidad y limitante que tienen estas empresas, debido también a la carencia de proveedores que tiene cada empresa y que influyen directamente en la producción y explotación apropiada de sus recursos.

Como se cuenta con una insuficiente cantidad de proveedores, muchas veces la materia prima viene es recepcionada con muchos defectos y eso hace que las empresas dependan directamente su producción, logrando muchas veces comprometer la cantidad programada.

Es necesario lograr un mayor poder de negociación con los proveedores para así poder mejorar el caudal de las materias primas

y se tengan problemas en la continua producción de sus productos y se logre no perjudicar a los clientes.

4.3. CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

4.3.1. ALIANZA

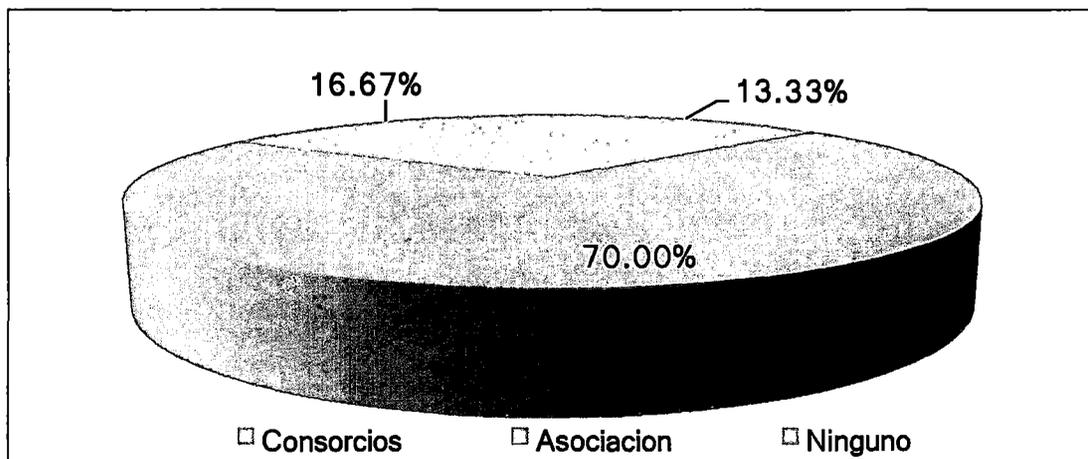
a) TIPO DE ASOCIATIVIDAD

Tabla N° 27. Tipo de asociación

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Consortios	4	13.33%
Asociación	21	70.00%
Ninguno	5	16.67%
Total	30	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 63. Tipo de asociación.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Tabla N° 27* y la *Figura N° 63*, se tiene que los encuestados mencionaron que el 70.00% pertenece a alguna asociación. El 16.67% de los encuestados no pertenecen a algún tipo de asociación. El 13.33% de los encuestados pertenece a un consorcio.

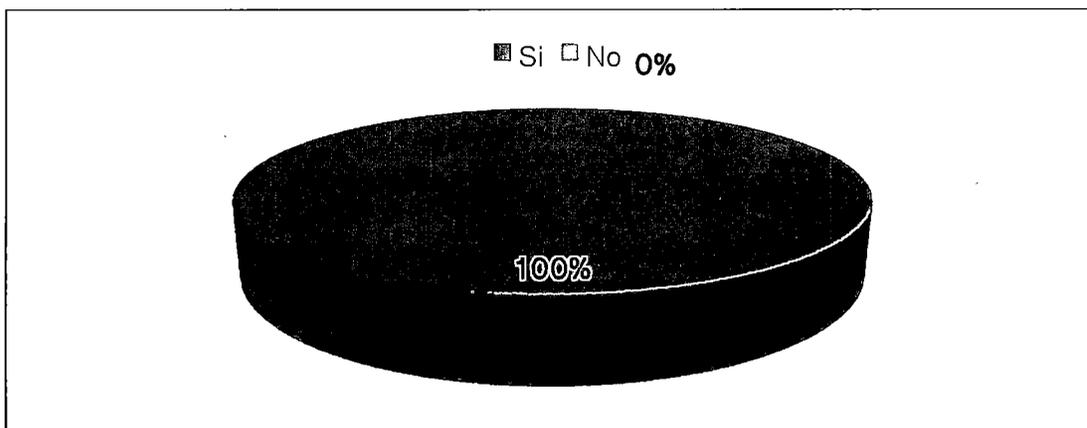
b) NIVEL DE ASOCIATIVIDAD

Tabla N° 28. Grado de asociatividad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	100.00%
No	0	0.00%
Total	30	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 64. Grado de asociatividad



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

De acuerdo a la *Tabla N° 28*, se aprecia que el 100% de los encuestados manifestaron que la unión con otras empresas mejorara la situación actual de su empresa.

La asociatividad o la unión con otros empresarios del mismo rubro o sector, trae muchos beneficios para sus miembros, logrando mejorar algunos aspectos como: la mejora en el producto, perspectivas empresariales, procesos de producción y entre otros.

La formación de un consorcio de exportación en este sector, es posible debido a que las empresas sometidas a estudio, están interesadas en pertenecer, por los beneficios que otorga.

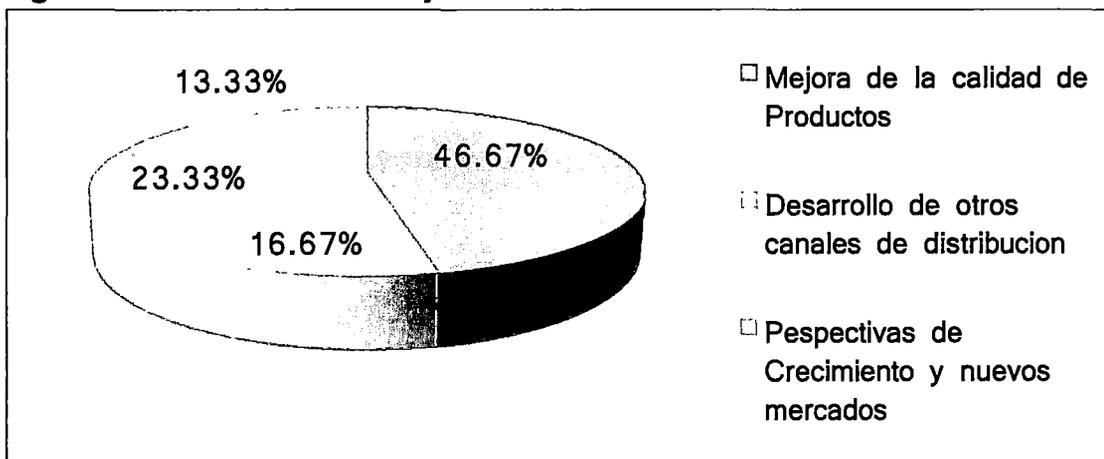
c) FACTORES DE MEJORA EN LA FORMACIÓN DE CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.

Tabla N° 29. Factores de mejora del consorcio de exportación.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Mejora de la calidad de Productos	14	46.67%
Desarrollo de otros canales de distribución	5	16.67%
Perspectivas de Crecimiento y nuevos mercados	7	23.33%
Ninguno (No cree)	4	13.33%
Total	30	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 65. Factores de mejora en la formación de un consorcio.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

De acuerdo a la *Tabla N° 29* y la *Figura N° 65*, la conformación o unión con otros empresarios podrían obtener beneficios en: mejora de la calidad de productos (46.67%), seguido de perspectivas de crecimiento y nuevos mercados (23.33%), desarrollo de otros canales de comercialización (16.67%) y no cree (13.33%).

La mejora de la calidad, canales de distribución y perspectivas de crecimiento, son algunos de los grandes beneficios que otorgan la formación de los consorcios. Pero, a medida que consorcio va adquiriendo mayor experiencia, los beneficios son mayores.

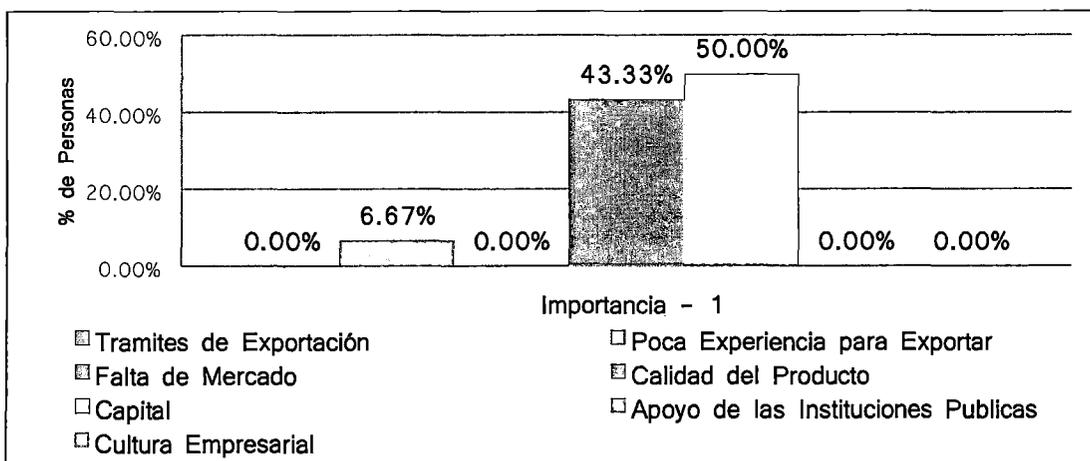
Debido a los problemas que tienen las empresas, es necesario que implementen acciones conjuntas con empresas que les proporcionen beneficios, en base a un análisis y prospección de sus productos.

4.4. EXPORTACIÓN

a) INCONVENIENTES PARA EXPORTAR

Dentro de los principales inconvenientes para exportar, se identificaron que son: falta de capital, desconocimiento del mercado, poca experiencia para exportar, trámites burocráticos, falta de apoyo de las instituciones públicas y carencia de cultura empresarial. Asimismo, se diferenció según el grado de importancia otorgado por los ejecutivos de las empresas sometidas a estudio.

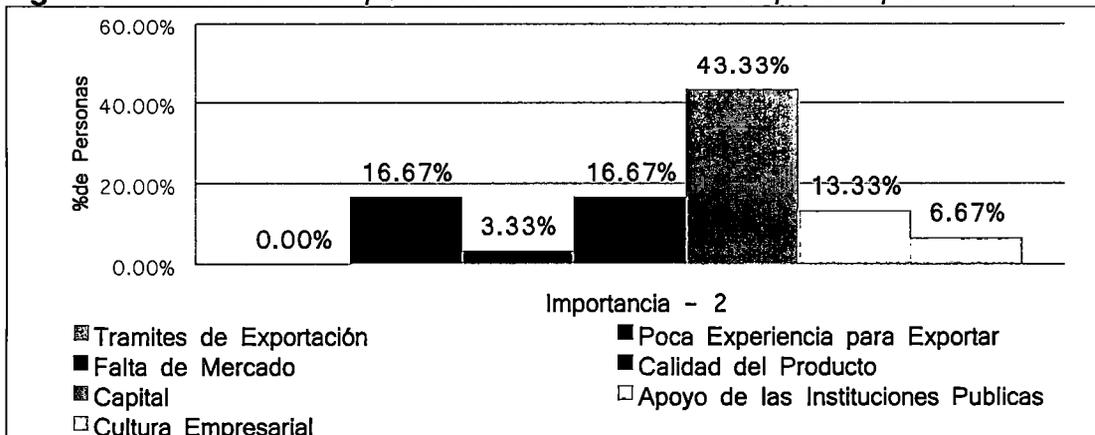
Figura N° 66. Nivel de importancia 1 - Inconvenientes para exportar.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Figura N° 66*, los encuestados mencionaron que como primer orden de importancia se tiene los siguiente factores: Falta de capital (50.00%). Calidad de producto (43.33%). Poca experiencia para exportar (6.67%).

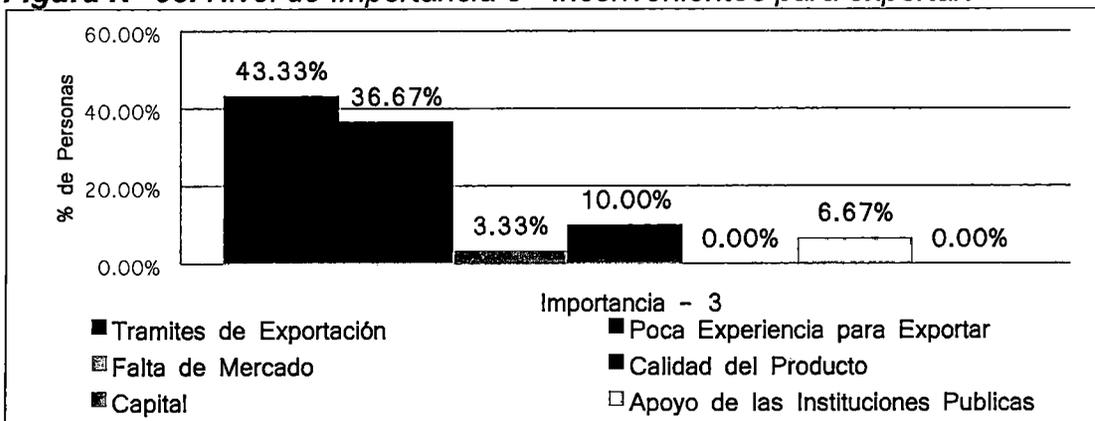
Figura N° 67. Nivel de Importancia 2 - Inconvenientes para exportar.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Figura N° 67*, los encuestados mencionaron como segundo orden importancia a: Capital (43.33%). Poca experiencia para exportar y la calidad del producto ambos (16.67%). Falta de apoyo de las instituciones públicas (13.33%). Cultura empresarial (6.67%). Falta de mercado (3.33%).

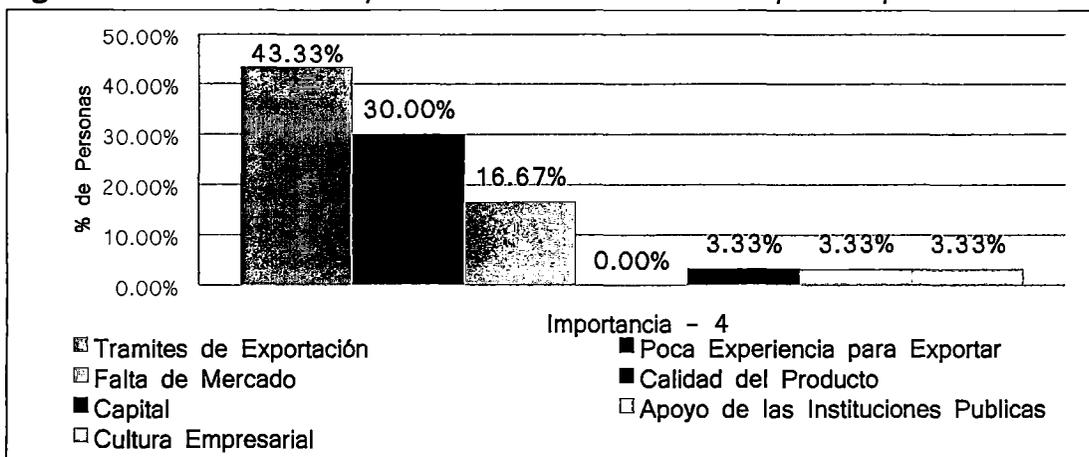
Figura N° 68. Nivel de Importancia 3 - Inconvenientes para exportar.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

De acuerdo a la *Figura N° 68*, los encuestados mencionaron como tercer orden de importancia a: Trámites de exportación (43.33%). Poca experiencia (36.67%). Calidad del producto (10.00%). Apoyo de las instituciones públicas (6.67%). Falta de mercado (3.33%).

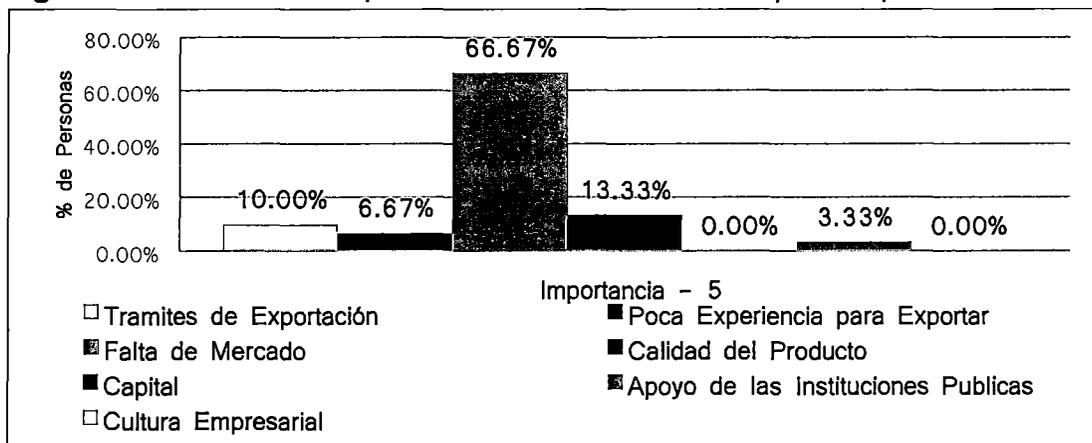
Figura N° 69. Nivel de Importancia 4 - Inconvenientes para exportar.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Figura N° 69*, se observa como cuarto orden de importancia los trámites de exportación (43.33%). Poca experiencia para exportar (30.00%). Falta de mercado (16.67%). Capital (3.33%). Apoyo de las instituciones públicas y la falta de cultura empresarial (3.33%).

