

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Evaluación del cumplimiento al proceso de estructuración
del plan de marketing de MYPES de pisco en la provincia
de Ica: Estudio de casos múltiples

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Gladys Rosa Moran Diestra

Valery Micaela Zerillo Alen

Asesor:

Renato Jose Gandolfi Castagnola

Lima, 2022

La tesis

Evaluación del cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing de las MYPES de pisco en la provincia de Ica: Estudio de casos múltiples

ha sido aprobado por:

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Asesor Jurado]

Mgtr. Juan Carlos Pasco Herrera
[Tercer Jurado]



Dedicado a mi familia, y en especial a mi madre quien es una inspiración para mí y por brindarme todo su apoyo durante todos estos años. A los amigos que me dio la vida universitaria, por todo su apoyo y confianza siempre. A mi amiga Valery Zerillo por ser una gran compañía durante nuestra última etapa universitaria.

Gladys Moran

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional con mi formación profesional, en especial a mis padres Rocío y Cesar por su guía y cariño. A mi amiga y compañera de tesis Gladys Morán, por su esfuerzo y dedicación en la investigación.

Valery Zerillo



Como equipo, agradecemos a nuestro asesor de tesis, Renato Gandolfi, por la dedicación y el tiempo que nos brindó. Así como sus asesorías constantes y disposición para la realización de este trabajo de tesis. Por siempre impulsarnos a seguir y mejorar como profesionales.

Agradecemos también a todas las personas que formaron parte de esta investigación, en especial a los empresarios y a los expertos del sector, quienes nos abrieron las puertas y permitieron conocer a detalle el mundo del pisco.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Planteamiento del problema	2
1.1. Problema empírico.....	2
1.2. Problema de investigación.....	3
2. Preguntas de investigación	5
2.1. Pregunta general	5
2.2. Preguntas específicas.....	5
3. Objetivos de la investigación.....	6
3.1. Objetivo general.....	6
3.2. Objetivos específicos.....	6
4. Justificación.....	6
4.1. Justificación a nivel académico	6
4.2. Justificación a nivel teórico	6
4.3. Justificación a nivel empresarial.....	7
5. Viabilidad.....	7
6. Limitaciones y temas éticos.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	9
1. Modelos de plan de marketing	10
1.1. Modelo de plan de marketing de Kotler	10
1.2. Modelo de plan de marketing de Ricardo Hoyos.....	12
2. Modelos de plan de marketing para Pymes.....	14
2.1. Modelo de plan de marketing de Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz y Smith .	14
2.2. Modelo de plan de marketing de José María Sainz de Vicuña	22
3. Modelo de plan de marketing adaptado.....	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	30
1. Las MYPES en el Perú.....	30
2. Descripción del sector de pequeños productores y comercializadores de pisco en la provincia de Ica	30
3. Principales actores en el mercado de pisco en la provincia de Ica	32
4. Regulación y Marco legal.....	33
4.1. Normativa Legal	33
4.2. Tipos de pisco y denominación de origen.....	34
5. Descripción de los sujetos de estudio	35

Pisco Grados S.A.C.	35
Bodega Turística El Catador S.R.L.	36
Pisco Sotelo S.A.C.	36
Vitivinícola Nyrla Lévano E.I.R.L.	36
Grupo Moquillaza S.A.C.	37
Vitivinícola La Pampa S.A.C.	37
6. Tipos de ventas de las MYPES pisqueras de la provincia de Ica	37
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
1. Enfoque	39
2. Alcance	39
3. Estrategia de la Investigación	40
4. Técnicas de recolección de información	40
4.1. Entrevistas semiestructuradas	40
5. Horizonte temporal de la investigación	41
6. Matriz de Consistencia	41
7. Secuencia metodológica	41
8. Selección Muestral	43
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	45
1. Hallazgos con expertos	45
1.1. Sistematización de la información	45
1.2. Codificación de variables	46
1.3. Validación de modelo de plan de marketing con expertos	46
2. Hallazgos con empresas	48
2.1. Perfil de las empresas	48
2.2. Codificación de variables	49
2.3. Hallazgos sobre el modelo de plan de marketing con las empresas	50
3. El plan de marketing en las MYPES de pisco en la provincia de Ica	63
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS	72
ANEXO A: Análisis bibliográfico	75
ANEXO B: Ubicación geográfica	77
ANEXO C: Racimos del Sur	79
ANEXO D: Cuadro de expertos entrevistados	80
ANEXO E: Cuadro de representantes de empresas a entrevistar	81

ANEXO F: Matriz de consistencia.....	82
ANEXO G: Guía de entrevista con expertos.....	83
ANEXO H: Guía de entrevista con empresas	86
ANEXO I: Matriz de hallazgos con expertos del sector	92
ANEXO J: Matriz de hallazgos con empresas	93
ANEXO K: Modelo de consentimiento informado.....	100



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Codificación de variables para entrevista con expertos	46
Tabla 2: Codificación de variables para entrevista con empresas	49
Tabla 3: Análisis PESTEL	50
Tabla 4: Hallazgos finales	64
Tabla A1: Fuentes de análisis bibliográfico	75
Tabla D1: Detalle de Expertos	80
Tabla E1: Detalle de Empresas	81



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Consumo anual de pisco en Perú	2
Figura 2: Proceso de elaboración de plan de marketing	10
Figura 3: Análisis de situación	13
Figura 4: Proceso de plan de marketing	14
Figura 5: DAFO	16
Figura 6: Matriz McKinsey - General	17
Figura 7: Matriz de Ansoff	18
Figura 8: Plan de acción	21
Figura 9: Esquema de plan de marketing	22
Figura 10: Análisis del mercado e implicaciones estratégicas	23
Figura 11: Diagnóstico de la situación	24
Figura 12: Criterios de fijación de objetivos	25
Figura 13: Priorización del plan de acción	27
Figura 14: Modelo de plan de marketing adaptado	28
Figura 15: Cantidad de empresas productoras de Pisco con denominación de origen	30
Figura 16: Mapa de actores	33
Figura 17: Secuencia Metodológica	42
Figura 18: Estrategia de segmentación	70
Figura 19: Estrategia de posicionamiento	70
Figura 20: Seguimiento de actividades sobre ingresos	71
Figura B1: División política del departamento de Ica	77
Figura B2: Mapa del departamento de Ica	77
Figura B3: Distritos de la provincia de Ica	78
Figura F1: Matriz de consistencia	82
Figura I1: Matriz de hallazgos con expertos del sector	92
Figura J1: Hallazgos ASE	93
Figura J2: Hallazgos ASI	94
Figura J3: Hallazgos DDS	95
Figura J4: Hallazgos FOM	96
Figura J5: Hallazgos EDM	97
Figura J6: Hallazgos PAM	98
Figura J7: Hallazgos SYC	99
Figura K1: Consentimiento informado para firmar	100
Figura K2: Consentimiento informado para audio	101

RESUMEN

Actualmente, el pisco es considerado un producto bandera del Perú y el departamento de Ica es donde se concentra la mayor cantidad de producción de pisco. Tomando en cuenta la relevancia del sector pisquero, la presente investigación tiene como objetivo principal evaluar el cumplimiento al plan de marketing en las MYPES pisqueras en la provincia de Ica que son parte de esta investigación, tomando como base de análisis un modelo teórico de plan de marketing adaptado al tamaño de las empresas.

Para ello, se estableció la necesidad de emplear el enfoque cualitativo con alcance exploratorio y descriptivo. Y para evitar sesgos en la información del sector se optó por el análisis de casos múltiples, contando de esta manera con la colaboración de seis MYPES pisqueras de la provincia de Ica. Es así como, para realizar el análisis cualitativo, se tomará en cuenta la triangulación de la información recolectada de la literatura, de las entrevistas con expertos y de las entrevistas con los representantes de las empresas; lo cual se detallará en la secuencia metodológica. Es de esta manera como se obtuvieron los hallazgos de cada variable del modelo teórico.

