

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL VINO DE
LA BODEGA ARTESANAL VITIVINÍCOLA “V” DE LA
PROVINCIA DE ICA UTILIZANDO EL MODELO SCOR**

**Tesis para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión, con mención
en Gestión Empresarial presentada por:**

HUAMAN MONTOYA, KAREN STEPHANY	20105732
PAUCAR PIEDRA, CELENY ANLLELA	20105733
MUÑOZ SANCHEZ, MARIELA YADIRA	20105023

Asesordas por: Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Lima, 04 diciembre de 2017

La tesis

**DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL VINO DE
LA BODEGA ARTESANAL VITIVINÍCOLA “V” DE LA
PROVINCIA DE ICA UTILIZANDO EL MODELO SCOR**

Ha sido aprobada



Presidente de Jurado

Asesor de la tesis

Tercer Jurado

La presente tesis la dedico primeramente a Dios que gracias a él he logrado culminar mi carrera. A mi madre quien hace que todo sea posible, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más, y por todo su apoyo incondicional a lo largo de la carrera y de mi vida. A toda mi familia, en especial a mis abuelos por su apoyo y cariño, y a todos mis amigos por los momentos inolvidables que me han hecho pasar en mi carrera.

Karen Huaman

Esta tesis se la dedico a mi familia y amigos que me apoyaron a lo largo de toda mi formación profesional.

Celeny Paucar

A mis padres por confiar en mis decisiones, brindarme su apoyo incondicional, por ser mis guías y ejemplos de vida. A mi hermana por el aliento, consejo y paciencia en esta etapa. A Dios por la oportunidad de vida.

Mariela Muñoz



Agradecemos a nuestros profesores que nos han ayudado a forjar nuestra profesión y asesores que hicieron posible están presente tesis. Especialmente, a nuestro asesor de tesis, Miguel Ignacio Córdova Espinoza por su aporte técnico, por sus ideas, y por su apoyo incondicional en todo el proceso final de la carrera. Asimismo, reconocemos el apoyo de nuestro primer asesor, Mario Pasco Dalla Porta, por su entusiasmo en el tema y por ser el primero en creer en la tesis. Además, agradecemos a la Dirección Regional de Comercio exterior, Turismo y Artesanía de Ica; al Gobierno Regional de Ica; al Dr. José Luis Elías, Presidente fundador de la Universidad Privada San Juan Bautista (UPSJB); a la Mag. María Amalia Salafia, directora internacional de Ingeniería en Enología y Viticultura de la UPSJB y Decana de la Facultad de Enología y Agroindustria de la Universidad Juan Agustín Maza de Mendoza – Argentina; y a las bodegas artesanales de la provincia de Ica, por brindarnos su apoyo y todas las facilidades para poder llevar a cabo la presente investigación, especialmente a la bodega en estudio “V” por confiar en nosotras, por querer formar parte de esta investigación y por siempre estar en total disponibilidad.



TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
2. Preguntas de Investigación.....	4
3. Objetivos.....	4
4. Justificación.....	4
5. Viabilidad.....	5
6. Limitaciones.....	6
 CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	 7
1. Procesos.....	7
2. Cadena de suministro.....	8
2.1. Definición de la cadena de Suministro.....	8
2.2. Componentes de la cadena de suministro.....	9
2.3. Flujos de la cadena de suministros.....	11
2.4. Administración de la cadena de suministro.....	12
3. Modelos de gestión de la cadena de suministro.....	13
3.1. Definición general de los modelos.....	13
3.2. Ventajas y desventajas de los modelos de gestión BPM, GSCF y SCOR-Model.....	14
3.3. Elección del Modelo.....	15
4. Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR).....	16
4.1. Definición del modelo SCOR.....	16
4.2. Procesos del modelo SCOR.....	17
4.3. Niveles del Modelo SCOR.....	19
4.4. Atributos y Métricas del Modelo SCOR.....	20
 CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	 23
1. Macro entorno del mercado de vinos.....	23
2. Mercado de Vinos en el Perú.....	24
2.1. Descripción del mercado de vinos en el Perú.....	24
2.2. Producción del vino.....	26
3. Provincia de Ica.....	27
4. Bodegas vitivinícolas de Ica.....	29
4.1. Bodegas vitivinícolas Industriales de Ica.....	29
4.2. Bodegas vitivinícolas artesanales de Ica.....	30

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	33
1. Diseño metodológico de la investigación.....	33
2. Selección muestra.....	35
3. Técnicas de recolección de información	37
4. Fases de la investigación.....	38
CAPÍTULO 5: PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL VINO DE BODEGAS ARTESANALES.....	40
1. Actores de la cadena de suministro del vino.....	40
2. Procesos de Producción de la Vid	41
3. Procesos de Abastecimiento Del Vino.....	44
4. Procesos de Fabricación del Vino.....	45
4.1. Recepción de la uva.....	45
4.2. Selección de la uva.....	45
4.3. Despalillado- estrujado.....	46
4.4. Prensado.....	46
4.5. Fermentación.....	47
4.6. Maduración	48
4.7. Descube.....	49
4.8. Trasiago.....	49
4.9. Clarificación.....	49
4.10. Filtración.....	50
4.11. Envasado, etiquetado y empaquetado	50
5. Procesos de Distribución del Vino.....	53
6. Procesos de Devolución del Vino.....	54
CAPÍTULO 6: PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA BODEGA “V”.....	55
1. Componentes de la cadena de suministro de las bodegas artesanales vitivinícolas de la provincia de Ica.....	55
2. Procesos de Cultivo de la Vid.....	58
3. Procesos de Abastecimiento para el Vino.....	59
4. Procesos de Fabricación del Vino.....	60
4.1. Recepción de la uva.....	60
4.2. Despalillado – estrujado.....	60
4.3. Maceración.....	61
4.4. Prensado.....	61

4.5. Fermentación.....	61
4.6. Trasiego.....	62
4.7. Guarda de vino (maduración).....	62
4.8. Clarificación.....	62
4.9. Filtrado.....	62
4.10. Envasado.....	62
4.11. Etiquetado.....	63
5. Procesos de Distribución del Vino.....	64
6. Procesos de Devolución del Vino.....	64
CAPÍTULO 7: ADAPTACIÓN DEL MODELO SCOR.....	65
1. Selección y justificación de variables del SCOR.....	65
1.1. Proveedor.....	65
1.2. Fabricante.....	67
1.3. Detallista.....	70
1.4. Cliente.....	71
CAPÍTULO 8: APLICACIÓN DEL MODELO A LA BODEGA “V” Y SUS HALLAZGOS.....	72
1. Proveedor.....	72
1.1. Proveedor A.....	72
1.2. Proveedor B.....	80
2. Fabricante.....	89
2.1. Planificación.....	88
2.2. Abastecimiento.....	91
2.3. Fabricación.....	95
2.4. Distribución.....	99
2.5. Devolución.....	102
3. Detallista.....	104
3.1. Planificación.....	105
3.2. Abastecimiento.....	106
3.3. Devolución.....	107
CAPÍTULO 9: RECOMENDACIONES DE MEJORA.....	113
1. Proveedor.....	113
1.1. Proveedor A.....	113
1.2. Proveedor B.....	115

2. Fabricante /Bodegas.....	117
2.1. Planificación.....	117
2.2. Abastecimiento.....	125
2.3. Fabricación.....	129
2.4. Distribución.....	130
2.5. Devolución.....	131
3. Detallista.....	134
3.1. Abastecimiento.....	134
3.2. Devolución.....	134
CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES.....	138
GLOSARIO DE TERMINOS DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA.....	140
REFERENCIAS.....	144
ANEXO A: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro.....	161
ANEXO B: Ventajas y desventajas de los modelos de gestión.....	167
ANEXO C: Investigaciones preliminares del modelo SCOR.....	170
ANEXO D: Ruta de pisco de bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica.....	173
ANEXO E: Mapa del departamento de Ica y sus provincias.....	174
ANEXO F: Mapa de los distritos de la provincia de Ica.....	175
ANEXO G: Ruta de los lagares.....	176
ANEXO H: Exploración preliminar de bodegas de la provincia de Ica.....	178
ANEXO I: Guías de observación.....	179
ANEXO J: Guía de entrevista para experto de la cadena de suministro.....	187
ANEXO K: Guía de entrevista a expertos de la industria vitivinícola de Ica.....	189
ANEXO L: Guía de entrevista a experto en bodegas vitivinícola (Parte 1).....	191
ANEXO M: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícolas (parte2).....	198
ANEXO N: Guía de entrevista para proveedores.....	201

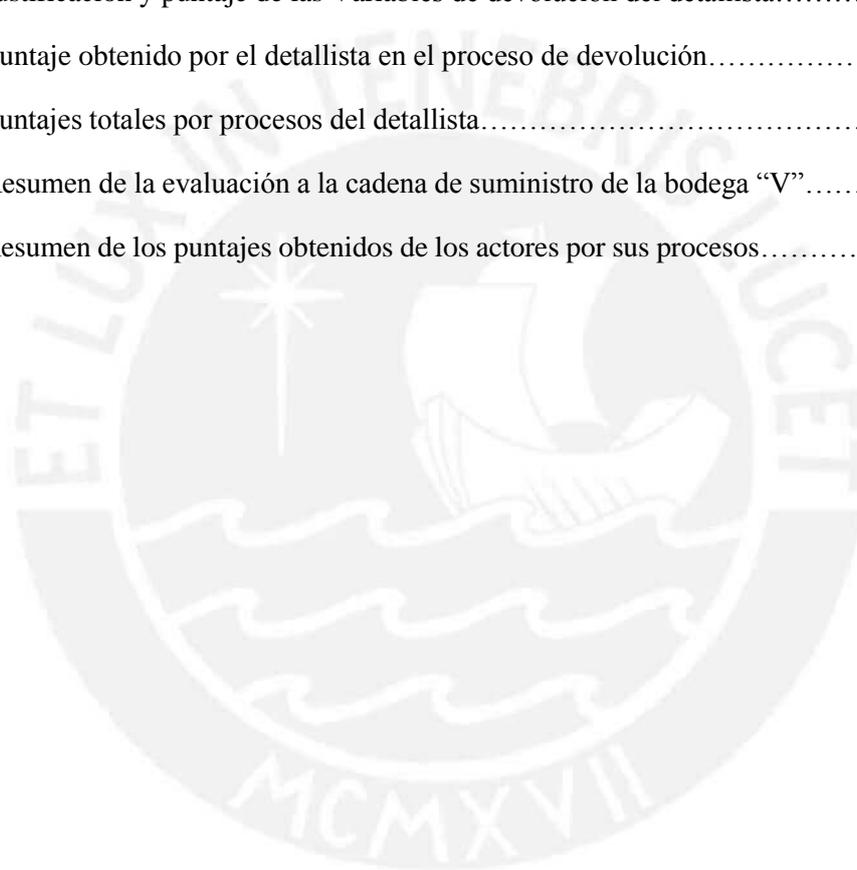
ANEXO Ñ: Guía de entrevista a trabajadores de la Bodega “V”.....	204
ANEXO O: Guía de entrevista para el detallista.....	208
ANEXO P: Etapas del crecimiento de la Vid.....	210
ANEXO Q: Flujograma del proceso de fabricación del vino.....	211
ANEXO R: Tipo de uvas de la bodega “V”.....	212
ANEXO S: Cultivo de la uva de la bodega “V”.....	213
ANEXO T: Proceso de fabricación del vino de la bodega “V”.....	214
ANEXO U: Lista de entrevistas realizadas a expertos.....	217
ANEXO V: Justificación de las variables del proceso de planificación del proveedor.....	218
ANEXO W: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del proveedor.....	220
ANEXO X: Justificación de las variables del proceso de distribución del proveedor.....	222
ANEXO Y: Justificación de las variables del proceso de devolución del proveedor.....	224
ANEXO Z: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante.....	226
ANEXO AA: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante.....	231
ANEXO AB: Justificación de las variables del proceso de fabricación del fabricante.....	239
ANEXO AC: Justificación de las variables del proceso de distribución del fabricante.....	243
ANEXO AD: Justificación de las variables del proceso de devolución del fabricante.....	245
ANEXO AE: Justificación de las variables del proceso de planificación del detallista.....	246
ANEXO AF: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del detallista.....	247
ANEXO AG: Justificación de las variables del proceso de devolución del detallista.....	248
ANEXO AH: Registro de cosecha de uva.....	249
ANEXO AI: Registro de insumos comprados para el control de plagas.....	250
ANEXO AJ: Registro de capacitaciones del personal.....	251

ANEXO AK: Registro de aplicación de insumos para el control de plagas.....	252
ANEXO AL: Registro de verificación de la cantidad y estado físico de los insumos.....	253
ANEXO AM: Registro de inventario de insumos.....	254
ANEXO AN: Registro de proveedores.....	255
.....	
ANEXO AÑ: Registro de compra de insumos.....	256
ANEXO AO: Registro de productos terminados.....	257
ANEXO AP: Registro de limpieza de los equipos.....	258
ANEXO AQ: Registro de mantenimiento de equipos.....	259
ANEXO AR: Registro de limpieza de los instrumentos y equipos de la cosecha.....	260
ANEXO AS: Registro materiales entregados y devueltos de la cosecha	261
ANEXO AT: Registro físico de verificación de recepción de los pedidos	262
ANEXO AU: Registro de salida de insumos.....	263
ANEXO AV: Registro de revisión de cada proceso de fabricación.....	264
ANEXO AW: Registro de reclamos y sugerencias.....	265
ANEXO AX: Encuesta de satisfacción.....	266
ANEXO AY: Registro de los productos devueltos.....	267
ANEXO AZ: Consentimientos informados.....	268
ANEXO BA: Audios de las entrevistas.....	279
ANEXO BB: Reportaje.....	280

LISTA DE TABLAS

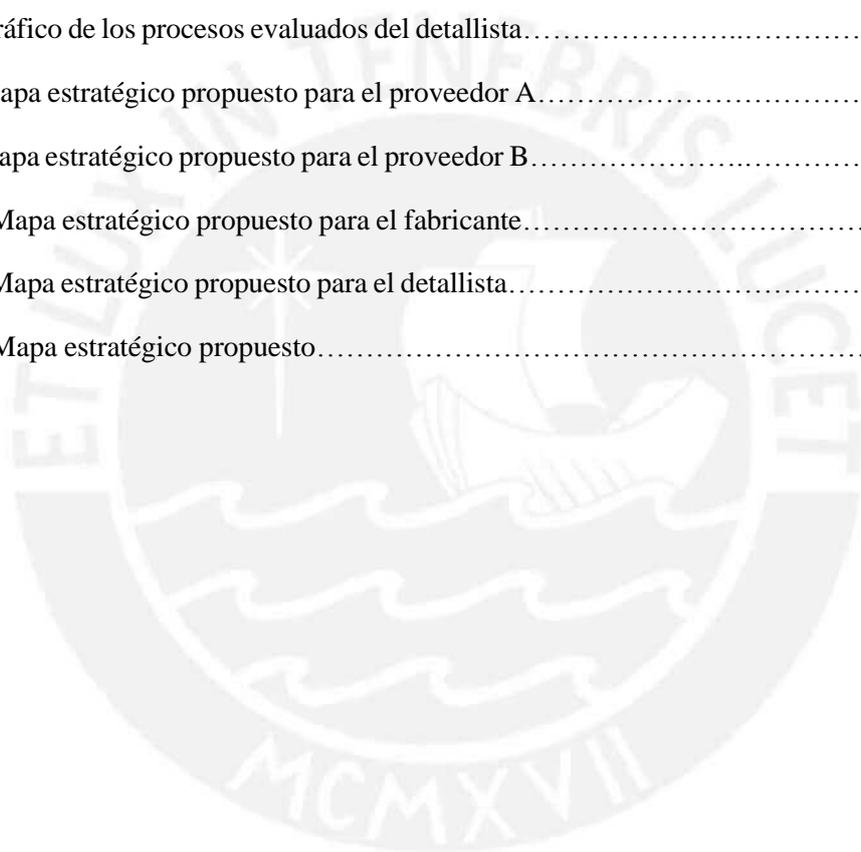
Tabla 1: Justificación y puntaje de las Variables de planificación del proveedor A.....	73
Tabla 2: Puntaje obtenido por el proveedor A en el proceso de planificación.....	73
Tabla 3: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del proveedor A.....	75
Tabla 4: Puntaje obtenido por el proveedor A en el proceso de abastecimiento.....	76
Tabla 5: Justificación y puntaje de las Variables de distribución del proveedor A.....	76
Tabla 6: Puntaje obtenido por el proveedor A en el proceso de distribución.....	77
Tabla 7: Justificación y puntaje de las Variables de devolución del proveedor A.....	78
Tabla 8: Puntaje obtenido por el proveedor A en el proceso de devolución.....	79
Tabla 9: Puntajes totales por procesos del proveedor A.....	79
Tabla 10: Justificación y puntaje de las Variables de planificación del proveedor B.....	81
Tabla 11: Puntaje obtenido por el proveedor B en el proceso de planificación.....	82
Tabla 12: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del proveedor B.....	82
Tabla 13: Puntaje obtenido por el proveedor B en el proceso de abastecimiento.....	83
Tabla 14: Justificación y puntaje de las Variables de distribución del proveedor B.....	84
Tabla 15: Puntaje obtenido por el proveedor B en el proceso de distribución.....	85
Tabla 16: Justificación y puntaje de las Variables de devolución del proveedor B.....	85
Tabla 17: Puntaje obtenido por el proveedor B en el proceso de devolución.....	86
Tabla 18: Puntajes totales por procesos del proveedor B.....	87
Tabla 19: Justificación y puntaje de las Variables de planificación del fabricante.....	89
Tabla 20: Puntaje obtenido por el fabricante en el proceso de planificación.....	90
Tabla 21: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del fabricante.....	91
Tabla 22: Puntaje obtenido por el fabricante en el proceso de abastecimiento.....	94
Tabla 23: Justificación y puntaje de las Variables de fabricación del fabricante.....	95
Tabla 24: Puntaje obtenido por el fabricante en el proceso de fabricación.....	99
Tabla 25: Justificación y puntaje de las Variables de distribución del fabricante.....	99
Tabla 26: Puntaje obtenido por el fabricante en el proceso de distribución.....	101

Tabla 27: Justificación y puntaje de las Variables de devolución del fabricante.....	102
Tabla 28: Puntaje obtenido por el fabricante en el proceso de devolución.....	102
Tabla 29: Puntajes totales por procesos de fabricante.....	103
Tabla 30: Justificación y puntaje de las Variables de planificación del detallista.....	105
Tabla 31: Puntaje obtenido por el detallista en el proceso de planificación.....	105
Tabla 32: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del detallista.....	106
Tabla 33: Puntaje obtenido por el detallista en el proceso de abastecimiento.....	107
Tabla 34: Justificación y puntaje de las Variables de devolución del detallista.....	107
Tabla 35: Puntaje obtenido por el detallista en el proceso de devolución.....	108
Tabla 36: Puntajes totales por procesos del detallista.....	108
Tabla 37: Resumen de la evaluación a la cadena de suministro de la bodega “V”.....	109
Tabla 38: Resumen de los puntajes obtenidos de los actores por sus procesos.....	112



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes de la cadena de suministro.....	12
Figura 2: Proceso del SCOR.....	18
Figura 3: Gráfico de los procesos evaluados del proveedor A.....	80
Figura 4: Gráfico de los procesos evaluados del proveedor B.....	87
Figura 5: Contraste de evaluación del proveedor A y proveedor B.....	88
Figura 6: Gráfico de los procesos evaluados del fabricante.....	103
Figura 7: Gráfico de los procesos evaluados del detallista.....	109
Figura 8: Mapa estratégico propuesto para el proveedor A.....	115
Figura 9: Mapa estratégico propuesto para el proveedor B.....	116
Figura 10: Mapa estratégico propuesto para el fabricante.....	133
Figura 11: Mapa estratégico propuesto para el detallista.....	135
Figura 12: Mapa estratégico propuesto.....	136



RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos diez años la producción del vino se ha encontrado en crecimiento, además el Perú es miembro de la OIV (Organización Internacional de la Viña y el Vino) con lo cual existe un potencial de crecimiento para la industria vitivinícola peruana. El departamento de Ica es el principal productor de uva del país, dedicado también a la elaboración de vino y pisco de manera tradicional e industrial. En esta cadena vitivinícola interactúan diferentes actores, cada uno de ellos maneja diferentes procesos necesarios para lograr que se obtenga el producto final, con lo que un manejo eficiente de dichos procesos es determinante en gran medida para el buen desempeño de dicha industria. Sin embargo, no hay estudios previos de cadena de suministro del vino, sobre todo en el caso de las bodegas artesanales que elaboran de manera tradicional.

Debido a ello, en la presente investigación se analizó la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola “V” bajo los cinco procesos del modelo SCOR. A partir de ello se ha identificado los distintos problemas que existen en la cadena y en sus procesos. Estos problemas han sido evaluados mediante variables claves, a las cuales se les asignó un peso y un puntaje que nos permitió identificar su situación actual y sus falencias. Para estos problemas, se ha brindado recomendaciones de mejora, siguiendo una estructura de paso a paso para una mejor comprensión, las que han sido utilizadas para estructurar un mapa estratégico según las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, lo que permitirá a los actores visualizar que las recomendaciones son una base de mejora para alcanzar sus diferentes objetivos que tienen una relación en brindar una mayor rentabilidad.

Finalmente, de este diagnóstico se identificó que los proveedores mantienen procesos eficientes de manera que no afecta el desempeño de su cliente ni de la cadena. Respecto al fabricante, se identificó como problema crítico la ausencia de planificación, la que es el punto de partida para el resto de sus procesos. Esto se debe a que tiene un manejo de acuerdo a su experiencia y sin darse cuenta que sus deficiencias son producto de una falta de planificación. Respecto al detallista, se halló que presentan un buen desempeño de sus procesos, salvo por el proceso de devolución, el cual no maneja un control de sus productos devueltos. Por último, se pudo concluir que la bodega “V” a pesar de tener procesos deficientes no afectó al actor proveedor en la cadena puesto que este último tiene un buen desempeño; sin embargo, la deficiencia de su planificación sí afecta al actor detallista, ya que es su propio punto de venta y depende del manejo de la gestión de distribución por parte de la bodega.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar la cadena de suministro del vino de una bodega vitivinícola artesanal de la provincia de Ica. Dado que la industria en la región de Ica está en un periodo de desarrollo impulsado por el aumento del consumo, en parte motivada por la actividad turística en dicha región. Por ello, el estudio está enfocado en la gestión de la cadena de suministro a favor de contribuir con la mejora de su eficiencia operativa y brindar un aporte académico ante la carencia de información sobre estas bodegas. Cabe precisar que el estudio se basa en un único caso por presentar las bodegas artesanales los mismos procesos de la elaboración del vino, de acuerdo a las investigaciones preliminares y a expertos.

En esta investigación, en el primer capítulo se presenta la problemática a investigar considerando las perspectivas de expertos en la industria. Por otro lado, el capítulo dos se señala los conceptos a desarrollar en la investigación como la cadena de suministro, la administración de la misma y el modelo utilizado en el estudio: el modelo SCOR. Posteriormente, el capítulo tres abarca el marco contextual en donde se detalla el macro entorno del mercado del vino del Perú, desde un entorno político-legal, social y ambiental; se presenta detalles de este mercado, se describe el mercado nacional de vino, la producción del vino nacional; se aborda características de la provincia de Ica relacionadas a la producción de vino y una breve descripción de algunas de las bodegas más reconocidas de la zona.

Luego, en el cuarto capítulo se muestra la metodología empleada. En la cual se describe y define el diseño metodológico de la investigación, en donde se precisa el tipo de investigación, el alcance y la estrategia de investigación seleccionada: el estudio de caso. Además, se define la selección muestral y las técnicas de recolección de información utilizadas. El siguiente capítulo, el capítulo cinco, trata sobre la descripción de los procesos de la cadena de suministro del vino de una bodega vitivinícola artesanal enfocado desde los cinco procesos del primer nivel definidos en el Modelo SCOR.

En el sexto capítulo, se identifica a los componentes de la cadena, así como la descripción de los procesos de la cadena de suministro de la bodega de estudio, organizados bajo los cinco procesos del modelo SCOR. Después, en el capítulo siete se presentan una adaptación del modelo SCOR acorde a la industria y a la bodega en estudio. Para lo cual, se seleccionó y justificó variables para evaluar cada proceso de la cadena de suministro de la bodega “V”, de acuerdo a la información recabada de los expertos.

Finalmente, el capítulo ocho se dio la aplicación del modelo a la bodega “V” y sus respectivos hallazgos. En este capítulo se realiza la evaluación a la bodega “V” con un puntaje del 0 al 1, en el cual se muestra la justificación del puntaje; además, en este capítulo se muestran los hallazgos encontrados en este diagnóstico de la cadena y representados en gráficos. El capítulo nueve se centra en las recomendaciones de mejora en base a los problemas que presentó la bodega en estudio en su evaluación. Estas recomendaciones son un adicional al objetivo de la investigación, el cual es el diagnóstico de la cadena de suministro de la bodega “V”. Estas recomendaciones se han estructurados mediante pasos a seguir y se ha utilizado el Balanced Scorecard para una mejor visualización del impacto que generarían las recomendaciones. Y por último, en el capítulo diez se detallan las conclusiones del presente trabajo de investigación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

La producción de vino en los últimos años se ha encontrado en crecimiento. De acuerdo con Izaguirre (2015), desde el 2004 hasta el 2014 se ha experimentado una expansión creciente del mercado de vinos, mediante el consumo total de vino en el Perú que casi se ha triplicado pasando de 15 millones de litros en el 2004 a superar los 40 millones de litro en el 2014. Este crecimiento está relacionado al progreso socioeconómico del país y su creciente apertura al exterior. Cabe resaltar que la producción de vinos en el Perú presenta una estacionalidad de octubre a diciembre incrementando la demanda en fiestas navideñas (IEES, 2014).

Según las cifras del Ministerio de Agricultura y Riego (2015), de la totalidad de producción nacional de uva en el 2015 de 56 mil 500 toneladas, el 67% pertenece al departamento de Ica, seguido de Arequipa y Lima con un 9% cada uno y La Libertad con un 7%. Se aprecia entonces que la producción peruana de vino está concentrada en la región de Ica, donde se encuentran las principales bodegas vitivinícolas nacionales, pues esta región cuenta con condiciones favorables para la viticultura, ya que presentan ventajas para el cultivo como: la afluencia de los ríos de la región de Ica que permiten la formación de cinco valles que facilita la sanidad agraria, y la aplicación de programas de control de cultivo (Dirección de Información Agraria, 2015).

Las bodegas vitivinícolas son organizaciones dedicadas a la elaboración de vino y pisco. El vino resulta de la fermentación de la *vitis vinifera* que es el nombre científico de la vid o parra (Pérez 2009, citado en López & Sotelo 2014). Asimismo, “las bodegas vitivinícolas son estructuras fijas que albergan ambientes, recipientes y equipos para procesar uva, elaborar vinos y destilados para el consumo humano” (INDECOPI & Norexport, 2009:2). Las bodegas vitivinícolas se clasifican en industriales y artesanales en función de su nivel de tecnificación. Las bodegas industriales utilizan tecnologías y maquinarias especializadas, mientras que las bodegas artesanales se caracterizan por el uso del pisado de uvas con los pies, y por la fermentación y conservación de los vinos en bordelesas de madera y botijas de cerámica (Bocco & Bres, 2010).

De acuerdo a Guillermo Arancibia, Enólogo Franco- Chileno, con estudios franceses, y con maestría en enología Pura, con más de 15 años de experiencia en el mundo del vino, (comunicación personal, 16 de agosto del 2017), menciona que las diferencias que hay entre una bodega industrial y artesanal es que esta última, no tiene un método para sus procesos como lo hacen las industriales; además las normas técnicas son más flexibles en las artesanales puesto que no son controladas. Asimismo, la bodega artesanal necesita mucho cuidado de sus productos,

puesto que no tienen las facilidades técnicas que las industriales, como por ejemplo para controlar la temperatura, las industriales tienen chaqueta de frío, a diferencia que en las artesanales donde todo es abierto y es más propenso a las influencias del clima, que pueden ser positivas o negativas dependiendo de si se produce pisco o vino.

Además de acuerdo al jefe de producción de la Bodega el Catador, Jorge Carrasco (comunicación personal, 6 de noviembre del 2016), una bodega artesanal se caracteriza por realizar los procesos de producción como lo hacían sus ascendientes: manteniendo sus costumbres y usando la infraestructura heredada, asimismo por tener menores volúmenes de producción que una bodega industrial. Esas características distintivas de las bodegas artesanales se siguen apreciando hoy en día.

Estas bodegas presentan diversos problemas, de acuerdo a Jorge Carrasco (comunicación personal, 8 de noviembre) Jefe de producción de la bodega El Catador estas bodegas artesanales presentan diversos problemas como: la falta de materiales para el envasado del vino, la infraestructura que dificulta la elaboración del vino, la incertidumbre en el abastecimiento de la materia prima por factores climatológicos, la pérdida de materiales por la mala manipulación de estos de parte del personal, problemas de stock del producto a causa de una sobredemanda no planificada, la inadecuada selección de la materia prima que distorsiona el sabor y aroma del vino, la contaminación cruzada que perjudica la calidad del vino y la inexistencia de políticas de devolución. Además, Reynaldo Valencia (comunicación personal, 9 de noviembre del 2016), director de industria de la Dirección Regional de Producción de Ica, y Guillermo Arancibia, Enólogo Franco- Chileno (comunicación personal 16 de agosto del 2017), también menciona como problema a la infraestructura que dificulta la elaboración del vino en estas bodegas, debido a la ausencia de sistemas de fríos que se necesita para la elaboración del vino, y la alta incidencia del clima en la producción, ya que bodegas tienen una estructura en donde quedan expuestas al medio ambiente provocando variaciones perjudiciales para la temperatura del vino.

Asimismo, Amalia Salafia, Decana de la Facultad de Enología y Agroindustria de la Universidad Juan Agustín Maza de Mendoza - Argentina y Directora Internacional de la Facultad de Enología y Viticultura de la Universidad Privada San Juan Bautista (UPSJB) (comunicación personal, 25 de abril del 2017), menciona que otro problema muy importante en el fabricante o bodegas artesanales es la falta de planificación para la elaboración de los procesos, así como también el desorden y la falta de higiene en los procesos de las bodegas artesanales. Finalmente, Ignacio Marianetti, Enólogo de la bodega vitivinícola de la UPSJB, llamada ARPE, (comunicación personal, 28 de abril) señala que otro problema significativo es la parada

de las máquinas principales, en el proceso de la fabricación del vino que ocasiona demoras y pérdidas en la producción.

Dichos problemas que presentan las bodegas vitivinícolas, se encuentran dentro del alcance y gestión de la cadena de suministro, con el que un diagnóstico de esta y la identificación de sus falencias, permitirá a los actores tomar medidas de mejora, optimizando así su gestión. Con lo cual es importante para las empresas una buena gestión de la cadena de suministro, ya que les permitirá una eficiencia operativa.

La cadena de suministro es una secuencia de componentes involucrados tanto directa e indirectamente en un proceso, con el objetivo de satisfacer la petición de un cliente. La cadena de suministro no solo abarca a los fabricantes y a los proveedores sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al menudeo y hasta los propios clientes. Dicha cadena está conectada mediante tres flujos: de materiales, de información y de finanzas. Todos estos flujos están presentes a lo largo de la cadena de suministro (Chopra & Meindl, 2013).

Según Coyle y Langley (2013), estos flujos de productos, información y finanzas se encuentran a través de todo el conducto, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente es conocido como la administración de la cadena de suministro. De acuerdo a Camacho, Gómez y Andrés (2012), el objetivo de integrar estos flujos es acrecentar el valor de cada uno de los componentes de la cadena, permitiendo a las organizaciones mejorar sus procesos internos para así mantener su competitividad, satisfacer totalmente las necesidades de los clientes y gerenciar adecuadamente los procesos propios y externos que afectan a las organizaciones.

Por lo tanto, a pesar de que el mercado de vinos en los últimos años se ha encontrado en crecimiento y que Ica tiene la mayor producción de vino del país, no se han encontrado estudios previos de la cadena de suministro en las bodegas artesanales. Cabe mencionar, que se revisaron estudios acerca de la cadena de suministro de bebidas alcohólicas, mercado de vinos y de las bodegas dentro y fuera del país, y se han descrito las que tienen mayor relación con la industria de bebidas alcohólicas (ver Anexo A). Por tal motivo, el tema a tratar en esta investigación es sobre la cadena de suministro de bodegas artesanales, de manera que existe una oportunidad para aportar conocimiento e información valiosa sobre el sector, que contribuya a la competitividad de este y a futuras investigaciones al respecto. Por ello, es necesario explorar la cadena de suministro propia del sujeto de estudio: bodegas vitivinícolas artesanales de la provincia de Ica.

2. Preguntas de Investigación

- **Pregunta general**

¿Cómo se comporta la cadena de suministro del vino de la bodega “V” luego de ser evaluado por el modelo SCOR?

- **Preguntas específicos**

1. ¿Cuál es la situación actual de la cadena de suministro de la bodega “v” y como se da sus procesos de elaboración?
2. ¿Cuáles son las variables adecuadas a la industria y el entorno del negocio en el país para evaluar la cadena de suministro del vino?
3. ¿Cuál es el desempeño de la cadena de suministro de la bodega “V” bajo las variables seleccionadas?
4. ¿Cuáles son los problemas que afecta a la cadena de suministro de la bodega “V” de acuerdo a lo evaluado?

3. Objetivos

- **Objetivo general**

Analizar el desempeño de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola artesanal “V” de la provincia de Ica mediante el modelo SCOR.

- **Objetivos específicos**

1. Describir la cadena de suministro del vino y los procesos de elaboración de las bodegas vitivinícolas artesanales y de la bodega “V”.
2. Adaptar el modelo SCOR teniendo en cuenta los factores que afectan a la industria y el entorno del negocio en el país.
3. Evaluar la cadena de suministro de la bodega vitivinícola artesanal “V” de la provincia de Ica con base en el modelo SCOR.
4. Diagnosticar los problemas que afectan la cadena de suministro del vino de la bodega “V” de acuerdo a lo evaluado.

4. Justificación

Según Izaguirre (2015), durante los últimos diez años el mercado del vino en el Perú ha tenido un crecimiento sostenido con una tasa promedio anual de 8.1%. Cabe indicar que el mercado peruano está dominado por los productores locales, los cuales representan el 81% del mercado respecto a los vinos importados.

El consumidor peruano tiene preferencia por bebidas con sabores fuertes y dulces, como el pisco y la Inca kola respectivamente. En ese sentido los vinos más consumidos son los dulces cuya producción proviene principalmente de las bodegas artesanales de distintas partes del país, en especial en el departamento de Ica (Gennari & Estrella, 2015).

Asimismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013), tiene como parte de sus políticas promover la ampliación y diversificación de la oferta turística, por lo cual viene impulsando el desarrollo de las rutas temáticas del vino y del pisco en la región Ica. Esto promueve las visitas y la cata del vino y pisco en las principales bodegas de esta zona. Todo esto evidencia la importancia que viene cobrando este sector, siendo necesario desarrollar investigaciones a profundidad que permitan identificar problemas de gestión y contribuir con alternativas de solución al respecto.

Por lo tanto, tras utilizar el modelo SCOR como herramienta de diagnóstico de la cadena de suministro de la bodega estudiada, se pretende dar cuenta de los actuales problemas de la cadena de suministro de dicha bodega con sus respectivas causas. También, con la presente investigación se busca brindar un aporte académico acerca de las cadenas de suministro de bodegas artesanales, de la cual no se tiene información en la actualidad.

5. Viabilidad de la investigación

Por un lado, se ha tenido un primer acercamiento con la industria vitivinícola en la ciudad de Ica, mediante visitas en las que se ha podido recabar información acerca de los procesos de producción del vino tanto en las bodegas artesanales como en las empresas industriales. Además, se cuenta con la predisposición de la bodega seleccionada a trabajar como estudio de caso para nuestra tesis.

Por otro lado, contamos con la colaboración e interés de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR-Ica) y del Gobierno Regional de Ica (GORE-Ica), que son instituciones del estado que tienen por finalidad fomentar el desarrollo regional sostenible de Ica.

Asimismo, se cuenta con el apoyo de los directivos de la Facultad de Ingeniería en Enología y Viticultura de la Universidad Privada San Juan Bautista de Lima y de Ica para la obtención de información especializada acerca de la industria en estudio, la cual es la primera universidad con formación de grado y pregrado en Enología en el Perú.

Finalmente, se cuenta con medios de transportes que van directo a la provincia de Ica, lo cual posibilita su acceso. Y se cuenta con numerosas fuentes bibliográficas acerca de cadena de suministro, así como del modelo SCOR, que nos servirán para el desarrollo del marco conceptual.

6. Limitaciones

La provincia de Ica se encuentra a cinco horas de la ciudad de Lima, por lo que la lejanía territorial hace que las visitas no sean tan frecuentes. Además, las bodegas artesanales de la provincia de Ica, a las cuales se les solicitó apoyo no tuvieron la total disposición a brindar información acerca de sus actividades internas por considerarlas de alta confidencialidad.

La industria vitivinícola se caracteriza por su temporalidad, por lo que las observaciones de algunos procesos se limitan a espacios de tiempo específicos. Los desastres naturales ocurridos este año, ocasionados por el fenómeno del niño costero perjudicaron el acceso al lugar de estudio, con lo cual impidieron la normal realización de las actividades planificadas.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Procesos

“Un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales” (Chase, Jacobs & Aquilano, 2009, p. 160). Asimismo, “un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9000 citado en Pérez, 2009, p. 40).

Por otra parte, “los procesos son bloques de construcción para elaborar bienes y servicios, y son vitales para muchas actividades de administración de operaciones. Un proceso es una secuencia de actividades que pretende generar cierto resultado, como un bien físico, servicio o información” (Collier & Evans, 2009, p. 17). De igual manera se define al proceso como a la “secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (Inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado” (Medina, Nogueira & Hernández, S/f, p. 69).

Además, Pérez (2009) menciona que todo proceso presenta tres elementos: un input, aquel producto proveniente de un suministrador interno o externo; el proceso, una secuencia de actividades que implica tanto factores como medios y recursos para ejecutar correctamente el proceso; y un output, un producto con la calidad solicitada y destinado a un usuario o cliente (externo o interno). También menciona que existen cuatro tipos de procesos de acuerdo a su misión: procesos operativos (transforman los recursos para obtener el producto final o servicio), procesos de apoyo (relacionado con personas y con recursos físicos), procesos de gestión y procesos de dirección.

También, existe otra división de tipos de procesos: Procesos de negocio (se enfocan en la misión de la empresa), procesos de apoyo (dan soporte a la empresa), y proceso de dirección estratégica (encarga de realizar el plan de la organización) (Bravo, 2011). Asimismo, Maldonado (2015, p. 13-14), menciona que el proceso de negocio es “el conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para generar productos y servicios. Estos procesos reciben insumos para transformarlos utilizando recursos de la empresa”.

Asimismo, de acuerdo a Chase, Jacobs y Aquilano (2009), dentro de la cadena de suministro se encuentra el proceso de transformación. Este es un proceso que usa recursos para

convertir los insumos (materia prima, un cliente o un producto terminado) en un producto deseado por el cliente y utilizado por todo tipo de empresas. También, este proceso se puede clasificar de la siguiente forma: físicos, por ejemplo la manufactura; de ubicación, por ejemplo el transporte; de intercambio, el en caso de ventas al detalle; de almacenaje, como en los almacenes; fisiológicos, como en los servicios médicos; e informativos, por ejemplo las telecomunicaciones.

Además, la gestión por procesos aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería), aumentando el rendimiento para evitar malgastar recursos y tiempo en esfuerzos inútiles; de ese modo el éxito de una empresa dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados (Mallar, 2010).

Por último, “dentro de la estructura de procesos de una empresa, la cadena de suministro es un componente clave y está constituido por el flujo de materiales dentro de la misma organización o fuera de ella, como proveedor -mayorista - minorista – cliente” (Palacio, Patiño & Pérez, 2012, p. 121). Asimismo, “los procesos deben diseñarse adecuadamente y administrarse de modo sistemático con el fin de permitir que la información fluya y sea utilizado dentro y a través de ellos; por lo tanto, el diseño y la administración de dichos procesos implica que se tomen decisiones para implantar estrategias y para resolver problemas a efecto de asegurar un flujo efectivo y eficaz de materiales y de información necesaria a lo largo de toda la cadena de suministro” (Schroeder, Goldstein & Rungtusanatham, 2011, p. 213).

Cabe mencionar, que el modelo SCOR, que se definirá en líneas posteriores, “integra conceptos de procesos de negocios entre ellos reingeniería, benchmarking e identificación de mejores prácticas. La reingeniería en donde se evalúa la situación actual y se marca lo que se quiere en un futuro, el benchmarking en el cual mide el funcionamiento de la competencia y estableciendo objetivos basados en los mejores resultados, y la identificación de mejores prácticas que trata sobre caracterizar las prácticas y soluciones que conducen a ser mejores” (Castillo, 2012).

2. Cadena de suministro:

2.1. Definición de la cadena de Suministro:

“Una cadena de suministro es un conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores (mayoristas o detallistas) coordinados eficientemente por medio de relaciones de colaboración para colocar los requerimientos de insumos o productos, en cada eslabón de la cadena en el tiempo preciso al menor costo, buscando el mayor impacto en la

cadena de valor de los integrantes, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores finales (Jiménez, 2002, citado en Arango, Urán & Pérez, 2008, p. 117).

Camacho, Gómez y Andrés (2012) mencionan que la cadena de suministro también se puede definir como las instalaciones y los medios de distribución en la que la materia prima pasa por los diversos procesos de transformación para obtener un producto terminado que continuará con la distribución al cliente, por lo que recae en la organización gestionar una cadena de suministro consistente para garantizar el correcto cumplimiento de sus procesos internos y poder brindar un producto en óptimas condiciones a sus clientes.

Por otro lado, Torres y Chávez (2012) señalan que otros autores amplían el concepto de la cadena de suministro y definen que abarca la logística en reversa y la “Logística verde”, por lo tanto la cadena comprendería desde la obtención de la materia prima hasta el producto final y su posible reciclado y reuso. La logística verde propone métodos para realizar la distribución de tal forma que sea amistosa con el medio ambiente, y la logística en reversa se encarga de la gestión de la devolución y del flujo inverso de los productos.

No obstante, lo importante de la cadena de suministro y su gestión es que permitió a las empresas mirar más allá de sus propios procesos e involucrarse en los procesos de los otros actores que pueden estar afectando de manera directa o indirectamente, todo ello con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes que demandan los productos.

2.2. Componentes de la cadena de suministro

Los componentes de una cadena de suministro se pueden clasificar en dos grupos: actores primarios y actores secundarios: los *actores primarios*, “son todas esas compañías autónomas o unidades comerciales estratégicas que llevan a cabo actividades de valor agregado, operativas o de gestión, en los procesos comerciales produciendo un rendimiento específico para un cliente en particular o mercado” (Jiménez & Hernández, 2002, p. 82). Los *actores secundarios* o de apoyo “son los que proveen recursos, conocimientos o activos a los actores primarios de la cadena de suministro” (Romero, 2012, p. 1).

Sin embargo, una compañía puede ser actor primario en un proceso, y secundario o de apoyo en otro proceso, por lo que no siempre la distinción entre los componentes primarios y secundarios es muy obvia en todos los casos; no obstante, esta distinción entre quién agrega valor y quien da los recursos para agregar este valor nos brinda una buena aproximación para identificar los aspectos esenciales de quién debe ser considerado como componente importante de una cadena de suministro (Jiménez & Hernández, 2002).

De acuerdo a Chopra y Meindl (2013), a lo largo de una cadena de suministro se presentan componentes o etapas que participan de todo el proceso que involucra la realización de un producto o servicio. La cantidad de componentes o etapas dependerá del tipo de industria y las necesidades del cliente, por lo que una cadena puede incluir varios componentes, entre ellos los más importantes y comunes son los siguientes: proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y clientes.

Los *proveedores*, de acuerdo a Romero (2012), son las personas u organizaciones encargadas de proveer los insumos/materia prima necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa o persona solicitante de la provisión. El abastecimiento de la materia prima o insumos puede pasar por el proceso de transformación para su posterior venta o también puede ser comprado directamente para la venta. Además, Calderón (2008) menciona, que los proveedores son el elemento inicial de la cadena de suministro que no solo ofrecen insumos o materia prima sino que también puede arrendar el uso o disfrute de productos y servicios.

Los *fabricantes* son “los encargados de transformar la materia prima en un producto. Debe cumplir con los estándares de calidad de la industria y responder a las necesidades y gustos de los clientes” (Cámara de Comercio de Medellín, 2014). Calderón (2008), resalta que la fábrica es el espacio donde se transforma la materia prima y es parte esencial en la calidad de la elaboración de los productos terminados.

Los *distribuidores* son aquellos “empresarios que pone a disposición de los consumidores finales para su consumo directamente a través de una red de tiendas de su enseña o a distancia virtuales (Internet, pedido telefónico, venta por catálogo) los bienes del fabricante” (Romero, 2012, p. 4). Además, el distribuidor “es una parte vital de una cadena de abastecimiento, debido a que una inadecuada manipulación del producto puede anular todo el proceso de calidad realizado por la fábrica” (Rivera, S/f, p. 9).

Los *detallistas* son “los comerciantes que venden al por menor o detal una mercancía. Es el punto de contacto directo con el cliente o consumidor final, por eso es necesario ofrecer un óptimo servicio y una presentación adecuada del producto a ofrecer” (Calderón, 2008). Por otro lado, los detallistas “son el último eslabón del canal de distribución que está en contacto con el mercado. Y son importantes porque pueden alterar, frenar o potenciar las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas, y son capaces de influir en las ventas y en los resultados finales de los artículos que comercializan” (Romero, 2012, p. 3).

Por último, el *cliente* es la persona u organización que compra y/o disfruta, de manera voluntaria, de los bienes o servicios de acuerdo a sus necesidades. Además son la parte esencial de la cadena de abastecimiento, ya que estos motivan la fabricación y comercialización de dichos bienes o servicios que los clientes demanden (Calderón, 2008 & Thompson, 2006).

2.3. Flujos de la cadena de suministros

Los componentes de la cadena de suministro están conectados a través de flujos, los cuales, para algunos autores, son tres: flujos de productos, de información y de finanzas, todos ellos presentes a lo largo de la cadena (Chopra & Meindl, 2013 y Torres & Chávez, 2012). Otros autores como Coyle y Langley (2013) y Antún (S/f) identifican un flujo adicional a los tres ya mencionados que viene a ser el flujo de la demanda.

El *flujo de productos /servicios* se refiere al movimiento físico de bienes y materiales que van desde los proveedores a empresas intermediarias y posteriormente al cliente final. Este flujo también involucra la entrega de los servicios, ya que el complemento de productos y servicios satisface las necesidades del cliente (Torres & Chávez, 2012). Además, Coyle y Langley (2013) destaca, que este flujo es un elemento esencial en la cadena de suministro y es bidireccional debido a la logística inversa que comprende la devolución de productos por parte del cliente, que puede estar dañado, desgastado o simplemente no cumplir con las expectativas. El objetivo es que los bienes y/o materiales lleguen de manera oportuna, confiable y sin daños.

Por otro lado, Antún (s.f) denomina a este flujo: valor del producto-servicio, y lo define como el movimiento del valor agregado que va desde el proveedor de materias primas hacia los consumidores finales. El valor agregado hace referencia al incremento del valor del producto por modificaciones físicas, de envasado, de servicio, de soporte en venta y postventa; por lo que la deseabilidad de compra o consumo por parte del cliente será mayor aún.

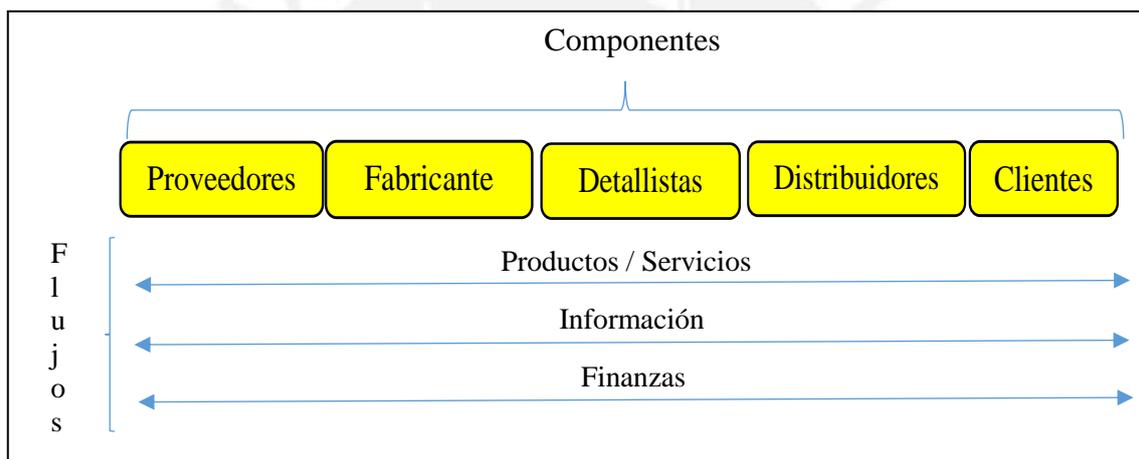
El *flujo de información* “es el intercambio bidireccional de datos de transacciones y status de inventario entre actores/ socios en la cadena de suministro (por ejemplo: pronósticos de ventas/compras; órdenes de compra; validación de pedidos; información de inventarios, de envíos, facturas, pagos y requerimientos de surtido; entre otros). Actualmente este flujo está cada vez menos basado en papeles y es más de carácter electrónico” (Antún, s.f, p. 6).

El *flujo financiero o de efectivo*, se refiere a todas las transacciones de cobros y pagos, que hace posible la viabilidad del negocio en conjunto, en el que el cliente y el proveedor encuentren atractivo participar en la cadena, permitiendo que la relación costo beneficios sea positiva (Torres y Chávez, 2012). Este flujo se considera por tradición como unidireccional en la

cadena de suministro (en dirección inversa); es decir el pago por los productos, servicios y pedidos recibidos. En este flujo la gestión de la cadena de suministro es importante porque permite que los clientes reciban los pedidos más rápido, facturen antes y así la empresa pueda cobrar con mayor prontitud (Coyle & Langley, 2013).

Por último, el *flujo de la demanda*, de acuerdo a Coyle y Langley (2013) refleja el desarrollo tecnológico que ha brindado a las organizaciones la capacidad para sincronizar mejor la oferta y la demanda, al detectar y comprender las “señales” de esta última y efectuar los ajustes adecuados de manera más eficaz. Antún (s.f) denomina a este flujo: posicionamiento de mercado, el cual facilita, a los actores en la cadena de suministro, visualizar la oportunidad (cuándo) y la localización (dónde) del consumo del producto. De esta manera, la planeación y la operación se sincronizan mejor cuando todos los actores tienen una comprensión común de la demanda y de los patrones de consumo.

Figura 1: Componentes de la cadena de suministro



Adaptado de: Coldly (2013)

2.4. Administración de la cadena de suministro

En la actualidad existe una gran confusión respecto a la definición de la administración o gestión de la cadena de suministro, muchos lo tratan como logística o sinónimo de esta, otros como un nuevo nombre para la compra o las operaciones. Cabe mencionar que “la logística es una actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la compañía, desde la programación de compras hasta el servicio postventa; pasando por el aprovisionamiento de materias primas; la planificación y gestión de la producción; el almacenamiento, manipuleo y gestión de stock, empaques, embalajes, transporte, distribución física y los flujos de información” (Mora, 2012, p. 6). Sin embargo, la administración de la cadena de suministro se refiere a la gestión de las relaciones a través de la cadena de suministro. Y es una red de negocios y

relaciones; que brinda la oportunidad de capturar todo el potencial de la integración y la gestión intra e interempresa (Lambert, 2008).

Además, según Ballou, la administración de la cadena de suministros abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de los bienes, desde la etapa de materia prima hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados” (2004, p. 5).

La administración de la cadena de suministro, de acuerdo a Coyle y Langley (2013) es el arte y la ciencia de integrar los flujos de productos, información y finanzas a través de todo el conducto, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. El objetivo de integrar estos flujos es acrecentar el valor de cada uno de los componentes de la cadena, permitiendo a las organizaciones mejorar sus procesos internos para así mantener su competitividad, satisfacer totalmente las necesidades de los clientes y gerenciar adecuadamente los procesos propios y externos que afectan a las organizaciones (Camacho, Gómez & Andrés, 2012).

La gestión de la cadena de suministro es un enfoque de la gestión que propone la integración y coordinación de todos los procesos claves de la empresa, comprendidos entre el usuario final y los proveedores iniciales, con el fin de crear y entregar valor a ese usuario final, en la forma de productos terminados y servicios (Vilana, 2010, p. 3).

3. Modelos de gestión de la cadena de suministro

3.1. Definición general de los modelos

Según Arrascue (2009), la gestión de la cadena de suministro se puede analizar mediante tres modelos: El Business Process Management, Global Supply Chain Forum (GSCF) y el *Supply Chain Operations Reference* (SCOR).

El Business Process Management (BPM), “es un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizadas para diseñar, representar, analizar y controlar procesos de negocio operacionales. BPM es un enfoque centrado en los procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. De modo que abarcan personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios” (Garimella, Lees y Williams, 2008, p. 20). Asimismo, el BPM “se define como una disciplina de Gestión por procesos de negocios (conjunto de actividades impulsadas por un evento para crear valor para el cliente interno como externo) y de mejora continua apoyada fuertemente por las tecnología de la información” (Hitpass, 2014, p. 17,25). “Este modelo es una metodología orientada a la optimización de los procesos de la empresa, en busca de mejorar la eficiencia y la eficacia por medio de la gestión sistemática de los mismos. Estos procesos deben ser modelados,

automatizados, integrados, monitoreados y optimizados de forma continua” (Díaz, 2008, p. 153-154).

Conforme a García-Dastugue (2006), *The Global Supply Chain Forum* es un consorcio formado por ejecutivos de empresas y por un equipo de investigación conformado por académicos, el cual es dirigido por el Profesor Douglas M. Lambert. Los participantes de dicho foro son empresas de distintas industrias que cumplen determinados roles dentro de la cadena de suministro, ya sea como minorista, fabricante o proveedores. Este modelo, según Lambert, García-Dastugue y Croxton (2005), se centra en la gestión de la cadena de suministro enfocada en la integración de todas las funciones corporativas y la vinculación de las empresas en términos de relaciones entre clientes y proveedores donde se coordinan todos los procesos a través de los procesos de gestión de relaciones con los clientes y gestión de relaciones con los proveedores.

El modelo *Supply Chain Operations Reference (SCOR)*, de acuerdo a Salazar y López (2009), es una herramienta de Gestión Estratégica que permite una visión global de toda la cadena de suministro; especifica cada uno de los procesos y elementos; analiza, mide, determina objetivos de rendimiento como oportunidades de mejora. Pais (2013) menciona, que el modelo SCOR es un marco de referencia y una metodología que ayuda en la evaluación y construcción de cadenas de suministro en la que intervienen varias empresas. Y está organizado alrededor de cinco procesos principales de gestión: planificación, aprovisionamiento, manufactura, distribución y devolución, de manera que el modelo alcanza todas las interacciones con clientes, desde las transacciones de materiales con los proveedores hasta los clientes e interacciones con el mercado.

3.2. Ventajas y desventajas de los modelos de gestión BPM, GSCF Y SCOR-Model

Conforme a León y Zárate (2008), el modelo BPM se presta a optimizar o adaptar los procesos de la empresa al mercado de la organización y tras su implementación se puede conseguir las siguientes ventajas: elimina las tareas innecesarias, la introducción de cambios de forma gradual, prever errores recurrentes, evitar la duplicación de esfuerzos, reutilización de los recursos tecnológicos existentes, como asegurarse que los procesos sean correctamente ejecutados. Además presenta desventajas, según Salame, Mora y Andrade (2014), la implementación de dicho modelo implica necesariamente el uso de herramientas de software como sistemas de modelamiento de procesos y sistemas de flujo de información, con lo que se necesita contar con personal técnico capacitado y con altos costos en su implementación y mantenimiento.

En tanto para el caso del *Global Supply Chain Forum* (GSCF), como señalan Lambert, García-Dastugue y Croxton (2005) muestra ventajas como el facilitar un amplio alcance debido a que se concentra en las estrategias corporativas y funcionales, establece relaciones más estrechas con los miembros de la cadena de suministro y asegura la coordinación de las actividades funcionales capaces de responder a los cambios del mercado. Del mismo modo estos autores señalan como una desventaja la amplitud del alcance del modelo, debido a que esta puede traer dificultades al momento de su aplicación dado que las funciones se encuentran entrelazadas y difícilmente su aplicación se dará gradualmente.

Finalmente, el modelo SCOR tiene como ventajas que es un modelo flexible, porque se adapta muy bien a cualquier sector y complejidad de la cadena y puede ser rápidamente implementado (Sestelo, 2010). Supply Chain Council Overview (2010) señala que el modelo SCOR contribuye a resolver los desafíos tales como servicio al cliente, control de costos y la planificación. Además Cruz (2005) menciona, que tiene ventajas como ser una metodología formal para la identificación, diseño, análisis y evaluación de las operaciones de la cadena de suministro, presenta de manera organizada y sistemática los procesos para lograr una buena administración de la cadena, y optimiza los recursos de la empresa. Asimismo cuenta con desventajas como: ausencia de apartado sobre la administración del cambio (aspecto clave para al introducir una nueva metodología a cualquier empresa), no contiene un método para jerarquizar su implementación; es decir, no especifica en qué parte de la empresa o en qué tipo de proyectos se debe aplicar, y realiza análisis de requerimientos competitivos más no analiza el mercado. Las ventajas y desventajas de estos tres modelos de gestión han sido resumidas para una fácil lectura (ver Anexo B).

3.3. Elección del Modelo

El *Business Process Management* (BPM) en comparación con Supply Chain Operations Reference (SCOR), según Arrascue (2009), es un modelo que carece de la estandarización y lenguaje común necesario para facilitar la integración entre las empresas participantes de la cadena, sino más bien se centra en la eficiencia y efectividad de las transacciones de la cadena de suministro por tratarse de un modelo enfocado en los procesos. Por ello se apoya en las tecnologías de la información y de las personas que participan en los procesos dentro de la cadena. Sin embargo, el Modelo SCOR, como señala Pais (2013), se centra en la definición de los procesos centrales de la organización y a su vez los une con los procesos del negocio, indicadores de gestión, las mejores prácticas y la tecnología en una estructura unificada con el fin de apoyar la comunicación entre los participantes de la cadena; es decir, propicia la existencia de un lenguaje común entre estos.

Por otro lado *Global Supply Chain Forum*, como menciona Lambert, García-Dastugue y Croxton (2005), se centra en estrategias funcionales y corporativas mientras que el SCOR en estrategias funcionales; con respecto a la conectividad dentro de la empresa, el GSCF busca la integración de todas las funciones de la organización y de esa forma trata de asegurar la toma de decisiones correctas, en tanto el SCOR se enfoca en las funciones de compras, fabricación y logística así como la disposición oportuna de la información; en relación con la conectividad entre empresas, el GSCF se orienta a la gestión de la cadena de suministro en base a la gestión de relaciones con clientes y proveedores, en tanto el SCOR se conecta con otros participantes de la cadena a través de las transacciones y a su vez busca que estas sean eficientes; por último, los conductores de generación de valor, el GSCF se basa en la generación de valor económico agregado mientras el SCOR en la reducción de costos y mejoras en la utilización de los activos dado que busca la eficiencia operativa.

Luego de revisar las definiciones, ventajas y desventajas de los modelos de la gestión de la cadena de suministro se puede concluir que para la presente investigación se aplicará el modelo SCOR, porque brinda una metodología para estudiar la cadena de suministro con lo cual se logrará cumplir con el objetivo general de la presente investigación.

4. Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR)

4.1. Definición del modelo SCOR

El modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR), es un modelo de referencia, que permite describir todas las actividades del negocio que abarca: desde la entrada de órdenes hasta el pago de factura (interacción con el cliente), la transacción física de materiales desde los proveedores de proveedores hasta los clientes de clientes, así como la interacción con el mercado que se da desde la demanda agregada hasta el cumplimiento de cada orden (Calderón & Lario, 2005).

Además, según Aballay (2015), “el Modelo proporciona un marco único que reúne los procesos de Negocio, los indicadores de gestión, las mejores prácticas y las tecnologías en una estructura unificada para apoyar la comunicación entre los socios de la cadena de suministro y mejorar la eficiencia de la gestión de la cadena de suministro y la mejora de las actividades relacionadas de la cadena de suministro”.

El modelo SCOR “es una herramienta de Gestión Estratégica para tener un visión global de toda la cadena de suministro; especifica cada uno de los procesos y elementos, analiza, mide, establece objetivos de rendimiento, determina oportunidades de mejora, identifica las mejores

prácticas y prioriza proyectos de mejoramiento para garantizar el cumplimiento de la promesa de servicio a través de una red de distribución del sistema” (Salazar & López, 2009, p. 1).

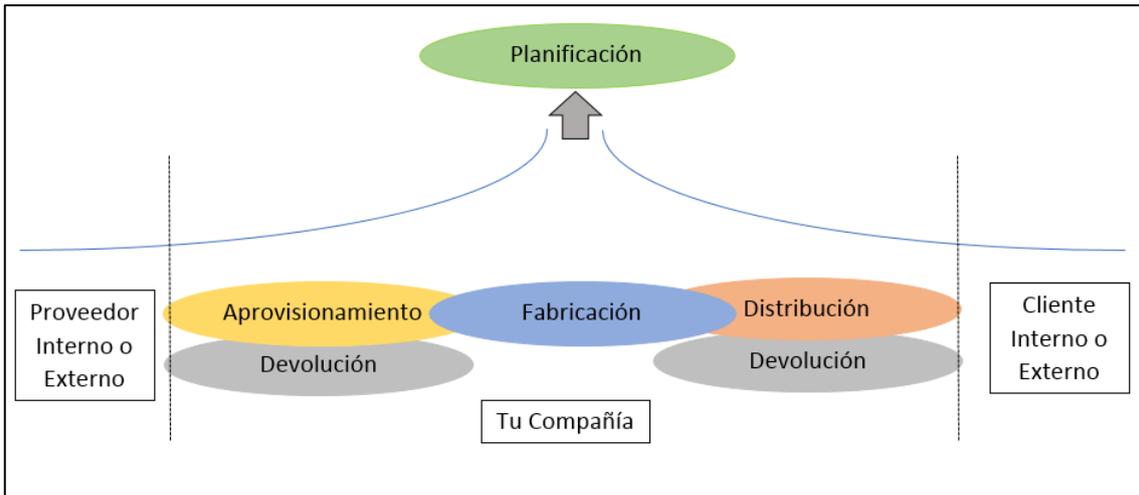
Asimismo como señalan Oviedo, Belalcázar y Bastidas (2014), esta es una herramienta estándar enfocada en el diagnóstico de la gestión de la cadena de suministro, e integra en su estructura la definición, identificación y jerarquización de métricas de desempeño relacionadas a atributos de eficiencia en cadenas de abastecimiento. De acuerdo a Supply Chain Council (2006), el modelo SCOR integra los procesos propios del negocio, las mejores prácticas, la tecnología utilizada en la cadena de suministro e indicadores claves con el fin de mejorar la eficacia de la cadena; y proporciona un lenguaje para la comunicación entre los socios de dicha cadena.

Además, el modelo SCOR, estandariza la terminología y los procesos de una cadena de suministro para modelar y, usando KPI's (indicadores clave de rendimiento), comparar y analizar diferentes alternativas y estrategias de la cadena de suministro (Campos, Cruz & Sánchez, 2012). Cabe mencionar, según Calderón y Lario (2005), que el modelo SCOR tiene un enfoque de operaciones, ya que se centra en los flujos de productos y de información. Así también, de acuerdo a Taboada, Mendes, Lorandi y Kieckbusch (2006), el objetivo del modelo SCOR es una perfecta alineación entre el mercado y la respuesta estratégica de la cadena de suministro, a través de indicadores que permiten la gestión de los procesos de este modelo, para un mejor rendimiento.

4.2. Procesos del modelo SCOR

De acuerdo a Bolstorff, P. & Rosenbaum, R. (2012), la cadena de suministro integra cinco procesos, que son en los que el modelo se organiza y estos procesos están alineados a las operaciones estratégicas de la organización, los cuales son: planificación, en el cual se encuentran la evaluación de los recursos de suministro, el plan de inventarios de distribución, los requisitos de producción y materiales; aprovisionamiento, que abarca desde la obtención de la materia prima hasta la emisión de los productos terminados; fabricación, que involucra la solicitud y recepción del material y su fabricación; distribución, donde se encuentra la gestión de pedidos, base de datos de clientes y productos, entre otros; y devolución, que incluye los productos defectuosos y su verificación, inspección, garantías y reemplazo.

Figura 2: Proceso del SCOR



Adaptado de: Supply Chain Operations Reference Model version 10 (2010)

Los procesos de *Planificación* describen las actividades asociadas con el desarrollo de planes para operar la cadena de suministro. Incluyen la toma de requerimientos y la recolección de recursos disponibles, para así poder determinar las capacidades planificadas e identificar deficiencias para corregir (Supply Chain Council, 2010). Así también, de acuerdo al Supply Chain Council (2006), es el proceso en el que se balancea la oferta y la demanda para desarrollar un curso de acción que cumpla de la mejor manera con los requisitos de aprovisionamiento, producción y distribución.

Los procesos de *Aprovisionamiento*, como menciona, Taboada, Mendes, Lorandi & Kieckbusch (2006), incluye la adquisición de materias primas, la calificación y certificación de proveedores, el monitoreo de la calidad, así como la negociación de contratos con proveedores y materiales que se reciben. Además en este proceso se realiza la programación de las entregas y la recepción de los bienes y servicios, así como la emisión de órdenes de compra o entregas de programación, recepción, validación y almacenamiento, hasta la aceptación de la factura del proveedor (Supply Chain Council, 2010).

En el proceso de *Fabricación*, se da la transformación de materia prima hasta tener el producto terminado en el que se satisfaga la demanda prevista o la real. También tiene su alcance en los horarios de las actividades de producción, las pruebas, el empaquetado, así como en la entrega del producto (Supply Chain Council, 2006). De acuerdo a Bolstorff, P. y Rosenbaum, R. (2012), este proceso también involucra la solicitud y recepción de los materiales, la fabricación del producto como también de los productos de prueba, el mantenimiento, y de los productos terminados.

El proceso de *distribución*, describe las actividades asociadas a la creación, mantenimiento y cumplimiento a los clientes con la entrega del producto terminado. Este proceso va desde la recepción de los pedidos, la validación hasta la creación de los mismos, así como la programación de las entregas, el envío y la facturación del cliente (Supply Chain Council, 2010). También de acuerdo a Taboada, Mendes, Lorandi & Kieckbusch (2006), este proceso involucra la gestión de pedidos y de crédito, la gestión de almacenes, de transporte y el envío, además de la creación de base de datos. Cabe mencionar, que además es el proceso para proveer los bienes y servicios terminados que estén ajustados a la demanda planificada, el cual incluye la gestión de pedidos, gestión de transporte y gestión de distribución (Supply Chain Council, 2006).

Finalmente, el proceso de *devolución* incluye el retorno de los productos defectuosos y el procesamiento de declaraciones, en el cual se realiza la autorización, programación, e inspección de dichos productos; además, de la administración de las garantías, recepción y verificación de los mismos, y también de la disposición de nuevos productos y de la autorización del cambio (Bolstorff, P., & Rosenbaum, R., 2012). Asimismo, de acuerdo a Supply Chain Council (2010), los procesos de retorno describen las actividades asociadas con el flujo inverso de mercancía, así como la decisión de disposición; también involucra la programación de la devolución, envío y recepción de los productos devueltos, para luego realizar los procesos de reparación, reciclaje, renovación y fabricación.

4.3. Niveles del Modelo SCOR

El modelo Supply Chain Operations Reference, detalla los cinco procesos de la cadena de suministro en tres niveles que son: nivel superior o de tipo de procesos, el nivel de configuración o de categorías de procesos y el nivel de elementos de procesos o descomposición de los procesos (Supply Chain Council, 2006).

En el nivel superior o *nivel de tipos de procesos*, se definen los atributos con los que la cadena de suministro va a competir y se establecen métricas u objetivos correspondientes para lograr un rendimiento competitivo. Dichas métricas u objetivos son de alto nivel de funcionamiento de la cadena de suministro, y pueden estar relacionadas con varios procesos simultáneamente (Castillo, 2012). De igual modo Aballay (2015) menciona, que en este nivel se definen alcances y contenidos del SCOR, se analiza las bases competitivas y se establecen objetivos de rendimiento competitivo. También menciona que estas métricas o indicadores son de alto nivel que recorren múltiples procesos, con lo que posteriormente se comparan con otras empresas de su sector y se clasifican, identificando ventajas y desventajas.

En el segundo nivel, el *nivel de configuración* o de categorías de procesos, el cual corresponden a cada uno de los cinco procesos, las cuales son clasificadas en tres tipos de procesos que son: planificación, ejecución y de apoyo. Las de tipo ejecución preparan, mantienen y controlan el flujo de información y las relaciones entre los otros procesos, y las de apoyo dan apoyo a las de planificación (Aballay, 2015). Asimismo este nivel de configuración, de acuerdo a Castillo (2012), nos dice que esos cinco procesos pueden ser configurados para trabajar bajo cualquiera de las siguientes categorías: En primer lugar los procesos claves de abastecimiento, fabricación y entrega pueden configurarse en: fabricación para stock, fabricación bajo pedido y diseño bajo pedido. En segundo lugar, el proceso de devolución tiene tres configuraciones propias: producto defectuoso, producto para mantenimiento, reparación y productos en exceso. Finalmente, el proceso de planificación puede ser configurado en: planificación de la cadena de suministro, del abastecimiento, de la producción, de la entrega y de las devoluciones.

En el tercer *nivel de elementos de procesos* o descomposición de los procesos, se detalla descomponiendo las categorías en elementos del proceso, representado de manera lógica con símbolos en una secuencia lógica con entradas y salidas de información y de materiales. Así como en este nivel la empresa puede afinar su estrategia operacional e identificar las mejores prácticas aplicables (Calderon & Lario, 2005). Además, de acuerdo al Supply Chain Council (2006), en este tercer nivel se define la capacidad de una empresa para competir en los mercados de elección, y este nivel consta como por ejemplo: definición de los elementos del proceso, las entradas y salidas de información, métricas de rendimiento, mejores prácticas, entre otras.

4.4. Atributos y Métricas del Modelo SCOR

En cada uno de estos tres niveles de detalle de procesos que conforman el modelo SCOR, aportan indicadores claves de Rendimiento (KPI's) divididos sistemáticamente en cinco atributos de rendimiento: fiabilidad en el cumplimiento, flexibilidad, velocidad de atención, coste y activos (Supply Chain Council, 2006). “La medición del rendimiento ayuda a identificar los problemas existentes en la cadena de suministro, de este modo esto ayuda a la identificación y exploración de las causas de estos problemas y consiguientemente a la elección de las acciones correspondientes en la mejora del rendimiento de la cadena de suministro” (Patiño, 2008: 41).

El rendimiento SCOR se compone de los elementos que son los atributos de desempeño o rendimiento y las métricas. Los atributos de rendimiento, son un grupo de parámetros que no se pueden medir pero que son utilizados para expresar la dirección estratégica para llegar a los objetivos. Así como las métricas miden la capacidad de la cadena de suministro para lograr los atributos estratégicos, es decir, son un estándar o indicador para la medición del rendimiento de un proceso, que se apoyan en los atributos de rendimiento (Supply Chain Council Overview,

2010). Por ejemplo en el atributo de fiabilidad una métrica puede ser el cumplimiento de la orden perfecta.

Por lo tanto, el modelo SCOR se apoya principalmente en una serie de métricas de rendimiento basadas en los cinco atributos definidos:

En primer lugar, el atributo de *fiabilidad* en el cumplimiento se refiere a la capacidad de realizar tareas como se esperaba, es decir que los resultados sean consistentes con los objetivos. Este es un atributo centrado en el cliente y se centra en la previsibilidad de los resultados de un proceso (Flores, 2013). Asimismo, Patiño (2008), menciona que entre las métricas típicas para el atributo de fiabilidad se encuentran: el rendimiento de entrega, el tiempo, la cantidad o calidad adecuada, retraso de entrega, ratio de cumplimiento, así como el perfecto cumplimiento de pedidos.

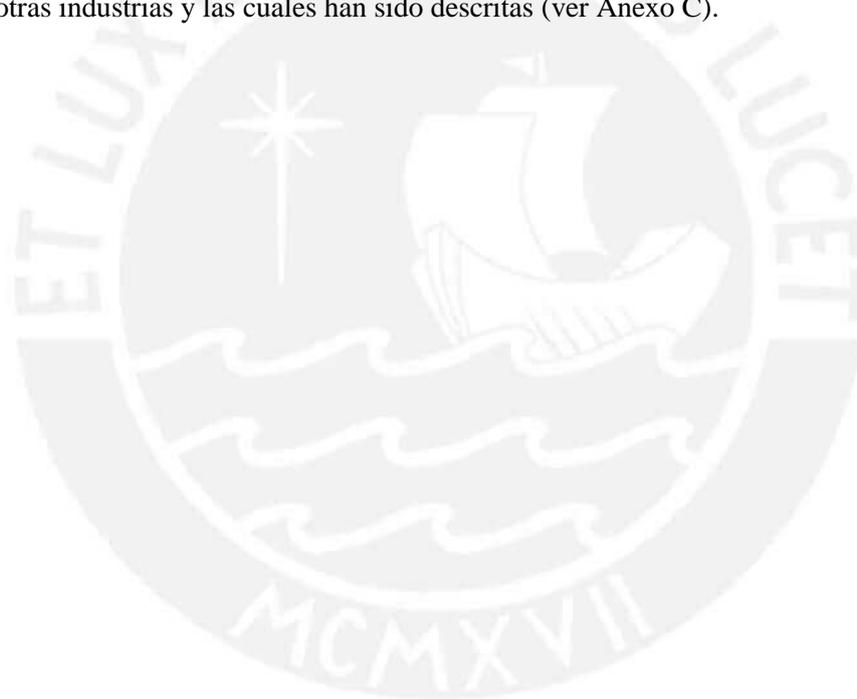
En segundo lugar, el atributo de la *Flexibilidad*, describe la capacidad de responder a la capacidad de cambiar y a las influencias externas. La segunda se refiere a los aumentos o disminuciones no previstas de la demanda, la salida de proveedores o socios, desastres naturales, cuestiones laborales o disponibilidad de instrumentos financieros (Supply Chain Council Overview, 2010). Las métricas de flexibilidad incluyen flexibilidad y adaptabilidad de la cadena de suministro, como por ejemplo flexibilidad de producción y tiempo de respuesta de la cadena de suministro (Patiño, 2008).

En tercer lugar, el atributo de *Velocidad de Atención*, de acuerdo a Flores (2013), se refiere a velocidad con que se satisface al cliente al prever el producto o servicio de acuerdo con sus expectativas, en el área logística se refiere a la capacidad de resolver problemas específicos con lo que se pueden cambiar esquemas en una parte de la cadena de suministro; este atributo tiene como fin la satisfacción del cliente. De acuerdo a Supply Chain Council Overview (2010), el atributo de respuesta describe la velocidad en la que se realizan las tareas. Los ejemplos incluyen métricas en tiempo de ciclo, como el tiempo de cumplimiento de los pedidos.

En cuarto lugar, el atributo de *Coste* se refiere al valor monetario de los gastos incurridos y aplicados en un conjunto de actividades que se realizan para producir el bien o servicio, es decir de su operación del proceso; por ejemplo incluyen coste de material, el costo de transporte y el costo de personal (Flores, 2013). Entre las métricas que menciona Patiño (2008), se encuentran el coste total en gestión logística, coste de ventas, el valor añadido de productividad, la garantía de coste, la devolución de coste y el coste de los bienes vendidos.

En quinto y último lugar, el atributo de los *activos*, según Supply Chain Council Overview (2010), menciona que se refiere a la eficiencia de la gestión de activos, el cual describe la capacidad de utilizar los activos de una manera eficiente. Se puede dar mediante estrategias de gestión de activos en cadena de suministro que incluyen la reducción de inventarios y la internacionalización frente a la contratación externa. Algunas métricas en el atributo de los activos incluyen: días de inventario, capacidad de utilización, ciclo de tiempo de dinero en efectivo (o del flujo de caja) y rendimiento en los activos fijos (Flores, 2013).

Finalmente, de acuerdo a Aballay (2015), los tres primeros atributos (fiabilidad en el cumplimiento, flexibilidad, velocidad de atención) tienen puntos de vista externos de cara al cliente, mientras que los atributos de coste y activos, son puntos de vista internos. Cabe mencionar que no se han encontrado estudios de la cadena de suministro usando el modelo SCOR en la industria vitivinícola; no obstante, se han revisado investigaciones que han utilizado dicho modelo en otras industrias y las cuales han sido descritas (ver Anexo C).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Macro entorno del mercado de vinos

En primer lugar, existe una Organización internacional de la viña y el vino (OIV) donde se encuentran 46 países asociados de los más importantes que producen vino (Amalia Salafia (comunicación personal, 25 de abril del 2017).” La OIV es un organismo intergubernamental de carácter científico y técnico, con una competencia reconocida en el campo de la viña, el vino, las bebidas a base de vino, las uvas de mesa, las uvas pasas y otros productos derivados de la vid”(OIV, S/f)

En segundo lugar, en el entorno Político-Legal existe:

La ley n° 30460 dada por el Congreso de la República, la cual “declara de interés nacional la promoción y difusión del vino peruano y del pisco como bebidas nacionales. En esta ley respecto al vino tiene como alcance, promover la imagen y la marca del vino peruano en todo tipo de eventos oficiales en el país y en el exterior; promover el desarrollo tecnológico y comercial de las economías regionales a partir de acciones relacionadas con actividades de servicios vinculadas al sector vitivinícola del país; promover estudios, investigaciones y organizaciones de las distintas regiones vitivinícolas de cada provincia y departamento del país; y difundir las características culturales que implican la producción, elaboración y consumo del vino peruano, conjuntamente con sus tradiciones” (2016, p. 2).