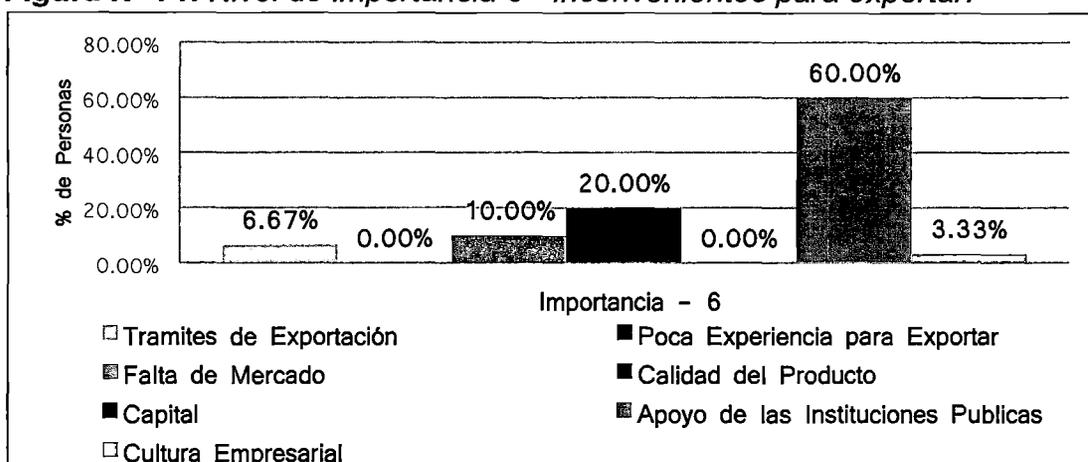
Figura N° 70. Nivel de importancia 5 - Inconvenientes para exportar.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

En la *Figura N° 70*, se tiene como quinto orden de importancia: Falta de mercado (66.67%). Calidad del producto (13.33%). Trámites de exportación (10.00%). Poca experiencia para exportar (6.67%). Falta de apoyo de las instituciones públicas (3.33%)

Figura N° 71. Nivel de importancia 6 - Inconvenientes para exportar.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

En La *Figura N° 71*, los encuestados mencionaron como sexto nivel de importancia: Falta de apoyo de las instituciones públicas (60.00%). Calidad del producto (20.00%), Falta de mercado (10.00%), Trámites de exportación (6.67%). Cultura empresarial (3.33%).

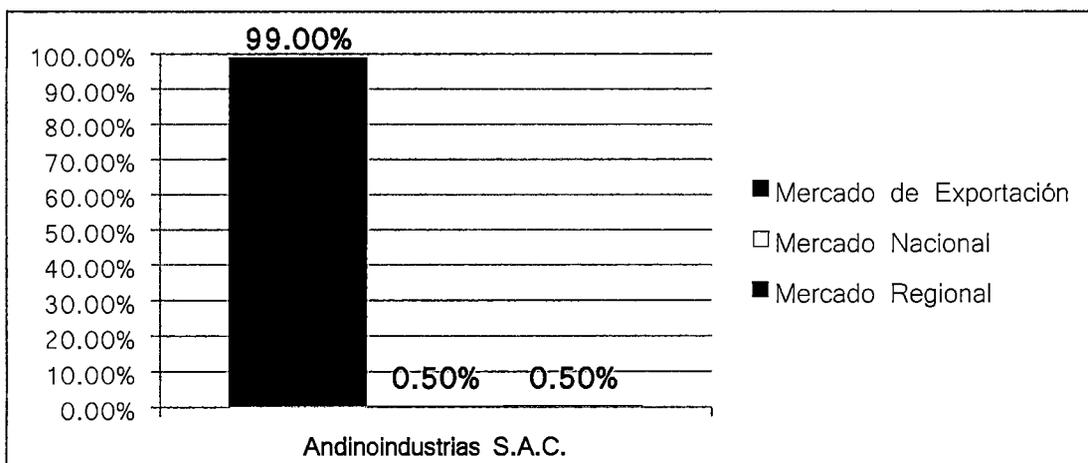
Se puede apreciar que los principales limitantes que tienen las empresas para poder exportar sus productos son: la falta de capital, trámites de exportación, falta de mercado y el apoyo de las instituciones públicas; dando muestra que, el problema radica no en el mercado sino en las empresas.

El problema de las empresas radica en la limitada capacidad y visión empresarial que tienen los ejecutivos en sus organizaciones, debido al proceso lento de adaptación que tiene estas empresas en la internacionalización de sus productos. Más aun, cuando el mercado de bebidas funcionales en estos últimos presentan un gran desempeño en mercados externos.

b) DISTRIBUCIÓN DE LA DEMANDA

Las empresas sometidas a estudio, presentan una variada distribución de su demanda, las cuales se dividen en: mercado de exportación, mercado nacional y regional.

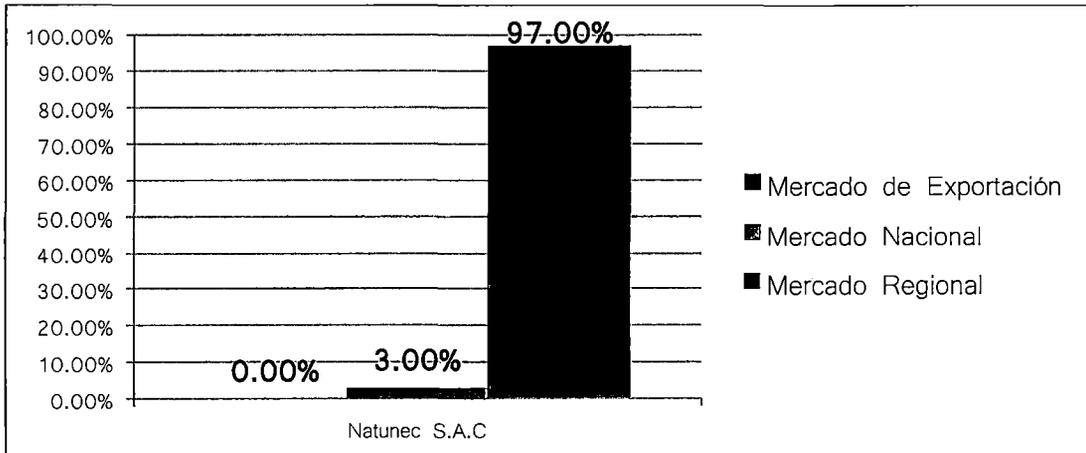
Figura N° 72. Distribución de demanda – Andinoindustrias



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Figura N° 72*, se tiene que la demanda de la empresa Andinoindustrias, se divide en: mercado de exportación (99.00%). Mercado nacional (0.50%). Mercado regional (0.50%).

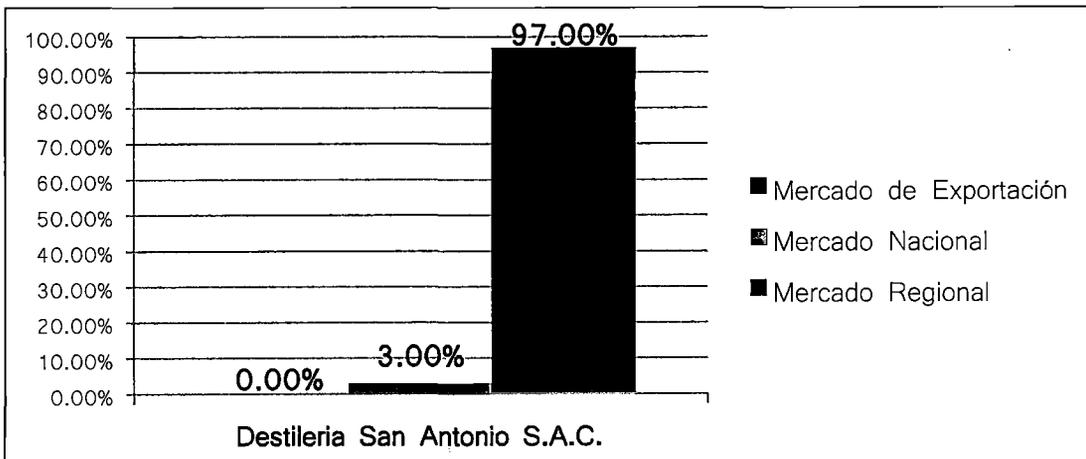
Figura N° 73. Distribución de demanda – Natunec.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

De acuerdo a la *Figura N° 73*, la demanda de la empresa Natunec, está distribuido de la siguiente manera: Mercado regional (97.00%). Mercado nacional (3.00%).

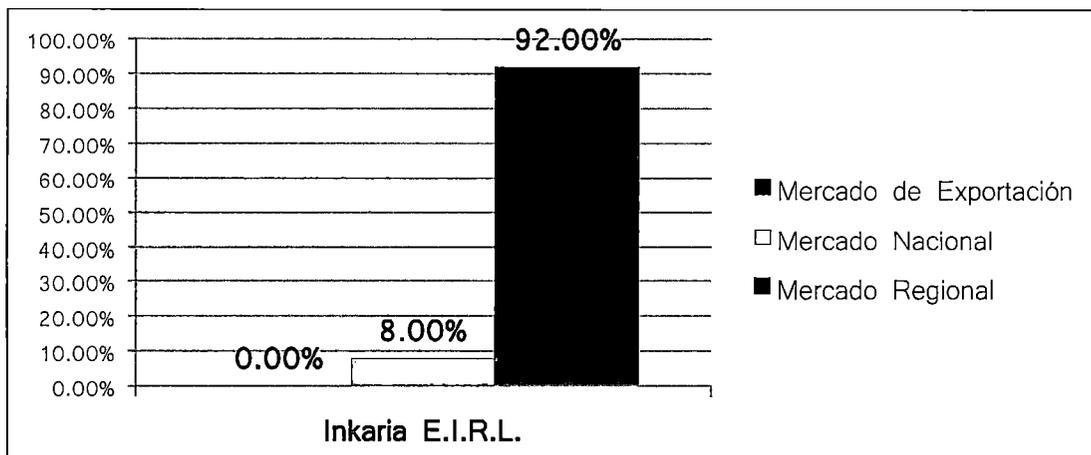
Figura N° 74. Distribución de demanda – destilería San Antonio.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Figura N° 74*, se observa que la demanda de la empresa destilería San Antonio está distribuido de la siguiente manera: Mercado regional (97.00%). Mercado nacional (3.00%).

Figura N° 75. Distribución de demanda – Inkaria.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

De acuerdo a la *Figura N° 75*, se observa que la demanda de la empresa Inkaria se divide de la siguiente manera: Mercado regional (92.00%). Mercado nacional (8.00%).

La exportación de productos brinda mayores beneficios, debido a la naturaleza de los productos en donde los mercados internacionales prestan mayor atención a estos productos que en el mercado regional o nacional.

Las empresas carecen de visión empresarial, es por ello que muchos de ellos, se concentran más en el mercado regional o a lo mucho en el nacional. Para ello es necesario que las empresas trabajen en la internacionalización de sus productos.

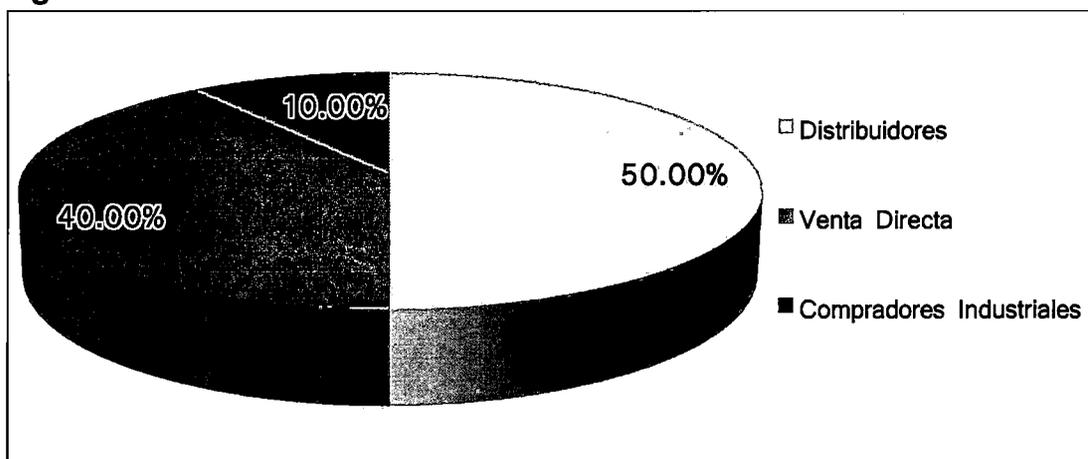
c) SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

Tabla N° 30. Sistema de comercialización.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Distribuidores	15	50.00%
Venta Directa	12	40.00%
Compradores Industriales	3	10.00%
Total	30	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 76. Sistema de comercialización



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

La *Tabla N° 30* y la *Figura N° 76*, los encuestados mencionaron que el: 50.00% de los encuestados utiliza la venta directa. 40.00% de los encuestados comercializa a través de los distribuidores. 10.00% comercializa por medio de compradores industriales.

Los canales de comercialización representan el medio por el cual las empresas hacen llegar sus productos a sus clientes, es importante, lograr a desarrollar efectivos canales, debido a que representan una ventaja frente a otras empresas que no desarrollan. Asimismo, el canal de distribución de mayor preferencia de las empresas

sometidas a estudio, es la venta directa, situación que no pasa con la empresa Andinoindustrias, debido a que ellos trabajan con Brókers, el cual les asegura la compra de una mayor cantidad de productos y disminuye los costos que se tendría por medio de la venta directa o distribuidores menores.

Las empresas deben definir sus canales de comercialización en razón a sus principales clientes y los beneficios que aportarían a la empresa.

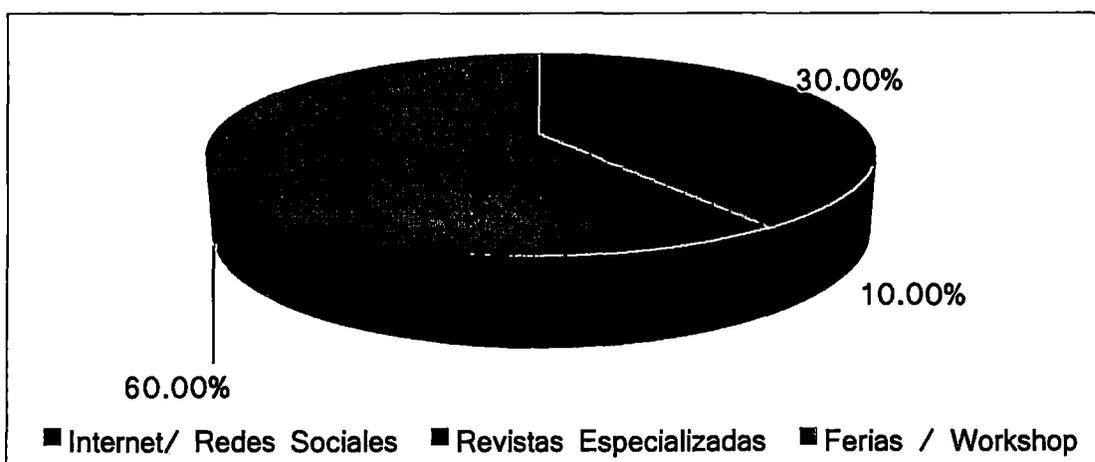
d) PROMOCIÓN DE PRODUCTOS

Tabla N° 31. Tipo de promoción de producto

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Internet/ Redes Sociales	9	30.00%
Revistas Especializadas	3	10.00%
Ferias / Workshop	18	60.00%
Total	30	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 77. Tipo de promoción de producto.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

De acuerdo a la *Tabla N° 31* y la *Figura N° 77*, los encuestados manifestaron que el tipo de promoción de los productos se realiza de la siguiente manera: Participación de Ferias / Workshop (60.00%). Promoción y publicidad en Internet y la redes sociales (30.00%). Publicidad en revistas especializadas (10.00%).

La participación de ferias y de misiones empresariales es relevante para estas empresas, dando muestra del interés que tienen en la internacionalización de sus productos, pero tienen problemas con la implementación de páginas web y las redes sociales.

Las empresas deben mejorar sus medios de promoción de sus productos, debido a que en el mercado de las bebidas tanto el internet como las ferias, muchas veces juegan un rol importante en la decisión de compra de los productos.