Como resultado de la investigación, se encontraron hallazgos que evidencian que los aspectos de marketing no son tomados con la relevancia que se requiere; además se afirma la carencia de un plan de marketing por parte de los sujetos de estudio. En ese sentido, se presentan recomendaciones teóricas y prácticas orientadas en las MYPES pisqueras y a las entidades regulatorias del sector

Palabras clave: marketing, plan de marketing, MYPES, Ica, pisco, casos múltiples

INTRODUCCIÓN

El pisco es una exclusiva bebida espirituosa peruana que se obtiene de la destilación de uvas pisqueras frescas, recién fermentadas, siguiendo métodos tradicionales y de calidad, dando como resultado un proceso de producción puro, sin aditivos, azúcar, agua y elementos distintos a las uvas. (Indecopi, 2017). Adicionalmente, el pisco es considerado como una bebida bandera en el Perú y al ser considerada como una bebida espirituosa el pisco no se encuentra como una bebida de consumo masivo, lo que hace que su mercado sea limitado. Según la denominación de origen pisco, este puede ser producido en la costa de Lima, Ica, Moquegua, Arequipa y Tacna, siendo Ica el departamento que produce más. Esto evidencia la necesidad de contar con un plan de marketing correctamente estructurado para poder incrementar las ventas. Tal como mencionó Mercy Castañeda, dentro de las MYPES pisqueras existe una falta de plan de marketing y de acciones de marketing dentro de estas empresas. (Mercy C, 2021) Es por ello por lo que, la presente investigación busca evaluar el plan de marketing que poseen las MYPES pisqueras en la provincia de Ica.

La presente investigación consta de siete capítulos. El primer capítulo presenta el planteamiento del problema, el cual este compuesto por el problema de investigación, los objetivos y preguntas de investigación, la viabilidad, la justificación y las limitaciones. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico de la investigación, el cual busca presentar modelos de plan de marketing según tamaños de la empresa y poder desarrollar un modelo de plan de marketing para ser utilizado como modelo teórico en la investigación. El tercer capítulo describe el marco contextual de investigación, que gira en torno al contexto actual de las empresas de pisco y la descripción de las empresas a analizar en la tesis. El cuarto capítulo presenta la metodología de la investigación, el cual explica el enfoque, alcance, estrategia de la investigación, técnicas de recolección de información, horizonte temporal, matriz de consistencia, secuencia metodología y la sección muestral. El quinto capítulo realiza el análisis de la información presentando los hallazgos obtenidos con los expertos académicos y del sector, los hallazgos obtenidos de las entrevistas con los representantes de las empresas y la triangulación entre estos hallazgos y el marco teórico desarrollado. El sexto capítulo presenta las conclusiones obtenidas de los hallazgos presentados en el anterior capítulo. El séptimo capítulo es creado como valor añadido a la tesis presentando recomendaciones orientadas a las empresas estudiadas y a las entidades regulatorias del sector pisquero.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

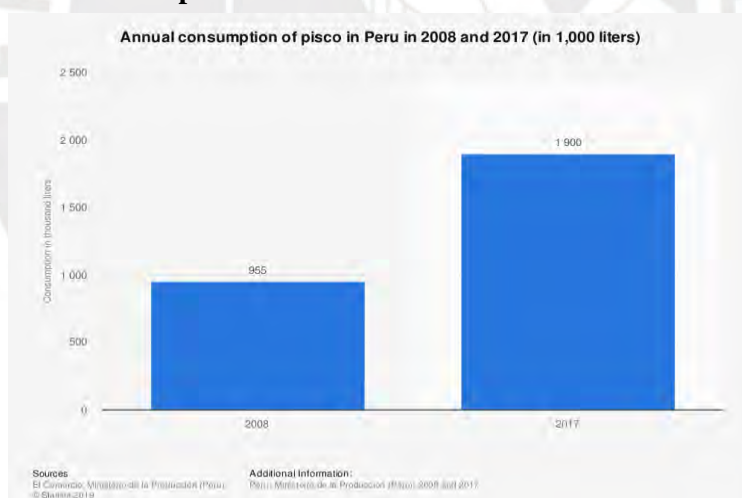
El primer capítulo de la presente investigación tiene como objetivo presentar los aspectos relevantes del planteamiento del problema. Para ello, primero, se detalla el problema empírico, del cual se identifica el problema de investigación, este tiene como eje central a las MYPES productoras de pisco ubicadas en la provincia de Ica. Segundo, se presentan los objetivos y preguntas generales y específicas. Tercero, se describe la justificación, viabilidad, limitaciones y temas éticos de la presente investigación. Por último, se presenta el marco teórico y contextual a utilizar.

1. Planteamiento del problema

1.1. Problema empírico

Como punto de partida de esta investigación, se exploró al sector pisquero en la provincia de Ica, con el apoyo de expertos y trabajadores del sector, en el cual se encontró una problemática muy variada. Parecería un sector que va en constante crecimiento. "La producción de Pisco se ha duplicado en los últimos diez años, ya que actualmente estamos produciendo casi 7 millones de litros de Pisco, eso hace 10 años era 3.5 millones de litros" (Produce, 2019).

Figura 1: Consumo anual de pisco en Perú



Fuente: Statista 2020

La figura 1 demuestra el incremento en el consumo del Pisco en los últimos años en el Perú (Statista 2020). Sin embargo, esto no ha sido equitativo para todos los tipos de productores. Existen algunas marcas de mayor tamaño que se han posicionado en el mercado, como Tacama, Ocucaje, Queirolo, Biondi, Portón, entre otras (Yachi del Pino, 2017). En contraste con la situación de estas marcas, los pequeños y medianos productores vienen realizando una gran labor en términos de calidad y cumplimiento de estándares y normas. Sin embargo, en ella se reconoce un débil ingreso a los mercados desde hace una década. (Yachi del Pino, 2017) Además, dentro

de este grupo se sabe que son pocas las bodegas de pisco reconocidas y valoradas por el consumidor, ya que para las pymes pisqueras es más complicado lograr acceder a un mercado más grande debido a diversos factores como su nivel de producción, posibilidades de inversión, entre otros.

Asimismo, durante el contexto del covid-19 en el Perú, muchos productores se han visto afectados y obligados a reducir su nivel de producción debido a las políticas de aislamiento social y cuarenta (Lozano, 2020). Además, en el verano debido a los cambios climáticos la producción de pisco había disminuido por pérdida del cultivo de uvas pisqueras las cuales son la materia prima en el proceso productivo del pisco. Entonces en el caso del sector pisquero las ventas durante la pandemia se redujeron debido a que un mayor porcentaje de sus ventas eran distribuidas a los bares, restaurantes, hoteles y exportación, los cuales se ven afectadas por las regulaciones de distribución, apertura y aforo impuestas por el gobierno como medida de protección. Además, la disminución del turismo a las bodegas de Pisco, las cuales eran comercializadas como atractivo turístico, debido a la venta de cocteles o catas, contribuyeron a la baja de ventas. (Lozano, 2020). Es así como Rafael Zacnich, gerente de estudios económicos de la Sociedad de Comercio Exterior, afirma que los productores que cuentan con stock almacenado esperan venderlo con la reactivación de actividades sociales, ya que, al no ser un producto de primera necesidad, la mayor parte de su consumo está ligado al ocio, eventos y demás. (Lozano, 2020)

Es por lo anteriormente mencionado que se define el problema empírico sobre la falta de elaboración de un plan de marketing que le permitan a las MYPES productoras de pisco en la región de Ica continuar su desarrollo.