Además existe la ley N° 28861 derogada por el congreso de la República del Perú (2009) que regula la comercialización, consumo y publicidad de bebidas alcohólicas con el fin de advertir y minimizar los daños que producen a la salud integral del ser humano, a la desintegración de la familia y a los riesgos para terceros; priorizando la prevención de su consumo, a fin de proteger a los menores de edad. De esta ley resaltamos el artículo 18, debido a que involucra directamente a los productores de vino en el proceso de etiquetado. En este artículo se menciona que en el rotulado de empaques y etiquetas se debe consignar, en letra legible, el texto “TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EXCESO ES DAÑINO” en un espacio que no debe ser menor del 10% del área total del empaque, envolturas o afines, así como de las etiquetas que se utilicen para la comercialización de cualquier bebida alcohólica (El Peruano, 2009).

Respecto al entorno Social, la fiesta de la vendimia, tiene una larga historia y se ha convertido en una de las cinco fiestas populares más relevantes del mundo en su tipo que se repite cada año como una tradición, alcanzando alto interés del público (Lacoste, 2006). De acuerdo a Cassinelli (2007), la Vendimia en Ica es una actividad tradicional y costumbrista, que se celebra durante la segunda semana del mes de marzo, y es parte indelible del patrimonio social y cultural de la población iqueña. La primera fiesta de la Vendimia con carácter nacional se realizó

en 1958, y en 1965 la fiesta adquiere carácter internacional. Esta fiesta consiste en despojar a las parras de sus frutos, donde actualmente la pisa de uva la inicia ceremonialmente la Reina de la vendimia, y además se celebra con bailes y corsos de carros alegóricos. Finalmente a esta celebración asisten personas de todo el mundo, en donde se comercializan diferentes tipos de vinos y piscos.

En el entorno Ambiental podemos mencionar que para la producción de vino y pisco, de acuerdo al libro “Tratado práctico de viticultura y enología españolas” citado en Ramos (2015), la materia prima total a utilizar es de un 80%, mientras que hay un 20% que puede estar dañada, podrida o enferma y que debe ser retirada de la línea de producción, por lo que se convertirá en merma. Esta merma viene a ser las semillas o pepitas, el orujuelo (residuo del mosto) y el escobajo (estructura leñosa de la uva). Hoy en día algunos países fabrican productos comestibles o cosméticos a partir de los residuos de la producción de vino gracias a su alto contenido de polifenol y Ácido Linoleico; por ejemplo, los extractos y aceites de uva son ricos en polifenoles, cuya estructura química les otorga propiedades antioxidantes (Toro & Suárez, 2012).

2. Mercado de Vinos en el Perú

2.1. Descripción del mercado de vinos en el Perú

De acuerdo al estudio del Centro de Inteligencia de Negocios de Mercados de Maximixe, se estimó que la producción de vinos al término del 2014 crecería en un 5.4% con respecto al año anterior, a causa de la implementación de mejoras tecnológicas en las principales bodegas vitivinícolas locales, la diversificación en la producción, y también un mayor reconocimiento del vino peruano de parte del consumidor extranjero (América economía, 2014). El vino en el Perú se elabora en diferentes departamentos que conforman las regiones vitivinícolas entre las que se encuentran: Ica, Lima (Barranca y Cañete), Arequipa, Tacna y Moquegua, así como de otras regiones en la ceja de selva (Chachapoyas, Huallabamba, Condebamba y Cumbaza) (Tonietto, Sotés & Gómez, 2012). Además, el departamento de La Libertad es otras de las regiones vitivinícolas en el Perú recientemente impulsadas por el MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo). En la región de la Libertad en la provincia de Gran Chimú se encuentra la localidad de Cascas, esta localidad forma parte de la ruta turística promovida por el MINCETUR con el slogan “Tierra primaveral de vinos, uvas y puros” (MINCETUR, 2015).

La OIV (2016), menciona que en el 2015 en el Perú la superficie del viñedo se ha duplicado y ha alcanzado las 32000 ha., además la producción del vino en los últimos diez años registró un aumento de casi el 20% y alcanza los 700000 hL, de igual manera el consumo sigue la misma evolución y se establece en 785000 hL.

De acuerdo a MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego) (2008), en sus últimos estudios en el Perú la estructura de las variedades de uvas de las zonas productivas para el vino representa el 15% (2192 ha) del total de hectáreas; en la cual la utilización de la uva para vino se clasifica de acuerdo a los departamentos de la siguiente manera: Ica 665 ha (30.3 %), Lima provincias 604 ha (27.6%), Arequipa 416 ha (19%), Moquegua 303 ha (13.8%) y Tacna 204 ha (9.3%).

Respecto a las exportaciones, el volumen exportado de vino tuvo un crecimiento anual promedio de 13.2% entre los años 2004 y 2013, siendo el 2012 el año en el que se registró el mayor valor histórico que supera los 227 mil litros. Además se ha logrado ingresar a nuevos mercados como España, Holanda, Marruecos y algunos países asiáticos. Las exportaciones tienen como destino Chile, Japón, Reino Unido, México, Alemania y Francia, entre otros mercados internacionales, sumando un total de 27 destinos, en el 2013, de los cuales 11 destinos superaron los 1800 litros (IEES, 2014).

En lo que va del año, de acuerdo a Veritrade (2016), base de datos que cuenta con todos los movimientos e información de importación y exportación de Argentina, Chile, Perú y USA. En el Perú, en el primer trimestre del 2016 se ha exportado vinos en recipientes con capacidad menor igual a 2 litros por una totalidad de US \$ FOB 192, 978. De dicho monto el 75.63% pertenece a la exportación de la bodega Santiago Queirolo, seguido de Viña Tacama con un 17.35% y un 4.44% de Bodegas Vista Alegre (las tres ubicadas en la provincia de Ica), el 2.59% restante pertenece a la exportación de otras bodegas. Los tres principales países de destino de estas exportaciones son Estados Unidos en un 76.21%, Francia con un 8.32%, Canadá 7.6%, el 7.87% restante tiene como destino Costa Rica, Japón, Malasia, Australia, Nueva Zelanda y Trinidad y Tobago, estos últimos porcentajes también se obtienen con respecto a la totalidad de dólares en exportación del primer trimestre.

En los últimos siete años, el mercado vitivinícola en el Perú ha experimentado un crecimiento donde el consumo en Lima, para el año 2014, representa el 40% mientras el de provincias un 60%. En provincias, las ciudades de Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Huancayo e Ica son las que lideran el consumo. Al cierre del 2014, el cliente peruano consume en mayor medida vinos semisecos y semidulces, seguidos por los vinos secos. Asimismo el mercado peruano presenta más de 800 marcas entre nacionales y extranjeras (Diario La República, 2014).

Cabe mencionar que el sector manufacturero representa 13.2% en el 2016 del PBI nacional, y donde el sector de elaboración de bebidas y tabaco representa el 0.6% del PBI nacional (INEI, 2016). En este último sector están incluido los vinos.

Por último, el sector vitivinícola en el Perú tiene como retos afrontar la globalización de los mercados, las nuevas tendencias de consumo, exigencias de inocuidad, calidad y regulaciones ambientales que obligan a las empresas nacionales a ser más competitivas. Sin embargo, la desarticulación entre los participantes de la cadena a causa de la desconfianza entre productores llega a impedir la asociatividad horizontal y una mayor coordinación que limita el desarrollo competitivo de la cadena productiva (Mendoza, 2010).

Así como también, respecto a las importaciones del vino en el mercado peruano existen dos grandes empresas que concentran la mayor parte de las importaciones de vino: PERUFARMA S.A. y GW YICHANG S.A. con un 19% y 15% respectivamente quienes dominan la importación de vinos y se concentran en vinos chilenos y argentinos (Gennari & Estrella, 2015). Asimismo, IEES (2014), menciona que el problema de la industria vitivinícola nacional en el mercado interno es la competencia con vinos importados a menores precios; es decir, existe un desafío por lograr que los consumidores cambien sus preferencias hacia vinos nacionales de mayor calidad.

2.2. Producción del vino

La vid es un arbusto constituido por raíces, tronco, sarmientos, hojas, flores y fruto o uva, con la que se prepara el vino (Castillo, 2013). Actualmente de acuerdo a Tonietto, Sotés y Gómez (2012), el cultivo de la vid en el Perú constituye una de las principales actividades frutícolas, se cultiva en una extensión aproximada de 12 mil ha distribuidas de la siguiente manera: 97.5% en la costa, 1.5% en la sierra y 1% en la Selva. El departamento de Ica y Lima tienen el 87% de la producción nacional. Los principales valles vitivinícolas del Perú se encuentran en la costa y presentan un clima semicálido muy seco (desértico-árido-subtropical).

Hernández (2015), nos menciona que la producción de vino ha crecido en los últimos años, lo cual hace que nuestro país se haga conocido en el mundo del vino, por su gran calidad y variedad de productos; la costa centro: Ancash, Lima e Ica tienen el mayor desarrollo en producción de vinos y aguardientes, en especial Ica que tiene la mayor producción. La zona costa del país tiene la mayor superficie sembrada de viñedos y condiciones particulares favorables, experimentando una gran inversión para su cultivo.

Por otro lado, la elaboración del vino y pisco se da mediante cinco procesos generales: vendimia, obtención del mosto, fermentación, destilación y reposo. La *vendimia*, es donde se da la cosecha en su punto máximo de maduración realizado entre febrero y marzo. La *obtención del vino*, se realizaba mediante el pisado de uva que se da en el Lagar (espacio físico) o mediante máquinas estrujadoras y despalilladoras, y luego se realiza el prensado obteniendo el jugo de uva

o mosto. La *fermentación*, donde se da la transformación de la azúcar propia del mosto y se convierte en alcohol gracias a las levaduras nativas que el mosto tiene. La *destilación*, se da sólo en el caso de que se quiera hacer pisco, y consiste en separar el alcohol del vino base. Finalmente el *reposo*, luego de la fermentación el vino pasa directamente a reposar antes de ser embotellado (MINCETUR, 2013).

Además en el Perú la producción de vinos se concentra principalmente en el departamento de Ica, a causa de factores climáticos favorables y una larga tradición del cultivo de cepas para la industria del vino, asimismo se produce vino en el departamento de Lima, Moquegua, Arequipa, Ancash y La Libertad. Existe una variedad de 30 tipos de uvas en el país usadas en la producción de vinos, entre ellas la Borgoña blanca y negra, Moscatel, Malbec, Mollar, Burdeos, Torontel, Tempranillo, Uvina N, Italia entre otros (Cata Del Vino.com, 2012).

De acuerdo al MINAGRI (2008), la utilización de uva en el departamento de Ica está conformado por un total de 7672 ha y se estructuran de la siguiente manera: para el consumo familiar 623 ha (8.1%), para el vino 665 ha (8.7%), para pisco 3164 ha (41%) y para uva de mesa 3220 ha (42%).

Por último, como parte de sus políticas de diversificación y ampliación de la oferta turística en el país, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR ha impulsado y creado la Ruta del Pisco en la Región Ica, en el cual hay bodegas vitivinícolas que producen tanto vino y pisco, desarrollando rutas temáticas que engloba a ciertos distritos de la provincia de Ica y algunas de sus bodegas tanto artesanales como industriales; con el objetivo de incrementar el flujo turístico de dichos destinos (MINCETUR, 2013) (ver Anexo D).

3. Provincia de Ica

En primer lugar, el departamento de Ica fue creado el 30 de enero de 1866 y está conformada por cinco provincias: Chincha, Ica, Pisco, Nazca y Palpa (ver Anexo E). El departamento de Ica se encuentra ubicado en la costa sur central del litoral peruano y tiene una superficie de 21 328 km² (1.7% del territorio nacional). Además “en el 2015, el valor agregado bruto del departamento de Ica registró un crecimiento de 2,7% respecto del 2014 y aportó 3.5 por ciento al VAB (valor agregado bruto) nacional y el 3,2 por ciento del PBI nacional” (BCRP, 2016, p. 3).

La provincia de Ica tiene 14 distritos (ver Anexo F); de acuerdo a INEI (2009) y a su último Censo Nacional realizado en el 2007, la población del departamento de Ica es un total de 711 mil 932 personas, de la cual 321 mil 332 personas pertenece a la provincia de Ica, el cual tuvo

un crecimiento respecto al anterior censo de 1993 de 1,9 %. Asimismo, el PBI del sector manufacturero es de 2 millones 388 mil soles que representa el 27% de todas las industrias que se desarrollan en Ica. Cabe resaltar, que la producción de vino pertenece al sector manufactura. Además la población económicamente activa de todo el departamento para el 2007 fue de 289 mil 932 personas.

El clima de Ica es cálido, desértico y con amplitud térmica moderada con temperaturas entre 29 °C y 12.2°C, con lo que el clima vitivinícola en Ica es caluroso y de noches templadas. Además, en la provincia de Ica hay variedades de vinos, entre ellos los vinos finos producidos por bodegas industriales, y los vinos artesanales producidos por pequeñas bodegas artesanales que son de consumo local (Tonietto, Sotés & Gómez, 2012).

En segundo lugar, de acuerdo a Reynaldo Valencia (comunicación personal, 9 de noviembre del 2016), en Ica existen cuatro cadenas básicas que mantienen cierta preponderancia: sector vitivinícola, chocolatería, metal mecánica y apicultura; respecto al sector vitivinícola, menciona que existe una alta informalidad. Además la provincia de Ica tiene una superficie cosechada de uva a julio del 2014 de 8,487.93 hectáreas, el cual equivale al 72.73% del total de hectáreas cosechadas del departamento de Ica (Hernández, 2015). Por otro lado, el Perú fue el primer país de América del Sur en cultivar la vid y también primero en producir el vino, en Ica la vid se encuentra distribuida en los valles de Ica, Chincha, Pisco, Villacuri y en menor medida en Nazca; asimismo las variedades actuales para la industria y elaboración de pisco y vino se encuentran: Quebranta (56%), Italia, Albilla, Torontel y Borgoña (CENDIPP, 2012).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (citado en BCRP 2016:8) “durante el 2015, de los 7,7 millones de turistas extranjeros que arribaron a nuestro país, Ica albergó 189,2 miles (2,7 por ciento), procedentes principalmente de los Estados Unidos de América, Francia, Inglaterra y Japón”. Además de acuerdo a PROMPERU (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) (2015), las actividades que más realizan en Ica es: en primer lugar pasear por lagos, lagunas y ríos y en segundo lugar visitar bodegas de piscos y vinos. También se señala que de un universo de 175 personas encuestadas, el 48% visitó o planea visitar viñedos y/o bodegas, La Viña Tacama y la Bodega Vista Alegre.

En tercer lugar, existen instituciones del estado como la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR-Ica), que entre sus objetivos tiene el impulsar el logro de objetivos y metas programadas para el desarrollo de los sectores de comercio exterior, turismo y artesanía; así como el de lograr un turismo sostenible en la región Ica como herramienta de desarrollo económico y social, y de la conservación de las manifestaciones culturales y del

ambiente. Y el Gobierno Regional de Ica (GORE-Ica), que tiene por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible.

Cabe mencionar, que de acuerdo a Julio Valenzuela Pelayo (comunicación personal, 7 de noviembre del 2016) director de Turismo de Ica (DIRCETUR-Ica), también se encuentran las instituciones como CITE agroindustrial, que ayuda al fortalecimiento de las cadenas agroindustriales y brinda asesoramiento a los productores; por ejemplo, en mejoras en envases, trato al cliente, entre otros. Además menciona que existe la Asociación de Productores de Piscos y Vinos del Valle de Ica (APROPICA), la cual se fundó hace 9 años e integra a la mayor cantidad de productores de la región.

Además, Valenzuela nos menciona, que el DICERTUR ha tenido la iniciativa con un enfoque turístico de crear la Ruta de los Lagares, que es una ruta exclusivamente para bodegas artesanales, las que se caracterizan por tener un lagar. Esta iniciativa empezó hace 18 años y con el pasar de los años se ha ido afianzando, con la que pasaron de tener una producción entre vino y pisco de 700 litros por año a tener ahora entre 100 mil a 200 mil litros por año. Actualmente está financiado por los mismos empresarios de las bodegas artesanales que aportan con una cuota para todas las acciones necesarias, y además se encargan que en cada bodega se realice un programa de recepción y degustación para los turistas (ver Anexo G). Cabe mencionar, que el DIRCETUR-Ica también está encargado, junto con el MINCETUR, de la Ruta del Vino y Pisco.

4. Bodegas vitivinícolas de Ica

Por una parte, las bodegas de acuerdo a la Real Academia Española (RAE), son un lugar donde se guarda y cría el vino, así también donde se cosecha, elabora, almacena y se venden los vinos. Las bodegas vitivinícolas, menciona Manzini (2013), son edificios destinados a elaborar vino; es decir, los cuerpos productivos donde se desarrolla la actividad vitivinícola. Por otra parte en Ica se encuentran bodegas industriales y artesanales, las cuales se describirán a continuación:

4.1. Bodegas vitivinícolas Industriales de Ica

Las bodegas industriales se caracterizan por usar tecnificación en sus procesos, y cuentan un mayor volumen para poder afrontar la demanda; sus productos no solo son vendidos en sus bodegas sino en la provincia de Ica como en otros departamentos y países. Entre las bodegas industriales más representativas se encuentran las bodegas Tacama, Vista Alegre y Queirolo.

Bodega Tacama, esta es la primera bodega de vino del Perú, creada en el siglo XVI, cuenta con 220 has. dedicadas en un 30% al cultivo de uvas de mesa y 70% a la producción de uvas para vino y pisco. Tacama es visitada constantemente, en la época de vendimia, por

enólogos y consultores franceses quienes asesoran en el proceso de ensamblaje de los vinos y aplican los últimos descubrimientos del arte de la vinificación. Los vinos que produce Tacama son clasificados por Alta Gama, Línea de selección, Línea Clásica y Línea de la Viña, en los que destacan los vinos tintos y los vinos blancos. Con respecto a la tecnología, Tacama destaca en el desarrollo de un sistema de riego por goteo en campo, y cuenta con equipos de vinificación de última generación como prensas, despalladoras entre otras. Los controles de la temperatura del vino en los diversos procesos de fermentación, maceración, y conservación son computarizados y el añejo de los vinos de alta gama se realiza en barricas de roble francés (Tacama, S/f).

Bodega Vista Alegre, esta bodega fue fundada en el año 1857 por los hermanos Picasso, quienes inicialmente trabajaron las variedades viníferas existentes en la región, para luego importar variedades finas como Cabernet, Malbec, Carignan, entre otras. Cuenta con 180 hectáreas exclusivas para la producción de uvas viníferas, la capacidad de su bodega es de 7'500,000 litros de vino. Actualmente, la familia Picasso en su cuarta generación continúa invirtiendo y modernizando sus instalaciones, así mismo cuenta con profesionales, técnicos (peruanos y extranjeros) especializados en Italia, Francia y Argentina. Cuenta con dos líneas de vino, la primera denominada Línea Premium Picasso en la que destacan el vino tinto y el vino blanco, y la segunda denominada Línea Clásica en la que destaca el vino tinto-seco, blanco -seco, tinto- semisecho, semisecho y dulce (Bodegas Vista Alegre, S/f).

La Bodega Santiago Queirolo, fue fundada en 1880 por la familia Queirolo, proveniente de Italia, cuenta con más de 400 hectáreas de viñedos para la producción de vinos y piscos de las marcas Santiago Queirolo e Intipalka. Su planta tiene una capacidad de vinificación y almacenaje de más de 7 millones de litros y sus instalaciones permiten realizar la fermentación a temperatura controlada en tanques de acero inoxidable. La crianza del vino se realiza en barricas de roble francés y americano, que son conservadas en una sala con temperatura y humedad controlada. En la marca Queirolo existen diversos tipos de vino como son los semi-secos en los que destaca el vino Magadelana, Borgoña, el vino blanco y el vino Rosé, y los vinos secos en los que destaca el Tannat, Malbec y Rose Shiraz. En la marca Intipalka, destacan los tipos de vino denominados Varietales, Reserva y Gran Reserva de los cuales sobresalen los vinos Malbéc, Tannat y Rosé (Santiago Queirolo, S/f).

4.2. Bodegas vitivinícolas artesanales de Ica

Conforme a la Municipalidad de Ica (2013), la región de Ica posee una larga tradición en la elaboración tanto de vinos como de piscos; en el valle de Ica existen más de 85 bodegas artesanales de vino y pisco entre las más destacadas se encuentran: la Bodega El Catador, la

Bodega Lazo, Bodega Lovera Pérez, Bodega La Pampa, La Bodega Acuache, y la Bodega ARPE. Estas bodegas se caracterizan por mantener procesos tradicionales y de vender sus productos en sus propias bodegas.

Según Reynaldo Valencia (comunicación personal, 9 de noviembre del 2016), existe mucha competencia en el sector vitivinícola de Ica, sin embargo, las bodegas artesanales siguen prevaleciendo por su tradición, calidad, historia y cultura. No obstante, estas bodegas difícilmente pueden competir con las industriales debido al precio. Además, menciona que las cantidades de producción de una bodega artesanal son pocas, lo que impide tener la capacidad para exportar.

La Bodega El Catador, es una bodega artesanal que se ubica en el Fundo Tres Esquinas en Subtanjalla (Ica). Esta Bodega viene operando desde 1856 y es una empresa agroindustrial que además de producir vinos y piscos, también, elabora vinagres, mermeladas, encurtidos, tejas y chocotejas; estos productos artesanales se venden en la misma bodega. Para garantizar su producción de vinos y piscos cuenta con 40 ha de vid y tienen buenas prácticas agrícolas con miras a lograr el desarrollo sostenible. La Bodega el Catador mantiene las tradiciones propias de las celebraciones de la Vendimia Iqueña; por ello, todos los años se realiza la tradicional pisa de uva (MINCETUR, 2013). De esta Bodega destaca entre sus productos los vinos Perfecto Amor (vino dulce) y vino Borgoña, así como pisco Acholado, Quebranta y Torontel.

La Bodega Lazo, también es una bodega artesanal de Ica ubicada en el Caserío Camino de Reyes, San Juan Bautista. Fue fundada en 1809 por Sr. Juan Lazo y Micaela Moreno. Desde entonces la Bodega ha sido administrada por generaciones de familias que han superado problemas causado por factores climáticos (inundación de 1997) como financieros. Actualmente la Bodega es administrada por su propietario, Sr. Elar Donayre Bolivar, y se caracteriza entre las bodegas artesanales por su aspecto rústico y tradicional de su construcción, además de contar con un museo. Entre los productos de esta Bodega destaca el vino dulce Moscatel, vino Borgoña, la cachina y pisco Quebranta (Bodega Lazo, s/f).

De acuerdo al MINCETUR (2013), La Bodega Lovera Pérez, ubicada en el distrito de Los Aquijes, fue fundada en febrero de 1986 y tiene como actividad principal la producción de vinos, piscos y licores de crema para lo cual usa conocimientos artesanales y algunos tecnificados que le han permitido la producción del Pisco Sour semi preparado y una línea de licores de crema. Entre los productos que comercializan se encuentra el vino dulce Perfecto Amor, vino Blanco Semiseco y vino Rosé Semi Seco; en el caso de los piscos promocionan pisco Quebranta, Torontel y Acholado.

Otra Bodega artesanal de Ica es La Pampa, ubicada en el distrito de Los Aquijes. Esta bodega, según comentarios del gerente Ismael Carpio, se inicia en el 2015, por la baja del precio de la uva en el mercado destinada al sector vitivinícola, hecho que impulsa a la empresa a incursionar en la elaboración y comercialización de vinos y piscos, además de la producción de uva. La bodega presenta una infraestructura propia de una bodega artesanal, la cual le valió su entrada en el circuito turístico de La ruta de los Lagares 2017 en Ica impulsado por el DIRCETUR Ica, institución que de manera conjunta con el MINCETUR promueve el turismo en el departamento. En esta bodega se comercializa el vino dulce perfecto amor, vino Borgoña y Rosé así como el pisco Quebranta, Moscatel, Acholado y cremas de pisco.

La Bodega Acuache, ubicada en el distrito de Los Aquijes, fue fundada en 1992 por la familia Acuache Yupanqui que cuenta con viñedos de más de 10 hectáreas cultivadas, y una infraestructura propia, haciéndose reconocidos por la población iqueña. La bodega cuenta con un punto de venta en el centro de la ciudad de Ica en la que se expende bebidas embotelladas y tragos elaborados. La Bodega trabaja con métodos tradicionales y también con tecnología, entre sus productos más reconocidos, destaca el vino perfecto amor, el pisco quebranta y acholado. (Acuache, S/f).

La Bodega Sotelo, fue fundada por Cipriani Vásquez hace aproximadamente 150 años con el nombre de Bodega Loyola y durante décadas logró producir los mejores piscos de la región seguido de periodos de declives. La Bodega es administrada por el Ing. y enólogo Julio Sotelo, perteneciente a la quinta generación de la familia Sotelo, quien con su experiencia y conocimiento del sector viene implementado la tecnificación de algunos de sus procesos artesanales. Entre sus productos se encuentran el vino y el pisco, tales como: vino Borgoña, vino Perfecto Amor, vino Blanco Semiseco, pisco Italia, pisco Quebranta y pisco Torontel (Sotelo, s/f).

Por último, La Bodega ARPE (Argentina - Perú), es la primera bodega escuela en Ica de la Universidad Privada San Juan Bautista, la cual nace por su modalidad de enseñanza que es la formación por competencias y el aprender haciendo. Esta Bodega cuenta con su propio fundo y es una de las más grandes con más de 12000 metros cuadrados cubiertos, donde también funciona el Instituto de Investigación del Pisco y el Vino San Juan Bautista, en el cual se vienen realizando investigaciones. Además cuenta con máquinas de última generación compradas en Italia. La bodega para el 2017 contará con una sala de cata, una sección subterránea y un restaurante.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

1. Diseño metodológico de la investigación

La *investigación cuantitativa* se refiere a la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con la finalidad de analizar la causa y efecto y probar teorías (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). También, Ortiz-García (2006) señala que la investigación cuantitativa tiene como fin poder derivar patrones de comportamiento de las variables seleccionadas en la investigación, buscando poder probar las hipótesis establecidas.

La investigación cualitativa, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), explora los fenómenos en profundidad, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Se explora desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. Además, Martínez (2011), menciona que la investigación cualitativa centra su estudio en aquellos espacios en que las personas se interesan, evalúan y experimentan directamente; por ello, todo suceso de investigación debe ser verificable en la experiencia y en la observación, y requiere una estructura diferente para comprender la compleja y cambiante realidad humana y social.

En la presente investigación se utilizará la investigación mixta que es la combinación de la metodología cuantitativa y cualitativa. Se utilizará una investigación cuantitativa debido a que el modelo SCOR tiene atributos que forman parte de una encuesta con la que se evaluará la cadena de suministro de la bodega vitivinícola, donde dichos atributos o variables toman un valor binario de 0 o 1, dependiendo del cumplimiento del mismo; en base a los resultados de cada atributo se puede obtener un puntaje final para cada proceso. Y se utilizará una investigación cualitativa para complementar dicha información mediante entrevistas y observaciones, con el objetivo de entender mejor el entorno en el que se desarrollan las bodegas artesanales para así poder obtener un diagnóstico mucho más completo y contextualizado del mercado en el que operan.

En base al modelo SCOR, se podrá identificar diversos problemas en los diferentes procesos, donde se les dará recomendaciones de mejora tomando la estructura del mapa estratégico del Balanced Scorecard. Este último es, según Díaz y Marrero (2014), una herramienta que une la estrategia y la misión de una organización, esta posee cuatro perspectivas equilibradas: financiera, clientes, procesos internos, y la formación y crecimiento. De tal manera que permite una visión global de la organización que facilita la toma de decisiones y con ello lograr una mejor gestión de la misma. Del mismo modo, de acuerdo a Montoya (2011), el Balanced Scorecard es

una herramienta que brinda el marco para plasmar la estrategia en términos operativos y a su vez sirve como instrumento de comunicación entre todos los niveles de la organización. También puede ser visto como material de apoyo para el cambio de la estrategia y las medidas a implementar por procesos y no por funciones.

En segundo lugar, respecto al alcance de la investigación, se cuenta con el alcance Exploratorio, que según Cauas, “tiene como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Este estudio sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos” (2015, p. 5). Cazau (2006), nos menciona además que la investigación exploratoria permite identificar conceptos o variables favorables, e incluso, también, nos permite identificar relaciones potenciales entre ellas. Además menciona que esta investigación tiene objetivos como aclarar conceptos y familiarizarte con ciertos temas poco conocidos.

Además se cuenta con el alcance Descriptivo, que tiene como propósito describir y detallar cómo son y cómo se manifiestan los fenómenos, situaciones, contextos y eventos; es decir, busca evaluar o recolectar datos sobre diversos conceptos o variables, aspectos, y componentes del fenómeno a investigar. Este alcance pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables investigadas, pero no tienen como objetivo indicar cómo se relacionan las variables medidas (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). De acuerdo a Tamayo, “la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (2004, p. 46).

Por ello, nuestra investigación tendrá un alcance exploratorio debido a que el tema de la presente tesis ha sido poco estudiado y se busca lograr una mayor familiaridad con las variables relacionadas a este tema. Asimismo será una investigación descriptiva, ya que se pretende recolectar información para poder analizar e interpretar de manera que contribuya a la cadena de suministro y a sus actores dentro de ella.

En tercer lugar, el diseño metodológico puede darse en el estudio de casos, de acuerdo a Harrison (2002), este estudio es más una estrategia con la cual se pretende comprender un fenómeno (unidad de análisis) en su contexto y darle un sentido. Con ello se busca tener una visión más profunda de la realidad de un fenómeno. Otra definición señala que es un método que permite al investigador retener las características tanto holísticas como significativas de acontecimientos tales como el comportamiento de un grupo, procesos organizativos y gerenciales,

relaciones internacionales y otros (Yin, 2009). Asimismo, Martínez, “define el estudio de casos como una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo o mixto se analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad que es visto y analizado como una entidad” (2011, p. 23).

El método estudio de casos, según George y Bennett (2005), presenta ventajas como limitaciones. Entre las ventajas se encuentra el potencial que tiene para lograr una alta validez conceptual, brindar procedimientos efectivos para el planteamiento de nuevas hipótesis y también, la capacidad de este método de hacer frente a la complejidad causal. Mientras este mismo método tiene como limitación inherente una relativa incapacidad para emitir juicios sobre la representatividad de los casos particulares, también puede ser tanto de un solo caso como también de casos múltiples. La elección de un solo caso se da con frecuencia porque representa un caso crítico, en cambio una estrategia de casos múltiples parte de la necesidad de establecer si los resultados se repiten en todos los casos estudiados y en consecuencia la necesidad de generalizar a partir de los hallazgos de la investigación (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Finalmente, en la presente investigación se ha optado por una estrategia de investigación de un caso, puesto que de acuerdo a las investigaciones preliminares de bodegas como: Bodega Catador ubicada en el distrito de Subtanjalla, con más de 150 años en la industria, siendo actualmente muy conocida y de prestigio en el sector de bodegas artesanales; Bodega Lovera Pérez del distrito de los Aquijes, con más de 20 años en la industria vitivinícola ; y la Bodega Las Pampas, con poco tiempo en el mercado pero con un rápido crecimiento en la industria pudiéndose insertar en la ruta de los lagares con las Bodegas de mayor trayectoria; se ha podido concluir que los procesos para la elaboración del vino son los mismo desde la cosecha hasta el etiquetado, es decir siguen los mismos procesos. Con lo que con el estudio de un caso se podría comprender la realidad de las bodegas vitivinícolas artesanales en relación a su cadena de suministro y a partir de los hallazgos proponer recomendaciones para la gestión de su cadena.

2. Selección muestral

De acuerdo a Martínez (2006), en el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica. La investigación se basará en el estudio de un caso de bodega vitivinícola de la provincia de Ica. En primer lugar, se elige Ica ya que como señala la Dirección de Información Agraria (2015), este departamento concentra la mayor producción peruana de vino. De acuerdo a Tonietto, Sotés y Gómez (2012), el departamento de Ica y Lima tienen el 87% de la producción nacional. Asimismo, la provincia de Ica tiene el 72.73% de la superficie cosechada de vid del departamento (Hernández, 2015).

De acuerdo a la información proporcionada por Reynaldo Valencia, Director de industria de la Dirección Regional de Producción de Ica, y Julio Valenzuela Pelayo (comunicación personal, 7 de noviembre del 2016), Director de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ica, el número de bodegas vitivinícolas que existen en la provincia de Ica al 2015 son de 93 bodegas de las cuales son 7 industriales y 86 artesanales entre formales e informales. La bodega vitivinícola a estudiar de la provincia de Ica, se ha seleccionado utilizando variables de filtro las cuales requieren que la bodega: esté dentro de la ruta de los lagares organizada por los empresarios vitivinícolas de la provincia de Ica, por Gore-Ica y por Dircetur, la cual hace más representativa a las bodegas pertenecientes; que sea formal, que tenga un punto de venta propio en la ciudad de Ica, que tenga sus propias hectáreas de uva ,y que cuente con predisposición a participar del estudio.

Nuestra investigación se basará en las bodegas artesanales, de las cuales nos enfocarnos en las bodegas artesanales formales que son un total de 62 y de las cuales se elegirá un caso de una bodega que pertenezca a la Ruta de los Lagares, en el cual son solo 10, y para poder tener una cadena de suministro más completa la bodega a estudiar debe contar con un punto de venta aparte de la bodega misma. Además la provincia de Ica, como se mencionó, está conformada por 14 distritos de los cual el estudio se enfocará en una bodega de un distrito. Como antes se mencionó, se identificó que las bodegas artesanales cuentan con los mismos procesos de elaboración de vino de acuerdo a la exploración preliminar realizada de bodegas artesanales e industriales en Ica (ver Anexo H), con lo cual un caso es representativo, en este caso por fines de confidencialidad la bodega de estudio será llamada Bodega “V”.

Como un segundo punto, los actores que forman parte de la cadena de suministro de la bodega vitivinícola de estudio están divididos en proveedores, fabricantes, distribuidores, detallistas y clientes. De acuerdo a Ismael Carpio y Jorge Carrasco (comunicación personal, 8 de noviembre), el promedio de proveedores para la producción del vino son cinco: proveedor de materia prima; proveedor de botellas, corchos, cápsulas y complementos agrícolas; proveedor de etiquetas; proveedor de tanques de almacenamiento del mosto; proveedor de artesanías y/o empaques especializados para la venta.

En la bodega “V”, respecto al proceso de fabricación, el número de trabajadores son los siguientes: En la Viña se cuenta con 7 trabajadores fijos y entre 20 a 30 temporales; y en la bodega con 5 en total. Por último, el número de clientes que visitan la bodega varían de acuerdo a la estacionalidad: en una temporada alta se cuenta con 50 clientes promedio semanal y en una temporada baja con 10 clientes promedio a la semana. En el punto de venta o detallista, el promedio de clientes semanales en temporada alta es de 100 y en temporada baja es de 30.

En el caso de los trabajadores se hará un censo, es decir, se aplicará la técnicas de recolección de datos a la totalidad de estos.

3. Técnicas de recolección de información

Toda investigación “requiere la aplicación de distintos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevista personal no estructurada, entrevista personal estructurada, encuestas por cuestionarios, observación directa estructurada, observación directa no estructurada, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con el fenómeno estudiado, entre otros” (Martínez, 2006, p. 186).

En primer lugar, una técnica de recolección es la Observación, según Bernal (2010), es un proceso riguroso, que posibilita conocer al objeto de estudio de manera directa y además nos permite describir y analizar situaciones de la actual realidad estudiada. Además, menciona que hay tres tipos de observación: natural, donde solo el investigador es un espectador de la situación; participante, el investigador es parte de la situación observada; y estructurada, el investigador tiene un amplio control sobre la situación de estudio.

Chávez (2008), define la observación como la técnica de recolección de datos que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho o fenómeno social, en el que el investigador registra lo observado pero no interroga a los individuos involucrados. Esta técnica facilita la obtención de datos a lo más próximos a como estos ocurren en la realidad. Menciona que existen dos tipos de observación: estructurada, el investigador tiene un plan referente a qué variables debe observar y qué tipos de datos deben ser recolectado; y no estructurada donde el investigador no tiene un esquema o plan.⁶

Esta investigación utilizará la técnica de Observación estructurada, pues se busca poder recolectar información real de cómo se da cada proceso de la cadena de suministro para la producción del vino y esta técnica permite obtener datos próximo a lo que ocurre en realidad y poder conocer de forma más directa lo que se desea analizar. Para aplicar la técnica de observación se construyó una ficha de observación, la cual tiene como partes: características de la observación, el contexto a observar y finalmente los aspectos a observar. Estos aspectos giran entorno desde el cultivo de la vid, cada proceso de la producción del vino, y hasta el término final de la venta con el cliente así como los procesos de planificación, abastecimiento, fabricación, distribución y devolución de los actores de la cadena de suministro (ver Anexos I).

Por último, en relación con Hernández, Fernández y Baptista (2010), la entrevista a profundidad, se define como una reunión para conversar, e intercambiar información entre una

persona (entrevistador) y otra (el entrevistado) con el objetivo de profundizar al máximo el punto de vista de una persona (entrevistado). Además, Martínez (2008) menciona que es una técnica cualitativa idónea para estudiar las relaciones existentes entre los niveles de la persona entrevistada, y nos permite profundizar más en la realidad psicológica del entrevistado. Según Grinell y Unrau (2007), (citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2010), las entrevistas se clasifican en: estructuradas donde el entrevistador cuenta con una guía de preguntas específicas y se ciñe a las preguntas con un orden establecido; semiestructurada, se basa en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de realizar preguntas adicionales para precisar conceptos y/u obtener mayor información; por último, la entrevista abierta se basa en una guía general de contenido y el entrevistador tiene la libertad de manejarla de acuerdo a su conveniencia.

Para aplicar la técnica de Entrevista a profundidad se realizó una guía de entrevista, que contiene la explicación del propósito, la confidencialidad de la investigación, la explicación de los temas a tratar y finalmente las preguntas a formular. Esta técnica tiene como finalidad obtener información, de parte de expertos en la industria vitivinícola así como en bodegas vitivinícolas y experto en cadena de suministro, con el fin de describir e identificar los procesos de planificación, aprovisionamiento, fabricación, distribución y devolución presentes en la cadena de suministro así como de los estándares óptimos en cada proceso (ver Anexos J, K, L, M, N, Ñ, O).

4. Fases de la Investigación

La Primera fase de la investigación se inició con preguntas generales sobre el mercado de vino, y sobre las diferentes operaciones que tiene esa industria, luego en base a la revisión de literatura se observó que uno de los tipos de bodegas, es decir las artesanales, no ha sido tomado como caso de estudio ni ha sido estudiada en su cadena de suministro. Por cual se analizó los recursos disponibles y la viabilidad de la investigación. Por lo cual, se tuvo un primer acercamiento con dichas bodegas y expertos en el tema, y se identificaron que estas bodegas presentan diferentes problemas como: la falta planificación, la falta de higiene, problemas de infraestructura, problemas de stock, entre otros.

En la segunda fase, con la literatura recopilada y con un análisis del contexto, se identificó que las bodegas artesanales manejan los mismos procesos para la elaboración de vino, lo que llevo a elegir la bodega “V” como caso de estudio. Asimismo, se buscó un modelo de gestión que más se adecue al caso de estudio y que permita identificar las

deficiencias que estas presentan en su cadena de suministro. Con ello se planteó preguntas más específicas para el inicio de la presente investigación como: ¿Cuál es la situación actual de la cadena de suministro de la bodega “v” y como se da sus procesos de elaboración?, ¿Cuáles son los problemas que afecta a la cadena de suministro de la bodega “V” de acuerdo a lo evaluado?

En la tercera fase, se define las herramientas metodológicas a utilizar en la investigación, que permitan obtener la información requerida para llevar a cabo el diagnóstico de las deficiencias que presenta la bodega artesanal en estudio. Esta información tanto cuantitativa, ya que el modelos SCOR presenta variables que forman parte de una encuesta con la que se evaluara a la bodega, asimismo la investigación será cualitativa, para poder tener una mejor diagnóstico a la investigación mediante entrevistas y observaciones.

Finalmente, en la última fase, se obtuvo el diagnóstico de la bodega “V” sobre sus problemas y deficiencias presentes en su cadena, el cual fue el objetivo de estudio, como por ejemplo: se identificó que para el fabricante tiene problemas en casi todos sus procesos siendo el proceso de planificación es el más crítico y el más ausente; para los proveedores se identificó en general un buen desarrollo de su cadena, sin embargo hay puntos por mejorar en el abastecimiento; y para el detallista se identificó problemas en el proceso de devolución pero es por la misma actividad que no es común las devoluciones. Además, se quiso aportar adicionalmente a la investigación recomendaciones de mejoras que a su vez sean estructuras de tal manera que las bodegas puedan entenderlas y aplicarlas fácilmente. En estas mejoras se utilizó el Balance Scorecard para una mejor visualización de los impactos de estas mejoras en la bodega de estudio.

CAPÍTULO 5: PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DEL VINO

1. Actores de la cadena de suministro del Vino

Para la elaboración de un vino, se necesita de la interacción de diversos actores a lo largo de la cadena, como se mencionó, estos actores comprenden desde el proveedor hasta el cliente. En el caso propio de la industria vitivinícola y en elaboración del vino intervienen los siguientes actores:

a) Proveedores:

La mayor parte de las bodegas vitivinícolas requieren maquinarias especializadas y los insumos necesarios para la elaboración del vino como son botellas, corchos, cápsulas, insumos enológicos, entre otros, las que son proveídas en su mayoría por Capsucor Quim Peru, Cork Perú, y Soluciones y Empaques, estos son los principales proveedores que suministran la mayoría de insumos que puedan necesitar para la elaboración del vino y pisco en Perú. En Ica también existen pequeños proveedores, que compran en grandes cantidades a empresas como Soluciones y Empaques, Cork Perú y Montana, y lo venden en paquetes pequeños y hasta personalizados (Ismael Carpio y Jorge Carrasco, comunicación personal, 6 de noviembre del 2016).

Por otro lado, los pedidos a los proveedores se realizan por medio del correo electrónico y por medio de llamadas telefónicas. Además, los proveedores entregan la mercadería solicitada por medio de transporte terrestre el cual en su mayoría es asumido por la bodega, la cual puede llegar directamente a la bodega o en caso el cliente lo solicite este puede recogerlo en una agencia de transporte. Finalmente, el tiempo promedio para realizar el pedido es con 15 días de anticipación (Ismael Carpio y Jorge Carrasco, comunicación personal, 6 de noviembre del 2016). Sin embargo, la realización de los pedidos dependerá de las necesidades del cliente para su abastecimiento.

b) Fabricantes:

El fabricante en esta industria vitivinícola viene a ser La bodega misma, quien se encarga desde la obtención de la uva hasta la elaboración y etiquetado del producto. Para Peribáñez (2013) el viticultor es imprescindible en el ciclo de vida de la vid, sobre todo en el cuidado de la viña. Si se desea conseguir calidad, es necesario vigilar el ciclo vegetativo para la vendimia. La experiencia de los investigadores ha demostrado que el vino se hace con todos los cuidados y que la uva debe ser de la mejor calidad para que resista todo los factores internos y externos que puedan alterar la calidad de esta. Del mismo modo, el bodeguero en su mayoría ha comenzado

como viticultor, con lo cual tiene la capacidad de intervenir tanto en la viña como en la bodega. Sin embargo, existe una diferencia entre viticultor y bodeguero, pero generalmente es el bodeguero el alma del negocio y el responsable de todos los procesos de elaboración del vino.

c) Detallista:

La bodega artesanal, como se ha mencionado anteriormente, se caracterizan por tener su punto de venta dentro de su misma bodega. Sin embargo, con el tiempo y la alta competencia algunas de ellas han decidido colocar un punto de venta fuera de la bodega para poder tener un mayor alcance al público (Ismael Carpio, comunicación personal, 6 de noviembre del 2016).

d) Cliente:

Los clientes en la industria vitivinícola de Ica son tanto turistas nacionales e internacionales, los que en su mayoría han llegado por primera vez a la bodega por medio de agencias turísticas. Cabe mencionar que muchas bodegas artesanales productoras de vino tienen la estrategia de hacer un buen vino artesanalmente para que los clientes se tomen la molestia de ir hasta la misma bodega y poder adquirirlos (Jorge Carrasco, comunicación personal, 6 de noviembre del 2016).

Por otra parte, pocas de estas bodegas artesanales cuentan con un punto de venta fuera de la misma bodega, que permita un fácil acceso de compra a los clientes, así como de un grato ambiente en donde se consuman los vinos.

Dichos actores son los elementos de la cadena de suministro; sin embargo, en el caso de los fabricantes, presentan diferentes procesos de producción que va desde el cultivo de la vid, hasta tener la botella lista para su venta. Con lo cual, a continuación se describirán dichos procesos en base a los cinco procesos del modelo SCOR.

2. Procesos de Producción de la Vid

En primer lugar, según Grainier (2007), la vid pertenece a la familia de las plantas trepadoras denominadas Ampelidaceae. Dentro de esta familia se encuentran diferentes géneros uno de ellos es el género *Vitis* que produce uva de vinificación. Este género posee varias especies incluido la *Vitis vinifera* con la cual se elaboran la mayoría de los vinos del mundo. La uva de vinificación o también a la que se denomina uva para hacer vino, es la uva fresca, que ha madurado en la misma planta de manera natural sin llegar a la pasificación (convertirse en pasa) que entra en el proceso de obtención del mosto del vino, siendo este el jugo de la uva obtenido del estrujado de la misma (Mijares & Saéz, 2007).

Asimismo, de acuerdo a la OIV (Organización Internacional de la Viña y del Vino) la uva fresca es destinada principalmente a la vinificación, ya que sus características lo permiten, para luego ser estrujada o prensada usando los procedimientos comunes de cada bodega y después producir de manera espontánea la fermentación alcohólica.

En segundo lugar, la vid pasa por diferentes periodos o etapas conforme va transcurriendo el tiempo (ver Anexo P). Durante el invierno la planta de la vid pasa por periodos de reposo en donde no muestra ninguna actividad visible. Sin embargo, las fechas de inicio y fin de la etapa de reposo dependerá de factores internos (la propia planta) o de factores externos (clima, temperatura, etc.) (López, 2007). Del mismo modo, al principio del invierno sólo se logra ver un recio tronco con grandes brazos mas no se ven las raíces, hojas, flores ni frutos. La vida de la planta parece pausada y es en este período en el que se procede a la poda de invierno o poda fuerte (Mijares & Saéz, 2007).

La poda hace referencia a cortar los sarmientos, brazos y en algunas ocasiones parte del tronco, y tiene como finalidad que la planta sea rentable en su cultivo y que cada año mejore la calidad, peso y fructificación de los racimos; ya que, sin la poda la planta alcanzaría una gran extensión así como poca o nula cosecha. La poda puede darse de dos tipos; poda en seco, que se da en la época de invierno y la poda en verde, que se da en periodo de la vida activa de la planta. Y a fines del invierno se produce el lloro, un fenómeno característico que consiste en la exudación de líquido por las heridas de la poda (López, 2007).

De acuerdo al trabajador de la Bodega Lovera Pérez, en Ica, la poda se realiza en los meses de septiembre a octubre, para que así en los meses de noviembre y diciembre empiece a aparecer brotes de nuevas ramas, y a finales del mes de diciembre empiece a salir racimos pequeños, los que en enero tomarán el color característico del tipo de uva correspondiente, para que así en febrero se proceda con la cosecha.

Luego del periodo de invierno se da la llegada de la primavera, en la cual según (Johnson & Robinson, 2014) se da el desarrollo de las yemas que han quedado después de la poda de invierno, las cuales empiezan a hincharse y dejan entrever las primeras señales de planta verde. De acuerdo a López (2007), de estas yemas crecen los brotes los cuales dan inicio al ciclo reproductor, y con la lignificación de los brotes, estos pasarán a llamarse sarmientos, en donde el brote pasa de un color verde a tener una consistencia leñosa.

Dentro de diez días terminados la brotación, las hojas empiezan a separarse del brote y los zarcillos comienzan a ser visibles. Y de 6 a 13 semanas después de la brotación comienza la crucial fase de floración de la vid (que tiene una duración de diez a catorce días), con la aparición

de diminutos pétalos apretados que dejan expuestos los ovarios para ser fertilizados por el polen. A esta fase se le denomina polinización, donde se empieza a formar lentamente los granos de uva por el crecimiento del pistilo, ayudando positivamente las buenas temperaturas y las lluvias poco abundantes (Johnson & Robinson, 2014 y Mijares & Saéz, 2007).

Para el mes de diciembre los granos de uva que superan el invierno y las lluvias, se tornan color verde y de textura dura, posteriormente para el verano estas uvas se hinchan, y en febrero protagonizarán el envero, época en el que los granos se suavizan y toman un color rojizo o amarillo (Johnson & Robinson, 2014). Además Peribáñez (2013) menciona que el envero es el color que cogen las uvas cuando empiezan a madurar.

El proceso de maduración según Johnson y Robinson (2014), comienza cuando los azúcares empiezan a acumularse en el interior de la uva. También, “la maduración es el proceso biológico que se realiza en la uva mediante el cual una serie de sustancias ácidas se transforman en azúcares, se produce la pigmentación de los hollejos, etc.” (Sánchez, A., 2011, P. 117). Sin embargo, esta época dependerá fundamentalmente del clima y la variedad de la uva que se decida producir, en la cual se da un lento aumento del contenido de azúcares y también una lenta disminución de la acidez total.

Finalmente, muchos factores climáticos influyen en la vid y en su capacidad de producir fruta y vino de buena calidad: el sol, las temperaturas, las precipitaciones, la humedad, el viento, entre otros. El sol es fundamental para la fotosíntesis; es más, sin suficiente calor y precipitaciones durante esa etapa, las uvas no madurarán como es debido. Asimismo el viento intenso puede romper los brotes de forma crítica en la floración del “Terroi” (Johnson & Robinson, 2014). Este último, no solo tiene en cuenta las características y composición del suelo y subsuelo, sino incluso de la topografía del terreno, el clima de la región y toda la parcela donde se dará el proceso de la viña hasta la llegada al lagar (Peribáñez, 2013).

De igual manera, Grainier (2007), menciona que el clima y los cambios meteorológicos tienen una importante influencia en la calidad y estilo del vino final. Adicionalmente, Martínez de Toda (2011) señala que el factor clima, frente al análisis del factor del suelo, presenta la ventaja de cuantificarse más fácilmente.

Cabe mencionar, que la vid es susceptible a muchos tipos de plagas y enfermedades. Algunas plagas causan daños fuertes y otras no, entre ellas tenemos a la *Phyloxera*, pájaros, caracoles, gorgojos, oidio, *botrytis cinerea*. Estas enfermedades o plagas se manifiestan en climas calurosos o húmedos (Grainier, 2007). La *Filoxera* es una de las mayores plagas que produce que la planta y sus raíces se sequen, de igual modo hay otras plagas producidas por arañas, arañuelas,

escarabajos y escrabajillos. Estas plagas se pueden contrarrestar con productos químicos; sin embargo, podrían desequilibrar la ecología (Benavent y Tudó, 2011). No obstante, según Julio Valenzuela Pelayo (comunicación personal, 7 de noviembre del 2016) Ica cuenta con características favorables en su clima que permite que la planta de la uva sea resistente sobre todo a la filoxera.

3. Procesos de Abastecimiento Del Vino:

El proceso de abastecimiento de la uva para elaborar vino es conocido como la vendimia. Según López (2007), la vendimia comienza cuando la uva ha llegado a su punto ideal de maduración en la que la uva debe estar sana y entera. Vallarino (2003) menciona, que la vendimia es la recolección de la uva, y esta debe ser trasladada lo más pronto posible a la bodega para evitar que se de una fermentación espontánea y se oxide en su traslado. De acuerdo a un trabajador de la Bodega Lovera Pérez (comunicación personal 6 de noviembre del 2016 & 4 de agosto del 2017), la vendimia se da en los meses de febrero a abril, en el cual se observa que las uvas tengan el color necesario dependiendo el vino que se quiere obtener.

Por su parte Grainier (2007), señala a la vendimia como un punto crítico durante el ciclo de vinificación, dado que es el momento en el que las uvas son recolectadas y llevadas a la bodega. Antes de llevarse a cabo la vendimia se realiza un control regular de las uvas con el fin de comprobar su nivel de azúcar, para lo cual algunos viticultores prefieren valerse de su propio sentido del gusto para juzgar el estado de las bayas mediante una cata de uvas.

Además, en función al tipo de vino que se quiere elaborar, con sus características y condiciones climáticas propias, se va a determinar cuándo se va cosechar las vides que no siempre será en la segunda semana de febrero. Habrá años con mayores lluvias, mayores vientos, mayores diferencias de temperatura, las que influyen en el producto. Además se tiene que medir cuántos grados brix tiene la uva y si la cantidad de azúcar es la conveniente, porque de acuerdo al potencial de azúcar es la relación de alcohol que se va a obtener (Salafia, comunicación personal, 25 de abril 2017).

Johnson y Robinson (2014), afirman que la fecha de la vendimia es la decisión más importante que debe tomar el viticultor. Para ello tiene que haber controlado los niveles de azúcar y acidez de las uvas, así como la salud de estas, semanas previas a la vendimia. Asimismo la cosecha de la uva de los mejores vinos del mundo todavía se realizan a mano, a pesar de lo caro que pueda resultar. Pues con ello no solo se puede recoger racimos completos, sino incluso seleccionar los mejores frutos. En el momento de vendimiar, las uvas suelen recogerse por la noche o muy temprano, con el fin de que las uvas lleguen en su máxima frescura a la bodega. De

igual modo, Ignacio Marianetti (comunicación personal, 28 de abril) menciona que el mejor horario para realizar la vendimia es desde muy temprano, alrededor de las cuatro de la mañana, o en la tarde-noche a temperaturas bajas para evitar temperaturas altas donde la uva sufre fermentaciones anticipadas a la elaboración del vino.

Además, Benavent y Tudó (2011) señalan que para el inicio de la vendimia se debe basar en la duración del ciclo vegetativo, teniendo en cuenta los plazos, entre la floración y maduración o entre en el envero y la maduración. La maduración del ciclo vegetativo dependerá del tipo de cepa o tipo de uva a cosechar y según regiones. Existen regiones en las que se prevé la fecha de la vendimia con tres meses de anticipación, contando cien días desde la plena floración hasta la recolección y se cuentan también cuarenta y cinco días desde el envero hasta la maduración.

El objetivo de la vendimia es recoger el fruto sin lastimarlo para evitar la salida y pérdida del mosto, transportarlo rápidamente para evitar su deterioro, que no sufra cambios drásticos de temperatura, y que el mosto no se oxide ni se empiece a fermentar. Esta recolección se realiza en cajas de plástico con capacidad de de 25 a 30 kg. de uva y son transportarlas en un camión para que de esa manera el racimo no se aplaste y permanezca entero (Mijares & Saéz, 2007). De igual modo, para López (2007), el envase ideal para transportar son las cajas de plásticos perforadas, ya que permiten que se puedan colocar una sobre otra sin aplastar la uva ni comprimir los racimos.

4. Procesos de Fabricación del Vino

El proceso de fabricación de vino, comienza cuando la uva después de su cosecha llega a la bodega para su fabricación y pasa por diferentes procesos que se detallan a continuación (ver Anexo Q):

4.1. Recepción de la Uva

El proceso de fabricación comenzará cuando la uva llega a la bodega para empezar su proceso de elaboración. Se inicia con el proceso de recepción de las uvas, las cuales como se ha mencionado llegan a la bodega en cajas de plástico mediante un camión. Según Ignacio Marianetti (comunicación personal, 28 de abril), las uvas recién cosechadas que son traídas en jabas o cajas de plástico, son vaciadas a lo largo de una mesa o tolva vibradora de alta frecuencia que con la vibración va eliminando los palitos o pequeños productos que trae la uva directamente de la viña (Sánchez A., 2011).

4.2. Selección de la Uva

Después de la mesa vibradora, las uvas pasan a la cinta de selección en donde a los lados se ubican personas que realizan dicha selección. La velocidad y la cantidad de personas va a

dependen de la calidad de la uva, si es una calidad buena se puede acelerar la velocidad, pero si la calidad es media o mala la velocidad disminuye para así poder sacar las hojas, palitos, pedazos de sarmiento que trae consigo. Cuando se tiene la materia prima seleccionada pasa al transportador que ayuda a dirigir la uva recién vendimiada a la despalladora, esta última se encarga de separar el racimo, por un lado el grano y por otro el escobajo o el raquis que es el esqueleto por la otra punta (Marianetti, comunicación personal, 28 de abril). Cabe mencionar que en una bodega de primera calidad, sea cual sea el clima de la zona, la uva se somete a una selección, por ello las uvas son pasadas a una cinta de selección en las que se depositan para examinarlas con detenimiento antes de que lleguen a la estrujadora (Johnson & Robinson, 2014).

4.3. Despallado - Estrujado

Grainier (2007) señala que el raspón o escobajo es retirado para evitar un exceso de amargor al mosto para luego iniciar un ligero estrujado, ambas operaciones pueden ser realizadas en una sola máquina despalladora-estrujadora; la cual es un cilindro rotatorio perforado cuya superficie tiene agujeros abocardados en el que mientras el cilindro rota, las bayas son separadas y expulsadas para ser estrujadas mediante una serie de rodillos que se ajustan y dan presión para obtener el mosto. De igual forma López (2007) menciona que el cilindro agujereado gira a considerable velocidad y separa los hollejos y la pulpa del resto del racimo, del escobajo, para evitar que se transmitan sabores astringentes y olores herbáceos.

Asimismo el despallado, que consiste en separar los granos de uva de los escobajos y raspones, tiene ventajas como: quitar la aspereza al vino mediante la eliminación de los raspones y evitar pérdidas de alcohol y mosto. Esta operación suele ir unida al estrujado, el cual consiste en romper el hollejo de la uva, de manera que libere el zumo y la pulpa, que también tiene ventajas como: facilitar la multiplicación de las levaduras, extraer el color y permitir la aireación de los mostos (Mijares & Saéz, 2007). Después de que pasa por el despallado y estrujado los granos caen a una bomba mono o bomba de vendimia, que tiene un tornillo en forma de tirabuzón, este último tiene un extractor que succiona y traslada el zumo y la pulpa de la uva a un caño flexible, el cual es conectado a la prensadora neumática para estrujar completamente toda la uva (Ignacio Marianetti, comunicación personal, 28 de abril).

4.4. Prensado

Benavet y Tudo (2011) mencionan, que luego del despallado y estrujado, la pulpa se bombea a la prensa, en la cual se extrae el mosto por medio de la presión ejercida sobre la pulpa. La prensa puede ser hidráulica o neumática; la primera, consta de una plato dentro de una jaula vertical, que ejerce presión de arriba hacia abajo sobre la pulpa; la segunda, funciona hinchando

una bolsa de caucho grueso adosada en el interior de un cilindro, que constituye el cuerpo de la prensa. El prensado se consigue con la presión ejercida por la bolsa con aire, que comprime la pulpa contra el cilindro de acero inoxidable, en cuyo interior hay unas ranuras de drenaje de mosto.

De igual manera, Johnson y Robinson (2014), señala que en la prensa neumática la membrana de goma se va inflando lentamente presionando la pulpa con el cilindro de acero inoxidable perforado, pero manteniendo las pepitas enteras con el fin de no liberar sus aceites amargos. Después de la prensa, como señala Marianetti (comunicación personal, 28 de abril), a través de una bomba se traslada el mosto a los tanques de fermentación. Del mismo modo, Benavent y Tudó (2011) señala que el mosto procedente del escurrido o prensa se desfanga y se encuba para que realice la fermentación alcohólica.

4.5. Fermentación

Según, Puerta (2000) en la fermentación alcohólica se da el calentamiento del mosto con lo cual sus azúcares se transforman en alcohol y en anhídrido carbónico. De igual manera, según Vallarino (2003), la fermentación es cuando el mosto se convierte en vino. El azúcar presente en el mosto de la uva se va a transformar en alcohol y gas carbónico gracias a una levadura que consume el azúcar degradándose en alcohol. Este proceso dura de una a tres semanas y es conveniente que sea lo más largo posible. Antes se consideraba que la fermentación (proviene de la palabra latina *fervere*, hervir), era un proceso espontáneo en el que el mosto aumentaba de temperatura, burbujeaba, desaparecía el azúcar y se producía alcohol (López, 2007). Sin embargo, según Peribáñez (2013) la fermentación es la conversión del azúcar del mosto en vino por la acción de un tipo de levaduras y que a menudo se produce de forma tumultuosa.

Johnson y Robinson (2014), mencionan que cuando la levadura (natural o añadida) entra en contacto con los azúcares de la uva, los convierte en alcohol y dióxido de carbono. Cuanto más maduras están las uvas, más fuerte puede ser el vino resultante. Las levaduras enológicas son hongos que tienen la capacidad de transformar el zumo de la uva (que es rico en azúcares glucosa, fructosa y ácidos con buen contenido de proteínas y vitaminas) en vino; formando una serie de nuevos componentes entre los que destacan el alcohol etílico y el anhídrido carbónico, como productos finales y principales (López, 2007).

Además, Benavent y Tudó (2011) mencionan que las levaduras son muy sensibles a la temperatura, necesitan oxígeno para reproducirse y también necesitan una alimentación apropiada en azúcares, sales minerales, sustancias nitrogenadas y factores de crecimiento. Sólo se produce la transformación completa del azúcar en alcohol mediante un buen trabajo y buen desarrollo de

las levaduras, llamado fermentación alcohólica. También es importante vigilar su evolución para intervenir en el caso de suceder una desviación, como por ejemplo la parada de la fermentación, que puede llevar a la detención del crecimiento y a su muerte.

Antes para fermentar se usaban las tinajas de barro o de cemento cuyos volúmenes oscilan entre 960 - 1920 litros, y que tenían la virtud de irradiar fácilmente el calor resultante de la transformación del zumo en vino. A partir de los años setenta se empezó a imponer los tanques de acero inoxidable, pues cuentan con la fácil posibilidad de ser regulados, mediante refrigeración interior o exterior de la temperatura de fermentación del mosto, unida a la sencillez de su limpieza y a su perfecto hermetismo, los que lo hacen insustituibles. La temperatura de fermentación en acero, suele oscilar entre los 20 - 28 grados centígrados (López, 2007). Igualmente Johnson & Robinson (2014) afirman que los tanques de acero inoxidable son más fáciles de limpiar y de controlar; no obstante, algunos viticultores optan por depósitos de madera. Durante la época de fermentación, ya sea de vino tinto o blanco, el viticultor decide si añade o no más ácido o azúcar. Cuanto mayor sea la temperatura, más rápida será la fermentación y esta puede darse entre unos días o de un mes. Según López (2007), por cada 17 gramos de azúcar las levaduras producen un grado de alcohol, si es necesario se recomienda la adición controlada de sacarosa (azúcar de caña o de remolacha) al mosto, para que los vinos obtuvieran el alcohol necesario, a lo que se le llama la Chaptalización.

Cabe mencionar, que la temperatura en la fermentación es importante, ya que de esta depende qué cantidad de azúcares se pueden transformar en alcohol, con lo que la temperatura ideal se encuentra entre 25°C y 30°C, y en un ambiente ventilado y bajo techo. Asimismo se debe medir la densidad del vino a través del mostímetro el cual determina la cantidad de azúcar (Puerta, 2000).

4.6. Maduración

Inmediatamente después de la fermentación, los vinos pueden ser astringentes y muy desagradables en la boca y es necesario un periodo de maduración, en el que los taninos se suavizan y los niveles de acidez caen. La elección del depósito así como el tiempo empleado para la maduración, dependerá del estilo y calidad del vino que se desea obtener, estos pueden ser de acero o tinos de madera (Grainier, 2007). Además también se lleva a cabo una segunda fermentación llamada Fermentación maloláctica en la que se da la transformación de los ácidos málicos en lácticos por medio de bacterias. Y los vinos adquieren más suavidad y untuosidad, disminuyendo la acidez y favoreciendo la total armonía (Peribañez, 2013).

Amalia Salafia (comunicación personal, 25 de abril del 2017), menciona que el vino es el producto obtenido de la fermentación de la *vitis vinífera* que tiene una graduación alcohólica y se da de manera natural. Además, de acuerdo a Vallarino (2003) el vino es el proceso de fermentar el mosto, el cual necesita de condiciones adecuadas de conservación y se le debe brindar un ambiente adecuado que lo proteja de factores externos, tales como: temperatura, vibraciones, oxígeno, luz y humedad.

4.7. Descube

Luego de ello se da el Descube, de acuerdo a Puerta (2000), es el proceso de separar el vino de los residuos sólidos y residuos de levadura que se quedan en el fondo del recipiente de fermentación. Asimismo, según Peribañez (2013), el descube es la operación de retirar el vino tinto de la cuba después de la fermentación. En este momento se separan los orujos o la parte sólida y queda el vino de yema. De igual forma, Mijares y Saéz (2007) mencionan que el descube consiste en separar el vino lo más rápidamente posible de las lías. Y una vez descubado el vino se procede al trasiego, que es trasvasar de un depósito a otro, al menos dos o tres veces en sus primeros seis meses si se trata de envases grandes

4.8. Trasiego

Según Vallarino (2003), el Trasiego consiste en pasar el vino de un depósito a otro con el fin de limpiarlo, ya que al cambiar de depósito se dejan en el anterior los desechos de la fermentación. De igual manera, Grainier (2007) comenta que el trasiego es necesario para lograr la nitidez del vino y reducir el riesgo de aromas y sabores desagradables, y que es importante que el vino esté protegido de la oxidación durante el trasiego. Tras el primer trasiego, el vino que está más próximo a la superficie irá perdiendo su aspecto opalino e irá ganando transparencia y brillo, con el paso de los días la totalidad del depósito deberá quedar en las mismas condiciones (López, 2007).

4.9. Clarificación

Con el sedimento grueso eliminado por trasiego o centrifugación quedan otras materias más ligeras suspendidas en el vino conocidos como “coloires” que pueden provocar que el vino sea turbio. Para ello, se realiza la clarificación, que es una operación que asegura la limpieza del vino y su permanencia estable en la botella; además la clarificación se puede utilizar para eliminar el exceso de tanino y mejorar el sabor del vino (Grainier, 2007). Asimismo, de acuerdo a Peribañez (2013), la Clarificación es el método para dar nitidez al vino incorporando clara de huevo, gelatina, etc., que precipita las proteínas en combinación con el tanino y arrastra las partículas flotantes indeseables. Cabe mencionar que el clarificante es una proteína que arrastra

consigo la materia colorante y los taninos de forma que el vino se vuelva menos astringente y se suaviza su sabor (Vallarino, 2003).

4.10. Filtración

La filtración, el último paso previo al embotellado, aunque puede realizarse con anterioridad y con otros fines. Se usa para separar sólidos y turbideces de cierto grosor. El filtrado separa del vino sustancias ajenas a él que pueden originar aromas y sabores desagradables, colabora eficazmente en la mejora de su calidad y en una mejor conservación. Cabe mencionar que un vino limpio huele y sabe mejor. La filtración es además el complemento ideal de la clarificación o encolado (López, 2007).

De la misma manera, Greiner (2007) menciona que el filtrado es el proceso que se realiza para eliminar partículas sólidas y uno de sus usos mayoritarios es en la preparación para el embotellado. Además menciona que hay tres tipos principales de filtrado: filtración por tierra, filtrado por placas y filtración por membrana. El más usado en las bodegas es el filtrado por placas también llamado filtración por platos o bastidor, que es una serie de platos de acero perforados, especialmente diseñados, y están colocados en un bastidor. Las placas de medio filtrante (tela o papel) se sujetan entre los platos, se ajustan con un tornillo y están disponibles con diferentes grados de porosidad. El vino se bombea entre los pares de platos para pasar a través de las placas filtrantes dentro de una cavidad y después. Las células de levaduras y otras materias quedan retenidas en las fibras del medio filtrante.

4.11. Envasado, Etiquetado, Empaquetado

Terminado el filtrado, de acuerdo a Benavent y Tudó (2011), se deben llevar a cabo las siguientes operaciones: lavado de botellas, embotellado propiamente dicho, taponado, encapsulado y etiquetado. Cabe precisar que el color del vidrio tiene un importante papel en la conservación del vino por su efecto catalizador de la luz; los vinos blancos y tintos envejecen con mayor rapidez en botellas incoloras que en botellas oscuras, lo que no quiere decir que envejezcan mejor (López, 2007).

Asimismo, la elección del color del vidrio es de suma importancia para la protección del vino sobre la luz. Los vinos envejecen más rápido cuando la botella es incolora, ya que deja pasar más radiaciones perdiendo su frescura y dando lugar a oxidaciones que pueden ocasionar alteraciones de color, sabor y aroma. A pesar de ello se utiliza mucho de estas tanto para vinos blancos y rosados, ya que la observación del color a través de la botella constituye un factor importante de calidad (Benavent & Tudó, 2011). Además, la botella cumple dos funciones: como contenedor del vino y como depósito para su maduración. Es preferible que las botellas sean de

vidrio dado que no afectan al sabor del vino. Estas botellas tienen normalmente una capacidad de 750 mililitros, pero existen otras con diferentes capacidades y diferentes formas, como por ejemplo las botellas burdeos y las botellas borgoña (Vallarino, 2003).

Según López (2007), para evitar problemas posteriores, el primer paso es un escrupuloso lavado y secado de las botellas, pues los envases deben estar en la llenadora prácticamente esterilizados. Así, la primera fase de la línea de embotellado es el lavado en el que la botella por acción de unas pinzas que la sujetan por el cuello, y mediante boquillas enjuaga directamente al interior de la botella a través de agua estéril a presión, seguido de un escurrido por sacudida de la botella y de un secado por aire caliente (Benavent & Tudó, 2011).

Actualmente, Peribáñez (2013) menciona que el embotellado requiere de vidrio limpio, translúcido y resistente, el cual debe guardar su contenido perfectamente cerrado por material rígido, inocuo y no corruptible. Del mismo modo, Vogel (2003) afirma que el embotellado utiliza únicamente botellas muy limpias, y se procurará que el vino capte la menor cantidad posible de oxígeno en la operación de embotellado. Adicionalmente, las botellas se llenarán de manera que quede todavía 0,5 – 1 cm de espacio libre entre el corcho y el vino.

El segundo paso es el sistema de llenado, el cual permite llenar las botellas hasta un volumen prefijado, dejando un vacío necesario para colocar el tapón, y una cámara que permita cierta dilatación (2-3 cm). Este nivel de llenado es importante, ya que si la cámara es demasiado grande pueden producirse oxidaciones, y si es demasiado pequeña pérdidas al taponar, o al someter al vino a cambios de temperatura. (Benavent & Tudó, 2011).

El tercer paso, es el Taponado, según Grainier (2007) los corchos constituyen la manera tradicional de taponar las botellas de vino. Una cualidad muy importante del corcho es su elasticidad, dado que si se comprime recupera su tamaño original y proporciona un sellado fuerte mientras se mantiene húmedo. Existen tipos de corchos, los sintéticos, naturales y de plástico. El corcho natural proviene de la corteza de una especie de roble, los sintéticos son una alternativa al corcho natural, así como los tapones de plástico que se encuentran en el mercado taparosca. Además Wolfgang (2003) menciona que hace mucho tiempo se utiliza el corcho prensado a partir de residuos y polvo de corcho. Estos corchos son más baratos que los naturales sobre los que incluso tienen ventajas tales como: la facilidad de introducir en la boca de la botella y la extracción con el menor esfuerzo. Los corchos prensados pueden utilizarse bien con vinos que solo se vayan a depositar breve tiempo (hasta dos años). En cambio para plazos de almacenamiento más largos, los corchos prensados se tornan quebradizos e incluso se hacen permeables.

Cabe mencionar que la calidad del tapón es otro importante factor para la conservación del vino embotellado, y la calidad de este está en función de su flexibilidad, de su elasticidad y de su hermeticidad. El 95% del corcho es aire ocluido en los numerosos alveolos que lo componen (López, 2007). De igual manera Vallarino (2003) menciona, que el corcho es un elemento muy importante ya que protege y conserva el vino. Estos tienen diversas calidades que se relacionan con la calidad del vino, como largos, cortos, de una sola pieza o de dos piezas entre otros.

El cuarto paso, es el encapsulado, según Benavent y Tudó (2011) la misión de la cápsula es asegurar la limpieza del tapón, garantizar que el taponado no sea fraudulento, servir de soporte al sello fiscal y además permitir la personalización del taponado; las cuales pueden ser de distintos materiales como el aluminio, plástico, entre otros. Asimismo Wolfgang (2003) comenta que en la boca de las botellas pueden aplicarse cápsulas de aluminio, plástico o de estaño. Estas cápsulas protegen al corcho del enmohecimiento y ataques de polillas.

Por último, el quinto paso es el etiquetado. Una etiqueta es la credencial, la garantía o la identidad del vino que contiene la botella. Son las tarjetas de presentación y el primer medio para darse a conocer y establecer una relación entre el vino y el posible consumidor. Las etiquetas deben mostrar los datos básicos de identificación principal: nombre, tipo de vino, grado, bodega, contenido de la botella, etc. La contra-etiqueta, debe dar más información: identificación de la variedad de la uva, zona, datos del elaborador, ubicación de la bodega etc. (Peribáñez, 2013).

También, según Mijares y Saéz “la etiqueta es el último mensaje que puede recibir el consumidor antes de que el vino llegue a la copa. La etiqueta es el conjunto de designaciones y demás invenciones, signos, ilustraciones o marcas que caracterizan el producto y figuran en el mismo recipiente, incluido su dispositivo de cierre, así como en soportes adheridos o colgantes. En la etiqueta es obligatorio que figuren: datos relativos a la empresa embotelladora del vino (nombre o razón, el domicilio social, el número de registro del embotellador, el contenido nominal de la botella, el grado alcohólico del producto, entre otros)” (2007, p. 125).

Finalmente, en el etiquetado “podemos colocar cuatro tipos de etiquetas: collarín, etiqueta frontal, marbete y contraetiqueta. En general las botellas entran en un carrusel conducida por guías y mediante otro carrusel de paletas las etiquetas se frotran con un cilindro porta colas alimentado por una bomba, siendo recogidas por un cilindro de etiquetado que mediante unas pinzas las sujeta y las deposita contra el cuerpo de la botella. El sistema se repite para los distintos tipos de etiquetas a colocar en la botella” (Benavent & Tudó, 2011, p. 275). Sin embargo, el etiquetado también puede darse manualmente.

Luego de la producción del vino, resultaran diferentes tipos de vinos clasificados generalmente en vinos blancos, rosados y tintos. Según Peribañez (2013), los vinos blancos hasta hace poco se encontraban devaluados pero han pasado a ser muy apreciados por la singularidad de su elaboración y características, y cuenta con un extenso y variado abanico de tipos. Los vinos rosados, son vinos jóvenes procedentes del mismo tipo de uva del que se obtienen los tintos, pero se elaboran como un vino blanco. Se consigue su color por el contacto del mosto con los hollejos por el proceso de maceración. Es un vino singular, versátil y de una gran personalidad. Los vinos tintos, son los vinos por excelencia y tradición, por antigüedad y su perfecta asimilación en el mercado; y son la base de la actividad vinícola por sus cualidades organolépticas que han conquistado al público.

Según Mijares y Saéz (2007), “el vino blanco proviene de la uva blanca o de uva tinta pero con pulpa no coloreada y que se elaboran por fermentación del jugo de uva sin las partes sólidas del racimo. Pueden ser secos, abocados, semisecos, dulces, semidulces y dulces. En cambio, el vino tinto es el que procede del mosto de uvas tintas con el adecuado proceso de elaboración que permite difundir la materia colorante contenida en los hollejos. Como en el caso de los vinos blancos, los hay secos, abocados y dulces aunque este último es infrecuente. Por último, el vino rosado, es elaborado con uvas tintas fermentadas después de un leve contacto con las pieles. El mosto es casi siempre blanco y por lo tanto el color característico lo adquiere de la piel de la uva tinta, y su intensidad colorante es escasa dado el poco tiempo de contacto con los hollejos”

Es importante mencionar que los procesos de fabricación serán diferentes de acuerdo a cada tipo de vino que se desea realizar, según López (2007) y Mijares y Saéz (2007): En primer lugar, para el vino blanco el proceso de elaboración es: recepción de la uva, despalillado, prensado, defangado, fermentación, descube, trasiego, clarificación, filtración y embotellado. En segundo lugar para el vino tinto, es necesario fermentar el mosto en presencia de los hollejos, el proceso sería el siguiente: despalillado, fermentación y maduración, descube, prensado, clarificación, filtración y embotellado. Finalmente, los rosados se elaboran, en vino blanco extrayendo la fracción de color deseable mediante la maceración del zumo con el hollejo de la uva tinta, y se añade normalmente el mosto de prensa, y al llegar a la tonalidad deseada el resto de los procesos es similar al del vino blanco.

5. Procesos de Distribución del Vino

La distribución es compleja de acuerdo a las diferentes bodegas. Luego de tener el producto final estos pasan a ser almacenados para su posterior venta. Las temperaturas del almacenamiento, pueden variar de acuerdo al tipo de vino. Peribañez (2013) menciona, que para evitar que se estropee el vino es importante mantenerlos a ciertas temperaturas: los vinos blancos

entre 7°C - 10°C, vinos rosados entre 6°C - 10°C, los vinos tintos jóvenes entre 12°C- 15°C, y los vinos dulces entre 6°C - 8°C.