4.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

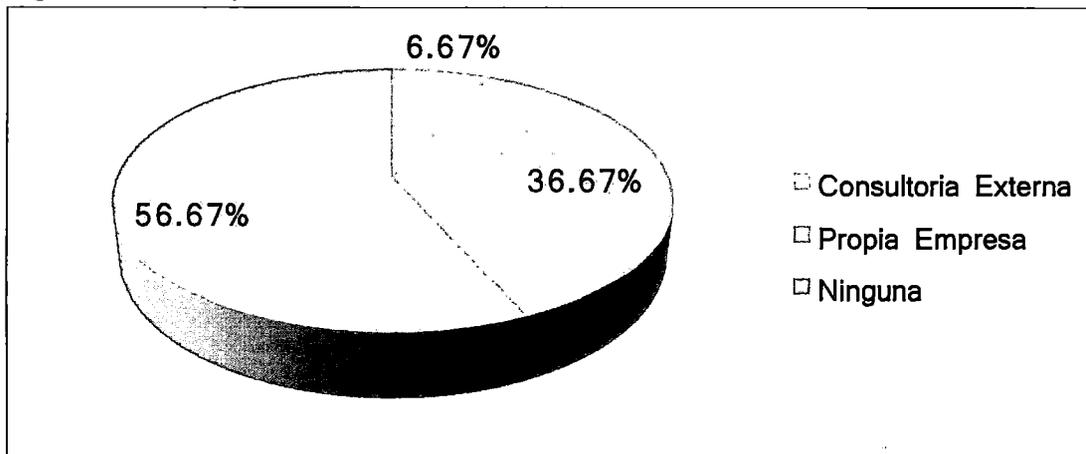
a) ESTUDIO DE MERCADO

Tabla N° 32. Tipo de estudio de mercado

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Consultoría Externa	2	6.67%
Propia Empresa	11	36.67%
Ninguna	17	56.67%
Total	30	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Figura N° 78. Tipo de estudio de mercado.



Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

De acuerdo a la *Tabla N° 32* y la *Figura N° 78*, se aprecia que el 56.67% no realiza alguna investigación de mercado, 36.67% se realiza de manera interna y solo el 6.67% se realiza externamente.

Las empresas sometidas a estudio, muestran una gran dificultad en la realización de una investigación de mercado, debido a su alto costo y la baja inversión en investigación. Cabe resaltar, que para la exportación de sus productos es necesario que las empresas tomen en cuenta, esta herramienta, debido a que representa un soporte y lograr disminuir la incertidumbre del mercado.

4.6. PRESENTACION Y ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS.

En este apartado presentamos un resumen de las entrevistas realizadas a los expertos considerados en este trabajo de investigación con la finalidad de discernir y esclarecer algunos conceptos que son de materia de discusión, para fines netamente de la investigación se presenta la siguiente tabla.

Tabla N° 33. Análisis de entrevistas a expertos.

Variables	Entrevista 01	Entrevista 02	Entrevista 03	Entrevista 04	Análisis	Conclusiones
	Oscar Enrique Malca Guaylupo	Nicola Minervini	Anna Ribó Castañé	Mario Obando Cazorla		
Ventaja Competitiva	La generación de las ventajas competitivas en la región del Cusco, se generarían a partir de las ventajas comparativas que se tiene en la región del Cusco.	Desconoce de las características intrínsecas de la región del Cusco. Pero indica que las ventajas competitivas se generan a partir de los recursos y capacidades internas de las empresas.	Desconoce de las características intrínsecas de la región del Cusco. Menciona que es sumamente necesario identificar las ventajas competitivas para lograr aumentar la participación de mercado de las empresas.	Es necesario que las empresas sigan fortaleciendo sus capacidades para que puedan acceder a mercados más competitivos. Los recursos que nos brinda la región del Cusco es muy beneficioso para estas empresas, las cuales no son ajenas a su aprovechamiento, pero si deben de mejorar sus capacidades en razón del mercado.	Las ventajas competitivas vienen a representar ese componente diferenciador que se tiene frente a otras empresas. El origen, viene a representar una oportunidad de crecimiento.	Es saludable que las ventajas competitivas de estas empresas, se generen a partir de las ventajas comparativas que se tiene como región y más aun como país.

Fuente: Elaboración propia, en base a las entrevistas.

(Continuación) Tabla N° 34. Análisis de entrevistas a expertos.

Variables	Entrevista 01	Entrevista 02	Entrevista 03	Entrevista 04	Análisis	Conclusiones
	Óscar Enrique Malca Guaylupo	Nicola Minervini	Anna Ribó Castañé	Mario Obando Cazorla		
Exportación	Las nuevas tendencias en el consumo de alimentos saludables, cobran mayor vigencia con estos productos, debido a que el origen, nutrientes, colores, sabores, olores, juegan un rol importante en el poder de compra por parte de los consumidores.	La formación de los consorcios de exportación, está orientado a la superación de metas que tienen las empresas, debido a que tienen el deseo de superar sus limitaciones agrupándose con otras empresas.	Los consorcios de exportación vienen a representar un mecanismo de salida de productos muy rentable para los participantes, debido a que comparten los costos y riesgos.	El problema radica que las empresas, carecen de visión empresarial y no ven al comercio internacional como una oportunidad de crecimiento. La falta de cultura empresarial juega un rol importante, debido a que muchos de los empresarios carecen de compromiso y desconocimiento de herramientas estratégicas, los cuales les permita ser más competitivas.	La producción y elaboración de las bebidas exóticas cobran mayor vigencia en mercados externos, en donde son más valorado que en la región del Cusco, por desconocimiento de sus beneficios. Debido a las gran dificultades en la exportación, una de las formas más viables es por medio de los consorcios de exportación.	Este sector ofrece grandes beneficios a las empresas debido a la vigencia y preocupación de las poblaciones en el consumo de alimentos sanos y saludables. Debido a la cultura empresarial de las empresas cusqueñas, es necesario que para poder superar las limitaciones puedan exportar por medio de un consorcio de exportación.

Fuente: Elaboración propia, en base a las entrevistas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN PARA LAS EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN CONSORCIO DE EXPORTACIÓN PARA LAS EMPRESAS DE BEBIDAS EXÓTICAS

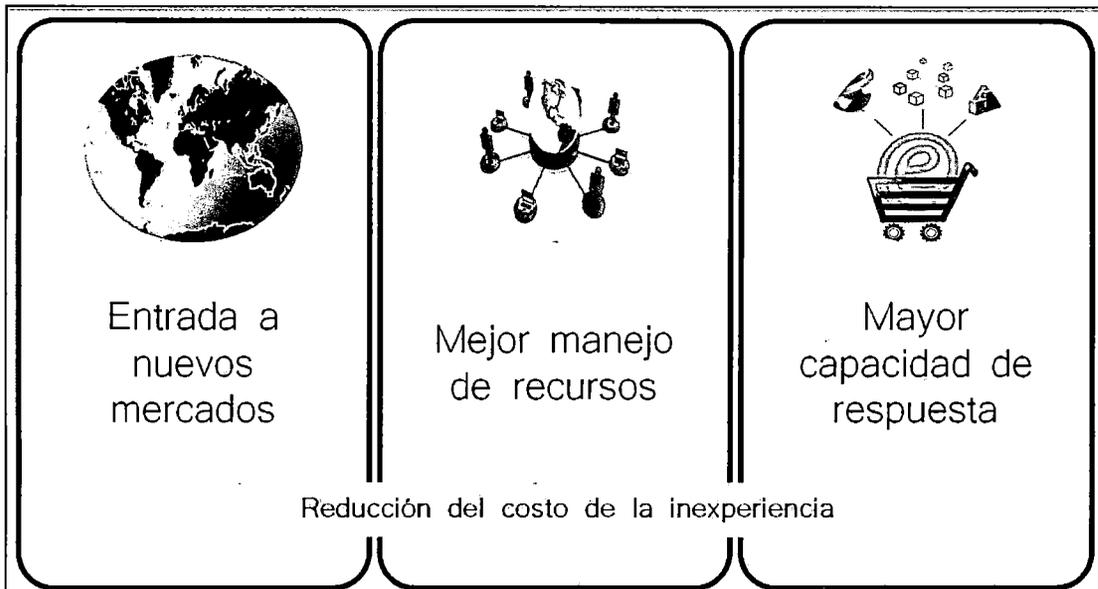
En el presente capítulo, se plantea el diseño de la propuesta como parte del tercer objetivo de esta investigación: *Desarrollar un plan de acción que conduzcan a las empresas de bebidas exóticas en la formación de un consorcio de exportación en la región de Cusco.*

De acuerdo a los análisis realizados en el *Capítulo III*, se realiza la siguiente propuesta: Visión, Misión, Objetivos e indicadores, Estrategia, Políticas, Estructura Organizacional, Manual de Organización y Funciones, proceso de formación del consorcio de exportación y la evaluación del impacto de formación del consorcio de exportación.

Asimismo, se presentan las mejoras de las ventajas competitivas, tendencias y oportunidades del mercado de bebidas, posibles mercados de exportación, requisitos para la exportación a estos países y el perfil del cliente.

Debido a la gran importancia y vigencia que tiene la asociatividad como una estrategia para la exportación de las Mypes. El modelo de asociatividad de consorcios de exportación forma parte como una solución a los problemas que tienen las empresas sometidas a estudio. Asimismo, por los altos beneficios y oportunidades que otorgan a sus socios o miembros, Es por ello, que se desarrolla como una alternativa para que estas empresas logren ser más competitivas, como se muestra en la figura siguiente:

Figura N° 79. Beneficios de la exportación conjunta



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las grandes ventajas que proporciona este modelo es que sus miembros o socios del consorcio de exportación, conservan su autonomía financiera, jurídica y de gestión. De esta manera, las empresas pueden cumplir con sus objetivos estratégicos agrupándose en una entidad jurídica separada y que no implica la pérdida de identidad de ningún miembro. Esto constituye, una de las diferencias principales de los consorcios.

Asimismo, se recoge las mejores prácticas y herramientas utilizadas para la formación de consorcios de exportación, como son: BID (Banco Interamericano de Desarrollo), Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y la Cooperación de la Embajada de Italia.

Debido a la naturaleza del tema de investigación se considera que la identificación y formación de las ventajas competitivas forma parte fundamental de la estrategia empresarial y su implementación e incorporación es responsabilidad de la alta gerencia.

5.1. DEFINICIÓN DEL CONSORCIO:

El consorcio de exportación, se define como la alianza de empresas Andinoindustrias, Natunec, Inkaria y destilería San Antonio; especializadas en la transformación, producción y elaboración de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, creando un clima de negocios en el que pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

5.2. SELECCIÓN DEL TIPO DE CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.

De acuerdo a la ONUDI (2004), desarrolla dos grandes tipo de Consorcio de Exportación: Promoción y Ventas.

Ambos ofrecen grandes beneficios, pero se pone a conocimiento los dos tipos para la selección y debate de las empresas:

Un Consorcio de promoción es una alianza creada para explorar mercados de exportación, compartiendo costos de promoción y logísticos. Las empresas asociadas realizan las ventas directamente, de manera individual. Se limitan a promover los productos de sus miembros y a colaborar en tener acceso a los mercados extranjeros. Los Consorcios de promoción suelen tener un número significativo de miembros, como máximo 6 participantes (de acuerdo al *Anexo N° 10*), que se caracteriza por:

- Plataforma de servicios para las empresas.
- Estructura con capacidad logística y de ventas.
- Gerente general, comercial y de logística.
- Show rooms de productos.
- Ventas por línea de cada empresa.
- Vendedores por cada empresa.
- Ganancia por línea de cada empresa.
- Se prorratan los gastos.
- Pueden coexistir marcas de cada empresa.
- Puede haber una “marca paraguas”.

Un Consorcio de ventas representa una entidad que canaliza las exportaciones de los miembros. Realiza actividades de promoción comercial y organiza la venta de los productos de las empresas participantes. En este tipo de consorcios, las empresas participantes delegan la autoridad para hacer negocios, en su nombre, a los administradores del agrupamiento. La mayoría de los Consorcios de venta no permiten que las empresas participantes exporten por su cuenta y les exigen que utilicen al grupo en su lugar. Para velar por una imagen determinada, este tipo de agrupamientos suele controlar la calidad de los productos comercializados (de acuerdo al *Anexo N° 10*), cuyas características son las siguientes:

- Colección única de productos.

- Portafolio de productos hacia el mercado meta.
- Una marca propia.
- Se integra hacia delante.
- Cercanía con los clientes.
- Una empresa que genera sus propias utilidades.
- Una empresa que tenga un negocio duradero.

5.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.3.1. VISIÓN

“Ser el principal consorcio de exportación en la transformación, producción y elaboración de bebidas naturales de la región y contribuir con el desarrollo económico y social del país a través del crecimiento sostenible de las empresas asociadas”.

5.3.2. MISIÓN.

“Somos empresas dedicadas a la transformación, producción y elaboración de bebidas naturales, con el fin de lograr el acceso y reconocimiento en mercados internacionales a través de la diferenciación de los productos, para aquellas personas que tienen la necesidad de complementar su alimentación con bebidas de altas propiedades medicinales; todo ello se realiza a partir de la recolección de los frutos y procesamiento de los mismos, que son extraídos de manera natural logrando conservar sus propiedades, asimismo es fuente de generación de trabajo de nuestras redes de colaboradores de la región, potenciando sus capacidades y habilidades.”.

5.3.3. OBJETIVOS E INDICADORES.

Los objetivos son planteados a partir de los elementos de las ventajas competitivas y de las opciones estratégicas identificadas en la matriz FODA con sus indicadores respectivamente.

Tabla N° 35. Objetivos e indicadores del plan del consorcio de exportación

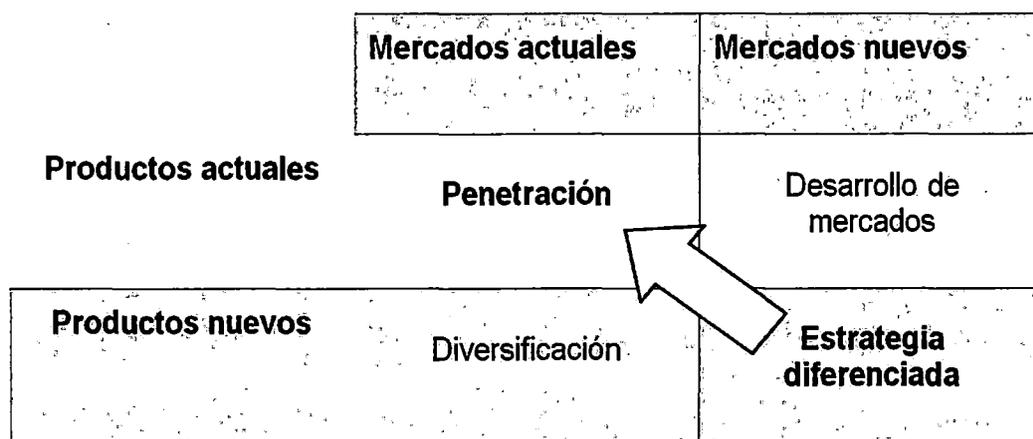
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS (intención)	INDICADORES	METAS		
			Corto plazo (menos de un año)	Mediano plazo (de uno a tres años)	Largo plazo (de tres a cuatro años)
Innovación	Crear nuevos productos	Creación de productos nuevos	2 veces por año	3 a 4 veces por año	5 a 8 veces por año
	Lograr procesos eficientes	% Ratio de mermas, desechos o pérdidas de producción.	10%	5%	1%
Capacidad de satisfacción al cliente	Mejorar la capacitación técnica de las empresas participantes.	Eventos de capacitación	3 veces	6 veces	10 veces
		Número de personas capacitadas	20	30	35
Eficiencia	Incrementar la capacidad y demanda de productos	% Capacidad de planta	65%	70%	95%
	Lograr cumplir con la demanda internacional de productos orgánicos y andinos	% Crecimiento de demanda de productos	15%	45%	80%
Calidad	Lograr la implementación de requisitos sanitarios para la exportación.	% Avance de implementación	50%	70%	100%
		Brindar mejores productos de calidad	Lograr productos de calidad	Proyecto norma técnica de calidad	Desarrollo norma técnica de calidad
		% Satisfacción del cliente	90%	95%	100%

Fuente: Elaboración propia.

5.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

El establecimiento de una estrategia competitiva, coadyuvara al buen desempeño del consorcio, entonces, de acuerdo a la *Figura N° 80*, la estrategia en una primera etapa, posicionar los productos aprovechando los contactos y la reputación de la empresa Andinoindustrias, dentro del segmento de bebidas funcionales, cuyas características son: representan un nicho de mercado de alto poder adquisitivo. En una segunda etapa, se buscara la penetración del producto a través de otros canales de distribución con el fin de aumentar el número de consumidores del segmento de bebidas funcionales.

Figura N° 80. Matriz Ansoff.



Fuente: Elaboración propia

Ante ello, es necesario que las empresas se reorganicen mediante la ampliación de su red de proveedores, mejoren sus maquinarias y equipos y la implementación de buenas prácticas de sanidad y salubridad y así puedan lograr ser competitivas en mercados exigentes.