1.2.Problema de investigación

Uno de los problemas mayormente mencionados por las personas involucradas en el sector fue la falta de planeamiento en temas comerciales y de marketing, especialmente en el proceso de elaboración de estrategias de marketing (Entrevista a Rosa Grados, 2021). Asimismo, se encontró que esta falta de planeación de marketing por parte de las MYPES también se evidenciaba en algunas bibliografías. Según Alcaide y otros autores, afirman que es una realidad que existe una falta de conocimiento y enfoque en la planificación y definición de las estrategias de marketing en pymes. (Alcaide et al., 2013) Esto se debe principalmente a que estas organizaciones se enfocan en el aspecto operativo de manera más empírica. Por ello, la elaboración de un plan de marketing es una herramienta fundamental para las pymes, debido a que las ayuda a orientarse mejor al mercado, priorizando la creación de valor para el cliente. (Alcaide et al., 2013). Según Mercy Castañeda, Gerente General del Racimos del Sur – Clúster Enoturístico de Ica, el sector pisquero es muy competitivo por lo cual para los pequeños productores se les recomienda el trabajo colaborativo para poder competir. Sin embargo, existe

una falta de articulación en el trabajo estratégico colaborativo por temas de desconfianza entre ellos. (Entrevista a Mercy Castañeda, 2021)

El pisco pertenece a un sector con una amplia tradición ya que es un producto lleno de identidad nacional. Sin embargo, Mercy Castañeda afirmó que existe una falta de conocimiento del producto por parte del consumidor. Pero este problema no recae únicamente en el consumidor, ya que en las MYPES de pisco hay deficiencias en las estrategias de ventas, marketing y posicionamiento, lo cual les dificulta poder llegar al consumidor final. (Castañeda, 2021)

Las empresas del sector son bastante heterogéneas por varios factores como el tamaño, años en el mercado, desarrollo del producto, posicionamiento y/o capacidad de ingreso a nuevos mercados, es por ello, que se puede afirmar que han desarrollado una actividad empresarial desarticulada (Yachi del Pino, 2018). Es importante mencionar que algunas empresas del sector han logrado resolver ciertos problemas gracias a la asociatividad, pero no es la mayoría de los casos. Al comercializar de forma individual, se generan diferentes tipos de limitaciones como el acceso a mercados por volúmenes, ausencia de economías de escala, mayores costos en el transporte, ausencia de financiamiento, entre otros (Yachi del Pino, 2018).

Actualmente, las cifras que se conocen del mercado del pisco son de años anteriores a la coyuntura actual, caracterizada por la pandemia en consecuencia al virus denominado Covid-19. Era notorio que el sector del pisco estaba presentando un crecimiento. El mercado interno es considerado el principal público objetivo de las MYPES productoras de pisco en Ica. Durante las últimas décadas, el consumo dentro del mercado interno ha incrementado cada año. El Ministerio de Producción (PRODUCE, 2019) afirmó que el consumo interno del 2019 alcanzó los 5.5 millones de litros de Pisco, lo que representa un incremento del 5.1% con respecto al consumo del 2018. Por otro lado, en el 2019 obtuvo uno de los crecimientos más grandes de producción, que fue de 7.4 millones de litros lo cual representó un crecimiento de 6.5% con respecto al año anterior. (PRODUCE,2019). Sin embargo, este crecimiento se ha visto afectado por la aparición de la mencionada pandemia, que se describe a continuación.

A principios del 2020, se extendió la pandemia de Covid-19, producida por la cepa mutante de coronavirus denominada SARS-CoV-2, la cual ha generado una crisis económica, social y de salud a nivel mundial, esta es una situación que no se había vivido anteriormente y para la cual las empresas no estaban preparadas. Debido a las disposiciones legales que publicó el Estado Peruano en el mes de marzo, los establecimientos comerciales de diversos sectores se vieron obligados a detener sus actividades de producción y/o sus ventas. Este es el caso del sector del pisco. En la declaración de la Sra. Rosa Grados, representante de la bodega de Pisco Grados S.A.C., menciona que más de 500 productores de pisco en el Perú han visto caer sus ventas en

más del 50% y miles de agricultores se han quedado con sus campos de uva arruinados por cosechas tardías como resultado de los bloqueos por coronavirus. Asimismo, menciona que, en su propia bodega, en donde desde hace décadas se embotella el pisco, tiene guardados miles de litros que no ha vendido por la pandemia (Briceño, 2020). Según Mercy Castañeda, la falta de diversificación de productos de los pequeños productores de pisco, debido a los estatutos de la denominación de origen de Pisco, les impide poder atender a otro mercado u otras necesidades. Y la desconfianza por la innovación en el marketing y medios digitales, donde el consumo a través de ellos incrementó durante la pandemia, les bloqueó la oportunidad de continuar con sus ventas. (Castañeda, 2021)

En concordancia con lo anteriormente descrito, se percibe que los pequeños empresarios que producen y comercializan pisco en la provincia de Ica pueden presentar complicaciones para diseñar su plan de marketing, aunque este sea un problema que lo presentaron hace varios años a pesar del crecimiento del sector en general, se ha hecho más notorio con la llegada de la pandemia, como lo mencionan los expertos del sector, es por esto que se ha definido el problema de investigación como la falta de cumplimiento o seguimiento de un plan de marketing en las MYPES productoras y comercializadoras de pisco ubicadas en el provincia de Ica.

2. Preguntas de investigación

2.1.Pregunta general

¿Cuál es el nivel de cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing en las MYPES de pisco ubicadas en la provincia de Ica?

2.2.Preguntas específicas

- PE1: ¿Cuáles son los modelos de plan de marketing de las MYPES según análisis bibliográfico?
- PE 2: ¿Cuál es el modelo de plan de marketing para MYPES según expertos?
- PE 3: ¿Cómo están desarrollando el plan de marketing las MYPES de pisco en la provincia de Ica participantes de este estudio?
- PE 4: ¿Contrastar si las MYPES de pisco de la provincia de Ica participantes de este estudio siguen los pasos definidos por el modelo teórico seleccionado?
- PE 5: ¿Qué recomendaciones se pueden aplicar al desarrollo del plan de marketing en las MYPES de pisco en la provincia de Ica?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Evaluar el nivel de cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing en las MYPES de pisco ubicadas en la provincia de Ica.

3.2. Objetivos específicos

- OE 1: Describir modelos de plan de marketing de las MYPES según análisis bibliográfico.
- OE 2: Validar el modelo de plan de marketing para MYPES según expertos.
- OE 3: Conocer el proceso de estructuración del plan de marketing desarrollado en las MYPES de pisco en la provincia de Ica participantes de este estudio.
- OE 4: Contrastar el proceso de estructuración del plan de marketing desarrollado por las MYPES de pisco de la provincia de Ica participantes de este estudio con el modelo teórico seleccionado.
- OE 5: Plantear recomendaciones para el desarrollo de un correcto plan de marketing en las MYPES de pisco en la provincia de Ica.

4. Justificación

El presente trabajo de investigación se enfoca en evaluar el nivel de cumplimiento del plan de marketing de las empresas Pisco Grados S.A.C, Bodega Turística El Catador S.R.L., Piscos Sotelo S.A.C., Vitivinícola Nyrla Lévano E.I.R.L, Grupo Moquillaza S.A.C. y Vitivinícola La Pampa S.A.C; las cuales producen y comercializan pisco en la provincia de Ica. Se estableció el contacto con estas empresas durante la exploración del sector y los principales actores de este.

4.1. Justificación a nivel académico

Para las ciencias de la gestión, el tema de la elaboración del plan de marketing es de relevancia para el desarrollo de las organizaciones. En este caso, se posibilita la generación de conocimiento respecto a un sector de empresas que tienen una realidad particular. Es un gran aporte el poder contrastar un modelo teórico con el análisis de un grupo de empresas que pertenecen al sector del pisco gracias a la información que proporcionen y a los estudios teóricos previos.

4.2. Justificación a nivel teórico

Es de relevancia tratar el tema de la elaboración del plan de marketing con el enfoque en las pequeñas organizaciones pues no es un tema estudiado a profundidad. Los modelos teóricos relacionados al tema suelen ser más generales y con variables que no se adaptan a la realidad de

las MYPES. Incluso dentro de estas, cada sector tiene sus propias particularidades, por lo que es importante que los estudios académicos sean más diversos y este trabajo de investigación está abordando un tema amplio pero aterrizado a un grupo de empresas que comparten ciertas características en común.

4.3. Justificación a nivel empresarial

Se espera que las empresas diagnosticadas puedan mejorar la comprensión de su funcionamiento en materia de plan de marketing gracias al análisis realizado. La motivación de esta investigación se basa en las dificultades que se evidenciaron en el sector a raíz de la pandemia por el Covid-19. Dentro de ellas se encuentran la baja en el nivel de ventas en el mercado peruano e internacional, la cual genera un quiebre dentro del crecimiento constante que se venía presentando en el sector.