Además en los almacenes de las bodegas artesanales si se busca tener una cantidad promedio de producto final al mes, se prefiere no realizar grandes ventas o ventas corporativas para evitar tener faltantes de producto terminado. Ya que lo que buscan es que los clientes vengan al mismo punto de venta ofreciendo un producto de calidad y no tengan la necesidad de venderlo fuera del lugar. Como el punto de venta en la mayoría de las bodegas artesanales es siempre en la misma bodega, no se necesita un complejo sistema de distribución y transporte (Jorge Carrasco, comunicación personal, 6 de noviembre del 2016). La mayoría de pequeños productores en muchos valles del Perú, siguen usando los métodos tradicionales para la elaboración del vino y pisco; sin embargo, ya se usa el camión como transporte (Soarez, 2008).

Sin embargo, en las bodegas artesanales, que tienen otro punto de venta fuera de la misma bodega, tienen un sistema de distribución que consiste en llevar los pedidos de sus clientes corporativos a su mismo punto de venta. Por medio de un vehículo, en el que el transporte está incluido en el precio de venta pactado. El transporte se puede dar por medio del propio vehículo de la bodega o si se necesita una mayor capacidad puede ser alquilado por la misma (Ismael Carpio, comunicación personal, 6 de noviembre del 2016).

6. Procesos de Devolución del Vino

Jorge Carrasco (comunicación personal, 6 de noviembre del 2016), menciona que la devolución de vino como producto final se da en raros casos, ya que la mayoría de clientes son turistas que llevan el producto lejos del lugar donde compraron y se dificulta la devolución. Sin embargo, en caso sucediera una devolución es necesario revisar el producto, evaluar el tipo de queja y proceder con el cambio del producto, así sea que la queja proceda o no, ya que la reputación de la bodega puede ser cuestionada por un caso mínimo que pudo ser solucionado fácilmente, además un caso de devolución efectiva puede ser motivo para que la bodega se haga conocida positivamente.

CAPÍTULO 6: PROCESOS DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA BODEGA “V”

1. Componentes de la cadena de suministro de la bodega artesanal vitivinícola “V” de la provincia de Ica.

Los actores que participan dentro de la cadena de suministro de esta bodega son:

a) Proveedores:

La bodega artesanal “V” cuenta con diferentes tipos de proveedores para las diferentes etapas que tienen la elaboración del vino. En primer lugar, la bodega cuenta con equipos tales como: tolva vibradora, para la recepción de la uva vendimiada, la cinta de selección, para separar la uva de los residuos; la máquina despalladora y la máquina estrujadora, para obtener el mosto; la prensa hidráulica; y los tanques de fermentación de acero inoxidable. Estas maquinarias son adquiridas por proveedores que importan las máquinas desde Italia entre ellos Capsucor Quim Perú. También se utiliza tanques de fermentación de acero inoxidable que provee la empresa Cork Perú y de tanque de material de polietileno, los cuales los provee la empresa Rotoplas y Farplast.

Además existen otros insumos para la elaboración de vino, como es el caso de los insumos enológicos (levaduras, enzimas y ácidos) que provee la empresa Cork Perú. Esta empresa también se encarga de proveer botellas, corchos, cápsulas a la bodega “V”, las cuales son de diferentes formas y tamaños de acuerdo al tipo de vino o pisco que la bodega produce. En el caso de los vinos, las botellas son de forma de flauta color transparente y de burdeo color verde, ambas de 750 ml. La empresa “V” se abastece cada dos meses de tres mil botellas entre las de tipo flauta y tipo burdeo.

Además la empresa Capsucor Quimperu, que cuenta con una tienda en Ica provee a la bodega “V” instrumentos de medición, maquinaria y la mayoría de productos enológicos. Del mismo modo Cartonería F&L en Chincha se encarga de proveer cajas para el empaquetado de los vinos. Por otro lado las etiquetas adhesivas para las botellas son elaboradas por una imprenta en Lima, a la cual se realiza pedidos por millar, la cual envía el pedido por agencia de transporte. Sin embargo, cuando existen faltantes de stock la bodega “V” recurre a comprar pequeñas cantidades a imprentas locales de Ica.

b) Fabricante o bodega V:

La Bodega está dedicada a la fabricación de vino y pisco, la cual cuenta con una planta de producción y un viñedo propios, los que se encuentran a 40 minutos una de la otra.

La planta de producción o llamada Bodega, cuenta con diferentes áreas: recepción de insumos, producción 1 (despalillado hasta prensado), fermentación, producción 2 (filtrado hasta el envasado), área de destilación (solo para pisco), de etiquetado y empaquetado, de almacenamiento, de venta y cata, administrativa. Esta planta está construida con material noble, con áreas abiertas y cerradas, de un solo piso. Cuenta con diferentes máquinas para la producción de vino y pisco, las que son: una cinta de selección, una maquina estrujadora y despalilladora, dos prensas neumáticas, cinco tanques de acero inoxidable, veinte y cinco tanques rotoplas, doce barricas, una filtradora, una maquina embotelladora, una maquina taponadora, un máquina de encapsulado.

Por otro lado, los trabajadores en la bodega para los procesos de elaboración son cinco, incluido el administrativo. Ellos trabajan en las etapas de recepción de la uva, en la cinta de selección quitando los materiales sólidas que llegan con la uva vendimiada; en el despalilladora-estrujadora, en la cual se encuentra una persona supervisando; en el prensado, en el traslado del mosto a los depósitos de fermentación, en la medición constante del jugo de uva, en el trasiego, el clarificado y el filtrado, y en el embotellado. Estas actividades son realizadas por los cinco trabajadores quienes que van rotando de acuerdo a la actividad que se desarrolla en su momento y la cantidad de estos por cada actividad van a depender de la dificultad de cada una, además de la habilidad de estos. Finalmente, la bodega cuenta con tres trabajadores para la venta, los cuales se encargan de la degustación y atención al cliente.

El viñedo cuenta con 25 hectárea, las que están dividido por parcelas en las que se siembran diferentes tipos de uva; de las cuales el 65% es uva quebranta., en la que en promedio se produce 15 mil kilos de uva por hectáreas.

Los trabajadores en el viñedo, son los encargados de la cosecha y el mantenimiento del viñedo y de la vid, los cuales son: un viticultor principal, tres viticultores fijos, dos viticultores temporales y un ingeniero enólogo. Estos tres trabajadores se encuentran a lo largo de todo el año en la bodega; sin embargo, para la época de la vendimia (en la que se cosecha las uvas) se requiere de trabajadores extras que van entre 20 a 30 trabajadores.

La Bodega fabrica diferentes tipos de productos tanto vino como pisco lo cuales son: vino rosé, vino borgoña, vino blanco, vino amore perfecto, vino malbec, Brandy, pisco mosto verde, pisco acholado, pisco puro Italia, pisco puto torontel, pisco puro quebranta, pisco puro albilla, pisco puro moscatel, macerados (canela, coco, romero, kion, lima, maracuyá, aguaymanto y hierba luisa), todo ello hecho a base de diferentes tipos de uva que se detallan en líneas siguientes.

Además cuenta con un transporte propio para el traslado de la uva cosechada del viñedo a la planta.

La bodega en el 2017 ha tenido una producción anual de vino de 10 mil litros y de pisco de 30 mil litros. La bodega viene siendo reconocida por haber ganado en diferentes concurso en la región de pisco y vino durante el 2017, lo cual está generando un mayor imagen y prestigio a la marca, lo que contribuye a un aumento en sus ventas, sin embargo, la empresa mantiene varios problemas en planificación y abastecimiento, que se capítulos posteriores.

c) Distribuidores:

La distribución en la bodega “V” se da de forma directa a su cliente detallista que es un punto de venta propio de la bodega. Este es un servicio en el que el precio del vino incluye el transporte, ya que la misma bodega se hace cargo de él. La bodega cuenta con su propio medio de transporte terrestre, el cual es una camioneta pick up de una cabina que cuenta con capacidad de 100 cajas en la cual caben 12 botellas de 750 ml. Esta actividad es realizada por una o dos personas dependiendo de la cantidad de carga y se realiza en la tarde, el horario de despacho al detallista es entre las dos de la tarde y las seis de la tarde.

d) Detallistas:

La bodega “V”, cuenta con dos puntos de venta propios: uno es el la misma bodega de elaboración del vino, que cuenta con un área de cata, venta de vinos y tragos atendidos por un barman, y que también se ofrece un tour guiado. Y otro punto de venta ubicado a unos 10 minutos de la plaza de Ica. El cual cuenta con un bar para que los clientes pueden consumir y comprar toda la gama de vinos de la bodega así como tragos cortos.

e) Clientes

Con respecto a los clientes, se puede decir que existen dos tipos de clientes que visitan la bodega “V”, los cuales son: en primer lugar, los clientes que van a comprar directamente a la bodega y los clientes que compran en su punto de venta que se encuentra a 10 minutos de la plaza. Los visitantes y futuros clientes, llegan a la bodega y pasan primero por un recorrido por las instalaciones propias de elaboración del vino y luego se les da a degustar sus diferentes tipos de productos, todo este proceso tarda entre media hora a cuarenta minutos. La compra de vino es entregado en bolsas de material couche de color negro con el logo de la bodega. Finalmente, la bodega “V” hay dos medios de pago: con tarjeta Visa y con efectivo.

2. Procesos de cultivo de la Vid

La bodega “V” cuenta con sus propios viñedos en el cual se cultiva diferentes tipos de uva como Torontel, Moscatel, Albilla, Italia, Mollar, Borgoña negra, Grenache gris y Quebranta. De las cuales la quebranta es la que más se produce (ver Anexo R).

El cultivo de la Vid en la Bodega “V” (ver Anexo S) comienza en su viñedo con la siembra de la planta de la Uva, la cual tomará el nombre del sarmiento. Cabe resaltar que el viñedo se encuentra a una hora de distancia de la bodega. Para que sea una buena planta, el viticultor cuida que el sarmiento este vigoroso y las yemas no tengan ninguna quemadura por las fuertes temperaturas de Ica, porque en caso contrario no brota el fruto. La bodega “V” siembra las parras en los meses de mayo y junio, ya que en Ica en esos meses se encuentra con temperatura no tan altas y favorables para la siembra. Además, para que el fruto resultante sea de calidad y genere una mayor cosecha, el suelo tiene que ser muy cuidado, por lo que se agrega diferentes nutrientes (compus y guano), y además tienen diferentes técnicas de cuidado que son indicadas por el ingeniero enólogo.

La siembra en los viñedos de la bodega “V” se da en el mes de mayo, para lo cual se tiene que remover la tierra, botar los desperdicios de sembríos pasados, aplanar la tierra, arar en seco o trazar la línea para sembrar, hacer los hoyos de un metro de profundidad para sembrar la planta la cual viene con una tierra preparada de nutrientes, y desde la superficie hacia arriba se dejar dos yemas para ser plantadas. La distancia que se mantiene entre planta y planta es de dos por tres metros. La tierra que tiene los viñedos de la bodega es de tipo barrial beneficiada por los nutrientes que posee, la cual permite sembrar cualquier tipo de uva. El arado y el aplanado de la tierra se realizan con un tractor, punto, rastrillo y gradita usados para mover la tierra y los otros materiales como picos y lampas. Cuando recién se siembra se riega a los dos o tres días con 3 a 4 litros de agua por cada planta.

Luego del sembrado, las semanas siguientes, se fijan los cabezales los cuales son troncos de eucaliptos o columnas delgadas de cemento, que sirven para tensar alambres a lo largo de las parcelas en los que se amarran los sarmientos que empiezan a crecer producto de la siembra. Estos cabezales tienen como propósito en primer lugar, evitar que los sarmientos en crecimiento se rompan por los fuertes vientos, y en segundo lugar para direccionar el crecimiento proporcionado del fruto. Además estos cabezales están ubicados a una distancia de 3 por 4 metros el uno del otro.

Durante el crecimiento de la planta, el ingeniero enólogo se encarga de analizar los cultivos para identificar las plagas que puedan tener, entre las más comunes en los viñedos son la

“melasa” o “mosca blanca”, la cual tiende a podrir la hoja por lo que la planta ya no elabora fotosíntesis. Asimismo, está el “chanchito” que viene a ser un insecto que mata totalmente a la planta si es que no se toma las medidas correctivas adecuadas.

En el mes de agosto se realiza la poda, la cual es crucial para el crecimiento de las uvas ya que si no se realiza esta etapa, el crecimiento de la uva es escaso y se ramifica por todos las hojas de la planta sin un orden específico. En el mes de setiembre la planta empieza a florear y se realiza el despunte para que el racimo tenga más espacio y estas reciban mayor luz para madurar. Luego de ello se da el crecimiento de los granos o bayas, los que para el mes de diciembre ya están creciendo y en el verano estas ya están hinchadas para que se dé el envero y la maduración del fruto. Cabe mencionar que en el mes de diciembre, cuando las bayas de la uva ya están creciendo, se da el riego en los viñedos de manera natural por las lluvias y también por las aguas provenientes del departamento de Huancavelica por medio de la laguna Choclococha las cuales bajan a la zona del viñedo cuando los cauces se abren.

Antes de que llegue la Vendimia, el ingeniero enólogo realiza las mediciones del nivel de azúcar (grados brix) de cada plantación así como la acidez y el ph, el cual consiste en hacer un análisis de acidez tartárica en un laboratorio. Estos análisis del ph, grados brix y acidez tartárica son los más importantes para saber si la uva está lista para la cosecha. A partir de este análisis, según el tipo de vino a realizar, se requiere que la uva se encuentre en un determinado nivel de grados brix para dar inicio a la cosecha y determinar el orden de cosecha de cada cuartel o parcela. Una planta madura produce 66 kilos aproximados de uva.

3. Procesos de Abastecimiento de uva

En el mes de febrero llega la temporada de la Vendimia, donde se empieza a realizar la cosecha, para lo cual se cuenta con alrededor de 20 a 30 trabajadores temporales, además de los 7 trabajadores regulares que se encuentran todo el año. Esta se lleva a cabo desde muy temprano, entre las cinco o seis de la mañana hasta aproximadamente el mediodía.

La cosecha en la bodega “V” se da de forma manual y el trabajador deposita la uva cosechada en jabas de plástico de una capacidad de entre 22-23 Kg. con ayuda de tijeras de poda corta cada racimo dejando unos 2 a 3 cm de raspón o escobajo con lo que le toma 10 minutos aproximadamente para llenar una jaba de uva. Cada persona llena entre 30 a 40 jabas promedio por jornada de 6 horas.

Las uvas cosechadas en la bodega “V” son la : Torontel, Moscatel, Albilla, Italia, Mollar, Borgoña negra, Grenache gris y Quebranta. Seguidamente se da el transporte de las uvas vendimiadas en jabas que son apiladas una encima de otra y llevaba a la bodega por medio de

camiones, las cuales son cargadas por los propios trabajadores de la cosecha. Adicionalmente la bodega “V” terceriza el transporte, que tiene un horario de trabajo desde las 6 a.m. hasta el mediodía , y para lo cual paga por kilo transportado.

Por otra parte también es necesario abastecerse de maquinaria e insumos para la elaboración del vino, como se mencionó anteriormente. El tiempo promedio que la bodega “V” tiene para poder realizar sus pedidos a sus proveedores es alrededor de 15 días. La forma de pago a la mayoría de sus proveedores es al contado y a contra entrega, pero a algunos por su reiteración de compras tiene la facilidad de pagar a crédito de 30 a 60 días.

Sus pedidos los recibe, por ejemplo en el caso de las botellas y cajas una semana después de haber realizado el pedido. La realización de estos pedidos se puede dar por teléfono o por correo electrónico para enviar una cotización, para luego la bodega “V” depositar al número de cuenta el monto pactado y se procede a coordinar la fecha de entrega. Todos los pedidos llegan por la agencia Soyuz y la bodega lo tiene que recoger en Ica, con lo que en algunos casos necesita alquilar el transporte así como de pallets. Finalmente el almacenamiento de los productos e insumos se dan bajo techo y se mantiene a una temperatura de 21° C con ayuda de equipos de aire acondicionado.

4. Procesos de Fabricación del Vino

La fabricación se lleva a cabo en la bodega “V” mediante diferentes etapas (ver Anexo T) que se describen a continuación:

4.1. Recepción de la uva

Luego de que las uvas son traídas a la bodega mediante jabs por medio del camión, la uva es recepcionada entre las 7 de la mañana y el mediodía por dos trabajadores que cargan las cajas de uva y las vierten a una tolva vibradora que mueve los racimos y permite que algunos residuos sólidos se separan de la uva. Luego de ello, la misma tolva las dirige a la cinta de selección, en la cual participan de dos a tres personas, para retirar manualmente los residuos sólidos que hayan quedado aún como hojas y ramas, los que podría malograr la siguiente máquina a utilizar que es la despalilladora, así como de perjudicar el sabor del mosto.

4.2. Despalillado - Estrujado:

Luego de la Cinta de Selección la uva pasa a la máquina despalilladora. La bodega “V” cuenta con su propia máquina despalilladora en la que se introduce la uva para ser despojada del escobajo y otros materiales sólidos que llegan con la uva vendimiada. Además, esta máquina también tiene la función de estrujar.

La capacidad de producción de esta máquina es de diez mil kilos de uva por hora u hora y media, este dato puede variar en relación a la calidad de la uva. Una vez obtenido los granos de uva sin residuos ni escobajos, con la ayuda de una manguera, se traslada a la siguiente etapa.

4.3. Maceración

Luego del estrujado, el jugo de la uva, el pellejo y la pepa es trasladado al lagar, mediante una manguera con ayuda de una bomba, en donde va a reposar aproximadamente unas 15 a 18 horas y se procederá al macerado del jugo ,el pellejo y la pepa. Cabe mencionar que mientras más tiempo se tenga conservando el macerado será mejor.

Luego de la maceración en el lagar, el líquido obtenido pasa a la puntilla, el cual es un depósito igual al lagar pero de menor capacidad, por medio de un orificio muy pequeño Mientras que los pellejos u hollejos, y las pepitas se quedan en el lagar. El líquido obtenido es traslado mediante la ayuda de una manguera a los tanques de fermentación que pueden ser de acero inoxidable o de polietileno. Este traslado demora entre una hora a hora y media.

4.4. Prensado

El pellejo u hollejo y la pepa que han quedado en el lagar, son trasladados a la máquina prensadora. La bodega “V” cuenta con dos prensas, la primera tiene capacidad para 200 kilos y la segunda tiene capacidad para 1000 kilos.

El prensado comienza a las seis de la tarde, en donde se aplasta por acción de presión, obteniendo de esa manera más líquido de jugo de uva. Lo que queda del prensado se elimina y el jugo se pasa a tanques de fermentación. El tiempo promedio de realizar el prensado es entre 2 a 3 horas por 6000 mil kilos de pellejo y pepa. La cantidad de trabajadores en total desde la recepción de la uva hasta el proceso de prensado es de cuatro personas, quienes van realizando todos los procesos hasta llegar al prensado.

4.5. Fermentación

Luego de que el jugo de uva ha sido trasladado a los tanques de fermentación, se mantienen durante 12 a 15 días para que el azúcar, por acción de las propias levaduras, se convierta en alcohol. La temperatura es un factor muy importante, ya que cuando esta es más alta la fermentación se da más rápido y dura menos de 12 días.

A partir de los tres a cuatro días siguientes, se empieza a medir y a controlar los grados de alcohol en que se está fermentado el jugo de uva. La fermentación se da de manera natural; sin embargo, si fuera necesario se añade insumos enológico para controlar la fermentación, para lo

cual se procura utilizar lo más mínimo. Pero en su mayoría se hace con las mismas enzimas propias de la uva. La bodega busca que la fermentación se encuentre en cero azúcar en alcohol. Además, en la bodega “V” un tanque de capacidad de 2500 litros es llenado con solo 1800 litros para mejor fermentación, ya que este proceso produce gases y dióxido de carbono.

4.6. Trasiego

Luego de la fermentación se procede con el trasiego con el fin de retirar residuos sólidos que puedan haber quedado aún en el mosto. La bodega “V” tiende a realizar el trasiego de dos a tres veces, esta cantidad dependerá de la cantidad de residuos que pueda tener el mosto. El objetivo es retirar mayor cantidad de residuos para que en la etapa del filtrado esta sea mucho más fina y rápida.

4.7. Guarda de vino (maduración)

A continuación del trasiego, con lo obtenido se llena los tanques de acero inoxidable o de Rotoplas para evitar que el mosto se malogre, sin que tenga aire dentro. Esta guarda tiene un tiempo de cuatro meses, para que se obtenga un vino equilibrado.

4.8. Clarificación

Terminado la guarda el mosto ya es vino, con lo que pasa a ser clarificado a través de insumos enológicos y tras haber realizado los trasiego correspondientes. En el trasiego, lo que queda en la base se denomina borra.

4.9. Filtrado

Se realiza el filtrado, ya que de todas formas el vino presenta un poco de impurezas y la filtración logra eliminarlas. El tiempo en que se realiza la filtración es de una hora por cinco mil litros de vino. Para la etapa del filtrado se utiliza una máquina en la que se coloca diez placas de filtración, elaboradas a base de celulosa, las cuales previamente han sido remojadas en agua filtrada por alrededor de media hora. Dichas placas tienen una capacidad de filtrado de mil litros como máximo. Esta máquina filtradora está conectada a una manguera que traslada el vino como producto final a los depósitos para luego proceder con el envasado.

Terminado el procesos de fabricación se logra obtener los siguientes vinos: Perfecto Amor Dulce, Blanco semi seco, Vino Borgoña, Vino Rose y Vino Tinto Malbec para los turistas y hoteles de huacachina, asimismo restaurantes ubicados en la plaza de armas de Ica.

4.10. Envasado

Las botellas utilizadas para el vino son de dos tipos en la bodega “V”, las botellas flautas transparentes y las burdeo color verde de 750 mililitros cada una. En primer lugar, las botellas se

lavan de dos formas, una mediante una máquina lavadora de botellas a presión; y la otra poniéndolas en un tanque con sustancias para desinfectar las botellas y luego ser lavadas con agua limpia.

En segundo lugar, a través de máquina llenadora se vierte el vino a las botellas limpias e inmediatamente son selladas con el corcho o tapón a través de un taponador. El corcho usado en la bodega “V” son de dos tipos, natural prensado y el sintético.

En tercer lugar, se lleva a cabo el encapsulado que consiste en proteger el corcho y asegurar su limpieza. El encapsulado se lleva a cabo mediante la máquina encapsuladora que tiene forma de secadora, y proporcionar aire caliente de uno a dos segundos y hace que esta cápsula se adhiera fijamente al pico de la botella para que esté lista para etiquetado. El material de la cápsula utilizada en la bodega “V” es de papel aluminio, y en el cual se encapsula en promedio ciento cincuenta botellas en 1 hora. Cabe mencionar que las mermas de botellas es aproximadamente 0.01% (entre el lavado y el embotellado).

4.11. Etiquetado:

En la bodega “V” se hace uso de etiquetas y contraetiquetas adhesivas que se colocan manualmente en las botellas. Se ha adaptado un molde donde se coloca la botella de vino para que las etiquetas se coloquen a la misma altura, sean más centradas y se estandarice.

La etiqueta y contraetiqueta cuenta con los requerimientos mínimos de información para poder ser comercializados. Luego de ello, estas botellas etiquetadas pasan a ser empaquetadas en cajas de cartón que cuentan con separadores, y que tienen capacidad de doce botellas por caja. Estas cajas cuentan con el logo de la bodega y con información sobre el contenido, y son de color marrón. Sin embargo, previo a ser empaquetadas son almacenadas en jabs de plástico apiladas en un máximo de cinco niveles, en un ambiente de 21° C.

Para armar alrededor de treinta y cinco cajas se utiliza media hora. Estas cajas son pegadas en la base con pegamento para mayor seguridad la cual es aplicada con un cuchillo y luego se espera entre quince a veinte minutos para poder colocar las botellas de vino. Luego las cajas son selladas con cinta adhesiva y apiladas sobre parihuelas de madera en su almacén en columnas de máximo 4 niveles, y cuenta con una temperatura ambiental de 21° C para garantizar el buen estado del vino.

Para llevar a cabo las tareas ya descritas tienen como indumentaria un gorro, botas de gomas, un pantalón y un polo con el logo de la bodega. Asimismo su jornada de trabajo va desde

las 8:00 a.m a 5:00 p.m. con una hora de refrigerio. Las trabajadoras desde la fermentación hasta el empaquetado son un total de 3 personas.

5. Procesos de Distribución del Vino

La bodega “V” cuenta con un punto de venta en el misma bodega y un segundo local en la ciudad de Ica por lo que el abastecimiento de producto final es bastante simple, y por ello estas cajas de vino se trasladan en el vehículo que la bodega elija. El tipo de transporte para la los productos finales hacia el punto de venta puede darse de dos formas, una con la misma movilidad propia de la bodega la cual es un pick up de una cabina; y la segunda forma es mediante el uso de un taxi contratado por la bodega. La elección dependerá de si la bodega tiene el tiempo y la disponibilidad de mano de obra para asignar a alguien que lleve los productos, o de lo contrario se elegirá un taxi.

Cabe mencionar que a diferencia de las bodegas vitivinícolas industriales que tiene una cartera clientes mucho mayor, tanto minoristas como mayoristas, restaurantes, tiendas en la zona; y además sus vino a ser producidos en mayor cantidad y más industrializados son de menor precio y se distribuyen a nivel nacional y se encuentran en casi todos los supermercados e incluso sus productos son exportados, con lo cual posee una distribución compleja.

6. Procesos de Devolución del Vino:

Realizada la venta, existen casos en los que los clientes pueden no estar del todo satisfecho con el producto adquirido por diversas razones, lo cual le lleva a la decisión de devolver el producto. En la bodega “V” no ha habido un caso de devolución de producto, por lo que aún no cuentan con un plan de contingencia ante estos eventos. Sin embargo, no es usual que haya devoluciones, sobre todo porque muchos de los clientes son turistas extranjeros o nacionales y no tienen la oportunidad de reclamar por estos, siempre en cuando se detecte algún problema.

CAPÍTULO 7: ADAPTACIÓN DEL MODELO SCOR

1. Selección y justificación de métricas/variables del SCOR

Las variables han sido seleccionadas según la revisión teórica de la industria, entrevista con expertos (ver Anexo U) y la propia observación. Estas van a ser clasificadas de acuerdo a los actores de la cadena de suministro y a su vez tendrá una subdivisión según los procesos del modelo SCOR en su primer nivel, que son el de planificación, abastecimiento, fabricación, distribución y devolución. En cada proceso las variables han sido justificadas y tienen un peso, que suma un total del cien por ciento (100%).

Los actores de la cadena de suministros son los proveedores, los fabricantes que en este caso que es la bodega vitivinícola, y el detallista o el punto de venta propio de la bodega. En este caso no hay un actor distribuidor porque es la misma bodega quien vende sus productos por medio de su propia bodega y por medio de su punto de venta. Los actores se detallan a continuación y son divididos según los procesos del modelo SCOR, para poder explicar sus variables a evaluar dentro de ellas.

1.1. Proveedor

Estos primeros actores son de vital importancia, debido a que dan inicio a la cadena de suministro y son los que proveen los insumos necesarios, tanto materia prima como productos en proceso o finales, para poder producir el producto final. En el caso de las bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica estás, como se mencionó anteriormente, son proveedoras de botellas, tanques de fermentación, máquinas, corchos, herramientas, entre otros.

Los proveedores de las bodegas vitivinícolas son distribuidores directos, todos sus productos son importados, y no realizan un proceso adicional de transformación sobre dichos productos, con lo cual no habrá proceso de fabricación en este actor. Entonces para este actor se evaluará los procesos de planificación, abastecimiento, distribución y devolución; que se detalla a continuación:

1.1.1. Planificación

Para este actor se han considerado cuatro variables a ser evaluadas (ver Anexo V); con lo cual una de las variables que se considera de suma importancia es la planificación para el abastecimiento en base a una estimación de la demanda, debido a que permitirán satisfacer todas las necesidades del cliente y direccionan las actividades de producción y del mismo modo a que se puede tener el stock suficiente que los clientes demandan, con lo cual tendrá un peso del 40%. De igual manera, se considera importante el stock de seguridad con un 22%, ya que permite

asegurar una disponibilidad de los productos a los clientes ante imprevistos. Sin embargo, las capacitaciones son muy importantes ya que beneficia a la empresa como a los empleados, pero no son determinantes como la planificación del abastecimiento y respecto a las demás variables obtiene un menor peso de 18%.

1.1.2. Abastecimiento

En este proceso se hace referencia a las actividades de adquirir todo insumo o material necesario para que el proveedor empiece sus procesos de producción y/o comercialización propios de su rubro de negocio. Para el cual, se evaluará un total de cuatro variables (ver Anexo W).

Para este actor, una de las variables con mayor peso se le ha dado a la importancia de manejar un sistema de control de inventarios mediante alguna herramienta, es de suma importancia para la empresa conocer los productos que se tiene y como es el movimiento de estos; y poder así abastecer con cantidad específica; así mismo permite poder identificar cuáles productos tienen baja rotación y están generando costos a la empresa; con lo cual esta variable tiene un peso del 39%. Por otro lado, una de las variables a evaluar que tiene el menor peso es respecto al control en la recepción de los productos adquiridos a los proveedores extranjeros, que tiene un peso de 15%. Si bien todo producto recibido deber ser revisado antes de almacenarlo, en el caso de esta variable al ser productos importados que vienen en contenedores vía marítima, hay factores externos que vienen incluidos y que el proveedor entiende, se considera una variable respecto a las demás de esta categoría la de menor puntaje.

1.1.3. Distribución

El proveedor, en estos procesos, tiene sus centrales en Lima y otros con un punto de venta en Lima, con lo cual la distribución se hace de Lima a Ica, o en el mismo Ica. Este proceso será evaluado de acuerdo a tres variables (ver Anexo X).

Para este actor se ha tomado como variable de mayor peso a la revisión del producto a despachar, en el cual se verifica que la cantidad y el producto estén conforme a lo solicitado. Esta variable tiene un peso del 45% debido a que es necesario realizar una supervisión de la carga solicitada por el cliente antes de que sea transportada y poder tener la seguridad que el producto se está enviando en las condiciones requeridas, y evitar problemas con los clientes. Del mismo modo, en esta industria es importante que se dé un valor agregado por medio de la facilidad en que el cliente pueda contratar su propio medio de transporte, en el que este último pueda ahorrar costos de transportes ya que el contratar por su elección será mucho menor que el brindado por el propio proveedor, con lo cual esta variable tiene un peso del 35%. Por otro lado, la variable con un menor peso, pero igual de importante, es respecto si el producto es entregado en el tiempo

establecido y conforme a lo solicitado para su cliente, este tiene un peso del 20%, ya que es importante saber si el cliente recibe la cantidad acordado y en un tiempo que no le perjudique a su producción ni a toda su cadena productiva, y así brindar un mejor servicio y darle la satisfacción al cliente.

1.1.4. Devolución

La devolución se puede realizar o no de acuerdo a la disposición de acuerdo a cada proveedor y esta se puede dar por fallas o daños en los productos solicitados, en este proceso se evaluarán cuatro variables (ver Anexo Y).

Hoy en día contar con un sistema de devolución es fundamental en una empresa para crear valor agregado y brindar un mejor servicio al cliente al satisfacer sus necesidades e incomodidades; por ello la variable que mide si la empresa cuenta con sistema de devolución ante productos dañados o defectuosos tiene un peso del 36%. Por otro lado, a comparación de otra variable como es el plazo de realizar una devolución, esto dependerá del proveedor y de sus tiempos de despacho y del mismo modo de la necesidad del cliente, respecto a otras variables esta obtiene el puntaje de 20%.

1.2. Fabricante

Los fabricantes son los actores principales de la industria vitivinícola que desempeñan su trabajo en las bodegas, por lo que, en la industria, cuando se hace referencia a la bodega nos referimos a los fabricantes. Ellos se encargan de elaborar el vino el cual pasa por una serie de procesos de transformación.

1.2.1. Planificación

Los procesos de planificación en la industria vitivinícola, se consideran de suma importancia, ya que en este tipo de industria la producción del vino se da una sola vez al año, por ello para este proceso se evaluarán nueve variables (ver Anexo Z). De modo que los procesos de planificación ayudan tanto para planificar cómo será la cosecha y elaboración del vino, asimismo de acuerdo a la industria vitivinícola deben cumplir con ciertas planificaciones necesarias, por ello como punto importante se encuentra las capacitaciones sobre hábitos de higiene y técnicas de limpieza, el cual es necesario que el personal de la bodega reciba, del mismo modo tener registro de los mantenimientos de las máquinas, las cuales son indispensable para todo el proceso de elaboración del vino, estas dos variables tienen el mismo peso de 13%. También importante a tener en cuenta es si se tiene procedimientos escritos sobre la elaboración de vino, es muy necesaria en la industria contar el cual los trabajadores tendrán que seguir para así evitar demoras en la productos. De igual manera, es necesario que todos los procesos de elaboración de vino estén

documentados para que el personal pueda seguir esos pasos de elaboración en un momento en que no haya nadie que les esté supervisando; pero también es necesario que exista una persona encargada de supervisar dichos procesos y verificar que se den correctamente, esto permitirá que se no se den demoras y que no se contamine el producto, estas dos variables tienen el peso de 12% cada una. Por otro lado, respecto a las variables seleccionadas, las que tienen un peso menor se encuentra la planificación de la cosecha, y la planificaciones de la limpieza y desinfección de la bodega, son variables muy importantes, ya que la primera es el primer proceso antes de la elaboración y es fundamental para tener la materia prima; y la segunda es también fundamental pues es necesaria la limpieza en todos los procesos de elaboración del vino para evitar cualquier contaminación y pérdida de vino. Pero se tiene otras variables que son necesarias y obligatorias en la industria vitivinícola, por lo cual estas variables tienen de peso 7% cada una.

1.2.2. Abastecimiento

El abastecimiento es un proceso primordial para que el fabricante inicie la producción del vino tras haber obtenido los insumos y materiales necesarios. El abastecimiento para el fabricante, en este caso la Bodega Vitivinícola artesanal, incluye tanto materia prima que viene a ser la uva proveniente de los fundos, como los otros insumos enológicos y materiales que son abastecidos por los proveedores. Para este proceso se evaluarán un total de once variables (ver Anexo AA).

Para este actor es importante evaluar, si la bodega utiliza recipientes o jabas aptas para realizar la cosecha de la uva, es esto es donde se depositará la uva recién cosechada para llevar a la bodega para su elaboración, es importante que se encuentren limpios y en buen estado para así evitar la contaminación cruzada de la materia prima, este variable pesa 13%, y para ello antes a la uva debe hacerle pruebas control para poder saber que están lista para cosecha y así no cosechar antes de tiempo y que se pierda la producción, y sabes si tiene las características necesarias para poder elaborar el vino, sin esas pruebas no se sabrá cuándo cosechar y hasta se podría perder la uva, por ello esta variable tiene el peso del 12%. Sin embargo, entre las variables de menor peso se encuentran si se limpian y desinfectan los instrumentos antes de realizar la cosecha, estos son cuchillos, tijera, entre otros, tienen que cumplir esta condición sin embargo no es determinante para que el vino sea elaborado, puesto que en la viña igual se mezcla con tierra o en el transporte, de alguna manera se contaminarán de polvo. Además, la uva como pasa por proceso de fermentación donde mueren todas las posibles bacterias, pero lo recomendable es tenerlas limpias y evitar cualquier futura contaminación; esta variable tienen un peso de 6%.

1.2.3. Fabricación

En este proceso se realiza la transformación de la materia prima, la uva, para obtener el producto final, el vino. Este proceso es el que tiene mayor duración y en el cual se evaluarán un total de diez variables (ver Anexo AB). Para este actor, es muy necesario que los trabajadores cuenten con medidas de higiene para la elaboración de vino puesto que están trabajando con materia prima y puede caerse cualquier parte extraña y estropear el producto final, con lo que el trabajador debe tener un uniforme adecuado para evitar cualquier contaminación al producto final. Asimismo, es muy necesario que la bodega maneje registros de todas sus actividades en todos los procesos de producción del vino, puesto que permitirá tener un historial y poder saber en qué actividades hay puntos críticos para que se mejore. Estas dos variables tienen un peso del 12%. Por otro lado, con un menor peso del 8% se tiene a si las botellas para envasar vino se encuentran limpias y desinfectadas, debido a que es algo que toda bodega debe hacer y lo hace, ya que sino el vino se malogrará y la que pierde es la bodega, de igual modo hay otras variables muy necesarias por lo cual se tuvieron que poner un mayor peso.

1.2.4. Distribución

Para la bodega en la distribución es importante y se evaluarán un total de ocho variables (ver Anexo AC); en primer lugar, una de las variables es que el producto final se encuentre almacenado para su distribución en un lugar que no lo deteriore, ni lo contamine, y muy ventilado, por el cual de acuerdo a la industria es muy necesario que cumpla con dichas características que eviten lo antes mencionado, por ello es una variable con un peso del 19%. Del mismo modo es importante distribuir los primeros productos envasados de vino, debido a que una bodega artesanal el vino que produce no es un vino para guardar, y conservar un vino buen tiempo necesita de condiciones especiales que en la mayoría de casos una bodega artesanal no cuenta, por ello es importante poder tener un control que lo que primero se produce es lo que primero se distribuye para la venta, esta variable tiene un peso del 18%. De otro lado, entre las variables con un menor peso pero no de menor importancia, se encuentra si todos los productos son enviados en el tiempo acordado al detallista o punto de venta propio de la bodega, debido a que pertenecer a un mismo grupo no es un tema en el que se enfoque la distribución de la bodega, con el cual tiene un peso del 6%.

1.2.5. Devolución

Este proceso en el fabricante, la bodega vitivinícola artesanal, tiene cuatro variables a ser evaluadas (ver Anexo AD). La bodega como todo vendedor de un producto que busca la satisfacción de los clientes, sin embargo la bodega “V” no cuenta con un sistema de atención al cliente y reclamos, el cual en la industria vitivinícola es muy necesario. Esta variable permitirá a

la bodega obtener información que pueda desconocer la empresa e identificar qué productos está fallando, asimismo ayudará a mejorar los procesos de la bodega y con ello brindar un mejor servicio y producto al cliente, por ello esta variable tiene un peso del 29%.

Del mismo modo para la industria y para la bodega es necesario que los productos no conformes y devueltos se encuentren almacenados en un lugar identificado y separado de los productos en buen estado para la venta, y evitar cualquier confusión en entrega del producto, con lo cual también tiene un peso del 29%. Por el contrario el tiempo de devolución a su punto de venta es de rápida respuesta, tiene un peso mayor y esto ocurre del mismo modo por ser de una misma empresa no es algo que afecte ni al detallista o al fabricante, sin embargo es importante que si sea de rápida respuesta puesto que la satisfacción del cliente en el punto de venta se afecta, por lo cual este pesa 19%. Cabe mencionar que con este proceso de devolución no solo se brinda una mejor atención y satisfacción al cliente sino también se evitará que se la bodega genere costos adicionales por no brindar un producto de calidad, y evitando así que se genera una mala imagen.

1.3. Detallista

En las bodegas artesanales el punto de venta se da en su propia bodega donde se da la producción, donde se cuenta con un área de degustación y venta del producto final, el vino, y donde existen vendedores encargados de este trabajo. Además algunas bodegas, cuentan con otro punto de venta minorista ubicado en un lugar más céntrico. El detallista no cuenta con el proceso de fabricación, puesto que la bodega es la que realiza el producto final y el detallista solo comercializa, además tampoco tienen proceso de distribución, ya que todo tipo de venta se hace directamente en el punto de venta, con lo cual los procesos a evaluar para este actor son: planificación, abastecimiento y devolución.

1.3.1. Planificación:

La planificación como en todo actor es importante, en este caso el detallista vendría a ser el punto de venta propio que tiene la bodega. Para este proceso se evaluarán tres variables (ver Anexo AE). Entre las cuales se tiene con un mayor peso la variable sobre si se realiza algún pronóstico de ventas para realizar el abastecimiento de sus productos a la Bodega “V”, debido a que como toda empresa es importante saber cuánto se pedirá y tener respecto a un pronóstico la cantidad necesaria y así evitar roturas de stock que perjudique directamente al cliente, con lo cual esta variable tiene un peso del 36%, y por el contrario la variable con menor peso en este proceso se encuentra la capacitación del personal de acuerdo a las actividades que estos realizan, si bien tiene un menor peso no es tanta la diferencia, porque sí es necesario que todo personal esté capacitado para realizar todas sus funciones, con lo cual tiene un peso del 31%.

1.3.2. Abastecimiento:

Para el detallista o punto de venta de la bodega, el abastecimiento es un proceso muy importante, pues que sin un stock en existencias para la venta es muy difícil que se pueda brindar atención al cliente ni ofrecer su servicio de venta de producto, con lo cual la empresa perdería dinero y presencia. Para este proceso se evaluarán cuatro variables (ver Anexo AF). La variable con un mayor peso respecto a las demás se encuentra el si se cuenta con el stock de existencias suficiente para poder atender a la demanda, es muy importante ya que sin existencia no funcionara el punto de venta, además de generar una insatisfacción al cliente y hasta se puede perder clientes, con lo cual esta variable tiene un peso del 28%. Por el contrario, la variable con menor peso entre las que se evalúa, pero no de menor importancia es respecto a si se da una verificación de la cantidad y calidad de los productos solicitados por parte del detallista a la bodega, es necesario que todo producto que llega sea verificado y así darse cuenta si el producto llegó defectuoso, roto, o en mal estado, y el cliente reciba un producto de mala calidad y perjudicando la imagen de la empresa. Sin embargo, ya que se tiene otras variables también de importancia, esta última tiene el menor peso de 20%

1.3.3. Devolución

Para este proceso se están evaluando un total de dos variables (ver Anexo AG). Estas variables se encuentran si existe un sistema de devolución o logística inversa en el detallista, y la otra es si se cuenta con algún registro de los productos cambiados o devueltos, que se considera son las variables que se pueden analizar. La devolución como se ha mencionado es algo indispensable que debería existir en una empresa que brinda algún producto o servicio pues depende de los clientes, sin embargo en las bodegas vitivinícolas como en el detallista o punto de venta de la bodega es inusual que exista. Una devolución por el mismo hecho que los clientes en su mayoría son turistas tanto nacionales como extranjeros y además de ser el vino un producto de consumo, pero si es un proceso que se evaluará. Por ello las dos variables tienen un peso del 59% y 41% respectivamente.

1.4. Cliente:

Las bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica, como se ha mencionado anteriormente se caracterizan por vender en su misma bodega, a diferencia de algunas que cuentan con un punto de venta. Sin embargo, en ese sentido la cadena se suministró no se ahondará en este actor ya que la cadena para esta bodega termina hasta su punto de venta final, en este caso el detallista. Los clientes para este tipo de bodegas, son turistas nacionales y extranjeros, que van a la bodega o al punto de venta a comprar.

CAPÍTULO 8: APLICACIÓN DEL MODELO A LA BODEGA “V” Y SUS HALLAZGOS

En este capítulo se plasma la bodega “V”, que ha sido analizada mediante un análisis de las entrevistas realizadas a los diferentes actores de la cadena. Y con una mayor profundidad en observación, seguimiento a la bodega “V”, que es el fabricante y a su vez realiza la distribución en la cadena de suministro hacia el detallista. A cada variable se le asignará un puntaje que será 1 o 0 de acuerdo al modelo SCOR, lo que representa si cumple o no respectivamente.

1. Proveedor:

Es el primer actor en la cadena de suministro del vino. En el caso de las bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica se mencionó que los principales proveedores en general para todas las bodegas vitivinícolas son tres: Soluciones y Empaque, Capsucor Quim Perú y Cork Perú, quienes son proveedores que suministran todo lo necesario para producir vino y pisco. En este caso se analizará a las dos empresas con que la bodega “V” trabaja actualmente.

1.1. Proveedor A: Cork Perú

Es una empresa peruana multisectorial con más de 10 años en el mercado, la cual ofrece productos de calidad orientados para el sector vitivinícola y agroindustrial como: tanques de acero inoxidable, maquinaria, envases de vidrio, tapones, tapas, entre otros; así también ofrecen botellas para aceites, y productos para la implementación y organización de oficinas, como por ejemplo: planchas de corchos, pizarras, cinta de embalaje, rollos de corcho entre otros. La empresa cuenta con un equipo de ventas que viaja a diferentes provincias para captar a sus clientes.

Cork Perú fue formada hace 15 años con empresarios peruanos y tiene como gerente general a Ever Bravo. La empresa se inicia con la venta de planchas de corcho; sin embargo hace 5 años se cambió rotundamente a la venta de productos necesarios para la elaboración de vinos y piscos. Primero se empezó con la venta de corchos, tapas, los tapones, cápsulas y poco a poco viendo las necesidades de la bodega incursionaron en maquinarias como despalladoras, filtradoras, tanques de acero inoxidables, así como barricas entre otros.

Esta empresa es un distribuidor directo, todos sus productos son importados de diferente países, entre ellos: Chile, del cual son distribuidores oficiales de Cristalerías Toro; España, de donde importan las cápsulas a la empresa Metalux, y las tapas a la empresa Torren; Francia, lo que son productos enológicos a la empresa La Francè; Portugal, de donde importan el corcho de

la empresa Portugal Piedade; y algunos productos especializados que son las botellas super premium importadas de Francia a la empresa Saver Glass.

Cork Perú tiene como principales clientes en lo que respecta la industria vitivinícola a las empresas: Pisco Porton, Queirolo, Ocucaje, Tacama, Cuatro Gallos, Viña Los Campos, Viña los Reyes, Viña Santa María, entre otros. Atiende tanto nivel nacional, como en Bolivia y en Ecuador. Y en el sector de librería su principal cliente es el grupo Cencosud. Asimismo, entre sus principales competidores se encuentran las empresas: Aparcana, Capsu Corp, y Soluciones y empaques. Sin embargo, lo que les diferencia a Cork Perú es sus productos de calidad.

1.1.1. Planificación

Tabla 1: Justificación y puntaje de las Variables de planificación del proveedor A

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿Se realiza una planificación del abastecimiento en base a una estimación de la demanda?	El área logística es la encargada de realizar los pedidos para el abastecimiento de los productos, junto con la ayuda del área de ventas. Esta área de ventas cuenta con trabajadores de campo quienes viajan a los diferentes departamentos a visitar a sus clientes, y con trabajadores fijos en Lima. Estos vendedores de acuerdo a los requerimientos de sus clientes van escribiendo su lista de pedidos, y así se consolidan todos los pedidos de todos los vendedores, y eso se da al área de logística. Esta área logística pide la cantidad y tipo de sus productos conforme a las ventas que se han hecho en años pasados de acuerdo al historial de los pedidos de los vendedores. Los pedidos se hacen generalmente de manera mensual, y demoran en llegar aproximadamente entre tres a cuatro meses al puerto del Callao en caso sean personalizados, si son estándar llegan un promedio de dos meses y medio. Estos productos llegan vía marítima en contenedores, aproximadamente 4 contenedores, y es recibido por una agente de aduanas contratado por la empresa, quienes se encargan de traer los productos a los almacenes de la empresa y lo descargan.	1
2. ¿Se realizan los pedidos de compras en coordinación conjunta con las áreas Involucradas?	Existe mucha relación entre el área logística y el área de ventas, esta segunda área es la encargada de proveer la cantidad productos pedidos por clientes, quienes mandan a logística para que se encargue de abastecer los. Es un trabajo en conjunto, que se está en constante comunicación, ya que gracias a la lista de requerimientos de clientes que entregan los vendedores logística puede manejar un historial que sirve para la compra de los productos requeridos. Siempre hay una integración entre las áreas, ya que por ejemplo los vendedores preguntan si hay stock para la venta, o si se enterarme cómo va el avance del pedido, del mismo modo logística también informa los cronogramas de las llegadas de los productos, o informan que por ejemplo en Europa en el mes de agosto están de vacaciones.	1

Elaboración propia

Tabla 1: Justificación y puntaje de las Variables de planificación del proveedor A (Continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
3. ¿Los colaboradores mantienen capacitaciones constantes afines a sus funciones?	Todos los trabajadores la empresa son personas capacitadas, con estudios. Los vendedores que en especial tratan directamente con el cliente deben estar capacitados y necesitan saber sobre cómo se fabrica los productos, si es apto o no, de qué árbol son producidos; asimismo deben saber sobre de qué material están hecho cada producto, sus ventajas, entre otros; todo lo que necesitan para poder vender el producto al cliente. Y esto es dado por la empresa y por los mismos proveedores de sus productos. Sus capacitaciones son constantes tanto respecto al producto, inocuidad y calidad, entre otros.	1
4. ¿La empresa cuenta con un stock de seguridad para la temporada de alta demanda?	La empresa sí maneja un stock de seguridad de sus productos, de aproximadamente para abastecer a sus cliente de tres a cuatro meses. Además sus pedidos por parte de sus clientes son anticipados, las bodegas vitivinícolas hacen sus pedidos en promedio con seis meses de anticipación.	1

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo V) y a su puntaje asignado:

Tabla 2: Puntaje obtenido por el proveedor A en el proceso de planificación

Variable	1	2	3	4	
Peso	40%	20%	18%	22%	100%
Puntaje	1	1	1	1	
Total	0.4	0.2	0.18	0.22	1

Elaboración propia

Por lo tanto de acuerdo a cada peso de la variable y al puntaje asignado, se obtiene un resultado final de este proceso de planificación del proveedor. Como se puede apreciar se tiene un puntaje total del proceso de 1, que es el puntaje máximo a obtener; un proceso con un muy buen puntaje, como se puede apreciar este proveedor maneja de manera óptima la planificación, tanto la planificación de su abastecimiento en base a pronósticos, al igual que la coordinación conjunta con otras áreas para lograr ello, son de vital importancia en una empresa y este proveedor cumple muy bien con ello. De igual modo los trabajadores reciben capacitaciones, enfocado más en los vendedores de quienes depende de que la bodega pueda comprar sus productos y los encargados de visitar y ofrecer los productos a los clientes, así como estar capacitado para ofrecer los nuevos productos. Finalmente, cuentan con un stock de seguridad con una capacidad para abastecer a sus cliente de tres a cuatro meses, tiempo promedio que para la industria y tanto para

el modo de los pedidos que son anticipados, es un tiempo considerablemente bueno; sin embargo siempre existirán situaciones inusuales en la demanda que puedan romper el stock .

1.1.2 Abastecimiento

Tabla 3: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del proveedor A

VARIABLES	JUSTIFICACIÓN	PUNTAJE
1. ¿La empresa cuenta con una cantidad de stock o existencias suficientes para abastecer su demanda?	La empresa maneja un stock de existencia suficiente para abastecer tres a cuatro meses de sus pedidos. Cuando el stock está en 20000, 40000 ó 70000 unidades dependiendo de cada tipo ya se va pidiendo. Sin embargo, a veces se rompe el stock cuando no hay producción en Lima y se tiene que esperar a que lleguen los productos que se están importando.	1
2. ¿En la recepción de los productos adquiridos se realiza un control de dichos productos?	A la hora que los productos son recibidos en la planta de la empresa, son revisados y se hace un control. Los pedidos llegan en contenedores con candado, a su llega se abre y se revisa por los trabajadores que se van turnando las actividades a realiza. El equipo de almacén está conformado por diez trabajadores y cuando llega el producto usan un pato para poder trasladar el producto y para guardar. Sin embargo como es vía marítima, el mar tiene salitre y los pallets a veces llegan sudando, pero ya son factores externos de la naturaleza que ya viene incluido.	1
3. ¿Todos los pedidos llegan en el tiempo acordado?	Se tiene cronograma y sistema logístico que pone las fechas de llegada de los fechas de pedido, los pedidos demoran en llegar entre tres a cuatro meses si son personalizados, pero si son simples demoran alrededor de dos meses y medio. Sin embargo, no siempre llega en el tiempo que se acordó, aproximadamente solo el 80% llega en el tiempo acordado por temas de imprevisto o por factores externos previo del medio de transporte que es marítimo. Por ejemplo, estos imprevistos puede ser una huelga en algún puerto por el que los pedidos que llegan tendrán que irse a Ecuador o Chile y luego volver al puerto del Callao cuando ya pueda descargar.	0
4. ¿La empresa maneja algunas herramientas para el control de los inventarios?	Toda la empresa Cork Perú maneja en sus sistema interno la herramienta TSI, el cual permite trabajar automáticamente, donde se ingresa los productos y esta herramienta te dice si hay o no hay stock. Este permite facturar y evita que se venda algo que no se tiene.	1

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo W) y a su puntaje asignado:

Tabla 4: Puntaje obtenido por el proveedor A en el proceso de abastecimiento

Variable	1	2	3	4	
Peso	26%	15%	20%	39%	100%
Puntaje	1	1	0	1	
Total	0.26	0.15	0	0.39	0.80

Elaboración propia

De acuerdo a cada peso de la variable y al puntaje asignado se obtiene un resultado final 0.80 para el proceso de abastecimiento del proveedor. En comparación con el proceso de planificación este puntaje está por debajo, pero a pesar que es una empresa con experiencia en su mercado el abastecimiento es un proceso importante para asegurar sus actividades propias de su negocio y, en base a su puntaje total, se puede apreciar que su manejo es buen. Esto se afirma por lo siguiente: la empresa maneja un stock de existencia para atender a la demanda, maneja un sistema de control de inventario con su herramienta respectiva con el que puede tener un control automatizado, y manejan un buen control de sus productos comprados, por ello en esas variables se asignó el puntaje máximo. Sin embargo, el tiempo de entrega del pedido no siempre se da en el tiempo acordado, no hay un tiempo específico pero si se tiene un rango, a pesar de eso como se menciona solo el 80% cumple con ello, con lo cual el puntaje asignado fue de 0.

1.1.3. Distribución

Tabla 5: Justificación y puntaje de las Variables de distribución del proveedor A

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿Se revisa que la cantidad y el producto a despachar esté conforme a lo solicitado?	A la hora de despachar un producto, la empresa cuenta con personas que controlan dicho despacho. Dos personas son encargadas de controlar el despacho, y verifican que la cantidad y el producto este acuerdo con la orden de remisión. Hay dos controles, el primero es cuando sale de la bodega para que entre a la movilidad, en este, un trabajador cuenta y verifica que lo que sale este conforme a la guía y da su conformidad mediante una firma y el registro de su nombre; el segundo y último control, es antes de que el producto suba a la movilidad, en el que se hace el mismo procedimiento por otra persona encargada, quien firma y pone su nombre para su conformidad. Entonces se puede identificar quien verificó la orden.	1

Elaboración propia

Tabla 5: Justificación y puntaje de las Variables de distribución del proveedor A (Continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
2. ¿El producto final se entrega en el tiempo y lugar establecido y conforme a lo solicitado?	La empresa despacha los productos solicitados en el tiempo que se acordó, y el lugar en su mayoría es en una agencia de transporte. El producto a despacharse pasa por control de cantidad y calidad; y además hay una persona encargada en recepción de llamar a los clientes y de verificar que el pedido ha llegado conforme, al igual que el vendedor le hace seguimiento si el pedido fue recibido. La bodega es la persona que decide por qué agencia se entregará, un transporte contratado, y la bodega asume el pago del flete. La empresa Cork Perú trata en su mayoría de despachar lo más rápido posible; sin embargo dependerá del transporte que la bodega elija.	1
3. ¿La empresa Permite y brinda las facilidades para que el cliente elija el tipo de transporte según sus necesidades?	La empresa Cork Perú cuenta con transportes externos que trabajan con la empresa para la distribución de sus productos, en el cual ellos corren con todos los requerimientos y necesidades para su distribución. Sin embargo, el precio del envío o flete no está incluido en el precio y la bodega es quien corre con esos gastos. El cliente puede enviar su propia movilidad o alguien conocido por el tema del flete, todo va depender de la elección del cliente. Pero generalmente se deja en una agencia de transporte que indique el cliente y esta se encarga de llevarla hasta la agencia de destino, por ejemplo de Lima a Ica mayormente se envía con la empresa Soyuz o Flores porque son los más rápidos; y cuando son transporte de carga se demora un poco más en llegar porque tiene que llenar su carga. El transporte no requiere condiciones especiales, solo en el caso de botellas al ser enviados en pallets deben estar bien protegidos para evitar que se rajen y es un punto en el que se preocupa.	1

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo X) y a su puntaje asignado:

Tabla 6: Puntaje obtenido por el proveedor A en el proceso de distribución

Variable	1	2	3	
Peso	45%	20%	35%	100%
Puntaje	1	1	1	
Total	0.45	0.20	0.35	1

Elaboración propia

Para este proceso se obtuvo un puntaje total de 1, hasta ahora el segundo proceso con el máximo puntaje. Dado que las variables evaluadas, una variable sobre si el producto final es entregado en el tiempo acordado y conforme a lo establecido, se ha asignado un puntaje de 1 debido a que se maneja mecanismos para controlar que el producto a despachar salga con destino al cliente con la cantidad y el producto solicitado; por otro lado con respecto al tiempo es un punto

que variará de acuerdo a la elección del cliente o de la bodega en este caso. Los clientes en su mayoría contratan su transporte o deciden que se le envíen el producto por una agencia de transporte, según ellos crean conveniente y donde el tiempo que demore en llegar es asumido por el cliente, ya no tiene nada que ver el proveedor; pero sí verifican llamando al cliente para ver si llegó lo requerido; por ello se le asignó el máximo puntaje. Por las demás variables, la empresa cumple y se le asignó el máximo puntaje.

1.1.4. Devolución

Tabla 7: Justificación y puntaje de las Variables de devolución del proveedor A

VARIABLES	JUSTIFICACIÓN	PUNTAJE
1. ¿La empresa cuenta con sistema de devolución ante productos dañados o defectuosos?	La empresa si maneja un sistema de devolución, si el producto en el trayecto llega roto pero se ha despachado bien, igual se le hace el cambio porque siempre se busca no quedar mal con el cliente. Siempre se le cambia al cliente, este tiene la razón, y lo que se busca es tener una buena relación con los mismos.	1
2. ¿Se realiza una revisión de los productos devueltos antes de dar una respuesta al pedido de cambio?	No se realiza una revisión de los productos devueltos antes de dar una respuesta , en este caso como las bodegas se encuentra fuera de Lima, los reclamos o el comunicar que los llego mal se hace vía telefónica, donde no se puede constatar que el producto si está o no dañado. Pero en todos los casos se da una satisfacción al cliente y se le cambia el producto, en el cual se pide que el cliente envíe el producto dañado y la empresa en un par de días enviará el producto cambiado, en aproximadamente una semana. Sin embargo, cuando el cliente necesita urgente los productos, la empresa envía el cambio y espera a que el cliente reenvíe el producto dañado.	0
3. ¿Se mantiene un registro de las cantidades de productos devueltos y a reintegrar?	Todo producto que salen de la empresa es registrado, para los productos devueltos también se maneja registro mediante las notas de crédito, notas de débito y todo debe estar registrado en el sistema, y el cual es necesarios para cuadrar el stock de la empresa.	1
4. ¿El plazo de realizar una devolución es de rápida respuesta?	La empresa maneja despachos diarios, dependiendo de la urgencia del cliente en tener el producto cambiado. En algunos casos si el cliente lo requiere de manera rápida el cambio, lo que se hace es enviar otro producto y luego esperar que el cliente devuelva el producto dañado.	1

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo Y) y a su puntaje asignado:

Tabla 8: Puntaje obtenido por el proveedor A en el proceso de devolución

Variable	1	2	3	4	
Peso	36%	20%	20%	24%	100%
Puntaje	1	0	1	1	
Total	0.36	0	0.20	0.24	0.80

Elaboración propia

El proceso de devolución del proveedor A, se obtuvo un puntaje final del 0.80, un puntaje que comparte con el proceso de abastecimiento pero que aún está por debajo del máximo. En este proceso la empresa cumple en su totalidad con tres de cuatro variables, ya que si tienen un sistema de devolución y siempre realizan el cambio teniendo presente que lo importante es que el cliente esté satisfecho en el menor tiempo posible de acuerdo a lo que el cliente solicite. Por otro lado, no se consideró el puntaje de 1 en la variable de si se realiza una revisión del producto devuelto antes de dar una respuesta, ya que no se da una revisión; sin embargo, es un punto a rescatar de la empresa, un valor agregado pues siempre dan la razón al cliente y hasta envían el producto cambiado antes y luego esperan que el cliente envíe el producto dañado.

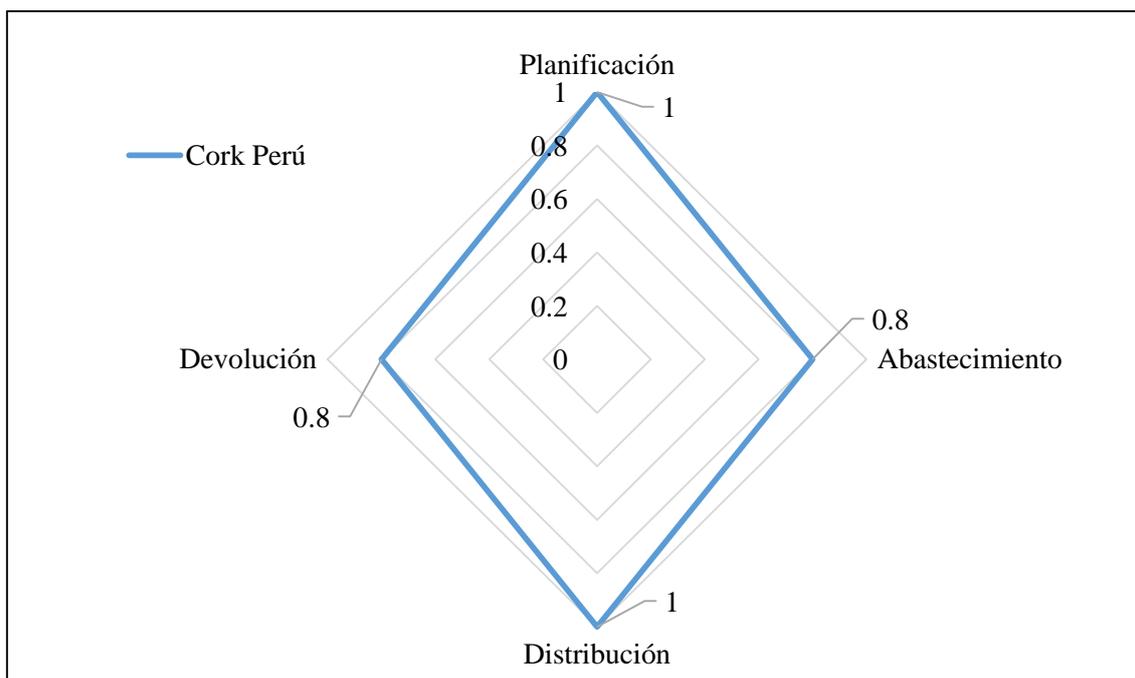
Como se ha apreciado los puntajes de los procesos del proveedor están casi parejos, cumplen con casi todo, y es algo que se puede apreciar con sus largos años en el mercado y bien establecidos en el sector vitivinícola. A continuación se muestra un cuadro resumen del puntaje final por procesos del proveedor A.

Tabla 9: Puntajes totales por procesos del proveedor A

Procesos	Planificación	Abastecimiento	Distribución	Devolución
Puntaje Final	1	0.80	1	0.80

Elaboración propia

Figura 3: Gráfico de los procesos evaluados del proveedor A – Cork Perú



Elaboración propia

Según el figura 3 del proveedor Cork Perú, se puede observar que destacan las variables de planificación y la distribución, considerándose así como las fortalezas de este proveedor, así mismo se observa como punto de mejora el proceso del abastecimiento y el devolución, a pesar de que sus puntuaciones llegan al 0.80; no obstante, no debería pasar desapercibido ya que este no llega al máximo puntaje y el proveedor podría generar un ventaja en este proceso.

1.2. Proveedor B: Capsucor Quim Perú

Es una empresa dedicada a la representación, Importación y Distribución de Productos Enológicos, instrumentos de medición, elementos filtrantes, alambiques y maquinaria en general, para la elaboración de vinos y piscos en nuestro país Tiene una amplia trayectoria en ventas y reconocida experiencia de 30 años en el mundo vinícola de nuestro país. Es una empresa que cuenta con una sede principal en lima, y tienda en Ica y Chincha para dar una atención más rápida y personalizada a sus clientes.

Es una empresa distribuidora directa, la cual todos sus productos son importados de veinte países, la mayoría europeos, entre ellos se encuentran: Italia, Francia, España Portugal, China, Japón Australia, Holanda, Bélgica, Alemania, Suiza, Italia, Brasil, México, Chile y EEUU. De México importan los clarificantes especiales, de Portugal los corchos, las maderas de Francia o de .EEUU, de Australia importan los insumos enológicos. Entre sus empresas proveedoras se encuentran: En Italia, Nadalie, Tonelería francesa de Chile, Maurvin, Enotoscana, entre otros.

Son una empresa bien surtida y completa en productos, y se caracterizan por ofrecer productos de mayor calidad. Entre sus competidores que aproximadamente son cinco, esta empresa se encuentra entre el primer y segundo puesto, y abastecen entre el 40% al 50% del mercado de Ica tanto a bodegas artesanales como industriales. Como producto estrella tienen a los estabilizantes y clarificantes de vino. Sus ventas se realizan en promedio de mayo a diciembre de productos estabilizantes y los meses restantes de maquinaria.

1.2.1. Planificación:

Tabla 10: Justificación y puntaje de las Variables de planificación del proveedor B

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿Se realiza una planificación del abastecimiento en base a una estimación de la demanda?	La cantidad de los productos a pedir a los proveedores se calcula mediante un análisis de los históricos, en el cual la gerencia se encarga de hacer el pedido. Estos productos importados demoran aproximadamente entre 45 y 60 días, el cual viene por vía marítima y está expuesto a adversidades propias del mar. El producto comprados cuentan con un seguro y la misma empresa proveedora se encarga de llevar los productos hasta los almacenes de la empresa.	1
2. ¿Se realizan los pedidos de compras en coordinación conjunta con las áreas involucradas?	Las personas encargadas de realizar los pedidos son los gerentes quienes tratan directamente con los proveedores extranjeros, los pedidos son en conjunto coordinado con otras áreas para saber la cantidad de pedido a realizar en base a históricos y este en coordinación conjunta con los vendedores para saber los requerimiento de los clientes.	1
3. ¿Los colaboradores mantienen capacitaciones constantes afines a sus funciones?	Los trabajadores siempre están en constante capacitaciones, mayormente las capacitaciones son sobre los productos nuevos que los proveedores mandan y los trabajadores son capacitados y se les da una certificación que tienen las marcas, y los trabajadores con ello puedan difundir a sus clientes. Además también llevan cursos en enología para que puedan insertarse más con las bodegas vitivinícolas.	1
4. ¿La empresa cuenta con un stock de seguridad para la temporada de alta demanda?	La central en Lima es la encargada de distribuir sus productos a sus clientes, en el caso de su punto de venta en Ica, y Chincha, esas tiendas tienen una cantidad de productos mínimo, en el cual ellos hacen el requerimiento a la Central. La central si maneja un stock de seguridad para atender a sus clientes, pues cuenta con amplios almacenes y la distancia es cortas (5 horas aproximadamente) para poder abastecer a sus tiendas. Sin embargo es muy difícil que exista una rotura de stock puesto que las maquinarias que se venden son de precios elevados y el crecimiento de la bodega en promedio es de 2% anual. Por ejemplo un tanque de fermentación pequeño está alrededor de 4 mil dólares.	1

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo V) y a su puntaje asignado:

Tabla 11: Puntaje obtenido por el proveedor B en el proceso de planificación

Variable	1	2	3	4	
Peso	40%	20%	18%	22%	100%
Puntaje	1	1	1	1	
Total	0.40	0.20	0.18	0.22	1

Elaboración propia

El proceso de planificación de Capsucor arroja un total de 1. En base a las variables calificadas se puede afirmar que el proceso de planificación de este proveedor es muy bueno. Al ser Capsucor una empresa con larga trayectoria en su sector maneja bastante bien aspectos relacionados a la planificación de su abastecimiento y las capacitaciones de sus colaboradores, ya que entienden bien que estas contribuyen a que sea competitiva en su mercado. Del mismo modo las variables sobre sus procesos para asegurar su stock de seguridad en sus sucursales y el realizar las compras con previa coordinación con las áreas involucradas han calificado el puntaje máximo, porque la empresa se preocupa por atender los pedidos de sus clientes cuando estos los necesitan y la cantidad que los mismos demandan, lo cual termina de sumar a la rentabilidad de la empresa, el ganar la preferencia de sus clientes como la capacidad de responder a las demandas de los clientes internos.

1.2.2. Abastecimiento

Tabla 12: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del proveedor B

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿La empresa cuenta con una cantidad de stock o existencias suficientes para abastecer su demanda?	La tienda en Ica son las encargadas de proveer a sus clientes, manejan una cantidad de producto entre máquinas, instrumentos de medición, y productos enológicos, que si abastecen la demanda, la cual tiene un crecimiento anual muy poco. Sin embargo cuando el cliente requiera cantidades muchos mayores si se pide a la central y demorara un día a dos en llegar.	1

Elaboración propia

Tabla 12: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del proveedor B (Continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
2. ¿En la recepción de productos adquiridos se realiza un control de dichos productos?	Al ser todos los productos importados se contrata a una agencia de aduanas que garantiza que los productos lleguen en las condiciones óptimas, por lo que la empresa está cubierta ante cualquier daño que pueda sufrir el producto hasta el momento de descarga en el almacén, por ello a la hora de la recepción de los productos las personas encargadas verifican a grandes rasgos , no siempre que los productos se encuentren en las condiciones adecuadas de acuerdo a lo solicitado, ya que sus productos están con seguro.	0
3. ¿Todos los pedidos llegan en el tiempo acordado?	Todos productos son importados de diferentes países, que en promedio el tiempo que demora en llegar es de 45 a 60 días en el cual existen cuestiones adversas debido a que el medio de transporte es vía marítimo. Pero mayormente llegan en el tiempo acordado. Sin embargo, si a veces se demora un poco más es algo de lo normal por factores externos propios del medio de transporte pero para la empresa es normal. Estos productos llegan directamente a los almacenes de la central en Lima.	0
4. ¿La empresa maneja alguna herramienta para el control de sus inventarios?	Se maneja una política de que los productos que primero han entrado son los que primero saldrán para la venta. Las tiendas de Ica manejan sus registros manualmente o con ayuda de un Excel, aún la empresa no maneje ERP o alguna herramienta más automatizada que se pueda ver cuánto queda en stock en la central y en la tienda, todo es mediante Excel y en físico, y archivado manualmente en folders. Los pedidos se hacen mediante emails a la central, y la central con sus tiendas trabajan mediante un Dropbox con archivos compartidos. Y luego se manda informes a la central sobre las ventas de las tiendas y par que la central puede archivar sus datos. No hay un sistema automatizado que se pueda controlar bien el e inventarios; pero si unan la herramienta excel, pero en general no es eficiente.	1

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo W) y a su puntaje asignado:

Tabla 13: Puntaje obtenido por el proveedor B en el proceso de abastecimiento

Variable	1	2	3	4	
Peso	26%	15%	20%	39%	100%
Puntaje	1	0	0	1	
Total	0.26	0	0	0.39	0.65

Elaboración propia

En el proceso de abastecimiento del proveedor Capuscor obtuvo el puntaje total del 0.65, para lo cual se tiene como puntos de mejora el control durante la recepción de los productos adquiridos y la llegada en el tiempo acordado de los productos. El primero es necesario, ya que a pesar de que se cuenta con un seguro, ante una eventualidad se podría ahorrar tiempo si es que se hace una revisión exhaustiva en el momento de la recepción, permitiéndole así atender sus pedidos en menores tiempos, haciéndolo de esta manera mucho más competitiva. Mientras la otra variable por mejorar está relacionado a factores externos que perjudican el tiempo de llegada de los pedidos y dejando fuera del alcance una posible mejora de parte de la empresa en cuestión. Por otro lado, la variable relacionada con la cantidad de stock suficiente para atender la demanda presenta un alto puntaje, porque la empresa la asegura un stock para atender su demanda. En tanto la relacionada al manejo de herramientas para el control de inventario también destaca, debido a que la empresa procura tener la información actualizada con respecto a su existencia de manera que buscan garantizar el abastecimiento eficiente a sus clientes.

1.2.3. Distribución:

Tabla 14: Justificación y puntaje de las Variables de distribución del proveedor B

Variabes	Justificación	Puntaje
1. ¿Se revisa que la cantidad y el producto a despachar esté conforme a lo solicitado?	Todos los productos a entregar son revisados, como son entregados todos los productos desde la tienda en Ica, es una política que ejerce la empresa es que los clientes vengán a recoger su producto donde se revisa en físico como se está entregado el producto, tanto la cantidad, y la calidad, revisión por parte de la empresa y por parte del cliente, en el cual el producto sale conforme de la tienda.	1
2. ¿El producto final se entrega en el tiempo y lugar establecido y conforme a lo solicitado?	La entrega del producto final es de manera muy rápida, ya que al contar con una tienda en Ica, el cliente se acerca a la tienda a realizar su pedido o por medio telefónico, en el cual la entrega del pedido se puede dar de manera inmediata si se cuenta con stock en la tienda, o sino demorara el tiempo que tarda en mandar lo requerido de la central en Lima. No se establece un tiempo específico, sino se procura de entregar lo más rápido posible, en un par de días, o a veces puede llegar de un día a otro.	1
3. ¿La empresa permite y brinde las facilidades para que el cliente elija el tipo de transporte según sus necesidades?	La empresa cuenta con su propio medio de transporte, en este caso furgonetas, pero también envían sus productos por medio de agencia de transportes. Pero lo usual es que los clientes van al punto de venta, ya que al encontrarse en Ica están cerca las bodegas, y de ahí se llevan los productos.	1

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo X) y a su puntaje asignado:

Tabla 15: Puntaje obtenido por el proveedor B en el proceso de distribución

Variable	1	2	3	
Peso	45%	20%	35%	100%
Puntaje	1	1	1	
Total	0.45	0.20	0.35	1

Elaboración propia

De acuerdo a las variables analizadas, en el proceso de distribución de Capsucorp se obtuvo un puntaje total de 1, debido a que la empresa asegura de que los productos a vender son exactamente los solicitados sirviendo como ventaja de que en la mayoría de casos el cliente se puede acercar al local y verificar in situ la conformidad de su pedido y evitar futuros costos por devolución. Del mismo modo la empresa se preocupa por atender lo más pronto posible los pedidos de sus clientes y de adaptarse a los requerimientos de sus clientes para llevar a cabo los despachos.

1.2.4. Devolución:

Tabla 16: Justificación y puntaje de las Variables de devolución del proveedor B

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿La empresa cuenta con sistema de devolución ante productos dañados o defectuosos?	El cliente siempre tiene la razón, si el cliente se equivocó en la compra se efectúa el cambio. Sin embargo, la empresa en lo que respecta a productos enológicos se asegura de no tener productos de vencimiento, por ejemplo, para la vendimia de este año se da producto que vencen en el 2021 (alrededor de 5 años de plazo). Y lo que respecta a maquinarias, contenedores y productos de laboratorio todos son revisados antes de ser entregados; pero igual se cuenta con un servicio post venta aun vencida la garantía.	1
2. ¿Se realiza una supervisión de los productos devueltos antes de dar una respuesta al pedido de cambio?	El producto por cambiar, se les da una revisión para ver si se encuentran en buenas condiciones, siempre y cuando se encuentre en esas condiciones se realiza el cambio del producto. Además como el producto sale revisado tanto por la empresa como por el cliente y es grabado por cámaras de seguridad, también de acuerdo a ese medio utilizan para dar conformidad de que si lo que menciona el cliente es correcto o no.	1

Elaboración propia

Tabla 16: Justificación y puntaje de las Variables de devolución del proveedor B (Continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
3. ¿Se mantiene un registro de las cantidades de productos devueltos y a reintegrar?	Todos los productos cambiados o a devolver son registrados mediante nota de crédito, y ello es archivado en físico para poder tener un control de sus productos salientes.	1
4. ¿El plazo de realizar una devolución es de rápida respuesta?	Si el cliente solicita un cambio, el proveedor está dispuesto a atender lo solicitado de manera inmediata siempre y cuando tenga el producto en cuestión en su stock. Caso contrario tiene que solicitarlo al almacén central ubicado en Lima para que con seguridad llegue el pedido al día siguiente.	1

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo Y) y a su puntaje asignado:

Tabla 17: Puntaje obtenido por el proveedor B en el proceso de devolución

Variable	1	2	3	4	
Peso	36%	20%	20%	24%	100%
Puntaje	1	1	1	1	
Total	0.36	0.20	0.20	0.24	1

Elaboración propia

El proceso de devolución para Capsucor presenta un puntaje total de 1, por lo cual puede ser calificado como muy bueno. Capsucor es una empresa comercializadora con varios años de experiencia que le han permitido destacar en las variables que involucran el servicio post venta y la satisfacción del cliente. Estos últimos son el sistema de devolución de productos dañados, la revisión de productos devueltos antes de confirmar el pedido de cambio, el registro de las cantidades de productos devueltos y el plazo para atender una devolución los cuales han conseguido un puntaje sobresaliente. La empresa presta mayor atención esta variable con la finalidad de ser una empresa competitiva y capaz de responder de forma eficiente a las demandas del cliente.