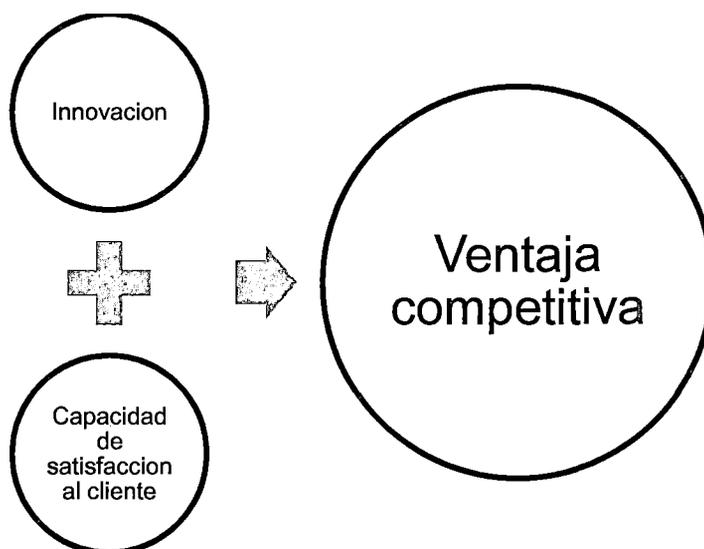
Teniendo en cuenta la existencia de recursos disponibles en la región del Cusco y que no son aprovechados por las empresas.

5.5. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS DE BEBIDAS.

A continuación mencionamos las ventajas competitivas identificadas de cada empresa:

- **Andinoindustrias S.A.C.:** tiene ventajas competitivas en Innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Figura N° 81. Ventajas competitivas Andinoindustria.



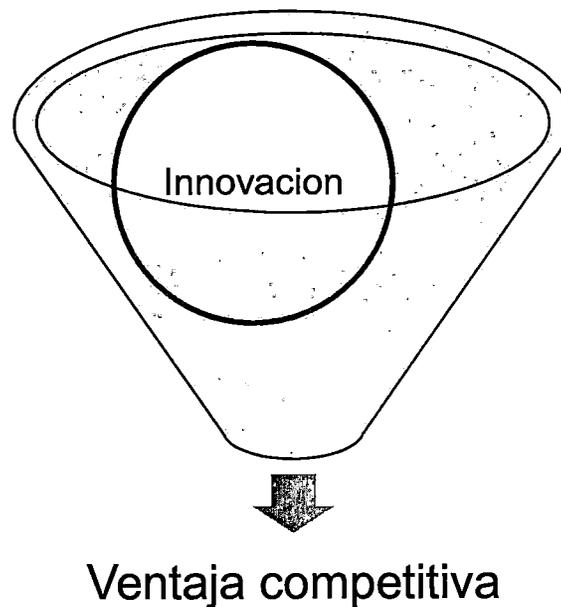
Fuente: Elaboración propia.

Innovación, por la capacidad que tiene en la creación de productos a partir de la diversidad de materia prima que se encuentran en los distintos pisos altitudinales de la región del Cusco, los cuales con el cumplimiento oportuno de los pedidos y de la ayuda social en la compra de los productos a los agricultores influyen a que también

como consecuencia de esta, se tenga ventajas competitivas en el bloque de **satisfacción al cliente**.

- Inkaria E.I.R.L, Natunec S.A.C. y destilería San Antonio S.A.C.: Estas empresa cuentan con la misma ventaja competitiva, que se muestra en la siguiente figura:

Figura N° 82. *Ventajas competitivas Inkaria E.I.R.L, Natunec S.A.C. y destilería San Antonio S.A.C.*



Fuente: Elaboración propia

Tiene el mismo fenómeno que la empresa Andinoindustria, debido a que estas empresas tienen capacidad de crear nuevos productos y nuevos procesos de producción de bebidas, en el primer caso a partir de la variedad de productos orgánicos que tiene la región del Cusco; en el segundo caso, surge a partir del tratamiento de nuevos

productos influye a que la empresa busque nuevos mecanismos en la elaboración de bebidas.

Sin embargo, no están siendo explotados en su real capacidad productiva, logrando tomar mayor vigencia en el apoyo y compromiso de las empresas y el gobierno, en la creación de políticas de aprovechamiento y explotación de estos recursos a partir de la innovación y agregándoles mayor valor agregado a nuestros productos básicos.

Asimismo, se propone los elementos de mejora que se muestra a continuación:

- **Eficiencia:** Las mejoras de este elemento se debe concentrar en lo siguiente:
 - **Mano de Obra:** Se debe contar con personal tecnificado, para la realización de las labores de planta y asimismo de un plan de mejoramiento de cosechas.
 - **Know – How tecnológico:** Se debe cambiar la maquinaria actual, debido a que la producción se limita a la capacidad de la maquina y asimismo, eviten la dependencia de terceros.
 - **Proveedores:** Se debe buscar aumentar la red de proveedores, debido a que su limitada capacidad de producción muchas veces es generada por la poca e insuficiente cantidad de insumos que se logra cosechar.
- **Calidad:** Se debe de trabajar en la certificación de sanidad y salubridad, para la exportación de los productos, de acuerdo al mercado que elijan.

- **Innovación:** Se debe de implementar políticas de carácter innovador en el mejoramiento de sus productos aprovechando el uso de otros componentes naturales como, los granos andinos (Quinoa, Qanihua, kiwicha, entre otros) y otros componentes andinos Añu, Oq'a, chía y entre otros.
- **Capacidad de Satisfacción al cliente:** Logrando cumplir con los otros bloques en conjunto hace parte del logro de una gran capacidad de aceptación por parte del cliente. Asimismo, se debe buscar la personalización de los productos de acuerdo a las demandas individuales.

Por lo tanto, el mejoramiento de los estos elementos, puede asegurar que las empresas tengan ventajas competitivas y puedan tener mayores posibilidades de crecimiento y rentabilidad en el sector agrícola exportador.

5.6. POLÍTICAS.

A continuación, se plantea las siguientes políticas de acuerdo a cada de perspectiva identificada en la *Tabla N° 35*, que son: Innovación, Satisfacción al cliente, Calidad y Eficiencia:

5.6.1. POLITICAS DE INNOVACION.

- Se realicen pruebas con nuevos insumos y se incorpore a productos actuales.
- Creación de nuevos productos beneficiosos para la salud.

- Análisis de los procesos para determinar las posibilidades de simplificación y adoptar la filosofía de mejoramiento continuo de procesos.
- Implementación de mantenimiento total (preventivo y correctivo) de maquinaria y equipos.

5.6.2. POLITICAS DE SATISFACCION AL CLIENTE.

- Reconocimiento al personal por su buen desempeño.
- Garantizar la entrega oportuna de los productos.
- Asistir nutricional a los clientes para incrementar los beneficios de nuestros productos.
- Establecer planes de capacitación para los directivos y colaboradores

5.6.3. POLITICAS DE EFICIENCIA.

- Realizar una reestructuración de las empresas, a partir de los principales proveedores de materias primas e insumos.
- Desarrollar un plan de mejora de la cadena de suministro hacia atrás (proveedores) y adelante (distribuidores).
- Realizar un análisis de la maquinaria y equipo que tienen las empresas. (capacidad de producción, frecuencia de mantenimiento de maquinaria y equipo)

- Analizar las tendencias del consumo de productos orgánicos y andinos con los países que se cuentan con TLC's.

5.6.4. POLÍTICAS DE CALIDAD.

- Cumplir con todas las especificaciones acordadas con los clientes.
- Lograr implementar e interiorizar las certificaciones FDA, HACCP, Fair Trade y la norma técnica ISO en las empresas asociadas.
- Realizar encuestas de satisfacción por medio del uso de las TIC's.
- Brindar productos naturales de alta calidad.

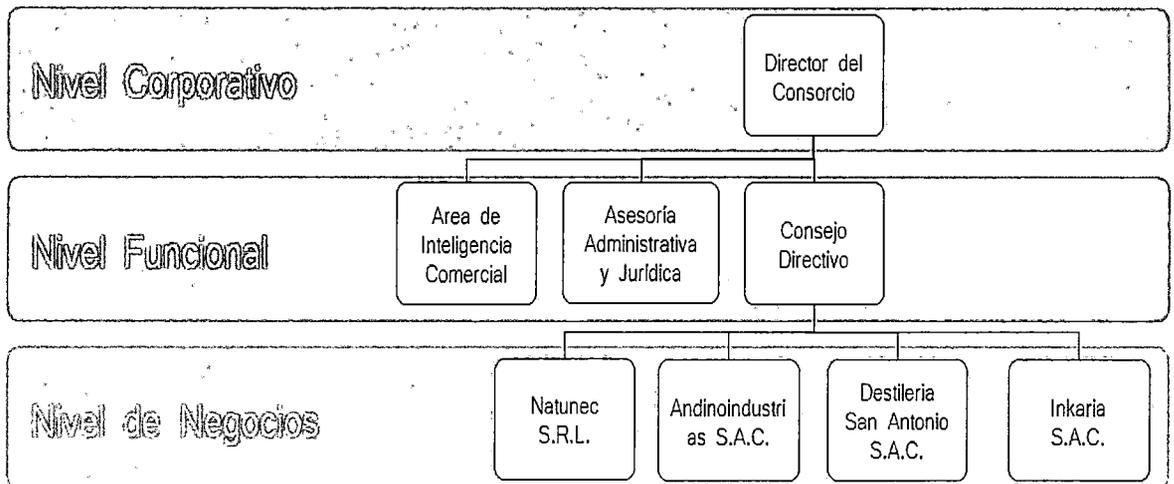
Con ese propósito se compromete a dedicar sus mejores esfuerzos y recursos para promover entre sus miembros actitudes y acciones que contribuyan al buen desempeño del consorcio en mercados internacionales.

5.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

5.7.1. ORGANIGRAMA.

Para efectos, de que exista una mejor coordinación y control de las funciones, se presenta el siguiente organigrama:

Figura N° 83. Organigrama del consorcio de exportación.



Fuente: Elaboración Propia

5.7.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES:

Se define las funciones de los principales órganos del consorcio.

- a) **DIRECTOR DEL CONSORCIO:** Es designado por el consejo directivo por un periodo de dos años, el cual se encarga de las operaciones cotidianas del consorcio, cuyas funciones son:

- Buscar y seleccionar importadores, distribuidores o representantes en países con apertura comercial, o de acuerdo al requerimiento de cada empresa socio.
- Supervisar el cumplimiento de los planes comerciales de implantación establecidos con los distribuidores
- Fortalecer la buena comunicación proveedor - distribuidor y mantener relaciones de postventa.
- Fortalecer las relaciones entre las empresas del consorcio.
- Elaboración del plan estratégico de actuación del consorcio.
- Coordinar planes conjuntos de promoción en ferias o similares.
- Desarrollar los mecanismos necesarios ante las oportunidades comerciales que se pueden recibir. (Promperu, Adex y otros).
- Desarrollar y fomentar las relaciones con la prensa especializada en el campo internacional. Elaboración de informes para medios especializados.
- Controlar e informar sobre la situación económica de la sociedad.

Asimismo, se presenta el perfil del director del consorcio (*Anexo N° 11*).

b) CONSEJO DIRECTIVO

El consejo directivo está conformado por el número de empresas asociadas, en este caso de cuatro empresas.

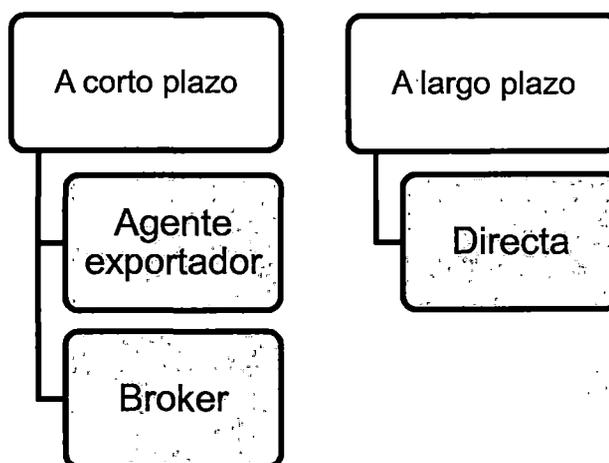
El presidente del consejo directivo, es designado o elegido por las empresas asociadas, es el que convoca y preside las reuniones de la junta del consejo directivo. Se origina dependiendo la naturaleza de la reunión las cuales son ordinarias y extraordinarias, cuyas funciones son:

- Órgano que designa los cargos del Director del consorcio, así como también a los jefes de las áreas de: Inteligencia comercial y Administrativa y jurídica.
 - Aprobar el plan de trabajo.
 - Tomar las decisiones que afecten el funcionamiento del consorcio.
 - Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre los miembros.
- c) **ÁREA DE INTELIGENCIA COMERCIAL:** Es una órgano de apoyo al consorcio, y de soporte decisiones al director del consorcio cuyas funciones son:
- Buscar y analizar Oportunidades Comerciales.
 - Brindar Estadísticas de comercio exterior.
 - Buscar y alcanzar Estudios de mercado.
 - Búsqueda y análisis de información especializada.
 - Información sobre temas comerciales.
- d) **ASESORÍA ADMINISTRATIVA Y JURÍDICA:** Órgano de apoyo técnico y soporte decisiones al director y el consejo directivo.
- Asesoramiento sobre aspectos técnicos de la exportación.
 - Informes sobre aspectos técnicos.
 - Gestión y tramitación sobre aspectos técnicos.
 - Informes comerciales cruzados.
 - Manual de Organización y funciones.
 - Evaluación del impacto del consorcio de exportación.

5.8. CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

De acuerdo a la consulta de expertos, se recomienda que inicialmente o a corto plazo el consorcio inicie sus actividades por medio de un agente exportador o Bróker y después a mediano y largo plazo se realice de manera directa:

Figura N° 84. Canal de comercialización del CE.

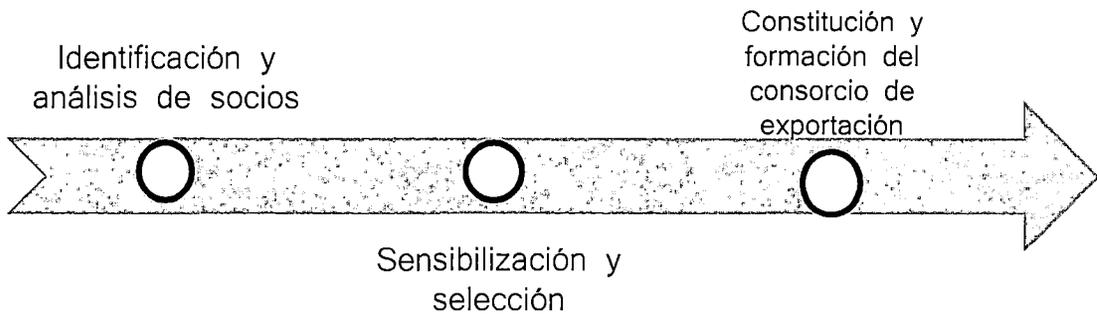


Fuente: Elaboración propia, en base a consulta de expertos.

5.9. PLAN DE TRABAJO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN (CE).

El proceso de formación del consorcio de exportación se realiza a partir de tres etapas, que se muestran en la siguiente figura:

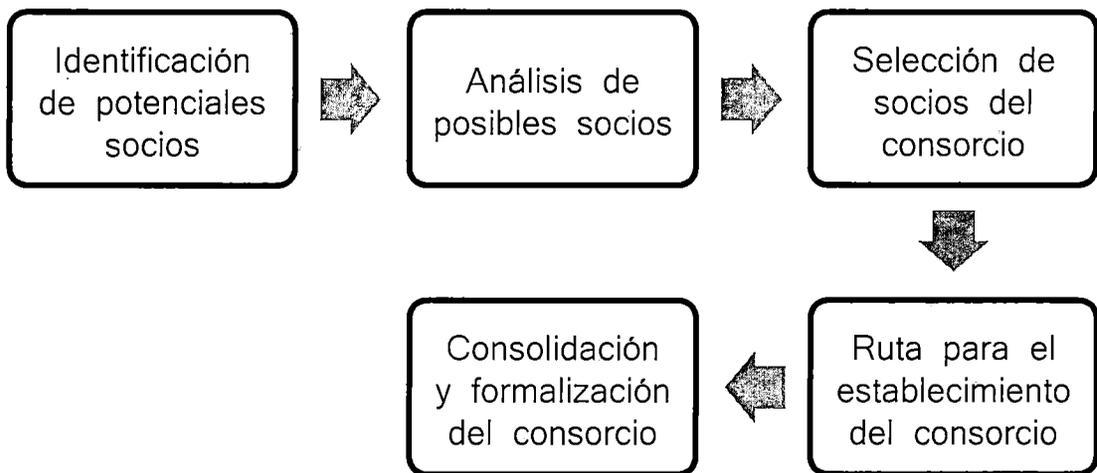
Figura N° 85. Etapas para la formación de los consorcios de exportación



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, para mayor detalle se desarrolla el proceso de formación del consorcio, teniendo en consideración 6 procesos, los cuales están en la siguiente figura:

Figura N° 86. Proceso de formación del consorcio de exportación



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se plantea el siguiente plan de trabajo que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 36. Plan de trabajo del consorcio de exportación.