5. Viabilidad

Para evaluar la viabilidad de la presente investigación se debe considerar el alcance a recursos económicos, humanos, tiempo, materiales y acceso a la información para el desarrollo de esta. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

En base a lo anteriormente expuesto, dentro de los recursos materiales encontramos tesis y literatura sobre el tema de gestión a tratar. Considerando que se tiene que se tiene que acceder a información del sector y en particular de pequeñas bodegas productoras de pisco en Ica, se ha establecido contacto con el Clúster Racimos del Sur, el cual ha brindado su apoyo con información a la presente investigación. Además, gracias al Clúster se ha podido generar contacto con las siguientes bodegas: Pisco Grados S.A.C, Bodega Turística El Catador S.R.L., Piscos Sotelo S.A.C., Vitivinícola Nyrla Lévano E.I.R.L, Grupo Moquillaza S.A.C. y Vitivinícola La Pampa S.A.C.

Asimismo, las integrantes del equipo que han realizado el presente trabajo han considerado viable culminar con la investigación dentro del plazo establecido de entrega.

6. Limitaciones y temas éticos

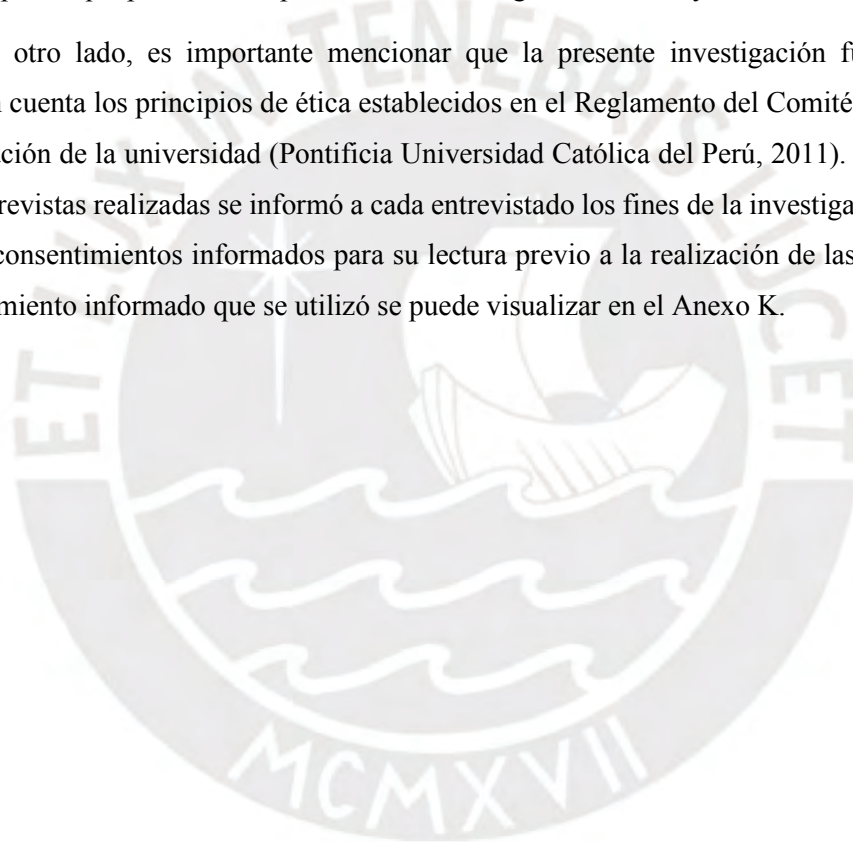
En primer lugar, frente a la ausencia de fuentes especializadas que abordarán el tema del marketing en MYPES pisqueras de Ica, en la presente investigación se tuvo que recurrir a la utilización de modelos de marketing adaptados no solo a las MYPES sino también a la situación actual de las mismas. Dicha adaptación se llevó a cabo mediante la recopilación de información de expertos en el tema.

En segundo lugar, dado que la presente investigación tiene como diseño el estudio de caso, en específico de seis empresas pisqueras de la provincia de Ica, con un muestreo no

probabilístico y de carácter descriptivo, cabe mencionar que los datos y conclusiones obtenidas en la investigación no pueden ser generalizadas para todas las MYPES pisqueras ya que se adaptan solamente a la realidad de las localizadas en la provincia de Ica. Así mismo, se considera importante para futuras investigaciones que se entrevisten a las demás partes de la cadena de consumo como clientes, distribuidores entre otros.

La última limitación identificada es la presencia del COVID-19 que dificultó la recolección de información al imposibilitar el visitar a las MYPES para conocer su realidad presencialmente, así como forzar la realización de las entrevistas de manera virtual. Así mismo, debido al COVID-19 muchas de las bodegas de pisco de la provincia de Ica han tenido que cerrar sus puertas por lo que pudieron ser parte de esta investigación disminuyendo el alcance de esta.

Por otro lado, es importante mencionar que la presente investigación fue realizada tomando en cuenta los principios de ética establecidos en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la universidad (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2011). Es así como para las entrevistas realizadas se informó a cada entrevistado los fines de la investigación y se les otorgó los consentimientos informados para su lectura previo a la realización de las entrevistas. El consentimiento informado que se utilizó se puede visualizar en el Anexo K.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Un punto importante por definir es qué significa el marketing. Según Kotler y Armstrong, muchos creen que se trata de ventas y publicidad, y el marketing se define como el proceso mediante el cual las organizaciones crean valor para sus clientes y construyen relaciones duraderas con ellos para intercambiar valor con ellos (2012). Siguiendo esta línea de razonamiento, el autor Sainz de Vicuña define el marketing como una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa se considera sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus clientes. Ayuda a las pequeñas y medianas empresas a centrarse en el cliente e intentar satisfacerlo según lo que realmente valora (2012).

Asimismo, se han encontrado diversas definiciones de lo que significa un plan de marketing y del marketing en general. Según Sainz de Vicuña, hablar de marketing es hablar del consumidor, del usuario o del cliente como referente básico de la actividad empresarial; el autor indica que un plan de marketing es un documento escrito, cuyo contenido está estructurado, que define claramente las áreas de responsabilidad de la función de marketing y permite el control sobre la gestión comercial y de marketing. (2012). En este sentido, se evidencia que el plan de marketing no es simplemente un conjunto de ideas, acciones o iniciativas, sino que estas deben estar estructuradas, sistematizadas y estas deben estar en un registro formal, de manera escrita. Tener las ideas presentes no es suficiente para que se considere como un plan de marketing.

Complementando este concepto, según Kotler y Armstrong, un plan de marketing se utiliza para documentar cómo se lograrán los objetivos comerciales a través de estrategias y tácticas de marketing centradas en el cliente. También está vinculado a planes en otras áreas de la organización, aunque la longitud y el diseño exactos pueden variar de una empresa a otra, las pequeñas empresas pueden crear planes de marketing que son menos abiertos o formales; Mientras que las empresas grandes a menudo requieren planes de marketing bastante estructurados. Para guiar la implementación de manera efectiva, cada parte del plan debe describirse en detalle. Además, hacen comparaciones con el plan de negocios, porque a diferencia de este último, que proporciona una visión general de la misión, objetivos, estrategias y asignación de recursos de toda la organización, los planes de marketing tienen una cobertura más limitada (2012).

Después de una extensa revisión bibliográfica (ver Anexo A) respecto al tema central de esta investigación, se identificó que el proceso de elaboración del plan de marketing ha sido desarrollado con un enfoque a grandes empresas; sin embargo, no ha sido estudiado a profundidad para las pequeñas organizaciones, las cuales son el objeto de estudio del presente trabajo. En

relación con lo anterior, se detalla los modelos de planes de marketing y modelos de planes de marketing enfocado en Pymes, con la finalidad de poder encontrar un modelo que sea más adecuado para los sujetos de estudio.

1. Modelos de plan de marketing

1.1. Modelo de plan de marketing de Kotler

Un modelo tradicional y ampliamente estudiado de marketing es el de Philip Kotler y Gary Armstrong (2012), ellos brindan un modelo principalmente enfocado en el establecimiento de relaciones con los clientes y la generación de valor para los mismos. La fase estratégica de este proceso se encuentra en los primeros pasos, los cuales son el entendimiento de los clientes y del mercado para posteriormente diseñar una estrategia impulsada por el cliente y lograr brindar valor al cliente. En la Figura 2 se puede apreciar el proceso lógico que sigue el modelo brindado por estos autores con mayor detalle.