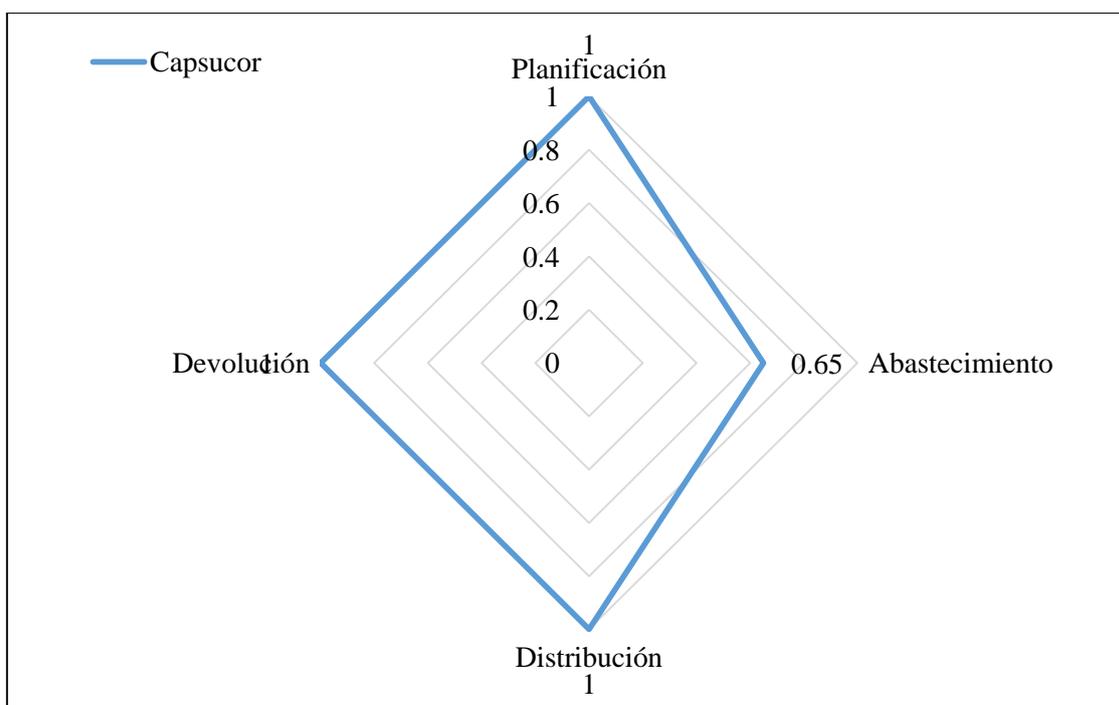
Como se ha podido apreciar los puntajes de los procesos de este proveedor, son variados pero todos manteniendo un puntaje buenos que como mínimo se ha dado de 0.65 de un máximo de 1. A Continuación se muestra un cuadro resumen del puntaje final por procesos del proveedor B.

Tabla 18: Puntajes totales por procesos del proveedor B

Procesos	Planificación	Abastecimiento	Distribución	Devolución
Puntaje Final	1	0.65	1	1

Elaboración propia

Figura 4: Gráfico de los procesos evaluados del proveedor B – Capsucor

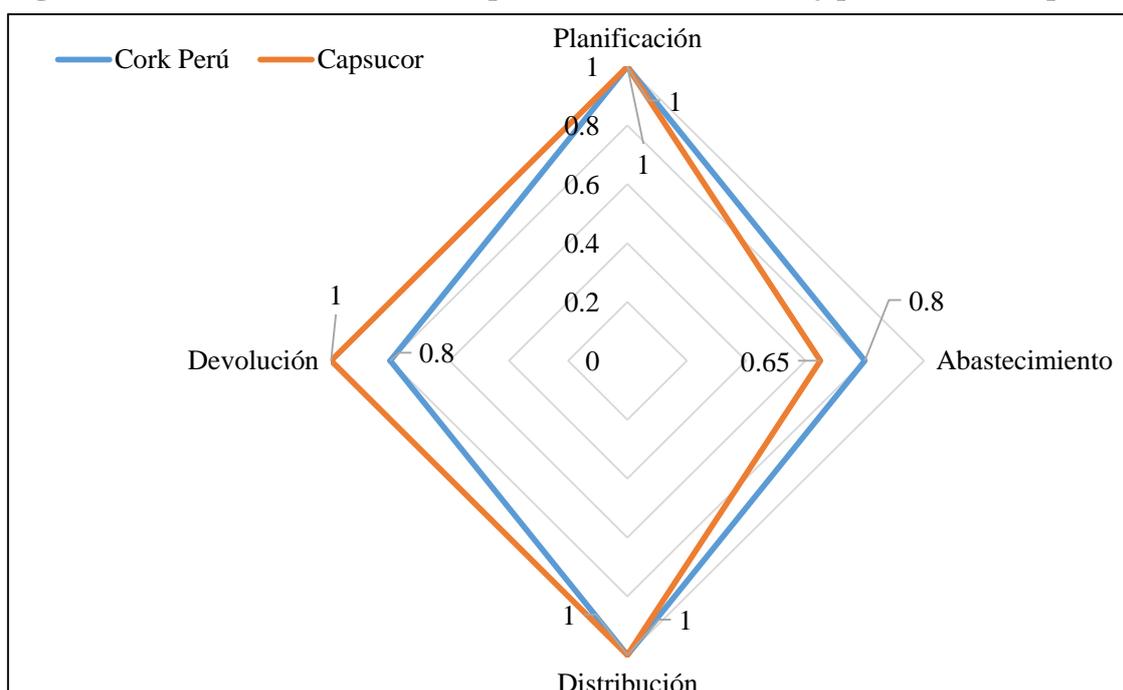


Elaboración propia

En la figura 4 se aprecia que el gráfico proveedor Capsucor se destaca los procesos de planificación, distribución y devolución con un puntaje de 1 considerándose así a estos procesos como las fortalezas del proveedor. Además se observa que el proceso de abastecimiento ha sido puntuado con 0.65 considerándose bastante bajo en comparación a los puntajes obtenidos en los otros procesos, mostrándose claramente un punto de mejora que el proveedor debe tomar acciones en cuanto antes para que sea del todo competitivo.

Además para poder observar a un mejor nivel los procesos de los dos proveedores se muestra un gráfico a continuación:

Figura 5: Contraste de evaluación del proveedor A (Cork Perú) y proveedor B (Capsucor)



Elaboración propia

Por último, en este último diagrama de la figura 5 se observa el desempeño de ambos proveedores en los respectivos procesos evaluados, para lo cual se destaca la actuación de Cork Perú en su proceso de abastecimiento con un 0.80, llevando un clara ventaja a Capsucor en el mismo, por lo cual se evidencia el claro desempeño y trabajo destacado para atender los requerimientos del cliente. Así mismo, se observa otra diferencia notable en la puntuación sobre el proceso de devolución en donde Capsucor presenta ventaja sobre Cork Perú, ya que este tiene una sede de despacho en Ica a diferencia de Cork Perú que centraliza sus ventas en Lima, generando así mayores tiempos de despacho y costos. En cambio Cork Perú llega a tener ventaja sobre Capsucor en el abastecimiento por un mejor manejo de sus inventario en el momento en el cual el cliente lo demanda.

Por otro lado, en las variables de distribución y planificación la diferencia es nula, porque cada una de estas empresas desde sus propias operaciones destacan en estos procesos con la finalidad de garantizar la entrega de los productos a sus clientes. Como se puede apreciar los proveedores que abastecen a la cadena de suministro no presentan problemas mayores por resolver, puesto que se percibe en los resultados que sus procesos son buenos así como en su nivel de servicio.

2. Fabricante: Bodega “V”

2.1. Planificación:

Tabla 19: Justificación y puntaje de las Variables de planificación del fabricante

VARIABLES	JUSTIFICACIÓN	PUNTAJE
1. ¿Se realiza una planificación de la cosecha?	Hasta el momento no se ha realizado una planificación de cómo será la cosecha, como por ejemplo no se planificó que tipo de uva se cosecha primero o última. El personal fijo de la cosecha realiza las operaciones de cosecha por experiencia, como ya saben. Y también hay personal que contratan temporalmente y ellos vienen con su supervisor quien se encarga de guiar a su gente en la cosecha.	0
2. ¿La Bodega cuenta con un sistema de control de plagas?	Hasta el momento la bodega no ha contado con un sistema de control ante plagas, sin embargo la empresa se está preocupando por asesorarse más en qué tipos de plagas puede afectar más sus viñedos, pero aún no hay nada concreto. El personal del viñedo por los años de experiencia si tienen conocimiento de que tipos de plagas pueden afectar para así poder avisar cuando ven algún raro aspecto en la uva, peor no tienen un sistema o procedimiento para actuar ante ello.	0
3. ¿Se realiza una planificación de sus compras de acuerdo a alguna proyección?	La bodega cada mes realiza un inventario mental de sus productos, de acuerdo a eso realizan los requerimiento para los pedidos, pero mayormente se hace el pedido cuando ya está quedando poco productos Sin embargo no se prevé la falta de material, como por ejemplo en la falta de cajas para el periodo de navidad 2016; o en el caso de las bolsas con logotipo que se agotaron para la época de 28 de julio del 2017).	0
4. ¿La bodega planifica un stock de seguridad para sus temporadas de alta demanda?	La bodega no cuenta con un stock de seguridad para temporadas altas, si ocurre que exista quiebre en el stock. Por ejemplo, es una temporada de fiestas no se puede producir proveyendo que existirá una cierta cantidad de venta debido a que no manejan registros históricos, con el cual en esa temporada alta como es del vino Borgoña y vino Perfecto amor, no hubo stock para la venta de dichos producto.	0
5. ¿Se cuenta con un procedimiento documentado para la elaboración de vino?	La bodega no cuenta con procedimientos documentados en cada proceso para la elaboración de vino, los trabajadores realizan sus labores de acuerdo a su experiencia, a su rutina, a como ellos saben. Hay una persona encargada de supervisar o decir que se hará en el día pero no el cómo se debería hacer.	0
6. ¿Se cuenta con un personal que verifique y de seguimiento de los procedimientos de elaboración de vino?	Durante el proceso de producción de la bodega V, existe una persona encargada de dar seguimiento a cada etapa de producción del vino y del mismo modo él se encarga de poner la lista de las actividades que se realizará diariamente.	1

Elaboración propia

Tabla 19: Justificación y puntaje de las Variables de planificación del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
7. ¿Se realiza una planificación de la limpieza e higiene en la bodega?	La bodega todavía no cuenta con una planificación, no cuentan con un cronograma de qué se debería hacer diario o interdiario, y no es algo que se realice con frecuencia	0
8. ¿Se tiene un registro de mantenimiento de los equipos?	La bodega no cuenta con un registro del mantenimiento de los equipos. Respecto a la maquinaria mayormente se realizan solo para el comienzo de la temporada de la vendimia, aproximadamente desde enero; respecto a los instrumentos de medición se deberían cambiar el líquido que contiene cada mes sin embargo no se realiza correctamente en el tiempo que corresponde por la falta de un registro.	0
9. ¿Se realiza capacitaciones sobre buenos hábitos de higiene y técnicas de limpieza en lugar de trabajo	No se ha realizado acciones sobre buenos hábitos de limpieza, las capacitaciones son enfocadas en procesos de elaboración del vino. Aún no es un tema de mayor relevancia para la bodega.	0

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo Z) y a su puntaje asignado:

Tabla 20: Puntaje obtenido por el fabricante en el proceso de planificación

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Peso	7%	11%	10%	9%	12%	12%	7%	13%	13%	100%
Puntaje	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
Total	0	0	0	0	0	0.12	0	0	0	0.12

Elaboración propia

El proceso de planificación para la Bodega “V”, ha obtenido un puntaje total de 0.12. Este proceso se vuelve un tema muy crítico debido a su muy baja calificación; y esto es justamente lo que las bodegas artesanales no cuentan: una planificación previa, es más estas se centran en la experiencia y en la rutina. De todas las variables se puede mencionar que una no obtuvo puntaje de cero, esta variable es si se cuenta con una persona encargada de la supervisión de las operaciones de la elaboración de vino. Luego el resto de variables han calificado con lo mínimo, lo cual refleja que la bodega estudiada no le dio importancia a la planificación de sus actividades.

2.2. Abastecimiento:

Tabla 21: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del fabricante

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿Todos los recipientes o jabas aptos para la cosecha de la uva se encuentran en buenas condiciones (limpieza y conservación) que eviten daños en la fruta?	La bodega usa jabas de plástico, sin embargo por una mala compra usan jabas para espárragos. Las jabas a utilizar son de fácil lavado y este se realiza solo al inicio y al fin de la cosecha en un ambiente separado del ambiente de producción. La mayoría de jabas que posee la bodega tiene aproximadamente dos años de uso y hasta el momento se encuentran en buen estado. Las jabas son apiladas en 4 pisos para ser transportada, y no causar daños a la uva, además son cubiertas con una lona para evitar que se le adhiera polvo a las jabas y a la uva. Sin embargo, en un día hacen más de un viaje con lo cual, al dejar las uvas cosechadas y regresar las jabas para usarse con la otra tanda de cosecha, no son lavadas y siempre queda un poco de residuos, los cuales pueden terminar por contaminar la próxima cosecha de uva.	0
2. ¿Se limpian y/o desinfectan los instrumentos y herramientas antes de realizar la cosecha? (tijeras, tubos, etc.)	Los instrumentos y herramientas para la cosecha del 2017 no tuvieron una limpieza previa y desinfección antes de ser utilizadas. Dichas herramientas son llevadas a la viña en el vehículo de la bodega, y en el trayecto pueden ser propensas a que se adhiera el polvo de la trocha; y posteriormente distribuidos entre los trabajadores antes de iniciar su jornada. Entre las herramientas utilizadas están las tijeras de poda y los cuchillos, los cuales son usados para cortar los racimos a cosechar, las cuales no se encuentran rotas ni oxidadas.	0
3. ¿Las uvas antes de ser cosechadas se les realiza pruebas para un control de su calidad?	En la bodega V, se realizan tareas de supervisión de la uva antes de comenzar con las tareas propias de la cosecha bajo la responsabilidad del enólogo. Para ello, el enólogo realiza la inspección de la uva y pruebas de testeo (pruebas de laboratorio) para determinar la calidad de la uva antes de ser cosechada. Las tareas de inspección suponen verificar que las uvas tengan el mismo color, buen olor y tamaño a través de un análisis sensorial. Las pruebas de laboratorio implica coger un racimo de uva previa a ser cosechada, de cada tipo, a la cual se le realiza un análisis del nivel de azúcar o grados brix, la acidez tartárica y el Ph, con el fin de determinar con mayor precisión la fecha de la cosecha de la uva. Esta última tarea, el análisis de laboratorio, acarrea varios traslados de las viñas al laboratorio, un recorrido de aproximadamente 40 min, hasta determinar cuándo es el momento preciso para la cosecha.	1
4. ¿La cosecha de la uva se realiza en el horario adecuado?	En el viñedo de la Bodega V, la cosecha se da entre las cinco y seis de la mañana hasta el mediodía. En el horario de las primeras horas de la mañana hasta las diez hay una temperatura agradable y fresca para mantener la adecuada calidad de la uva y evitar la fermentación anticipada. Sin embargo, en el viñedo los rayos del sol son más intensos a partir de las diez de la mañana, lo cual perjudica de alguna manera el estado de la uva reduciendo su tiempo de conservación.	1

Elaboración propia

Tabla 21: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
5. ¿La uva recién cosechada se transporta inmediatamente a la bodega para ser procesada?	Luego de realizarse la cosecha, inmediatamente los trabajadores dejan las cajas de uva en fila cerca al vehículo, luego los cargadores entre cuatro a seis personas trasladan las jabas dentro del vehículo y las apilan una sobre otra en la tolva. Inmediatamente que el camión se encuentre lleno en tu total capacidad, y con las medidas necesarias, es traslado, desde la viña hasta la bodega, el camino es directo sin paradas y toma alrededor de una hora y media. Una vez que la uva llega a la bodega es recepcionada y lista para iniciar el proceso de Fabricación.	1
6. ¿El vehículo de transporte de la uva cosechada se encuentra en buenas condiciones evitando la contaminación de la fruta?	La bodega terceriza el vehículo de transporte de la uva cosechada a primera vista en buenas condiciones, este es un modelo Pick up de una cabina que cuenta con capacidad de transportar 36 jabas. Cada jaba contiene una capacidad entre 21 a 22 kilos de uva. La limpieza del vehículo se encarga el que brinda el servicio, el vehículo es lavado en cada inicio y fin de la cosecha, en un lugar aparte con ayuda de una manguera. Asimismo, al término de cada viaje se limpia de los residuos y desechos que puedan caer y quedar dentro de la tolva en el trayecto. El vehículo no posee marcas/residuos de uvas fermentadas en el vehículo, no posee un olor desagradable ni olor fermentado producto de la propia uva. El trayecto es aproximadamente de 60 minutos, el 90% del camino es trocha y el vehículo va en una velocidad moderada a despacio y evita que se produzca sacudidas bruscas que dañen la uva. El trayecto es de mucho polvo, para ello este transporte es cubierto por una lona evitando así que el polvo se adhiera a la uva, así como también evita que el sol penetre y fermente anticipadamente la uva. Sin embargo, la tolva del vehículo tiene varias aberturas horizontales que no son tapadas en el trayecto, y permite la entrada en muy poca cantidad del polvo.	1
7. ¿Los trabajadores de la cosecha cumplen con las medidas de higiene en sus labores?	Los trabajadores de la bodega en el viñedo, no cuentan con un uniforme estandarizado, cada trabajador se viste de acuerdo a su manera, como se sientan cómodos. Tampoco llevan mallas para proteger el cabello, y no cuentan con el calzado protector para sus labores, como también el uso de guantes; ya que los trabajadores van en sandalias y otro grupo con zapatillas, lo cual se considera peligroso para el trabajador, porque está expuesto a accidentes o picaduras. Además, el lavado de manos no es constante, por lo mismo que en el viñedo no se encuentra cerca con servicio higiénico y lavamanos, el cual dificultad que se laven las manos antes de coger las uvas que serán cosechadas. Cabe mencionar que por ser la cosecha en las mañanas hasta el mediodía, cuando el sol llega a su punto más alto, los trabajadores usan gorras, polos, camisas manga larga para cubrirse los brazos y la cabeza del sol, jeans, buzos.	0

Elaboración propia

Tabla 21: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
8. ¿Se maneja registros en la cosechada?	La Bodega V maneja un registro manual temporal exclusivamente en la temporada de cosecha, que no es archivado. Este registro es respecto a la cantidad de jabas de uva cosechada por persona, la cual se hace debido a que se paga a los trabajadores de la cosecha por jaba cosechada. Este registro se hace solo para calcular el pago de la jornada de los trabajadores con lo cual tienen una aproximación de la cantidad total de uva cosechada; sin embargo no se mantiene un historial de cosecha, ni por kilos, ni por tipo de uva, solo es una información pasajera. Asimismo no cuentan con planillas para dichos registros.	0
9. ¿Se realiza el control de la calidad y cantidad de todos los insumos y/o productos adquiridos?	En la bodega V, realiza el control de sus productos comprados en el momento de su llegada de forma aleatoria o a veces no, tanto el que es puesto en bodega como el que es recogido en una agencia de transporte. El producto pedido es recepcionado por tres trabajadores, en la mayoría de los casos solo se revisa el producto por fuera como ha llegado; por ejemplo, las botellas llegan en palets totalmente forrados con plástico transparente, con lo cual por encima se ve viene alguna botella rajada. Y en otros casos cuando es una cantidad pequeña los pallets se abren y se pasaba las botellas a jabas en el cual si hay una botella dañada se podrían dar cuenta. Sin embargo, no se verifica producto por producto en las botellas y mucho menos en lo que son corchos, etiquetas, entre otros, ya que es bastante; además, es entendible que alguna botella venga rajada, ya que el medio que se trae las botellas al proveedor es vía marítima. En el caso de insumos enológicos se revisan que: sea el tipo solicitado, la fecha de vencimiento esté vigente y que el peso sea correcto. Finalmente, las etiquetas son revisadas que el diseño y material sean los correctos. En caso que se presente algún producto defectuoso, este es separado y notificado al proveedor para su cambio.	0
10. ¿Los insumos se encuentran almacenados de forma que evite su deterioro y contaminación?	En el almacén de la bodega V, los insumos (botellas, corchos, cápsulas, etc.) se encuentran en cajas, bolsas, jabas de plástico y sobre parihuelas de madera. Las botellas lavadas y desinfectadas, y las botellas con vino, se encuentran dentro de jabas de plástico sobre el piso de concreto y en algunos casos apiladas en un máximo de tres niveles. Los corchos están guardados en bolsas transparentes dentro de jabas plásticas. Las cápsulas, etiquetas y contraetiquetas están almacenadas en cajas de cartón sobre el suelo de concreto. Las cajas vacías para empaquetar están apiladas sobre parihuelas de madera. En tanto los insumos enológicos se encuentran dentro de cajas en un almacén aparte protegido de las altas temperaturas, un ambiente fresco con aire acondicionado y posee acceso restringido, que solo puede acceder el enólogo, propietarios de la bodega y personal autorizado. En el caso de las herramientas de la cosecha, estas son guardadas en un ambiente aparte para evitar que el personal manipule incorrectamente y pueda causar algún accidente. Este área almacén tiene una distribución que permite su limpieza, ya que hay un desnivel entre el piso por donde se desplaza el personal y en donde se encuentran los insumo, permitiendo que se pueda trapear y baldear los pisos sin deteriorar los productos.	1

Elaboración propia

Tabla 21: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
11.¿Existe un encargado de supervisar el control de la distribución de los insumos?	Dentro de la bodega V no existe un personal encargado de supervisar el control de la distribución de los insumos utilizados por el personal de producción dentro de la bodega, más que nada es por la experiencia de cada trabajador en cuanto a calcular la cantidad a utilizar. Ya que los trabajadores, durante el envasado, etiquetado y empaquetado, tienen a la mano los productos a utilizar y estos son proporcionado sin realizar previamente un registro de la cantidad asignada a cada trabajador con lo cual no se puede contabilizar las mermas que se producen. En el caso de los productos enológicos el enólogo es el responsable de la cantidad a utilizar pero tampoco hay una asignación de insumos.	0

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo AA) y a su puntaje asignado:

Tabla 22: Puntaje obtenido por el fabricante en el proceso de abastecimiento

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Peso	13%	6%	12%	11%	8%	10%	7%	9%	8%	10%	6%	100%
Puntaje	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	
Total	0	0	0.12	0.11	0.08	0.10	0	0	0	0.10	0	0.51

Elaboración propia

Este proceso de Abastecimiento del fabricante ha obtenido un puntaje total de 0.51, un puntaje bueno y muy por encima del al puntaje obtenido en el proceso de planificación. En este proceso se puede observar que en la bodega no se aplica cinco variables evaluadas: el uso de jabas para la cosecha en buenas condiciones, ya que las jabas son reutilizadas sin lavarlas constantemente luego de cada viaje; la limpieza y desinfección de los instrumentos y herramientas antes de la cosecha, debido a la omisión de limpieza antes de ser utilizadas; el cumplimiento de las medidas de higiene de parte de los trabajadores en la cosecha, porque no hacen uso de indumentaria adecuada para sus tareas; el registro de la uva cosechar, dado que este es temporal y no archivado por la bodega; el control de la calidad y cantidad de los productos adquiridos, porque a veces ni se revisan los pedidos recibidos; y si se cuenta con un encargado de supervisar la distribución de los insumos, pues la bodega deja parte de sus insumos al alcance de los trabajadores sin manejar ningún registro de los materiales y/o insumos entregados.

En tanto las demás variables si las cumple la bodega de manera buena. El abastecimiento en la bodega abarca proveerse de insumos, pero más que nada el proceso de cosecha de uva es fundamental en este proceso y es al que se le está dando más énfasis.

2.3. Fabricación:

Tabla 23: Justificación y puntaje de las Variables de fabricación del fabricante

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿La uva cosechada pasa por un proceso de selección y limpieza de hojas y partes sólidas vid?	Después de la llegada de la uva vendimiada a la bodega “V” se inicia la recepción y selección de la misma. Comienza con la recepción de las jabas con uva cosechada por el personal y luego vacían las jabas a una cinta de selección, donde laboran dos personas, para que la uva sea separada de palitos, hojas u otros sólidos provenientes de la viña. La cinta de selección va a una velocidad puede depender de la calidad de uva cosechada y de la cantidad de residuos que se puedan observar Durante la selección cada objeto separado de la uva es almacenado en jabas de plástico para luego ser desechado.	1
2.¿La uva pasa a estrujarse el mismo día que se cosecha?	Las uvas cosechada recién llegada a la bodega son recepcionadas por los trabajador las cuales son puesta encima de una cinta de selección que avanza en una velocidad y transporta a la uva hacia la máquina estrujadora, donde el persona retiran los residuos que pueda traer la viña y la dejan lisa para que sigan su camino hacia la máquina estrujadora. Y toda la uva que es cosechada en el día es estrujada , y así se evita que estas se fermentan por la temperatura y que se pierda la uva al no realizarse ese proceso	1

Elaboración propia

Tabla 23: Justificación y puntaje de las Variables de fabricación del fabricante (continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
3.¿Las instalaciones tienen espacio suficiente para realizar satisfactoriamente todas las operaciones?'	Existen diversos ambientes en las instalaciones de la bodega V para realizar todos los procesos necesarios para la fabricación del vino, estos son diseñados de manera que hay una línea de producción continua y ordenada que facilita a los trabajadores realizar sus labores con comodidad y seguridad. La uva recién llegada a la bodega pasada al primer ambiente de toda la instalación, con techo alto, de concreto y amplia en donde se realiza la selección de la uva, el despalillado y el estrujado; el personal en esa área tiene un buen desplazamiento sin dificultad. Luego, la otra operación es que el jugo de uva pasa a ser reposado a lagar es cual es de concreto y tienen una altura de 1.80 metros aproximadamente y alrededor tiene un espacio para poder moverse a verificar el proceso del reposo y protegido con muro de concreto para evitar algún accidente. Luego se pasa al área del prensado donde con mangueras se van llenando el jugo de la uva a los tanque para que se fermenten, y es amplio que facilita al personal el llenado de los tanques y el uso de las mangueras. El otro ambiente en las instalaciones, es el área de fermentación y envasado y etiquetado, el cual es techado, con aire acondicionado, con espacio suficiente para que el personal se traslade y realice sus funciones.	1
4.¿Se tiene instalaciones adecuadas para el lavado y limpieza de los equipos de trabajo ?	El área donde se da el lavado y desinfección de los equipos utilizados durante el proceso de producción se encuentran dentro de las instalaciones de la bodega , pero está en un espacio aparte y no tan cerca de las áreas de procesamiento de la uva. Dicho lugar tiene el piso de cemento y una parte no sedimentada en el cual se levanta un poco de polvo, y cuenta con acceso a agua potable, insumos y herramientas como mangueras, escobas , trapos, baldes para la limpieza de los equipos de trabajo.	1

Elaboración propia

Tabla 23: Justificación y puntaje de las Variables de fabricación del fabricante (continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
5.¿Los instrumentos de medición, herramientas y los equipos de producción se encuentran en buen funcionamiento?	Los instrumentos de medición, como el mostímetro, alcoholímetro, densímetro, refractómetro, probeta, entre otros, se encuentran en buen estado de funcionamiento ya que son casi nuevos. El enólogo los revisa antes de realizar sus actividades donde necesite utilizar diferentes instrumentos lo revisa antes de utilizarlos y en caso de necesitar calibración se realiza. Además también el jefe de producción revisa que todos los instrumentos y herramientas de la cosecha, como también los equipos como la despalladora, estrujadora, los tanques, que se encuentren en buen estado sin presentar problemas, esto se hace desde tres meses antes de empezar la cosecha para así luego de que estén en buen estado pasan a ser lavado y desinfectado. Aún no cuenta con un cronograma de mantenimiento por el mismo motivo que aún no han presentado fallas dichos instrumentos, ni un checklist de revisión de los mismos.	1
6.¿El lugar de trabajo para la elaboración de vino es fresco, ventilado y se protegido del sol?	Todas la instalaciones son una linea de produccion continua, son fresca de la operación de selección de la uva hasta el prensado, son ambientes amplios, con techos altos y las paredes más bajas que los techos el cual permite que haya una gran ventilación, y que protege de los rayos solares, con lo cual es una área cómodo y fácil para los trabajadores. Asimismo el área de Fermentación, cuenta con aire acondiciona que le da un agradable ambiente y las ventanas están cubiertas que impiden cualquier entrada de luz solar; al igual que el almacén que cumple las mismas características.	1
7.¿Las botellas para envasar el vino se encuentran limpias y desinfectadas?	Las botellas a utilizar para el vino son lavadas y desinfectadas antes de ser utilizadas. Esto se da la desinfección dentro de recipientes de caucho en el cual dejan sumergido las botellas para su desinfección y luego cada uno se lava con agua potable, y se pone jabas plásticos para que se escurran y luego son trasladadas para el área de envasado. Lo realizan dos trabajadores.	1

Elaboración propia

Tabla 23: Justificación y puntaje de las Variables de fabricación del fabricante (continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
8. ¿Los envases y botellas luego de su lavado pero antes de ser utilizadas pasan por un control o inspección para verificar su buen estado?	Luego de que las botellas son lavadas, automáticamente son trasladadas en jabs al área de envasado y etiquetado, son puestas sobre parihuela y de ahí una por uno se pone en las máquinas de llenado. Sí son previamente inspecciona, y se observan antes de poner las botellas en las llenadoras si hay presencia de algún sólido extraño. Este proceso es realizado por los trabajadores del encargado del envasado.	1
9. ¿Los trabajadores cuentan con las medidas de higiene para la elaboración de vino?	Los trabajadores de la bodega, desde los procesos de selección de uva, hasta el envasado y etiquetado, tienen como vestimenta el uso de pantalón azul, polo manga corta o larga con el logo de la bodega, y botas de plástico. Todo el personal tienen el cabello y las uñas cortas con buena presencia higiénica, asimismo no usan pulseras, anillos, ni ningún objeto en sus brazos, dedos, y cuello. Sin embargo a veces no todos visten la vestimenta necesaria, en ocasiones se encuentran con su ropa normal de diario para realizar sus funciones diarias.	0
10. ¿La bodega maneja registros de las actividades que realiza en cada proceso?	La bodega “V”, todas las operaciones se realiza de acuerdo al itinerario que el encargado de producción de vino realiza; sin embargo, no se lleva un registro de los tiempos en que se realiza las diferentes actividad, ni cantidades de mano de obra respecto a tiempos, ni de las cantidad de uva, botellas y etiquetas utilizadas. Las actividades se realizan de modo a la práctica de cada trabajador, sin tener un registro histórico de los mismos.	0

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo AB) y a su puntaje asignado:

Tabla 24: Puntaje obtenido por el fabricante en el proceso de fabricación

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Peso	11%	8%	9%	9%	10%	10%	8%	11%	12%	12%	100%
Puntaje	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	
Total	0.11	0.08	0.09	0.09	0.10	0.10	0.08	0.11	0	0	0.76

Elaboración propia

El proceso de fabricación, un proceso primordial del fabricante, obtuvo un puntaje total de 0.76 , lo cual posiciona al proceso con un puntaje bueno aunque por debajo del proceso de distribución. Casi todas las variables en este proceso cumplen de manera óptima; sin embargo, las que presentan la nota mínima son las relacionadas al cumplimiento del manejo de registros de las actividades de cada proceso de fabricación así como el respetar las medidas de higiene de parte de los trabajadores en su horario laboral aun siendo estas variables importante y necesarias para la industria y que no debe faltar en una bodega vitivinícola. Por las demás variables se maneja de manera buena, dado que cumple con lo necesario que debe poner en práctica una bodega vitivinícola; por ejemplo, que la uva cosechada pasa por un proceso de selección y limpieza antes de que empiece su proceso de obtención del vino, de igual manera el lugar de trabajo para la elaboración del vino cumple con las medidas necesarias para que se de la mejor manera la elaboración y permite que los trabajadores se desplacen y realicen sus actividades sin dificultades, razón por la cual estas variables tienen el máximo puntaje

2.4. Distribución

Tabla 25: Justificación y puntaje de las Variables de distribución del fabricante

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿Los productos terminados se encuentran distribuidos y almacenados que eviten contaminarse?	Terminado el envasado del vino, un trabajador se encarga de colocar las botellas dentro de las cajas, con una capacidad de doce botellas. Estas son colocadas sobre parihuelas de madera y a su vez apiladas hasta en tres niveles. Y cuando falta cajas las botellas envasadas restantes son colocadas en jabas de plástico sobre el suelo de concreto. Estos productos finales se encuentran almacenadas en un ambiente cerrado, con aire acondicionado y no permite la entrada de luz.	1

Elaboración propia

Tabla 25: Justificación y puntaje de las Variables de distribución del fabricante (continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿Los productos terminados se encuentran distribuidos y almacenados que eviten contaminarse?	Terminado el envasado del vino, un trabajador se encarga de colocar las botellas dentro de las cajas, con una capacidad de doce botellas. Estas son colocadas sobre parihuelas de madera y a su vez apiladas hasta en tres niveles. Y cuando falta cajas las botellas envasadas restantes son colocadas en jabas de plástico sobre el suelo de concreto. Estos productos finales se encuentran almacenadas en un ambiente cerrado, con aire acondicionado y no permite la entrada de luz.	1
2. ¿En el almacén se maneja un control de salidas de productos?	La bodega “V” no maneja un control de las salidas de productos, ni un control en las ventas en la bodega. Solo en las ventas por pedidos al detallista se realiza una nota de venta, donde se archiva para que esté archivado como pagado, más no manejan un control de las salidas.	0
3. ¿Los primeros productos finales envasados son los primeros en distribuirse?	La bodega siempre saca para su venta los primeros productos en elaborarse, estos productos son ordenados en jabas rotuladas en la cual los trabajadores saben de dónde coger el primer producto para la venta.	1
4. ¿Se identifica con anterioridad los productos mal etiquetados, encapsulados y empaquetado?	La bodega “V” antes de entregar a su cliente si se da cuenta de algún defecto de su producto. En el cual, hay una persona encargada que siempre revisar si hay un vino mal etiquetado o si presenta alguna precipitación, o si presenta algún problema con el corcho y luego esos productos son separados para que sean corregidos. Además se revisa en los anaqueles y si hay un producto defectuoso automáticamente se cambia.	1
5. ¿El contenido de la etiqueta y la contra etiqueta están acorde las normas actuales?	Las etiquetas de los productos de la bodega V presentan el nombre, tipo de vino, grado, bodega, contenido de la botella conforme la legislación vigente. Asimismo las contra etiqueta muestran la ubicación de la bodega y presenta, sobre todo, el texto en letras legibles de “TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EXCESO ES DAÑINO” como señala la actual legislación nacional.	1
6. ¿El producto final se traslada adecuadamente evitando golpes y sacudidas bruscas?	El producto final está empaquetado en cajas de cartón la cual contiene doce botellas cada una, esta es transportada hacia el detallista en la tolva de pick up la cual solo tiene una altura aproximadamente para una caja de botella, o en un taxi contratado. Los pedidos que se entregan son de poca cantidad, y no se ha presentado daño alguno debido al transporte. Además para protección son puestas encima de frazadas y así evitar cualquier golpe que puede presentarse.	1

Elaboración Propia

Tabla 25: Justificación y puntaje de las Variables de distribución del fabricante (continuación)

Variables	Justificación	Puntaje
7. ¿Todos los productos son enviados en el tiempo acordado al punto de venta?	No todos los productos son enviados en la hora o día indicado, debido a que principalmente no hay una buena organización de en qué medio se llevará ni se asigna a una persona responsable. Esto se da viendo si hay alguien disponible que lo pueda llevar, o si no lo envían en un taxi de confianza pero a veces el taxi no está disponible, con lo cual no se puede enviar el producto y se envía al día siguiente. Cabe mencionar que los productos finales mayormente se despachan hacia el detallista por las tardes eso va a depender del tiempo y disposición que tenga la bodega, esto se da entre las dos y seis de la tarde y es un horario ya conocido para el detallista	0

Elaboración propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo AC) y a su puntaje asignado:

Tabla 26: Puntaje obtenido por el fabricante en el proceso de distribución

Variable	1	2	3	4	5	6	7	
Peso	19%	17%	18%	16%	15%	9%	6%	100%
Puntaje	1	0	1	1	1	1	0	
Total	0.19	0	0.18	0.16	0.15	0.09	0	0.77

Elaboración Propia

Para el fabricante, el proceso de distribución conforme a los pesos y puntajes asignado obtuvo un puntaje total de 0.77, un puntaje bueno que lo posiciona como el mejor proceso del fabricante. Este se dio ya que de las siete variables seis de ellas cumplen completamente, por lo tanto se le asignó el mayor puntaje. Sin embargo, la bodega no cuenta con un control sobre las salidas de productos, esto es un punto crítico, pues no contar con un control afecta tanto en los pronósticos de los futuros pedidos de abastecimiento, como en no saber cuánto se debería producir de vino, por ello se le asignó un puntaje de cero. De la igual forma se le asignó el mínimo puntaje a la variable sobre si los pedidos son entregados en el tiempo acordado en el punto de venta, porque la bodega no prioriza la entrega en caso no encuentre el medio para trasladarlo (taxi de confianza o el vehículo de la empresa).

2.5. Devolución

Tabla 27: Justificación y puntaje de las Variables de devolución del fabricante

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿La empresa cuenta con un sistema de atención al cliente ante reclamos?	La bodega, no cuenta con sistema de atención al cliente ante reclamos o sugerencias, ni mucho menos manejan registros del mismo. Pero si se encuentran abiertos a recibir sugerencias y recomendaciones oralmente.	0
2. ¿La empresa cuenta con un sistema de devolución?	La bodega “V” si maneja un sistema de devolución, también considera que el cliente debe tener la razón, con lo cual si hay una falla se atiende los reclamos. De igual manera, si se da el caso que un producto se encuentra defectuoso, o si no es lo que pidió, automáticamente se realiza el cambio. De la misma forma pasa respecto a su punto de venta, este comunica si llego algún producto mal y la bodega realiza el cambio sin problema alguno.	1
3. ¿Se tiene un lugar establecido para almacenar los productos devueltos?	No existe un lugar establecido ya que no es usual que se de las devoluciones, pero si son ubicados en un parte del almacén para evaluar y ver cómo se puede arreglar dicho producto o tomar las medidas necesarias.	0
4. ¿El tiempo de devolución a su punto de venta es de rápida respuesta?	Dependerá de la disponibilidad de la bodega en poder enviar el producto o si tiene stock. Casi siempre es rápido debido que la distancia no es mucho, pero sin embargo si a veces no se cuenta con la disponibilidad con lo cual demoraría un día enviar el cambio.	1

Elaboración Propia.

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo AD) y a su puntaje asignado:

Tabla 28: Puntaje obtenido por el fabricante en el proceso de devolución

Variable	1	2	3	4	
Peso	29%	23%	29%	19%	100%
Puntaje	0	1	0	1	
Total	0	0.23	0	0.19	0.42

Elaboración Propia

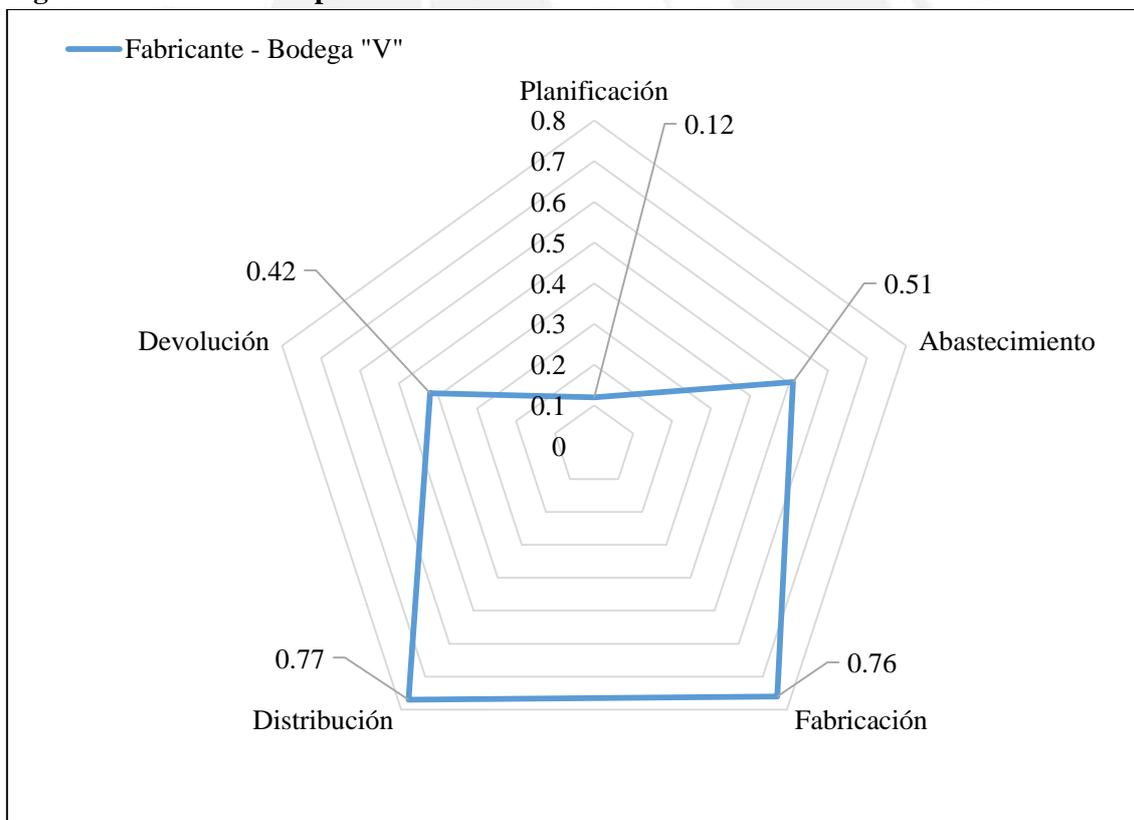
Este último proceso del fabricante, la devolución, tienen un puntaje total de 0.42, un punto regular y el segundo con menor puntaje de los cuatro procesos, pero es entendible debido a que no es común que se lleve a cabo este proceso en las bodegas vitivinícolas. Ello se debe a que la mayoría de compradores son turistas o personas que no viven permanentemente en Ica, con lo cual los productos son transportados y en su mayoría es difícil regresar o tener que viajar para devolver o cambiar un producto. Sin embargo la empresa si cuenta con un sistema de devolución, ya que considera primordial satisfacer al cliente ante todo y con ello poder seguir creciendo y no perder clientes ni ventas. No obstante, no cuenta con un sistema de atención al cliente ante reclamos o sugerencias, el cual es fundamental brindar a los clientes y es necesario para esta industria vitivinícola.

Tabla 29: Puntajes totales por procesos del fabricante

Procesos	Planificación	Abastecimiento	Fabricación	Distribución	Devolución
Puntaje Final	0.12	0.51	0.76	0.77	0.42

Elaboración Propia

Figura 6: Gráfico de los procesos evaluados del fabricante



Elaboración Propia

La figura 6 muestra la gráfica del fabricante- Bodega “V”, en base a las variables calificadas, donde se tiene como proceso más destacable al de distribución con un puntaje 0.77. Mientras tanto el resto de procesos presentan calificaciones dentro de un rango entre buena y media baja. Aquellos procesos con calificación buena, luego del proceso de distribución, son la fabricación y abastecimiento. Estos tienen pocas variables con la mínima calificación, lo cual implica mejoras a implementar dentro de sus procesos. Por otro lado, entre los procesos con mejor puntaje está la devolución y planificación. La primera necesita ejecutar mejoras para alcanzar una alta calificación. En tanto la última destaca por presentar la más baja puntuación entre todos los procesos calificados, por tal motivo se puede concluir que la bodega en cuestión necesita realizar una mejor planificación de manera que pueda repercutir en la mejora de los procesos que se encuentran después.

Comparando las calificaciones de este actor con las calificaciones de los procesos de los proveedores se puede apreciar que los procesos (los que tienen en común) de estos último son mejor manejados destacando la planificación. Por otra parte, en una comparación entre el detallista y el fabricante se puede sostener que el primero tiene sobresalientes procesos con respecto al fabricante.

3. Detallista

Este punto de venta de la bodega, tiene recién un par de años de funcionamiento, y con el paso del tiempo ha ido evolucionando positivamente. Cuenta con un trabajador de lunes a viernes y fines de semana con dos. Este punto de venta se vende vinos y pisco, así como también la preparación de tragos cortos pero más que nada enfocado en vinos y piscos. Los vinos que venden son Rose, Borgoña y Perfecto amor.

3.1. Planificación

Tabla 30: Justificación y puntaje de las Variables de planificación del detallista

Variables	Justificación	Puntaje
1. ¿Se realiza algún pronóstico para realizar su abastecimiento?	El encargado del punto de venta maneja una lista de inventario, un paloteo, en el cual diariamente realiza un conteo de su inventario y va descontado lo que van vendiendo diariamente, y eso se informa diariamente a la bodega. Cuando en sus apuntes de su conteo físico se va quedando poco producto, aproximadamente, 5 productos por tipo, ya se coordina con la bodega para que manden nuevos productos para su abastecimiento.	1
2. ¿El establecimiento cumple con las condiciones de limpieza e higiene?	La limpieza del local se hace todos los días, se llega dos horas antes aproximadamente y se limpia todas las áreas, se ordena y se verifica la cantidades que hay en stock. La limpieza no demora mucho, ya que es un espacio no muy grande, cuenta con cuatro mesas y cada una con cuatro sillas, y del mismo modo hay tres sillas más en la barra. Cuenta con un servicio higiénico en la parte de atrás del área de venta, este espacio es de tamaño mediano con buena infraestructura para poder ser limpiado, la cual se hace diariamente. El piso de todo el establecimiento es de cerámica y permite una fácil limpieza. La limpieza es realizada por una persona de lunes a viernes, y por dos personas el fin de semana.	1
3. ¿El personal tiene capacitaciones de acuerdo a sus actividades?	La bodega “V” es la encargada de realizar las capacitaciones a los trabajadores del punto de venta, Se realizan capacitaciones más que nada en el tema de coctelera, y en el tema de piscos y vinos, pues es necesario saber bien del producto que se va a ofrecer a los clientes, por si llega clientes más especializados o que deseen saber más de cómo se obtiene el producto.	1

Elaboración Propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo AE) y a su puntaje asignado:

Tabla 31: Puntaje obtenido por el detallista en el proceso de planificación

Variable	1	2	3	
Peso	36%	33%	31%	100%
Puntaje	1	1	1	
Total	0.36	0.33	0.31	1

Elaboración Propia

En base a las variables consideradas con sus respectivos puntajes, el proceso de planificación logró un puntaje total máximo de 1. De manera que se puede calificar a este proceso como muy bueno y así afirmar que cada una de las variables tomadas para esta calificación se realizan según lo esperado sin aspectos pendientes de mejora, más bien cada una de las variables calificadas deben conservarse para mantener este proceso como está hasta el momento o ajustarlo según se requiera de tal forma que conserve su alta calificación.

3.2. Abastecimiento

Tabla 32: Justificación y puntaje de las Variables de abastecimiento del detallista

Variables	Justificación	Peso
1. ¿Se tiene un registro de los productos que se tiene para la venta?	Todos los productos son contados diariamente, y apuntado en un cuaderno, se tiene un inventario físico donde se tiene la cantidad total que queda para la venta y al cual se le descuenta las ventas diarias realizadas. Y al comienzo de la hora de trabajo de revisar que esas cantidades escritas coinciden con los productos en físico. Todo es manual, no se cuenta aún con computadora, pero los productos siempre cuadran y siempre se sabe que es lo que tienen y que es lo que se debe pedir.	1
2. ¿Todo el producto pedido llega siempre en el tiempo acordado?	El encargado del punto de venta avisa vía teléfono a la bodega el requerimiento de productos, en el cual esta debe enviar de acuerdo al solicitado. El horario de entrega es mayormente en la tarde, y las cantidades y productos es de acuerdo a los requerimiento que da el detallista. Esto se realiza aproximadamente entre dos a tres veces por semana. Sin embargo si ha existido algunas veces en que no ha llegado en el tiempo establecido y se ha tenido que esperar uno o dos días para que llegue el producto.	0
3. ¿Se cuenta con el stock de existencias suficientes para atender su demanda?	En su mayoría sí cuenta con el stock suficiente, sin embargo a veces se han quedado sin stock en el punto de venta pero es por una mala gestión en la distribución más no porque no exista stock en la bodega o porque no se haya hecho el requerimiento del pedido a tiempo. Mayormente se da debido a que no se ha podido enviar los productos puesto que no hubo el tiempo para que alguien de la bodega puede llevarlo y solo el detallista debe esperar al día que lo envíen.	1
4. ¿Se realiza una verificación de la cantidad y calidad de los productos solicitados?	Al momento de la recepción de los productos pedidos que puede ser por medio de un taxi o por el mismo transporte de la bodega. En el cual el encargado del punto de venta baja del taxi y mete los productos al establecimiento. Dentro del establecimiento se encarga de revisar los productos que han sido pedidos, que esté conforme con la cantidad solicitada, y que se encuentren en buen estado. Para luego de ello llenar en el inventario y luego poner los productos en exhibición y el resto que no alcanza en cajas en la parte inferior de la barra de venta.	1

Elaboración Propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo AF) y a su puntaje asignado:

Tabla 33: Puntaje obtenido por el detallista en el proceso de abastecimiento

Variable	1	2	3	4	
Peso	26%	26%	28%	20%	100%
Puntaje	1	0	1	1	
Total	0.26	0	0.28	0.20	0.74

Elaboración Propia

La calificación del proceso de abastecimiento del detallista, en base a las variables consideradas, es bueno pero aún conserva brechas para llegar al máximo puntaje. Dado que el detallista es el punto de venta del mismo fabricante, la bodega “V”, y abastecida constantemente por esta última. Hecho que le ha facilitado el proceso de abastecimiento aunque aún presenta detalles por mejorar en la variable sobre la llegada en el tiempo acordado, con un puntaje de 0, que puede llevar a ineficiencias al punto de venta ocasionando posibles pérdidas de las ventas y a su vez la insatisfacción del cliente. Por otro lado, las tres variables restantes presentan una calificación perfecta, porque se dan según lo esperado pero aun así estas deben mantenerse o ajustarse según se requiera o demande el mercado.

3.3. Devolución

Tabla 34: Justificación y puntaje de las Variables de devolución del detallista

Variables	Justificación	Peso
1. ¿Existe algún sistema de devolución?	Si existe la opción de cambiar el producto si al cliente no le gusta, pero no es algo común que suceda. Se maneja el sistema de degustaciones, en el cual el cliente dice que quisiera probar, se le invita y luego el cliente decide que es lo que comprará. Si el producto vino con alguna falla, hasta ahora no hubo queja de eso debido a que diariamente se hace una revisión y se verifica el estado del producto.	1
2. ¿Se cuenta con algún registro de los productos cambiados o devueltos?	No existe un registro, debido a que no ha ocurrido un cambio o devolución de un producto en el punto de venta. No es usual, ya que los productos se degustan antes de venderse.	0

Elaboración Propia

A continuación se presenta un cuadro resumen con el puntaje obtenido de la evaluación, de acuerdo a los pesos de cada variable (ver Anexo AG) y a su puntaje asignado:

Tabla 35: Puntaje obtenido por el detallista en el proceso de devolución

Variable	1	2	
Peso	59%	41%	100%
Puntaje	1	0	
Total	0.59	0	0.59

Elaboración Propia

En el proceso de devolución del detallista se evaluaron únicamente dos variables, porque no es usual que se realicen casos de devolución; no obstante, se obtuvo el puntaje de 0.59 y esto se debe a que no manejan algún registro de los productos cambiados. Sin embargo, en caso suceda el hecho, el detallista tiene que prever y tomar registro de lo que entra y sale en sus inventarios aun así sean mínimo con la finalidad de que este tenga un mayor orden y evite sobrecostos; asimismo en este proceso se destaca el buen nivel de servicio de atención al cliente final dado que el detallista se encuentra siempre atento a los requerimientos de los clientes y busca la manera de evitar que sucedan las devoluciones convirtiéndose así en un punto a destacar y valorar.

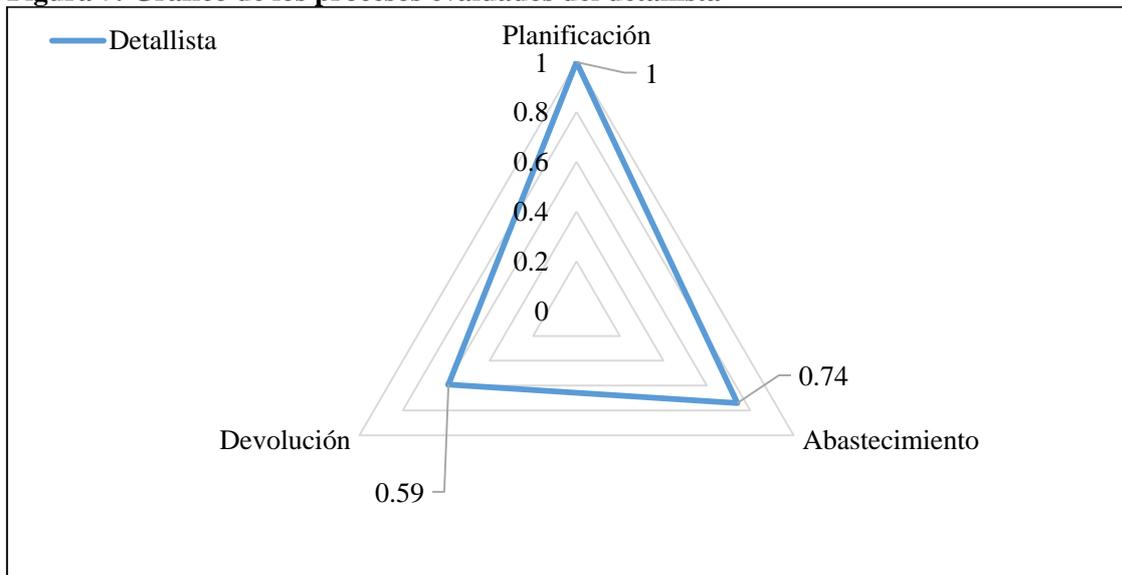
En este actor se puede apreciar que los puntajes de los procesos son muy diferentes cada uno va yendo desde regular hasta muy bueno. A continuación se muestra un cuadro resumen del puntaje final por procesos del detallista.

Tabla 36: Puntajes totales por procesos del detallista

Procesos	Planificación	Abastecimiento	Devolución
Puntaje Final	1	0.74	0.59

Elaboración Propia

Figura 7: Gráfico de los procesos evaluados del detallista



Elaboración Propia

La figura 7 muestra la gráfica del detallista, donde se puede apreciar solo tres procesos, ya que se trata del punto de venta. Este actor al igual que los proveedores cuenta con altas calificaciones en el proceso de planificación, mientras su calificación del procesos de abastecimiento está entre las notas más altas por encima del fabricante y más cercano a la calificación de proveedores. En tanto el proceso de devolución de este actor muestra un menor puntaje en comparación con el resto de actores de la cadena evaluada, porque en ocasiones dejan de recibir la mercadería requerida de parte de la bodega “V”.

Finalmente se muestra a continuación en resumen del diagnóstico de la cadena de suministro del vino de la bodega artesanal vitivinícola “V”, asimismo la evaluación a los actores de dicha cadena.

Tabla 37: Resumen de la evaluación a la cadena de suministro de la bodega “V”

PROVEEDORES			
PLANIFICACIÓN	Peso	Puntaje Proveedor A	Puntaje Proveedor B
1. ¿Se realiza una planificación del abastecimiento en base a una estimación de la demanda?	40%	1	1
2. ¿Se realizan los pedidos de compras en coordinación conjunta con las áreas involucradas?	20%	1	1
3. ¿Los colaboradores mantienen capacitaciones constantes afines a sus funciones?	18%	1	1
4. ¿La empresa cuenta con un stock de seguridad para la temporada de alta demanda?	22%	1	1

Elaboración Propia

Tabla 37: Resumen de la evaluación a la cadena de suministro de la bodega “V” (continuación)

PROVEEDORES			
ABASTECIMIENTO	Peso	Puntaje Proveedor A	Puntaje Proveedor B
1. ¿La empresa cuenta con una cantidad de stock o existencias suficientes para abastecer su demanda?	26%	1	1
2. ¿En la recepción de los productos adquiridos se realiza un control de dichos productos?	15%	1	0
3. ¿Todos los pedidos llegan en el tiempo acordado?	20%	0	0
4. ¿La empresa maneja alguna herramienta para el control de los inventarios?	39%	1	1
DISTRIBUCIÓN	Peso	Puntaje Proveedor A	Puntaje Proveedor B
1. ¿Se revisa que la cantidad y el producto a despachar esté conforme a lo solicitado?	45%	1	1
2. ¿El producto final se entrega en el tiempo y lugar establecido y conforme a lo solicitado?	20%	1	1
3. ¿La empresa Permite y brinda las facilidades para que el cliente elija el tipo de transporte según sus necesidades?	35%	1	1
DEVOLUCIÓN	Peso	Puntaje Proveedor A	Puntaje Proveedor B
1. ¿La empresa cuenta con sistema de devolución ante productos dañados o defectuosos?	36%	1	1
2. ¿Se realiza una revisión de los productos devueltos antes de dar una respuesta al pedido de cambio?	20%	0	1
3. ¿Se mantiene un registro de las cantidades de productos devueltos y a reintegrar?	20%	1	1
4. ¿El plazo de realizar una devolución es de rápida respuesta?	24%	1	1

FABRICANTE		
PLANIFICACIÓN	Peso	Puntaje
1. ¿Se realiza una planificación de la cosecha?	7%	0
2. ¿La Bodega cuenta con un sistema de control de plagas?	11%	0
3. ¿Se realiza una planificación de sus compras de acuerdo a alguna proyección?	10%	0
4. ¿La bodega planifica un stock de seguridad para sus temporadas de alta demanda?	9%	0
5. ¿Se cuenta con un procedimiento documentado para la elaboración de vino?	12%	0
6. ¿Se cuenta con un personal que verifique y de seguimiento de los procedimientos de elaboración de vino?	12%	1
7. ¿Se realiza una planificación de la limpieza e higiene en la bodega?	7%	0
8. ¿Se tiene un registro de mantenimiento de los equipos?	13%	0
9. ¿Se realiza capacitaciones sobre buenos hábitos de higiene y técnicas de limpieza en lugar de trabajo?	13%	0
ABASTECIMIENTO	Peso	Puntaje
1. ¿Todos los recipientes o jabas aptos para la cosecha de la uva se encuentran en buenas condiciones (limpieza y conservación) que eviten daños en la fruta?	13%	0
2. ¿Se limpian y/o desinfectan los instrumentos y herramientas antes de realizar la cosecha? (tijeras, tubos, etc.)	6%	0

Elaboración Propia

Tabla 37: Resumen de la evaluación a la cadena de suministro de la bodega “V” (continuación)

FABRICANTE		
ABASTECIMIENTO	Peso	Puntaje
1. ¿Todos los recipientes o jabs aptos para la cosecha de la uva se encuentran en buenas condiciones (limpieza y conservación) que eviten daños en la fruta?	13%	0
2. ¿Se limpian y/o desinfectan los instrumentos y herramientas antes de realizar la cosecha? (tijeras, tubos , etc.)	6%	0
3. ¿Las uvas antes de ser cosechadas se les realiza pruebas para un control de su calidad?	12%	1
4. ¿La cosecha de la uva se realiza en el horario adecuado?	11%	1
5. ¿La uva recién cosechada se transporta inmediatamente a la bodega para ser procesada?	8%	1
6. ¿El vehículo de transporte de la uva cosechada se encuentra en buenas condiciones evitando la contaminación de la fruta?	10%	1
7. ¿Los trabajadores de la cosecha cumplen con las medidas de higiene en sus labores?	7%	0
8. ¿Se maneja registros en la cosechada?	9%	0
9. ¿Se realiza el control de la calidad y cantidad de todos los insumos y/o productos adquiridos?	8%	0
10. ¿Los insumos se encuentran almacenados de forma que evite su deterioro y contaminación?	10%	1
11. ¿Existe un encargado de supervisar el control de la distribución de los insumos?	6%	0
FABRICACIÓN	Peso	Puntaje
1. ¿La uva cosechada pasa por un proceso de selección y limpieza de hojas y partes sólidas vid?	11%	1
2. ¿La uva pasa a estrujarse el mismo día que se cosecha?	8%	1
3. ¿Las instalaciones tienen espacio suficiente para realizar satisfactoriamente todas las operaciones?	9%	1
4. ¿Se tiene instalaciones adecuadas para el lavado y limpieza de los equipos de trabajo ?	9%	1
5. ¿Los instrumentos de medición , herramientas y los equipos de producción se encuentren en buen funcionamiento?	10%	1
6. ¿El lugar de trabajo para la elaboración de vino es fresco, ventilado y se protegido del sol?	10%	1
7. ¿Las botellas para envasar el vino se encuentran limpias y desinfectadas?	8%	1
8. ¿Los envases y botellas luego de su lavado pero antes de ser utilizadas pasan por un control o inspección para verificar su buen estado?	11%	1
9. ¿Los trabajadores cuentan con las medidas de higiene para la elaboración de vino?	12%	0
10. ¿La bodega maneja registros de las actividades que realiza en cada proceso?	12%	0
DISTRIBUCIÓN	Peso	Puntaje
1. ¿Los productos terminados se encuentran distribuidos y almacenados que eviten contaminarse?	19%	1
2. ¿En el almacén se maneja un control de salidas de productos?	17%	0
3. ¿Los primeros productos finales envasados son los primeros en distribuirse?	18%	1
4. ¿Se identifica con anterioridad los productos mal etiquetados, encapsulados y empacquetado?	16%	1
5. ¿El contenido de la etiqueta y la contra etiqueta están acorde las normas actuales?	15%	1
6. ¿El producto final se traslada adecuadamente evitando golpes y sacudidas bruscas?	9%	1
7. ¿Todos los productos son enviados en el tiempo acordado al punto de venta?	6%	0

Elaboración Propia

Tabla 37: Resumen de la evaluación a la cadena de suministro de la bodega “V” (continuación)

FABRICANTE		
DEVOLUCIÓN	Peso	Puntaje
1. ¿La empresa cuenta con un sistema de atención al cliente ante reclamos?	29%	0
2. ¿La empresa cuenta con un sistema de devolución?	23%	1
3. ¿Se tiene un lugar establecido para almacenar los productos devueltos?	29%	0
4. ¿El tiempo de devolución a su punto de venta es de rápida respuesta?	19%	1
DETALLISTA		
PLANIFICACIÓN	Peso	Puntaje
1. ¿Se realiza algún pronóstico para realizar su abastecimiento?	36%	1
2. ¿El establecimiento cumple con las condiciones de limpieza e higiene?	33%	1
3. ¿El personal tiene capacitaciones de acuerdo a sus actividades?	31%	1
ABASTECIMIENTO	Peso	Puntaje
1. ¿Se tiene un registro de los productos que se tiene para la venta?	26%	1
2. ¿Todo el producto pedido llega siempre en el tiempo acordado?	26%	0
3. ¿Se cuenta con el stock de existencias suficientes para atender su demanda?	28%	1
4. ¿Se realiza una verificación de la cantidad y calidad de los productos solicitados?	20%	1
DEVOLUCIÓN	Peso	Puntaje
1. ¿Existe algún sistema de devolución?	59%	1
2. ¿Se cuenta con algún registro de los productos cambiados o devueltos?	41%	0

Elaboración Propia

A continuación se presenta una tabla de resumen de los puntajes obtenidos por cada actor de acuerdo a los procesos que presenta cada uno.

Tabla 38: Resumen de los puntajes obtenidos de los actores por sus procesos

ACTORES \ PROCESOS	PROVEEDORES		FABRICANTE BODEGA "V"	DETALLISTA
	PROVEEDOR A "CORK PERÚ"	PROVEEDOR B "CAPSUCOR QUIM PERÚ"		
Planificación	1	1	0.12	1
Abastecimiento	0.80	0.65	0.51	0.74
Fabricación	-	-	0.76	-
Distribución	1	1	0.77	-
Devolución	0.80	1	0.42	0.59

Elaboración Propia

De la tabla se puede observar que la cadena de suministro de la bodega artesanal V presenta solo tres actores que son los proveedores, el fabricante y el detallista. Asimismo, no todos los actores realizan los cinco procesos: se observa que los proveedores y el detallista no realizan el proceso de fabricación puesto que estos solo se dedican a la comercialización; es decir venden los mismos productos que compran. De la misma manera, el detallista tampoco realiza el proceso de distribución ya que los productos que comercializa solo los vende en el mismo punto de venta. Cabe mencionar que el fabricante tiene como proceso crítico al de planificación.

CAPÍTULO 9: RECOMENDACIONES DE MEJORA

Las recomendaciones de mejora tendrán la misma estructura de evaluación, en primer lugar por actor, para poder mejorar los procesos deficientes. Asimismo, las recomendaciones se harán guiándonos de la revisión teórica, las guías de buenas prácticas de la industria, y de entrevistas a expertos. Cada recomendación se hará mediante pasos a seguir, para que sea más fácil de entender y seguir para la bodega en estudio. Para finalmente considerar las recomendaciones como base para establecer objetivos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, mediante mapas estratégicos. Lo que permitirá a los actores visualizar que las recomendaciones generan objetivos que están entrelazados para generar finalmente una mayor rentabilidad para la empresa o actor.

1. Proveedor

Como se ha mencionado anteriormente, los proveedores de esta cadena de suministro que abastece al fabricante o Bodega “V”, no presentan problemas mayores por resolver, puesto como muestran los resultados, los procesos de Cork Perú y Capsucor Quim Perú tienen en promedio un puntaje de 0.90 y 0.91 respectivamente, es decir tienen buenos procesos y brindan un buen nivel de servicio. Sin embargo, vamos a realizar algunas recomendación a las variables que se encuentran con puntaje bajo.

1.1. Proveedor A

Para este proveedor, Cork Perú, de acuerdo a las variables evaluadas muestran que maneja buenos procesos en general con un promedio de 0.90. Pese a ello, el proceso de abastecimiento y de devolución no presentó el máximo puntaje sino de 0.80, para mejorar ello se recomienda lo siguiente:

En primer lugar, el proceso de abastecimiento tuvo un puntaje de 0.80, esto fue principalmente porque la variable acerca de si todos los pedidos llegan en el tiempo acordado solo el 80% de los pedidos llegan acorde a lo acordado ; por ello es que no cumple la variable en su totalidad. Sin embargo es un puntaje bueno, y no es algo que se pueda resolver debido a que ese tiempo de llegada depende de factores externos propios del medio de transporte en que vienen los pedidos. Como se mencionó, al ser los productos importados , vienen vía marítima y al ser solo este medio en el que se transporta, las empresas, en este caso Cork Perú, aceptan todos estos factores externo como son: las demoras en llegar, esto puede darse por huelgas en los puertos, por imprevistos del barco, por paradas extras, entre otros; así también propio de este medio de transporte ocasiona que el producto llegue mojado, que puede darse por la misma atmósfera y

propio de la sal del mar; entre otros. Por ello, este problema no es algo que al empresa Cork Perú pueda resolver porque son factores externos de la empresa.

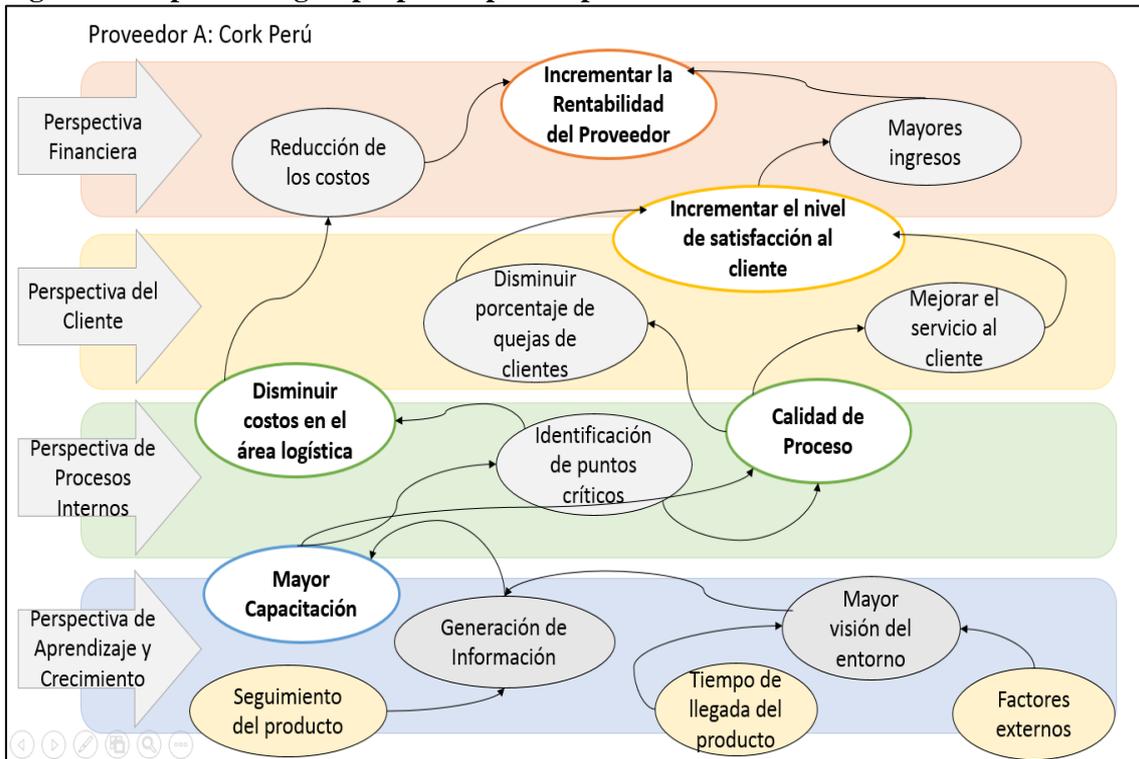
En segundo lugar, el proceso de devolución tuvo un puntaje de 0.80; el mismo puntaje que el proceso de abastecimiento, y este fue principalmente debido a que en la evaluación no cumplió la empresa con una variable evaluada. Esta fue si es que la empresa realiza una revisión de los pedidos que sus clientes les devuelven antes de dar una respuesta al pedido de cambio. Cork Perú, en busca de brindar una satisfacción en su totalidad al cliente, realiza los cambios de sus pedidos por devolución o reclamos en su totalidad a todos clientes que lo requieran; además llama a sus clientes para confirmar que el producto llegó y en la cantidad acordada; pero como la mayoría de los productos son enviados en pallets y son de gran cantidades no se puede revisar cada uno sino por encima o a veces si el cliente cuenta con tiempo de manera aleatoria; y mientras se vaya usando el cliente se da cuenta si el pedido llegó incorrecto o en mal estado, para luego realizar el pedido de cambio; pero este puede ser perjudicial para la empresa debido a que no se puede asegurar que el producto llegó en mal estado o si el producto fue manipulado mal por el cliente.

Si bien ante el cliente la empresa genera una buena imagen y una muy buena satisfacción a sus clientes, esta acción para la bodega podría estar generando gastos adicionales que podrían ser evitados si es que se realiza una revisión o inspección de los productos; como por ejemplo el pago del envío del producto cambiado, así como el costo en sí del producto, el costo de transformación del producto para ser salvado, la reducción de inventario, entre otros. Con lo cual se considera que la empresa sí debería hacer una revisión al producto antes de dar una respuesta de cambio; si bien el transporte es elegido y costado por el cliente, donde si llega mal ya no tendría nada que ver la empresa, pero en este caso esta sí lo asume.

Entonces la mejor solución sería hacer una auditoría a este proceso, es decir hacer un seguimiento del producto enviado desde que sale del almacén de la empresa hasta que llega a la bodega del cliente, para así ver en qué parte de la ruta se daña, o ver si el producto debería estar en mejores condiciones de empaquetado para su protección, o darse cuenta si el producto está siendo mal manipulado por la empresa transportista contratada. Asimismo, se debería establecer plazos de devolución con el cliente, esto mediante un acuerdo donde la empresa le dé el plazo suficiente para que el cliente revise el producto y pueda realizar en ese periodo el debido reclamo, de esa manera el cliente no pierdan y sea satisfecho en sus producto; y que la empresa pueda evitar los gastos adicionales mencionados generados por siempre aceptar las devoluciones.

Para este actor, su mapa estratégico es el siguiente:

Figura 8: Mapa estratégico propuesto para el proveedor A



Elaboración Propia

Como se muestra en la figura 8, se observa cómo en base a los puntos de partida del proveedor A son el seguimiento del producto, tiempo de llegada del producto y factores externos, se desprenden diferentes estrategias como la identificación de puntos críticos, que ayudaría a mejorar los procesos. Dichas estrategias son algunas de las recomendaciones propuestas y se puede observar que estas estrategias pueden ayudar a alcanzar posibles objetivos de la empresa como es el caso del aumento de la satisfacción de cliente proveniente de acciones tales como la mejora del servicio al cliente y la reducción de las quejas de estos últimos, las cuales pueden repercutir en un aumento de las ventas así como llegar a aumentar la rentabilidad de proveedor evaluado.

1.2. Proveedor B

Para este proveedor, Capsucor Quim Perú, de acuerdo a las variables evaluadas no tuvo el máximo puntaje solo en el proceso de abastecimiento. Pero a diferencia del proveedor B, en este proceso dos variables son las que no cumplen.

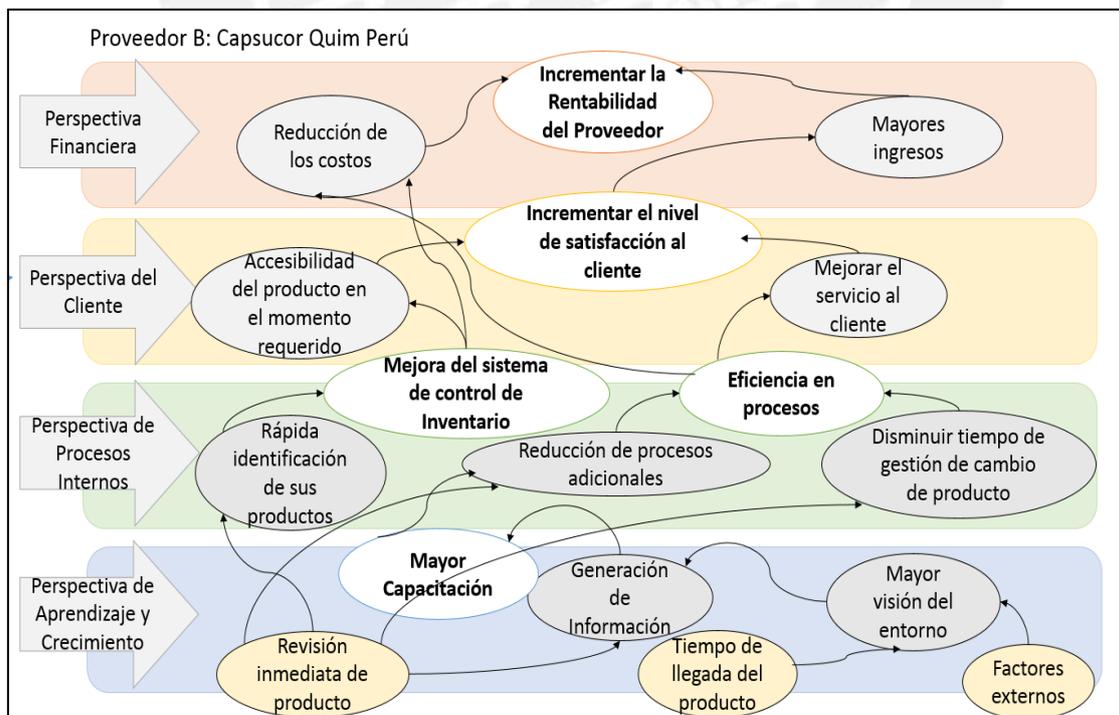
Por un lado, una de las variables es si se realiza el control de los productos adquiridos al momento de su recepción, revisando la cantidad y el estado de dichos productos. Si bien, la empresa contrata a una agencia de aduanas que le garantiza que su producto llegue en

óptimas condiciones, esta no debería confiarse de que todos sus productos están llegando en buen estado puesto que, posteriormente si se encuentra algún producto dañado o incorrecto se tendrá que contactar con el agente de aduanas para que lo verifique generando así que se incremente el tiempo de solución del problema pudiendo perjudicar las operaciones de la empresa, ya que intervienen otros actores en ese proceso de reclamo y cambio. Con lo cual, se recomienda que todo pedido que llega sea verificado en su totalidad su cantidad y su aspecto físico lo más inmediato posible a su llegada y no cuando se tenga que usar el producto para su venta, así se podrá saber anticipadamente cuánto producto llegó en buenas condiciones y poder prever sus operaciones futuras de venta.

Por otro lado, la otra variable es acerca de si todos los pedidos llegan en el tiempo acordado, para este actor dicha variable no cumple en su totalidad; sin embargo no es algo que se pueda resolver debido a que ese tiempo de llegada depende, al igual que en el proveedor A, de factores externos propios del medio de transporte en que vienen los pedidos. Estos factores como se mencionó son: las demoras en llegar por huelgas en los puertos, imprevistos del barco por paradas extras. Por ello, en este proceso esta variable no depende de la empresa para mejorarla son por factores externos propios del medio de transporte.

Para este actor, su mapa estratégico es el siguiente:

Figura 9: Mapa estratégico propuesto para el proveedor B



Elaboración Propia

Como se muestra en la figura 9, se observa cómo en base a los puntos de partida del proveedor B son la revisión inmediata de producto, tiempo de llegada del producto y factores externos, se desprenden diferentes estrategias como son la rápida identificación de sus productos que terminaría en una mejora del sistema de control de inventario. Por consiguiente se tendría una accesibilidad del producto en el momento requerido, entre otros. Dichas estrategias son algunas de las recomendaciones propuestas y se puede observar que estas estrategias pueden ayudar a alcanzar posibles objetivos de la empresa.