Etapas	Proceso	Actividad	Acción	Responsable
Identificación y análisis de socios.	Identificación de potenciales socios.	Identificar empresas con potencial exportador	Extracción de la base de datos de las empresas con potencial exportador, fuente Cámara de Comercio de Cusco.	Miembros del Consorcio de Exportación (CE).
		Identificar empresas consolidadas en la región	Buscar en la base de datos empresas con potencial exportador, fuente Cámara de Comercio de Cusco.	
		Establecer a las empresas con experiencia exportadora del rubro agroindustrial, con capacidad de gestión.	Seleccionar empresas con un alto potencial exportador.	
	Análisis de posibles socios	Empresas interesadas en formar el consorcio de exportación.	Motivos que los impulsa a formar parte del consorcio de exportación.	
Sensibilización y selección	Selección de socios del consorcio	Informar sobre las ventajas y riesgos en la formación del consorcio de exportación	Invitación a expertos y empresas que pertenecen a un consorcio de exportación.	Miembros del Consorcio de Exportación (CE).
	Ruta para el establecimiento del consorcio	Establecimiento de la estructura de las reuniones a realizarse.	Diseño de Agenda a seguir.	
		Establecimiento del monto de participación del Consorcio Exportación	Definición de los montos de dinero a aportar.	
		Frecuencia de Reuniones	Definir las fechas y horas de reuniones de los socios del consorcio de exportación.	

Fuente: Elaboración propia.

(Continuación)

Tabla N° 36. Plan de trabajo del consorcio de exportación.

Etapas	Proceso	Actividad	Acción	Responsable
Constitución y formación del consorcio de exportación	Consolidación y formalización del consorcio	Definición del nombre del consorcio	Realizar un Brainstorming de la posible denominación del consorcio de exportación.	
		Constitución del consorcio de exportación	Elaboración de la Minuta (inscripción en SUNAT - Servicio tercerizado).	
		Designación del Director ejecutivo del Consorcio de Exportación.	Definir el perfil del Director del consorcio de exportación.	
		Elaboración del Plan Estratégico.	Definición de Visión, Misión, Objetivos y planes de acción del CE. (Aprobación).	Director Ejecutivo del Consorcio de Exportación.
		Análisis de la situación de cada empresa	Brindar información real de cada empresa (producción, tipos de productos)	Director Ejecutivo del Consorcio de Exportación.
		Elaboración de los Planes de Acción del Consorcio	Planificación de las actividades del consorcio a corto y mediano plazo.	Director Ejecutivo del Consorcio de Exportación.

Fuente: Elaboración propia.

La formación, desarrollo y gestión de un consorcio de exportación no puede darse bajo la improvisación, es un modelo que necesita del apoyo y compromiso de los participantes o asociados demora entre 6 a 8 semanas, influirá el tiempo que dediquen en consensuar las políticas de desarrollo de las empresas en el comercio internacional,

5.10. EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL CONSORCIO DE EXPORTACIÓN.

Las evaluaciones del impacto de este modelo en las empresas, no se presentan hasta que el consorcio de exportación este totalmente consolidado. Asimismo, la estimación del impacto toma como referencia la situación de las empresas antes de agruparse, en relación con las operaciones del consorcio.

A continuación, se presentan la evaluación cuantitativa.

5.10.1. EVALUACION CUANTITATIVA

Para la evaluación del impacto de un consorcio de exportación, es necesario que los participantes manejen datos históricos de su situación inicial (antes de agruparse), entre los principales tenemos los montos de las ventas por producto, cantidades de producción obtenidas en un determinado mes o año; para ello se plantea los siguientes indicadores para medir el grado de beneficio dentro del consorcio de exportación.

- **Indicador de producción (unidad de producción):** Permite a la priorización y el nivel de participación de una determinada línea de producción en relación al total de unidades producidas.

$$\% \text{ Particip. por línea de producto} = \left[\frac{\text{Cantidad de Producción por producto}}{\text{Total de Producción}} \right] * 100$$

- **Indicador de ventas:** Proporciona la comparación de las ventas con respecto al periodo anterior (años o meses),

asimismo permitirá que las empresas el grado de las exportación en un determinado periodo.

$$\% \text{ Participacion de Ventas de exportacion} = \left[\frac{\text{Ventas de exportacion}}{\text{Total de ventas}} \right] * 100$$

5.11. FINANCIAMIENTO.

Debido a la naturaleza de las empresas sometidas a estudio, existen mecanismos de financiamiento que puede ayudar a financiar sus proyectos de mejora a través de fondos no reembolsables o reembolsables dependiendo del caso. Cabe mencionar, que estas empresas realizan una labor social en zonas marginales de alto riesgo declarados por el estado, como la localidad de Paruro, Paucartambo, Anta, Curahuasi, Limatambo y entre otras localidades de la región; los cuales a su vez, con estos fondos puedan tomar mayor protagonismo en el desempeño de estas empresas.

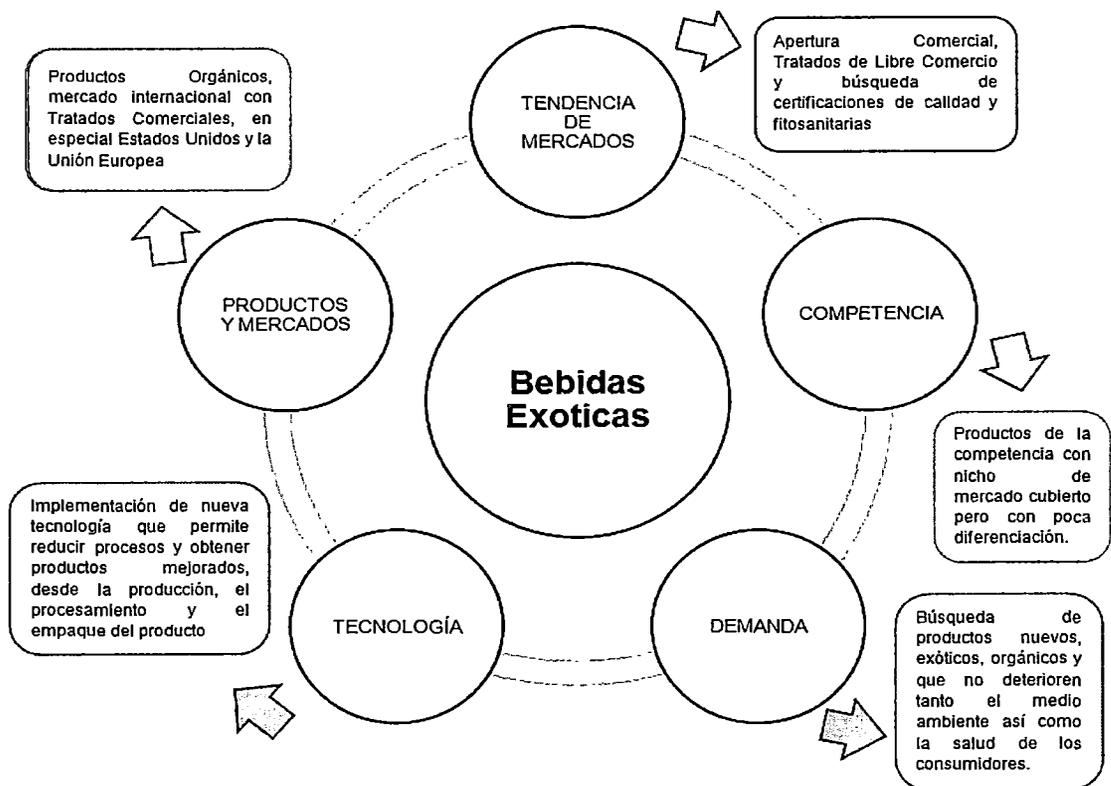
Para mayor información, dentro de las principales organizaciones que financian este tipo de proyectos se presenta los siguientes links:

- <http://www.agroideas.gob.pe/web/>
- <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/financiamiento-del-bid/programa-de-empresariado-social-,6064.html>
- <http://www.innovateperu.pe/index.php/fidecom.html>

5.12. TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO DE BEBIDAS.

Las tendencias y oportunidades se originan por la necesidad de mantener una vida saludable y el consumo de alimentos los cuales no tengan componentes artificiales, y sean socialmente responsables juega un rol preponderante en la decisión de compra, en la siguiente figura se muestra un resumen de los principales factores:

Figura N° 87. Tendencias y oportunidades del mercado de bebidas.



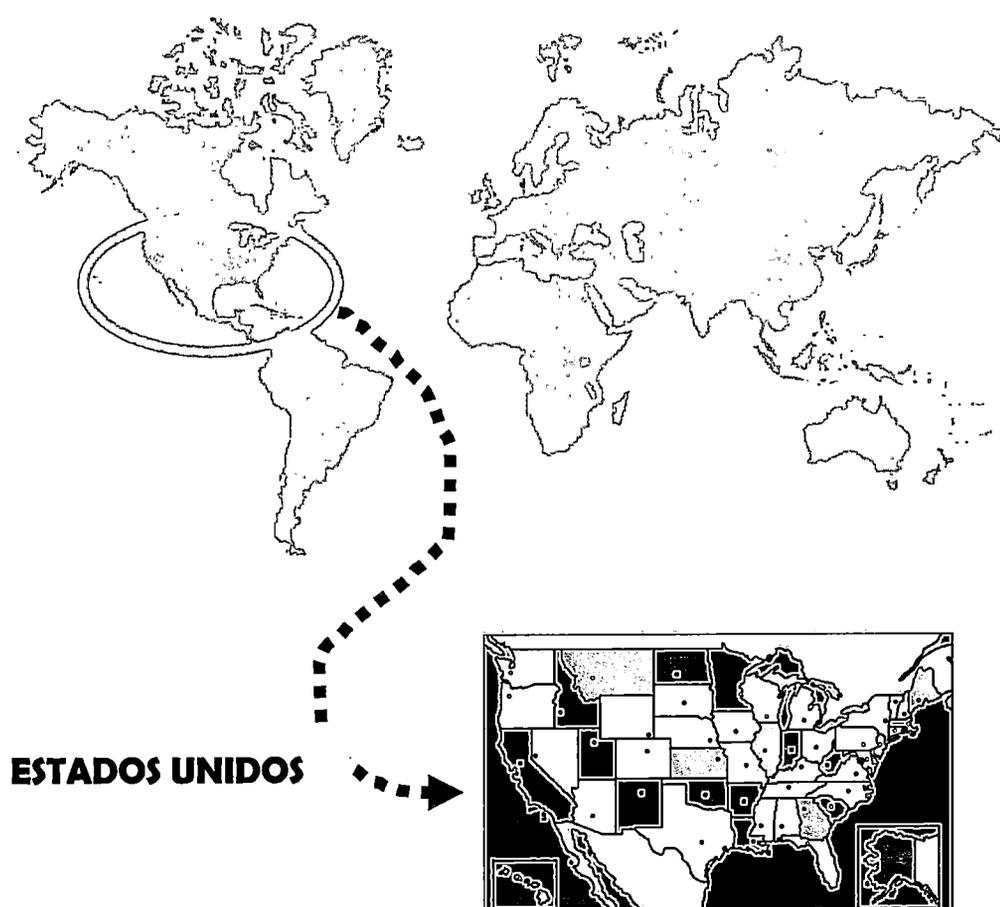
Fuente: Elaboración Propia

5.13. POSIBLES MERCADOS

De acuerdo al análisis de las cantidades de importación de los países, seleccionamos a Estados Unidos porque presenta un mayor segmento de mercado en el consumo de bebidas funcionales, véase la *Tabla N° 37*.

* **Ámbito Geográfico:**

Figura N° 88. Selección del país a exportar EE.UU.



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 37. Selección del país a exportar.

País / Criterio	¿Existe un acuerdo comercial con dicho país?	¿Cuánto es el arancel que se paga por vender a dicho país?	¿Cuál es el volumen de sus importaciones? ⁸	¿Proporción de Mercado? ⁹	¿Cuáles con sus principales socios comerciales?	¿Cuál es su Tasa de Crecimiento? ¹⁰	¿Cuál es el Ingreso Promedio por habitante? ¹¹
Reino Unido	TLC con la Eurozona	-	58.23 millones de dólares	61'113.205 hab.	Países Bajos, Francia, España, India	1.3%	36.084 US\$
Canadá	Entró en vigencia el 01/08/2009	-	43.23 millones de dólares	33'487.208 hab.	Estados Unidos, China, Tailandia, Israel	3.1%	46.060 US\$
Estados Unidos	Entró en vigencia el 1 de Febrero del 2009	Arancel Preferencial 0 % ¹²	95.48 millones de dólares	307'212.123 hab.	México, Chile, China, Países de Asia.	2,9 %	47.084 US\$
Alemania	TLC con la Eurozona	-	133.63 millones de dólares	82'329.758 hab.	España, Colombia, Malasia, Sudáfrica	3.6%	40.542 US\$
Países Bajos	TLC con la Eurozona	-	117.58 millones de dólares	16'715.999 hab.	Colombia, Francia, Malasia, Tailandia	1.8%	47.130 US\$

Fuente: Elaboración propia, en base a información secundaria.

⁸ COMTRADE⁹ Almanaque Mundial 2010¹⁰ Banco Mundial¹¹ Banco Mundial¹² SIICEX

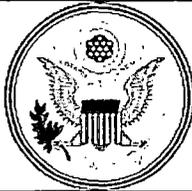
5.13.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO.

El mercado estadounidense con una población de más de 300 millones de habitantes, EE.UU. es el mercado más grande y próspero a nivel mundial para las frutas y bebidas siendo, su consumo per cápita, creciente y significativo producto de los cambios registrados en el estilo de vida y el gasto de sus familias que se ven reflejados en la cada vez mayor preferencia por variedades exóticas, orgánicas, etc. De igual manera su cadena de distribución ha experimentado cambios significativos, habiéndose incrementado notoriamente el volumen comercializado de alimentos y bebidas por las cadenas de supermercado en detrimento de los mercados terminales.

La demanda de frutas y hortalizas frescas en Estados Unidos está determinada por el tamaño y el dinamismo del mercado y de los segmentos específicos al interior de éste, por los cambios en el estilo de vida de los consumidores y por las necesidades y expectativas que buscan satisfacer cuando compran este tipo de productos.

Se presenta a continuación en la *Tabla N° 38* las principales características del mercado de Estados Unidos:

Tabla N° 38. Ficha Informativa de EE.UU.

United States of America Estados Unidos de América	
	
	
Capital	Washington D. C.
Ciudad más poblada	Nueva York.
Idiomas oficiales	Inglés.
Forma de gobierno	República federal presidencialista.
Presidente	Barack Obama.
Vicepresidente	Joe Biden.
Superficie	Puesto 3°.
• Total	9.826.675 km ² .
• % agua	2,198%.
Fronteras	12.219 km.
Población total	Puesto 3°
• Total	308.745.538 (2010)
• Densidad	33.72 habitante/km ² .
PIB (nominal)	Puesto 1°.
• Total (2008)	USD 14.204.322 millones.
• PIB per cápita	USD46.715.
PIB (PPA)	Puesto 1°.
• Total (2008)	USD 14.204.322 millones.
• PIB per cápita	USD 46.715.
IDH (2010)	0,902 (4°) – Muy alto
Moneda	Dólar estadounidense (\$,USD).

Fuente: Elaboración propia en base fuentes secundarias.

5.13.2. PERFIL DEL CONSUMIDOR DE BEBIDAS.

Dado el tamaño y la diversidad del mercado de Estados Unidos, es prácticamente imposible definir un perfil único del consumidor de Bebidas y jugos de frutas. Sin embargo, al analizar los diferentes segmentos de mercado, con base en el gasto que hace en complementar su salud, se encuentran que los principales consumidores, es decir, los que hacen un gasto más alto en estos productos, son personas entre 34 y 64 años, consumidores con ingresos superiores a US\$50.000/año, personas residentes en el oeste y el noreste del país, consumidores de origen hispano y mujeres. Asimismo este tipo de productos es consumido por aquellas personas de alto nivel de ingreso y alto nivel educativo.

Entre las características más resaltantes que valoran los consumidores norteamericanos están los siguientes¹³:

- Calidad
- Seguridad,
- Conveniencia
- Disponibilidad
- Selección
- Novedad
- Precios razonables de los productos

¹³ Food Marketing Institute, FMI, Trends – Consumer Attitudes and the Supermarket 2000

Cabe mencionar, debido a la naturaleza del producto, es considerado como un producto de salud, debido a que brinda un mayor aumento de la expectativa de vida. Asimismo estos productos se complementan en este mercado debido a las recientes investigaciones al soporte del producto y el Marketing subliminal¹⁴: que pesan más la intangibilidad de los productos que la tangibilidad, debido al alto nivel de ingreso y el alto nivel educativo; estos consumidores tienen mayor preocupación más por los actores involucrados en la proceso de producción de esos productos.

5.13.3. ACCESO A MERCADO.

Las regulaciones de importación de alimentos de los Estados Unidos se rigen bajo diferentes organismos y con un reparto muy específico de competencias. Las siguientes son las principales agencias federales involucradas en la regulación y control de la importación de alimentos son, para mayor información, se muestra la *Tabla N° 39*.

¹⁴ Es el poder de decisión cuando la persona decide comprar un producto, mayor preferencia por la intangibilidad del producto, que la tangibilidad (material) que tiene.