En este sentido, se puede identificar que el proceso de elaboración del plan de marketing según Kotler y Armstrong consta de los siguientes pasos:



a. Conocimiento del mercado

Respecto al mercado, los autores consideran necesario tener un panorama lo suficientemente completo del macroentorno y del microentorno ya que son necesarios para identificar las tendencias y buscar oportunidades. El microentorno se refiere a los participantes cercanos a la organización, son aquellos que afectan su capacidad para servir a sus clientes, estos pueden ser la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes (los agentes más importantes según los autores), los competidores y los públicos. Por otro lado, el macroentorno se refiere a las fuerzas sociales más grandes y generales que tienen influencia en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales (Kotler & Armstrong, 2012, p. 66). Esta información advierte la clasificación de elementos que los autores consideran relevantes para conocer al entorno de la organización.

b. Conocimiento de las necesidades de los clientes

En este paso del proceso de marketing estratégico, los autores plantean la importancia de contar con la información necesaria y suficiente del mercado y de los clientes para poder continuar el proceso. Según Kotler y Armstrong, un buen sistema de información de marketing equilibra la información respecto a qué les gustaría tener a los usuarios, con lo que realmente necesitan y, además, con lo que es posible ofrecer (2012, p. 100).

El método por el que se obtiene esta valiosa información es la investigación de mercados. Esta es definida como “el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 103). La investigación de mercados es presentada como un proceso de cuatro pasos que incluye la definición del problema y de los objetivos de investigación, el desarrollo del plan de investigación para reunir información, la aplicación de dicho plan de investigación (reunir y analizar los datos) e interpretar e informar los hallazgos obtenidos (Kotler & Armstrong, 2012, p. 103). Como lo indican los autores, este método va a estar basado en qué información es la que desea la organización o con qué objetivo la necesita, de esto dependerá el tipo de investigación que se debe realizar (observacional, etnográfica, experimental), las vías de contacto que se utilizarán y las herramientas (entrevistas, encuestas, focus group).

Es importante mencionar que Kotler y Armstrong afirman que las pequeñas organizaciones, con presupuestos reducidos, también pueden realizar investigaciones de mercado, recomiendan utilizar la recolección de datos secundarios, la observación, las encuestas y los experimentos de manera eficaz. Sin embargo, advierten que, aunque tales técnicas de investigación informales son menos complejas y costosas, deben realizarse de forma cuidadosa igualmente. Las pequeñas organizaciones deben pensar detenidamente en los objetivos de la investigación, plantear preguntas de antemano, reconocer las predisposiciones producidas por muestras pequeñas e investigadores con escaso entrenamiento, y llevar a cabo la investigación de manera sistemática para evitar errores (Kotler & Armstrong, 2012, p. 122).

c. Diseñar la estrategia de marketing impulsada por los consumidores

Como resultado de la investigación de mercados, se va a obtener una información ya interpretada y analizada por la organización. Esta va a servir como insumo para la elaboración de la estrategia de comercialización impulsada por el cliente. Los primeros dos pasos al desarrollar dicha estrategia son la segmentación del mercado y la selección del mercado meta. En este paso se parte de la premisa de que “los compradores son demasiado numerosos, están muy distribuidos, y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas. Además, las propias empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 190). Por esto, la segmentación del mercado tiene gran relevancia; sin embargo, es un

proceso que tiene distintas formas de llevarse a cabo para desarrollar los perfiles de los segmentos de mercado resultantes, según los objetivos de marketing planteados inicialmente. El mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar (Kotler & Armstrong, 2012, p. 190).

En los dos pasos finales, la organización elige una propuesta de valor para el mercado meta seleccionado. Esta diferenciación implica en realidad diferenciar las ofertas de mercado de la empresa para crear un valor superior para los clientes. Por último, el posicionamiento consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta (Kotler & Armstrong, 2012, 190). Teniendo claro cuál es el posicionamiento que se desea alcanzar, todo este plan de marketing aterriza en una mezcla de marketing denominada las 4Ps del marketing, la cual será explicada más adelante. Con el planteamiento del mix de marketing o marketing operativo se finaliza el proceso.

1.2. Modelo de plan de marketing de Ricardo Hoyos

El siguiente modelo del proceso del plan de marketing es el definido por Ricardo Hoyos, profesional en mercadeo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, en su libro denominado “Plan de Marketing: diseño, implementación y control”. El cual se presenta de manera resumida en la Figura 2 del presente documento.

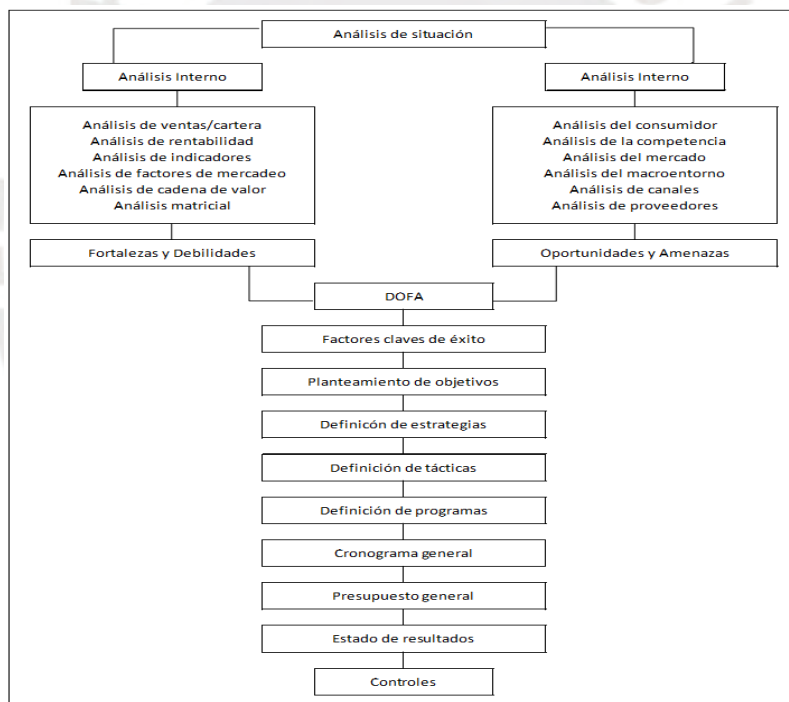
Este modelo inicia con el análisis de situación, el cual debe permitir evaluar en dónde se encuentra la empresa actualmente; luego se determinan los objetivos comerciales que definen a dónde se quiere llegar, y finalmente se define cómo se van a conseguir los objetivos, esto es la estrategia general mediante la cual se conseguirán dichos objetivos (Hoyos, 2013, p. 40). Hasta este punto, se presenta como un proceso bastante sencillo e intuitivo; sin embargo, para mayor precisión en el proceso de planificación, cada una de estas etapas se desglosa en etapas más específicas y con un mayor nivel de detalle. El autor menciona que el análisis de situación se compone del análisis interno y el análisis externo. El análisis interno consta de la revisión de siete elementos: ventas, cartera, indicadores de marketing, el análisis comparativo de los factores de marketing, el análisis de rentabilidad por producto o línea, el análisis de cadena de valor y el análisis matricial. Este provee una relación de las principales debilidades y fortalezas de una empresa en términos de marketing, las cuales luego serán adicionadas a las oportunidades y amenazas provenientes del análisis externo para construir la conocida matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA) (Hoyos, 2013, p. 40).

La matriz foda es una herramienta que permite tener identificados los factores críticos de éxito de una organización a partir de las fortalezas y debilidades (análisis interno) y amenazas y

oportunidades (análisis externo). El análisis externo incluye una revisión de la competencia, el consumidor (potencial y real), la industria (también conocida como negocio, sector o categoría), el microentorno (canales, proveedores y públicos) y el macroentorno (fuerzas político-legales, fuerzas demográficas, fuerzas socioculturales, fuerzas ecológicas, fuerzas económicas y fuerzas tecnológicas) (Hoyos, 2013, p. 40). Es importante tener todos estos elementos mapeados para continuar con el proceso de plan de marketing.