2. Fabricante/Bodega

Para este actor, no todos los procesos tienen un puntaje excelente, en promedio tiene un puntaje de sus procesos de 0.52; sin embargo hay tres procesos que tienen un puntaje más bajo al promedio que es el de abastecimiento 0.51, devolución con 0.42 y planificación con 0.13, siendo este último el proceso con más problemas. Por otra parte, los otros dos procesos que quedan que son el de fabricación y distribución con puntaje de 0.65 y 0.74 respectivamente. Propondremos recomendaciones de mejora, bajo la misma estructura en que se llevó las variables, por procesos y dentro de ellos por variable a cada uno de los procesos:

2.1. Planificación

En primer lugar, de acuerdo a los expertos, la planificación es importante que se deba realizar si se quiere tener procesos eficientes. Este proceso de planificación, es el proceso con más deficiencia, ya que es un proceso que con su bajo nivel se puede decir que no exista en la Bodega “V”, ya que de sus nueve variables que fueron evaluadas, ocho de ellas no se dan en la bodega, y son las siguientes:

1). La primera variable, acerca de si se realiza una planificación de la cosecha, no se dio en esta temporada 2017 de la vendimia, ni en los años anteriores. Pero con una buena planificación se podría ahorrar tiempo de recolección y eficiencia, ya que lo recomendable es que primero se planifique qué tipo de uva se cosechará primero, para que tipo de vino, que cantidades de uva se plantea cosechar, cuánta mano de hombre se necesita, entre otro, ahorrando tiempo y costos. Para ello, es recomendable que la bodega use plantillas para que pueda plasmar lo planificado, y mantener un registro de ello para poder ver cómo es que con el tiempo va la cosecha, siguiendo unos pasos:

a). Identificar, la capacidad y cantidad de uvas que tienen en sus parcelas para su producción de vino. Es decir midiendo las parcelas en m², y contando la cantidad de racimos en kilos el cual será un valor aproximado. Este último lo sacará la bodega de

acuerdo a la plantación de las capas, y de cuantos racimos de uva sale por cepa, y luego el tamaño de los racimos que pueden ser grandes, medianos y pequeños tendrán un peso en kilos equivalente, con todo ello se podrá sacar y tener una cantidad en kilos de uva por parcela.

b).Elaborar un manual escrito de los procedimientos de cosecha que los trabajadores deben seguir para realizar una óptima cosecha, identificando previamente todos los procesos para realizar la cosecha. Es decir primeramente listar todo lo que se realiza en una cosecha para luego describir el cómo se realiza estos procesos y quede plasmado en unas hojas, que pueden ser impresas y anilladas. En este se debe mencionar los instrumentos que se requieren para cada proceso, así como la limpieza eu deben tener.

c).Verificar que los instrumentos y herramientas que se querien para la realizar la cosecha se encuentren aptos para su uso. De acuerdo al manual que se realiza en el punto “b”, ya se sabe qué instrumentos requiere cada procedimiento, con lo cual hay que verificar su estado, si se encuentran rotos o no, para luego pasar a ser limpiados y desinfectados.

d).Determinar los días en que se realizará la limpieza de los instrumentos previo a la cosecha o durante la misma.

e).Elegir el vehículo en el que se transporta la uva cosechada y las medidas que debe presentar para que la uva llegue en óptimas condiciones a la bodega Que esté cerrado para evitar que se caigan las jabas en el camino, que esté protegido la parte superior con una lona y evitar que ingrese mayores cantidades de polvo, así como poner bandejas debajo de las jabas para cualquier jugo de uva que caiga se pueda recuperar. Así mismo se debe elegir los días en que se limpiará el vehículo, tanto antes de la cosecha y así como el momento luego de cada jornada de trabajo.

f). Seleccionar que tipo de uva se cosechará primero, dependiendo que tipo de vino se elaborará primero, así como teniendo en cuenta si la uva ya se encuentra en las condiciones de maduración adecuada.

g). Crear un cronograma de cosecha, en la que se incluya los anteriores puntos.

h). Capacitar en los procedimiento de cosecha según manual a todos los trabajadores. Esto se puede dar en las instalaciones de la bodega, con una persona encargada de realizarlo propia de la bodega que conozca y haya creado dicho manual. Y se puede seleccionar un día en la semana para realizar ello, pero dentro de su horario de trabajo.

i). Comunicar y explicar a los trabajadores de la cosecha el cronograma de actividades

j). Elegir una persona encargada que verifique que se recolecta toda la uva de los racimos y que se siga el cronograma de todas las actividades.

k). Que la persona encargada de supervisar lleve un registro de las cantidades de uva cosechada por jornada, identificando su tipo, así como verificar que todo lo que se cosecha es enviado a la bodega para su elaboración (ver Anexo AH).

2). La segunda variable, es relacionada a si se cuenta con un sistema de control de plagas, para la Bodega, la cual no se tiene hasta el momento. Y la que es importante puesto que la uva por su misma naturaleza está propensa a tenerla si no tiene un buen control. Asimismo si se da es necesario que existe un plan para combatirlo:

a). Identificar los tipos de plagas que pueden atacar a los viñedos, llevando cursos de capacitación que puede ser dictado en la UPSJB sede Ica, ya que cuenta con una facultad de enología, o en el Citevid (Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola) lugares en donde constantemente están dictando cursos de capacitación acerca del tema, además de revisar periódicamente revistas especializadas en enología y la página web de la OIV (Organización Internacional de la Viña y el Vino) en donde publican información actualizada acerca de la industria enológica. También se debe visitar frecuentemente las parcelas con que se cuenta acompañado de un especialista en plagas para diagnosticarlas.

b).Elaborar un manual escrito sobre los procedimientos a seguir de previsión y de control de plagas, según los diferentes tipos de estas. Asimismo el manual debe tener la aplicación, dosificación y cuidado de los insumos, y la protección para los trabajadores frente a utilización de dichos insumos, bajo las indicaciones y revisión del especialista en plagas.

c).Abastecerse de insumos e instrumentos necesarios para prevenir y combatir las diferentes plagas posibles, los cuales serán recomendados por el especialista. Guiándose del manual del punto “b” y del registro de compras para así podrá saber la cantidad y el tiempo se debe pedir y el proveedor.

d). Tener un registro de los insumos comprados para el control de plagas, con su fecha de vencimiento, este registro se realizará a través de una plantilla (ver anexo AI).

e) Seleccionar un lugar para el almacenamiento de estos insumos en un ambiente cerrado en donde se mantenga en condiciones adecuadas y se evite el deterioro de estos. Y que el ingreso se encuentre restringido y sea solo por personas especializadas, puestos que estos insumos son tóxicos y se debe tener cuidado.

f).Enseñar, a través de capacitaciones in situ, a los trabajadores la forma de aplicación y los cuidados de protección frente a esos insumos y todo lo que incluye el manual.

g).Llevar un registro de todas las capacitaciones en los trabajadores, indicando: tema, fecha, quien la dicta, quienes tomaron la capacitación, entre otros (ver Anexo AJ).

h).Definir un cronograma para la aplicación de insumos en la viña para su prevención contra las plagas.

h).Realizar un registro de aplicación de insumos para el control de plagas. En el que se detalle el tipo de plaga, los insumos a aplicar, la dosis por aplicación, la frecuencia de aplicación, las parcelas a las que se le aplicó, la fecha y el responsable (ver Anexo AK).

i).Seleccionar a un responsable para verificar que la viña se encuentre en buenas condiciones, y libre de plagas.

3). La tercera variable, es referente a la planificación de las compras si se realiza con alguna proyección, la bodega no cuenta con ello, la bodega si observa que ya se acaban sus productos hace el pedido a su proveedor, no obstante ha existo momentos en los que la bodega se ha quedado sin insumos y no pudo hacer su pedido a tiempo. Se ve necesario que la bodega sepa el momento indicado en que debe pedir y en qué cantidad sus diferentes productos a su proveedor, para ello se tiene que diferenciar dos tipos de abastecimiento, uno para la elaboración del vino, y otro para el envasado y etiquetado del vino, entonces se recomienda tener identificado lo siguiente:

Para identificar la cantidad actual de inventario tanto para la elaboración de vino, como para su envasado:

a).Es necesario realizar un conteo físico de los insumos, herramientas y equipos que la bodega tiene actualmente en su almacén mediante en una plantilla. Al mismo tiempo verificar su buen estado físico: que se encuentren dentro de la fecha de vencimiento en el caso de los insumos enológicos, que no se encuentren quebradas en el caso de las botellas, y en general que a simple vista estos materiales se encuentren en buenas condiciones libre de moho , hongos u otros. (ver Anexo AL).

b).Para un mayor control, la información del punto “a” se puede pasar a registro físico de inventario donde se encuentre inventario inicial, ingreso de productos comprados e inventario final (ver Anexo AM) el que debería ser para cada producto. Esa información ya con un poco más de tiempo y capacitación en uso de computadoras y office se puede pasar a un Excel, donde se pueda consultar las cantidades y verificarlas de manera más rápida que existen y manejar un historial de estos siguiendo la misma plantilla del punto “a”.

Para identificar el tiempo adecuado para realizar los pedidos tanto para la elaboración de vino, como para su envasado:

- a). Se debe tener identificado y escrito el tiempo anticipado con que cada proveedor acepta la orden, para lo cual se tendrá un registro de los proveedores con que se provee cada material y /o insumo y los tiempos que cada uno maneja. (ver Anexo AN)
- b). Realizar una búsqueda de las órdenes pasadas de compra para identificar los productos con mayores cantidades de compra e identificar cada cuanto tiempo se ha pedido.
- c). Identificar el tiempo en que demora en llegar los productos luego de la orden de compra de los insumos, herramientas o equipos de la bodega y esta información se podría agregar en el registro de proveedores del punto “a”. Por ejemplo en caso sea enviado con agencia de transportes como Flores o Soyus, se sabe que el pedido llegará entre 24 y 72 horas; así mismo, si se envía por otro medio de transporte podría demorar hasta unas semana debido a que estos consolidan pedido.
- d). Realizar una evaluación entre: el tiempo anticipado en que acepta una orden el proveedor, el tiempo que se demora en llegar los productos y el tiempo en que se necesita el producto para ser usado. Así se puede obtener el tiempo adecuado de pedido.

Para identificar la cantidad a pedir de los productos para la elaboración del vino:

- a). Identificar los insumos que se requieren para una producción de elaboración de vino, esto se puede identificar en base al manual de elaboración del vino señalado en la recomendación número cinco que se mencionara en las próximas líneas.
- b). Identificar en qué orden se utilizan estos insumos en el proceso de producción según manual de elaboración.
- c). Estimar la cantidad de producción de vino que se obtendrá, esto mediante una evaluación de la cantidad de kilos de uva que ingreso y la cantidad en litros que se sabe que producen (regla de tres simple).
- d). Evaluar la necesidad de uso, contrastando lo que se tiene de insumos y herramientas y las que se necesiten comprar.
- e). Realizar la orden de compra al proveedor.

Para identificar la cantidad a pedir de los productos para el envasado y etiquetado:

- a). Identificar cuánto es la cantidad de litros que se ha producido de vino en la última campaña (en este caso vendimia del 2016), puesto que se envasa el vino que ha sido preparado en la anterior campaña.
- b). Determinar la cantidad de producto final (botella de vino) que se necesita según el total de litros producidos, mediante una división de la cantidad de litros y la capacidad de la botella.

- c).Determinar cantidad de insumos que se requiere para producir el total de botellas, es decir saber cuántas etiquetas, corchos, etc se requieren para cada botella.
- d).Determinar la cantidad a pedir de acuerdo a lo que se necesita y lo que se tiene actualmente.
- d).Determinar en qué meses del año se realizará más cantidad de envasado y etiquetado.
- e). Realizar la orden de compra.

Teniendo identificado la cantidad y el tiempo para comprar, se debe mantener esa información, es decir un inventario e historial, para que los próximos pedidos sean más fáciles de estimar su próxima compra, para ello se debe:

- a).Llevar un registro de dichas compras, es decir apuntado su compra con fecha, cantidad, tipo de producto comprado y su cantidad requerida, y el proveedor al que se le hace la orden (ver Anexo AÑ).
- b).Ingresar la cantidad comprada en el registro físico de inventario (ver Anexo AM) en el que se encuentra la cantidad actual de insumos, así se tendrá un inventario de sus insumos total finales.
- c).Llevar un registro de las salidas de los productos a utilizar, esto mediante realizar el descuento en los registros de los insumos que se saquen de almacén para su uso, en el mismo registro de inventarios.
- d).Realizar semanalmente un conteo físico del inventario para verificar que la información del registro de inventario sea la correcta y se encuentre actualizada.

4). La cuarta variable, es referente a si se planifica un stock de seguridad para las temporadas de alta demanda. En la cual, la bodega en estudio no cuenta con dicho stock, por ejemplo en esta temporada de fiestas patrias no tuvieron stock de las bolsas especiales para llevar el vino, así mismo en otras ocasiones ha ocurrido falta de stock en otros insumos para la elaboración de vino. Para ello, se recomienda:

- a).Identificar las temporadas altas de ventas. Esto puede darse, viendo las fechas festivas del calendario e identificando en qué meses asisten más turistas/clientes a la bodega respecto al año anterior.
- b). Fijar una demanda promedio para dichas temporadas altas
- c). Realizar un registro de productos terminados físico o en excel por producto, donde se especifica el tipo de vino, cantidad, fecha de embotellado, entre otro; para saber qué es lo que se tiene de productos terminados (ver Anexo AO).

d). Para fijar un stock de seguridad, teniendo en cuenta el número más alto de venta de productos finales en la temporada alta menos el promedio de demanda en dichas temporadas, y esa cantidad resultante podría tener como un stock de seguridad de un 10% adicional en las temporadas altas por cada tipo de producto.

e). Realizar semanalmente un conteo físico del inventario de producto final para verificar que la información sea la correcta en el registro de productos terminados y se encuentre actualizada.

f). Asimismo si hay salida de estos productos se debe registrar en el mismo registro de productos terminados del punto “c”. En el cual también se incorpora entradas y salidas.

5). La quinta variable a mejorar es, si la empresa cuenta con procedimiento documentado para la elaboración del vino, el cual no lo tiene, como se mencionó los trabajadores de la bodega lo realizan de acuerdo a su experiencia. Por tal motivo se recomienda lo siguiente:

a). Identificar todos los procesos a realizar durante la elaboración del vino como por ejemplo: despalillado, fermentación, de envasado, entre otros.

b). Determinar los insumos, materiales y equipos a utilizar en cada uno de los procesos de elaboración de vino

c). Definir los pasos a realizar por cada proceso para realizar la producción del vino.

d). Determinar las medidas de higiene y de seguridad que se requieren en cada uno de los procesos de elaboración del vino.

e). Luego de tener identificado todos los puntos anteriores en un documento físico, se debe detallar por escrito. Es decir primeramente listar todo lo que se realiza en una elaboración del vino para luego describir el cómo se realiza estos procesos, que instrumentos se requieren en cada proceso, las medidas de higiene respectivas, y que quede plasmado en unas hojas, que pueden ser impresas y anilladas. Esto tendrá el nombre del Manual de procedimientos de elaboración del vino.

f). Adicionalmente, al final de dicho manual se puede detallar diferentes problemas o anomalías que se puedan presentar en el proceso de elaboración, para ello previamente se debe tener identificado los posibles problemas y brindar los pasos para una posible solución en caso de producirse el problema, para que los trabajadores puedan realizarlo.

g). Capacitar al personal según el Manual de procedimientos de elaboración del vino.

h). Además, se puede delegar un responsable encargado de verificar que se la elaboración de vino se realiza según lo indicado en el manual y documentar todo lo que pueda pasar en dichos procesos.

6). El sexto problema o la séptima variable evaluada, que tiene la bodega es respecto a su ausencia de planificación de la limpieza e higiene de la bodega. Como ya se recomendó el Manual de procedimientos de elaboración del vino, donde ya se plasma la higiene y limpieza que necesita cada proceso de elaboración, también es necesario la limpieza de las áreas entre otros, para ello se recomienda seguir los siguientes pasos:

- a). Reconocer los espacios actuales para cada proceso de elaboración del vino, en esta actividad se verificará las zonas en la bodega en donde se está llevando a cabo cada proceso en la actualidad.
- b). Evaluar los espacios actuales e identificar, en metros, el espacio real, que se necesita para cada actividad así como las áreas compartidas.
- c). Identificar el orden de los procesos para el uso de máquinas y reubicarlos de manera que se siga la secuencia manteniendo el espacio necesario.
- d). Identificar los intervalos de tiempo anticipado que requieren los equipos para su limpieza antes de ser utilizados y los tiempos de cuánto demora la limpieza de estos, esto se puede plasmar en un registro de limpieza de equipos para un mayor control y orden (ver Anexo AP).
- e). Determinar los insumos e instrumentos de limpieza para los instrumentos, equipos y del espacio físico de la bodega.
- f). Elaborar un Manual de limpieza en el que se especifique un procedimiento de limpieza de instalaciones y de cada instrumento y equipo.
- g). Capacitar e informar a los trabajadores acerca de la importancia de la limpieza en la bodega y la manera en cómo lo deberían realizar según el manual. Todas las capacitaciones deben ser registradas como se mencionó en la segunda recomendación del proceso de planificación del fabricante.
- h). Elaborar un cronograma de limpieza que se encuentre en un lugar visible para el personal, guiándose del registro de limpieza equipos, en el que se asigne responsables que verifique que los trabajadores realicen la limpieza diaria según el manual.

7). Otro problema a mejorar sería la ausencia de registros del mantenimiento de equipos en la bodega. La cual es fundamental llevar y tener puesto que el proceso principal donde el jugo de uva o mosto se convierte en vino, requiere equipos como los tanques de fermentación, alcoholímetros, termómetros, entre otros donde es importante también tenerlos limpios y calibración, ya que un mal funcionamiento de estos puede hacer perder toda una producción anual de vino. Para lo cual, se recomienda:

a).Luego de haber identificado todos los instrumentos, equipos en el punto anterior, (recomendación seis), se tiene que detallar cada equipo y que incluya: tipo, año, los posible fecha de mantenimiento, cuando se realiza, las veces que este equipo es utilizado, medir su calibración, entre otros en un registro de mantenimiento de equipos (ver Anexo AQ).

8). Asimismo, otra variable que no cumplió y que se debe mejorar es acerca de las capacitaciones sobre buenos hábitos de higiene y técnicas de limpieza en lugar de trabajo; que es fundamental según los expertos que se realice, al igual que la higiene en la elaboración de vino. Por lo cual se recomienda lo siguiente:

- a). Identificar cuáles son los hábitos de higiene y técnicas de limpieza en el lugar de Trabajo, guiándose del Manual de procedimientos de elaboración del vino y del Manual de Limpieza.
- b).Verificar que se tenga los de insumos y materiales necesarios para llevar a cabo las medidas de higiene y técnicas de limpieza en el lugar de trabajo, que también esa información se encuentra en un Manual de Buenos hábitos de higiene y Técnicas de limpieza.
- c).Detallar los pasos para implementar los buenos hábitos de higiene y técnicas de Limpieza.
- d).Informar al personal sobre la importancia de mantener buenos hábitos de higiene y limpieza del lugar de trabajo de la manera más adecuada
- e). Capacitar en la implementación de los buenos hábitos de higiene y las técnicas Limpieza, según manual.
- f).Llevar un registro de todas las capacitaciones en los trabajadores en un registro como se mencionó en la segunda recomendación del proceso de planificación del fabricante.

2.2. Abastecimiento

En segundo lugar, el proceso de abastecimiento del fabricante cuenta con 0.51 se podría decir que se encuentra regular, un proceso como los demás importantes que se deba realizar de la mejor manera en la bodega. De las once variables evaluadas, seis de ellas no se cumplen en la bodega, de las cuales se les hará las siguientes recomendaciones:

1). El primer problema o variable, es acerca si todos los recipientes o jabs aptos para la cosecha de la uva se encuentran en buenas condiciones, tanto en limpieza y conservación, que eviten que la uva se dañe; si bien las jabs mantienen una buena conservación, la limpieza de

estas no se dan de la manera más higiénica de acuerdo a las normas de viticultura. Asimismo otro problema, la segunda variable evaluada, es sobre si se da una limpieza y desinfección de los instrumentos y herramientas antes de realizar la cosecha, la cual no se da en la bodega de la manera adecuada. Estas dos variables tiene el problema de la higiene, limpieza, para ello las recomendaciones que deben aplicar estas bodegas serán las mismas para estos dos problemas, y son los siguientes pasos:

- a). Identificar la cantidad de jabas, e instrumentos a usar en cada jornada de cosecha y verificar su estado físico.
- b). Determinar cómo y cuándo se debe realizar cada limpieza y desinfección de las jabas e instrumentos, guiándose del Manual de procedimientos de cosecha y del Manual de Limpieza que se mencionó en puntos anteriores. El cual debe ser comunicado al personal de cosecha.
- c). Programar el horario de lavado y limpieza antes de empezar el periodo de cosecha y cuando sea necesario. Asimismo, asignar un responsable de verificar que se realice esta actividad. Y luego realizar el lavado en los días programados.
- d). Almacenar las jabas e instrumentos de la cosecha en un espacio cerrado, libre de polvo y contaminantes.
- e). Mantener un registro de Limpieza de los instrumentos y equipos de la cosecha, en el que se encuentre detallado: la cantidad de jabas y materiales a los que se realizó una limpieza pre y pos cosecha, la fecha, así como de la(s) persona (as) responsable(s), entre otros (ver anexo AR).

2). Un segundo problema que presenta la bodega, es sobre si los trabajadores de la cosecha cumplen con las medidas de higiene en sus labores, como se ha menciona la bodega “V” no cuentan con las medidas necesarias de higiene, para ello se recomienda:

- a). Identificar las medidas de higiene a seguir durante la cosecha según Manual de procedimientos de cosecha y del Manual de Limpieza que se mencionó en puntos anteriores. Por ejemplo, en el caso de la cosecha sería: el uso de gorra y calzado protector, uñas cortas, lavado de manos antes de empezar el trabajo, presentar en buen estado de salud, en caso presentar alguna herida usar vendas y no portar joyas, entre otros.
- b). Comunicar a los trabajadores las medidas de higiene a seguir durante su jornada de Trabajo.
- c). Delegar a un responsable encargado de supervisar la ejecución de las medidas de Higiene durante la hora de trabajo y de que los trabajadores se encuentren en aptas condiciones para trabajar.

d). Realizar chequeos preventivos de trabajadores respecto a su salud, del cual también el que supervise la ejecución de las medidas de higiene, sea el encargado de verificar los chequeos preventivos. Estos últimos deben estar registrados para tener un mayor control.

3). Otro problema en este proceso, se presenta debido a la ausencia de registros en la cosecha, la bodega “V”, como se mencionó, no maneja un registro ni mucho menos se archiva, el único por decirse registro sobre la cantidad de jabas que cada trabajador recolecta para así poder pagarle, por ello se recomienda que si existen registro mediante fichas físicas, que la bodega deberá manejar, y siguiendo los siguientes pasos:

a). Luego de haber identificado las parcelas, y con qué tipos de uva se cuenta, que se dio en la primera recomendación de la planificación del fabricante, se debe durante la cosecha contar la uva recolectada.

b). Terminada la cosecha se debe realizar un conteo de los instrumentos (tijeras y jabas) Devueltos para verificar que coincida con la cantidad entregada.

c). Asimismo, todo lo cosechado en la jornada debe de ser contado por jabas y también pesado en kilos de uva, esto debe realizarse en la bodega de elaboración de vino a su llegada, o de ser posible en la misma viña antes de ser subido al camión las cajas de uva.

d). Designar un encargado de llevar el registro físico de la cantidad de uva recolectada (ver Anexo AH) y un registro de materiales entregados y devueltos (ver Anexo AS).

4). El cuarto problema a mejorar, es respecto al control de la calidad y cantidad de los insumos y/o productos adquiridos, es decir que se han comprado al proveedor. Este no se da en la bodega “V”, puesto que por la misma cantidad es alta se hace difícil verificar cada uno, y no existe un sistema especificado de los pasos a seguir en la recepción y verificación del pedido que llegó. Para ello, se recomienda lo siguiente:

a). El personal debe saber que día llegará cierto pedido. Para ello se debe informar o comunicar al personal que hará la recepción esa información, la cual puede ser revisada en el registro de compras que se ha recomendado realizar en el punto tres del proceso de planificación del fabricante.

b). Elegir la cantidad necesaria que tiene que haber de personal para recepcionar los productos adquiridos y se debe seleccionar al personal idóneo para realizar ello.

c). Tener un registro para comprobar que los productos llegados estén conforme con lo que se pidió al proveedor. Esto se puede hacer mediante plantillas física donde el personal realice un check list.

d).Luego de ello, designar cuánto será el tiempo a que se verifique los productos, hay que verificar también: en el caso de insumos enológicos verificar uno por uno (las bolsas) y que no se encuentren rotas y verificar la fecha de vencimiento; respecto a los corchos, etiquetas, y bolsas para entregar el producto final, estas deben ser contadas por paquetes en los que llegan para saber la cantidad y verificar que no se encuentren rotos, asimismo se debe elegir aleatoriamente algunos producto y verificarlos; finalmente en el caso de las botellas que vienen en pallets solo se debe verificar por externamente, realizar un conteo desde el exterior y verificar que no se encuentren rotas tanto la protección y la botellas misma. Tanto el paso “c” y “d” deben realizarse en un registro físico que el personal encargado de esa actividad debe llenar (ver Anexo AT).

e).Finalmente, almacenar los productos recepcionados, a los cuales primeramente se deben estar rotulados: colocar una etiqueta en donde se indique la fecha que llego, la cantidad de producto y la fecha de vencimiento. Este espacio para almacenar debe contar con las medidas que evite contaminación y deterioro de los insumos.

f).Finalmente, estas cantidades que llegaron deben ingresarse en el registro de Inventario de insumos.

5). Un último problema a mejorar en este proceso es sobre la ausencia de un supervisor que controle la distribución de los insumos que tiene la bodega “V”. Como se mencionó, los trabajadores dada la actividad que les toque realizar tienen la libertad de disponer los insumos para su uso, sin manejar controles, lo que puede ocasionar que se generen más mermas, o que se gaste más rápido sin medida el insumo el cual se transforma en gasto, para ello se recomienda:

a). Realizar un inventario físico de los insumos y materiales con que se cuenta de acuerdo al formato propuesto en la tercera recomendación del proceso de planificación.

b).Elaborar un documento en el que se describa el procedimiento de entrega y devolución de materiales.

c).Elaborar un formato físico de salida de insumos o materiales, en el que se registre el tipo de material, la cantidad, la persona a la que se está entregando, la fecha, la hora y las condiciones de entrega (en el caso de devolución se debe ser más preciso en este campo), así mismo en caso de devolución, se debe registrar de la misma manera (ver Anexo AU).

d).Capacitar a los trabajadores acerca del procedimiento que deben de seguir para solicitar un material y también para devolverlo. Y estas capacitaciones deben ser registradas como se mencionó en la segunda recomendación del proceso de planificación del fabricante.

e). Asignar y capacitar a la persona responsable del manejo de salida y devoluciones de inventarios de materiales e insumos.

2.3. Fabricación

En este proceso, la bodega “V” obtuvo un puntaje de 0.76, un buen puntaje solo en dos variables de las diez que fueron evaluadas no se maneja en la bodega. Las cuales involucran tanto medidas de higiene como registro, dos puntos muy importantes que deben tener las bodegas vitivinícolas y que han sido mencionadas por los expertos e instituciones del vino.

1). El primer problema, es que la bodega no cuenta con medidas de higiene para la elaboración de vino. Como se ha mencionado, en algunos procesos de la elaboración del vino, los trabajadores no cumplen con la vestimenta adecuada que evita cualquier contaminación en el vino. Por lo tanto se sugiere lo siguiente:

- a). Definir las medidas de higiene a ejecutar durante la elaboración siguiendo que ya se encuentran especificadas en el Manual de procedimientos de elaboración del vino y del Manual de Limpieza. Entre ellas se encuentra: el uso de malla de protección para el cabello, con la finalidad de evitar la caída del pelo a los productos obtenidos durante la elaboración del vino; el lavado de las manos con jabón desinfectante antes de empezar el trabajo, para evitar la contaminación de los productos; no usar anillos o pulseras durante el trabajo; y cubrir las heridas con vendajes.
- b). Informar a los trabajadores sobre la importancia de las medidas de higiene en los procesos de elaboración.
- c). Capacitar a los trabajadores en las medidas de higiene identificadas durante la Elaboración del vino. Se debe llevar un registro de todas las capacitaciones en los trabajadores en un registro como se mencionó en la segunda recomendación del proceso de planificación del fabricante
- d). Asignar un responsable de supervisar el cumplimiento de las medidas de higiene de parte del personal de la bodega.

2). Como último problema se encuentra la ausencia de registros de las actividades que se realiza en cada proceso, lo cual como se pudo apreciar en el proceso de planificación es muy deficiente y ausente, y por lo mismo no se da un registro, para ello se propone lo siguiente:

- a).Capacitar a todos los trabajadores de la bodega acerca de los diferentes manuales elaborados, mencionados en los diferentes puntos anteriores de recomendación. Todas las capacitaciones deben de registrarse como se mencionó en la segunda recomendación del proceso de planificación del fabricante.

b).Elaborar un formato de revisión de cada proceso que se desarrolle en la bodega, en el cual se señala, como datos generales los nombres de las personas participantes de la actividad, el horario, la fecha, incidencias, el tiempo que demora cada proceso, seguido de la lista de actividades que se han realizado por jornada, entre otros. Para así poder saber cómo se está llevando los procesos en las diferentes jornadas y con los diferentes trabajadores (ver Anexo AV).

c).Elegir a una persona encargada de supervisar y realizar la revisión de cada proceso en su respectivo formato. Esta persona deberá revisar e identificar las falencias y puntos de mejora que se dan en los diferentes procesos.

2.4. Distribución

En este proceso, la bodega en estudio obtuvo un puntaje de 0.77, es un proceso relativamente bueno en sus operaciones, pero este puntaje se debió a la inexistencia de dos variables evaluadas, para la cual son las siguientes:

1). El primer problema, es debido a que en la bodega en el almacén de productos finales no se maneja un control de las salidas de los productos, con lo cual tampoco se maneja un registro de las cantidades de productos vendidos, para ello la empresa debe seguir los siguientes pasos:

a). Realizar un inventario físico de productos finales para saber lo que existe el cual está plasmado en el registro de productos finales, que se mencionó en la cuarta recomendación del proceso de planificación del fabricante.

c).Elaborar un documento en el que se indique el procedimiento de salida de producto terminado.

b). En el registro del punto “a” se hará los descuentos de los productos finales que se saquen para la venta y escribirlo en dicho registro, teniendo así un inventario final de productos terminados.

d).Capacitar a los trabajadores de distribución acerca del procedimiento que deben de seguir para registrar la salida de un producto terminado y del llenado del registro físico. Y registrar las capacitaciones como se mencionó en la segunda recomendación del proceso de planificación del fabricante.

e). Asignar a una persona responsable del manejo de la salida de inventarios.

2). El otro problema presente en la distribución es que no todos los productos son enviados en el tiempo acordado al punto de venta, esto debido a una mala organización del proveedor, en este caso la bodega “V”, en el cual no se presenta una persona encargada o un cronograma acerca de las fechas y horarios en que se dejara el producto al punto de venta,

asegurándose que siempre llegará en el momento que se acordó enviar. Para ello se recomienda lo siguiente:

- a). Llegar a un acuerdo con el encargado del punto de venta de los horarios en que entregará los productos solicitados de acuerdo al tiempo de anticipación con que se pidió.
- b). Determinar qué medios de transporte se encargaran de enviar los pedidos al punto de venta. En el caso de ser un taxi de confianza contratado, coordinar con el que se encuentre disponible en el horario establecido de entrega de esta manera siempre haya una movilidad disponible que estará atenta al llamado.
- c). Elaborar un cronograma de distribución al punto de venta en el que se detalle los días a la semana en que se distribuirá los productos y las personas que se encargará de preparar el pedido en el día asignado y el o los transportistas que llevarán los pedidos.
- d). La persona encargada de preparar el pedido deberá registrar la salida de los productos finales en el registro de productos terminados que se detalla en la cuarta recomendación del proceso de planificación del fabricante.

2.5. Devolución

En el caso del proceso de devolución del fabricante, este obtuvo un puntaje de 0.42, regular bajó, mucho menos que la mitad. Esto debido a que existen dos variables evaluadas, en el que la bodega no presentan y que son necesarias tener, y estas son:

1). La primera es que la bodega no tiene un sistema de atención al cliente ante reclamos ni está identificado por el cliente, es decir no hay un espacio en el que pueda ir a realizar su reclamo. Para ello, se recomienda lo siguiente:

- a). Identificar un espacio donde se puede poner un módulo o un lugar donde el cliente pueda ofrecer sus quejas y/o sugerencias, y que sea visible al público. Por ejemplo, este puede ser ubicado en los jardines de la entrada a un lado, en el que se pueda tener un pequeño módulo, comenzado con una mesa.
- b). Seleccionar a un persona encargada de cuando se requiera o se acerque una persona a esa espacio, lo pueda atender.
- c). Capacitar a las persona en trato al cliente, así como de solución ante diferentes problemas que se pueda presentar con el cliente. Dándole las herramientas para que pueda brindar una buena atención y que el cliente se sienta escuchado y satisfecho. Toda capacitación debe ser registrada como se mencionó en la segunda recomendación del proceso de planificación del fabricante.

d). Llevar un registro de los reclamos y sugerencias, en el cual contenga, nombre , teléfono, motivo del reclamo, fecha , entre otros (ver Anexo AW).

e). Además como adicional se puede hacer una mini encuesta de satisfacción a los clientes, para así poder saber que productos le agrada más, si sintieron el espacio acogedor , entre otros (ver Anexo AX).

2). El segundo problema es sobre si se cuenta con un lugar establecido para almacenar los productos devueltos. Si bien la empresa no lo cuenta debido a que no es usual que se den devoluciones, sí es necesario que se identifique un lugar separado de los productos buenos a los productos defectuosos y así evitar cualquier problema futuro. Entonces para ello es primordial:

a). Identificar un lugar donde se pueda guardar estos productos, si llegara a darse el caso, que puede ser en el almacén de productos o en otro almacén que cumpla con las características propias que requiera el producto, como que se encuentren dentro de recipientes para contenerlos, que se encuentren encima de jabas y en un lugar cerrado en donde se evite su deterioro.

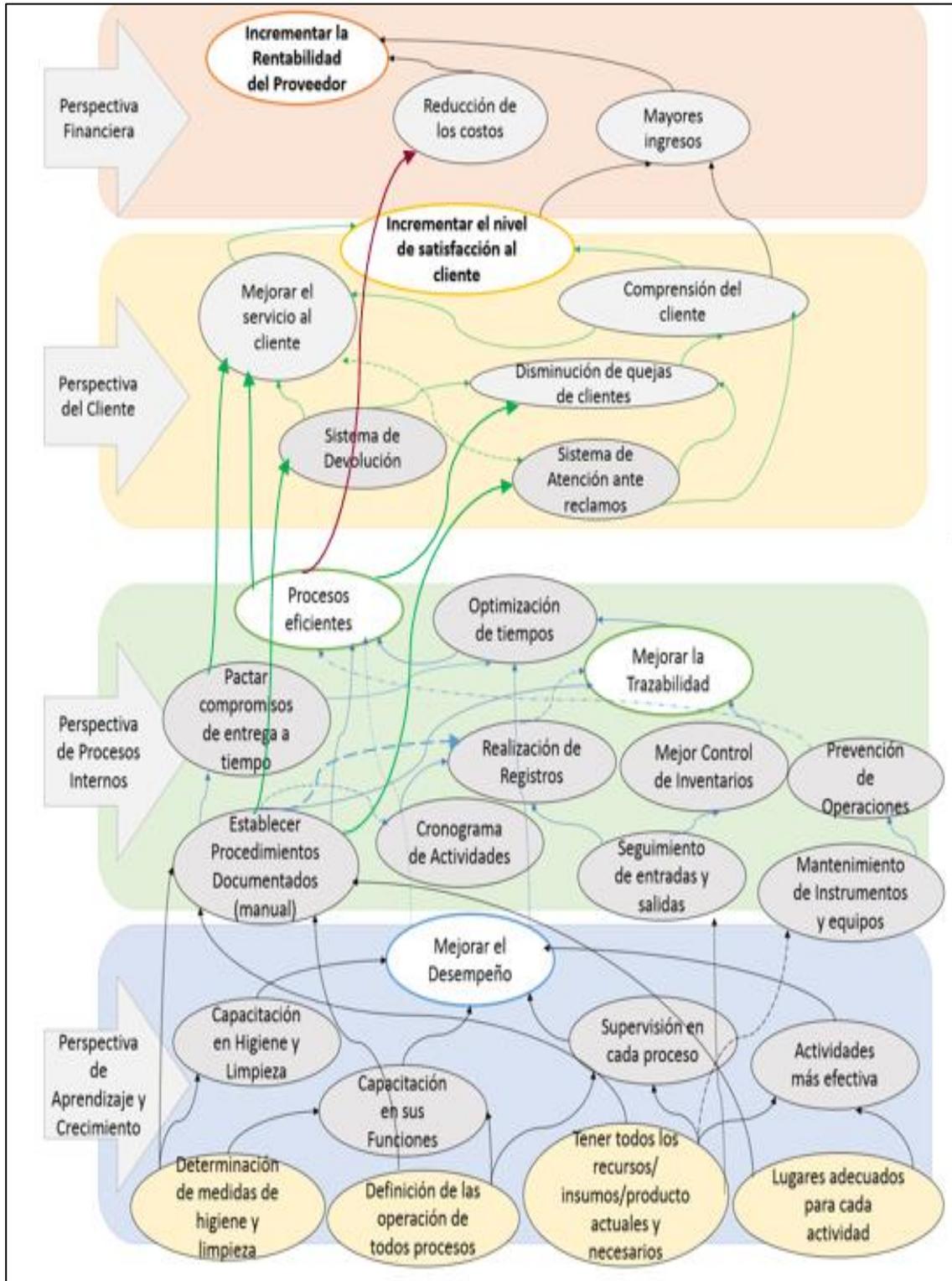
b). Tener rotulado todos los productos devueltos, estos pueden guardarse en cajas o dentro de jabas, por lo que estas jabas o cajas deberán estar rotuladas y se pueda identificar: el tipo de producto, la fecha y el motivo de devolución.

c). Asignar un plazo de tiempo para decidir qué se hará con el producto si se tratara de recuperar o salvar dicho producto, o si se desechará, entonces saber el fin y que pueda eliminarse de esa área.

d). Además es recomendable que se lleve un registro o ficha de los productos devueltos para un mejor control y para sí identificar en qué es lo que se ha fallado, permitiendo que la bodega pueda mejorar sus procesos (ver Anexo AY).

Para este actor, se muestra a continuación su mapa estratégico tomando como base las principales recomendación de este actor en todos sus procesos:

Figura 10: Mapa estratégico propuesto para el fabricante



Elaboración Propia.

En la figura 10, se observa cómo en base a los puntos de partida del fabricante se desprende las siguientes recomendaciones: la determinación de medidas de higiene y limpieza, definición de las operaciones de todos los procesos, tener todos los recursos/insumos/productos actuales y necesarios, y lugares adecuados para cada actividad. De ellos se desprenden diferentes recomendaciones propuestas o estrategias para la empresa como son: las capacitaciones, la elaboración de manuales de procedimientos, seguimiento de entradas y salidas, realización de registros entre otros, todo ello contribuye a tener una mejor trazabilidad y mejores procesos. Como se observa las recomendaciones propuestas pueden ayudar a alcanzar posibles objetivos de la empresa.

3. Detallista

Finalmente, este último actor solo cuenta con tres procesos, los de planificación, abastecimiento y devolución, de las cuales solo se obtuvo el máximo puntaje en el proceso de planificación, teniendo un puntaje promedio total de procesos de 0.78. Sin embargo, los otros dos procesos tienen una variable que no se presenta en el punto de venta o detallista, y son los siguientes:

3.1. Abastecimiento

En este proceso el detallista o punto de venta obtuvo un puntaje de 0.74, esto debido a que solo una variable evaluada no se da en el punto de venta de las cuatro que fueron evaluadas, a la cual se dará la siguiente recomendación:

1). El problema que se presenta en este proceso es debido a que no todos los pedidos llegan en el tiempo acordado, sin embargo este no es un problema propio del detallista debido a que este sí realiza el pedido con el tiempo necesario de anticipación. Más bien el problema radica en la bodega proveedora, con lo cual para ese problema ya se realizó su respectiva solución, que se encuentra en la segunda recomendación del proceso de distribución del fabricante.

3.2. Devolución

Este proceso del detallista obtuvo un puntaje de 0.59, donde solo se evalúa dos variables, y en donde una de estas variables no se da en el detallista y es la siguiente:

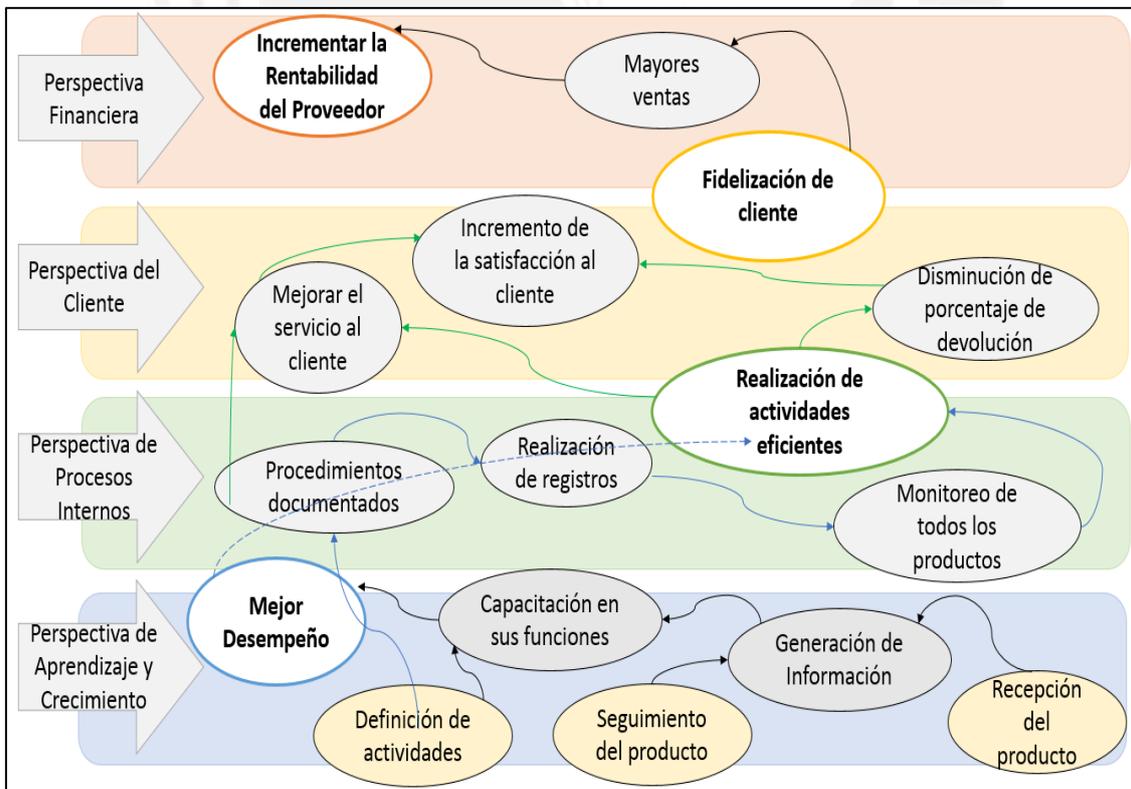
1). Esta es la ausencia del registro de los productos cambiados o devueltos, ya que para este actor no es usual que se dé, solo si hay que cambiar o disminuir se va restando al inventario más no se maneja un registro y no se sabe que es lo que el cliente más cambia o reclama y es lo

que sí se debería tener para así poder mejorar y evitar que se generen gastos adicionales por pérdida de producto, para ello se recomienda:

- a).Se debe brindar capacitación al personal de venta, sobre técnicas para tratar y dar solución a los clientes, todas las capacitaciones en los trabajadores en un registro como se mencionó en la segunda recomendación del proceso de planificación del fabricante.
- b).Cuando se presente el caso, el encargado de la tienda deberá, en primer lugar escuchar al cliente, ser empático y evaluar la situación.
- c).Evaluar el estado físico del producto por el que se está haciendo el reclamo, identificar las imperfecciones y comunicar al cliente la decisión.
- d).Registro de incidencias o de productos cambiados a través de un formato, en el que se detalle el tipo de producto, la presentación, la cantidad, y el motivo por el cual se está reclamando la devolución, además de señalar si se procede con el cambio en qué tipo de producto (si es el mismo o se cambió por otro) (ver Anexo AY).
- e).Capacitar al trabajador acerca del llenado de este formato cuando ocurran este tipo de incidencias y el archivo de este.

Para este actor, su mapa estratégico es el siguiente:

Figura 11: Mapa estratégico propuesto para el detallista

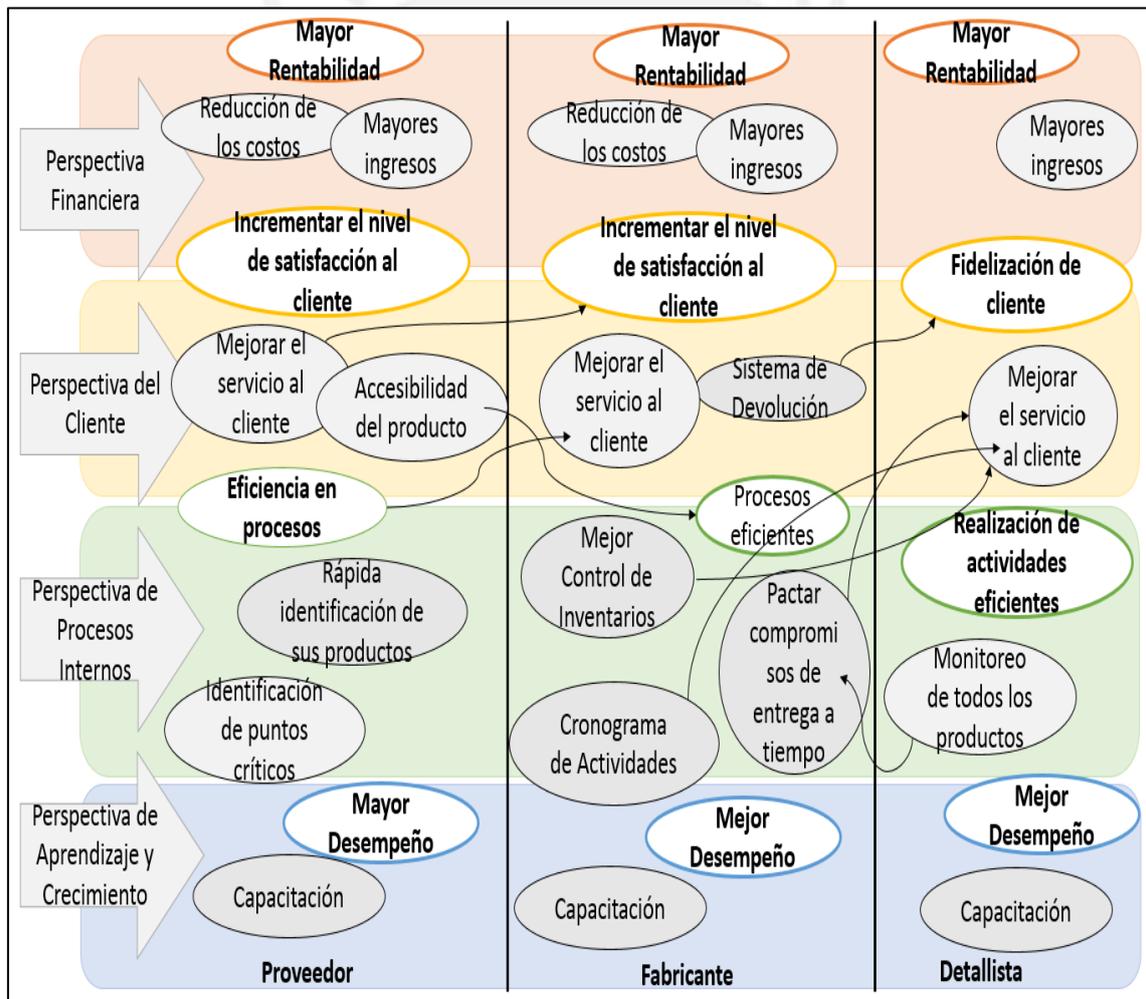


Elaboración Propia.

Como se muestra en la figura 11, se observa cómo en base a los puntos de partida del detallista son: definición de actividades, seguimiento del producto y recepción del producto, se desprenden diferentes estrategias como la realización de capacitaciones, monitoreo de los productos, realización de registro, entre otros, que llevan a que se realice las actividades de manera eficiente. Se puede observar que este proveedor comparte algunas recomendaciones similares con el fabricante. Estas recomendaciones propuestas, se puede observar que pueden ayudar a alcanzar posibles objetivos de la empresa.

Luego de haber realizado los mapas estratégicos correspondientes al proveedor, fabricante y detallista, a continuación se realiza un mapa englobando los demás mapas y se muestra como algunas de las recomendaciones impactan también a los diferentes actores de la cadena:

Figura 12: Mapa estratégico propuesto



Elaboración Propia.

En la figura 12, se encuentran un resumen de los puntos importantes de cada actor, la primera columna es el actor proveedor, la segunda el fabricante y la tercera el detallista. En el cual se han presentado algunas recomendaciones que en alguna medida afectan a los actores involucrados. Por ejemplo, el detallista monitorea todos sus productos, influye en que para pactar compromisos de entrega a tiempo, este sabrá en qué momento hará su pedido, y el fabricante tendrá una fecha más exacta con la cantidad deseada, y así poder entregarse en el momento acordado. Para el proveedor, que este maneja la accesibilidad de sus productos, influirá en que el fabricante pueda tener sus productos en el momento requerido y con ello mejor sus procesos de manera eficiente. Asimismo que el fabricante tenga un mejor control de inventarios, maneje cronograma de actividades y pacte compromisos de entrega con el fabricante influyen de manera positiva al detallista, y ayudarán a mejorar su servicio hacia sus clientes, puesto que tendrán sus productos para venta en el momento que lo necesiten y con la cantidad requerida.



CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES

Tras haber realizado el diagnóstico a la cadena de suministro del vino de la bodega artesanal vitivinícola “V” bajo el modelo SCOR, se logró identificar los problemas presentes dentro de los actores de esta cadena y más a profundidad en el caso de estudio, con lo cual se llegaron a las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, se logró describir la cadena de suministro del vino y sus procesos de elaboración, en el cual de acuerdo a las entrevistas con expertos en la industria se pudo identificar los actores que forman parte de esta cadena de suministro del vino: los proveedores, que son distribuidores directos, el fabricante, que maneja diferentes procesos para su elaboración del vino; y en algunos casos detallistas que pueden ser un punto de venta propio de la bodega. Para luego, de acuerdo a entrevistas con expertos en elaboración de vino, y a la revisión bibliográfica, se logró describir los procesos de elaboración de vino para una bodega vitivinícola, tomando como referencia la elaboración de vino de otros países y adaptándolo de acuerdo a lo que nos mencionaron los expertos en la región de Ica.
- En segundo lugar, se consiguió adaptar el modelo SCOR en la industria vitivinícola para la elaboración de vino en la región Ica. Esto fue posible ya que es un modelo flexible que se adapta muy bien a cualquier industria y a las diferentes dificultades de la cadena de suministro. La industria vitivinícola en el Perú, especialmente en la región Ica, a diferencia de otros países, presenta varias deficiencias como la falta de planificación en los procesos, así como el desorden y la falta de higiene en dichos procesos. Sin embargo, pese a que las industrias nacionales y globales son diferentes, el modelo SCOR se logró adaptar tomando en cuenta los cinco procesos de dicho modelo, en su primer nivel, y tener las directrices para plantear las variables a ser evaluadas, las cuales fueron elegidas de acuerdo a las entrevista y a las revisiones teóricas. Esta adaptación del modelo, para la bodega en estudio, no tuvo los cinco actores de la cadena y los cinco procesos dentro de cada actor, sino presentó particularidades entre ellas los proveedores carecen del proceso de fabricación dado que son distribuidores directos. Asimismo el actor fabricante posee todos los procesos a primer nivel del modelo SCOR y , además, este mismo actor hace de distribuidor.

- En tercer lugar, se logró realizar la evaluación de la cadena de suministro de la bodega en estudio, mediante las variables que han sido divididas según los cinco procesos del modelo SCOR, y fueron seleccionadas y se les asignó un peso, según la revisión teórica, entrevista a expertos y la propia observación. La evaluación que se realizó mediante diversas observaciones y entrevistas a los actores, en la cual se asignó un puntaje a las variables de 1 o 0, de acuerdo a si cumple o no con lo evaluado. De esta evaluación se tuvo entre sus hallazgos, como principal problema la ausencia del proceso de planificación del actor fabricante o Bodega “V”, ya que este actor está acostumbrados a realizar sus procesos de manera empírica. Por lo que se concluye que este problema es el desencadenante de todas las deficiencias que este fabricante está teniendo en las diferentes actividades de sus otros procesos, el cual repercute como por ejemplo: en el abastecimiento con sus productos, en la demora de la distribución a su punto de venta. Sin embargo, este actor no tiene un impacto en la cadena ya que no afecta puesto que el proveedor tiene un buen desempeño de su proceso; no obstante, de alguna manera si afecta al detallista porque hay una situación de dependencia.
- Además, de acuerdo a los diversos problemas que se identificaron en los procesos de los diferentes actores, se planteó diferentes recomendaciones para cada problema de cada proceso en cada actor. Cada una de estas recomendaciones se realizaron mediante pasos a seguir para un mejor comprensión del caso en estudio; las cuales servirán para la optimización de los procesos de planificación, abastecimiento, distribución y devolución; así mismo, se usó el mapa estratégico del Balanced Scorecard para que los actores tengan una mayor facilidad de ver el cómo estas recomendaciones pueden tener un impacto positivo en diferentes perspectivas de su negocio.
- Finalmente, después de haber realizado el diagnóstico y las mejoras de la cadena de suministro de la Bodega “V” y de plantearlas, se tuvo una aceptación favorable para su aplicación. La bodega “V” tiene toda la disposición y ganas de hacer crecer su negocio, de tenerlo mejor administrado y tuvo la intención de adherir las mejoras progresivamente. Hasta el momento ya se han implementado algunos de los formatos de registros en físico y también formatos en Excel, el cual se le creó según sus insumos y movimientos, para así poder tener un mejor control de sus insumos, saber lo que vende y cuando es lo que utiliza y para supervisar sus procesos. Actualmente se está creando los manuales de procedimientos, adaptando a los trabajadores al cambio progresivo y ayudando en la planificación de la vendimia 2018. La bodega “V” ve viable este proceso de cambio, y más aún porque son mejoras accesibles.

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA

ACIDEZ: característica imprescindible y necesaria en el vino para dar frescor y larga duración (Peribañez, 2013)

ÁCIDO MÁLICO: ácido que se encuentra en el mosto o en vino sobre todo si procede de uva con maduración incompleta. Esta es atacada por bacterias lácteas (Diccionario del vino, S.f.)

ÁCIDO TARTÁRICO: el ácido es el más abundante y estable del vino, aporta al vino características de fruta madura, sabores frescos y agradables (Cata del vino S.f.)

BARRICAS: envases de madera que se utiliza para crear los vinos (Cata del vino)

BODEGA: Lugar donde se almacenan los vinos durante su crianza y elaboración (Sánchez A., 2011)

BRIX: Escala hidrométrica empleada en los vinos dulces para medir el volumen de azúcar que contiene el zumo de uva (Toniolo y Surita, 2016).

BROTACIÓN: Fase del ciclo vegetativo en la que brotan las hojas de la vid (Cata del vino, S.f.)

CEPA: Tronco de la vid de donde salen los sarmientos (Cata del vino, S.f.)

CHAPTALIZACIÓN: Adición de azúcar al jugo de uva antes o durante la fermentación y es utilizado para aumentar los niveles de azúcar en las uvas inmaduras (Cata del vino, S.f.).

CLARIFICACIÓN: Es cuando se añade un clarificante para eliminar partículas que estén aun en el vino (Vallerino, 2003). Sutilizar para eliminar el exceso de tanino y mejorar el sabor del vino (Grainier, 2007). Es el método para dar nitidez (Peribañez, 2013).

COLOIRES: materias ligeras suspendidas en el vino (Grainier, 2007)

DEFANGADO: Operación que consiste en clarificar los mostos después de presar las uvas (Toniolo y Surita, 2016).

DESCUBE: Proceso de separar el vino de los residuos sólidos y residuos de levadura que se quedan en el fondo del recipiente de fermentación (Puerta, 2000). Operación de retirar vino tinto de la cuba después de la fermentación, separando los orujos o parte solidas del vino (Peribañez, 2013).

ENOLOGÍA: Conjunto de conocimientos relativos a la elaboración de los vinos (Toniolo y Surita, 2016).

ENÓLOGO: Persona entendida en la elaboración de los vinos, con conocimientos en viticultor, biología vegetal y bioquímica, encargado de todos los trabajos de la bodega y responsable directo del vino (Toniolo y Surita, 2016).

ESTRUJADO: Operación que consiste en romper el hollejo de las uvas y estrujarlas para liberar el mosto (OIV, 2016).

ESCOBAJO: Raspón, parte verde o leñosa del racimo que sirve de soporte a los granos de uva (Toniolo y Surita, 2016). Contiene taninos que pueden aportar un carácter amargo al vino (Grainier, 2007).

ENVERO: Color que cogen las uvas cuando empiezan a madurar (Peribáñez, 2013). Los granos se suavizan y toman un color rojizo o amarillo (Johnson & Robinson, 2014).

FERMENTACIÓN: Se da cuando el mosto se convierte en vino, en se da la conversión del azúcar del mosto en vino por la acción de un tipo de levaduras y que a menudo se produce de forma tumultuosa (Peribáñez, 2013)

FERMENTACIÓN ALCOHÓLICA: Proceso biológico y químico que determina la transformación de los azúcares del mosto en alcohol y en otros componentes por acción de las levaduras (Cata del vino, S.f & Toniolo y Surita, 2016).

FERMENTACIÓN MALOLÁCTICA: Proceso microbiológico que tiene lugar a partir de las bacterias lácticas presentes en la uva, por el que el ácido málico transforma en ácido láctico y suaviza los vinos (Toniolo y Surita, 2016). Es una segunda fermentación donde se transformación de los ácidos málicos en lácticos por medio de bacterias (Peribáñez, 2013).

FILTRACIÓN: Proceso que se realiza para eliminar partículas sólidas (Grainier, 2007). Separa sólidos y turbideces de cierto grosos del vino (López, 2007)

FLORACIÓN: Ciclo vegetativo en el que se abren las flores de la vid (Cata del vino, S.f).

HOLLEJOS: Piel que envuelve la pulpa o parte carnosa de la uva. Sinónimo: orujos, casca (Sánchez A, 2011). Piel o pellejo delgado que cubre el grano de uva (Toniolo y Surita, 2016).

LAGAR: Recipiente donde se pisa o tritura la uva para obtener el mosto y comenzar el procesos de elaboración del vino. Sinónimo de tolva (Toniolo y Surita, 2016).

LEVADURAS: Son hongos que tienen la capacidad de transformar el zumo de la uva en vino (López, 2007). Son microorganismos que se encuentra de manera natural en la baya y son fundamentales para la fermentación alcohólica (Grainier, 2007).

LORO: Es un fenómeno característico que consiste en la exudación de líquido por las heridas de la poda (López, 2007).

MACERACIÓN: Contacto del mosto o del vino con sus hollejos para extraer materiales colorantes de extracto y de los aromas (Sánchez A, 2011). Procedimiento que consiste después del estrujado y despalillado, en dejar en contacto las partes solidas y liquidas (OIV, 2016).

MADURACIÓN: Proceso biológico que se realiza en la uva mediante el cual una serie de sustancias acidas se transforman en azúcares (Sánchez A, 2011).

MOSTO: Producto líquido obtenido a partir de uva fresca ya sea espontáneamente o mediante procesos físicos (OIV, 2016). Zumo exprimido de la uva en el que se encuentran las levaduras que producen la fermentación (Toniolo y Surita, 2016).

ORGANOLÉPTICAS: Características de una sustancia que se percibe con los sentidos (Sánchez A, 2011).

ORUJO: Masa compacta compuesta por hollejos, pepitas y raspones que se retira de prensa una vez extraído el mosto de la uva (Toniolo y Surita, 2016). Residuos del prensado de uva fresca (Sánchez A., 2011).

OXIDACIÓN: Reacción química de diversos componentes del vino con el oxígeno atmosférico, es un proceso insustituible en la crianza de los vinos (Sánchez A, 2011). Son modificaciones químicas provocadas por el contacto del vino con el oxígeno, el cual altera su calidad (OIV, 2016).

PH: unidad cuantificable que determina la acidez del mosto (Puerta, 2000) .Medida de la acidez que dependerá de la maduración de la uva (Cata del vino).

POLIFENOL: Sustancias presentes en el vino que afectan su aroma, color y sabor (Cata del vino).

POLINIZACIÓN: Es donde empieza a formar lentamente los granos de uva por el crecimiento del pistilo, ayudando positivamente las buenas temperaturas y las lluvias poco abundantes (Johnson & Robinson, 2014; Mijares & Sáez, 2007)

PRENSADO: Operación que consiste en prensar las uvas o los orujos para extraer la parte líquida (OIV, 2016). Estrujado mecánico de los granos de uva para exprimir el mosto (Toniolo y Surita, 2016 & Sánchez, 2011).

PULPA: Parte carnosa y jugosa del grano de uva (Toniolo y Surita, 2016).

RACIMO: Grupo de uvas procedentes de una misma inflorescencia. La que está compuesta por raspón o escobajo (2.5%) y bayas o granos (95%) (Sánchez A., 2011).

RASPÓN: Estructura vegetal del racimo. Sinónimo: raspa, escobajo (Sánchez A., 2011).

TANINOS: Sustancia astringente contenida en el hollejo y en el raspón de la uva (Cata del vino, S.f)

TERROI: Término francés para describir una determinada zona geográfica que goza de características geológicas, climáticas, ambientales, etc., que lo hacen diferente de otras zonas (Cata del vino, S.f)

TOLVA: Recipiente metálico, con paredes en rampa en el que se depositan las uvas recién vendimiadas para que caigan en la estrujadora (Sánchez A., 2011).

TRASIEGO: Operación que consiste en transferir un vino de un recipiente vánico a otro, permitiendo la separación de los sedimentos sólidos del líquido (OIV, 2016).

UVA FRESCA: Fruto maduro de la vid (OIV, 2016). Fruto de la vid, rico en azúcares arropada en racimos (Sánchez, 2011).

UVA DE MESA: Uva fresca producida por variedades especiales o cultivadas a este efecto y destinadas al consumo natural debido a sus características comerciales (OIV, 2016)

UVA DE VINIFICACIÓN: Uva fresca destinada a la vinificación debido a sus características. La uva puede estar sobre madurada o ligeramente pasificada (OIV, 2016).

VENDIMIA: Recolección de los racimos cuando han alcanzado su grado óptimo de madurez (Toniolo y Surita, 2016).

VINO: Es la bebida resultante de fermentación alcohólica completa o parcial de uvas frescas estrujadas o no, o de mostos de uva (OIV, 2016).

VINO DULCE: Vino que presenta azúcares residuales de la fermentación (OIV, 2016).

VITICULTOR: Persona que tiene viñas o se dedica al cuidado de la vid, generalmente

REFERENCIAS

- Alba, M. (2015). Modelo de Gestión del Infoconocimiento para Cadenas de Suministro de Ron a Granel. (Tesis doctoral, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba). Recuperado de <http://www.scriptorium.uh.cu/xmlui/bitstream/handle/123456789/3216/Alba%20Caba%20C3%B1as%20Marisleidy%20%282015%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aballay, J. (2015). *Modelo de referencia de la Supply Chain SCOR*. Recuperado de <http://www.ieec.edu.ar/modelo-de-referencia-de-la-supply-chain-scor/>
- Acuache. (s/f). *Vitivinícola Acuache*. Recuperado de <http://www.acuache.com/>
- Achurra, M. & Olivares, O. (2005). Gestión de la cadena de suministro de la bodega de licores Quinta Normal. (Tesis de licenciatura, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile). Recuperado de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2005/achurra_m/sources/achurra_m.pdf
- Aliaga, M. L.; Jané, J. & Merino, R. (2012). Herramienta para la aplicación del modelo SCOR en el sector confecciones del Perú. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1625>
- Altez, C. (2017). La gestión de la cadena de suministro: el modelo SCOR en el análisis de la cadena de suministro de una pyme de confección de ropa industrial en Lima este. Caso de estudio: RIALS E.I.R.L. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9143>
- América Economía (2014). *Maximixe: producción peruana de vinos crecería 5,4% este año*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/maximixe-produccion-peruana-de-vinos-creceria-54-este-ano>
- Antún, J. (s/f). *Administración de la cadena de suministros*. Recuperado de: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Administracion%20de%20la%20Cadena%20de%20Suministros.PDF>
- Aranda, D., Morales, V. & Mihi-Ramírez, A. (2012). La gestión de la logística inversa en las empresas españolas: Hacia las prácticas de excelencia. *Universia Business Review*, 70-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/433/43323186004/>
- Arango, J., Castrillón, O. & Giraldo, A. (2013). Gestión de compras e inventarios a partir de pronósticos Holt-Winters y diferenciación de nivel de servicio por clasificación ABC. *Scientia Et Technica*, 18, 743-747. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=8492998402>
- Arango, M.; Urán, C. & Pérez, G. (2008). *Aplicaciones de logística difusa a las cadenas de suministro*. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/15491/1/10105-18478-1-PB.pdf>
- Arencibia, L. (s/f). *Gestión y control de inventarios para comercio minorista*. Recuperado de

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vO4pzm7DDP4J:www.camara-fp.org/portal/index.php/empresas/documentos/08logistica/log004/pdfli/489-log004/download.html+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

- Arrascue, C. (2009). Propuestas de mejora para aumentar el cumplimiento de pedidos usando el modelo Scor en una corporación. (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/273466>
- Ballesteros, D & Ballesteros, P. (2008). Importancia de la administración logística. *Scientia Et Technica* Año XIV (38), 217-222. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3745/1989>
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro* (5ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ii5xqLQ5VLgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=ballou+2004+cadena+de+suministro&ots=u3-AkmJrck&sig=jMce417_RT30H_Qealdn076p5Ik#v=onepage&q=ballou%202004%20cadena%20de%20suministro&f=false
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (s/f). *Caracterización del departamento de Ica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>
- Benavent, J.L. & Tudó, J.L. (2011). *Manual de vino y bebidas*. México DF: Limusa.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3era ed.). Colombia: Pearson.
- Bocco, A. & Brés, E. (2010). *Reestructuración vitivinícola y activación del SIAL vinos caseros de Mendoza, Argentina. Su impacto en el desarrollo rural*. Recuperado de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/94929/2/paper%20completo%2023.pdf>
- Bodega Lazo. (s/f). *Sobre empresa Bodega Lazo, E.I.R.L.* Recuperado de <http://www.pe.all.biz/bodega-lazo-eirl-e7263#.WAQij-B97IU>
- Bolstorff, P. & Rosenbaum, R. (2012). *Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model* [Excelencia en la cadena de suministro: Manual para la mejorar la gestión utilizando el modelo SCOR] (3ª ed.). New York, NY: American Management Association. Recuperado de <https://vietnamwcm.files.wordpress.com/2008/08/amacomsupply-chain-excellence-a-handbook-for-dramatic-improvement-using-the-scor-model2003isbn0814407307.pdf>
- Bravo, J (2011). *Gestión de procesos (alineados con la estrategia)*. Recuperado de: http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf
- Calderón, J. & Lario, F. (2005). *Análisis del modelo SCOR para la Gestión de la Cadena de Suministro*. Recuperado de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2005/cadena_suministros/41.pdf
- Calderón, J (2008). *Actores en la cadena de suministro*. Recuperado de <https://logistweb.wordpress.com/2008/09/09/actores-en-la-cadena-de-abastecimiento->

scm/

- Camacho, H. Gómez, A. & Andrés, C. (2012). *Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2014). *La cadena de suministro: actores y canales de distribución*. Recuperado de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/Bibliotecas/Operaciones/Lacadenadesuministroactoresycanales.aspx#>
- Campos, I. & Cruz, C. & Sánchez, J. (2012). Diagnóstico basado en el Modelo SCOR para la cadena de suministro de la empresa Matecsa S.A. *AVANCES Investigación en Ingeniería*, 9(1), 94-101. Recuperado de http://www.unilibre.edu.co/revistaavances/avances%20_9-1/r9-1_art12.pdf
- Carvajal, L., García, J., Ormeño, J. & Valverde, M. (2014). *Preparación de Pedidos y Venta de Productos*. España: Editorial Editex. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=AQbBAAAQBAJ&pg=PA123&dq=devoluci%C3%B3n+de+productos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi-oKHQl6jVAhWBQSYKHReNAmoQ6AEIJTAA#v=onepage&q=devoluci%C3%B3n+de%20productos&f=false>
- Cárdenas, D. & Rodríguez. (2015). Modelización bajo el enfoque de dinámica de sistemas de una cadena de abastecimiento para la industria a vitivinícola. (Tesis de licenciatura, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10060/1106396518-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cassinelli, M. (2007). Centro turístico industrial en el Valle de Pisco. (Tesis para optar el título de arquitecta, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/579459>
- Castellanos, S.; Contreras, R.; Rodríguez, Á. & Toro, S. (2015). Propuesta de mejora del sistema logístico de AJECOLOMBIA S.A. (Trabajo de grado, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11232/775>
- Castillo, L. (2012). *Modelo Supply Chain Operations Reference (SCOR)*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2012/11/06/modelo-supply-chain-operations-reference-scor/>
- Castillo, J. (2014). Definición de stock de seguridad y punto de reorden para la compra de equipos en una empresa de servicios del sector telecomunicaciones. (Tesis de Grado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/10908>
- Castillo, V. (2012). Implementación del modelo SCOR en INDECO S.A. (Tesis para optar el Título de Ingeniería Industrial, Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de http://ateneo.unmsm.edu.pe/ateneo/bitstream/123456789/2553/1/Castillo_Venegas_Victoria_Irasema_2012.pdf

- Castillo, Z. (2013). Léxico del proceso de fabricación de vinos peruanos. *Boletín de la Academia Peruana de la Lengua*, 55 (55), 217-237. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34699808/20140710152210-BOLETINN55-02-07-14.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503627833&Signature=k%2FLqhQjXQuGm8rAj7zes0ygY3xo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D20140710152210-BOLETINN55-02-07-14.pdf#page=217>
- Castro, N. (2015). Diagnóstico y propuesta de mejora en la gestión de inventarios y distribución de almacén en una importadora de juguetes aplicando el modelo SCOR y herramientas de pronósticos. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6282>
- Cata del vino.com. (2012). *En Perú podemos contabilizar 30 variedades de uva para vino*. Recuperado de <http://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/en-peru-podemos-contabilizar-30-variedades-de-uva-para-vino>
- Cata del vino.com. (s/f). *Diccionario traductor del término del vino*. Recuperado de <http://www.catadelvino.com/index.asp?familia=diccionario-espanol-e-ingles&id=diccionario-espanol-e-ingles>
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1-Variables.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1503629522&Signature=onepnK%2Fbm%2BkDhGe4%2FywlKul3kp0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales* (3^{ra} edición). Buenos Aires. Recuperado de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- Centro de Investigación y Promoción Popular [CENDIPP]. (2012). *Curso de calificación técnica, módulo: manejo de cultivo de vid*. Recuperado de https://issuu.com/cendipp/peru/docs/manejo_cultivo_de_vid
- Chase, R., Jacobs, F. & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones: Producción y cadena de suministros* (Duodécima edición). México, D.F: McGRAW-HILL. Recuperado de https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Administracion_de_Operaciones_-_Completo.pdf
- Chávez, D. (2008). *Conceptos y técnicas de recolección de datos de investigación jurídico social*. Recuperado de <http://www.geocities.ws/jusbaniz/faseI/tesis/tecnicas1.pdf>
- Chopra, S. & Meindil, M. (2008). *Administración de la cadena de suministro Estrategia, Planeación y Operación* (3^a ed.). México, D.F: Pearson.. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43249219/Administracion_de_la_Cadena_de_Suministro_-_Sunil_Chopra_3ra_Edicion.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1502081436&Signature=2Q5ZTpBcLNPUq1q5nIEwVDJTndM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_la_Cadena_de_Suministro_-_Sunil_Chopra_3ra_Edicion.pdf#page=1

disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracion_de_la_cadena_de_suministr.pdf

Chopra, S. & Meindl, M. (2013). *Qué es la cadena de suministro. Administración de la cadena de suministro Estrategia, planeación y operación*. México, D. F.: Pearson.

Collier, A. & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones: bienes, servicios y cadenas de valor* (2ª ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2015). *Conociendo al turista que visita Ica*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Conociendo%20al%20turista%20que%20visita%20Ica&url=~/Uploads/conociendoAITurista/InternoIca.a.pdf&nombObjeto=conociendoAITurista&back=/TurismoIN/Sitio/ConociendoAITuristaQueVisita?region=Ica&tab=tab1>

Comisión Nacional de Alimentos [CONAL]. (s/f). *Buenas Prácticas Agrícolas y de Higiene para la Producción Primaria (cultivo-cosecha), Acondicionamiento, Empaque, Almacenamiento y Transporte de Frutas Frescas*. Recuperado de http://www.conal.gob.ar/Consulta/proyectos/exp_1_0047_2110_10280_07_4.pdf

Cortés, J. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo* (9ª ed.). Madrid: Editorial Tébar. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=pjoYI7cYVVUC&oi=fnd&pg=PA19&dq=importancia+de+equipos+de+protecci%C3%B3n+personal+en+su+lugar+de+trabajo%3F&ots=fLzzzblGoo&sig=JXh7WEiXBEjjH4UarFW-s4HTfpc#v=snippet&q=ropa&f=false>

Corporación Vitivinícola Argentina [COVIAR]. (2015). *Manual de Tecnologías Adaptadas a la pequeña producción*. Recuperado de <http://www.observatoriova.com/wp-content/uploads/2015/05/COVIAR-Manual-Tecnologias-Adaptadas-Peque%C3%B1a-Produccion.pdf>

Coyle J. & Langley J. (2013). *Panorama general de la administración de la cadena de suministro. Administración de la cadena de suministro: Una perspectiva Logística*. México, D.F.: Cengage Learning.