Tabla N° 39. Regulación de importación de alimentos

Agencia	Descripción
La Environmental Protection Agency (EPA);	Se encarga de reglamentar las leyes ambientales aprobadas por el Congreso de los Estados Unidos.
La Food and Drugs Administration (FDA), que pertenece al Department of Health and Human Services (HHS);	Es la agencia responsable de proteger la salud pública, asegurando la inocuidad, seguridad y eficacia de los medicamentos para uso humano y veterinario, los productos biológicos, los alimentos (tanto para seres humanos como para animales), suplementos alimenticios, medicamentos (humanos y veterinarios), cosméticos, equipos médicos (humanos y animales) y productos que emiten radiación, incluyendo su correcto marcado y etiquetado.
El Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), que pertenece al United States	Es la agencia encargada de proteger y promover la sanidad agropecuaria, inspeccionar los productos vegetales frescos y animales vivos importados a los Estados Unidos, con el objeto de impedir y controlar la propagación de plagas.
El Food Safety and Inspection Service (FSIS), que pertenece al United States Department of Agriculture (USDA)	Es la agencia de salud pública responsable de garantizar que la oferta comercial de todos los productos que contengan más de 2% de carne cocinada o más de 3% de carne cruda.
El Alcohol and Tobacco Trade And Tax Bureau (TTB), que pertenece al United States Department of the Treasure	Se encarga de recolectar los impuestos al consumo de bebidas alcohólicas, asegurándose que estos productos estén debidamente etiquetados, anunciados y comercializados de acuerdo con las leyes federales de los Estados Unidos.

Fuente: Siicex.

5.14. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

5.14.1. PARTIDAS ARANCELARIAS

Tomando como referencia los principales productos de cada empresa se desarrolla las principales partidas arancelarias, complementando el diseño de esta propuesta.

Tabla N° 40. Partidas arancelarias de los principales productos

SECCION	GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESDOBLAMIENTO; GRASAS ALIMENTICIAS ELABORADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL
CAPÍTULO	15: Grasas y aceites animales o vegetales; productos de su desdoblamiento grasas alimenticias elaboradas; ceras de origen animal o vegetal
15.18.00	Grasas y aceites, animales o vegetales, y sus fracciones, cocidos, oxidados, deshidratados, sulfurados, soplados, polimerizados por calor en vacío o atmósfera inerte («estandarizados»), o modificados químicamente de otra forma, excepto los de la partida 15.16; mezclas o preparaciones no alimenticias de grasas o de aceites, animales o vegetales, o de fracciones de diferentes grasas o aceites de este Capítulo, no expresadas ni comprendidas en otra parte.
1518.00.90.00	- Los demás:
SECCIÓN	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS
CAPÍTULO	20: Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas.
020. 09	Jugos de frutas u otros frutos (incluido el mosto de uva) o de hortalizas, sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.
02209.89	- Los demás
2009.89.20.00	--- De maracuyá (parchita) (<i>Passiflora edulis</i>)
2009.89.50.00	--- De Camú Camú (<i>Myrciaria dubia</i>)
2009.89.90.00	--- Los demás
2009.90.00.00	- Mezclas de jugos
SECCIÓN	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS
CAPÍTULO	22: Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre
022.08	Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol.; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas.
02208.70	- Licores
2208.70.20.00	-- Cremas

Fuente: Elaboración Propia, obtenido de la consulta de expertos.

CONCLUSIONES

1. Los elementos de las ventajas competitivas enfocadas en el presente trabajo son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Las empresas de bebidas exóticas que desarrollan son la innovación y la capacidad de satisfacción al cliente; es decir, que tienen la capacidad de diversificar sus productos (variedad de productos con múltiples sabores, colores, olores y nutrientes). Asimismo, el segundo elemento de satisfacción al cliente se genera por medio de la capacidad de respuesta que tienen en el cumplimiento de sus obligaciones con terceros.
2. La situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas en la región Cusco, se observa una baja participación en el sector agrícola exportadora 0.26%¹⁵, carecen de representatividad como sector empresarial y más aun como región debido a que representamos el 1.28%¹⁶ de las exportaciones del Perú. Debido al desconocimiento y uso de acciones estratégicas adecuadas para la producción y la exportación, la cual permitirá una mayor participación en el mercado regional y nacional. Además, la mayoría de las empresas carecen de elementos necesarios para la exportación, por la falta de financiamiento tanto interno como externo.

¹⁵ Es la cantidad que representa el sector agroindustrial del Cusco en relación a la del Perú, para mayor detalle véase. *Exportaciones del sector agroindustrial del Cusco con el resto del Perú 2013*, pág. 72

¹⁶ De acuerdo al boletín exportador de ADEX es el porcentaje que representa la región del Cusco en relación al Perú.

3. Las características que explican más las ventajas competitivas en las empresas de bebidas exóticas en la región del Cusco, poseen cada una de las empresas sus respectivos recursos y capacidades enfocando como elemento más importante la innovación y satisfacción al cliente. El primer elemento presenta como factor principal el proceso de producción, creación de nuevos productos y asimismo, mejoras del producto para el mercado. El segundo elemento es conducente en la capacidad de cumplimiento de las necesidades de los clientes con las entregas oportunas y la consecución con sus compromisos.

4. La implementación de un plan de acción para el consorcio de exportación permitirá mejorar las ventajas competitivas de las empresas bebidas exóticas de la región de Cusco. Por medio de este mecanismo logrará obtener ingresos a nuevos mercados tanto nacionales como extranjeros a un costo reducido, del mismo modo, una disminución de los riesgos con una amplia gama de productos. Por otro lado, se tienen un alto interés en la formación de un consorcio de exportación de las empresas de estudio.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están dirigidas a la adopción de posturas estratégicas por medio de las ventajas competitivas y el fortalecimiento de estas por medio del consorcio de exportación, con el cual se busca reducir el costo de la inexperiencia de las empresas sometidas a estudio.

1. Es necesario el fortalecimiento y/o mejoramiento de los elementos de innovación y capacidad de satisfacción al cliente, puestos que representan los elementos que brindan ventajas competitivas a estas empresas. Asimismo, deben mejorar los otros elementos eficiencia y calidad, porque son considerados como factores primordiales para la exportación de estos productos.
2. Las empresas de bebidas exóticas deben de mejorar sus capacidades y recursos, para que puedan superar sus debilidades y amenazas. Y puedan aprovechar las oportunidades de la exportación a partir de las fortalezas que tienen las empresas y sobre todo la valoración de estos productos en mercados internacionales.
3. Las empresas de bebidas exóticas deben fortalecer el elemento de la innovación, debido a que representa eje principal en la complementación de los otros elementos de las ventajas competitivas (eficiencia, calidad y capacidad de satisfacción al cliente).
4. La implementación del plan de acción que busca ser una guía, para que puedan superar las debilidades que tienen las empresas individualmente, y que haciendo uso de la asociatividad (consorcio), logren ser competitivas y puedan posicionarse en mercados externos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benjamin, E. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestion Estrategica del Cambio* (2da. ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
2. Bernal, C. A. (2004). *Metodologia de la Investigacion* (2004 ed.). Mexico: Prettinence Hall.
3. Camara de Comercio Internacional. (2010). *Incoterms 2010: reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales*. Barcelona: ICC Services Publications.
4. Carrasco, S. (2005). *Metodologia de la Investigacion Cientifica* (Primera ed.). Lima - Perú: San Marcos.
5. Chipana, C., & Astete, I. (2009). Cluster de Exportacion para las empresas de ceramica del distrito de Pisac. *Tesis de Licenciatura en Administracion de Empresas* . Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera Profesional de Ciencias Administrativas.
6. Chirinos, O. (2009). *Exportacion de sachu inchi al mercado de Estados Unidos*. Lima: Editorial Cordillera S.A.C.
7. D'Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson Educacion.
8. De la Cuba y Ortiz. (1998). Ventajas Competitivas en las Micro y Pequeñas Empresas Industriales Sector Metal Mecánica de la provincia del Cusco. *Tesis de Licenciatura en Administracion de Empresas* . Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera Profesional de Ciencias Administrativas.
9. De la Dehesa, G. (2004). *Comprender la Globalizacion*. Lima - Peru: Universidad del Pacifico.
10. Duarte Cueva, F. (2008). *Fundamentos de comercio internacional : un enfoque empresarial*. Lima: Marienfeld GmbH.
11. Ernst, & Young. (2013). Acuerdos Comerciales. *Guía de Negocios e Inversion en el Perú 2013 / 2014* , 43 - 45.

12. Garcia Vega, E. (2011). *¿Que hace especiales a las empresas?: la ventaja competitiva a inicios del siglo XXI*. Lima: Universidad del Pacifico.
13. Garcia, G. (2002). *Investigacion Comercial*. España: ESIC.
14. Garrido, S. (2003). *Direccion Estrategica*. Mexico : McGraw- Hill.
15. Hellriegel, D., Susan, J. &, & Stocum, J. J. (2009). *Administracion: Un enfoque basado en competencias*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
16. Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología De La Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw-Hill.
17. Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
18. Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion Estrategica* . Mexico D.F.: Mc Graw-Hill.
19. Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administracion Estrategica: Un Enfoque Integrado* (Tercera ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
20. Hinojosa, E., & Urquiza, P. (1999). Consorcio de Exportacion, Alternativa de Desarrollo en el Sector Artesanal - Linea Bisuteria. *Tesis de Licenciatura en Administracion de Empresas* . Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera Profesional de Ciencias Administrativas.
21. Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administracion Estrategica. Competitividad y globalizacion. Conceptos y casos*. Mexico: Thomson Learning.
22. Koenes, A. (1997). *La Ventaja Competitiva*. Madrid: Diaz de Santos.
23. Macedo, R., & Quispe, J. (2011). Consorcio de Exportacion y calidad de vida de las familias artesanales textiles - distrito de Occogante. *Tesis de Licenciatura en Administracion de Empresas* . Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera Profesional de Ciencias Administrativas.
24. Malca, O. (2004). *Comercio Internacional*. Lima - Peru: CIUP.

25. Malca, O. (Enero - Julio de 2009). Las empresas multinacionales (EMN) Peruanas: una exploración conceptual.
26. Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados: Un enfoque Práctico* (Segunda ed.). México: Prentice Hall.
27. Mathews, J. C. (09 de Setiembre de 2014). <http://semanaeconomica.com/escala-global/2014/09/09/cuzco-potencial-y-asociatividad/>. Cusco, Perú. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de <http://semanaeconomica.com/escala-global/2014/09/09/cuzco-potencial-y-asociatividad/>
28. McCarthy, J., & Perreault, W. (1987). *Comercialización: Un enfoque Gerencial* (Octava ed.). Argentina: Mc Graw Hill.
29. Mincetur. (2009). EL ABC del Comercio Exterior. *Guía Práctica del Exportador*, 33-32.
30. Minervini, N. (2003). *La Ingeniería de la Exportación*. México.
31. Moreno Gormáz, J. E. (2008). *Guía Teórica y práctica del exportador*. Madrid: Dykinson.
32. ONUDI. (2004). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Un programa de la ONUDI. Guía de los consorcios de exportación*. Viena.
33. Parodi Trece, C. (2005). *Globalización ¿De qué y Para qué? Lecciones de la historia*. Lima – Perú.
34. Porter, M. (1982). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. México: Javier Vergara.
35. Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara .
36. Porter, M. (2004). *Ventaja Competitiva* (Cuarta edición ed.). México: Compañía Editorial Continental.
37. Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: Grupo editorial Patria.

38. Porter, M., & Mark, K. (2006). Estrategia y Sociedad: el vinculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review* , 84 (12), 42-57.
39. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2005). "Economía",. México: Mc Graw Hill.
40. Sanchez C., H., & Reyes M., C. (s/f). *Metodología y Diseños en la Investigacion Cientifica*.
41. Sanfiel, M., García, A., & Ramos, Á. (2006). De la ventaja competitiva de la empresa a la ventaja competitiva interorganizacional. Razones de este cambio en el sector de industrias agroalimentarias en Canarias. *Estudio de Economía Aplicada* , 1-33.
42. Smith, A. (2001). *La Riqueza de las Naciones*. España: Alianza de Bolsillo.
43. Tarziján, J. (2008). *Fundamentos de Estrategia Empresarial*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor.
44. Treacy, M., & Wiersema, F. (1996). *La Disciplina de los Lideres del Mercado*. (A. de Hassan, Trad.) Bogota: Norma.
45. Valenzuela, K., & Vargas, K. (2004). Plan de Marketing para la Empresa productos Inkaria E.I.R.L. - CUSCO. *Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas*. Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Carrera Profesional de Ciencias Administrativa.
46. Vara Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en Ciencias Empresariales? Manual breve para los tesisistas de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing*. Lima-Perú: Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres.

Webgrafia

1. www.mre.gob.pe
2. www.trademap.org
3. www.alimentosysalud.cl
4. www.adexdatatrade.com
5. www.iadb.org
6. www.siicex.gob.pe
7. www.redconsorcios.org
8. www.andinoindustrias.com
9. www.semanaeconomica.com
10. <http://www.agroideas.gob.pe/web/>
11. <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/financiamiento-del-bid/programa-de-empresariado-social-,6064.html>
12. <http://www.innovateperu.pe/index.php/fidecom.html>

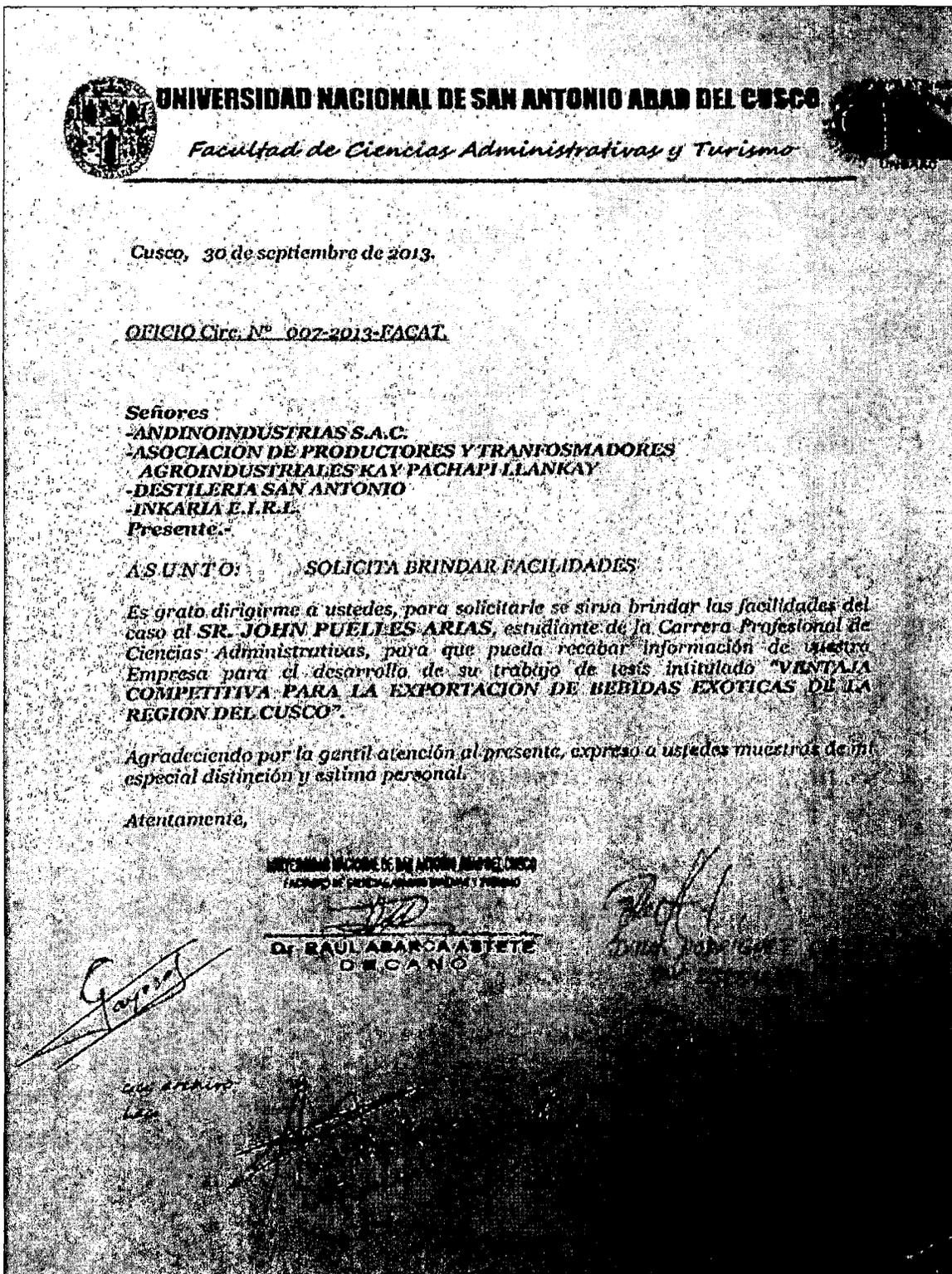
Anexos

Anexo N° 1. Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué elementos de ventajas competitivas desarrollan las empresas para la exportación de bebidas exóticas y que planes de acción permitirán la formación de consorcios de exportación en la región del Cusco?. <p>PROBLEMAS ESPECIFICO</p> <p>a) ¿Cuál es la situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas en el sector agrícola de la región del Cusco?.</p> <p>b) ¿Cómo desarrollan las ventajas competitivas las empresas exportadoras de bebidas exóticas en la región del Cusco?.</p> <p>c) ¿Qué propuesta de planes de acción permitirán desarrollar a las empresas de bebidas exóticas para la formación de consorcios de exportación en la región de Cusco?.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Describir los elementos de ventajas competitivas que desarrollan las empresas para la exportación de bebidas exóticas y proponer planes de acción que permitirá la formación de consorcios de exportación en la región del Cusco. <p>OBJETIVO ESPECIFICO</p> <p>a) Analizar la situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas en el sector agrícola para conocer la problemática existente y las deficiencias que afronta en la región del Cusco.</p> <p>b) Describir las características que presentan las ventajas competitivas, desarrollando un diagnostico situacional de las empresas de bebidas exóticas en la región del Cusco.</p> <p>c) Desarrollar planes de acción que conduzcan a las empresas de bebidas exóticas en la formación de consorcios de exportación en la región de Cusco.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los elementos de las ventajas competitivas que desarrollan para la exportación las empresas de bebidas exóticas son la innovación y la capacidad de satisfacción al cliente en la región Cusco. <p>HIPÓTESIS ESPECIFICO</p> <p>a) La situación actual de las empresas exportadoras de bebidas exóticas, carecen de representatividad en el sector agrícola de la región del Cusco.</p> <p>b) Las características que explican las ventajas competitivas en las empresas de bebidas exóticas son la innovación y capacidad de satisfacción al cliente en la región del Cusco.</p> <p>c) La implementación de planes de acción conducirán a la formación de consorcios de exportación que mejorara la competitividad en las empresas de bebidas exóticas de la región Cusco.</p>	<p>Independiente General (X₁):</p> <ul style="list-style-type: none"> Ventajas Competitivas. <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Calidad Innovación Satisfacción al cliente <p>Dependiente General (Y₁)</p> <ul style="list-style-type: none"> Exportación de bebidas exóticas. <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Exportación 	<p>Tipo de Investigación Aplicada</p> <p>Nivel de Investigación Descriptiva y prospectiva</p> <p>Población y muestra 30 personas</p> <p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuestas Entrevistas Observación directa Análisis documental <p>Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> Ficha de observación Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 2. Carta de presentación.