Es importante mencionar que, según Hoyos, es muy común que algunos empresarios inicien directamente con la herramienta, es decir, la matriz DOFA, sin haber realizado un escrutinio detallado de todas las variables que alimentan esta matriz (Hoyos, 2013, p. 41). Esto sucede porque muchos conocen detalladamente a su organización, por lo que asumen que no requieren de mayor análisis para realizar la matriz, pero esto es considerado un error ya que puede generar sesgos y generar que se tomen decisiones erróneas para la empresa.

Figura 3: Análisis de situación



Fuente: Ricardo Hoyos (2013)

Después de la elección de los factores críticos de éxito, se procede con la fijación de objetivos. Estos deben estar alineados a los indicadores de marketing establecidos previamente. En esta parte se incluye el pronóstico de ventas por línea o por producto, según la complejidad y las características de cada empresa; asimismo, el pronóstico de ventas se presenta mes a mes en el denominado plan de ventas, para poder hacer el seguimiento respectivo. Posteriormente, se tienen que definir las estrategias con las cuales se van a cumplir los objetivos, después de esto se

definen las tácticas, estas son, la manera específica de cómo se va a implementar una estrategia (Hoyos, 2013, p.41).

Una estrategia puede ser alimentada por varias tácticas a la vez; asimismo, cada táctica se convierte en un programa, el cual es una descripción detallada de cada táctica. Al tener definidos los programas particulares, se procede a elaborar un cronograma general, un presupuesto general y se definen los controles del plan. El último paso del plan es utilizando una herramienta definida como la cuenta de explotación o estado de resultados, en la cual se relacionan los ingresos con los egresos operativos, para tener como resultado final el análisis de rentabilidad esperado por cada línea o cada producto según se quiera. (Hoyos, 2013, p. 42).

2. Modelos de plan de marketing para Pymes

A continuación, se presentan los modelos de marketing enfocados en pymes. Se han encontrado los modelos de Alcaide (2013) y el de Sainz de Vicuña (2012), los cuales están enfocados a este tipo de empresas.

2.1. Modelo de plan de marketing de Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz y Smith

El siguiente modelo por detallar es el modelo desarrollado por Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz y Smith el cual está centrado en pymes. Este modelo consiste en un proceso estructurado en tres fases compuestas por seis etapas. Tal como se muestra en la Figura 4, dentro de estas etapas se encuentran la descripción de la situación actual, el análisis de la situación actual, la fijación de objetivos de marketing, la creación de las estrategias de marketing, las acciones operativas del marketing y el análisis del cumplimiento de los objetivos. (Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz, Smith, 2013)

Figura 4: Proceso de plan de marketing

FASE ANALÍTICA		FASE ESTRATÉGICA		FASE OPERATIVA	
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5	ETAPA 6
Descripción situación actual	Análisis de la situación	Fijación de objetivos	Estrategias de marketing	Acciones de marketing	Control

Fuente: Fuente: Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz, Smith (2013)

a. Descripción de la situación actual

La descripción de la situación actual consiste en detallar la situación externa e interna de la empresa. Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz y Smith afirma que; “El objetivo de la primera etapa, consiste en describir la situación actual externa e interna, en la que se encuentra la

empresa. Para ello se ha recopilado la máxima información posible para consolidar una base sólida para el plan.” (Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz, Smith, 2013)

En primer lugar, para la recopilación de información se debe dividir a la situación externa en cuatro puntos; entorno general, entorno sectorial, entorno competitivo y mercado. Dentro del entorno general se debe identificar aspectos económicos, demográficos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y políticos, legales que afecten a la empresa. Para ello, se puede implementar la matriz PESTEL, herramienta para identificar puntos que afecten a la organización. Luego, en el entorno sectorial se debe recopilar datos relacionados a la evolución del sector como; las barreras de entrada al mercado, proveedores del sector y datos sobre los clientes a los que se planea dirigir la empresa. Además, en el entorno competitivo se debe detallar y presentar información sobre posibles competidores de la empresa y sus características. Y dentro de la información de mercado se debe incluir datos sobre tendencias del mercado, precios, distribuidores y demás información que pueda influir en costos y decisiones a tomar.

En segundo lugar, se encuentra la recopilación de información interna de la empresa, para que se pueda evaluar a las organizaciones desde adentro. Algunos factores que se pueden incluir en este punto es la producción, las finanzas, el historial de ventas, el marketing utilizado, la estructura y a los clientes.

b. Análisis de la situación

Para el análisis de la situación de la empresa, Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz y Smith recomiendan la aplicación de la herramienta estratégica de DAFO, ya que de esta manera se puede identificar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la organización. (Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz, Smith, 2013) Para el llenado de la figura DAFO se requiere de toda la información detallada en la descripción de la situación actual.

Figura 5: DAFO

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVOS	DEBILIDADES - ¿Qué debilidades presenta nuestra empresa? - ¿Qué se puede mejorar? - ¿Qué tenemos que evitar? - ¿Qué evita que los clientes nos compren? - ¿Qué perciben nuestros clientes como debilidad? - Si fuéramos nuestra competencia, ¿Qué atacaríamos de nuestra empresa?	AMENAZAS - ¿Qué obstáculos podremos encontrar? - ¿Existen problemas de capital o financiación? - ¿Qué acciones realtra la competencia? (Invierte más en I+D, realiza nuevos lanzamientos, evaluaciones más rápidas) - ¿Qué factores externos pueden amenazar nuestros objetivos? - ¿Alguna amenaza puede impedir totalmente la actividad de nuestra empresa?
	FORTALEZAS - ¿Qué ventaja presenta nuestra empresa? - ¿Qué hace a nuestra empresa mejor que otras? - ¿Qué recursos de bajo coste tenemos disponibles? - ¿Qué perciben nuestros clientes como fortalezas? - ¿Qué cosas hacen que sea posible clientes decida comprarnos? - ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en productos, distribución o marca?	OPORTUNIDADES - ¿Qué oportunidades presenta nuestra empresa? - ¿Existen cambios en tecnología favorables? - ¿Existen cambios políticos o en normativa legal que nos puedan favorecer? - ¿Existen cambios sociales o de modo de vida favorables? - ¿Hay tendencias de mercado, relacionadas con nuestra empresa?

Fuente: Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz, Smith (2013)

c. Fijación de objetivos

Posterior al análisis de la situación actual de la empresa, esta se encuentra en la posibilidad de establecer objetivos que la empresa desea alcanzar desde el enfoque del marketing. Estos objetivos deben ser coherentes con la situación de la empresa, claros para toda la organización, concretos, con plazos establecidos, realistas, retadoras y coordinados y aceptados por el equipo de trabajo. Existen objetivos relacionados al nivel de ventas, la rentabilidad de la empresa, la participación de mercado, la fidelización de clientes y su nivel de satisfacción.

d. Estrategias de marketing

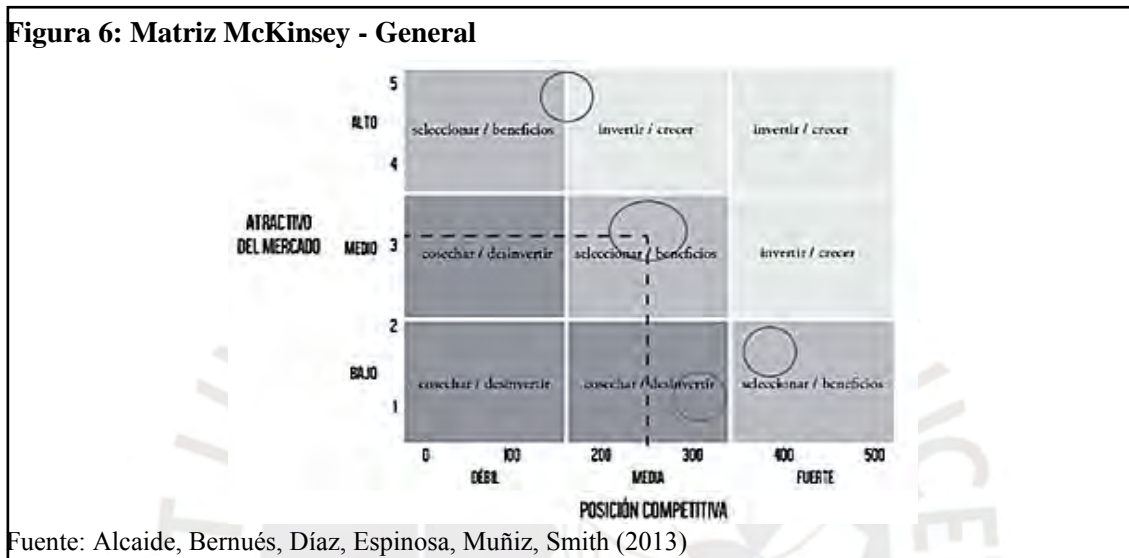
Tal como se mencionó anteriormente dentro de MYPES existe una falta de conocimiento y enfoque en el proceso de elaboración de estrategias de marketing. Para ello, se describe el proceso de elaboración de la estrategia de comercialización adecuada para la empresa.