Cruelles, J. (2012). *Stock, Procesos y Dirección de Operaciones: Conoce y Gestiona tu Fábrica*. Barcelona: Marcombo & Zadecon. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=kIVA0G9LYiEC&oi=fnd&pg=PT7&dq=importancia+del+stock+de+seguridad&ots=HhAVo7u8Sq&sig=CBtzjFoqzMtx5Y7U8zpdVCGK8ho#v=onepage&q&f=false>

Cruz, E. (2005). *Análisis y Evaluación de una Cadena de Suministros Utilizando el Modelo SCOR-Edición Única*. (Tesis para obtener grado académico de maestro en ciencias. Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México). Recuperado de https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/567295/1/DocsTec_4313.pdf

Cruz, M. (2016). *Ica ciudad del sol*. Recuperado de <http://manifestacionesculturalesdeica.blogspot.pe/>

Cure, L; Meza, J. C. & Amaya, R. (2006). *Logística Inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones. Ingeniería y Desarrollo, (Universidad del Norte) 184-202*. Recuperado de

<http://561c72a2e06946.33246746.www.redalyc.org/articulo.oa?id=85202013>

Diario La República. (17 de julio del 2014). El interior del país lidera el consumo de vino y pisco. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/18-07-2014/el-interior-del-pais-lidera-el-consumo-de-vino-y-pisco>

Díaz, A. & Marrero, F. (2014). El modelo SCOR y el Balanced Scorecard: una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Visión de futuro*, 18(1). Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082014000100002

Díaz, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TICs y crecimiento empresarial. *Revista Universidad & Empresa*, 10(15),151-176. Recuperado de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1061/959>

Diccionario del vino. (s/f). *Diccionario del vino*. Recuperado de <http://www.diccionariodelvino.com/index.php?qv=BAYA>

Dirección de Información Agraria. (2015). *Caracterización de la dirección Regional Agraria de Ica*. Recuperado de <http://www.agroica.gob.pe/sites/default/files/DIPTICO%20DIA%20-%202015.pdf>

El Peruano. (11 de julio del 2009). Normas Legales. *El Peruano*. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/aprueban-reglamento-de-la-ley-n-28681-ley-que-regula-la-co-decreto-supremo-n-012-2009-sa-371323-5>

Escalante, L. & Salinas, V. (2012). *Capacitación y adiestramiento de personal: el camino al éxito de la empresa*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/capacitacion-adiestramiento-personal.pdf>

Escudero, M. (2011). *Gestión de aprovisionamiento: administración* (3ª ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=jabS4x3L2oEC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Proceso+de+Compras,+Administraci%C3%B3n+de+Almacenes+y+Control+de+Inventarios&ots=2bCGPsIWcA&sig=OXN_7d4M4FoIoUzQCpUYSwXtsvw#v=onepage&q&f=false

Escudero, M. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=zQv_AAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=transporte+de+empresa+comercial&ots=NCvm7DXvbw&sig=iyiZSsF0AOe6OW7B1RvINu-l07M#v=onepage&q=tiempo&f=false

Ferrín, A. (2007). *Gestión de stocks en la logística de almacenes* (2ª ed.). Madrid, España: FC Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=4oKwdF77cncC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Modelos+de+Optimizan+de+la+Gesti%C3%B3n+Log%C3%ADstica&ots=weLoJ7zYv7&sig=p5gqGp8Jqh5g8DOS5I1jxN2mVnc#v=onepage&q&f=false>

Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales [IAEP]. (2014). *Control y Manejo de Inventario*. Recuperado de <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>

- Flores, R. (2013). Diseño del modelo SCOR en un operador logístico, aplicado a los procesos de almacenamiento, recolección y despacho de productos perecibles, para mejorar la eficacia de la gestión de la cadena de suministro y mejorar el nivel de servicio al cliente. (Tesis de grado para la obtención de magister, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/24807>
- Gajardo, R. (2004). *Logística: base de gestión de negocios*. Lima, Perú: ADEX.
- García-Dastugue, S. (2006). *Origen y evolución del modelo SCM3P*. Recuperado de <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/4087-origen-y-evolucion-del-modelo-scm3p>
- García, J. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>
- Garimella, K., Lees, M. & Williams, B. (2008). *Introducción a BPM*. Indiana, Estados Unidos de América: Wiley Publishing, Inc. Recuperado de https://www.softwareag.com/corporate/images/sec_BPM_For_Dummies_SAG_spanish_tcm16-70269.pdf
- Guiñazú, R., Quini, C., Marianetti, A., Murgo, C. & Rivero, M. (2010). *Elaboración de vino casero*. Recuperado de <https://frutales.files.wordpress.com/2011/01/vi-26-guia-de-vinos-caseros.pdf>
- Gennari, A. & Estrella, J. (2015). *Análisis del mercado del vino en países de Latinoamérica Perú*. Recuperado de http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Corsi/Atti/2015_06_23/Market_Analysis_Peru.pdf
- George, A. & Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences* [Estudios de caso y desarrollo de la teoría en las ciencias sociales]. Cambridge: MIT Press
- González, S. (2014). Cadena de valor económico del vino de Baja California, México. *Estudios fronterizos*, 16(32), 163-193. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612015000200006
- Gosso, F. (2008). *Hiper satisfacción del cliente*. México, DF: Panorama Editorial. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=f0th8fk8lgsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=ventajas+de+la+satisfacci%C3%B3n+al+cliente+&ots=pAQuKgrgCn&sig=S504zMjAjIMbAf_Tw4YJjesAy74#v=onepage&q=satisfacci%C3%B3n%20al%20cliente&f=false
- Grainier, K. (2007). *Producción de vino desde la vid hasta la botella*. Zaragoza, España: Editorial Acribia S.A.
- Griful, E. (2005). *Gestión de la calidad*. Barcelona, España: Edicions UPC. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=jpiQg0LLtJ4C&oi=fnd&pg=PA4&dq=gesti%C3%B3n+de+la+calidad&ots=cF8FYpl1B9&sig=FqSJzhucnyVVada83VvFfy_6C2E#v=onepage&q&f=false

- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.), *Essential Skills for Management Research* [Habilidades esenciales para la investigación gerencial] (pp.158-178). Londres:SAGE Publications. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=s6lc5Gx-PisC&pg=PA158&lpg=PA158&dq=Case+Study+Research+harrison&source=bl&ots=Xk8Kaf3xc-&sig=RkounvnxqTVnMWKnYQ5zUn0xrWs&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiomq6gyvrPAhUK6SYKHWV8CgwQ6AEILDAC#v=onepage&q=Case%20Study%20Research%20harrison&f=false>
- Heizer, J. & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones* (7ª ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <http://semcorps.com/produccion/wp-content/uploads/2016/05/Principios-De-Administracion-De-Operaciones-Heizer-y-Render-Ed-7.pdf>
- Hernández, S. (2015). Estrategia comercial para una vitivinícola: Tabernero (Carrera profesional de Ingeniería Comercial, Universidad Peruana Simón Bolívar, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.usb.edu.pe/bitstream/USB/68/1/ESTRATEGIA%20COMERCIAL%20PARA%20UNA%20VITIVIN%20C3%8DCOLA-TABERNERO.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México, D. F: McGRAW-HILL.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Herrera, G. & Herrera, J. C. (2016). Modelo de referencia operacional aplicado a una empresa de servicios de mantenimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21() 549-571. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29048812011>
- Hidalgo, J. (2011). *Tratado de Enología 1* (2ª ed.). Madrid, España: Ediciones Mundi-Prensa. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=CxtfAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=selecci%C3%B3n+de+la+uva+para+el+vino&ots=8_A5j5PcDN&sig=9cnpSkaqTzvh74zXg-p8ocDbIeI#v=onepage&q=selecci%C3%B3n%20&f=false
- Hitpass, B. (2014). *BPM: Business Process Management Fundamentos y Conceptos de Implementación* (4ª ed.). Santiago de Chile, Chile: BPM Center. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Dm4-MGAy5vMC&oi=fnd&pg=PA3&dq=modelo+Business+Process+Management&ots=zVknI3Zx-L&sig=NUkxGvQ_J_I7yQDazcmHs8_IQdY#v=onepage&q=modelo%20Business%20Process%20Management&f=false
- Hofmann, U.& Trioli, G.(2011). *Código de buenas prácticas vitivinícolas ecológicas*. Recuperado de <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/dolanzarote/wp-content/uploads/2011/08/Codigo-buenas-practicas-ecologicas.pdf>
- Institut del Cava (s/f). *Ciclo de la viña*. Recuperado de <http://www.institutdelcava.com/identidad/ciclo-de-la-vina-2/>
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales [IEES]. (2014). *Resumen ejecutivo: Industria de*

elaboración de vinos. Recuperado de http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/06/RE_IEES_Reporte_Vinos_Junio2014.pdf

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Perú) [INDECOPI] & NOREXPORT (2009). *Bebidas alcohólicas vitivinícolas: Compendio de normas técnicas peruanas y guías para su implementación.*

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Ica: Compendio estadístico departamental 2008-2009.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0839/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Instituto Nacional de Estadística e Informática.* Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/economia/>

Instituto Nacional de Viticultura [INV]. (2016) *Resolución 31/2016.* Recuperado de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/arg159767.pdf>

Izaguirre, G (2015). *Estudio de mercado del vino en Perú 2015.* Lima, Perú: ICEX España Exportación Inversiones. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2015492576.html>

Jiménez, E. & Hernández, S. (2002). *Marco Conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico.* Recuperado de <http://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt215.pdf>

Johnson, H. & Robinson, J. (2014). *Atlas mundial del vino* (7ª ed.). Barcelona, España: Blume.

Lacoste, P (2006). Del tratado de comercio entre Argentina y Chile a la fiesta nacional de la vendimia: política, vino y cultura popular. *Universum* (Talca), 21(2), 184-200. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762006000200012&script=sci_arttext

Lambert, D., García-Dastugue, S. & Croxton, K. (2005). *An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks.* Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227763140_an_evaluation_of_process-oriented_supply_chain_management_frameworks

Lambert, D. (2008). *An Executive Summary of Supply Chain Management Processes, Partnerships, Performance.* Estados Unidos de América: Supply Chain Management Institute. Recuperado de http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/indem/investigacion/seminarios/seminarios_2009/SCM%20ExecutiveSummary_0.pdf

Larioja.org. (s/f). *Estados fenológicos de la vid.* Recuperado de <http://www.larioja.org/agricultura/es/investigacion-tecnologia/proteccion-cultivos/fenologicos/fenologicos-vid>

León, A & Zárate, S. (2008). BPM y BPEL como herramientas de administración de procesos de negocio. *Revista de Tecnología*, 7(1), 97-101. Recuperado de

http://m.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_tecnologia/volumen7_numero1/bpm_bpel7-1.pdf

Ley N^o 30460, Ley que declara de interés nacional la promoción y difusión del vino peruano y del pisco como bebidas nacionales. Congreso de la República del Perú (2016). Recuperado de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/168903/Ley30460/4bef30f0-916c-4456-820d-bcdf75fde307>

López, G., Martínez, J., Cavazos, J., Mayett, Y. (2012). La cadena de suministro del mezcal del estado de Zacatecas Situación actual y perspectivas de desarrollo. *Contaduría y Administración*, 59(2), 227-252. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104214712616>

López, M. (2007). *Manual de Viticultura enología y cata*. España: Editorial Almuzara.

López, V. & Sotelo, C. (2014). Los vinos del Valle de Guadalupe: Análisis de su comercialización. *European Scientific Journal*, 10(4), 1857 – 7881. Recuperado de: <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/1524941799/798617DD30714E4BPQ/1?accountid=28391>

Maldonado, J (2015) *Gestión de procesos*. Recuperado de https://www.academia.edu/10342201/GESTI%C3%93N_DE_PROCESOS

Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Manzini, L. (2013). El establecimiento vitivinícola: un conjunto edilicio al servicio de un modelo industrial por un siglo (1870 - 1970). *Mundo agrario*, 13(26), 00. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1515-59942013000100014

Marriaga, A. & Rojas, M. (2011). Análisis del modelo SCOR para aplicación en el proceso de empaque de granos en la cadena de suministros de los almacenes Yep. (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis559.pdf>

Marroquin, H. (2015). Optimización de la cadena de abastecimiento para una industria de bebidas funcionales. (Tesis para obtener título de Ingeniero Industrial, Universidad De San Carlos De Guatemala, Guatemala). Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/2101/1/Hector%20Francisco%20Marroquin%20Calderon.pdf>

Martínez de Toda, F. (2011). *Claves de la viticultura de la calidad: nuevas técnicas de estimación y control de la calidad de la uva en el viñedo* (2^a ed.). Ediciones Mundi- Prensa. Madrid, España

Martínez, J. (2011). *Métodos de investigación cualitativa*. Recuperado de <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*. 20,165-193. Recuperado de

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>

Martínez, P. (2008). *¿Qué aporta la entrevista en profundidad?* Esic Editorial. Recuperado de <http://editorial.esic.edu/contenidos/wp-content/uploads/sites/4/2015/10/XX.pdf>

Mata, F. & Cobas-Flores, E. (2008). Cómo administrar la Cadena de Suministro para la competitividad. *Clase Mundial, Manufactura*,1-5. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/192449708/citation/2A2833325B114E5FPQ/1?accountid=28391>

Medina, A., Nogueira, D. & Hernández, A. (s/f). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Revista Eídos*, 65-72. Recuperado de http://www.altagestion.com.co/boletines/mailling2015/redes_sociales/doc/0702_DOCUMENTO_RelevanciaGPP_20150708.pdf

Mendoza, K. (2010). *Resumen y Conclusiones Primer Simposium Nacional de Uva Vinífera y Pisquera “Alberto Iglesias Farji”*. Recuperado de http://elpiscoesdelperu.com/web/index.php?ver_opt=det_noticia&id=271

Mesa, D., Ortiz, Y. & Pinzón, M. (2006). La confiabilidad, la disponibilidad y la mantenibilidad, disciplinas modernas aplicadas al mantenimiento. *Scientia et Technica*,1(30),155-160. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/6513/3787>

Mijares, M. & Saéz, J. (2007). *El vino de la cepa a la copa*. Madrid, España: Ediciones Mundi – Prensa.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2008). *Informe de registro de productores de uva en las regiones de Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna y Lima provincias*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/DocumentoFinalVid.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Sistema Integrado de Estadística Agraria*. Recuperado de: http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2015/bemsa_enero15-final.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *La ruta del pisco. Guía de bodegas-Región Ica*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pdfs/Guia_Bodegas_Ica_Ruta_Pisco2013.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *MINCETUR lanzó nuevo destino turístico Cascas en la región La Libertad*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-lanzo-nuevo-destino-turistico-cascas-en-la-region-la-libertad/>

Ministerio de Fomento. (2005). *Gestión por procesos*. Recuperado de <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestiondeCalidad.pdf>

Ministerio de Salud del Perú [MINSA]. (2005). *Norma Sanitaria para el funcionamiento de*

restaurantes y servicios afines. Recuperado de http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAsfunc_restaurantes.pdf

Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión Futuro*, 15(2). Recuperado de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=267:el-balanced-scorecard-como-herramienta-de-evaluacion-en-la-gestion-administrativa&catid=105:articulos-en-espanol

Mora, L. (2012). *Gestión Logística Integral*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmxyZWV1cnNvc2RlbGF1bGFsb2dpc3RpY2F8Z3g6NWMwNWVIM2JjMWM4ODNiYQ>

Municipalidad de Ica. (2013) *Municipalidad de Ica*. Recuperado de <http://www.muniica.gob.pe/index.php/turismo/sitios-imperdibles/89-turismo/lugares/189-bodega-ocujaje>

Muñoz, S. (2015) *Buscando un mapa para recorrer los distritos de Ica*. Recuperado de <http://elblogdemiregionica.blogspot.pe/2015/08/los-distritos-mas-antiguos-de-ica.html>

Nieves, A.F & Vega, L. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 22() 1-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1815/181543577007/>

Ojeda, M. (2012). *El porqué de los inventarios en las empresas*. Recuperado de <http://elempleado.mx/almacenes/porque-los-inventarios-empresas+>

Olarte, W., Botero, M. & Cañón, B. (2010). Importancia del mantenimiento industrial dentro de los procesos de producción. *Scientia et Technica*, 1(44), 354-356. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1867/1113>

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial [ONUDI]. (2011). *La cadena de valor del sector Vitivinícola en el Perú/ Producto Pisco* [PPT]. Recuperado de: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/LAC_Programme/PP_Ts_participantes/PRESENTACION%20PERU%203RGE.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2003). *Código de prácticas de higiene para las frutas y hortalizas frescas*. Recuperado de http://www.fao.org/ag/agn/cdfruits_es/others/docs/alnorm03a.pdf

Organización Internacional de la Viña y el Vino [OIV]. (s/f). *La OIV*. Recuperado de <http://www.oiv.int/es/la-organizacion-intenacional-de-la-vina-y-el-vino>

Organización Internacional de la Viña y el Vino [OIV]. (2008). *Guía de la OIV para una vitivinicultura sostenible: producción, transformación y acondicionamiento de los productos*. Recuperado de <http://www.oiv.int/public/medias/2090/cst-1-2008-es.pdf>

Organización Internacional de la Viña y el Vino [OIV]. (2016). *Código Internacional de Prácticas Enológicas*. París, Francia. Recuperado de <http://www.oiv.int/public/medias/4902/code-2016-es.pdf>

- Organización Internacional de Normalización [ISO 9001]. (2000). *Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos*. Recuperado de http://www.fbioyf.unr.edu.ar/evirtual/pluginfile.php/106579/mod_resource/content/0/ISO%209001-2000%20%28ESP%29.pdf
- Ortiz- García, J. (2006). Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación. *Salud en Tabasco*, 12 (3), 530-540. Recuperado de <http://www.uv.mx/mgm/files/2015/05/GuA-a-Descriptiva-Revista-Salud-en-Tabasco.pdf>
- Oviedo, J.; Belalcázar, V. & Bastidas, J. (2014). Aproximación a la búsqueda de valores de referencia óptimos para indicadores SCOR. *Revista EIA*, 11(22), 23-37. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/1679871488/A5A3108CFBD74F5EPQ/1?accountid=28391>
- Pais, J. (2013). *BPM (Business Process Management): Cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=07NJBAAAQBAJ&pg=PA199&lpg=PA199&dq=diferencias+entre+el+BPM+y+el+SCOR&source=bl&ots=E-9GKBmptn&sig=ImcUBp0jvLlKa4r0YZTUPYv4b9U&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi9vczehLbPAhXIpBs.4KHcrRADUQ6AEIQTAD#v=onepage&q=diferencias%20entre%20el%20BPM%20y%20el%20SCOR&f=false>
- Palacio, C., Patiño, L., & Pérez, H. (2012). Modelo de Gestión por procesos en logística aplicado a empresas pequeñas de Medellín. *Revista Soluciones De Postgrado EIA*, (9), 118-141. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1424347375?accountid=28391>
- Patiño, A. (2008). Análisis del Modelo SCOR y su aplicación a una Cadena de Suministro del Sector automóvil (Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/12380/TESIS%20DE%20MASTER%20FINAL%2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos* (3ª ed.). Madrid, España: ESIC. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=gesti%C3%B3n+de+proceso+&ots=7QULyecmQp&sig=Nezq0QB24CISu6SrbJf_X_LMdY4&redir_esc=y#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20proceso&f=false
- Peribáñez, E. (2013). *El ABC del Vino*. Barcelona, España: Ediciones Carena.
- Portela, P. (2014). Retos de la cadena Logística colombiana frente a la elaboración y comercio de cerveza artesanal (Tesis de maestría de la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia). Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7417/1/RETOS%20DE%20LA%20CADENA%20LOG%20DSTICA%20COLOMBIANA%20FRENTE%20A%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20Y%20COMERCIO%20DE%20CERVEZA%20ARTESANAL.pdf>
- Puerta, A. (2000). *Elaboración de vino*. Lima: ITDG-Perú.
- Quagliano, J. (2012). Logística y Modelización de la Cadena de Vinos finos en la Argentina (Tesis

de maestría, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2013quaglianojavier.pdf>

- Quevedo, J. (2011). Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/915>
- Real Academia Española [RAE]. (s/f). *Definición de Bodega*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=5jtPDms>
- Ramos, J. (2015). Estudio de prefactibilidad para el desarrollo industrial de productos alternativos en base a subproductos derivados de la industria vitivinícola en la región de Ica (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6012>
- Rivera, A. (s/f). *Actores de la cadena de suministros*. Recuperado de: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/137126_1_VIRTUAL/contenidos/oaaps/oaap1/oas/oa_actorescadsum/recursos/oc.pdf
- Rodríguez, S. (2016). *La Administración de Inventarios, un punto clave y estratégico para la optimización de los inventarios, en la empresa AQC*. Recuperado de: <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/15764/1/RodriguezBarreraSandraLiliana2016.pdf>
- Romero. (2012). *Actores de la cadena de suministro*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/mialroca/actores-cadena-de-suministro>
- Sacristán, E. (2014). Diseño de un sistema appcc en una bodega tipo de elaboración y embotellado de vino tinto. (Tesis de maestría, Universidad de Valladolid, Valladolid, España). Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/10371/1/TFM-I-149.pdf>
- Salame, J., Mora, J. & Andrade, R. (2014). *Análisis y Diseño de una Solución para Gestión de Procesos del Negocio (BPM) en una Imprenta Electrónica*. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/25478>
- Salazar, H. & López, C. (2009). Propuesta metodológica para la aplicación del modelo Supply Chain Operations Reference. *Revista Ingeniería - Facultad De Ingeniería*, 14(2), 34-41. Recuperado de <http://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/reving/article/view/2377/3257>
- Sánchez, A. (2011). *Diccionario del vino de la A a la Z*. Madrid, España: Unomasuno Editores
- Sánchez, D. (2011). *Introducción a Business Process Management (BPM)*. Recuperado de <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/websphere/introduccion-bpm/>
- SANTIAGO QUEIROLO (s/f) *Viñas Queirolo*. Recuperado de <http://www.santiagoqueirolo.com/es/vinas.html>
- Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* [Métodos de investigación para estudiantes de negocios] (5ª ed.). Recuperado de https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2014/BA_BSeBM/um/Research_Methods_for_Business_Students__5th_Edition.pdf

- Schroeder, R. G., Goldstein, S. M., & Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos*. México: McGraw-Hill.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos - Instituto Nacional de Vitivinicultura - Instituto Argentino de Normalización y Certificación Buenas Prácticas Agrícola [SAGP y A-INV-IRAM]. (2006). *Buenas Prácticas Agrícolas en Viñedos*. Recuperado de https://www.inti.gob.ar/certificaciones/pdf/Guia_BPA_vinedos.pdf
- SENASA (2014). *Guía de buenas prácticas agrícolas*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/2014/12/GUIA-DE-BUENAS-PRACTICAS-AGRICOLAS.pdf>
- Sestelo, J. (2010). *SCOR: Modelo de Referencia para el diagnóstico y la Mejora de los Procesos de la Cadena de Suministro*. Recuperado de <https://apoyologistico.wordpress.com/2010/02/25/fundacion-icil-en-su-area-de-apoyo-logistico-a-empresas-y-telvent-global-services-se-unen-para-ofrecer-alternativas-en-mejoras-de-costes-y-control-del-sistema-logistico-global-con-la-metodologia-scor/>
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal* (4ª ed.). México, D.F.: Editorial Limusa. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=importancia+de+las+capacitaciones+sobre+seguridad&ots=ISdU9KcA7P&sig=hzD2UC-NHnWDliw-IUYg-x48gBM#v=onepage&q=importancia%20de%20las%20capacitaciones%20sobre%20seguridad&f=false>
- Sinergia, P. L. (2006). *Producción Respetuosa en Viticultura Buenas Prácticas de Carácter Técnico en Viticultura*. Recuperado de http://www.lifesinergia.org/formacion/curso/04_buenas_practicas_viticulturn.pdf
- Soarez, O. (2008). *Por las bodegas Peruanas del Pisco y Vino*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres
- SOTELO (s/f). *Sotelo Ica-Perú*. Recuperado de <http://www.sotelo.pe/nosotros-pisco-sotelo.html>
- Supply Chain Council (2006). *Supply-Chain Operations Reference-model*. Versión 8.0.(pp.1-25).
- Supply Chain Council (2010). *Supply Chain Council versión 10.0*. Recuperado de <http://cloud.ld.ttu.ee/idu0010/Portals/0/Harjutustunnid/SCOR10.pdf>
- Supply Chain Council (2010). *Supply Chain Operations Reference model Overview Version 10.0*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi23YXd9q7PAhVBez4KHciYDQYQFggUAA&url=http%3A%2F%2Fwww.portaldeconhecimentos.org.br%2Findex.php%2Fpor%2Fcontent%2Fdownload%2F24758%2F296095%2Ffile%2FSupply%2520Chain%2520Operations%2520Reference%2520\(SCOR\)%2520model.pdf&usq=AFQjCNGI9g-kj7E2V3PuZ5o8p4jln4AZ0g](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi23YXd9q7PAhVBez4KHciYDQYQFggUAA&url=http%3A%2F%2Fwww.portaldeconhecimentos.org.br%2Findex.php%2Fpor%2Fcontent%2Fdownload%2F24758%2F296095%2Ffile%2FSupply%2520Chain%2520Operations%2520Reference%2520(SCOR)%2520model.pdf&usq=AFQjCNGI9g-kj7E2V3PuZ5o8p4jln4AZ0g)
- Taboada, C., Mendes, C., Lorandi, J. & Kieckbusch, R. (2006). O modelo de referência

das operações na cadeia de suprimentos - (SCOR-model) [El modelo de referencia de las operaciones en la cadena de suministros] *ENESEP*,1-8. Recuperado de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enesep2006_tr450302_7116.pdf

Tacama (s/f). *Tacama*. Recuperado de <http://www.tacama.com/historia.html>

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4^{ta} edición). México: Limusa. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=BhymmEqkkJwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Tamayo,U.; Ruíz,V.& García,J. (2002). La logística inversa como fuente de ventajas competitivas. *Boletín Económico ICE*, 2742,1-12. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=274663>

Thompson, I. (2006). *Definición de vendedor*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Tonietto, J., Sotés, V. & Gómez, V. (2012). *Clima vitivinícola de regiones productoras de uvas para vinos y piscos del Perú*. Madrid, España:CYTED. Recuperado de http://oa.upm.es/13203/1/Zonificacion_viticola_Iberoamerica_CYTED.pdf.pdf#page=293

Toniolo, M. T. & Zurita, M.E.(2016). Elaboración y crianza del vino. aporte al léxico de especialidad. *Cuadernos de la Alfal* ,8, 9-24. Recuperado de http://www.mundoalfal.org/sites/default/files/revista/09_cuaderno_002.pdf

Toro, N. & Suárez, L. (2012). Obtención y caracterización del aceite de semillas de vitis labrusca (Uva Isabella) y evaluación de su actividad antioxidante (Tesis de grado, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/2943/66029T686.pdf;jsessionid=6470301695471C8FEFD0B942150DB046?sequence=1>

Torres, R & Chávez, J (2012). *Supply Chain Management. Logrando Ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministros*. Santiago de Chile: RIL Editores.

Trujillo,I. (2009). *Administración del Inventario*. Recuperado de <http://www.gobcundinamarca.virtualplant.co/logistica/resources/uploaded/resources/ADMINISTRACION%20DEL%20INVENTARIO%20II.pdf>

Vallarino, C. (2003). *Pasión por el vino*. Lima, Perú: Quebecor World Perú.

Veritrade (2016). *Base de datos de Exportaciones peruanas*. Recuperado de <http://www.veritrade.info/index.aspx>

Vilana, J. (2010-2011). *La gestión de la cadena de suministro*. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:75237/componente75235.pdf

Vista Alegre (s/f). *Vista Alegre*. Recuperado de <http://www.vistaalegre.com.pe/index.html>

Vogel, W. (2003). *Elaboración casera de vinos: Vino de uvas, manzanas y bayas*. Zaragoza, España: Editorial Acribia.

Wolfgang, V. (2003). *Elaboración casera de vinos: Vino de uvas, manzanas y bayas*. Editorial Acribia. Zaragoza, España

Yi, Z. (2008). Sistema de Información para el Costeo por Procesos de las Industrias Vitivinícolas (Tesis para optar el Título de Ingeniero Informático, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/363>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. [Estudio de caso estudio: Diseño y métodos]. Thousand Oaks: Sage.



ANEXO A: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro

Tabla A1: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro

Título/ Autor y Año	Resumen	Herramientas Utilizadas
<p>Modelo de Gestión del Infoconocimiento para Cadenas de Suministro de Ron a Granel.</p> <p>Alba, Marisleidy (2015)</p>	<p>Este estudio se centra en articular la gestión de los procesos bajo el criterio del infoconocimiento, ya que existe una necesidad de promover nuevos mecanismos de información (tecnológicos y gerenciales) y comunicación entre los actores de la cadena de suministro. La investigación se planteó bajo el modelo Gestión de la Información y Conocimiento de la cadena de Suministro (GICCS) a fin de facilitar la gestión de los flujos financieros, materiales y humanos. El estudio es sobre el Ron a granel de Alba (2015), en que se estudia el modelo de gestión de infoconocimiento para la cadena de suministro (CS) del Ron a granel de Havana Club en Cuba. En una investigación previa se pudo encontrar que existen problemas como: los actores no dominan la totalidad de los procesos implicados en la cadena, no se registra ni se tiene acceso a determinadas información, hay una desconexión entre procesos, no existe canales de información formal, y son escasos los niveles de interacción entre los maestros roneros y entre las áreas. Ello permitió realizar la investigación para saber cómo se integran los flujos de información en la cadena de suministro del ron a granel a partir de evidencias del ron en Havana Club. Como resultado: existen fallas e insatisfacción con el intercambio de información en la cadena de suministro del ron siendo muy limitados los espacio de acceso común a la información, y el modelo de GIC brinda a la CS un flujo de infoconocimiento que facilita la gestión de los flujos de materiales, financieros y humanos y de los eslabones dentro de la cadena. Este estudio no brinda un mejor panorama acerca de la importancia y los inconvenientes del flujo de información en la cadena de suministro, y como una adecuada gestión del conocimiento e información puede facilitar y generar una mejor gestión de los demás flujos.</p>	<p>La metodología primeramente abordó todos los procesos sustantivos que componen la cadena, luego realizó un diagnóstico de la gestión de información y gestión del conocimiento de ron a granel havana club. Usando el Modelo Gestión de la Información y Conocimiento de la cadena de Suministro (GICCS). Y Finalmente se crear un modelo de gestión del infoconocimiento (GIC) el cual integra los flujos de información y conocimiento entre los actores. Este modelo permite la determinación y organización de la información relevante mediante el filtrado.</p>

Elaboración propia

ANEXO A: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro

Tabla A1: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro (Continuación)

Título/ Autor y Año	Resumen	Herramientas Utilizadas
<p>Modelización bajo el enfoque de dinámica de sistemas de una cadena de abastecimiento para la industria a vitivinícola</p> <p>CÁRDENAS,D. & RODRÍGUEZ,L. (2015)</p>	<p>El estudio se centra en la cadena de abastecimiento de la industria vitivinícola en Colombia, planteando un modelo de gestión mediante la teoría de sistemas con el objetivo de aportar soluciones en las operaciones logísticas y de comercio exterior que permitan mayor competitividad y sostenibilidad. Identificándose diversos problemas en las industrias, dando propuesta de solución que incluye el análisis de sensibilidad para optimizar la gestión de abastecimiento y contratos con los proveedores internacionales. En este estudio se reconoce que el problema principal deriva de los altos costos logísticos de transporte de la materia prima, debido a que los lugares de cultivo son lejanos, por lo cual se opta como alternativa la importación del mosto (jugo de la uva), sin embargo el manejo con los proveedores no es eficiente lo cual deriva a un tercer problema que es la existencia de una gestión deficiente de abastecimiento que planifique la oferta y la demanda en la industria. El objetivo del estudio es obtener un sistema de simulación para aportar soluciones en las operaciones logísticas y de comercio exterior y lograr ser competitivos y sostenibles. El resultado que se obtuvo a través del software es un modelo para planificar la oferta y demanda del vino concerniente a la óptima gestión de abastecimiento. A través de esta investigación se ha podido dar cuenta de la importancia que tiene el flujo de distribución en la cadena de suministros de la industria vinícola, por lo tanto el aporte de este estudio nos conlleva a tener en cuenta los problemas que se pueden identificar en el flujo de distribución de una cadena vitivinícola de Ica y poder diagnosticarla en nuestra tesis a través del modelo SCOR. Además resaltamos el aporte teórico que nos brinda acerca de los procesos de la elaboración de las diversas clases de vino (blanco, tinto y rosado) y el panorama del mercado mundial del vino.</p>	<p>Teoría de Sistemas y Análisis de sensibilidad</p> <p>Para solucionar los problemas, los autores plantean un modelo de gestión de la cadena de suministro basado en la metodología de dinámica de sistemas que es de tipo experimental, ya que se construye un modelo de simulación a través de un software denominado Vensim PLE.</p>

Elaboración propia

ANEXO A: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro

Tabla A1: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro (Continuación)

Título/ Autor y Año	Resumen	Herramientas Utilizadas
<p>Retos de la cadena Logística colombiana frente a la elaboración y comercio de cerveza artesanal</p> <p>PORTELA, Paula (2014)</p>	<p>En este estudio se identificó que el problema de esta industria radica en las dificultades de la cadena logística que incrementa los costos de producción y prolonga los tiempos en los procesos de elaboración, lo cual impide ampliar el mercado. Se identifica que hay un evidente desconocimiento del sector sobre aspectos logísticos. A lo largo del estudio se identifican diversos problemas en la gestión de la cadena de suministros de esta industria, de los cuales resaltan la dificultad en el acceso a materia prima y dificultad en el sistema de distribución nacional e importación, además evidencian la falencia en infraestructura y tecnología para una mejor cadena de distribución que permita la penetración del mercado internacional, lo cual es consecuencia de que los empresarios del sector artesanal desconocen la profundidad del término logística y el mercado de cerveza artesanal necesita estructurar su sistema de distribución. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es dar cuenta de la necesidad de fortalecer el sistema de la cadena logística para potencializar el producto y lograr no sólo su empoderamiento sino su comercialización internacional. Este estudio aporta la forma de cómo identificar los problemas y contrastarlos con la teoría para lograr una gestión ideal, sobre todo porque la industria artesanal presenta muchas más oportunidades de introducir metodologías de gestión para poder potenciar.</p>	<p>La metodología utilizada fue la identificación de problemas a lo largo de la cadena de suministros de la cerveza artesanal, que se corrobora con fuentes teóricas para identificar las fortalezas o debilidades en relación a una gestión ideal de la industria cervecera.</p>
<p>Cadena de valor económico del vino de Baja California, México.</p> <p>GONZÁLEZ, Salvador (2014)</p>	<p>Esta investigación es acerca de las bodegas vitivinícolas de Baja California, en el que se busca poder identificar los principales problemas que enfrentan los pequeños y medianos productores en su cadena, para luego proponer mecanismo de mejora que puedan reducir los costos de producción y ampliar los mercados de las casas comerciales de vino de los valles vitivinícolas de Baja California. El estudio se centra en el estado de Baja California, donde su superficie cubierta de vid son 4 municipios de los 5 que existe, el estado tiene valiosas oportunidades como: el mercado del vino de mesa ha venido creciendo y que se mantendrá por varios años, y es factible que tenga una mayor proporción del mercado nacional. La metodología consistió en primer lugar, en realizar dos encuestas a distribuidores en diferente años, luego se construyó la estructura genérica (diagrama horizontal) y empírica o individual de las cadenas de valor en las empresas vinícolas. Como resultado se identificaron que existen mayores problemas en la cadena de suministro respecto al abastecimiento de los distribuidores y se dan referentes a tiempo de entrega, cantidad de producto y capacitación de personal de distribución; además existen otros limitantes para que se de una buena interrelación en la cadena como son los altos precios, las tasas impositivas, la falta de recursos económicos, y la necesidad de modernos equipos y máquinas. Este estudio nos aporta el conocimiento de las etapas del proceso de elaboración del vino, así como nos muestra los motivos por los que los distribuidores de vino enfrentan problemas de abastecimiento y nos amplía el panorama para poder dar un mejor enfoque a la cadena de suministro.</p>	<p>Se utiliza la Cadena de valor y propuesta metodológica de Lundy, Gottret, Cifuentes, Ostertag y Best (2004). Y por último, se construye los esquemas gráficos de las cadenas de valor américas.</p>

Elaboración propia

ANEXO A: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro

Tabla A1: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro (Continuación)

Título/ Autor y Año	Resumen	Herramientas Utilizadas
<p>La cadena de suministro del mezcal del estado de Zacatecas: Situación actual y perspectivas de desarrollo. López,G., Martínez,J, Cavazos,J. &Mayetty (2012)</p>	<p>El estudio se enfocó en evaluar el desempeño de las actividades de las organizaciones relacionadas con la cadena de suministro y formular un modelo matemático para optimizar el desempeño de la cadena de suministro de la industria del mezcal, desde un punto de vista táctico, dado que varios de los agentes interactúan de forma desarticulada en esta industria. Esta investigación desarrolla la cadena de suministro desde la plantación, la cosecha del agave hasta tener el producto final (el mezcal) y la comercialización. Existe deficiencias en etapas del proceso productivo: algunos fabricantes de mezcal carecen de tecnología, ya que producen de manera artesanal mediante procesos poco eficientes, inexistencia de la utilización de capacidad productiva de las fábricas de mezcal, desconocimiento de los niveles de producción primaria y secundario, entre otros. El objetivo del estudio fue diagnosticar el funcionamiento de la cadena agroindustrial del mezcal y desarrollar un modelo táctico de planeación para la cadena de suministro. Se utilizó en primer lugar el instrumento de coeficiente de confiabilidad Alfa Cronbach para saber si la muestra era confiable. Como conclusión, desde el punto de vista del concepto de cadena de suministro no existe un enfoque holístico, hay una escasa integración de los procesos productivos que generan cuellos de botella, y hay una falta de planeación estratégica en dicha cadena.El estudio nos demuestra la importancia y necesidad de que exista una participación proactiva y colaborativa entre los participantes de la cadena, solo así se podría lograr una sinergia; asimismo la importancia del aporte cualitativo para contrastar y mejorar el análisis de la cadena de suministro.</p>	<p>La metodología utilizadas fueron: el modelo de cadena de valor de Porter, el análisis univariado para productores de agave y fabricantes de mezcal, y el análisis multivariado en el análisis de componentes principales, un análisis cualitativo a partir de la información proporcionada por los actores claves. Finalmente formular el modelo matemático para evaluar la optimización del desempeño de la cadena de suministro desde el punto de vista táctico.</p>

Elaboración propia

ANEXO A: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro

Tabla A1: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro (Continuación)

Título/ Autor y Año	Resumen	Herramientas Utilizadas
<p>Logística y Modelización de la Cadena de Vinos finos en la Argentina</p> <p>Quagliano, Javier (2012)</p>	<p>Esta investigación se centra en la cadena de vinos finos en Argentina desde un punto de vista logístico. El cual describe la cadena agroindustrial de vinos finos (tanto pequeña como a gran escala), para luego hacer énfasis en la cadena de abastecimiento a fin de definir los parámetros, tiempos y condiciones para su modelización. Además, incluye el uso del modelo del sistema de bodegas para poder dar una aproximación a la estructura del negocio y sus interrelaciones. Se plantea como problemas relevantes: la ausencia de una cadena de abastecimiento eficiente debido a la gran distancia de las zonas productoras a las de despacho, lo cual implica altos costos de trayectos, y problemas operativos concretos (rotura, pérdida, robo e interrupción de envíos en exportaciones). Para abordar estos problemas se planteó como objetivo principal contribuir al conocimiento de la Cadena de Abastecimiento (CA) de los Vinos Finos de Argentina a través del desarrollo de un modelo según los principios de Dinámica de Sistemas. Como resultados: se rediseñó la logística y se generó estrategias de diseño que benefician la cadena de abastecimiento, y con el modelo se pudo señalar que el comportamiento general de una bodega pequeña y una grande es similar en las tendencias de sus principales parámetros productivos; sin embargo, se diferencian de acuerdo a su capacidad de afrontar a la demanda. El estudio nos brinda poder reconocer la importancia de tener bien identificados los parámetros o variables que tienen mayor incidencia en la cadena de suministro, y nos aporta mayor conocimiento del comportamiento de las bodegas.</p>	<p>Aplica la metodología de dinámica de sistemas. La metodología usada se basó en la modelización dinámica de la CA bajo el programa PowerSim de Ventana Systems los cuales establecen parámetro más importante que gobiernan el sistema de cadena de abastecimiento de vinos finos. Brinda poder reconocer la importancia de tener bien identificados los parámetros o variables que tienen mayor incidencia en la cadena de suministro, y nos aporta mayor conocimiento del comportamiento de las bodegas.</p>

Elaboración propia

ANEXO A: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro

Tabla A1: Investigaciones preliminares de la cadena de suministro (Continuación)

Título/ Autor y Año	Resumen	Herramientas Utilizadas
Gestión de la cadena de suministro de la bodega de licores Quinta Normal Achurra, M. & Olivares, O. (2005)	El estudio se centra en el estudio de la gestión de la cadena de suministros de la Bodega de Licores Quinta Normal perteneciente a la Facultad de Agronomía ubicada en Chile. Dicha Bodega ha pasado por diferentes escenarios desde su fundación y en cada uno de estos escenarios dicha bodega ha visto deteriorada su ventaja competitiva. Por ese motivo la investigación pretendió identificar nuevas fuentes de ventaja competitiva que se ajusten al nuevo contexto del mercado de licores desde un enfoque de la Gestión de la Cadena de Suministro. Es así que para la investigación en cuestión se planteó como objetivo principal desarrollar un modelo integrado de Gestión que posibilite tomar decisiones de planificación estratégica como también de agregación de valor con el fin de desarrollar ventajas competitivas a favor de la bodega en estudio. Como resultados se determinaron indicadores logísticos necesarios para el control de la gestión de la cadena de suministro de manera que se logre efectos positivos para la bodega de licores Quinta Normal. Esta investigación nos aporta poder comprender cómo se relaciona el uso de herramientas como el tablero de mando en la cadena de suministro y así poder identificar de mejor manera la gestión de la cadena de abastecimiento de una bodega vitivinícola.	Se usaron en este estudio: Tablero de mando en cuatro aspectos de desempeño (financiero, operacional, cliente y recursos humanos); la Gestión de la cadena de suministro. Asimismo las metodologías del pronóstico de la demanda, en el análisis de aspectos operacionales y el planteamiento de indicadores logísticos, y el <i>Total Quality Management</i> , para realizar el diagnóstico de la actual gestión de la Bodega

Elaboración propia

ANEXO B: Comparación de modelos de gestión

Tabla B1: Ventajas y desventajas de los modelos de gestión

	Modelo BPM	Modelo GSCF	Modelo SCOR
V E N T A J A S	<p>Permite la mejora continua dado que permite introducir cambios graduales</p> <p>Elimina las tareas innecesarias</p> <p>Evita la duplicidad de esfuerzos.</p> <p>Previene los errores recurrentes</p> <p>Reutiliza los recursos tecnológicos recurrentes.</p> <p>Asegura que los procesos se ejecuten correctamente (León y Zárate,2008)</p>	<p>Un amplio alcance debido a que se concentra en las estrategias corporativas y funcionales.</p> <p>Establecer relaciones más estrechas con los miembros de la cadena.</p> <p>Asegura la coordinación de las actividades funcionales para poder responder a los cambios del mercado. (Lambert, García-Dastugue y Croxton,2005)</p>	<p>Presenta una metodología formal para la identificación, diseño, análisis y evaluación de las operaciones de la cadena de suministros (CS).</p> <p>Provee un formato estándar que facilita el flujo de información.</p> <p>Presenta de manera organizada y sistemática los procesos.</p> <p>Optimiza los recursos de la empresa.</p> <p>Alinea la estrategia, el flujo de material, el flujo de trabajo y el flujo de la información para concentrarla en los cambios importantes.</p> <p>Modelo flexible que puede ser rápidamente implementado.</p> <p>Es capaz de converger con otros con otras metodologías para la mejora de los procesos.</p> <p>Contribuye a resolver los desafíos de la cadena de suministro: Servicio al cliente, control de costos y planificación. (Cruz, 2005; Sestelo, 2010; y Supply Chain Council, 2010)</p>
D E S V E N T A J A S	<p>La necesidad de contar con personal técnico capacitado.</p> <p>Altos costos para su implementación y mantenimiento.</p> <p>Las herramientas requieren de determinada tecnología para funcionar. (Salame y Mora,2014)</p>	<p>La amplitud del alcance del modelo lo cual dificulta una aplicación gradual del modelo. (Lambert, García-Dastugue y Croxton,2005)</p>	<p>No contiene un método para jerarquizar su implementación.</p> <p>Realiza análisis de requerimientos competitivos más no analiza el mercado.</p> <p>No tiene un apartado o proceso para la administración del cambio. (Cruz ,2005)</p>

Elaboración propia

ANEXO B: Comparación de modelos de gestión

Tabla B2: Criterios y puntajes

Criterios	Puntaje (del 1 al 5)
F1: Fácil Adaptación	4
F2: Requiere Tecnología	1
F3: Identificación de problemas	5
F4: Centrado en flujo de productos y de información	5

Elaboración propia

Tabla B3: Matriz de comparación de criterios de factores

	F1	F2	F3	F4
F1		F1	F3	F4
F2			F3	F4
F3				F4
F4				

Elaboración propia

Tabla B4: Frecuencia d los criterios

Criterios	Frecuencia	%	Orden
F1	1	16.67%	3
F2	0	0%	4
F3	2	33.33%	2
F4	3	50%	1
Total	6	100%	

Elaboración propia

Tabla B4: Tabla de calificaciones

Bueno	6 pts.
Regular	3 pts.
Malo	0 pts.

Elaboración propia

ANEXO B: Comparación de modelos de gestión

Tabla B5: Puntaje total de cada modelo de gestión

Criterio	Ponderación	BPM	GSCF	SCOR
F1	0.1667	0	3	6
F2	0	0	6	6
F3	0.3333	6	6	6
F4	0.50	0	0	6
		1.98	2.48	5.98

Elaboración propia



ANEXO C: Investigaciones preliminares del modelo SCOR

Tabla C1: Investigaciones preliminares del modelo SCOR

Título , autor y año	Resumen
<p>La gestión de la cadena de suministro: el modelo SCOR en el análisis de la cadena de suministro de una pyme de confección de ropa industrial en Lima este. Caso de estudio: RIALS E.I.R.L.</p> <p>Altez, C. (2017)</p>	<p>En esta tesis se realiza el diagnóstico de la cadena de suministro de una empresa textil que ofrece el servicio de fabricación, distribución y comercialización de ropa industrial para la cual se aplicó el modelo en base al cuestionario SCOR en sus tres primeros niveles y se calificó bajo los estándares planteados por el modelo para determinar qué procesos y subprocesos está cumpliendo la empresa en la actualidad y cuáles no. Aplicado el modelo se encontró que la empresa en estudio tiene deficiencias en la planificación debido a que sus pronósticos son de corto plazo, además esta es provocada por que no existe un responsable que se dedique íntegramente a los pronósticos de demanda. También, es causa de este problema el hecho de que a pesar de que la empresa tiene acceso a información para realizar proyecciones no lo lleva a cabo porque considera que no se le hace necesario. Así mismo, en el proceso de abastecimiento se encontró que no todos los subprocesos son los adecuados debido a que no se generan evaluaciones para la selección de proveedores y tampoco se tienen métodos para medir el desempeño. Para el proceso de fabricación se muestra una de sus mayores deficiencias como la carencia de documentación sobre los procesos, la falta de promoción de mejora continua, así como la despreocupación por el desarrollo de su personal y la carencia de políticas de seguridad. Además, para el proceso de distribución se encontró que no se cuenta con indicadores que midan el desempeño en esas áreas, además de una inadecuada gestión del cliente. Por último en el proceso de devolución se evidenció la ausencia de políticas y procedimientos formalizados para la gestión de devoluciones.</p>
<p>Propuesta de mejora del sistema logístico de AJECOLOMBIA S.A.</p> <p>Castellanos, S.; Contreras R.;Rodríguez, Á. & Toro, S.(2015)</p>	<p>En este proyecto tiene como objeto de estudio el sistema logístico de Ajecolombia S.A., ya que esta es una empresa que ha crecido rápidamente en el poco tiempo que viene operando a causa que sus productos han tenido rápidamente aceptación entre los consumidores; sin embargo, con la finalidad de satisfacer a los clientes, se ha descuidado principios básicos logísticos como la planeación de la demanda, el manejo de inventarios, planeación del abastecimiento y más ocasionando ineficiencias en el desarrollo de los procesos logísticos. Por tal motivo el proyecto está orientado a una propuesta de mejora del sistema logístico de la empresa en cuestión. Para dicha tarea se eligió trabajar bajo el enfoque del modelo SCOR, porque este brinda una estrategia para separar los procesos del sistema logístico de la empresa en niveles y subniveles dentro de los cuales se miden indicadores de rendimiento facilitados por el mismo modelo. Luego se pudo identificar aquellos procesos que requieren modificarse, pero sin dejar de tener una visión sistema de los procesos logísticos, así como proponer escenarios ideales para los mismos.</p>

Elaboración propia

ANEXO C: Investigaciones preliminares del modelo SCOR

Tabla C1: Investigaciones preliminares del modelo SCOR (Continuación)

Título , autor y año	Resumen
<p>Diagnóstico y propuesta de mejora en la gestión de inventarios y distribución de almacén en una importadora de juguetes aplicando el modelo SCOR y herramientas de pronósticos</p> <p>Castro, N.(2015)</p>	<p>Esta tesis parte de la importancia de una adecuada gestión de la cadena de suministro y más aún de una empresa comercializadora, dado que su capital está concentrado en los inventarios destinado a la venta, por ello es clave la gestión de este inventario para el buen desempeño de la empresa. El caso de estudio es una empresa importadora de juguetes en donde se necesita una alta rotación para lograr una mayor liquidez; la misma que se consigue a través de una adecuada estimación de la demanda que contribuye a una eficiente gestión de los inventarios como de la capacidad de almacenamiento. Por lo tanto, en este estudio se busca realizar un diagnóstico de la gestión de la cadena de suministro que implique la identificación de los problemas más importantes y plantear propuestas de mejora adaptadas a la realidad de la empresa en mención para alcanzar un alta la rentabilidad, así como su sostenibilidad.</p>
<p>Herramienta para la aplicación del modelo SCOR en el sector confecciones del Perú</p> <p>Aliaga, M. L.;Jané, J. & Merino, R. (2012).</p>	<p>En esta tesis de maestría se destaca el aumento de las exportaciones de prendas de vestir las confecciones en el Perú, las que han significado un aumento del PBI y al mismo tiempo ha exigido la transformación del sector Confecciones. Esto último se ha dado porque el mercado exige variedad en el producto, calidad, precio y nivel de servicio. Por tanto en este contexto la logística toma una función clave y estratégica para que las empresas puedan alcanzar sus ventajas competitivas. De modo que la gestión de la cadena de suministro cobra más importancia aún (en desarrollo de planes y mejora de proceso logísticos) para conseguir más eficiencia y competitividad. Se eligió como herramienta para la investigación al modelo SCOR, dado que permite hacer un diagnóstico de las organizaciones por medio de la evaluación de la realización de buenas prácticas, la situación actual de los procesos de la cadena de suministro y el plantear mejoras con el fin de ser más eficientes a nivel interno y con las demandas de los clientes. Finalmente como resultado de la investigación se desarrolló una herramienta para aplicar el modelo SCOR, con la cual evaluar el funcionamiento de la cadena de suministro de una empresa del sector estudiado (cumpliendo determinados requisitos) y luego formular propuestas de mejora aprovechando las oportunidades identificadas.</p>
<p>Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora de la cadena logística y de planeamiento de las compras de una empresa peruana comercializadora de productos químicos</p> <p>Quevedo, J. (2011)</p>	<p>Este trabajo de investigación se centra en el estudio de la cadena de suministro de una empresa comercializadora de productos químicos. Este se realizó debido a que la manera de operar la cadena de suministro está pasando por una revolución. En el caso de la empresa estudiada hace uso de un sistema ERP, que no funciona de forma integrada lo que trae como consecuencia problemas en la obtención de información para la toma de decisiones sobre los inventarios generando la inmovilización de este último. Por ello, esta investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico de las operaciones utilizando el modelo MRP II, para la planificación de la satisfacción del cliente, y el modelo SCOR, para realizar el análisis y diagnóstico de la cadena de suministro. Después de aplicarlos se busca identificar cuáles serían las mejores prácticas y políticas para la gestión de la cadena de suministro de la empresa en estudio y a su vez medir el impacto de estas en las operaciones de la cadena.</p>

Elaboración propia

ANEXO C: Investigaciones preliminares del modelo SCOR

Tabla C1: Investigaciones preliminares del modelo SCOR (Continuación)

Título , autor y año	Resumen
<p>Implementación del modelo SCOR en Indeco S.A</p> <p>Castillo,V. (2012)</p>	<p>En esta tesis se tiene como caso de estudio a la empresa Indeco, que se dedica a la fabricación y venta de todo tipo de cables, para la cual se aplica el modelo SCOR únicamente en sus procesos de planificación, abastecimiento, distribución y devolución. La aplicación del modelo se da a través de la evaluación de sus procesos tomando en cuenta un cuestionario propuesto por el Consejo de Profesionales en Administración de la Cadena de Suministro, para el cual cada proceso debe cumplir con el estándar mínimo de tres puntos. La aplicación del cuestionario permitió identificar las principales deficiencias en los procesos para los cuales se estableció propuestas de mejora para que puedan alcanzar el desempeño estándar mínimo de acuerdo al modelo. Por último entre sus principales deficiencias se identificó la falta de planificación y control de inventarios además de errores en los pronósticos por ausencia de métodos estadísticos apropiados, lo cual es consecuencia de la ausencia de un soporte tecnológico que permita visualizar los stocks en tiempo real y la gestión de estos en sus almacenes por lo que se dificulta la planificación; también, se identificó la ausencia de mediciones formales de desempeño de los procesos de cadena de suministro y de la satisfacción del cliente, además de la inexistencia de un equipo interfuncional para obtener un pronóstico más exacto.</p>
<p>Análisis del modelo SCOR para aplicación en el proceso de empaque de granos en la cadena de suministros de los almacenes Yep</p> <p>Marriaga, A. & Rojas, M.(2011).</p>	<p>En esta tesis se analiza el caso de una empresa denominada almacenes YEP que se encarga de comercializar productos de consumo masivo en el mercado colombiano, muchos de estos productos son de marca propia para lo cual realizan el proceso de empaque de granos el que consideran como crítico debido a que es un producto de alta demanda y rotación por lo que en esta tesis se aplica el modelo SCOR en sus tres niveles en el proceso de empaque de granos, de esta manera se establecieron métricas adoptadas por el modelo SCOR con el fin de consolidar un modelo de referencia que contenga indicadores de gestión en la cadena de suministros para que de esta manera se referencie como parámetro inicial de todas las actividades actuales o que se realicen en un futuro. Asimismo, se propuso recomendaciones de sus procesos críticos en base al diagnóstico para posteriormente monetizarlos y evaluarlos financieramente.</p>
<p>Modelo de referencia operacional aplicado a una empresa de servicios de mantenimiento.</p> <p>Herrera, G. & Herrera,J. C.(2016)</p>	<p>En este estudio se resalta el modelo SCOR como el principal modelo de referencia encontrado y adoptar esta metodología permite administrar eficientemente la cadena de suministro de la empresa del sector, para lo cual toma como caso de estudio a una empresa dedicada exclusivamente a la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de equipos eléctricos en la ciudad de Cartagena-Colombia. Tras el análisis del primer nivel de la cadena, se concluyó que la empresa mantenía un comportamiento bueno pero habían aspectos a mejorar como: aumento en el cumplimiento de órdenes, incremento en la velocidad de entrega de los productos, mayor flexibilidad para adaptarse más rápido a los cambios presentados en la demanda y una mayor gestión sobre los activos. En el análisis del segundo nivel se encontró que la empresa no tenía identificado ni desarrollado en su totalidad los parámetros necesarios para lograr una ventaja real y competitiva, por lo que se evidencia una falta de planeación en procesos como compras y producción. Por último y como conclusión, se evidenció que existen actividades planteadas por el modelo SCOR que dentro de la empresa no se llevaban a cabo, de tal manera que se muestran deficiencias en aspectos de la planificación y el control de los procesos.</p>

Elaboración propia

ANEXO E: Mapa del departamento de Ica y sus provincias

Figura E1: Provincias del departamento de Ica.



Fuente: Cruz (2016)

MCMXVII

ANEXO F: Mapa de los distritos de la provincia de Ica

Figura F1: Distritos de la provincia de Ica



Fuente: Muñoz, S. (2015)

ANEXO G: Ruta de los lagares

Figura G1: Bodegas de la Ruta de los Lagares 2016



Fuente: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ica (2016)

Figura G2: Bodegas de la Ruta de los Lagares 2017



Fuente: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ica (2017)

ANEXO H: Exploración preliminar de bodegas de la provincia de Ica

Tabla H1: Bodegas visitadas para la exploración preliminar.

Bodegas Vitivinícolas	Distrito	Fecha de Exploración	Reseña
Bodega Tacama	La Tinguiña	28/08/2016	Se realizó la visita guiada a estas dos bodegas industriales, en el cual se muestran y se explican cómo son los procesos de elaboración de vino desde que la uva llega a la bodega hasta que se tiene el producto final (botella de vino), y junto con el recorrido por las instalaciones para poder apreciar los procesos de elaboración y también para ver las maquinarias a utilizar, sus tanques de fermentación, entre otros
Bodega Vista Alegre	Parcona	29/08/2016	
Bodega El Catador	Subtanjalla	28/08/2016	Se realizó la visita guiada a estas bodegas artesanales, en el cual se muestran y se explican la cosecha de la uva, se aprecian los colores de la uva, los racimos, y la variedad de estas, y también se explicó la poda de los sarmientos. Así como también se explicó cómo se realiza los procesos de elaboración de vino desde que la uva llega a la bodega hasta que se tiene el producto final (botella de vino) que fueron mostradas en las instalaciones.
Bodega Nieto	Subtanjalla	28/08/2016	
Bodega Lovera Pérez	Aquijes	29/08/2016	
Bodega Sotelo	San Juan Bautista	29/08/2016	
Bodega La Pampa	Aquijes	06/11/2016	
Bodega Acuache	Aquijes	06/11/2016	
Bodega ARPE	San Juan Bautista	28/04/2017	

Elaboración propia

ANEXO I: Guías de observación

Objetivo: Observar los procesos que abarcan desde el cultivo de la vid, la elaboración del vino y la distribución de la bodega “V”.

Tabla I1: Guía de observación del cultivo de la vid hasta su puesta en bodega.

Actividad	Aspecto a observar
Siembra	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temporada de la actividad 2. Cantidad de trabajadores por jornada. 3. Actividades específicas que realizan en una jornada. (Técnica y forma). 4. Materiales e insumos a usar y el estado físico de estos.
Poda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de trabajadores por jornada. 2. Temporada de la actividad (mes del año) 3. Las técnicas empleadas para la poda. 4. Duración del horario de la jornada laboral 5. Materiales e insumos a usar y el estado físico de estos.
Hinchazón de las yemas Lloro Floración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temporada de la actividad (mes del año) 2. Estado físico de la parra en crecimiento. 3. Cantidad de trabajadores por jornada. 4. Actividades específicas que realizan en una jornada.
Deshoje, raleo y envero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de trabajadores por jornada (mes del año) 2. Las técnicas empleadas para el deshoje y raleo 3. Temporada de la actividad 4. Duración del deshoje y del raleo 5. Estado físico y forma de la planta y de la uva. 6. Duración del horario de la jornada laboral 7. Materiales e insumos a usar y el estado físico de estos.
Muestreo de la uva (medición de nivel de azúcar, ph)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temporada de la actividad (mes del año) 2. Técnicas para la toma de muestra. 3. Materiales e insumos a usar y el estado físico de estos. 4. Uso de técnicas para la selección de los frutos (análisis sensorial, degustación) 5. El responsable(s) de la actividad.
Cosecha	<ol style="list-style-type: none"> 1. Temporada de la actividad (meses del año) 2. Horario de la jornada de los trabajadores 3. Cantidad de trabajadores por jornada. 4. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad. 5. Proceso de limpieza previo a la cosecha. 6. Materiales e insumos a usar y el estado físico de estos. 7. Orden en que cosechan las parcelas por tipo de uva. 8. Técnica y forma de cosecha de uvas. 9. Registro de cantidad de uvas recolectadas por trabajador y por jornada. 10. Tiempo que emplea cada trabajador por llenado de jaba. 11. Aspecto físico de la uva recolectada en los depósitos. 12. Estado físico de la zona de acopio de uvas cosechadas.

Elaboración propia

ANEXO I: Guías de observación

Tabla I1: Guía de observación del cultivo de la vid hasta su puesta en bodega (Continuación)

Actividad	Aspecto a observar
Traslado de la uva cosechada	<ol style="list-style-type: none">1. Cantidad de personas que cargan los recipientes.2. El estado físico del medio usado para el traslado de la uva.3. Capacidad de cada carga de recipientes del medio de transporte.4. Forma en cómo se ordenan y acomodan los recipientes de uvas para su traslado.5. Uso de materiales para cubrir las uvas en traslado.6. Estado físico de la carretera camino a la bodega.7. Tiempo de viaje para el traslado de uva.

Elaboración propia



ANEXO I: Guías de observación

Tabla I2: Guía de Observación de los procesos de elaboración del vino.

Actividad	Aspecto a observar
Recepción de la uva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de contenedor y estado físico en donde llega la uva. 2. Horario de recepción de la uva. 3. Cantidad de personas encargadas de la recepción. 4. Actividades de limpieza del ambiente de recepción.
Despalillado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de maquinarias que se utiliza en esta actividad (faja o mesa de selección) 2. Uso de técnicas para el despalillado. 3. Número de personas encargadas 4. Tiempo de la jornada. 5. Horario para realizar la actividad. 6. Lugares de depósito de desperdicios y el manejo de estos. 7. Cantidad de merma de uva. 8. Materiales e insumos a usar y el estado físico de estos. 9. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad. 10. Actividades limpieza del ambiente de despalillado (máquinas y espacio físico)
Estrujado de la Uva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forma de obtención del mosto o jugo de uva. 2. Maquinaria a utilizar en el estrujado. 3. Tiempo de estrujado en el lagar. 4. Procesos adicionales en el estrujado (uso de otras máquinas) 5. Tiempo total de estrujado 6. Separación de los hollejos del jugo de la uva. 7. Horario de la actividad. 8. Cantidad de trabajadores involucrados. 9. Materiales e insumos a usar y el estado físico de estos. 10. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad. 11. Actividades limpieza del ambiente de estrujado (máquinas y espacio físico)
Fermentación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Traslado del mosto a los tanques de fermentación. 2. Uso de mangueras y bombas para el traslado del mosto. 3. Uso de insumos externo para la fermentación (levadura) 4. Forma y uso de instrumentos para la medición de procesos (densidad, alcohol, acidez, azúcar, etc) 5. Frecuencia y registro de mediciones. 6. Horarios de trabajo. 7. Cantidad de trabajadores. 8. Materiales e insumos a usar y el estado físico de estos. 9. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad. 10. Actividades de limpieza del ambiente de fermentación (máquinas y espacio físico) 11. Material del tanque de depósito 12. Tiempo total de fermentación 13. Persona responsable del proceso de control.

Elaboración propia

ANEXO I: Guías de observación

Tabla I2: Guía de Observación de los procesos de elaboración del vino (Continuación)

Actividad	Aspecto a observar
Filtrado y Clarificación	<ol style="list-style-type: none">1. Uso de maquina filtradora.2. Lugar de almacenamiento de insumos3. Materiales e insumos a usar y el estado físico de estos.4. Horario en que se da el filtrado y el clarificado.5. Tiempo de filtrado y clarificado por litro6. Cantidad de residuos que obtienen en el filtrado.7. Responsables de cada actividad.8. Inspección del vino finalizado los procesos.9. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad.10. Actividades de limpieza del ambiente de filtrado y clarificación (máquinas y espacio físico)
Almacenamiento de vino	<ol style="list-style-type: none">1. Tipos de vinos elaborados.2. Rotulado de los tanques de guarda de vino.3. Registro físico de cantidad de vino en litros.4. Manipulación de los tanques.5. Estado físico del espacio de almacenamiento de tanques.

Elaboración propia



ANEXO I: Guías de observación

Tabla I3: Guía de observación de los procesos desde el lavado, hasta el envasado.

Actividad	Aspecto a observar
Envasado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos, máquinas y materiales a utilizar y el estado físico de estos. 2. Proceso de lavado de botella (forma y tiempo empleado) 3. Cantidad de botellas rotas o mal lavadas. 4. Recipientes de almacén de botellas lavadas. 5. Traslado de botellas lavadas para ser embotelladas. 6. Tipos de botellas a usar para envasado (tamaño y color) 7. Tiempo en llenar las botellas con vino. 8. Cantidad de vino utilizado por botella (litros) 9. Tipos de corcho utilizados 10. Tiempo que demoran en cerrar la botella con el corcho 11. Mermas de corchos 12. Tipos de cápsulas utilizados 13. Tiempo que demoran en encapsular cada botella 14. Mermas de cápsulas 15. Cantidad de personas para el lavado, embotellado y encapsulado 16. Limpieza y orden de la zona de lavado y envasado. 17. Proceso de inspección de cada proceso y registro de información. 18. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad.
Etiquetado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos, máquinas y materiales a utilizar y el estado físico de estos. 2. Orden del espacio de almacén de etiquetas. 3. Forma y técnicas utilizadas para etiquetar. 4. Tiempo empleado por etiquetar una botella. 5. Mermas de etiqueta 6. Cantidad de personas para el etiquetado. 7. Limpieza y orden de la zona de etiquetado. 8. Proceso de inspección de cada proceso y registro de información. 9. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad.
Empaquetado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos, máquinas y materiales a utilizar y el estado físico de estos 2. Técnicas utilizadas y forma de empaquetado. 3. Tipos de cajas en inventario 4. Capacidad de botellas por los tipos de caja. 5. Tiempo empleado para empaquetar una caja (de cada tipo) 6. Cantidad de cajas con botellas ya almacenadas 7. Forma de almacenamiento de cajas con botellas (rotulado) 8. Limpieza y orden de la zona de empaquetado. 9. Proceso de inspección de cada proceso y registro de información. 10. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad. 11. Cantidad de personas en el proceso de empaquetado.
Adicionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiempo de traslado entre cada una de estas actividad (de lugar en lugar) 2. Cantidad de stock que tienen en cada una de las actividades 3. Si tiene un plan/ protocolo previo en cada una de la actividades 4. Temperatura del lugar de trabajo

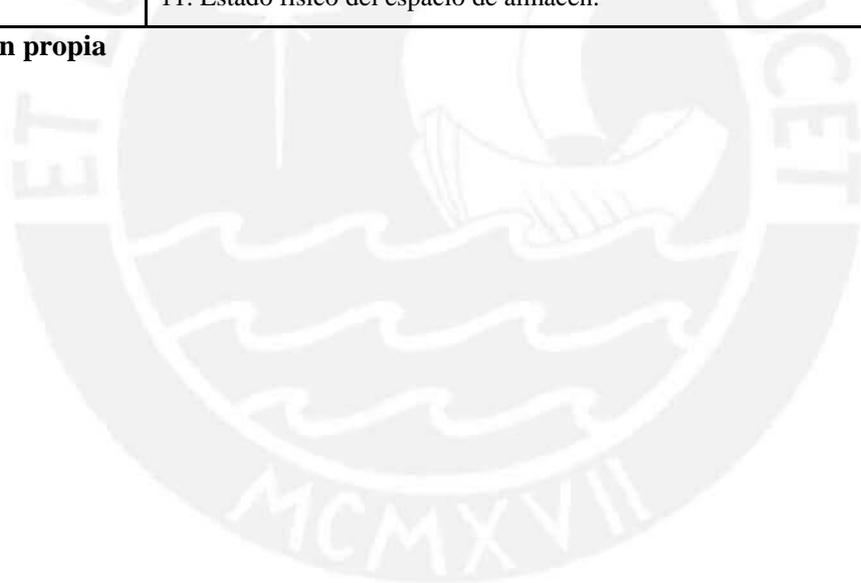
Elaboración propia

ANEXO I: Guías de observación

Tabla I4: Guía de observación de los procesos de compra y recepción de insumos

Actividad	Aspecto a observar
Planificación y compra	<ol style="list-style-type: none">1. Revisión del inventario físico de materiales e insumos.2. Cantidad de personas que intervienen para realizar el pedido.3. Medios de comunicación con el proveedor.4. Uso de medios de pago.5. Programación del pedido6. Visitas del proveedor a la bodega.
Recepción de materiales e insumos	<ol style="list-style-type: none">1. Horario de recepción2. Número de personas encargadas de recepcionar en bodega3. Instrumentos o máquinas a usar para recepcionar (en el caso de botellas)4. Horario de llegada de pedidos a la agencia de transportes5. Tipo de movilidad en la que se traslada los pedidos a la bodega6. Cantidad de paquetes a trasladar en la movilidad.7. Registro de información de los materiales recepcionados.8. Conteo y verificación ciega de lo recepcionado.9. Manipulación y traslado al almacén.10. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad.11. Estado físico del espacio de almacén.

Elaboración propia



ANEXO I: Guía de observación

Tabla I5: Guía de observación de los procesos de distribución y devolución

Actividad	Aspecto a observar
Preparación del pedido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de personas que intervienen 2. Horario de preparación de pedido. 3. Manipulación del producto a despachar (uso de cajas, bolsas jabas, etc) 4. Uso de guías o documentos para verificar las cantidades. 5. Registro de información de salidas de inventario. 6. Tiempo total para empacar los pedidos.
Distribución a detallista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medio de transporte usado para el despacho. 2. Cantidad de personas involucradas en la distribución. 3. Tiempo que tarda en llegar al detallista. 4. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad.
Distribución y venta en bodega	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de personas involucradas en esta actividad. 2. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad. 3. Visita guiada a las instalaciones de producción de la bodega. 4. Degustación y cata de vino previa a la venta. 5. Forma de almacenamiento en la vitrina 6. Exhibición de los vinos y otras artesanías. 7. Uso de medio de pago. 8. Uso de empaques para la venta de botellas de vino. 9. Registro de salida del inventario por ventas. 10. Tipos de clientes 11. Cantidad promedio que compra cada cliente.
Devolución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de un procedimiento ante devolución. 2. Inspección física del producto que el cliente devuelve. 3. Registro de incidencia. 4. Verificación del producto nuevo a devolver 5. Registro del inventario físico de producto entrante y saliente. 6. Persona encargada de atender reclamos.

Elaboración propia

ANEXO I: Guías de observación

Tabla I6: Guía de observación para el detallista

Actividad	Aspecto a observar
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión del inventario físico de botellas de vino de cada tipo. 2. Revisión de cantidad de venta semanal. 3. Cantidad de personas que intervienen para realizar el pedido.
Aprovisionamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de pedidos a la semana. 2. Cantidad de vinos por pedido. 3. Medios de comunicación para realizar el pedido. 4. Horario de recepción de pedido. 5. Registro de información de los vinos recepcionados. 6. Conteo y verificación ciega de lo recepcionado. 7. Manipulación y traslado al almacén.
Venta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos que se usan para la venta. 2. Tipos de clientes. 3. Cantidad promedio que compra cada cliente. 4. Valor agregado (ofrecimiento de aperitivo). 5. Existencia de procedimiento de venta (discurso). 6. Medios de pagos. 7. Número de trabajadores. 8. Jornada de trabajo. 9. Tipo de vino con mayor y menor porcentaje de venta (tipo, forma, tamaño etc). 10. Registro de información de las ventas diarias 11. Realización de inventario diario vs dinero inicial en caja. 12. Orden y limpieza del local. 13. Uso de uniforme y/o vestimenta específica para esta actividad
Devolución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de un procedimiento ante devolución. 2. Inspección física del producto que el cliente devuelve. 3. Registro de incidencia. 4. Verificación del producto nuevo a devolver 5. Registro del inventario físico de producto entrante y saliente. 6. Persona encargada de atender reclamos.

Elaboración propia

ANEXO J: Guía de entrevista para experto de la cadena de suministro

Propósito de la entrevista: La presente entrevista tiene como objetivo conocer acerca de cómo se debe gestionar de una cadena de suministro, la importancia de esta y qué factores son claves en cada uno de los procesos para de esta manera profundizar los conocimientos previo y conocer los estándares óptimos dentro de esos procesos.

Tabla J1: Guía de entrevista para experto de la cadena de suministro

Partes	Preguntas	Objetivo
Introducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué especialidades tiene? 2. ¿Cuál es su experiencia? 3. ¿Cómo definiría la cadena de suministro? 4. ¿Qué elementos /actores incluye la cadena de suministro? 	
Abastecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué medidas o qué factores se debería tomar en cuenta para la planificación del abastecimiento? 2. ¿Para la planificación del abastecimiento debería haber una coordinación con otras áreas? ¿Por qué es importante? 3. ¿En base a qué método o sistema se debería realizar el abastecimiento y porque? (alguna estimación) 4. ¿Qué es importante considerar al momento de realizar un pedido y de seleccionar la cantidad del pedido? 5. ¿De qué manera se debe realizar los pedidos o compras? 6. ¿De qué manera se debe dar la recepción del pedido? ¿Qué es lo más importante a tener en cuenta? (tiempo de llegada, calidad, etc) 7. Para este producto recibió, es importante que se realice un control de sus calidad? ¿Porque? 8. ¿Es importante realizar un manejo de inventarios? ¿Porque? 9. ¿Qué beneficios genera tener un buen manejo de inventarios? 10. ¿Es importante mantener o asegurar unos niveles de existencias necesarias para la venta? ¿De qué manera se logra ello? 11. ¿De qué manera se asegura un buen maneja de inventarios que favorezca a la organización? (Sistemas, ejem Kardex) (registro de inventarios) 12. Ante una eventualidad de stock, ¿Qué medida preventivas se debería o es la mejor tener para que no perjudique las ventas? ¿Porque? 	Identificar la importancia de las actividades involucradas en cada proceso y el impacto de cada una.
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué medidas o qué factores se debería tomar en cuenta para la planificación de las actividades de producción/fabricación? 2. ¿Se debe tener una programación previa de las actividades o tareas que se deben realizar? ¿Deben estar escrita? 3. Para una empresa comercializadora, ¿Cómo se asegura que los procesos se realicen correctamente a lo planificado? 4. (¿Se debería dar un control de los procesos? ¿Por qué?, ¿Debería haber una persona encargada? ¿Porque?) 5. ¿De qué manera se asegura que el producto se realice en el tiempo establecido? 6. ¿Por qué es importante brindar un servicio acorde a las necesidades de los clientes? ¿Cómo influye en la cadena? 	Identificar la importancia de las actividades involucradas en cada proceso y el impacto de cada una.

Elaboración propia

ANEXO J: Guía de entrevista para experto de la cadena de suministro

Tabla J1: Guía de entrevista para experto de la cadena de suministro (continuación)

Partes	Preguntas	Objetivo
Planificación	<p>7. Para una empresa comercializadora, es importante el cuidado de sus equipos o maquinarias de producción? ¿Porque, en qué medida? (máquinas de empaquetado, traslado, de personalización).</p> <p>8. Qué medidas de prevención se debe tener respecto a su maquinaria y/o equipos de trabajo?</p>	
Distribución	<p>1. ¿Qué medidas o qué factores se deberían tomar en cuenta para la planificación de las actividades de distribución? (rutas entregas, etc)</p> <p>2. ¿Que considera más importante que se debe dar para una buena distribución? (tiempo de entrega, controles, revisión)</p> <p>3. ¿Es importante realizar una planificación de las rutas de despacho? ¿Por qué? ¿En base a qué criterios?</p> <p>4. ¿Qué medidas pueden asegurar que el producto se entregue al cliente en el tiempo y cantidad acordada?</p>	
Devolución	<p>1. ¿Considera importante que exista un sistema de devolución en una organización? ¿Porque?</p> <p>2.¿ De qué manera se asegura que el sistema de devolución sea ejecutado? (que el cliente lo sepa)</p> <p>3. Qué medidas o qué factores se deberían tomar en cuenta para la planificación de las actividades de devolución?</p> <p>4. ¿Que se debería tomar en cuenta para realizar una solución adecuada para el cliente, ante una insatisfacción del producto? (rapidez de respuesta, tiempo de entrega, algún regalo, etc?)</p> <p>5. Es importante, mantener un registro de los productos devuelto, dañados, quejas? ¿En qué medida?</p> <p>6. Al recibir un producto devuelto por insatisfacción(daño), qué medidas se toma con dicho producto defectuoso?(se cambian, se arreglan , etc)</p> <p>7. ¿Cómo se garantiza que la relación con el cliente no se vea perjudicada por entregar un producto defectuoso?</p>	Identificar la importancia de las actividades involucradas en cada proceso y el impacto de cada una.
Información Adicional	<p>1. ¿Considera importante la programación de capacitaciones para los trabajadores? ¿Porque?</p> <p>2. En qué medida estas capacitaciones ayudan, influyen o mejoran en la cadena?</p> <p>3. ¿Qué tipo de capacitación son las más usadas o que se deberían realizar?</p> <p>4. ¿Cada cuánto tiempo? (¿Las capacitaciones en higiene y técnicas de protección?)</p> <p>5.¿Es importante que el personal use equipos de protección de seguridad en el trabajo?</p>	

Elaboración propia

ANEXO K: Guía de entrevista a expertos de la industria vitivinícola de Ica.

Propósito de la entrevista: La presente entrevista tiene como objetivo obtener información, acerca del contexto en que se desempeñan las bodegas vitivinícolas en Ica además de obtener información acerca de la actividades que impulsan el desarrollo de las bodegas.

Tabla K1: Guía de entrevista a expertos de la industria vitivinícola de Ica

Partes	Preguntas	Objetivos
Introducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué especialidades tiene? 2. ¿Cuál es su experiencia en el sector vitivinícola? 3. ¿En qué puesto se desempeña actualmente? 	Conocer al entrevistado
Actividades de la institución	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la finalidad de la institución a la que representa? 2. ¿Cuáles han venido siendo las labores que ha realizado para esta institución? 3. ¿Cuáles son las actividades que viene desarrollando el gobierno de Ica para con la difusión de las bodegas? 	Conocer la influencia de las instituciones del gobierno en el desarrollo de la industria.
Asociaciones en Ica de vino	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué asociaciones de productores de vino y pisco existen en Ica? 2. ¿Cuáles han sido los aportes de estos? 3. ¿Manejan alguna relación con una asociación de productores? 	
Acerca de la Región Ica	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las actividades industriales que tienen mayor desarrollo en Ica? 2. ¿Cuál es la situación actual del mercado de vinos? 3. ¿Cuál es el vino característico de Ica? 4. ¿Cómo influye el clima de Ica en la producción de vinos? 5. ¿Aproximadamente cuántos turistas vienen a Ica anualmente? ¿Cuáles son los destinos más visitados por estos? 	
Las bodegas artesanales en Ica	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles considera que son las falencias y dificultades de las bodegas artesanales? 2. ¿Se tiene identificado el número de bodegas artesanales que existen en Ica? 3. ¿Cuál es el número de bodegas que existen en Ica? 4. ¿Cómo ve la situación de las bodegas artesanales de acá a unos años? 	

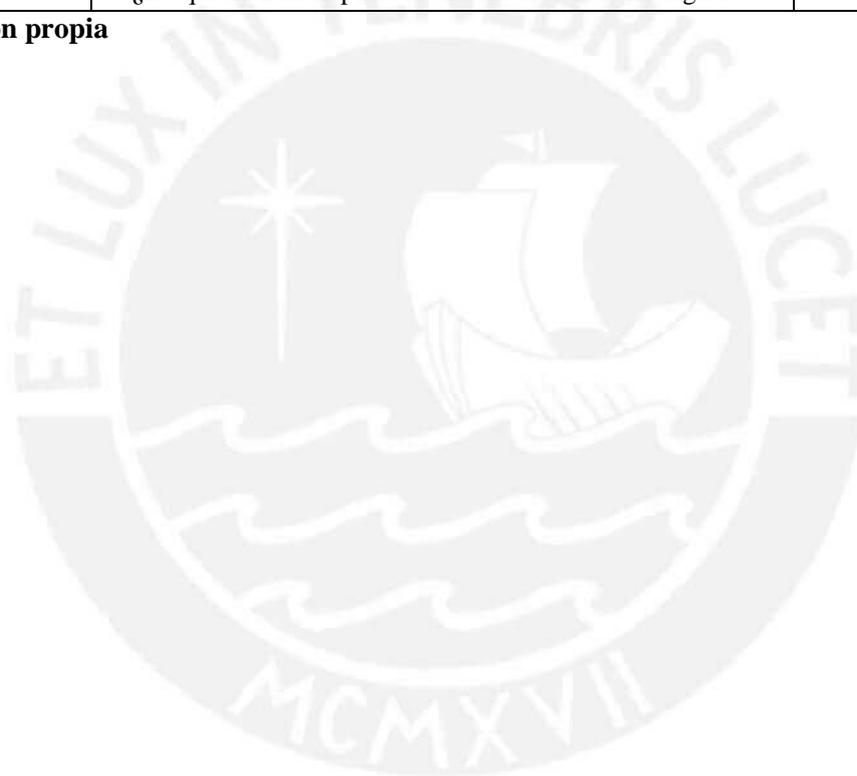
Elaboración propia

ANEXO K: Guía de entrevista a expertos de la industria vitivinícola de Ica.