Anexo N° 3. Instrumento de recolección de datos.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CUESTIONARIO A CERCA DE VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LA
EXPORTACIÓN DE BEBIDAS EXÓTICAS DE LA REGION DEL CUSCO

PRESENTACIÓN: Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación que estudia las ventajas competitivas para la exportación de bebidas exóticas de la región del Cusco. Le agradecería que nos dedicara unos minutos para contribuir a su realización.

OBJETIVO: Describir los elementos de ventajas competitivas que desarrollan para la exportación de las empresas bebidas exóticas en la región del Cusco y proponer un plan acción permitirá la formación de consorcio.

Nombre y Apellidos: _____

Empresa: _____

Sexo: Masculino () Femenino ()

Cargo: Gerente () Socio o Accionista () Propietario ()

Bebidas

1. ¿Qué tipo de productos produce?

a. Bebidas Alcohólicas

✗ Aperitivos

✗ Refrescantes

✗ Otros

b. Bebidas no Alcohólicas

✗ Jugos

✗ Propiedades Medicinales

✗ Otros

Eficiencia

3. ¿Cuál es el nivel de Operatividad, según la capacidad de planta? (%)

4. ¿Qué dificultades se le presenta en el aprovisionamiento de la materia prima?

Calidad

5. ¿Cuenta con alguna certificación sanidad e inocuidad y otros?

a. Si, cual _____

b. No, porque _____

6. ¿Qué atributos mide para asegurar su producción?

a) Tamaño ()

b) Aroma ()

c) Color/ pectina ()

d) Frescura ()

e) Tiempo de maduración ()

f) Lugar de procedencia ()

Innovación

8. ¿Que innovaciones realizo su empresa en los últimos 3 años?
- a. Nuevos productos ()
 - b. Mejora de productos. ()
 - c. Mejora de procesos ()
 - d. Otros_____ ()

Satisfacción al Cliente

9. ¿Tiene problemas con la entrega de sus productos?
- a. Si
 - b. No
10. ¿Por qué?
-

Alianza

11. ¿Su empresa participa en algún tipo de Asociación Empresarial?
- a. Si
 - b. No (pase a la pregunta 13)
12. ¿De qué tipo?
- a. Clúster ()
 - b. Consorcios ()
 - c. Grupo Empresarial ()
 - d. Alianzas Estratégicas ()
 - e. Joint Ventures ()
 - f. Otros ()
13. ¿Por qué, razón no participa?
-

14. ¿Cree Ud. que a través de la asociación o la unión con otros exportadores actuales podrá mejorar su empresa?
- a. Si (pase a la siguiente pregunta)
 - b. No (pase a la pregunta 16)
15. ¿En qué aspectos sería beneficioso?
-
16. ¿Por qué, cree que No?
-

Exportación

17. ¿Cuáles son los principales obstáculos, cuando Ud. Exporta? Según su importancia
1 – 6
- a. Tramites de Exportación ()
 - b. Poca experiencia para Exportar ()
 - c. Falta de Mercado ()
 - d. Calidad del Producto ()
 - e. Capital ()
 - f. Otros especifique_____ ()

18. ¿Cuál es el porcentaje de ventas en función a su producción?

Rubro	%
a. Mercado de Exportación	_____
b. Mercado Regional	_____
c. Mercado Nacional	_____

Canales de Comercialización

19. - ¿Qué canal de comercialización utiliza?

- a. Distribuidores
- b. Venta Directa
- c. Compradores Industriales
- d. Otros _____

20. ¿Mediante que formas promociona sus productos?

- a. Internet / redes sociales
- b. Revistas Especializadas
- c. Ferias / Workshop
- d. Otros

Investigación Comercial

21. ¿De qué forma realiza el estudio o Investigación de Mercado?

- a. Consultoría Externa
- b. Propia Empresa
- c. Ninguna

22. ¿Por qué, NO?

¡Muchas Gracias!

Observaciones:

Anexo N° 4. Ficha de observación.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
GUIA DE OBSERVACIÓN A LAS EMPRESAS DEBEBIDAS EXÓTICAS DE LA
REGION DEL CUSCO**

EMPRESA: _____

N°	Acciones a Evaluar	Registro de Cumplimiento		Observaciones
		SI	NO	
1	La recepción de los insumos son adecuados			
2	Utilizan buenas prácticas de almacenamiento			
3	Se realiza de manera optima la distribución de los insumos			
4	Los productos son elaborados a mano.			
5	Los equipos de tecnología de la fabricación de productos son las adecuadas.			
6	Se realiza el mantenimiento de equipo.			
7	Se realiza pruebas de impresión y operaciones de la planta.			
8	Se maneja ambientes adecuados para el almacenamiento de los productos terminado.			
9	Se realiza un manejo adecuado de los materiales.			
10	Se dispone de una adecuada operación de vehículos de reparto			
11	Se realiza buenas prácticas de procesamientos de pedidos			
12	Se maneja adecuados medios de publicidad y promoción			
13	Se desarrolla fuerza de ventas.			
14	Se maneja los medios necesarios en la selección de canales			
15	Se realiza buenas prácticas de fijación de precios			
16	Las materias primas son las adecuadas para su procesamiento			
17	Los suministros son los necesarios para la producción			
18	Las maquinarias y equipos de producción son los adecuados para el desarrollo de sus actividades.			
19	Los equipos de laboratorio, oficina son los necesarios para que realicen sus actividades			
20	Usan la tecnología necesaria para el procesamiento de sus productos			
21	Usan los métodos óptimos para la producción			
22	Tienen sistemas de control de proceso			
24	Se realiza un adecuado procesos reclutamiento de personal			
25	Realizan sus actividades de manera optima			
26	Tienen compensación por sus servicios adicionales			
27	Cuentan con el adecuado personal.			
28	Cuenta con las áreas necesarias para realizar sus trabajos			
29	Las áreas administrativas realizan trabajos coordinados			
30	Poseen la infraestructura para realizar sus actividades.			

Anexo N° 5. Entrevista a experto

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ENTREVISTA A EXPERTOS**

OBJETIVO: Determinar e identificar las opiniones de los expertos con respecto a las ventajas competitivas y los consorcios de exportación.

Nombre: _____

Cargo: _____ Institucion: _____

Correo: _____ Teléfono: _____

1. ¿Qué ventajas competitivas tiene el Perú / Cusco?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Cómo podrían mejorar sus posibilidades las empresas de bebidas exóticas?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Cuál es la diferencia entre consorcio de exportación y clúster exportación?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Comentarios adicionales?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Gracias por su apoyo.

Anexo N° 6. Datos generales de expertos.

N°	Nombre	Cargo	Institución	Teléfono	Correo electrónico
1	Óscar Enrique Malca Guaylupo	Vicedecano de Administración de la Universidad del Pacífico, profesor e investigador del Centro de Investigación de esta casa de estudios.	Universidad del Pacífico	-	omalca@up.edu.pe
2	Nicola Minervini	Experto y consultor en la formación de consorcios de exportación	Consultor Independiente	-	nicola.minervini@gmail.com
3	Anna Ribó Castañé	Profesora destacada de la Universidad de Esan, especializada en las áreas de: Gestión de la Calidad y Auditoría, Diseño, Seguimiento y Control de Procesos, Estrategias y metodologías de Evolución.	Universidad Esan	+34.675 788 516	anna.ribo@yahoo.es
4	Mario Obando Cazorla	Licenciado en Administración de Empresas, Responsable de Ferias Internacionales, Cursos de Capacitación en Exportaciones a pequeños y medianos empresarios.	Dirección de Comercio Exterior – DIRCETUR CUSCO	984752002	mariobandoc@hotmail.com / marioobando@dircetur.gob.pe

Anexo N° 7. Principales resultados de las entrevistas a expertos

- **Óscar Enrique Malca Guaylupo:**

Que la generación de las ventajas competitivas en el Perú, se originan a partir de las ventajas comparativas que tienen. Llegando a influir el desarrollo industrial en la generación de las ventajas competitivas, como es el caso de Silicon Valley, ellos tienen ventajas competitivas, debido a que su desarrollo toma como eje el desarrollo tecnológico que viene desarrollándose hace muchos años.

En cambio, en nuestro caso las ventajas competitivas en las empresas del Cusco no se originan por falta de personal tecnificado, tecnología adecuada que influye en la capacidad de producción y no puedan cumplir con los altos requerimientos que hacen los importadores.

Asimismo, un mecanismo eficaz para la exportación viene hacer los consorcios; clúster principalmente, debido a que la unión con otras empresas potencialmente exportables, puedan reducir el riesgo y aumentar las posibilidades de llegar a otros mercados.

- **Nicola Minervini:**

La formación de los consorcios de exportación, está orientado a la superación de metas que tienen las empresas, debido a que tienen el deseo de superar sus limitaciones agrupándose con otras empresas.

La diferencia que existe entre un clúster y un consorcio es la autonomía, que tienen las empresas, debido a que en un consorcio se unen solo para determinados fines y logran ser independientes con su propia actividad. A diferencia del clúster que existe dependencia entre sus miembros. Asimismo, resalta sobre el ejemplo más claro de clúster es Sillycon Valley.

- ***Anna Ribó Castañé:***

Los consorcios de exportación vienen a representar un mecanismo de salida de productos muy rentable para los participantes, debido a que comparten los costos y riesgos. Asimismo, resalta que la gran diferencia que tienen los clúster con los consorcios es el nivel de autonomía, debido que existe una mayor dependencia entre los miembros que pertenecen al clúster. En cambio, los consorcios al contrario mantienen su autonomía y no necesariamente dependen de sus miembros, ya que solo se unen para objetivos comunes entre sus miembros.

- ***Mario Obando Cazorla:***

La región del Cusco, está pasando por una etapa de crecimiento y de mejoramiento de sus condiciones (infraestructura, servicios, entre otros). El problema radica que las empresas, carecen de visión empresarial y no ven al comercio internacional como una oportunidad de crecimiento, sino que centran sus esfuerzos a nivel local y a lo mucho a nivel nacional, la falta de cultura empresarial juega un rol importante, debido a que muchos de los empresarios carecen de compromiso y desconocimiento de herramientas estratégicas, los cuales les permita ser más competitivas. Asimismo, existe una desarticulación entre el gobierno regional (DIRCETUR), Promperú y las empresas, no existe una visión compartida sobre el desarrollo de las exportaciones, debido a que le dan mayor preferencia a otros sectores como el turismo y la minería principalmente.

Anexo N° 8. Ley General de Sociedades

LEY N° 26887

LIBRO QUINTO

CONTRATOS ASOCIATIVOS

Artículo 445.- Contrato de Consorcio

Es el contrato por el cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico, manteniendo cada una su propia autonomía.

Corresponde a cada miembro del consorcio realizar las actividades propias del consorcio que se le encargan y aquéllas a que se ha comprometido. Al hacerlo, debe coordinar con los otros miembros del consorcio conforme a los procedimientos y mecanismos previstos en el contrato.

Artículo 446.- Afectación de bienes

Los bienes que los miembros del consorcio afecten al cumplimiento de la actividad a que se han comprometido, continúan siendo de propiedad exclusiva de éstos. La adquisición conjunta de determinados bienes se regula por las reglas de la copropiedad.

Artículo 447.- Relación con terceros y responsabilidades

Cada miembro del consorcio se vincula individualmente con terceros en el desempeño de la actividad que le corresponde en el consorcio, adquiriendo derechos y asumiendo obligaciones y responsabilidades a título particular.

Cuando el consorcio contrate con terceros, la responsabilidad será solidaria entre los miembros del consorcio sólo si así se pacta en el contrato o lo dispone la ley.

Artículo 448.- Sistemas de participación

El contrato deberá establecer el régimen y los sistemas de participación en los resultados del consorcio; de no hacerlo, se entenderá que es en partes iguales.

Anexo N° 9. Modelo de contrato de consorcio de exportación.

CONTRATO ASOCIATIVO DE CONSORCIO

Conste por el presente documento, el **CONTRATO ASOCIATIVO DE CONSORCIO** que celebran entre sí las empresas siguientes:

1. EMPRESA 1

Registro Único de Contribuyente:

Domicilio:

Inscrita en el asiento ____ de la Partida Electrónica N° _____ del Registro de Personas Jurídicas de Cusco.

Representante: _____ con DNI N°.

2. EMPRESA 2

Registro Único de Contribuyente:

Domicilio:

Inscrita en el asiento ____ de la Partida Electrónica N° _____ del Registro de Personas Jurídicas de Cusco.

Representante: _____ con DNI N°.

3. EMPRESA 3

Registro Único de Contribuyente:

Domicilio:

Inscrita en el asiento ____ de la Partida Electrónica N° _____ del Registro de Personas Jurídicas de Cusco.

Representante: _____ con DNI N°.

4. EMPRESA 4

Registro Único de Contribuyente:

Domicilio:

Inscrita en el asiento ____ de la Partida Electrónica N° _____ del Registro de Personas Jurídicas de Cusco.

Representante: _____ con DNI N°.

5. EMPRESA 5

Registro Único de Contribuyente:

Domicilio:

Inscrita en el asiento ____ de la Partida Electrónica N° _____ del Registro de Personas Jurídicas de Cusco.

Representante: _____ con DNI N°.

A cada una de las empresas que integran el Contrato Asociativo de Consorcio (en adelante el **CONSORCIO**) como consorciados, se les denominará en el presente Contrato en forma conjunta como las **EMPRESAS**, quiénes establecen los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: ANTECEDENTES

- 1.1. Las **EMPRESAS** se dedican a fabricar y elaborar bebidas naturales para el mercado nacional e internacional, cuentan con el conocimiento y la experiencia suficiente adquirida por la venta de _____ en el mercado nacional. Sus productos tienen calidad reconocida que permite su exportación a mercados más competitivos.
- 1.2. Con la finalidad de incrementar su producción y generar más ventas, en especial, atender los pedidos que provengan del exterior, las **EMPRESAS** han decidido unir esfuerzos y asociarse a fin de llevar a cabo actividades empresariales en forma conjunta, mediante la modalidad de un Contrato Asociativo de Consorcio, conforme a lo dispuesto en el artículo 445° de la Ley General de Sociedades.
- 1.3. **EL CONSORCIO** no implica la pérdida de la autonomía de cada una de las **EMPRESAS** que lo conforman. Se limita a la unión con fines de negocio que permita atender de la mejor manera posible, los pedidos que se generen en el extranjero, teniendo en cuenta la demanda insatisfecha que requiere ser cubierta, de los servicios de las empresas locales.

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO.

- 2.1. Por el presente Contrato, las **EMPRESAS** acuerdan participar como **CONSORCIO**, para la promoción conjunta de sus exportaciones a diversos países.

- 2.2. Las partes contratantes se obligan mutuamente a participar en forma activa y directa en la promoción conjunta de sus exportaciones a diversos países.
- 2.3. La unión de esfuerzos como **CONSORCIO** permitirá incrementar la oferta exportable y reducir los costos de promoción.

TERCERA: CARACTERES Y DURACIÓN DEL CONTRATO.