El primer paso para la elaboración de la estrategia de marketing consiste en la definición de la cartera de productos de la empresa. Y para comprender la importancia de la estrategia para la cartera de productos dentro de la estrategia de marketing, es necesario conocer el concepto de producto y cartera de productos.

Actualmente, una pequeña o mediana empresa comercializa diversos productos los cuales pueden ser o no de la misma línea. Además, cada producto o línea de productos poseen diferentes objetivos. Por lo tanto, la importancia de implementar una estrategia para la cartera de productos

en las pequeñas o medianas empresas radica en la asignación efectiva de sus recursos para asegurar el logro de los objetivos. Con ese fin se utiliza la herramienta de marketing conocida como “Matriz McKinsey - General Electric” o “Matriz atractivo – competitividad”. Esta herramienta busca clasificar a los productos en dos dimensiones, primero, en cuanto atractivo es para el mercado y en su posición competitiva. Esta herramienta ayuda a definir qué producto o productos agregar en la cartera y en qué situación invertir y cuales productos deben abandonarse o descontinuarse.

Figura 6: Matriz McKinsey - General



Fuente: Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz, Smith (2013)

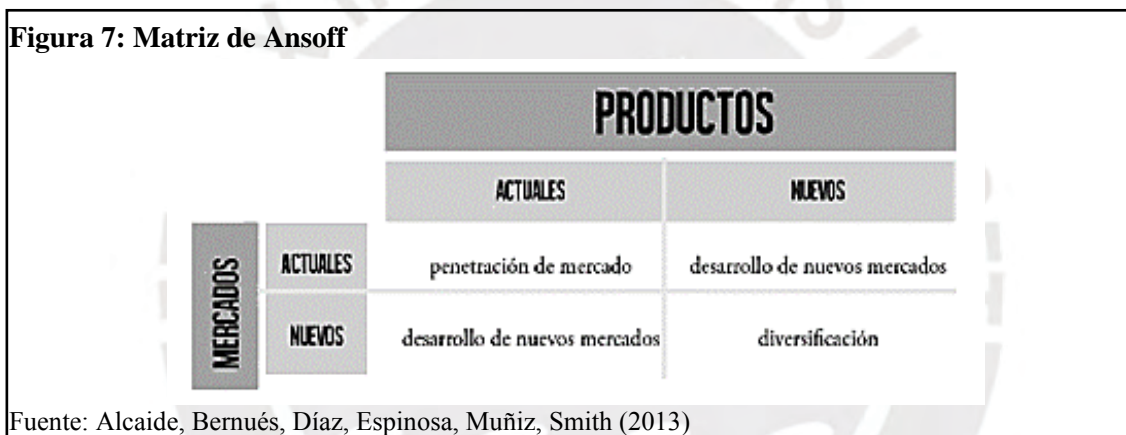
Para la ejecución de la matriz se requiere de la identificación de los factores externos, como el conocimiento del sector, y los factores internos, como la imagen, productividad, ventajas competitivas, etc. Posterior a ello, se establece la importancia mediante ponderaciones, las cuales deben sumar 100 y puntuación que deben ir del 1 al 5 donde el 1 es el mínimo y el 5 es el máximo. Luego se multiplica la ponderación con la puntuación y se suman para obtener un puntaje total para cada eje. El resultado de ello debe representarse de manera gráfica como la (Figura 6), para poder identificar la decisión correspondiente.

Los resultados de la matriz son soporte para tomar decisiones de inversión, las cuales se dividen en crecer, seleccionar o cosechar. Las decisiones de cada cuadrante son las siguientes:

- Ante una posición débil en mercados atractivos, la empresa puede mejorar su posición invirtiendo.
- Ante una posición fuerte en mercados atractivos, la empresa debe buscar mantener su posición.
- Ante una posición débil y un mercado poco atractivo, la empresa debe desinvertir y abandonar dicho mercado.

- Ante una posición fuerte en un mercado poco atractivo, la empresa debería mantener sus ventajas competitivas que le permiten mantener su posición y enfocar los puntos débiles.
- En el punto medio se puede afirmar que la empresa se encuentra en situación competitiva intermedia.
- Ante una posición baja en un mercado medio atractivo, la empresa puede invertir y expandirse, pero de manera limitada.

Otra herramienta de marketing que es utilizada para la estrategia de producto es la Matriz Ansoff o “Matriz Producto - Mercado”. La matriz de Ansoff (Figura 7), permite describir opciones estratégicas basándose en el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, esto se obtiene del análisis DOFA o FODA.



La matriz resulta efectiva para pequeñas y medianas empresas que tienen objetivos definidos. Además, cada cuadrante determina una estrategia diferente basándose en la situación actual y las novedades. En primer lugar, la estrategia de penetración de mercado se produce cuando la empresa busca aumentar su demanda con sus productos actuales y en el mercado actual. En segundo lugar, la estrategia de desarrollo de nuevos productos se genera cuando la empresa busca generar nuevos productos para su mercado actual. En tercer lugar, la estrategia de desarrollo de nuevos mercados implica la búsqueda de nuevos mercados para insertar sus productos. Por último, la estrategia de diversificación la cual consiste en desarrollar nuevos productos para un nuevo mercado.

Posterior al desarrollo de la estrategia de la cartera de productos, las pymes deben realizar la segmentación del mercado. Esta consiste en: “Separar el mercado en grupos de consumidores y prospectos (posibles consumidores), de manera tal de elegir el mejor plan de marketing para cada uno” (Bonoma, 1984). Tomando la definición de Bonoma, se puede demostrar que la

importancia de una estrategia de segmentación radica en que no todos los consumidores son iguales, por lo que se debe dividir el mercado en grupos que posean características similares, para de esta manera poder plantear objetivos y estrategias precisas y poder obtener mejores resultados.

Existen cuatro criterios de segmentación clásicos que son; Segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Por otro lado, Kotler presenta un modelo de segmentación de tres etapas. En primer lugar, la etapa de segmentación de mercado busca identificar y detallar el perfil de los consumidores y posibles consumidores. Esta se divide en dos fases; primero, se realiza el análisis de agrupamiento, el cual consiste en identificar las características comunes para ser usadas como la base del segmento. Segundo, se realiza el análisis de discriminante el cual consiste en separar a los individuos en grupos excluyentes basándose en las variables observadas que definen la conducta de compra diferente.

En segundo lugar, se encuentra la etapa de selección del mercado meta la cual busca determinar el segmento de mercado donde la empresa tenga mayor oportunidad de venta. Para ello, se utilizan las técnicas de mapas conceptuales, para unir las variables de la segmentación con los atributos del producto, y el análisis de regresión, para analizar la frecuencia de consumo con las variables (criterios) de segmentación. Tras el análisis del mapa conceptual y la regresión, Abell plantea cinco posturas de mercados meta los cuales son (Abell. D, 1980);

- La “Concentración en un solo segmento” implica que la empresa posee un alto conocimiento del mercado por lo cual existe poca diversificación del riesgo por entrar a nuevos mercados.
- La “Especialización selectiva” promueve la diversificación de riesgos a mercados específicos y donde se posee algún conocimiento.
- La “Especialización del producto” se basa en un alto conocimiento y posicionamiento del producto lo cual crea posibles riesgos de suplantación del producto por uno novedoso o mejorado en el mercado.
- La “Especialización del mercado” fomenta la amplitud de la cartera de productos enfocadas a un solo mercado lo que genera que la empresa posea un alto nivel de dependencia de un solo mercado
- La “Cobertura total del mercado” implica la diversificación y el conocimiento del mercado.