Tabla K1: Guía de entrevista a expertos de la industria vitivinícola de Ica (continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
La ruta de de los lagares	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo nace la ruta de los lagares? 2. ¿Cómo influyó está en el desempeño de las bodegas? 3. ¿Cuáles son las condiciones para que una bodega forme parte de la ruta de los lagares? 4. ¿Cuántas bodegas participan en esta ruta? 5. ¿Cómo se realiza las actividades de la ruta de los lagares en las bodegas? 6. ¿Cuáles son las tareas que las bodegas tienen que realizar? 7. ¿Quiénes organizan la ruta de los lagares? ¿Y la del Pisco? 8. ¿De qué manera impulsa al turismo la ruta de los lagares? 	

Elaboración propia



ANEXO L: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícola (Parte 1)

Propósito de la entrevista: La presente entrevista tiene como objetivo obtener información, de parte de expertos en bodega vitivinícola, con el fin de describir e identificar los procesos de planificación, aprovisionamiento, fabricación, distribución y devolución presentes en la cadena de suministro así como de los estándares óptimos en cada proceso.

Tabla L1: Guía de entrevista a experto en bodegas vitivinícola (Parte 1)

Partes	Preguntas	Objetivos
Introducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué rol desempeña dentro de la industria vitivinícola? 2. ¿Cuál es su profesión? 3. ¿Qué especialidades tiene? 4. ¿Cuál es su experiencia en el sector vitivinícola? 5. ¿En qué puesto se desempeña actualmente? 	Se busca obtener: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lugares donde trabajo 2. Puestos que ocupó. 3. Investigaciones realizadas 4. Años de experiencia.
Para conocer el funcionamiento de la cadena y conocer el proceso más importante	<p><u>Cultivo de la Uva y Cosecha:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el clima más adecuado para cultivar uva vinera (pisquera)? 2. ¿Y en el caso de la tierra? 3. Cuáles son los pasos para con la tierra que se debe seguir para el cultivo de la uva? (análisis de suelos) 4. ¿Existe etapas en el cultivo de uva? ¿Cuáles son estas etapas? ¿En qué consiste cada una? ¿Cuáles son los recursos a utilizar en cada etapa? 5. ¿Existen técnicas para la cosecha de la uva? ¿Cuáles son esas técnicas? 6. ¿Se utilizan algunas técnicas para obtener un fruto de mayor calidad? ¿En qué etapa(s)? 7. ¿Cuáles son algunos problemas que afectan a los cultivos de uva? 8. ¿Qué cuidados se deben tener para obtener una uva de calidad? (¿requieren de algún insumo para ello?) (¿Cada cuánto tiempo se da el riego de la uva?) (¿Cada cuánto tiempo se le echa nutrientes, o alguna otro químico?) 9. Durante el crecimiento de la uva ¿Cuáles son los métodos o técnicas empleadas para obtener un fruto de mayor calidad? 10. ¿Cuánto es el tiempo adecuado de preparación y de cuidado de la uva para que esté lista para elaborar vino (cosechar)? ¿Qué factores importantes se debe tener en cuenta a la hora de cosechar la uva? 11. ¿Cómo se sabe que la uva está lista para ser cosechada?} 12. ¿De qué manera se recolectan las uvas para la elaboración del vino? (Existe alguna técnica)? 13. ¿Qué variedades de uva existen para la elaboración del vino? 14. ¿Qué tipo de uvas son las más difíciles de producir? ¿Porque? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etapas de la elaboración del vino 2. Cómo se cultiva y prepara la uva para su cosecha 3. Cuáles son los factores más importantes en la cosecha de la uva? 4. Métodos de recolección y cuidado de uvas 5. Procesos en la elaboración del vino 6. Etapas del proceso de producción 7. Cuáles son los Insumos y sus cantidades requeridas para la elaboración (cada etapa/proceso) 8. Cómo se da una óptima producción de vino

Elaboración propia

ANEXO L: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícola (Parte 1)

Tabla L1: Guía de entrevista a experto en bodegas vitivinícola (Parte 1) (Continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
	<p>15. ¿De qué manera se recolectan las uvas para la elaboración del vino? (Existe alguna técnica?)</p> <p>16. ¿Qué tipos de uvas son las más adecuadas para elaborar vino?</p> <p>Luego de la recolección de la uva que ya se encuentra lista para la elaboración del vino, ¿Existe alguna medidas que tienen que cumplir para que no se malogren? (tipo de conservación, almacenamiento, temperatura adecuada)</p> <p>❖ Proceso/etapas de la cadena:</p> <p>1. Aprovechamiento</p> <p>Así como la uva es su principal insumo en la elaboración del vino, también se requieren de otros componentes para llevar a cabo la elaboración:</p> <p>17. ¿Qué otros insumos se necesitan para la elaboración?</p> <p>*18. ¿Qué cantidades promedio o usualmente se piden de estos insumos? ¿Cuáles son las más pedidas?</p> <p>*19. ¿Con qué frecuencia mayormente son pedidos estos insumos? ¿y el de uva?(alguna temporada de mes)</p> <p>20. ¿Cómo se realizan mayormente los pedidos de insumo en una producción artesanal? (llamada, email, pagos antes o después , etc)</p> <p>21. ¿Existe algún criterio o criterios que se toman en cuenta para poder realizar estos pedidos? ¿Cuales? (con qué sistema, excel, pronóstico, etc)</p> <p>22. ¿Quiénes mayormente proveen esos insumos a las bodegas artesanales vitivinícolas de Ica? ¿Por qué ellos?, ¿Son de Ica? ¿De Lima?</p> <p>23. ¿Existe algún seguimiento /control del pedido usual o que mayormente realizan a estos proveedores? ¿Cuál es?</p> <p>24. ¿Cuál es el tiempo promedio en que estos proveedores entregan el pedido al cliente (vitivinícola)?</p> <p>*25. ¿Es usual que al llegar un pedido a estas bodegas vitivinícolas, algún insumo o producto llega defectuoso, dañado, etc? ¿Hay algún porcentaje promedio? ¿Cual, cuánto?</p> <p>26. Si es sí, ¿Se da alguna medida para que estos productos fallados, se puedan cambiar o qué se realiza con esos productos dañados? ¿Se debería realizar algo, como qué?</p> <p>27. ¿Existe algún inconveniente en la obtención de los insumos? ¿Cuál cree que ha sido el más común? (con proveedores y con producto)</p> <p>¿Considera que alguno sigue existiendo?</p> <p>29. ¿Cuál(es) sería algunas posibles soluciones para ello?</p> <p>30. ¿Es común que se realice alguna planificación para la etapa aprovisionamiento en bodegas artesanales vitivinícolas? ¿Cómo se realizaría o debería realizar ello?</p>	<p>9. Conocer los tiempos ideales en cada etapa y proceso</p> <p>10. Problemas usuales en la elaboración de vino y en cada proceso</p>

Elaboración propia

ANEXO L: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícola (Parte 1)

Tabla L1: Guía de entrevista a experto en bodegas vitivinícola (Parte 1) (Continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
	<p>2. Producción/Fabricación:</p> <p>Primera etapa: Luego de la Cosecha de la Uva: y de tener todos los insumos necesarios para la fabricación</p> <p>.31 ¿Cuáles sería la siguiente etapa (o siguiente paso) que se realiza para empezar con la elaboración del vino?</p> <p>32.¿Qué materiales e insumos se requieren para que se pueda realizar esa primera etapa? (cantidad)</p> <p>33. ¿Para esta etapa, se realiza con alguna cantidad determinada de uva? ¿Que determina esa cantidad? (con alguna medida, proporción o de qué manera)</p> <p>34. ¿Cuántos kilos de uva se requiere para poder sacar 1 litro de (jugo de uva o un litro de vino)?</p> <p>35. ¿Cuántos empleados/mano de obra se necesita para realizar esta primera etapa? ¿Encargados de qué actividad?</p> <p>36. ¿Qué actividades se dan en esa primera etapa?</p> <p>37.¿Se tiene algún tiempo determinado en que se realiza esa primera etapa? (y tiempo en cada actividad dentro de esta etapa)</p> <p>38. ¿Qué actividades usualmente presentan dificultades?</p> <p>39.¿Cómo se puede superar estas dificultades?</p> <p>40. ¿Qué actividad en esta etapa requiere de mayor tiempo y de mayor concentración?</p> <p>41. ¿Qué pasaría si una de estas actividades no se da de forma correcta? (se pierde todo lo utilizado hasta el momento o se puede recuperar) ¿Hay algún impacto en los actores?</p> <p>*42. ¿Se dan algunas mermas en esta etapa? ¿Cuál sería un porcentaje promedio? ¿Qué se hace con las mermas?</p> <p>43. En esta etapa se utiliza alguna máquina o tecnología?</p> <p>44. En esta etapa se realiza algún control de cada actividad? ¿Cómo se realizan?</p> <p>45. ¿Cómo se sabe que esta etapa está lista /o ha finalizado para poder seguir con la otra etapa?</p> <p>Segundo etapa: ¿Luego de esta primera etapa, que seguiría?</p> <p>46. ¿Cuál sería la siguiente etapa para poder realizar el vino?</p> <p>47.¿Qué materiales e insumos se requieren para que se pueda realizar esta etapa? (cantidad)</p> <p>48.¿Para esta etapa, se realiza con alguna cantidad determinada de uva?¿Que determina esa cantidad? (con alguna medida, proporción o de qué manera)</p> <p>49. ¿Cuántos empleados/mano de obra se necesita para realizar esta primera etapa? ¿Encargados de qué actividad?</p> <p>50. ¿Qué actividades se dan en esa primera etapa?</p> <p>51.¿Se tiene algún tiempo determinado en que se realiza esa primera etapa? (y tiempo en cada actividad dentro de esta etapa)</p> <p>52. ¿Qué actividades usualmente presentan dificultades?</p> <p>53.¿Cómo se puede superar estas dificultades?</p>	

Elaboración propia

ANEXO L: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícola (Parte 1)

Tabla L1: Guía de entrevista a experto en bodegas vitivinícola (Parte 1) (Continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
	<p>54.. ¿Qué actividad en esta etapa requiere de mayor tiempo y de mayor concentración?</p> <p>55. ¿Qué pasaría si una de estas actividades no se da de forma correcta? (se pierde todo lo utilizado hasta el momento o se puede recuperar) ¿Hay algún impacto en los actores?</p> <p>56. ¿Se dan algunas mermas en esta etapa? ¿Cuál sería un porcentaje promedio? ¿Qué se hace con las mermas?</p> <p>57. En esta etapa se utiliza alguna máquina o tecnología?</p> <p>58. En esta etapa se realiza algún control de cada actividades? ¿Como?</p> <p>59. ¿Cómo se sabe que esta etapa está lista /o ha finalizado para poder seguir con la otra etapa?</p> <p><u>Tercera Etapa, Cuarta, etc.</u> Preguntar de la pregunta 32 a la 59. *Para la etapa que nos diga que ya se obtuvo el jugo de uva y será pasado a que se fermente (eso que se queda en almacén hasta que tenga un nivel de alcohol adecuado) ahí adicionamos estas preguntas :</p> <p>60. ¿A qué se refiere con fermentación?</p> <p>61. ¿Existe tipos de fermentación para cada variedad de vino? ¿Cuáles son?</p> <p>62. El jugo de uva es combinado con algún otro insumo? ¿Qué insumo?</p> <p>63. Se tiene alguna proporción o cantidad del jugo de uva y del insumo que se mezclan?</p> <p>64. Cuales serían las cantidades óptimas que se deban mezclar el jugo de uva con otro insumo ? (aquí queremos saber sobre el pisco)</p> <p>65. Se tienen tiempos para la fermentación? ¿Cuáles serían?</p> <p>66. Preguntas subrayadas (menos la 33) de la 32-41</p> <p>67. ¿De qué manera se obtiene el grado adecuado de alcohol que se desea lograr? (Cada cuanto tiempo es medido o controlado) (Existe alguna técnica para ello)</p> <p>68. Preguntas subrayadas (DESDE 42 hasta la 45)</p> <p><u>Quinta etapa (posible envasado, etiquetado)</u> Luego de tener el vino ¿qué procesos o etapa sigue?</p> <p>69. ¿Qué materiales e insumos se requieren para que se pueda realizar esta etapa?</p> <p>70. ¿Estos materiales o insumos tienen alguna preparación previa antes de ser utilizados? ¿Cómo se da ello? ¿Con qué frecuencia?</p> <p>71.* ¿Existe alguna cantidad de mermas que se da en esta etapa de preparación de estos materiales? (%)</p> <p>72. ¿Cuántos empleados/mano de obra se necesita para realizar esta etapa? ¿Encargados de qué actividad?</p> <p>73. ¿Qué actividades se dan en esa etapa?</p> <p>74. ¿Se tiene algún tiempo determinado en que se realiza esa etapa? (y tiempo en cada actividad dentro de esta etapa)</p> <p>75. ¿Qué actividades usualmente presentan dificultades?</p>	

Elaboración propia

ANEXO L: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícola (Parte 1)

Tabla L1: Guía de entrevista a experto en bodegas vitivinícola (Parte 1) (Continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
	<p>76. ¿Cómo se puede superar estas dificultades?</p> <p>77. ¿Qué actividad en esta etapa requiere de mayor tiempo y de mayor concentración?</p> <p>78. ¿Qué pasaría si una de estas actividades no se da de forma correcta? ¿Hay algún impacto en los actores?</p> <p>79.*¿Se dan algunas mermas en esta etapa? ¿Cuál sería un porcentaje promedio? ¿Qué se hace con las mermas?</p> <p>80. ¿Se da alguna técnica para realizar el envasado y etiquetado? ¿Cual? describir</p> <p>81. En esta etapa se utiliza alguna máquina o tecnología?</p> <p>82. En esta etapa se realiza algún control de cada actividades? ¿Cómo se realiza?</p> <p>83. ¿Cómo se sabe que esta etapa está lista /o ha finalizado para poder seguir con la otra etapa?</p> <p>84. ¿Algunas de actividades son tercerizadas? ¿Cómo, cuáles?</p> <p>3.Proceso/etapas de la cadena: De Distribución: (desde el empaquetado, hasta llevar al punto de venta)</p> <p>Luego de tener listo el producto final (vino embotellado y etiquetado) ¿qué procesos o etapa sigue?</p> <p>85. ¿De qué manera este producto final se vende a los consumidores finales? (posible respuesta : en bodega y punto de venta)</p> <p>86¿Qué materiales e insumos se requieren para que se pueda realizar esta etapa? (Cajas) ¿Existen variedades de tamaño en la cajas?</p> <p>87*¿Existe alguna cantidad de mermas que se da en esta etapa de preparación de estos materiales? (%)</p> <p>88. ¿Cuántos empleados/mano de obra se necesita para realizar esta etapa?</p> <p>89.¿Quiénes están encargados de cada actividad? (acopio, traslado, carga y descarga)</p> <p>90. ¿Qué actividades se dan en este proceso, (que implica la distribución) (Actividades posibles: empaquetado, almacenaje, acopio, traslado, carga etc)</p> <p>91. ¿Quiénes son actores o encargado de realizar cada una de estas actividades?</p> <p>92.¿Se tiene algún tiempo determinado en que se realiza estas actividades ? (y tiempo en cada actividad dentro de esta etapa)</p> <p>93. ¿Qué actividades usualmente presentan dificultades?</p> <p>94. ¿Cómo se puede superar estas dificultades?</p> <p>95. ¿Qué actividad en esta etapa requiere de mayor tiempo y de mayor concentración?</p> <p>96¿Qué pasaría si una de estas actividades no se da de forma correcta? ¿Hay algún impacto en los actores?</p> <p>97*¿Se dan algunas mermas en la etapa de empaquetado? ¿Cuál sería un porcentaje promedio? ¿Qué se hace con las mermas?</p>	

Elaboración propia

ANEXO L: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícola (Parte 1)

Tabla L1: Guía de entrevista a experto en bodegas vitivinícola (Parte 1) (Continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
	<p>98. En estas actividades se utiliza alguna máquina o tecnología?</p> <p>99. En esta etapa se realiza algún control o seguimiento de las actividades? ¿Cómo se realiza?</p> <p>100. ¿Algunas de actividades son tercerizadas? ¿Cuáles, cómo? (empaquetado, distribución)</p> <p>Preguntas específicas :</p> <p>101. ¿Se de alguna técnica para realizar el empaquetado?</p> <p>102. ¿Cómo se da el almacenamiento de los productos finales?</p> <p>103. ¿Existe algún control de inventarios en las bodegas artesanales, cómo se dan?</p> <p>104. ¿Con qué frecuencia se despacha o distribuye el producto final?</p> <p>105. ¿Con qué canales frecuentes se da la distribución en las bodegas artesanales?</p> <p>106. ¿Qué medio de transporte existen para ello?</p> <p>107. ¿Qué medidas se debe realizar para distribuir el vino al destino? (temperatura del transporte, empaque, etc)</p> <p>4. Proceso de Devolución</p> <p>Luego de haber realizado la distribución</p> <p>108. ¿Qué procesos o etapa sigue?</p> <p>109. ¿Qué actividades se dan en este proceso, (Actividades posibles: recepción, coordinación, entrega del cambio, etc)</p> <p>110. ¿Quiénes son actores o encargado de realizar cada una de estas actividades?</p> <p>111. ¿Cuánto tiempo se requiere para realizar cada una de las actividades?</p> <p>112. ¿Cuáles son las posibles causas de devoluciones o reclamo?</p> <p>113. SI fuera sí, ¿Qué medidas de solución se maneja en la industria? (Hubo cambio de producto, como se lleva a cabo una devolución del producto, quien está encargado)</p> <p>114. ¿Cuál es el tiempo ideal o estándar para responder y/o atender un reclamo?</p> <p>115.* ¿Cuáles son los ratios estándar de devoluciones?</p> <p>116. ¿Qué medidas se toma para evitar las inconformidades de los clientes en la industria de bodega artesanales?</p> <p>5.Preguntas adicionales</p> <p>Luego de haber realizado las preguntas sobre etapas y procesos...</p> <p>117. ¿Cuál o cuáles serían los problemas más comunes o recurrente en la cadena /procesos?</p> <p>118. ¿Qué mejoras en su experiencia se deberían tomar en cuenta en los procesos para la elaboración del vino?</p> <p>119. ¿Algunos de estos procesos o etapas se suelen tercerizar en la industria de bodegas artesanales?</p> <p>120. ¿Cómo se realiza el control de calidad de los productos?</p>	

Elaboración propia

ANEXO L: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícola (Parte 1)

Tabla L1: Guía de entrevista a experto en bodegas vitivinícola (Parte 1) (Continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
	<p>6. Proceso de Venta</p> <p>121. ¿Qué tipos de clientes tienen una bodega de vino ? (finales, intermediarios, turistas, restaurantes, Ica, Lima, etc)</p> <p>122.* ¿Qué se necesita para poder realizar la venta? (inmuebles, cosas tangibles, sistemas de frío, etc)</p> <p>123* ¿Cuántos empleados/mano de obra se necesita para realizar esta etapa? ¿Encargados de qué?</p> <p>124.¿Qué actividades se dan en esa etapa? (recibiendo, guía, degustación, caja, etc)</p> <p>125. ¿Cuánto tiempo se requiere para realizar estas actividades?</p> <p>126. ¿Qué actividades usualmente presentan dificultades?</p> <p>127. ¿Cómo se puede superar estas dificultades?</p> <p>128. ¿Qué actividad en esta etapa requiere de mayor tiempo y de mayor concentración?</p> <p>129¿Qué pasaría si una de estas actividades no se da de forma correcta? ¿Hay algún impacto? ¿Cuales?</p>	

Elaboración propia



ANEXO M: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícolas (parte 2)

Propósito de la entrevista: La presente entrevista tiene como objetivo obtener información, de parte de expertos en bodegas vitivinícolas con el fin de profundizar los conocimientos acerca de los cinco procesos del modelo SCOR para identificar la relevancia de cada una de las actividades de estos procesos, y cómo se debería llevar cada proceso.

Tabla M1: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícolas (parte2)

Partes	Preguntas	Objetivos
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se maneja la planificación de los procesos para la elaboración del vino y el abastecimiento (consideras importante la planificación de cada uno de los procesos) (es necesario tener un pronóstico de ventas) (Cómo programan sus actividades, tienen una estructura de programación) 2. ¿Qué factores se debe tomar en cuenta para una planificación? 3. ¿Qué otros aspecto consideras importante en la planificación? 	
Abastecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. En esta industria en base a qué criterios se realiza el abastecimiento (pronóstico, capacidad, o en base a qué criterios?) 2. ¿De qué manera se da la selección de los proveedores? (se maneja algún criterio)? 3. ¿Los pedidos llegan en el tiempo acordado? 4. Cuando reciben los insumos de sus proveedores, se realiza una inspección de estos?¿Lo consideras importante? 5. ¿De qué manera aseguras que se realice un buen control (buen estado y cantidad) de los insumos y del inventario? 6. Los insumos adquiridas (como las botellas) pasan por algún procesos ante de ser utilizados? (Que tan importante es realizar esto o no) 7. ¿Cómo se realizar el registro de los inventarios en la industria? 8. ¿Cómo se da la rotación del inventario? ¿lo primeros insumos que llegan son los primeros en usarse? O como lo realizan y por qué? 9. Para la industria o tu bodega ¿Consideras importante tener un stock en reserva? (¿de qué crees que depende?) 10. ¿cuáles son los horarios más adecuados para cosechar la uva? 11. ¿Qué medidas se deben considerar antes de que la uva sea cosechada?(se le tiene que seleccionar / inspeccionar, realizar pruebas para determinar su calidad 12. ¿cuánto tiempo puede esperar la uva cosechada para ser procesada o debe ser llevada inmediatamente? ¿qué tan importante es? 	

Elaboración propia

ANEXO M: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícolas (parte 2)

Tabla M1: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícolas (parte2) (continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
Abastecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 13. ¿Cuánto tiempo puede esperar la uva cosechada para ser procesada o debe ser llevada inmediatamente? ¿Qué tan importante es? 14. ¿Qué instrumento(envases) es más recomendable para la recolección de la uva cosechada?¿qué característica debe tener estos instrumentos(envases) para mantener la uva en buenas condiciones tanto de forma como de higiene?(aplastado, sucio o contaminado) 15. ¿Estos envases son utilizados únicamente para la cosecha o también para otras funciones?¿como cuáles ¿qué medidas debe tener para el transporte de la uva cosechada?(higiene y seguridad) 	
Fabricación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿la uva llegada a la bodega pasa por un procesos previo de selección o/ inspección de qué manera se les separa las partes sólidas externas 2. ¿El lugar de trabajo para la elaboración de vino que condiciones debe cumplir?(fresco, ventilado y se protegido del sol) 3. ¿Qué tan importante es realizar la limpieza de las instalaciones antes de iniciar la producción? 4. La elaboración del vino se realiza en base a un manual, a procedimientos escritos o se hace en base a la experiencia ¿Cómo se realiza? (elaboración del vino, filtración, etiquetado) 5. ¿Qué características se debe tener para que sea un ambiente sea adecuado para la elaboración del vino (fermentación, clarificación, envasado y etiquetado) 6. ¿Cómo manejas el control o la revisión de que las actividades se estén llevando de manera correcta o de acuerdo a lo planificado? (hay una persona encargada) 7. ¿Cómo se maneja la información que se obtiene de todas tus actividades y procesos, la archivan? Es importante hacer estos registros. 8. ¿Cómo se asegura la calidad del producto? ¿qué elementos importantes se debe considerar y aplicar? 9. ¿Es recomendable manejar un registro de las cantidades elaboradas? 10. ¿Los primeros productos finales envasados son los primeros en distribuirse? 11. Consideras importante realizar una inspección o revisión a los productos terminados 12. ¿Se maneja un proceso de supervisión de las actividades de empaquetado y etiquetado? 13. Respecto a los equipos de producción, es importante manejar un registro del mantenimiento de los equipos? 14. Respecto a los instrumentos de medición, como controlan que se encuentren en óptimas condiciones? 	

Elaboración propia

ANEXO M: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícolas (parte 2)

Tabla M1: Guía de entrevista a expertos en bodegas vitivinícolas (parte2) (continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
Fabricación	<ol style="list-style-type: none"> 15. ¿Cómo manejan la limpieza de todos los instrumentos a utilizar en todos los procesos de elaboración? 16. ¿Los envases y botellas luego de su lavado antes de ser utilizados pasan por un control o inspección para verificar su buen estado? 17. Se debe contar con áreas específicas para el lavado de equipos y herramientas para la elaboración del vino(se usan únicamente para ese fin) 18. ¿Consideras que las capacitaciones de los trabajadores en los procesos de producción son importantes que se den constantemente? (o solo al personal nuevo?) 19. ¿Qué tipos de capacitaciones se realizan o se deberían realizar (higiene /técnicas de limpieza) 20. ¿Se mantiene un registro de las capacitaciones del personal? 21. ¿el personal debe cumplir con alguna medida de seguridad e higiene para la elaboración del vino? 	
Distribución	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tan importante es la limpieza en el almacén y de qué manera se da?(distribución) 2. ¿Qué medidas debe tener el almacén para evitar que los productos se deterioren o sean contaminados? 3. ¿Cual consideras que son las mejoras formas de almacenar el vino (forma horizontal) 4. ¿Qué factores externos pueden afectar al producto final? (luz, calor, sonido, etc). 5. ¿Consideras que es importante tener un plan ante plagas de insectos u otros que puedan afectar sus labores? La Bodega cuenta con un sistema de control de plagas? 	
Devolución	<ol style="list-style-type: none"> 1. respecto al sistema de atención al cliente y reclamos: ¿es importante que se brinde ello en una bodega? 2. ¿Las bodegas deberían manejar un sistema de devolución? ¿Por qué? 3. ¿Cómo debería ser este sistema de devolución? 4. ¿Qué es lo que los clientes esperan de la bodega en una devolución? 	

Elaboración propia

ANEXO N: Guía de entrevista para proveedores

Propósito de la entrevista: La presente entrevista tiene como objetivo poder conocer el rol de los proveedores y la influencia de estos dentro de la cadena de suministro del vino de la bodega “V”. Así como también conocer sus procesos de planificación, abastecimiento, distribución y devolución, e identificar sus debilidades y fortalezas dentro de estos.

Tabla N1: Guía de entrevista para proveedores

Partes	Preguntas	Objetivo
Introducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acerca de la empresa: 2. ¿Qué productos y/o servicios ofrece? ¿Son productores o comercializadores? 3. ¿Cuentan con certificaciones de calidad? 4. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado? 5. ¿Quiénes son sus principales clientes? 6. ¿Quiénes son sus competidores directos? Nombrarlos 7. ¿A qué zonas atiende su empresa? 	Conocer la empresa del proveedor
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la empresa existe algún método para calcular sus ventas anuales? 2. ¿Cuáles son los procesos que realizan para calcular las ventas del próximo mes/año? 3. ¿Quién o quiénes son los responsables del pronósticos de las ventas? 4. ¿Qué áreas están involucradas en la planificación del abastecimiento? 5. ¿Toman algún criterio para calcular sus compras y ventas? ¿Cuáles ? 6. ¿Cómo se evitan que exista faltantes o sobrantes de sus productos? ¿Tienen una programación previa de sus actividades del giro de su negocio? 7. ¿Cómo se da el registro de sus actividades a realizarse? 8. ¿Se cuenta con una persona encarga de la supervisión de las actividades? 9. ¿Los colaboradores mantienen capacitaciones constantes afines a sus funciones? 10. ¿La empresa cuenta con un stock de seguridad para la temporada de alta demanda? 11. ¿la empresa cuenta con cantidad de inventario suficiente para abastecer a su demanda? 12. ¿De qué manera se logra siempre garantizar la venta a sus cliente? 	Determinar si se realiza la planificación de las operaciones y de las ventas
Aprovisionamiento	<ol style="list-style-type: none"> 0. ¿la empresa cuenta con cantidad de inventario suficiente para abastecer a su demanda? 0.1. ¿De qué manera se logra siempre garantizar la venta a sus cliente? 1. ¿Quiénes son algunos de sus proveedores? 2. ¿Cuáles son los productos que adquiere de estos proveedores? 3. ¿Cuáles son las etapas para comprar los insumos a sus proveedores? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer el aprovisionamiento actual del proveedor 2. Determinar las fallas/ desviaciones durante el aprovisionamiento

Elaboración Propia

ANEXO N: Guía de entrevista para proveedores

Tabla N1: Guía de entrevista para proveedores (continuación)

Partes	Preguntas	Objetivo
Aprovisionamiento	<p>4.¿Cuál es el tiempo que se demora el proveedor en despachar los productos o insumos requeridos?</p> <p>5.¿Cómo se realiza el control de la calidad de los insumos y/o productos adquiridos? (a la hora de su recepción)</p> <p>5.1.¿Sus compras llegan en el tiempo acordado?</p> <p>6.¿A tenido algún inconveniente con los insumos que le ha comprado a su proveedor?¿Cómo lo han solucionado?¿siempre funciona de esa manera?</p> <p>7.¿Cómo se controla la cantidad y calidad de su inventario? (alguna herramienta, ejm kardex?</p> <p>8.¿Cuenta con alguna cantidad de productos/insumos almacenados y/o guardados para alguna emergencia?¿ en qué porcentaje?</p> <p>9.¿Se tiene un registro de la cantidad de inventario?</p> <p>10.¿Se realiza el control de la calidad de los insumos y/o productos adquiridos?</p> <p>11.¿Se realiza el control de los inventarios almacenados?</p> <p>12.¿Los pedidos llegan en el tiempo acordado?</p> <p>13.¿la empresa maneja algún sistema de rotación de inventario?</p>	3.Conocer los procesos de control de calidad del inventario
Producción	<p>1.¿Cuáles son los pasos o etapas para realizar sus productos ?</p> <p>2.¿Qué materiales e insumos se requieren para que se pueda realizar las etapas de producción?</p> <p>3.¿Qué actividades se dan en las etapas de producción?</p> <p>4.¿Cuál es la actividad que demanda más tiempo?</p> <p>5.¿Qué actividades usualmente presentan dificultades?</p> <p>6.¿Cómo afrontan estas dificultades?</p> <p>7.¿Qué pasaría si una de estas actividades no se da de forma correcta? ¿Hay algún impacto en los actores?</p> <p>9.En estas etapas se realiza alguna supervisión de cada actividad? ¿Cómo se realizan?</p> <p>10.¿Realizan un registro de sus actividades internas?¿Cada cuanto actualizan estos registros?</p> <p>8.En las etapas de producción se utiliza alguna máquina o tecnología? (que tipo)</p> <p>8.1.¿Esta maquinaria necesita algún cuidado? (mantenimiento, revisión) ¿Cada cuanto tiempo se realiza?</p> <p>12.¿El personal cumple con el uso de equipos de protección personal en su lugar de trabajo?</p> <p>13.¿Elabora productos acorde a la necesidad y requerimiento de los clientes?</p> <p>14.¿Se realiza el control de cada proceso de producción?</p>	1.Conocer el actual procesos de producción de la empresa

Elaboración Propia

ANEXO N: Guía de entrevista para proveedores

Tabla N1: Guía de entrevista para proveedores (continuación)

Partes	Preguntas	Objetivo
Distribución	1.¿Cuáles son las etapas/ procesos para la distribución de sus productos? 2. ¿Cómo contacta con sus clientes (los clientes llegan solos)? 3.¿Cuál es el tiempo que se demoran en atender un pedido recibido la orden de compra? 4.¿De qué manera se da la distribución/envío de sus productos a sus compradores? 5.¿El precio de la venta del producto incluye el costo de envío? 6.¿Cómo son las formas de pagos de sus clientes ? 7.¿El producto final se entrega en el tiempo establecido? 8.¿La mercadería a despachar está conforme a la cantidad solicitada?	Conocer el actual procesos de distribución de la empresa
Devolución	1.¿A existido alguna devolución de sus productos de parte de sus clientes?¿Cómo se realizó? 2.¿Qué medidas toma la empresa ante devoluciones de parte de los clientes? 3.¿Qué criterios maneja la empresa para aceptar una devolución? 4.¿En cuanto tiempo lo solucionan? ¿Manejan plazos? 5.¿cómo utilizan/manejan la información relacionada a la devolución de productos? 6. ¿Manejan algún registro de los productos devueltos?	1.Determinar si la empresa tiene una política de devolución 2.Conocer el actual procesos de devolución de la empresa
Relación con la Bodega "V"	1.¿Qué rol desempeña dentro de la industria vitivinícola? 2.¿Cuáles son las etapas para proveer a esta bodega? 3.¿Cuánto tiempo se demora la empresa en proveer a estas bodegas artesanales? 4.¿Qué medidas manejan en el caso de devoluciones? 5.¿Del total de sus ventas mensuales cuánto representa la cuenta de las bodegas artesanales de Ica ? 6.¿Del total de sus ventas mensuales cuánto representa la cuenta del cliente: Bodega"V"?	Conocer a profundidad su gestión con la bodega " V"

Elaboración Propia

ANEXO Ñ: Guía de entrevista a trabajadores de la Bodega “V”

Propósito de la entrevista: La presente entrevista tiene como objetivo conocer acerca de la realización de los procesos de planificación, abastecimiento, fabricación, distribución y devolución en la bodega V para de esta manera poder describirlos e identificar los problemas y/o fortalezas en cada uno de estos procesos.

Tabla Ñ1: Guía de entrevista a trabajadores de la Bodega “V”

Partes	Preguntas	Objetivos
Acerca de la bodega	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se considera una bodega artesanal vitivinícola? Si o no ¿Por qué? 2. ¿En su opinión cómo define una bodega artesanal y una bodega industrial? 3. ¿Cuál es la diferencia entre bodega vitivinícola y vinícola? 4. ¿Cómo fueron los inicios de esta bodega? 5. ¿Por qué se denomina así la bodega? 6. ¿Año de fundación? 7. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? 8. ¿Cuántos fijos y cuántos variables? 9. ¿Forma parte de alguna asociación de vinos? 10. ¿Esta bodega produce su propia uva o la compra? 11. ¿Cuál es la cantidad en kg o tn que compra de uva? 12. ¿De cuántas hectáreas son sus parcelas? en caso siembre la vid 13. ¿Qué tipo de uva cultivada? 14. ¿Cuál es la más difícil de cultivar? 15. ¿Qué tipo de vinos produce? 	Determinar aspectos de la bodega vitivinícola
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se realiza alguna planificación en la bodega? (planificación de los procesos de abastecimiento, fabricación y distribución) 2. ¿Se realiza alguna se planifica la cosecha y pre cosecha? ¿Cómo se da esta? 3. ¿Se realiza alguna planificación para el proceso de elaboración del vino? 4. Para la elaboración de vino, las actividades se realizan bajo algún manual? 5. ¿Se maneja un cronograma de actividades? 6. ¿Se realiza registro de todos los procesos? 7. ¿Cómo se maneja la limpieza de la bodega y de sus equipos? 8. ¿Existe un manual par a la limpieza que se deba seguir? 9. ¿Cómo se preveen que no les falte insumo y productos en temporada alta? 	
Cosecha de la Vid	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es el clima más adecuado para cultivar la uva vinera? 2. ¿Cómo se debe cultivar la tierra para sembrar la uva? 3. ¿Se tiene identificado los tipos de uvas por parcelas? 4. ¿Se tiene identificado la cantidad de uva cosechada y su equivalencia en litros? 5. ¿Existen etapas para el cultivo de la uva? ¿cuáles son estas etapas? ¿En qué consiste cada una? ¿Cuáles son los recursos a utilizar en cada una de ellas? 6. ¿Cuáles son alguno de los problemas que puede afectar los cultivos de uva? (plagas) ¿De qué tratan esos problemas? 7. ¿Cómo se sabe que la uva está lista para cosechar? ¿Se realiza algún procedimiento para ello? 8. ¿Qué instrumentos y herramientas se usan para la cosecha de la uva? 	

Elaboración propia

ANEXO Ñ: Guía de entrevista a trabajadores de la Bodega “V”

Tabla Ñ1: Guía de entrevista a trabajadores de la Bodega “V” (continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
Cosecha de la vid	<p>9. Las joyas de la cosecha ¿cómo se da su limpieza?</p> <p>10. ¿De qué manera se da la recolección de la uva para la elaboración de vino?</p> <p>11. ¿Cómo supervisan la cantidad recolectada por trabajador?</p> <p>12. En esta última vendimia han mantenido un registro de la cantidad recolectada por tipo de uva , como se hacen estos registros</p> <p>13. Cómo se da el traslado de las jabs ya recolectadas, el camión viene cubierto</p> <p>14. Los trabajadores de la viña tienen algún manual de lo que tienen que hacer?</p>	
Abastecimiento	<p>1. ¿Cómo se da el transporte de esta uva a la bodega para su elaboración? 2. ¿Se maneja alguna protección de estas para su transporte a la bodega? 3. ¿Cómo se da ello? ¿Cuánta cantidad se apila de uva para ser transporta?</p> <p>4. ¿Cuando la uva llega a la bodega , se realiza alguna limpieza del vehículo de transporte?</p> <p>5. Cuando llega las uvas a la bodega , como es la recepción de esta materia prima?</p> <p>6. Aparte de la uva, que otros insumos y materiales necesita para la elaboración de sus vinos?</p> <p>7. ¿Cómo se provee de estos insumos? ¿Quiénes son sus proveedores?</p> <p>8. ¿Con qué frecuencia se dan estos pedidos de los insumos?</p> <p>9. ¿Se maneja algún criterio o método para saber la cantidad a pedir?</p> <p>10. ¿Cómo se realiza ese pedido de insumos?</p> <p>11. ¿Cuál es su pedido promedio de insumos o materiales de cada uno? botellas, corchos, cajas, etc.</p> <p>12. ¿Con cuánto tiempo de anticipación tiene que hacer sus pedidos?</p> <p>13. ¿Cuál es el tiempo que demora el proveedor en entregar lo solicitado?</p> <p>14. ¿Qué problemas considera que tiene en este proceso de abastecimiento?</p> <p>15. ¿Cómo se realiza la recepción de los pedidos?</p> <p>16. ¿Cuántos trabajadores de la bodega se encargan de la recepción y traslado de los pedidos?</p> <p>17. ¿Se realizan una revisión de los pedidos? ¿De qué manera? ¿Se realiza una revisión aleatoria de las botellas o de los productos pedidos?</p> <p>18. ¿Alguna vez se ha dado algún problema con el producto solicitado al proveedor?</p> <p>19. Con tus proveedores tienes alguna opción de devolver algún pedido</p> <p>20. ¿Se maneja un registro de lo pedido ?</p> <p>21. ¿Se realiza las actividad y registro de acuerdo a un manual?</p> <p>22. ¿Se maneja un control de los inventarios?</p> <p>23. ¿Cómo se da el almacenamiento de los insumos, productos en proceso y de los vinos como productos terminados.</p>	

Elaboración propia

ANEXO Ñ: Guía de entrevista a trabajadores de la Bodega “V”

Tabla Ñ1: Guía de entrevista a trabajadores de la Bodega “V” (continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
Fabricación / Producción	<p>1.¿Produce por pedido?¿Produce solo una vez?</p> <p>2.¿Cuáles son los procesos para la elaboración de vino?</p> <p>3.¿En qué consiste cada uno de esos procesos?¿Qué insumos o materiales se requieren o utilizan en dichos procesos</p> <p>4.¿Cuánto es el tiempo que dura cada proceso?</p> <p>5.¿Para la elaboración de vino (el lavado, la fermentación y mas) tienen procedimientos o manual a seguir o lo hacen por experiencia?</p> <p>6.¿Cuáles son los actores que intervienen en cada uno de estos procesos?</p> <p>7.¿Cómo se dividen las tareas durante la elaboración de vino?¿Quien realiza esa división?</p> <p>8.¿Se realiza algún registro o se documenta los procesos de elaboración de vino?</p> <p>9.¿Tiene horario de actividades en cada proceso de elaboración de vino?</p> <p>10.¿Cómo se da la limpieza dentro de la sección de fabricación (instalaciones) ¿En qué temporadas se realizan? ¿Se sigue algún manual?</p> <p>11.¿Cómo se la limpieza de los instrumentos y equipos que se usan en los proceso de elaboración de vino?</p> <p>12.¿Cómo se da el mantenimiento de los equipos e instrumentos de medición?</p> <p>13.¿Se realiza algún registro de la limpieza y mantenimiento? ¿De qué manera se da?</p> <p>14.¿Cómo se da el lavado de las botellas?¿Con que se realizan?</p> <p>15.¿Cómo se da el etiquetado y envasado?</p> <p>16.¿Ha ocurrido que te has quedado sin stock para envasar?¿Qué medidas se tomaron?</p> <p>17.¿Todas las etiquetas y contra etiquetas se encuentran en el área de etiquetado o una parte se tiene en algún almacén?</p> <p>18.¿Qué problemas considera que se da en los proceso de fabricación?</p> <p>19.¿Cómo se realiza el lavado de las botellas para el envasado?</p> <p>20.¿Cuántas botellas se rompen en el proceso de envasado?</p> <p>21.¿En algún momento de este proceso de fabricación tiene falta de personal?</p> <p>22.¿Cómo se da el uso de los insumos por parte del trabajador?¿Se tiene a alguna persona encargada de ello? ¿Se realiza un control de la cantidad entregada al trabajador?</p> <p>23.¿Se maneja alguna persona que supervise todas las actividades de elaboración de vino?</p> <p>24.¿Se realizan capacitaciones al personal? ¿Cómo se ha dado estas? ¿Cada cuánto tiempo se realizan? ¿Se maneja un registro de esas capacitaciones?</p>	

Elaboración propia

ANEXO Ñ: Guía de entrevista a trabajadores de la Bodega “V”

Tabla Ñ1: Guía de entrevista a trabajadores de la Bodega “V” (continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
Distribución	<ol style="list-style-type: none"> 1.¿Qué procesos o etapas se dan en la distribución de sus productos? 2.¿Mediante que medio el producto final llega a su cliente o punto de venta? 3.¿Por qué canales su cliente realiza sus pedidos? 4.¿La bodega realiza una previa planificación de las rutas de despacho? 5.¿La bodega maneja alguna cantidad de pedido mínimo de despacho? 6.¿Se cuenta con un plan de distribución que cumpla con los plazos establecidos de entrega? 7.¿Se maneja un plan de contingencia antes posibles pérdidas del producto en su traslado? 8.¿Los vehículos de transporte se encuentran en óptimas condiciones antes de iniciar un nuevo despacho? 9.¿Se cuenta con los materiales adecuados para el traslado del producto final del almacén al vehículo distribuidor? 10.¿El producto final se traslada adecuadamente evitando golpes y sacudidas bruscas? 11.¿Se transporta cajas de productos terminas en la cabina del vehículo de despacho? 12.¿Las cajas de productos terminas al ser distribuidos se tapan con una lona o algún otro material para su protección? 13.¿El personal utiliza equipos de protección personal cuando se carga y descarga los productos finales? 14. Para tu proceso de ventas, se vende o despacha primero lo que se ha producido o de qué manera se realiza? 15. ¿Cómo se realiza el control de los pedidos que salen de almacén? 16. Para la venta del producto, los productos son entregados con qué protección? (bolsas , envolturas de papel) 17.¿Cuánto demora preparar en promedio un pedido para tu cliente punto de venta? 18.¿Cada cuanto tiempo se despacha a tu punto de venta? ¿Cómo se realiza ese despacho? 19.¿Se realiza una verificación de los productos a despachar? 20.¿Se maneja registro para el proceso de distribución? 21.¿Se cuenta con un plan de contingencia por demora de pedidos? 22.¿El producto final listo para la venta, se encuentra lejos de vibraciones? 23.¿El vino a la venta están protegidos a la exposición directa de la radiación solar? 	
Devolución	<ol style="list-style-type: none"> 1.¿Ha tenido quejas de sus clientes por la calidad de los materiales?¿Porque motivo se debio? 2.¿Tiene alguna gestión de devolución de pedidos de vino? 3. ¿Los trabajadores manejan algún procedimiento para la devolución? 4.¿Los productos devueltos son almacenados en un lugar identificado y separado del resto? 5.¿Son encargados de del retorno de los productos devueltos a la bodega? 6.¿Manejan algún sistema de atención al cliente o reclamos?¿Cómo se da ello? 7.¿Realizan encuesta de satisfacción a sus clientes? 	

Elaboración propia

ANEXO O: Guía de entrevista para el detallista

Propósito de la entrevista: La presente entrevista tiene como objetivo conocer acerca de la realización de los procesos de planificación, abastecimiento y devolución del detallista o punto de venta de la bodega “V” para de esta manera poder identificar las falencias y fortalezas en cada uno de estos procesos

Tabla O1: Guía de entrevista para el detallista

Partes	Preguntas	Objetivos
Introducción	<ol style="list-style-type: none"> 1.¿Cómo nace este punto de venta? A que se dedican? 2.¿Los clientes cómo perciben a este punto de venta? 3.¿Qué actividades se realizan? 4.¿Cuántas personas trabajan en este punto de venta? 5.¿Qué días son los que hay mayor demanda? 6.¿Qué formas de pago maneja el punto de venta? 7.¿Cuál es el horario de atención? 8.¿Cuales son el tipo de vino que venden? ¿Cuál es el que tiene mayor demanda? 	Conocer al punto de venta
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1.¿Maneja algún uniforme para el trabajo, respecto a la higiene y protección? 2.¿Se maneja capacitaciones para el personal? 3.¿Cada cuánto tiempo se realiza las capacitaciones? 4.¿Se planificaba el abastecimiento de los productos? ¿De qué manera? 5.¿Se realiza en base a algún método o pronóstico? 6.¿Con cuánto anticipado se planificar realizar el pedido? 7.¿Se da una coordinación de la hora de entrega de los productos solicitados al proveedor? 8.¿Alguna vez se han quedado sin stock? ¿Qué acciones se tomaron?¿Cómo se prevé a ello, hay alguna planificación? 9.¿Cómo se realiza la limpieza en el local? ¿Se sigue procedimientos? 10.¿Estos procedimientos son documentados? 11.¿Se manejan registros de las actividades que se realizan en el punto de venta? ¿De qué? ¿Registro manuales o porque medio? (excel) 	Determinar cómo se maneja la planificación de todas sus actividades y si manejan registro de sus actividades
Abastecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1.¿Cómo se da el abastecimiento de los productos que se necesita?2.¿Cada cuánto tiempo aproximadamente se realiza el abastecimiento? ¿Con cuánta cantidad mínima ya se debe pedir productos? ¿Se pide por cajas, unidad o que cantidad? 3.¿Se realiza un registro para que se realice el abastecimiento? 4.¿Cómo se da la coordinación con el proveedor? 5. Cuando llega el producto, ¿cómo se da la recepción de estos? 6.¿Se da una verificación de la cantidad y del producto recibido? ¿Cómo se da? 7.¿Se maneja algún manual de procedimientos a seguir en el punto de venta? 8. Cuando se realiza la venta, como se maneja la salida de los productos para la venta? ¿Primero que entran primeros que salen? 9. ¿Cómo se contabiliza lo que venden? ¿Manejan algún sistema o registro? 10.¿Cómo se asegura que la cantidad de productos que venden es la misma cantidad que se solicitó? 	Conocer de qué manera se realiza el abastecimiento, como es la relación con su proveedor y como se maneja el inventario de producto.

Elaboración Propia

ANEXO O: Guía de entrevista para el detallista

Tabla O1: Guía de entrevista para el detallista (continuación)

Partes	Preguntas	Objetivos
Devolución	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Se ha dado alguna devolución de sus productos por parte de sus clientes?2. ¿Maneja algún sistema de devolución?3. ¿Que procedimiento se maneja para realizar la devolución?4. ¿Si tu pedidos de productos tienen alguna falla, el proveedor acepta cambiarlos?5. ¿El cambio por parte cuanto tiempo demora? ¿Es de manera rápida?	Conocer si manejan un sistema de devolución, y si se maneja también con el proveedor

Elaboración propia



ANEXO P: Etapas del crecimiento de la vid

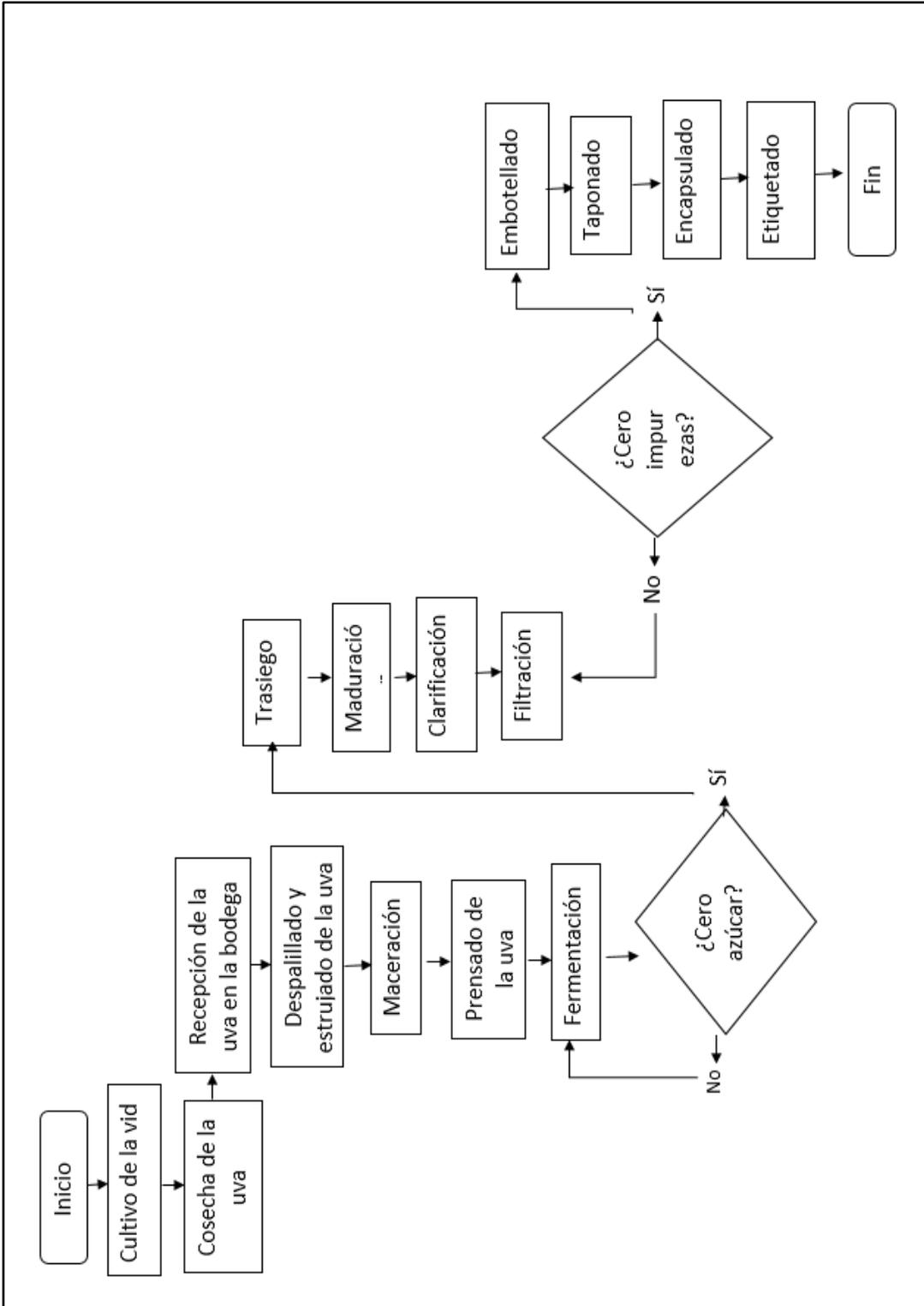
Figura P1: Etapas del crecimiento de la vid



Adaptado de: La Rioja ORG (S/f) & Institut del Cava (S/f)

ANEXO Q: Flujograma del proceso de fabricación del vino

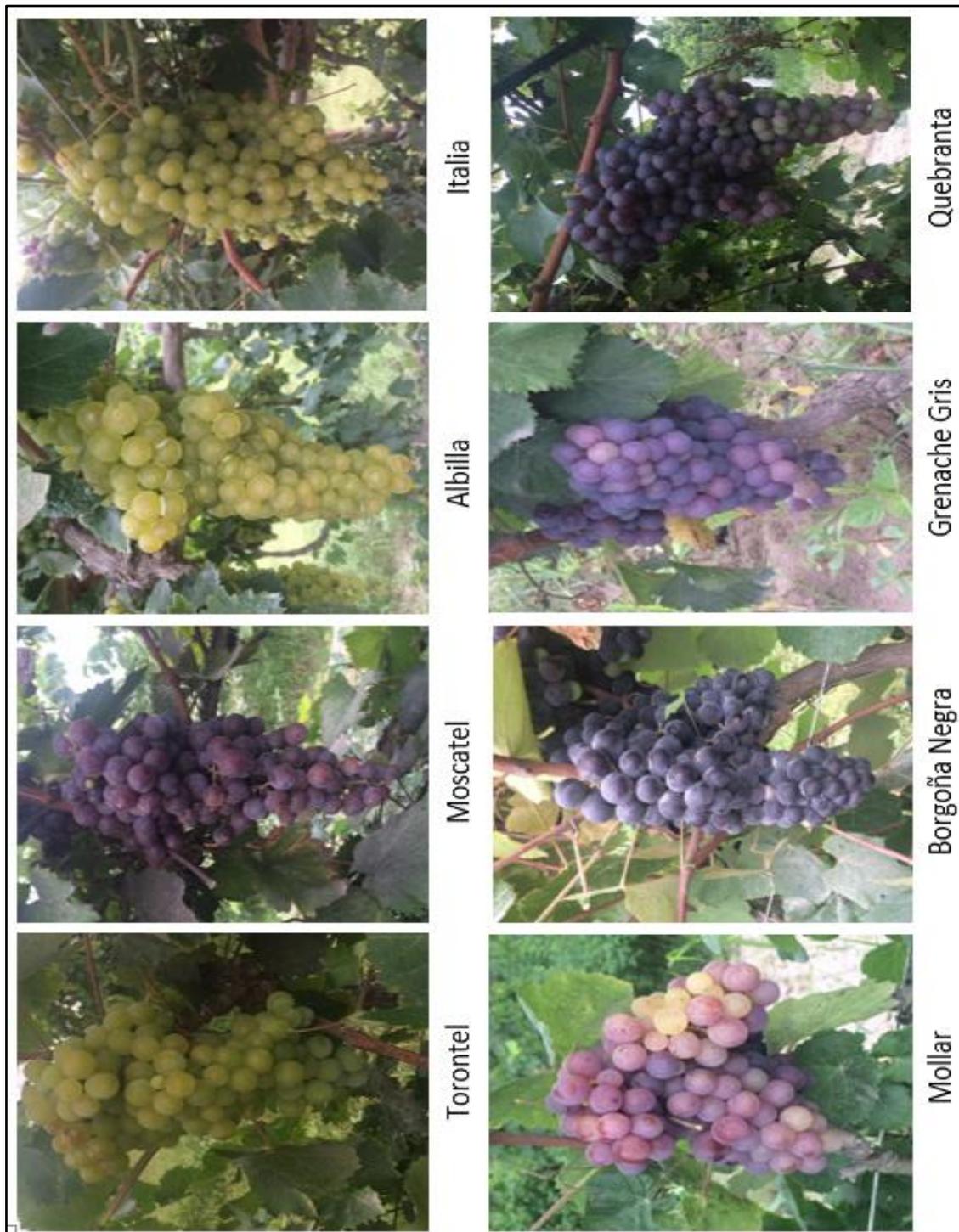
Figura Q1: Flujograma de etapas de fabricación del vino



Elaboración propia

ANEXO R: Tipo de uvas de la bodega “V”

Figura R1: Tipos de uva cosechada



Elaboración Propia

ANEXO S: Cultivo de la uva de la bodega “V”

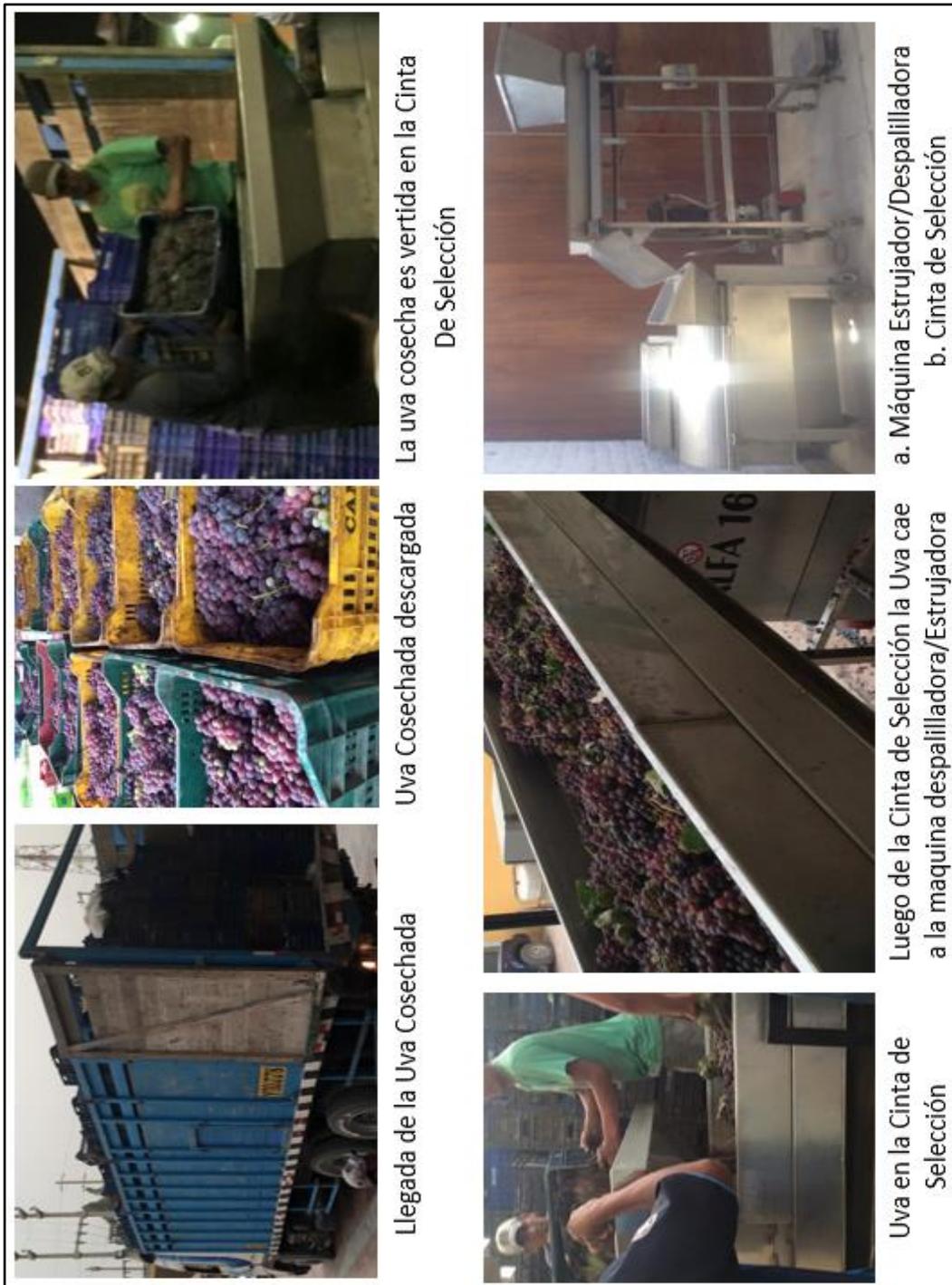
Figura S1: Cultivo de la vid de la Bodega “X”



Elaboración Propia

ANEXO T: Proceso de fabricación del vino de la bodega “V”

Figura T1: Proceso de Recepción de la Uva hasta el despalillado/Estrujado.



Elaboración Propia

ANEXO T: Proceso de fabricación del vino de la bodega “V”

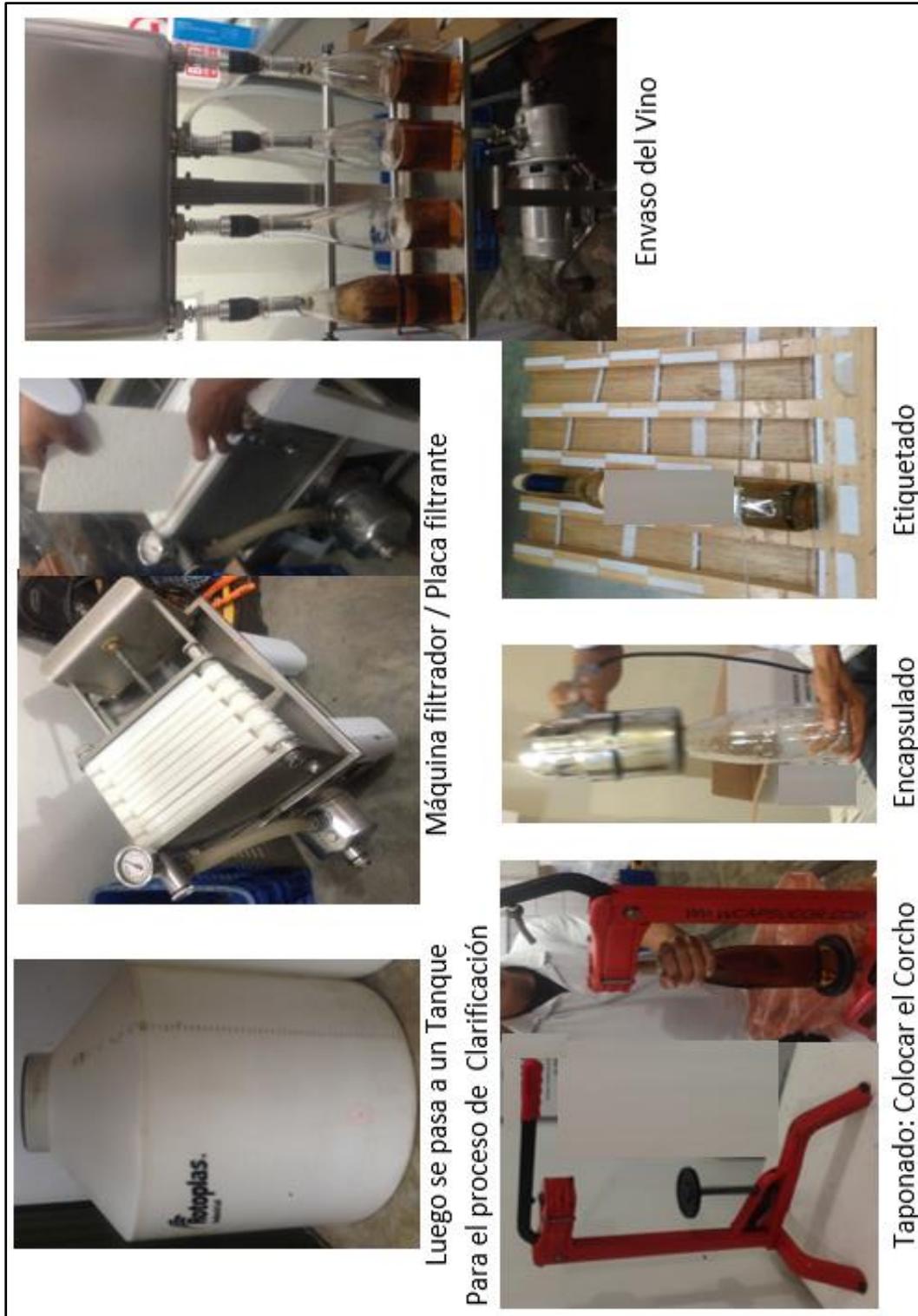
Figura T2: Proceso de Maceración hasta la Guarda de vino



Elaboración Propia

ANEXO T: Proceso de fabricación del vino de la bodega “V”

Figura T3: Proceso de Clarificación hasta el Etiquetado



Elaboración Propia

ANEXO U: Lista de entrevistas realizadas a expertos

Tabla U1: Tabla de entrevistas realizadas a expertos

Nombre del Entrevistado	Cargo	Organización	Fecha de entrevista
Jorge Antonio Carrasco González	Jefe de Producción	Bodega “El viejo Catador”	06 de noviembre del 2016 30 de junio del 2016
Lidia Janet Lovera Pérez	Administradora	Bodega Lovera Pérez	06 de noviembre del 2017 04 de agosto del 2017
José Orlando Bautista Tipacti	Director de la oficina Técnica Administrativa	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ica	07 de noviembre del 2016
Julio Valenzuela Pelayo	Director de Turismo	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ica	07 de noviembre del 2016
Ismael Carpio Amoroto	Gerente Comercial	Bodega “Las Pampas”	08 de noviembre del 2016
Reynaldo Valencia Anchante	Director de industria	Gobierno Regional de Ica Dirección regional de Producción	09 de noviembre del 2016
María Amalia Salafia Recupero	Directora Internacional de la Facultad de Ingeniería y Viticultura de la UPSJB y Decana de la UMAZA	Universidad Privada San Juan Bautista (UPSJB) Universidad Juan Agustín Maza (UMAZA)	25 de abril del 2017
Ignacio Marianetti	Enólogo	Bodega Escuela ARPE de la UPSB	28 de abril del 2017 14 de agosto del 2017
Rómulo Bravo Felix	Representante Comercial	Empresa Cork Perú	03 de agosto del 2017
Armando Magallanes Salvatierra	Administrador Oficina Ica	Empresa Capsucor Quim Perú	04 de agosto del 2017
Guillermo Arancibia Gonzalez	Enólogo Franco-Chileno	Experiencia en la vinos de más de 15 años	16 de agosto del 2017
Oscar Taquíá Cueva	Experto en Supply Chain		01 de agosto del 2017

Elaboración Propia

ANEXO V: Justificación de las variables del proceso de planificación del proveedor

Tabla V1: Justificación de las variables del proceso de planificación del proveedor

Variables	Justificación	Peso
1.¿Se realiza una planificación del abastecimiento en base a una estimación de la demanda?	<p>Es fundamental la estimación de la demanda en toda la cadena de abastecimiento, ya que una planificación errónea de esta perjudica las operaciones y evitará satisfacer las necesidades del cliente. Esta estimación de ventas se puede dar por medio de datos históricos y tiene como objetivo pronosticar el volumen de ventas para un determinado periodo de tiempo (Marroquin, 2015).</p> <p>Los buenos pronósticos son de importancia crucial para todos los aspectos del negocio: El pronóstico es la única estimación de la demanda hasta que se conoce la demanda real. Por lo tanto, los pronósticos de la demanda guían las decisiones en muchas áreas. (Heizer & Render, 2009)</p> <p>Es necesario que una organización realice una planificación de ventas y operaciones con la participación de todas las áreas en las que se concuerde y puedan ejecutar, para identificar posibles ventas perdidas y los mayores costos adicionales (Coyle J. & Langley J., 2013).</p> <p>La planificación forma parte del proceso del servicio al cliente, dentro del proceso de planeación uno de los más importantes es el Supply Chain, que es la planeación de la demanda. Este genera un flujo de información que va desde el mercado hasta los proveedores, dentro de este proceso se puede saber los requerimientos del cliente y se entiende que es lo ellos quieren y con eso la empresa puede saber cómo, cuándo dónde ubicarse (Taquiá comunicación personal 1 de agosto del 2017)</p>	40%
2.¿Se realizan los pedidos de compras en coordinación conjunta con las áreas involucradas?	<p>Una buena gestión de las compras involucra realizar una planificación y programación del aprovisionamiento y compras en coordinación con las estrategias y objetivos de otras áreas de la empresa; la cual permite reducir los costes e incrementar los beneficios en ventas (Escudero ,2011).</p> <p>“Se debe conseguir que los pedidos a los proveedores se efectúen en el momento oportuno y en la cantidad adecuada para evitar que se produzcan faltas o excesos de existencias, pedidos prematuros o tardíos” (Ferrín, 2007:121).</p> <p>Es muy importante la coordinación transversal con otras áreas, ya que cuando uno analiza una cadena de abastecimiento se realiza bajo un enfoque de procesos (administración matricial), y con ello se logra eficientar la empresa, haciéndola más rentable y empujando a que se logren los objetivos principales, ya que este enfoque de procesos necesita ser trabajado de modo colaborativo (Taquiá, comunicación personal 1 de agosto del 2017)</p>	20%

Elaboración propia

ANEXO V: Justificación de las variables del proceso de planificación del proveedor

Tabla V1: Justificación de las variables del proceso de planificación del proveedor (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
3.¿Los colaboradores mantienen capacitaciones constantes afines a sus funciones?	<p>Un buen sistema integral de capacitación ayuda a desarrollar en el personal sus conocimientos, habilidades y competencias necesarias para lograr los objetivos de la empresa (García, 2011).</p> <p>Brindar capacitaciones tiene beneficios tanto para la empresa como para el trabajador, la cual es una manera de obtener cambios determinados por los objetivos de la empresa y del trabajador. Entre ellas se encuentran: el aumento del conocimiento del cargo, ayuda a los trabajadores a coincidir con los objetivos de la empresa, además evita que el trabajador sienta incapacidad o ignorancia individual (Escalante & Salinas, 2012).</p> <p>Las capacitaciones deben tomarse como un elemento cultural dentro de la empresa, como un proceso continuo y sistemático que debe ser tomado en cuenta como un apoyo indispensable que contribuye al alcance de mejores resultados, como facilitador del crecimiento personal y del cambio que impulse el crecimiento continuo de la empresa. Pero estas capacitaciones tienen que ser planeadas, realizadas y evaluadas desde un enfoque cualitativo de manera que de una respuesta formal y sistemática de las necesidades humanas, técnicas y administrativas encontradas con el fin de resolver tanto estrategias como cuestiones corporativas y no solamente problemas de corto plazo (Siliceo,2006).</p> <p>Las capacitaciones son un conjunto de capacitar, entrenar y educar, se debe capacitar en conocimientos técnicos para una que realicen una gestión básica ya que los trabajadores deben utilizar y administrar los materiales y bienes de la empresa; y además para que estén preparados a lo que la empresa apunta. Por ejemplo, si es el caso de utilización de maquinarias, el personal debe saber cómo funciona y su cuidado de la maquinaria (Taquíá, comunicación personal 1 de agosto del 2017)</p>	18%
4.¿La empresa cuenta con un stock de seguridad para la temporada de alta demanda?	<p>Es necesario disponer de un stock de seguridad (cantidades adicionales de productos almacenados), el cual está determinado al grado de fiabilidad o al nivel de servicio que se ofrece a los clientes; teniendo en cuenta los requerimientos del mercado y los costos que traería a la empresa (Cruelles, 2012).</p> <p>Una práctica importante en logística es definir el stock de seguridad, ya que garantiza la disponibilidad de inventario en casos de variación de la demanda, demora en el transporte y escasez de productos en el mercado (Castillo, 2014).</p> <p>El stock de seguridad debe permanecer constante a lo largo de los periodos y ser solo la garantía de tener material en momentos de dificultad, como cambio en la demanda o en el incumplimiento del proveedor (Trujillo,2009).</p> <p>Una de las medidas preventivas que se debe tener para que no se perjudique las ventas es tener un stock de seguridad, para ello se debe hacer un análisis de los tipos de productos. Lo peor que se puede hacer es que el producto se venda de golpe causando que se quede sin productos y de entrada a los diferentes competidores. (Taquíá, comunicación personal 1 de agosto del 2017)</p>	22%

Elaboración propia

ANEXO W: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del proveedor

Tabla W1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del proveedor

Variables	Justificación	Peso
1. ¿La empresa cuenta con una cantidad de stock o existencias suficientes para abastecer su demanda?	<p>El stock o existencias almacenado representa una inversión de capital inmovilizado; por ello debe guardar equilibrio con el ritmo de ventas o con las cantidades de producto que necesita la empresa. Un stock excesivo resulta caro de mantener por los costos de almacenamiento, mantenimiento, entre otros; y un stock insuficiente puede causar pérdida de ventas, insatisfacción de los clientes o la pérdida de estos (Escudero, 2011).</p> <p>“Contar con inventario suficiente es uno de los aspectos importantes de la administración de inventarios, ya que permite hacer frente a la demanda sin que se presenten faltantes” (Rodríguez, 2016:2).</p> <p>Es muy riesgoso no tener inventarios de acuerdo al tipo de productos, ya que si hay un producto que tiene estacionalidad de producción es un tema de negociación con proveedores, con el cual la definición de nivel de stock se hace de acuerdo al tiempo que se requiera para conseguirlo. Por ello es importante tener en cuenta los leads times, y los cronogramas de transporte.</p> <p>Depende del modelo de gestión de la empresa, si la compañía se maneja por pronóstico necesita tener un inventario que pueden ser mediante políticas de inventarios que te define el nivel de stock, por ejemplo, el lote económico. Dependiendo del tipo de producto se va a aplicar el modelo de reposición. No solo se debe definir el mínimo de inventario sino saber el riesgo de no tenerlo (Taquía, comunicación personal 1 de agosto del 2017)</p>	26%
2. ¿En la recepción de productos adquiridos se realiza un control de dichos productos?	<p>“La recepción adecuada de materiales y de otros artículos es de vital importancia y está estrechamente ligada a la compra. El material que se recibe en una instalación de la empresa debe ser sometido a una inspección preliminar, antes de almacenarlo. Si en la inspección inicial se detecta materiales de calidad inferior o en malas condiciones se debe rechazar” (FIAEP, 2014:30-31).</p> <p>La recepción de los productos es un conjunto de operaciones con la finalidad de identificar y reconocer los productos suministrados por el proveedor, en el que la empresa va a reconocer una obligación económica con un proveedor. En la recepción se debe controlar si se trata de los productos solicitados, si la cantidad recibida corresponde a la pedida y si se cumple con las especificaciones pertinentes. Además, es fundamental indicar: fecha de recepción, por si deriva alguna penalización por retraso; cantidad recepcionada de cada producto, si es diferente a la del pedido; y observaciones claras sobre las partidas deterioradas durante el transporte, a efectos de la reclamación correspondiente (Ferrín, 2007).</p> <p>En la recepción de pedido se hace el descargo, un conteo ciego del pedido, se identifica los documentos y todos los procesos administrativos. Una vez que se hayan pasado todos los procesos de verificación según un protocolo, recién se puede dar de alta para su ingreso en el almacén. Es recomendable que se establezca un procedimiento de recepción de pedido que no involucre hacerlo necesariamente en el almacén. Y además es importante realizar un control de su calidad porque así se puede tener la certeza que los productos están siendo enviados correctamente.(Taquía, comunicación personal 1 de agosto del 2017)</p>	15%

Elaboración Propia

ANEXO W: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del proveedor

Tabla W1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del proveedor (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
3.¿Los pedidos llegan en el tiempo acordado?	<p>Los niveles de inventario se ven afectados directamente por la confiabilidad del tiempo de despacho, el cual también puede ocasionar retrasos o pérdidas durante la producción. Por tal motivo, contar con un tiempo de despacho confiable disminuye la incertidumbre que enfrenta el comprador. Será un factor diferenciador para el proveedor en su mercado asegurarle a su cliente un cierto nivel de tiempo de despacho. Además de que es un pilar del sistema logístico que reconoce la importancia del servicio al cliente. (Coyle & Langley., 2013)</p> <p>Para el cliente los productos o servicios no tendrán valor a menos que estén a su disposición cuando (tiempo) y donde (lugar) estos deseen consumirlo, por lo que la importancia de la entrega a tiempo radica en proporcionar el nivel adecuado de disponibilidad de lo solicitado ya que si no se proporcionan los componentes necesarios a tiempo, el inventario del cliente no podrá mantenerse o sus ventas no podrán entregarse a tiempo. (Mora, 2012)</p>	20%
4.¿La empresa maneja alguna herramienta para el control de los inventarios?	<p>Identificar y conocer la rotación de inventarios nos permite poder controlar la rotación de un producto en un determinado tiempo, en el cual se puede identificar los de baja rotación, que pueden generar una baja rentabilidad. Con lo cual se evitará generar costos de almacenamiento por tener productos de poca rotación. De igual manera se debe identificar constantemente el estado físico de los productos y sus fechas de vencimiento y con ello podremos tener un mejor control del estado de su rotación. (Rodríguez, 2016).</p> <p>Tener buenas políticas de inventario es poder saber lo que hay disponible en el inventario y solo con ellos la organización será capaz de tomar decisiones correctas, pedidos, programación y embarque (Heizer & Render, 2009).</p> <p>Es importante tener un control de inventarios porque con ello se está manejando dinero de la empresa, es dinero convertido en productos o bienes; ya que, si no se tiene el control de cantidad y condiciones que deben tener los productos para evitar su deterioro afecta directamente a la compañía porque no permitirá que esta tenga los inventarios necesarios para la fabricación de lo los productos finales para el cliente (Taquía comunicación personal 1 de agosto del 2017)</p>	39%

Elaboración Propia

ANEXO X: Justificación de las variables del proceso de distribución del proveedor

Tabla X1: Justificación de las variables del proceso de distribución del proveedor

Variables	Justificación	Peso
1.¿Se revisa que la cantidad y el producto a despachar esté conforme a lo solicitado?	<p>Al entregar los productos, solicitados por el cliente, para el transporte se deberá realizar una supervisión de la carga para asegurarse de que la mercancía esté correctamente empaquetada y embalada y llegue en perfectas condiciones, además de que el etiquetado sea el adecuado para evitar que se produzcan errores de lugares o fechas de entrega. La mercancía será enviada con una nota de entrega, sirviendo de justificante de entrega en la que consta: tipo de mercadería o nombre del artículo, cantidad de paquetes y el número de unidades de cada paquete. (Carvajal, García y Ormeño, 2014)</p> <p>“El ciclo de almacenes se ve culminado por la entrega o despacho de las mercaderías depositadas en el recinto del almacén, función eminentemente práctica, ya que es deber del encargado verificar que la mercadería salga en óptimas condiciones de calidad y en la cantidad justa requerida, coincidente con las guías de despacho” (Gajardo, 2004:157).</p>	45%
2.¿El producto final se entrega en el tiempo establecido y conforme a lo solicitado?	<p>Para asegurar que el producto llegue el tiempo y cantidad acordada se da mediante una planificación, monitoreo y control. Esto se puede realizar desde que el camión sale de planta hasta que llegue al cliente y este de su conformidad. Este control se puede realizar mediante un check list, pero lo mejor es controlar de forma más automatizada. Siempre es necesario realizar mediciones para saber si se cumple con la entrega, como, por ejemplo: mapeo de recorridos, determinación de distancias, y si realmente se llega al punto final. Todas estas mediciones permiten tener más exactitud con los tiempos o plazos establecidos, y verificar el cumplimiento de las condiciones negociadas con el cliente. (Taquiá, comunicación personal 1 de agosto del 2017)</p> <p>Se realiza un seguimiento al pedido con el objetivo de verificar que se ha recibido todo aquello que se solicitó, que cumpla con aquellas características mencionadas cuando se realizó el pedido, y en el tiempo acordado con el cliente, ya que de esa forma se podría evitar la pérdida de la venta (Escudero, 2013)</p>	20%

Elaboración Propia

ANEXO X: Justificación de las variables del proceso de distribución del proveedor

Tabla X1: Justificación de las variables del proceso de distribución del proveedor (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
3.¿La empresa permite y brinda las facilidades para que el cliente elija el tipo de transporte según sus necesidades ?	<p>De acuerdo a las necesidades del cliente se da la elección de la modalidad de la contratación de transporte, en cuanto a volumen y frecuencia de los envíos. Esto de acuerdo a tres regímenes, entre uno de ellos es: el transporte de mercancía de línea regular, en el cual mantiene un itinerario y frecuencia fijas, es la más adecuada para aquellos clientes que no demandan toda la capacidad de un vehículo de manera que se ajusta a las necesidades de los clientes, el volumen de la carga como la frecuencia de los envíos (Escudero,2013).</p> <p>El transporte a la medida es el uso de diferentes redes y medios de transporte con base en las características del cliente y del producto. La mayoría de empresas venden una variedad de productos y atienden a muchos segmentos diferentes por lo que los productos varían en tamaño y valor; además los clientes varían en la cantidad que compran, la capacidad de respuesta que requieren, la incertidumbre de los pedidos y la distancia a la que se encuentran; por lo tanto una empresa no debe diseñar una red de transporte que considere todas las necesidades, ya que puede satisfacer las necesidades del cliente a un costo más bajo utilizando un medio de transporte a la medida para proporcionar el medio apropiado, con base en las características del producto y del cliente. (Chopra & Meindl, 2008)</p> <p>Una situación clave que puede ocasionar dificultades a la administración de la logística es la preparación de los pedidos y el sistema de envío. Se puede dar el caso que el cliente especifique la forma en que se prepara su pedido como el procedimiento de envío; por ello, el distribuidor se debe encargar de coordinar estas actividades y aspectos tales como ruta del vehículo, cantidad de vehículos, el horario de recepción de pedido y todos aquellos que permitan garantizar un buen nivel de servicio (Ballesteros & Ballesteros, 2008)</p>	35%

Elaboración Propia

ANEXO Y: Justificación de las variables del proceso de devolución del proveedor

Tabla Y1: Justificación de las variables del proceso de devolución del proveedor

Variables	Justificación	Peso
<p>1.¿La empresa cuenta con sistema de devolución ante productos dañados o defectuosos?</p>	<p>Los pedidos o parte de ellos pueden ser devueltos al proveedor por diversos motivos que hayan generado desacuerdo como puede ser el incumplimiento de los términos del contrato, motivos económicos, comerciales u otros. Cada organización puede tener una política diferente en el tratamiento de devoluciones, sin embargo, es básico que cuando se recibe la mercadería se deben observar los embalajes y en el caso de que exista un deterioro se deberá indicar en las observaciones, así mismo, se debe establecer un protocolo de actuación o directrices para el encargado de recibir la mercancía devuelta y gestionar los pasos posteriores del proceso (Carvajal, García y Ormeño, 2014)</p> <p>El servicio al cliente es una gestión que una organización debe realizar para satisfacer los requerimientos de un cliente de esta manera, el proceso de pedidos, la facturación, las devoluciones de productos y la gestión de quejas son ejemplos clásicos de la definición de servicio al cliente. Además, la devolución implica cierto nivel de insatisfacción de un cliente por el producto adquirido por lo que gestionar la devolución resulta una métrica muy importante, las empresas que han logrado facilitar los procesos de devolución a los clientes, han obtenido una ventaja competitiva (Coyle & Langley., 2013)</p> <p>Es muy importante la forma en cómo se gestiona una queja. Por lo general el 95% de las quejas comparten los mismos motivos, por lo que lo ideal es establecer métodos estandarizados de actuación que debe seguir el personal de la organización para dar un tratamiento homogéneo y expeditivo a las quejas (Gosso, 2008) Además de acuerdo a Carvajal, García y Ormeño (2014) el propósito de establecer un procedimiento es crear un sistema que permita atender las sugerencias, quejas y reclamaciones con respecto a los productos y servicios que da la empresa a sus clientes.</p> <p>Es muy importante que exista un sistema de devolución (logística inversa) pues estamos hablando del servicio al cliente. Se debe tener conciencia que el producto que ha sido devuelto no solo debe resarcir o destruirlo sino tomar conciencia que es un producto que puede ser recuperado evitando así que genere más polución. Por ello, tener un sistema de devolución genera tener un mejor servicio al cliente y una sustentabilidad a la empresa. Sin embargo, siempre debe haber un control para saber su ejecución, realizando auditorias, controles que sean permanente, ya que solo haciendo mediciones se puede saber si se actúa correctamente (Taquiá, comunicación personal 1 de agosto del 2017)</p>	<p>36%</p>

Elaboración Propia, previa adaptación de actores citados.