- 3.1. En virtud de lo dispuesto en el artículo 445° de la Ley General de Sociedades, las **EMPRESAS** dejan constancia de que el presente Contrato no genera la creación de una persona jurídica, ni utiliza una razón social ni denominación distinta a la que ellos mismos utilizan. En consecuencia, las partes contratantes mantienen su propia autonomía, debiendo realizar cada una de ellas las actividades a las que se han comprometido y que les sean encargadas.
- 3.2. El Contrato tiene una duración indeterminada y su vigencia se extiende hasta que las **EMPRESAS** decidan por mutuo acuerdo resolverlo y/o establecer un nuevo acuerdo.

CUARTA: APORTES Y CONTRIBUCIONES.

- 4.1. Cada una de **LAS EMPRESAS** entregará una contribución mensual obligatoria que asciende a la suma mensual de **US\$ [REDACTED]** (**[REDACTED] DOLARES AMERICANOS**) para cubrir los gastos corrientes durante la vigencia del **CONSORCIO**. Dicha suma será depositada en una cuenta bancaria que oportunamente le será indicada a los representantes de las **EMPRESAS**.

QUINTA: RESPONSABILIDAD DE LOS CONSORCIADOS

- 5.1 Las **EMPRESAS** declaran expresamente que corresponde a cada una de ellas, el cumplimiento de las tareas asignadas de acuerdo a las instrucciones que reciba del **CONSORCIO**, debiendo proceder con la diligencia, prudencia, buena fe y lealtad de un ordenado comerciante.

SEXTA: OBLIGACIÓN DE LAS EMPRESAS.

- 6.1 Las **EMPRESAS** acuerdan la designación de un Representante Legal y su alterno, y que asumirá las funciones de convocatoria y dirección de las Juntas que deberán llevar a cabo como **CONSORCIO**.
- 6.2 Es obligación esencial de las partes contratantes, la asistencia a las Juntas que serán convocadas por el Representante Legal, quién realizará la convocatoria a cada una de las **EMPRESAS** con cargo de recepción de la notificación a Junta.

- 6.3 En las Juntas cada **EMPRESA** tendrá derecho a voz y voto, adoptarán sus acuerdos por mayoría simple y en caso de empate, dirime el Presidente del Consorcio. Debe tenerse en cuenta que en estas Juntas se discutirán y decidirán las acciones a seguir en conjunto por las partes contratantes, teniendo en cuenta el interés esencial del **CONSORCIO** en llevar a cabo el negocio que los convoca.
- 6.4 Los acuerdos que se adopten en las Juntas deberán constar en el Libro de Actas, con fecha y relación de todos los asistentes.

SEPTIMA: GASTOS

- 7.1 Queda convenido entre las **EMPRESAS** que los gastos que demanden la ejecución de los trabajos encomendados, serán asumidos en partes iguales por ellas mismas, a excepción de los que se generen en el ejercicio individual del negocio.

OCTAVA: RESOLUCIÓN DEL CONSORCIO

- 8.1 En caso de que una o más **EMPRESAS** incurran en el incumplimiento de alguna de las cláusulas del presente Contrato, ello constituye causal de resolución según lo previsto en el artículo 1430° del Código Civil Peruano. En consecuencia, la resolución del Contrato se puede aplicar en forma parcial o total respecto de las **EMPRESAS** que incurran en dicha causal y de pleno derecho, siempre y cuando la o las partes perjudicadas comuniquen el incumplimiento con una carta dirigida al Representante Legal, con constancia de recepción.
- 8.2 En todo caso, las partes perjudicadas podrán proseguir con el negocio materia del presente Contrato, con expresa exclusión de la **EMPRESA** infractora.

NOVENA: SOLUCION DE CONTROVERSIAS

- 9.1 Las partes contratantes buscarán resolver amigablemente cualquier controversia o dificultad que surja entre ellas. En caso de controversias, reclamaciones o diferencias respecto de la aplicación del presente Contrato, su incumplimiento, resolución o nulidad, será sometida a arbitraje, mediante un Tribunal Arbitral integrado por tres (3) árbitros expertos en la materia que elegirán a un Presidente.
- 9.2 En caso de que en un plazo de treinta días no se hubiese designado a un árbitro, éste deberá ser designado por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Cusco.
- 9.3 El laudo que emita el Tribunal Arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución por las partes.

DECIMA: REPRESENTANTE LEGAL COMUN

- 10.1 Las partes contratantes designan como representante legal común al señor [REDACTED], identificado con DNI N° [REDACTED], de la empresa [REDACTED].
- 10.2 En caso de ausencia del representante legal, queda designado como representante legal alternativo el señor don [REDACTED] identificado con DNI N° [REDACTED].

DECIMO PRIMERA: DECLARACIÓN DE BUENA FE

- 10.1 Las partes declaran conocer el contenido y alcances de todas y cada una de las cláusulas estipuladas en este **CONTRATO ASOCIATIVO DE CONSORCIO** y se comprometen a respetarlas de acuerdo a las reglas de buena fe y común intención, señalando que no media dolo, vicio o error que pudiera invalidar el mismo.

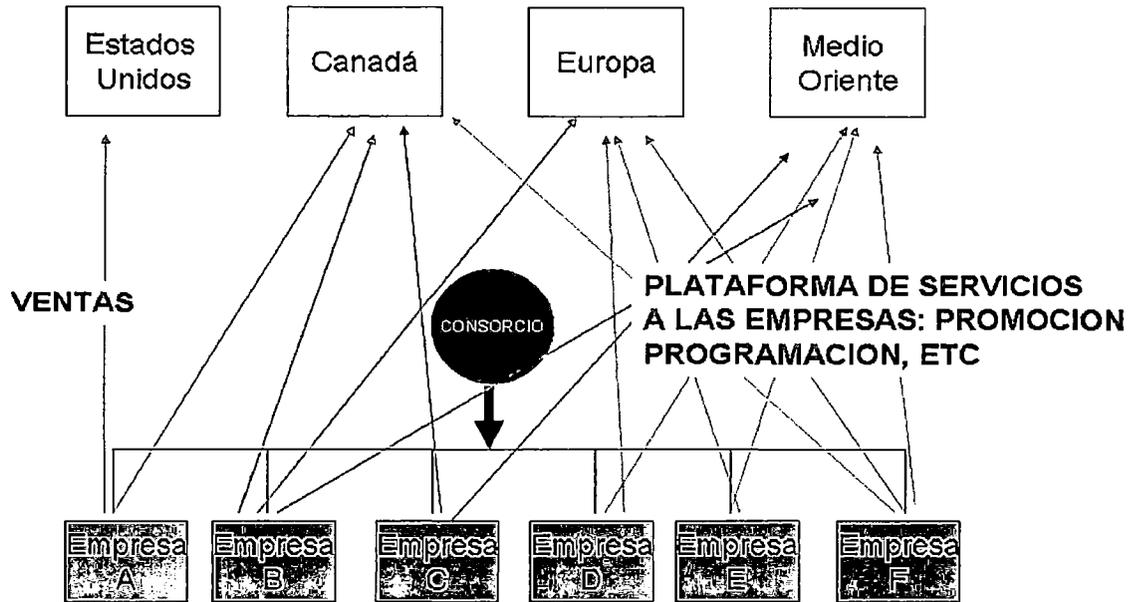
DECIMO SEGUNDA: APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY

- 12.1 En todo lo no previsto por las partes en el presente Contrato, LAS EMPRESAS se someten a lo establecido por las normas de la Ley General de Sociedades, el Código Civil y las normas del sistema jurídico peruano que les resulten aplicables.

En señal de conformidad, las **EMPRESAS** suscriben este Contrato en la ciudad de Cusco, a los [REDACTED] días del mes de [REDACTED] del [REDACTED].

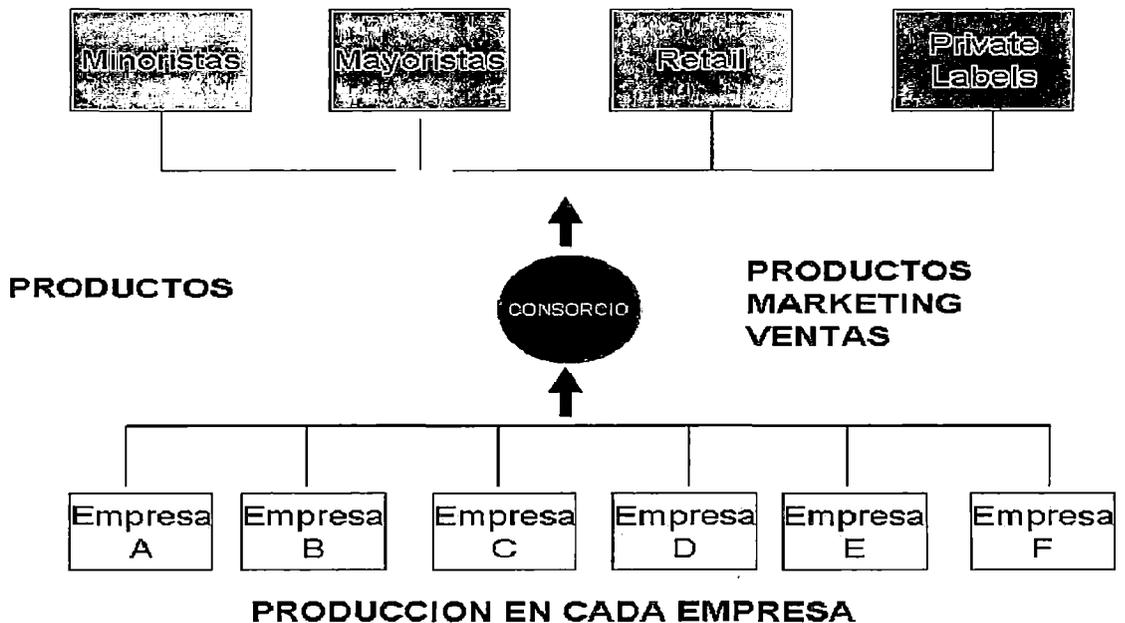
Anexo N° 10. Tipos de Consorcio.

CONSORCIO DE VENTAS



Fuente: Onudi (2008). *Los Consorcios de Exportación de PYMES en el Perú*, pág. 12.

CONSORCIO DE PROMOCIÓN



Fuente: Onudi (2008). *Los Consorcios de Exportación de PYMES en el Perú*, pág. 13.

Anexo N° 11. Perfil del Director del consorcio de exportación.

Formación Académica: Administración, Negocios Internacionales, Economía, Ing. Industrial, Ing. Empresarial (Post grado en Comercio Internacional o Negocios Internacional).

Experiencia: Experiencia en materia de exportaciones mínima de 3 a 4 años.

Conocimientos estratégicos: Conocimiento en derecho internacional, finanzas, negociación de alto nivel.

Conocimientos necesarios: Idiomas (conocimiento de idiomas extranjeros), ofimática, Canales de distribución, dirección de equipos comerciales, planificación de estrategias comerciales.

Aptitudes: Organizador, Liderazgo, Proactividad, Empatía, conciliador, Trabajo en equipo, bajo presión y resultados.

Anexo N° 12. Requisitos para exportar.

Requisitos para exportar

Los pasos a seguir para poder exportar, son:

- a) La empresa debe registrarse en la Secretaría de Estado de la División de Corporaciones del Estado.
- b) Poseer el Certificado de Origen, que es el documento que certifica el origen de las mercancías. Es emitido por la Cámara de Comercio de Lima, la Asociación de Exportadores (ADEX) y la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).
- c) Poseer certificaciones fitosanitarias, en el Perú las certificaciones comerciales que acreditan la calidad de los productos, son emitidas por los laboratorios autorizados por INDECOPI. Las certificaciones agrosanitarias para productos frescos y procesados las emite SENASA y DIGESA respectivamente.

Tabla N° 41. Documentación necesaria para exportar

Exportación Definitiva FOB ≤ \$2000	Exportación Definitiva FOB > \$2000
- Factura Comercial	- Factura Comercial
- Guía de remisión local	- Guía de remisión local
- Documento de embarque (/)	- Documento de embarque (/)
- Póliza de seguro de transporte (*)	- Póliza de seguro de transporte (*)
- Packinglist	- Packinglist
- Guía de entrega de documentos	- Guía de entrega de documentos
- Declaración simplificado de exportación (.)	- Declaración única de aduanas provisional
- Autorizaciones especiales (x).	- Declaración única de aduanas definitiva (.)
- Otros documentos (-)	- Autorizaciones especiales (x).
	- Otros documentos (-)

(/)Por ejemplo, conocimiento de embarque, guía aérea, aviso postal o carta porte.

(*)Cuando corresponda según cotización.

(.)Regulariza la DUA provisional en un plazo máximo de 15 días.

(x)Cuando se trate de mercancías de exportación restringida.

(-)Por ejemplo, certificados de origen para aprovechar sistemas de preferencias arancelarias.

Fuente: Extraído de Duarte Cueva (2008, pág.80).

Anexo N° 13. Glosario de siglas.

Glosario de Siglas

- **ADEX** Asociación de Exportadores.
- **ALADI** Asociación Latinoamericana de Integración.
- **APEC** Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico.
- **ARPAC** Asociación Regional de Productores Agropecuarios Cusco.
- **ARPEC** Asociación Regional de Productores Ecológicos.
- **ATPEC** Asociación de Transformadores y Productores Ecológicos del Cusco.
- **BID** Banco Interamericano de Desarrollo.
- **BCG** Boston Consulting Group.
- **CAN** Comunidad Andina de Naciones.
- **CE** Consorcio de Exportación
- **DIRCETUR** Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
- **DUA** Declaración Única de importación.
- **DUE** Declaración Única de Exportación Temporal.
- **FDA** Food and Drug Administration
- **FODA** Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas.
- **HACCP** Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.
- **IPE** Instituto Peruano de Economía.
- **MPC** Matriz del perfil competitivo
- **MEF** Ministerio de Economía de Finanzas.
- **MERCOSUR** Mercado Común del Sur.
- **MINCETUR** Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- **MYPES** Micro y pequeñas empresas.
- **OMC** Organización Mundial del Comercio.

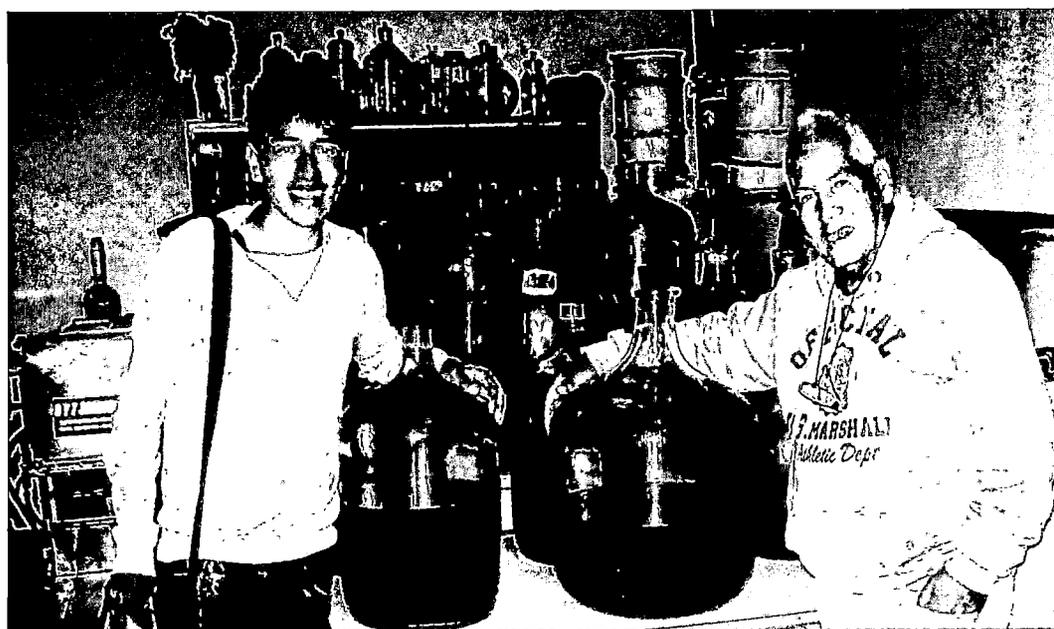
- **ONUDI** Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
- **PBI** Producto Bruto Interno.
- **PROCHILE** Programa de Fomento a las Exportaciones Chilenas
- **PROMPERU** Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
- **SIICEX** Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior.
- **SNI** Sistema Nacional de la Industria
- **SUNAT** Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.
- **TN** Toneladas.
- **TPP** Acuerdo de Asociación Transpacífico.
- **TUO** Texto Único de Ordenado.

Anexo N° 14. Panel fotográfico.

(De izquierda a derecha) Gerente General destilería San Antonio de Qca. Francisca Costas Ovalle y el Bachiller John Puelles Arias



(De izquierda a derecha) Bachiller John Puelles Arias y Gerente General Inkaria Señor Jorge Gayoso Forton.



(De izquierda a derecha) Jefa de Producción Lidia Navarro, Gerente General de Natunec Señor Dimas Rodríguez Casaverde y Bachiller John Puelles Arias.



(De izquierda a derecha) Gerente General Andinoindustrias Señor Mario F. Anaya Gautier y Bachiller John Puelles Arias.