ANEXO Y: Justificación de las variables del proceso de devolución del proveedor

Tabla Y1: Justificación de las variables del proceso de devolución del proveedor (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
2.¿Se realiza una revisión de los productos devueltos antes de dar una respuesta la pedido de cambio?	La logística Inversa comienza con la fase se está a punto de recibir un producto proveniente de un cliente, sea éste interno o externo; el cual es trasladado físicamente a un lugar donde la empresa pueda disponer de este. Ya que se tenga el producto se procede a realizar su revisión, y así tomar la decisión adecuada acerca de lo que se va a hacer con él. Entre las opciones de decisión se encuentra: refabricación, renovación, reutilización, reciclaje, eliminación y reingeniería. Lo que diferencia a una empresa de las otras es en que tan bien se maneje una devolución ante un cliente, ya que ayuda a establecer una imagen de seguridad y confianza en el concepto del consumidor (Cure & Meza & Amaya, 2006). La administración efectiva y eficiente de flujos de reversa en una cadena de suministro requiere la consideración cuidadosa de diversas actividades claves por lo que el Reverse Educational Council ha recomendado la consideración del registro de entradas en el que señala la importancia de verificar y revisar la mercancía en el punto de entrada del proceso de los flujos de reversa para eliminar devoluciones innecesarias o minimizar su manejo (Coyle & Langley., 2013).	20%
3.¿Se mantiene un registro de las cantidades de productos devueltos y a reintegrar?	Las devoluciones son pérdidas, por ello es importante tener un registro de las cantidades de productos devueltos, para ello se debe tener monitoreo de eso para que se pueda controlar cómo se da esas devoluciones de acuerdo a las acciones que se va tomando. Es importante medir las pérdidas y devolución , ya que permite que se sepa si se gestiona correctamente (Taquia, comunicación personal 1 de agosto del 2017).	20%
4.¿El plazo de realizar una devolución es de rápida respuesta?	La devolución implica la insatisfacción del cliente, por lo que la recuperación del servicio que ofrece la organización exige que esta debe actuar con rapidez, ya que cuanto más tiempo espere un cliente insatisfecho para que un problema se resuelva, mayor será el nivel de insatisfacción. La capacidad para solucionar inmediatamente las fallas en el servicio depende de la habilidad de la empresa para conocer el lugar donde se está originando el error, así como contar con planes establecidos para corregirlo, por lo tanto, en este concepto se incluye la necesidad de comunicar al cliente insatisfecho la forma y el momento en que se corregirá. (Coyle & Langley., 2013)	24%

Elaboración Propia

ANEXO Z: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante

Tabla Z1: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante

Variables	Justificación	Peso
1.¿Se realiza una planificación de la cosecha?	<p>Se deberá planificar toda la operación previa a la cosecha, cosecha y post cosecha las deben incluir: personal suficiente con buenas condiciones de higiene; materiales y herramientas necesarias; transporte interno y externo en óptimas condiciones y con buena higiene; y los puntos de cosecha deben mantenerse limpios (SENASA, 2014).</p> <p>Lo principal en una bodega es planificar los procesos, de manera que se cuente con una logística adecuada cuando se realice la vendimia y realizar sin problemas todos los procesos que implican. Todo ello posibilita diagramar las tareas a realizar para tener un producto de calidad al final (Ignacio Marianetti, comunicación personal, 14 de agosto del 2017)</p> <p>Es importante definir el día de la cosecha, en el tema de la planificación, puesto que de eso dependerá que lo que se ha proyectado producir se dé. Para esta planificación hay puntos esenciales que se deben tomar en cuenta: en primer lugar, es la planificación de la poda, de quien dependerá el rendimiento de producción de la uva que se quiere tener; en segundo lugar, son los tratamientos de abono que permitirá que crezcan de manera adecuada y se prevé enfermedades. Y en tercer y último lugar, es importante determinar las fechas de cosecha para saber la fecha que están lista para recolectarse cada tipo de uva, así como de las fechas de pruebas que se van a realizar la uva antes de su cosecha; con ello también hay que planificar las toneladas de uva cosecha que se va a dejar a la bodega por día tomando en cuenta la capacidad de producción de las máquinas. Identificado los tipos de uva que se recolecta primero con ello se tiene información de que tipo de vino se elaborará primero (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).</p>	7%
2.¿La Bodega cuenta con un sistema de control de plagas?	<p>Es muy necesario tener un plan en el que se inspeccionan y controlan periódicamente todas las zonas posibles de contaminación, con una persona encargada de su cumplimiento y registro de las actividades. Así también que el personal esté debidamente entrenado y capacitado, para que adopten medidas de tratamiento con agentes químicos, físicos o biológicos autorizados para su uso, los que deben tener procedimientos escritos (INV,2016).</p> <p>Se debe programar y brindar tratamiento de curación en caso se desarrolle alguna enfermedad en la planta, sin embargo, es mucho mejor realizar un tratamiento de prevención y así evitar que las plantas se enfermen y sea demasiado tarde para tratar la planta. Estos tratamientos se realizan a través de abonos que se deben verter en la planta de la vid con previas fechas de programación.(Guillermo Arancibia, comunicación personal, 16 de agosto del 2017)</p>	11%

Elaboración Propia

ANEXO Z: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante

Tabla Z1: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
3.¿Se realiza una planificación de sus compras de acuerdo a alguna proyección ?	<p>Todo va a depender del área de ventas de cada bodega, quien planifica la necesidad para el año mediante el histórico de ventas de años anteriores. Sin embargo, no se busca que la empresa se estoquee porque se perdería dinero en almacén. y además las cantidades deben ir directamente proporcional con la capacidad de almacén. Con lo cual se necesita tener una buena relación con ventas para una buena planificación (Jorge Carrasco, comunicación personal, 30 de junio del 2017)</p> <p>La planificación de las compras va a depender de la cantidad de materia prima que se necesitará, de la cual se sacará una cantidad relativa. La cantidad a necesitar dependerá de cómo se está dando la vid o el proceso de elaboración. Por ejemplo, en el caso de insumos enológicos, si la uva tiene un ph elevado se necesitará más insumos enología (ácido tartárico) (Ignacio Marianetti, comunicación personal, 14 de agosto del 2017).</p> <p>Se debe realizar una planificación por lo menos de 3 a 4 meses antes de iniciar la cosecha, y así poder estar abastecidos y evitar la ausencia de los insumos en el momento necesario. Uno de las etapas esenciales para que se inicie con la planificación es saber lo que se va a producir esto parte de la primera poda que nos proyectara la cantidad de kilos de uva que vamos a producir, de esta poda depende el rendimiento. Asimismo, es importante también la cantidad de insumos que se requiera para la próxima producción, esto se realiza mediante una estimación de la producción, es decir se sabe maso menos cuanto sería la cantidad que brinda cada vid en kilo, y con ello se saca una estimación de cuantos litros de uva me dará esos kilos. Y para todo se debe realizar estimaciones, y poder tener una mejor planificación de la cantidad y productos que se necesitarán (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017)</p>	10%
4.¿La bodega planifica un stock de seguridad para sus temporadas de alta demanda?	<p>No siempre la cantidad que se pronostica realizar dura el tiempo estimado, sino que acabe antes de tiempo, con lo cual normalmente se produce entre un 10 a 12% de más destinado para el stock de seguridad. (Jorge carrasco, comunicación personal, 30 de junio del 2017).</p> <p>Es necesario contar con un stock de seguridad, ya que si se tiene una falta o algún imprevisto se podría evitar; por ejemplo, tener un stock por si se rompe un tanque y se pierde litros de vino; o en el caso de insumos enológicos que se quiera pedir a puertas de la vendimia, es mejor tener un stock de seguridad por si el proveedor no tenga para vender. Por lo tanto, se debe tener un stock de seguridad, un exceso para así poder solucionar problemas que se presenten. (Ignacio Marianetti, comunicación personal, 14 de agosto del 2017)</p>	9 %

Elaboración Propia

ANEXO Z: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante

Tabla Z1: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
5.¿Se cuenta con un procedimiento documentado de la elaboración de vino?	<p>Es necesario que el proceso de producción y el de envasado se realicen según un procedimiento escrito. Asimismo, es muy necesario que haya un procedimiento escrito donde se detalle las operaciones que se dan desde el proceso de filtraciones del vino hasta el proceso de empaquetado. Estos procedimientos evitarán demoras, deterioro y posibilidad de contaminar el producto (INV, 2016).</p> <p>En cada unidad productiva debe contar con un sistema de documentación disponible, actualizado y debe contener como mínimo: los procedimientos e instructivos necesarios para realizar todas las operaciones y donde se especifique como se debe realizar las actividades y a las personas a cargo; asimismo, los registros de dichas actividades realizadas y de sus recursos utilizados a lo largo del proceso productivo y para la pos cosecha (SENASA, 2014).</p> <p>Es muy importante tener procedimientos en una empresa de preferencia escrita, estos procedimientos es lo que tiene que el personal ejecutar tal cual; el cual permite que si un paso se esté dando de manera incorrecta se pueda identificar puntos críticos; que resulte de que el personal no lo está resolviendo bien o en el proceso hay algo que está mal. Sin embargo, si no hay procedimientos escritos se puede ayudar con formatos de control que el personal deba llenar (Jorge Carrasco, comunicación personal, 30 de junio del 2017)</p> <p>“La documentación y registros deberán ser claros, precisos y accesibles independientemente del formato. Los documentos y registros deben poseer identificación, fecha de realización y/o emisión y firma del responsable, según corresponda. Se deberán archivar en lugares que permitan su adecuada conservación por un tiempo mínimo de dos años” (Guiñazú., Quini, Marianetti, Murgu & Rivero, 2010:17)</p>	12%
6.¿Se cuenta con un personal que verifique y de seguimiento de los procedimientos para la elaboración de vino?	<p>Es Obligatorio para la elaboración de alimentos sea realizada por personal capacitado y que exista la presencia de un profesional técnicamente competente. Ya que es necesario que se verifique que los procesos de producción y envasado se realicen en condiciones que excluyan cualquier contaminación o deterioro, por ello es necesario que se realicen sin demoras pues podría conllevar a la contaminación de la uva/vino producido. Y la elaboración debe ser realizada según los procedimientos escritos de trabajo (IVN, 2016).</p> <p>Es muy importante que una persona se encargue de supervisar todos los procedimientos de la elaboración del vino y así evitar que el producto presente alguna desviación, como por ejemplo que los equipos o herramientas se encuentren sucios o no estén desinfectados bien, como por ejemplo los tanques, los que puede llevar a una pérdida total del producto (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto)</p>	12%

Elaboración Propia

ANEXO Z: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante

Tabla Z1: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
7.¿Se realiza una planificación de la limpieza y desinfección en la bodega?	<p>“Para la industria del vino, como en toda industria de elaboración de alimentos, se debe realizar un plan de higiene con el objeto de optimizar la planificación de las operaciones de limpieza y desinfección en términos de procedimientos, frecuencias y controles. La aplicación de las medidas de higiene requeridas en enología depende de la actividad fluctuante de la bodega o el almacén de vino en el curso del año, ya que existe un pico de actividad durante la recolección de uvas; En enología es posible definir niveles de higiene, dado que cuanto más cerca el vino está en la fase de embotellado, más estrictas deben ser las condiciones de higiene” (Hofmann U.& Trioli G., 2011:168)</p> <p>“Los establecimientos deben tener procedimientos eficaces del control para garantizar la producción de alimentos seguros, de acuerdo a los principios en que se basa Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico. Uno de los principios es tener un plan de limpieza y desinfección es un conjunto de operaciones que tienen como fin eliminar la suciedad y mantener controlada/bajo mínimos la población microbiana, preparando las instalaciones para el siguiente ciclo productivo. Este plan debe tener: descripción del plan, indicando listado de locales, instalaciones y equipos implicados, metodología de aplicación, productos a utilizar, frecuencia y responsables; documentación sobre los productos aplicados (Fichas Técnicas y/o Fichas de datos de seguridad, Registros del fabricante, etc); métodos a utilizar para comprobar la eficacia del plan (Registros de comprobación de limpieza); y un sistema de registro de actividades, incidencias y medidas correctoras adoptadas” (Sacristán, 2014:6,12).</p> <p>Es fundamental realizar la limpieza antes de iniciar los procesos dentro de la bodega o antes de iniciar la cosecha, sin embargo, la limpieza se debe realizar todos los días, en las temporadas de vendimia o de invierno, para así tener los equipos, instrumento y las instalaciones en buenas condiciones. La planificación de la limpieza y desinfección dependerá de cada instrumento, equipo o producto a realizar, puede variar entre 15 días, o una semana. Por ejemplo ,para el envasado la limpieza debe programarse 15 días antes, para las máquinas de envasado dos horas antes de ser usadas, y la limpieza de las botellas se debe realizar una semana antes y guardadas en un lugar libre de polvo (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).</p>	7%
8.¿Se tiene un registro de mantenimiento de los equipos?	<p>Es muy necesario que haya un listado de los equipos y maquinarias que requieran mantenimiento, así como las tareas propias del mantenimiento, ya que los equipos en perfecto estado realizan su la labor correctamente. (INV,2016)</p> <p>Los productores deben mantener registros actualizados y disponibles, con lo cual se deben crear documentos sobre: procedimientos de mantenimiento de instalaciones y maquinarias, calibración de equipos de medición, entre otros (SAGPyA-INV-IRAM,2006).</p> <p>Todos los equipos estarán adecuadamente mantenidos y limpios, en especial aquellos elementos que entren en contacto directo con la uva, mosto o vino, para lo cual se debe tener un documento con un plan de mantenimiento en el que se liste los equipos y utensilios a revisar, los procedimientos y actividades a realizar, además de la frecuencia de ejecución de actividades, la fecha y las personas responsables. (Sacristán, 2014)</p>	13%

Elaboración Propia

ANEXO Z: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante

Tabla Z1: Justificación de las variables del proceso de planificación del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
9.¿Se realiza capacitaciones sobre buenos hábitos de higiene y técnicas de limpieza en lugar de trabajo	<p>Todos los empleados deben asistir a capacitaciones sobre los requisitos de higiene para el manejo de productos frescos. Por ello, son recomendables las capacitaciones sobre el lavado de manos, tratamiento de las heridas de la piel, fumar, comer y beber sólo en las áreas permitidas (SAGPyA-INV-IRAM,2006).</p> <p>El personal permanente o temporal debe recibir capacitaciones sobre higiene para el manejo de productos, por ejemplo, limitaciones de fumar, comer y beber en los lugares permitidos (INDECOPI & Norexport 2009)</p> <p>Es muy necesario que el personal esté capacitado en técnicas de limpieza y desinfección, como tareas de higiene, acondicionamiento de material y desinfección. Y es muy necesario que exista un registro de las capacitaciones que incluya nombre de los capacitados y del capacitador, tema y fecha (INV, 2016)</p> <p>“Los trabajadores deben recibir instrucciones escritas y verbales básicas de higiene para el manejo del producto sobre aseo personal (lavado de manos, no uso de joyas, corte de uñas, limpieza); limpieza de la ropa; comportamiento personal en la zona de proceso (no fumar, no escupir, no comer, no masticar chicle, no usar perfumes). Las capacitaciones deben estar documentadas y deben existir procedimientos escritos con instrucciones. Y debe existir una persona encarga de supervisar que se cumplan las instrucciones” (SENASA, 2014:20)</p> <p>“El Plan de buenas prácticas de manipulación (BPM) pretende asegurar el comportamiento higiénico y de salud del personal de bodega, y garantiza la calidad e inocuidad de los productos vitivinícolas elaborados con el fin de controlar los peligros específicos relacionados con la actividad. Para ello, se debe tener la descripción de los procedimientos e instrucciones de fabricación y manipulación importantes para la seguridad de los alimentos; la descripción de la metodología para comprobar la eficacia de las buenas prácticas de fabricación y manipulación, y un sistema de registro de actividades de comprobación realizadas, incidencias y medidas adoptadas” (Sacristán, 2014:11).</p>	13%

Elaboración Propia

ANEXO AA: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante

Tabla AA1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante

Variables	Justificación	Peso
1. ¿Todos los recipientes o jabas aptos para la cosecha de la uva se encuentran en buenas condiciones (limpieza y conservación) que eviten daños en la fruta?	<p>Se debe utilizar cajones cosecheros o envases o algún otro recipiente para la cosecha, y debe ser de un material adecuado para que este en contacto con alimentos, además debe estar en condiciones óptimas, y debe ser adecuado para la cosecha y para el peso a contener. Estos envases deben usarse exclusivamente para esa tarea, y su limpieza y desinfección deben realizarse al inicio de la temporada y cada vez que sea necesario durante la cosecha, para evitar cualquier contaminación (Guiñazú, Quini, Marial, 2010).</p> <p>La uva debe ser cosechada convenientemente en recipientes no contaminantes como jabas de plástico que deberán presentar un buen estado sanitario. Todas las herramientas utilizadas, así como la jabas o envases de recolección deben estar en buen estado de conservación y en buen estado de limpieza, siendo lavadas y desinfectadas antes y después del uso (INDECOPI & Norexport 2009).</p> <p>“Los cajones cosecheros, canastos, o cualquier otro recipiente de cosecha, deben ser de materiales aptos para estar en contacto con alimentos. Su diseño debe ser apropiado para el trabajo y para el peso a contener; y que permita su limpieza y desinfección en forma sencilla a cada inicio y fin de la temporada, y todas las veces que sean necesarios. Además, se recomienda que los recipientes en el campo se los mantenga cubiertos para evitar la acción del sol” (SAGPyA-INV-IRAM, 2006:19).</p> <p>“Los envases utilizados para la cosecha: deben ser para uso exclusivo de productos cosechados, si se usan envases similares a los de la cosecha para otro uso deben ser de otro color o estar debidamente rotulado; y no se debe utilizar envases o materiales de cosecha en mal estado, puesto que pueden dañar al producto cosechado causando pérdidas y contaminación” (SENASA, 2014:18).</p> <p>“Los envases utilizados en la cosecha: deben encontrarse limpios y sin roturas, ni elementos extraños y deben poseer un diseño acorde a la tarea y al peso del producto a contener; y se deben limpiar y/o desinfectar al inicio de la temporada y cada vez que sea necesario durante el proceso de cosecha a fin de evitar la contaminación” (CONAL, S/f:14).</p> <p>Es obligatorio durante el proceso de vendimia: se debe emplear recipientes limpios para evitar que contaminen las uvas y favorezcan el desarrollo de fermentaciones incontroladas por una siembra de levaduras procedentes de envases sucios; que los materiales de los recipientes de vendimia deben ser inertes: madera, plástico, caucho, mimbre, etc, para evitar transferencia de sustancias extrañas; y la uva debe llegar libre de impurezas: polvo, tierra, hojas, insectos, productos fitosanitarios entre otros, ya que disminuye su calidad (Life Sinergia,2006)</p> <p>Es muy importante que las jabas se deben lavar y limpiar con agua y soda cátrica para eliminar todo tipo de posible contaminación y se encuentren limpios para la jornada siguiente. Estas cajas deben ser de material de plástico, las cuales deben limpiarse todas las jornadas al menos con agua para quitar barro, tierra, insectos, entre otros. Las personas encargadas de esta limpieza debe ser la bodega (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).</p>	13%

Elaboración Propia

ANEXO AA: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante

Tabla AA1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
2. ¿Se limpian y/o desinfectan los instrumentos y herramientas antes de realizar la cosecha? (tijeras, tubos , etc)	<p>Todos los equipos, recipientes y herramientas (maquinaria, tijeras, envases, cuchillos, etc.) que están en contacto con la uva tienen que estar limpios, desinfectados y en adecuado estado. Estas herramientas deben tener especial cuidado en la limpieza para evitar la proliferación de microorganismos. Y estos equipos deben ser utilizados con el fin que están destinados, sin deteriorar el cultivo y deben ser seguros para quienes trabajan con ellos (SAGP y A-INV-IRAM, 2006).</p> <p>“El equipo usado en la cosecha debe funcionar de acuerdo a lo previsto con el fin de evitar la contaminación de las frutas y hortalizas frescas. Es más, debe estar en buenas condiciones para facilitar su limpieza y desinfección” (FAO, 2003:9).</p> <p>“Todos los equipos y utensilios empleados durante la cosecha y postcosecha (recipientes, cuchillos, mesas, cestas o canastillas, cepillos, tanques de lavado, etc) deben de: mantenerse en buen estado, deben de ser de uso exclusivo para el que han sido asignados; deben ser lavables, desinfectados, y de forma fácil de limpiar; y debe existir una persona responsable de supervisar el buen uso de los equipos, utensilios y herramientas, su mantenimiento y de su adecuada limpieza y desinfección” (SENASA, 2014:7).</p> <p>“Las herramientas que se usan para la cosecha (tijeras, alicates, etc.) se deben encontrar en condiciones óptimas de higiene y funcionamiento (bien afiladas, no oxidadas y sin roturas), de modo que no dañen al producto y sean seguros para quienes trabajan con ellos. Y deben ser limpiados y desinfectan al inicio y durante la temporada de cosecha y cuando sea necesario” (CONAL, S/f:8).</p> <p>La limpieza es importante en la cosecha, todos los instrumentos de la cosecha, como la tijera, se deben lavar a cada fin de la jornada para eliminar todo tipo de posible contaminación y para que al día siguiente se encuentren limpios para trabajar. Esta limpieza debe hacerse con agua y soda cítrica y debe ser realizado por la bodega a quienes los trabajadores de la cosecha deben entrar sus instrumentos (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).</p>	6%

Elaboración Propia

ANEXO AA: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante

Tabla AA1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
3.¿Las uvas antes de ser cosechadas se les realiza pruebas para un control de su calidad?	<p>La calidad de la uva es un tema importante, su calificación influye en el precio ya que con diferente madurez y calidad se originan distintos vinos. La mayoría de veces se mezclan uvas sanas y maduras con uvas sanas y no maduras o maduras y no sanas para hacer el mismo vino. Por ello, se debe calificar la uva en determinados parámetros como: sanidad, madurez, pigmentos, aromas, entre otros. (Coviar,2015)</p> <p>Antes de la cosecha se debe evaluar la calidad adecuada de la uva que comprende: daños por plagas, enfermedades, residuos de agroquímicos. y madurez ideal, es este último se mide el contenido de azúcar, acidez y ph (INDECOPI & Norexport, 2009). “Es un requisito muy necesario que la materia prima o ingredientes se inspeccionen y clasifiquen antes de ser llevarlos a la línea de elaboración y de ser necesario se efectúan ensayos de laboratorio adecuados. El establecimiento no debe aceptar la materia prima con parásitos, sustancias tóxicas o microorganismos, que no puedan ser reducidas a niveles aceptables por los procedimientos normales de clasificación y/o preparación o elaboración” (INV, 2016:19). “En la cosecha, se debe tomar muestras de uvas con el grado de madurez, tamaño y color aceptables para poder ser cosechados y se debe dar indicaciones claras antes de comenzar el trabajo, y comprobar que el personal las ha comprendido plenamente” (SAGP y A-INV-IRAM, 2006:10). “Para una calidad óptima del vino, es importante la maduración física y tecnológica de las uvas, que depende de la variedad de uva, las condiciones climáticas y ambientales, así como el tipo de vino que quiere producir el elaborador. Por ello tener un conocimiento perfecto de la relación óptima entre azúcar, el contenido ácido y pH del jugo, así como el color de los granos, el olor y sabor de las uvas y jugos, permitirá a los viticultores organizar la vendimia (la recolección) de acuerdo a los distintos periodos de maduración de la uva. El monitoreo de la maduración complementa esta información” (Hofmann & Trioli, 2011:69). Son importantes las pruebas que se le hace a la uva antes de su cosecha puesto que con ello se sabrá el momento adecuado en que están listas para la cosecha. Estas consisten en obtener muestras aleatorias de uva de la viña, luego estrujarlas para medir el grado brix y el ph, porque ayudan a determinar si la uva está apta o no. (Ignacio Marianetti, comunicación personal 14 de agosto del 2017) Es importante realizar pruebas a las uvas para saber el momento indicado que serán cosechada, en el cual se mide el nivel de azúcar en la uva o grados brix, y su potencial fenólico (la uva tiene el color adecuado y no es ácido al gusto), así como también se observa el color de las pepas. Todo ello para determinar el momento adecuado para la cosecha (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).</p>	12%

Elaboración Propia

ANEXO AA: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante

Tabla AA1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
4.¿La cosecha de la uva se realiza en el horario adecuado?	<p>Se debe evitar realizar la tarea en horas de alta temperatura, cuando todavía hay rocío, luego de una lluvia, o con alta humedad ambiental (SAGPyA-INV-IRAM,2006)</p> <p>De acuerdo a la OIV (2008), las operaciones de vendimia deben tomar en cuenta la temperatura de recolección y el plazo de transporte, el cual está limitado por el calentamiento y el enfriamiento de la vendimia.</p> <p>El mejor horario para llevar a cabo la cosecha es las primeras horas de la mañana, cuando se mantiene una baja temperatura y el sol no está pegando fuerte, porque así se evita las altas temperaturas causantes de la fermentación anticipada. Además es ideal el horario de 7 a 8 de la mañana para el ingreso de la uva a la bodega (Ignacio Marianetti, comunicación personal 14 de agosto del 2017)</p> <p>“La cosecha de las uvas blancas en climas calientes debe ocurrir en la noche o temprano en la mañana. Este es la mejor forma de estabilizar y conservar los aromas típicos de la uva blanca que son muy volátiles y que se reducen con temperaturas altas. Y las uvas rojas, pueden cosecharse con más altas temperaturas diurnas” (Hofmann & Trioli, 2011:60,119).</p>	11%
5.¿La uva recién cosecha se transporta inmediatamente a la bodega para ser procesada?	<p>INDECOPI & Norexport (2009), nos dice que la uva después de ser cosechada debe ser transportar inmediatamente a la planta procesadora (Bodega) sana, fresca y entera. Asimismo, Alex Puerta (2000) menciona que las uvas deben procesarse el mismo día de su recepción para evitar el contacto con insectos y roedores.</p> <p>Una vez que la uva es recolectada, se tiene que llevar a la bodega lo más pronto posible para evitar que empiece a fermentar espontáneamente o una oxidación temprana en el trayecto, ya que lo que se desea precisamente es manejar la fermentación, pues en ella reside el secreto del arte de hacer vino (Villarino, 2003)</p> <p>Es importante que terminada la cosecha la uva sea llevada inmediatamente a la bodega, porque esta se empieza a oxidar y para el caso se presente demoras se puede utilizar sustancias antioxidantes para evitar que se oxide toda la uva (Ignacio Marianetti, comunicación personal 14 de agosto del 2017).</p> <p>Es importante llevar inmediatamente la uva recién cosechada a la bodega para su elaboración, puesto que desde que se recolecta la uva en jabas están por el peso de las uvas que contiene empezara a botar jugos y pasa a oxidarse y además las uvas empiezan a fermentar. La oxidación transforma los aromas del mosto y no permitirá que se produzca el vino con las características deseadas. Por ello es importante que se transporte lo ante posible, con un rango de una hora de viaje del viñedo a la bodega, puesto que de igual manera llegan a la bodega perdiendo un 5% de jugo de uva (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).</p>	8%

Elaboración Propia

ANEXO AA: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante

Tabla AA1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
6.¿El vehículo de transporte de la uva cosechada se encuentra en buenas condiciones evitando la contaminación de la fruta?	<p>“Los contenedores o jabas utilizadas para llevar la uva, así como el vehículo mismo, deben encontrarse totalmente limpios y ser utilizados únicamente para ese fin” (INDECOPI & Norexport, 2009:33).</p> <p>“Los vehículos de la finca que son usados para el transporte del producto cosechado deben mantenerse limpios y libres de materiales extraños a fin de evitar la contaminación de las frutas” (Guiñazú, Quini, Marianetti, Murgo y River, 2010:15).</p> <p>Es muy necesario que los vehículos de transporte de materia prima se encuentren en buenas condiciones de higiene y que mantengan una limpieza habitual. Además, se debe contar con un lugar apropiado para su lavado y deben haber registros de estos (INV, 2016).</p> <p>El traslado de las uvas cosechadas, se debe realizar con mucho cuidado para evitar los golpes y sacudidas bruscas que puedan dañarlas. Además, el vehículo de transporte debe permanecer bajo a la sombra o cubierto en el caso las uvas no se descarguen de inmediato” (SAGP y A-INV-IRAM, 2006).</p> <p>El transporte de la cosecha es parte de la vendimia y de las instalaciones tecnológicas de la bodega. Para que la elaboración del vino sea de calidad, las uvas deben llegar a la bodega en buen estado y sin demora. Por ello: se debe usar transporte con contenedores ligeros, usar materiales de fácil limpieza que aseguren una buena higiene, y vaciar las uvas directamente a las máquinas, todo ello para evitar que se aplasten exageradamente las uvas (Hofmann & Trioli, 2011)</p> <p>“Los vehículos que transporte del producto cosechado: deben encontrarse limpios y desinfectados antes de su uso y deben tener registros de la limpieza y desinfección; no se deben utilizar vehículos sucios que puedan contaminar el producto; debe existir un responsable de la limpieza de los vehículos y registrarse la verificación; deben ser utilizados solamente para esta actividad, al menos durante la temporada y nunca debe utilizarse para transportar plaguicidas, alimento para animales, animales u otros materiales; debe encontrarse en buenas condiciones por medio de un mantenimiento constante y registrado.; y el transporte hacia el acopio o planta de proceso debe efectuarse con los productos protegido como una lona que cubra la carga cuando se utilizan vehículos abiertos” (SENASA, 2014:19).</p> <p>El camión utilizado para el transporte de la cosecha no debe presentar una tolva sucia con ningún elemento, libre de polvo y lo más higiénico, porque esto puede aportar aromas a la uva que luego no se le puede quitar lo cual puede restar calidad al producto final (Ignacio Marianetti, comunicación personal 14 de agosto del 2017)</p> <p>“Los vehículos utilizados para el transporte de los cultivos recolectados deberán estar contruidos de manera que se reduzca al mínimo los daños a las frutas y hortalizas frescas y se evite el acceso de plagas. Deberán estar hechos con materiales no tóxicos que permitan una limpieza fácil y minuciosa” (FAO, 2003:10).</p>	10%

Elaboración Propia

ANEXO AA: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante

Tabla AA1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante
(Continuación)

Variables	Justificación	Peso
6. ¿El vehículo de transporte de la uva cosechada se encuentra en buenas condiciones evitando la contaminación de la fruta?	<p>“Los vehículos usados para el transporte del producto: deben mantenerse limpios, secos y libres de materiales extraños a fin de evitar la contaminación de las frutas (residuos de sustancias tóxicas, presencia de plagas, restos de productos vegetales, animales, combustibles, aceites, etc.); no se debe transportar junto con las frutas productos no alimenticios que puedan contaminarlas con olores extraños o residuos tóxicos o con cualquier sustancia que implique un riesgo para la salud y/o que afecte la calidad de los alimentos; se debe evitar la contaminación de las frutas por gases de combustión; y la carga, descarga y transporte de las frutas se deben realizar de forma de impedir su deterioro o contaminación” (CONAL, S/f:8).</p> <p>El vehículo de transporte de la uva cosechada, debe estar cubiertas en el trayecto y realizarse en las mañanas. Está cubierta puede ser una malla para evitar no tener tanto polvo en la uva. Asimismo, el camión para mejorarlas condiciones de transporte de la uva, se puede poner pastillas de metabisulfito o hielo seco que dará una protección al ambiente y oxígeno de la fruta. La uva debe llegar a la bodega limpia sin hongos, porque una uva con presencia de contaminantes va a dificultar la fermentación (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).</p>	10%
7. ¿Los trabajadores de la cosecha cumplen con las medidas de higiene en sus labores?	<p>Todo trabajador agrícola que entre en contacto directo con frutas y hortalizas frescas tienen que mantener un alto grado de higiene personal. Por ello debe contar con ropa y calzado protectores adecuados durante sus labores, en caso de presentar cortes o heridas se deberán cubrir con vendajes resistentes al agua, lavarse las manos antes de manipular las frutas y hortalizas frescas y luego de manipular cualquier material contaminado, ya que este puede ocasionar la contaminación de las frutas y hortalizas frescas (FAO, 2003).</p> <p>“El personal de la cosecha debe estar capacitado con las técnicas de cosecha y buenas prácticas de higiene para lo cual: todo el personal debe lavarse las manos antes de empezar el trabajo, después de ir al baño y después de manipular cualquier material que pudiera contaminar el producto a cosechar; debe estar con el cabello cubierto, tener las uñas cortas, usar calzado y no portar joyas de ningún tipo; y debe estar en buen estado de salud” (SENASA, 2014:19).</p> <p>“La higiene en enología es diferente a otras industrias de elaboración de alimentos, donde un nivel insuficiente de higiene o incorrecta aplicación de medidas de higiene puede llevarnos a brotes de enfermedades transmitidas por alimentos. La falta de higiene en enología, puede conducir a una alteración del producto y desarrollo de microorganismos no deseados” (Hofmann & Trioli, 2011:167).</p>	7%

Elaboración Propia

ANEXO AA: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante

Tabla AA1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
7.¿Los trabajadores de la cosecha cumplen con las medidas de higiene en sus labores?	<p>“El personal de la cosecha: debe poseer la libreta sanitaria expedida por la autoridad correspondiente; deben mantener buenos hábitos de higiene y conducta, en el área de trabajo; no debe comer o fumar mientras se realiza la tarea de cosecha; los operarios que presenten síntomas de enfermedad deben evitar tener contacto directo con el producto a cosechar; deben evitar el uso de objetos personales que puedan contaminar y/o dañar la fruta y al mismo operario” (CONAL, S/f:8).</p> <p>Las medidas de higiene que los trabajadores deben seguir es realizar sus labores con las manos limpias, las uñas cortas, no usar anillos ni relojes en la vendimia, el uso de guantes en la poda o cosecha, usar siempre un gorro, tener amarrado el cabello largo y usar malla para el cabello, el uso de mascarillas si el trabajador se encuentra enfermo. Todo ello con el fin de garantizar la obtención de un buen producto (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).</p>	7%
8.¿Se maneja registros de la cosecha ?	<p>Es fundamental la existencia de un archivo de registros de campo debidamente identificado, ya que permite mantener la información debidamente actualizada de las actividades realizadas (INDECOPI & Norexport, 2009).</p> <p>Es muy importante tener registro en donde se detalle la calidad de la uva que entra a la bodega y demás procedimientos que se le aplicó, ya de ese modo se puede realizar la trazabilidad del producto lo que facilita el control sobre la materia prima. El contar con este registro lo dictamina la normativa técnica Haccp que es obligatorio para las bodegas vitivinícola de Europa y recientemente se viene implementando en algunas bodegas de Ica(Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017)</p>	9%
9.¿Se realiza el control de la calidad y cantidad de los insumos y/o productos adquiridos?	<p>A la llegada de los productos pedidos, son descargados y a su vez revisados por una persona encargada, en el cual se separa lo dañado, se toma foto y se registra el porcentaje de lo dañado respecto al total. El producto dañado en esta industria es enviada al proveedor para que se cambie el producto (Jorge Carrasco, comunicación personal, 2da entrevista)</p> <p>La finalidad del control de los procesos es obtener que se satisfagan unos requisitos, los cuales hacen alusión al proceso en sí o al producto. El documento que contiene esos requisitos especificados (en caso exista) se le llama especificaciones que pueden ser del proceso o del producto. Así que si se cumple los requisitos especificados se puede afirmar que un proceso o producto está conforme, además dichas especificaciones deben indicar como verificar su conformidad (Griful,2005)</p> <p>Se debe realizar un control de los productos adquiridos. Esta puede ser menos riguroso y una revisión aleatoria a partir de muestras en caso se cuente con un proveedor confiable, pero en caso de no tenerlo es recomendable hacer un control de todo los productos que se compra (Ignacio Marianetti, comunicación personal 14 de agosto del 2017)</p>	8%

Elaboración Propia

ANEXO AA: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante

Tabla AA1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
9.¿Se realiza el control de la calidad y cantidad de los insumos y/o productos adquiridos?	Siempre con la llegada de productos nuevos se tiene que realizar una verificación de la integridad del mismo, porque todos los productos deben llegar sellados sino caso contrario este producto presenta problemas que terminarían perjudicando la calidad del vino. (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017)	8%
10.¿Los insumos se encuentran almacenados de forma que evite su deterioro y contaminación?	Es muy necesario que las materias primas e insumos para la elaboración dispongan de instrucciones claras de higiene en el área de almacén. El cual debe estar protegido del polvo, humedad y otras sustancias contaminantes y disponerse sobre tarimas apilados y separadas de las paredes de manera de no ser un obstáculo para la limpieza del depósito, estén protegidos contra la contaminación y eviten su deterioro (INV, 2016).	10%
11.¿Existe un encargado de supervisar el control de la distribución de los insumos?	<p>Debe existir una persona encargada de supervisar y debe tener entre sus funciones el control de calidad, el cual verifica también que la cantidad que se le da a los trabajadores vaya acorde a la orden de producción. Y en caso de que existen mermas y se necesita más insumos se debe justificar al encargado (Jorge carrasco, comunicación personal 30 de junio del 2017)</p> <p>El control interno es un proceso realizado por las personas dentro de una organización con el propósito de brindar un grado de seguridad para alcanzar los objetivos. Mientras la supervisión y monitoreo se centra en detectar los errores e irregularidades que no detectaron las actividades de control para llevar a cabo las modificaciones y correcciones necesarias (Nieves & Vega, 2016)</p>	6%

Elaboración Propia

ANEXO AB: Justificación de las variables del proceso de fabricación del fabricante

Tabla AB1: Justificación de las variables del proceso de fabricación del fabricante

VARIABLES	JUSTIFICACIÓN	PESO
1.¿La uva cosechada pasa por un proceso de selección y limpieza de hojas y partes sólidas vid?	<p>Es importante para poder otorgar calidad al vino, se debe extraer los compuestos negativos que se encuentran en las partes sólidas como las hojas, entre otras, que otorgarían al vino sabor amargo y astringente (Guiñazú., Quini, Marianetti,Murgo & River 2010)</p> <p>Luego de la descarga de la vendimia recién recogida es depositada sobre una cinta transportadora para iniciarse la selección manual de los racimos. Esta operación de selección tiene la finalidad de separar de la uva cosechada tanto de los racimos como partes defectuosas tales como bayas podridas, inmaduras, pasificadas y más que puedan perjudicar la calidad de la vendimia recibida en la bodega (Hidalgo, 2011)</p> <p>Es muy importante tener una uva de calidad, ya que al contar con esta se tiene más posibilidades de realizar un buen producto, para ello se debe realizar un proceso de selección y limpieza de la uva proveniente de la viña para eliminar alguna uva que tenga defectos, antes de ello se debe pesar las jabas de uva. Sin embargo se puede obtener un producto malo si es que no se trabaja bien en la bodega (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017)</p>	11%
2.¿La uva pasa a estrujarse el mismo día que se cosecha?	<p>La uva debe molerse inmediatamente después de cosechada. Nunca dejar para el día siguiente (Guiñazú., Quini, Marianetti,Murgo & River, 2010). Asimismo, la OIV (2016), menciona que el estrujado debe realizarse en cuanto la uva llegue a la bodega, evitando aplastamientos.</p> <p>La uva recién llegada a la bodega, no debe esperar mucho para empezar su proceso de elaboración, en el que primero se da el despallado y estrujado. Para lo cual se debe preparar la máquina con tiempo , puesta que esta demora una hora en prepararse antes de usarse, con lo cual ni bien sale la uva del viñedo ya se debe preparar las máquinas para que cuando llegue empiece su proceso de elaboración (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017)</p>	8%
3.¿Las instalaciones tienen espacio suficiente para realizar satisfactoriamente todas las operaciones?	<p>Es necesario que todas instalaciones cuenten con espacio suficiente para cumplir todas las operaciones satisfactoriamente y que el personal trabaje con comodidad y seguridad (INV,2016).</p> <p>En la bodega tiene que haber una línea de producción, un diagrama de procesos ya que permitirán ver los puntos críticos, y el no contar con ello sería un punto de quiebre (Jorge Carrasco, comunicación personal)</p> <p>“Los locales donde se manipulen las uvas, el mosto y el vino deben reunir las condiciones establecidas en el Real Decreto 640/2006 y deben evitar riesgos para la inocuidad de los alimentos. Todos los locales y almacenes deberán estar perfectamente limpios y ordenados. Y cada empresa establecerá las instrucciones de trabajo necesarias y dará seguimiento” (Sacristán, 2014:9).</p>	9%

Elaboración Propia

ANEXO AB: Justificación de las variables del proceso de fabricación del fabricante

Tabla AB1: Justificación de las variables del proceso de fabricación del fabricante (Continuación)

VARIABLES	JUSTIFICACIÓN	PESO
3.¿Las instalaciones tienen espacio suficiente para realizar satisfactoriamente todas las operaciones?	Lo ideal es tener todos los lugares separados, donde haya una entrada y salida, es decir, comenzar con un área de recepción de la uva, seguir con el despallado, área de fermentación, entre otros, y así tener identificados todas las áreas que vayan en línea de producción. Lo mejor es trabajar por gravedad, comenzando con el área de recepción en altura e ir bajando y la crianza del vino bajo tierra (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).	9%
4.¿Se tiene instalaciones adecuadas para el lavado y limpieza de los equipos de trabajo ?	“Es muy necesario, que existan instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección de los utensilios, herramientas y equipos de trabajo. Deben estar en un lugar especialmente destinado a ese fin con suficiente dotación de agua potable, y no usarse para el lavado de manos” (INV, 2016:9). Las instalaciones para el lavado, deben tener como punto fundamental una buena evacuación de agua, puesto que se usa mucho líquido para limpiar los equipos y la bodega. Esta limpieza no debe hacerse pegado o cerca a los tanques de fermentación. Lo ideal es que se separen los lugares (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).	9%
5.¿Los instrumentos de medición , herramientas y los equipos de producción se encuentran en buen funcionamiento?	“Es necesario verificar que los dispositivos de control de presión, de temperatura, de medición y entre otros utilizados en diversas operaciones en el establecimiento deben estar calibrados, monitoreados durante las tareas, y funcionando correctamente; además, de que debe haber un registro” (INV, 2016:10). “Todos los equipos, utensilios y herramientas empleados en las labores de campo, cosecha y postcosecha deben ser visados y mantenidos en buenas condiciones. Con lo que se debe contar con un programa de mantenimiento preventivo y de calibración según cada equipo” (SENASA, 2014:6). “Todos los equipos estarán adecuadamente mantenidos y limpios, en especial aquellos elementos que entren en contacto directo con la uva, mosto o vino” (Sacristán, 2014:9).	10%
6.¿El lugar de trabajo para la elaboración de vino es fresco, ventilado y es protegido del sol?	Es muy necesario que las aberturas estén cubiertas mediante cortinas sanitarias y/o protección contra entrada de plagas, pájaros, insectos, humo, polvo, vapor, entre otros(INV,2016.) Durante el proceso de elaboración de vino debe evitarse que el mosto tenga contacto con el aire, porque ellos puede producir oxidaciones y permitir que se desarrollen levaduras superficiales y bacterias que terminen dañando el vino, así mismo, la temperatura es un factor preponderante para la vida de las levaduras, las altas temperaturas favorecen el desarrollo de bacterias que pueden paralizar la fermentación y malograr el vino por lo que el local de producción deberá tener una iluminación y ventilación adecuada, además las ventanas deberán tener mallas metálicas para evitar atraer insectos, parásito, roedores, entre otros. (Puerta, 2000) La bodega debe cumplir con un ambiente que sea cerrado, que no le dé la luz solar porque puede causar que el vino tenga gusto a luz. Se debe contar con techos de cemento para evitar la conducción del calor, debe ser ventilado para que se realice mejor los procesos (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).	10%

Elaboración Propia

ANEXO AB: Justificación de las variables del proceso de fabricación del fabricante

Tabla AB1: Justificación de las variables del proceso de fabricación del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
7.¿Las botellas para envasar el vino se encuentran limpias y desinfectadas?	<p>Únicamente se puede envasar el vino en botellas de vidrio perfectamente limpias y secas, de manera que se asegura la calidad higiénico - sanitaria con el fin de producir alimentos inocuos y aptos para el consumo humano (Guiñazú., Quini, Marianetti, Murgó & River, 2010).</p> <p>Si las botellas son usadas, deben remojarse con detergente y una solución de soda cáustica. El último enjuague se hará en una solución de metabisulfito de sodio diluida en 10 litro de agua para finalmente escurrirlo bien y proceder con el embotellado. (Puerta, 2000)</p> <p>Las botellas deben estar limpias y desinfectadas para envasar el vino, esto se puede realizar una semana antes y guardar en un lugar donde no haya polvo y bien sellado. Sin embargo, siempre debe hacerse la limpieza o eguarse antes de envasar, ya que deben estar sin polvo, porque puede cambiar el gusto de vino. Esta limpieza y desinfección se puede realizar con agua caliente sin necesidad de agregar ningún insumo adicional , y además permite un rápido secado (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).</p>	8%
8.¿Los envases y botellas luego de su lavado antes de ser utilizados pasan por un control o inspección para verificar su buen estado?	<p>“Es muy necesario, que los envases y recipientes sean inspeccionados visualmente antes de su uso, a fin de tener la seguridad de que se encuentren en buen estado, limpios y desinfectados. En la zona de envasado y llenado deben permanecer los envases que se van a utilizar” (INV, 2016:21).</p>	11%
9. ¿Los trabajadores cuentan con las medidas de higiene para la elaboración del vino?	<p>Es muy necesario verificar que el personal use ropa adecuada al trabajo que realiza, en buenas condiciones y limpias, y verificar el adecuado uso por parte del trabajador de los elementos de protección personal. Asimismo, para personal de manipulación de materias primas y elaboración de alimento, se deben quitar todos los objetos personales (anillos, pulseras, etc), y debe existir carteles advirtiendo ello (INV, 2016).</p> <p>“El personal que trabaja en la fabricación del vino debe cuidar los siguientes aspectos: Mantener la higiene personal, recogerse el cabello, usar ropa limpia y un cobertor de cabeza, lavarse las manos con agua caliente y jabón desinfectante antes de comenzar a trabajar (después de descansos y tras cada visita al baño), no llevar anillos ni pulseras a la zona del trabajo, así como la no manipulación de los alimentos cuando se tienen enfermedades contagiosas o heridas infectadas; cubrir otras heridas con vendajes apretados” (Puerta, 2000:21).</p> <p>Los trabajadores deben cumplir con medidas de higiene, dependiendo del área donde este laborando, como el uso de guantes de latex, de malla para el cabello y de botas de goma. Con el cumplimiento de esta medidas se procura elaborar el vino en condiciones que posibiliten obtener un buen producto (Ignacio Marianetti, comunicación personal 14 de agosto del 2017)</p>	12%

Elaboración Propia

ANEXO AB: Justificación de las variables del proceso de fabricación del fabricante

Tabla AB1: Justificación de las variables del proceso de fabricación del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
10.¿La bodega maneja registros de las actividades que realiza en cada proceso?	Es muy necesario que la bodega maneje registros con los datos de su elaboración, producción, almacenamiento y distribución del producto final, los cuales deben ser guardado por un tiempo. Estos registros deben estar constantemente actualizados, (INV,2016) Es de suma importancia que la bodega maneje registros, de todos sus procesos, insumos y materiales empleados, todo debe ser registrado. Porque de esa forma se tiene la trazabilidad de sus operaciones lo que le permite tener un mayor control sobre el producto; por ejemplo, se puede presentar problemas con un tanque de vino, con trasiego, uso de insumos, pero con el uso de los registros se puede saber que insumos se le hecho y qué tratamientos recibió permitiendo así solucionarlo. (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017)	12%

Elaboración Propia



ANEXO AC: Justificación de las variables del proceso de distribución del fabricante

Tabla AC1: Justificación de las variables del proceso de distribución del fabricante

Variables	Justificación	Peso
1. ¿Los productos terminados se encuentran distribuidos y almacenados para que eviten contaminarse?	<p>“Es muy necesario que los productos terminados se ubiquen sobre tarimas o encastrados, separados de las paredes, para permitir la correcta higienización de la zona. Sin embargo, se permite el almacenamiento de botellas en el exterior siempre que las mismas se encuentren protegidas de posibles contaminantes (sobre pallets, con el film protector sin aberturas y con la cubierta superior que protege las bocas de las botellas)” (INV, 2016:6).</p> <p>Los productos terminados, deben ser guardados de forma acostada u horizontal ya que permite que el vino se guarda más tiempo puesto que no hay entrada de aire por el corcho y con lo cual no hay oxidación. El almacén debe tener un ambiente sano, seco y no debe permitir el ingreso de la luz. Se puede guardar las botellas en cajas de forma vertical o parada, si es que el producto se venderá en un tiempo promedio máximo de 2 meses, de lo contrario de forma horizontal (Guillermo Arancibia, comunicación personal 16 de agosto del 2017).</p>	19%
2. ¿En el almacén se maneja un control de salidas de productos?	<p>En el almacén los productos que salen se debe realizar controles diarios de los productos mediante informes escritos , lo cual permitirá tener un mejor pronósticos para las abastecimientos y para los procesos de elaboración (Jorge Carrasco, comunicación personal 8 de noviembre del 2016)</p>	17%
3. ¿Los primeros productos finales envasados son los primeros en distribuirse?	<p>Dado a un principio fundamental de la logística, los lo primero que entra es lo primero que sale y es lo que se aplica en la bodega vitivinícola. Ya que el vino es un producto delicado que debe estar almacenado en un lugar que tenga las condiciones (la temperatura, no estar expuesto a la luz del sol y más) para conservar en buen estado el producto (Jorge Carrasco, comunicación personal el 30 de junio del 2017)</p> <p>“El método PEPS (Primeras entradas primeras salidas), facilita el control, disminuye los costos al minimizar mermas y coadyuva a mantener la calidad. Además, se debe tener acomodado las mercancías para que faciliten el conteo y su localización inmediata” (FIAEP, 2014:33). Este método, según Marroquín (2015), es el más utilizado en la actualidad por las empresas de consumo masivo y consiste en que la primera unidad que pasa al inventario será la primera en ser vendida o procesada.</p>	18%
4. ¿Se identifica con anterioridad los productos mal etiquetados, encapsulados y empaquetado?	<p>Se debe cuidar siempre que los consumidores queden satisfechos siempre y que en ninguna circunstancia el producto les origine problemas de salud, por lo que es necesario revisar cuidadosamente cada punto de la etapa productiva como parte del control de la calidad (Puerta, 2000) .</p>	16%

Elaboración Propia

ANEXO AC: Justificación de las variables del proceso de distribución del fabricante

Tabla AC1: Justificación de las variables del proceso de distribución del fabricante (Continuación)

Variables	Justificación	Peso
5.¿El contenido de la etiqueta y la contraetiqueta están acorde las normas actuales?	<p>Las etiquetas deben mostrar datos como el nombre, tipo de vino, grado, bodega, contenido de la botella, etc; y la contra-etiqueta debe mostrar la variedad de la uva, zona, datos del elaborador, ubicación de la bodega etc. (Peribáñez,2013).</p> <p>En los empaques y etiquetas se debe consignar, en letra legible, el texto “TOMAR BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN EXCESO ES DAÑINO” en un espacio no menor del 10% del área total de las etiquetas (Diario El Peruano, 2009).</p> <p>La etiqueta debe contener la marca, el año, denominación de origen, el embotellado, variedad de uva y el grado alcohólico. Asimismo, la contra-etiqueta especifica el nombre de la denominación, características del vino y el número de control del consejo regulador (Vallerino, 2003).</p>	15%
6.¿El producto final se traslada adecuadamente evitando golpes y sacudidas bruscas?	”El traslado del producto debe realizarse en forma tal que se eviten golpes y sacudidas bruscas que puedan afectar negativamente” (SAGPyA-INV-IRAM,2006)	9%
7. ¿Todos los productos son enviados en el tiempo acordado al punto de venta?	Es importante cumplir con los plazos de entrega prometidos al cliente, por diversos motivos como los costos asociados a tener un inventario en almacén para el vendedor (mayor tiempo de almacenaje) como para el cliente por la disponibilidad del producto en el momento exacto para atender a los clientes. Los tiempos de entrega inconsistentes generan agotamiento de existencias, retrasos y pérdidas de producción para el comprador (Coyle & Langley., 2013).	6%

Elaboración Propia

ANEXO AD: Justificación de las variables del proceso de devolución del fabricante

Tabla AD1: Justificación de las variables del proceso de devolución del fabricante

Variables	Justificación	Peso
1.¿La bodega cuenta con un sistema de atención al cliente ante reclamos?	<p>“Es necesario contar con un sistema de atención al cliente, donde se reciben sugerencias o reclamos y donde se les dé alguna respuesta satisfactoria. Se debe llevar un registro de los reclamos, y sugerencias a disposición de los clientes en el cual deben figurar datos como: fecha del reclamo, persona y empresa que lo realiza, motivo del mismo, acciones propuestas para solucionarlo y fecha de solución” (IVN, 2016:24).</p> <p>“La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente, a sus quejas y a sus muestras de insatisfacción. Además, es necesario indagar con regularidad lo que percibe el cliente de nuestro producto o servicio” (Ministerio de Fomento, 2005:1).</p>	29%
2.¿La empresa cuenta con un sistema de devolución?	<p>La logística inversa, en términos económicos, puede ser una oportunidad estratégica que lleva a la empresa a reinventar sus procesos y relaciones con los agentes que conforman sus sistemas de valor. Ello presenta los siguientes beneficios como resultado de una gestión eficiente de la logística inversa: mejoras en la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa, minimización de los materiales, utilización de residuos como materia prima y la reducción de costos por almacenaje y distribución (Tamayo,U.; Ruíz,V.& García,J., 2002).</p> <p>El contar con un sistema de logística inversa debe ser considerado como una oportunidad de inversión mas no como un gasto. Dado que este no solo implica gestionar las devoluciones , de aquellos productos que no cumplen con las necesidades del cliente, sino además consiste en aprovechar esta inversión para aumentar los beneficios, el valor de la marca, la reputación así como anticipar la demanda, mejorar la identificación de las necesidades del cliente y del servicio a este (Aranda ,Morales & Ramírez, 2012)</p>	23%
3.¿Se tiene un lugar establecido para almacenar los productos devueltos ?	<p>Es necesario que los productos devueltos, no conformes y potencialmente no conformes por parte de los clientes; se deben ubicar separadamente e identificados hasta que se determine su destino (INV, 2016)</p>	29%
4.¿El tiempo de devolución a su punto de venta es de rápida respuesta?	<p>La devolución implica la insatisfacción del cliente, por lo que la recuperación del servicio que ofrece la organización exige que esta debe actuar con rapidez, ya que cuanto más tiempo espere un cliente insatisfecho para que un problema se resuelva, mayor será el nivel de insatisfacción. La capacidad para solucionar inmediatamente las fallas en el servicio depende de la habilidad de la empresa para conocer el lugar donde se está originando el error, así como contar con planes establecidos para corregirlo, por lo tanto, en este concepto se incluye la necesidad de comunicar al cliente insatisfecho la forma y el momento en que se corregirá. (Coyle & Langley., 2013)</p>	19%

Elaboración Propia

ANEXO AE: Justificación de las variables del proceso de planificación del detallista

Tabla AE1: Justificación de las variables del proceso de planificación del detallista

VARIABLES	JUSTIFICACIÓN	PESO
1.¿ Se realiza algún pronóstico para realizar su abastecimiento ?	Para prever la demanda de manera más realista se puede considerar los pronósticos de ventas, porque es una fuente importante de información para tal fin. Además la aleatoriedad característica de gran cantidad de mercados se puede reproducir a través de modelos probabilísticos(Arango, Castrillón & Giraldo, 2013)	36%
2.¿El establecimiento cumple con las condiciones de limpieza e higiene?	“De acuerdo a la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines se define que todo establecimiento debe cumplir con la medidas de saneamiento establecidas, de esta manera los establecimientos deben contar con un programa de higiene en los que se señala, por ejemplo, que inmediatamente después de terminar la jornada de trabajo o cuantas veces sea necesario, los pisos deben limpiarse minuciosamente y desinfectarse, incluidos los desagües, las estructuras auxiliares y las paredes de la zona de manipulación de alimentos; así mismo, las superficies de las áreas de trabajo, los equipos y utensilios, deben limpiarse y desinfectarse a diario, tomando las precauciones adecuadas para que los detergentes y desinfectantes utilizados no contaminan los alimentos” (MINSA, 2005:15).	33%
3.¿El personal tiene capacitaciones de acuerdo a sus actividades?	La capacitación está relacionada a una actividad basada en la necesidades reales de una empresa y a su vez orientado al cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador para lograr los objetivos de la empresa (Siliceo, 2006)	31%

Elaboración Propia

ANEXO AF: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del detallista

Tabla AF1: Justificación de las variables del proceso de abastecimiento del detallista

VARIABLES	JUSTIFICACIÓN	PESO
1.¿Se tiene un registro de los productos que se tiene para la venta ?	Es importante mantener un registro de inventarios ya que se va creando información precisa que será útil para aprovisionarse de producto sin excesos y sin faltantes, ya que se conoce a ciencia cierta las fluctuaciones de las existencias dependiendo de la demanda de los productos. Sin un control del inventario, es posible que se tenga insuficiencias para vender, lo cual hará que no sólo se pierda la venta, sino también clientes. El negar productos a los clientes demerita el concepto que el cliente tiene del negocio y provoca que este opte por la compra y/o consumo en la competencia. (Ojeda, 2012)	26%
2.¿Todos los productos pedidos llega siempre en el tiempo acordado?	“Si un bien no está disponible en el momento en que el cliente lo solicita, se perderá la venta y, en algunas circunstancias, posiblemente, las ventas futuras, por lo que el objetivo es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes finales brindándoles el mayor nivel de calidad de servicio posible, siendo este relacionado con los aspectos de rapidez y puntualidad en la entrega, seguridad e higiene en el transporte, cumplimiento de las condiciones impuestas por el cliente como los horarios de entrega” (Mora, 2012:70,136).	26%
3.¿Se cuenta con el stock de existencias suficientes para atender su demanda?	Es muy importante que haya un nivel de existencias suficiente, que no sea tan bajo que se produzca una ruptura de stock o los mostradores se encuentren vacíos e influyan negativamente en las ventas de la tienda. Además, se tiene que mantener un nivel de inventario acorde con la disposición de la tienda y las ventas que realiza. Como regla general se debería tener existencias de todos los artículos que demandan con una mínima regularidad, las existencias deben ser superiores al stock de seguridad y no se debería sobrepasar el stock máximo, salvo en casos de promociones o compras de lotes económicos. (Arencibia, sf) “La gestión de los inventarios tiene el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, por lo que debe encontrarse un equilibrio de manera que se brinde un servicio de calidad con el menor nivel de inventario posible. Si un bien no está disponible en el momento en que el cliente lo solicita, se perderá la venta y, como posiblemente, las ventas futuras. Por lo tanto, el objetivo de una buena gestión de inventarios es mantener la cantidad suficiente para no tener faltantes y desatender a los clientes ni tener excesos de existencias” (Mora, 2012:70-71).	28%
4.¿Se realiza una verificación de cantidad y calidad de los productos solicitados?	Cada vez que llega un nuevo pedido, y antes de iniciar con la descarga, se debe comprobar que los datos de la nota de entrega coincidan con el pedido realizado y que no presente errores (equivocaciones del material enviado, material dañado etc.). Después se procede a registrar la mercancía recibida (Escudero, 2013) “El almacén deberá estar dispuesto y en condiciones de recepcionar la mercadería de acuerdo a los parámetros establecidos, para lo cual deberá disponer de personal adecuado e idóneo para la recepción y verificación de mercaderías recibidas, teniendo presente que la mercadería debe ser recepcionada en las condiciones de óptima seguridad, calidad, siempre verificando la cantidad que coincida con lo solicitado en la orden de compra y en forma oportuna” (Gajardo, 2004:156).	20%

Elaboración Propia

ANEXO AG: Justificación de las variables del proceso de devolución del detallista

Tabla AG1: Justificación de las variables del proceso de devolución del detallista

Variables	Justificación	Peso
1. ¿Existe algún sistema de devolución?	<p>El contar con un sistema de Logística inversa debe ser considerado como una oportunidad de inversión mas no como un gasto. Dado que este no solo implica gestionar las devoluciones, de aquellos productos que no cumplen con las necesidades del cliente, sino además consiste en aprovechar esta inversión para aumentar los beneficios, el valor de la marca, la reputación así como anticipar la demanda, mejorar la identificación de las necesidades del cliente y del servicio a este (Aranda ,Morales & Ramírez, 2012)</p> <p>La logística inversa, en términos económicos, puede ser una oportunidad estratégica que lleva a la empresa a reinventar sus procesos y relaciones con los agentes que conforman sus sistemas de valor. Ello presenta los siguientes beneficios como resultado de una gestión eficiente de la logística inversa: mejoras en la satisfacción del cliente y la imagen de la empresa, minimización de los materiales, utilización de residuos como materia prima y la reducción de costos por almacenaje y distribución (Tamayo,U.; Ruíz,V.& García,J., 2002).</p>	59%
2. ¿Se cuenta con algún registro de los productos cambiados o devueltos?	<p>De acuerdo a Coyle & Langley (2013), administrar el proceso de devolución del producto puede causar un impacto considerable en los informes financieros de las empresas, por lo que las alternativas incluyen el inventario para la venta o inventario para la reventa o disposición. Por otro lado, una de las dimensiones del control de inventarios consiste en verificar su exactitud por lo que a medida que se agotan físicamente, un sistema de información en el almacén rastrea de manera electrónica el estatus de sus niveles actuales con el fin de asegurar que los niveles físicos reales del inventario coincidan con lo que se muestran en el sistema de información. Por lo que se considera necesario realizar un inventario o manejar un registro de los productos devueltos para disponerlos en su posterioridad, si así lo permite el estado físico, para su venta; además de que en caso no se haga registro alguno producirá un desbalance entre el stock físico y el registro virtual de estos produciendo sobrantes de stock.</p>	41%

Elaboración Propia

ANEXO AL: Registro de verificación de la cantidad y estado físico de los insumos

Figura AL1: Registro de verificación de la cantidad y estado físico de los insumos

MES: <input type="text"/>		Q: CANTIDAD										EF: ESTADO FÍSICO										
CODIGO	DENOMINACIÓN	UNID DE MEDIDA	1		2		3		4		5		6		7		8		9		30	
			Q	EF	Q	EF	Q	EF	Q	EF	Q	EF	Q	EF								
	BOTELA VERDE 750 ML.																					
	BOTELLA TRANSPARENTE 750ML																					
	CÁPSULAS																					
	ETIQUETAS																					
	CORCHOS																					
	CAJAS																					
	CINTAS DE EMBALAJE																					
	TUERAS																					
	JABAS																					
	BOLSAS DE PAPEL																					
	PAPEL PARA ENVOLVER																					
	DESINFECTANTE																					
	ALCOHOL MEDICINAL																					
	GEL DE MANOS																					
	GUANTES																					
	GORROS DE PROTECCIÓN DE CABELLO																					
	TANQUES DE PROLITILENO																					
	DESESTABILIZANTE																					
	PLACAS DE FILTRACIÓN																					
	RESPONSABLE																					

Elaboración propia

ANEXO AX: Encuesta de satisfacción

Figura AX1: Encuesta de satisfacción

Encuesta de satisfacción al cliente	
Fecha:	Hora:
Ayudanos a mejorar nuestra atención, respondiendo las siguientes preguntas con una X en los casilleros en blanco	
1. ¿Es tu primera visita a la bodega "v"?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
2. ¿Cómo calificarías la atención?	Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Pésima <input type="checkbox"/>
3. ¿Cómo calificarías el ambiente de la bodega?	Muy buena <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Pésimo <input type="checkbox"/>
4. ¿Cómo calificarías los precios?	Muy buenos <input type="checkbox"/> Buenos <input type="checkbox"/> Pésimos <input type="checkbox"/>
5. ¿Volverías a visitar la bodega "V"?	Si <input type="checkbox"/> Tal vez <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Elaboración propia

ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 1: Consentimiento informado de Jorge Carrasco



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL PERÚ

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

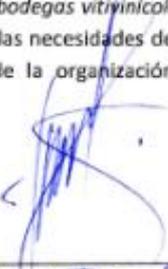
El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para poder conocer sus procesos y la gestión de su cadena de suministro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Celery Paucar Piedra 20105733	 _____ Karen Huaman Montoya 20105732	 _____ Mariela Muñoz Sánchez 20105023
--	--	--

Yo Jorge Antonio Carrasco Gonzales, representante de Bodega "El Viejo Catamarca", autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Jorge Carrasco Gonzales
Cargo dentro de la organización: JEFE PRODUCCIÓN
DNI: 43326148

ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 2: Consentimiento informado de Lidia Lovera Pérez



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Ignacio Córdova Espinoza

El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para poder conocer acerca de la gestión de la Cadena de Suministro en base a su experiencia y como especialista sobre dicho tema. Esta información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Celeny Paucar Piedra 20105733	 Karen Huaman Montoya 20105732	 Mariela Muñoz Sánchez 20105023
---	---	---

Yo Lidia Lovera Pérez, representante de Bodega Lovera Pérez, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y apellido:
Cargo dentro de la organización Administradora
DNI: 21573840

ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 3: Consentimiento informado de Julio Valenzuela



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para conocer acerca de las bodegas vitivinícolas su clasificación y las rutas de los lagares. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Celeny Paucar Piedra 20105733	 Karen Huaman Montoya 20105732	 Mariela Muñoz Sánchez 20105023
---	--	---

Yo Julio Valenzuela Pelayo, representante de la Asociación Municipal de Cooper. Agr. y Vitivinícola, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y apellido: Julio Valenzuela Pelayo
Cargo dentro de la organización:
DNI: 201560160

ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 4: Consentimiento informado de Ismael Carpio



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para poder conocer sus procesos y la gestión de su cadena de suministro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Celeny Paucar Piedra 20105733	 Karen Huaman Montoya 20105732	 Mariela Muñoz Sánchez 20105023
---	---	---

Yo ISMAEL CARPIO AMOROTO, representante de VITIVINICOLA LARAMPA S.A.C. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y apellido: ISMAEL CARPIO AMOROTO
Cargo dentro de la organización Gerente Comercial
DNI: 44186015

ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 5: Consentimiento informado de Reynaldo Valencia

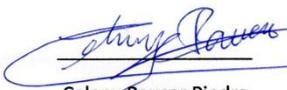


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mario Pasco Dalla Porta.

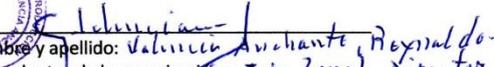
El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para conocer acerca de la producción de vinos de la región, las cifras que manejan y los planes que puedan tener para el desarrollo de la industria vitivinícola. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Celeny Paucar Piedra 20105733	 Karen Huaman Montoya 20105732	 Mariela Muñoz Sánchez 20105023
--	--	--

Yo Reynaldo Valencia Anchaute, representante de Dirección Regional de Producción autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: Valencia Anchaute Reynaldo
Cargo dentro de la organización: Jefe Zonal - Director de Industria
DNI: 26437114

ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 6: Consentimiento informado de Amalia Salafia



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas V de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Ignacio Córdova Espinoza.

El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para conocer los procesos dentro de las bodegas vitivinícolas y la gestión de su cadena de suministro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

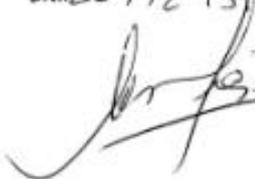
 Celeny Paucar Piedra 20105733	 Karen Huaman Montoya 20105732	 Mariela Muñoz Sánchez 20105023
---	---	---

Yo Maria Amalia Salafia, representante de Escuela Profesional Ingeniería en Enología y Viticultura autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas de la provincia V de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Cultura Universidad Privada San Juan Bautista

Maria Amalia Salafia
Nombre y apellido:
Cargo dentro de la organización: Directora Internacional
DNI: 20 772 734



ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 7: Consentimiento informado de Ignacio Marianetti

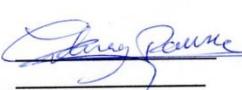


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro de bodegas vitivinícolas de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Ignacio Córdova Espinoza

El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para poder conocer sus procesos dentro de las bodegas vitivinícolas y la gestión de su cadena de suministro. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Celeny Paucar Piedra Sánchez 20105733	 _____ Karen Huaman Montoya 20105732	 _____ Mariela Muñoz 20105023
---	--	--

Yo IGNACIO JAVIER MARIANETTI, representante de CA BODEGA ARPE DE CA UPSJB autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: MARIANETTI IGNACIO
Cargo dentro de la organización ENÓLOGO
DNI: 30543122

ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 8: Consentimiento informado de Rómulo Bravo

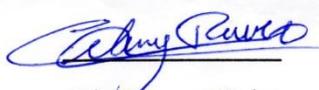


CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Ignacio Córdova Espinoza

El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para poder conocer acerca de la gestión de la Cadena de Suministro en base a su experiencia y como especialista sobre dicho tema. Esta información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Celény Paucar Piedra 20105733	 _____ Karen Huaman Montoya 20105732	 _____ Mariela Muñoz Sánchez 20105023
--	--	--

Yo Rómulo BRAVO FÉLIX, experto en Representante CORK PERU S.A autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido:
Cargo dentro de la organización
DNI: 29415680

ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 9: Consentimiento informado de Armando Magallanes



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Ignacio Córdova Espinoza

El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para poder conocer acerca de la gestión de la Cadena de Suministro en base a su experiencia y como especialista sobre dicho tema. Esta información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Celeny Paucar Piedra 20105733	 Karen Huaman Montoya 20105732	 Mariela Muñoz Sánchez 20105023
---	---	---

Yo Armando Magallanes Salvatierra, representante de Capsucor Quim Peru S.R.L. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre y apellido: CAPSUCOR QUIM PERU S.R.L.
Cargo dentro de la organización: ARMANDO MAGALLANES SALVATIERRA
ADMINISTRADOR OF - ICA
DNI:

ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 10: Consentimiento informado de Guillermo Arancibia



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL PERU

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Córdova Espinoza.

El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para poder acerca de la elaboración del vino de acuerdo a su experiencia en la industria vitivinícola. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ Celeny Paucar Piedra 20105733	 _____ Karen Huaman Montoya 20105732	 _____ Mariela Muñoz Sánchez 20105023
--	--	--

Yo Guillermo ARANCIBIA GONZALEZ, representante de _____ autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Guillermo ARANCIBIA GONZALEZ
Nombre y apellido:
Experto en ENOLOGIA
QM: CE 2013256281



ANEXO AZ: Consentimientos informados

Figura AZ 11: Consentimiento informado de Oscar Taquía



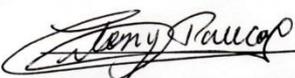
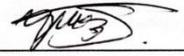
PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, *Diagnostico de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Ignacio Córdova Espinoza

El objetivo de contar con la información solicitada en esta entrevista es para poder conocer acerca de la gestión de la Cadena de Suministro en base a su experiencia y como especialista sobre dicho tema. Esta información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Celeny Paucar Piedra 20105733	 Karen Huaman Montoya 20105732	 Mariela Muñoz Sánchez 20105023
---	---	---

Yo OSCAR TAQUIA, experto en SUPPLY CHAIN autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *Diagnostico de la cadena de suministro del vino de la bodega vitivinícola "V" de la provincia de Ica bajo el Modelo SCOR*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Nombre y apellido: OSCAR TAQUIA
Cargo dentro de la organización : DOCENTE
DNI: 06041450

ANEXO BA: Audios de entrevistas

En este Anexo se muestra el desarrollo de las entrevistas a los actores de la cadena de suministro del vino de la Bodega “V” (Ver Anexo BA en CD adjunto)



ANEXO BB: Reportaje

Este anexo es para mostrar la entrevista realizada en Ica transmitido por el canal local 35 dentro de las instalaciones de la Bodega escuela de la Universidad Privada San Juan Bautist.

<https://www.youtube.com/watch?v=xyLisdfIciY>