El tercer paso dentro del proceso de elaboración de una estrategia de comercialización es analizar el nivel posicionamiento del producto o servicio. El posicionamiento comienza con un

producto. Un bien, un servicio, una empresa, una organización, o incluso una persona. Pero definir un nicho no es lo que haces con un producto, sino lo que haces con la mente de los clientes potenciales. En otras palabras, el producto se coloca en la mente del cliente potencial. (Ries. A. & Trout. J, 2001). Como se mencionó anteriormente, el logro del posicionamiento de la empresa se debe a que la estrategia de marketing elegida debe estar enfocada en el mercado escogido. Una estrategia de posicionamiento plantea la importancia del lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores frente a la competencia.

Es de conocimiento que en el caso de las pequeñas y medianas empresas existe una gran cantidad de competidores para un producto. Es por ello por lo que la empresa que logre adaptar una estrategia efectiva podrá lograr el posicionamiento y el reto siguiente sería mantener dicho posicionamiento. Es en ese punto que las empresas deben estar en un constante cambio de estrategia.

Según Kotler, existen siete tipos de estrategias de posicionamiento adecuadas para las pequeñas y medianas empresas. Primero, el Posicionamiento de atributos que busca resaltar los atributos del producto y los beneficios que estos brindan. Segundo, el Posicionamiento de ventajas resalta la diferenciación y propuesta de valor del producto. Tercero, el posicionamiento de uso y aplicación resalta la finalidad del producto y la facilidad de su uso. Cuarto, el Posicionamiento de usuario busca explicar las necesidades del consumidor y brindar en su estrategia un enfoque en ellos. Quinto, el Posicionamiento de competidores resalta las ventajas competitivas frente a sus competidores. Por último, el Posicionamiento por categoría de productos se da cuando el producto logra posicionarse como líder de la categoría de producto en la que se encuentra. (Kotler. P,2000)

Posterior a la definición de la cartera de productos, del mercado objetivo y el análisis del posicionamiento, las pymes pueden comenzar con la aplicación del marketing operativo o marketing funcional. Este comprende el concepto del marketing mix o como lo desarrolló McCarthy el marketing de las cuatro pes; producto, precio, plaza y promoción, estas variables deben relacionarse al momento de aplicarse para el logro de los objetivos propuestos. “El marketing-mix se define como el conjunto de variables, instrumentos o herramientas, que se pueden coordinar, manejar, manipular o combinar en un programa de marketing. Este se encuentra a disposición del gerente de marketing y tiene por objetivo lo siguiente: producir, alcanzar o influir sobre la respuesta deseada en el mercado objetivo, lograr los objetivos de marketing de la empresa o satisfacer al mercado objetivo” (Vallet & Frasquet, 2005). Esto quiere decir que, en esta etapa, la estrategia de comercialización se aterriza a acciones concretas orientadas al logro de objetivos de las pymes y para atender al público objetivo.

En primer lugar, la variable “Producto” contiene lo que la empresa está ofreciendo a los consumidores, esto pueden ser bienes o servicios. La marca, imagen, empaquetado y otros servicios que acompañan a la adquisición del producto también están incluidos en esta variable. En segundo lugar, se encuentra el precio que significa a la cantidad de dinero fijada para realizar este intercambio. La fijación del precio del producto es una de las etapas importantes debido a que comprende los costos incurridos para la elaboración, la preferencia del consumidor, la mano de obra, el mercado, entre otros. En tercer lugar, la plaza comprende los canales donde se comercializará el producto. Por último, la promoción consiste en la comunicación de la empresa con el consumidor desde dar a conocer el producto, aumentar el alcance del producto y fidelizar la relación con los consumidores.

e. Marketing operativo: Plan de acción

Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz y Smith afirman que; “El marketing operativo permite, a través de acciones, llevar a cabo las estrategias de marketing definidas en la etapa anterior y cumplir los objetivos fijados (...) el marketing operativo ocupa niveles tácticos de implementar acciones y tareas a corto y medio plazo.” (Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz & Smith, 2013)

Para ello se recomienda planear acciones por categorías como; acciones relacionadas al producto, precios, comunicación, distribución y ventas; dentro de un gráfico de plan de acción como el que se presenta en la Figura 8.

Figura 8: Plan de acción

ACCIÓN	INICIO	FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	FINALIZACIÓN
MEJORAS EN PRODUCTO X	febrero	abril	dpto. técnico	1500€
ACTUALIZACIÓN DEL DISEÑO DE PACKAGING PRODUCTO X	marzo	abril	dpto. marketing	2000€
REDISEÑO DE LA MARCA	febrero	marzo	dpto. marketing	1000€
SERVICIO ENTREGA A DOMICILIO EN CAMPAÑA PROMOCIÓN	noviembre	enero	dpto. logística	3000€

Fuente: Alcaide, Bernués, Díaz, Espinosa, Muñiz, Smith (2013)

f. Control y seguimiento

Dentro de la última etapa se encuentra el control, cumplimiento y seguimiento, esta etapa consiste en el establecimiento de KPI’s desarrollados para evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de marketing y en los plazos establecidos para ellos. Esto puede

determinar el éxito del plan elaborado y evidenciar las dificultades que presenta. Además, dentro de este periodo se evalúa el desempeño de todo el equipo involucrado en el desarrollo del plan de marketing planteado.

2.2. Modelo de plan de marketing de José María Sainz de Vicuña

El siguiente modelo de plan de marketing es el definido por José María Sainz de Vicuña, en su libro denominado “El Plan de Marketing en la PYME”. El cual se presenta de manera resumida en el siguiente en la Figura 9.

Figura 9: Esquema de plan de marketing



Fuente: José María Sainz de Vicuña (2012)

Este modelo consiste en un proceso estructurado en tres fases compuestas por cinco etapas. Tal como se muestra en la Figura 9, dentro de estas etapas se encuentran el análisis de la situación externa e interna, diagnóstico de la situación, objetivos de marketing, estrategias de marketing y por último las decisiones operativas de marketing.

a. Análisis de la situación interna

“Con el análisis de la situación interna se pretende ayudar a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing” (Sainz de Vicuña, 2012). Con respecto a los objetivos, en esta etapa se busca reconocer los objetivos de la empresa y los objetivos esperados del marketing. Además, busca identificar la estrategia de marketing que viene utilizando la empresa, para ello se requiere conocer el mercado y los productos, al segmento al que se dirige, el nivel de posicionamiento y el marketing mix (productos, precios, distribución,

comunicación) que se viene utilizando. También, se requiere conocer los recursos humanos y materiales destinados para el alcance de los objetivos.

En síntesis, esta etapa consiste en analizar factores relacionados con los objetivos de la empresa, general y de marketing, y en el análisis de las estrategias de marketing que vienen realizando.

b. Análisis de la situación externa

“El primer punto de referencia, a la hora de analizar la situación externa, es el mercado por aquellos elementos no controlables que determinan el entorno” (Sainz de Vicuña, 2012). Se considera que el punto más relevante del análisis externo es el análisis del mercado. Este posee varios aspectos los cuales se presentan en la Figura 10.



Los aspectos más importantes en el análisis de mercado se refieren en primer lugar a la estructura de mercado. Este explica cuál es la situación actual del mercado, conocer a los competidores de la empresa, identificar a las nuevas empresas entrantes, reconocer los productos sustitutos y analizar los canales de distribución relacionado con la empresa. Además, busca describir la naturaleza del mercado, explicando la situación, perfil, competidores y evolución de los segmentos del mercado.

c. Diagnóstico de la situación

“En todo plan de marketing, el diagnóstico de la situación supone una síntesis del análisis previo, en la que se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno (y que, por tanto, no son controlables) y las fortalezas y debilidades con las que cuenta nuestra empresa (necesariamente controlables).” (Sainz de Vicuña, 2012) Para realizar el diagnóstico de la

situación en un PYME con la información anteriormente encontrada la mejor herramienta es el análisis DAFO que se presenta en la Figura 11. Este análisis involucra identificar las oportunidades y amenazas con enfoque en marketing, y las fortalezas y debilidades de marketing de la empresa.

Figura 11: Diagnóstico de la situación



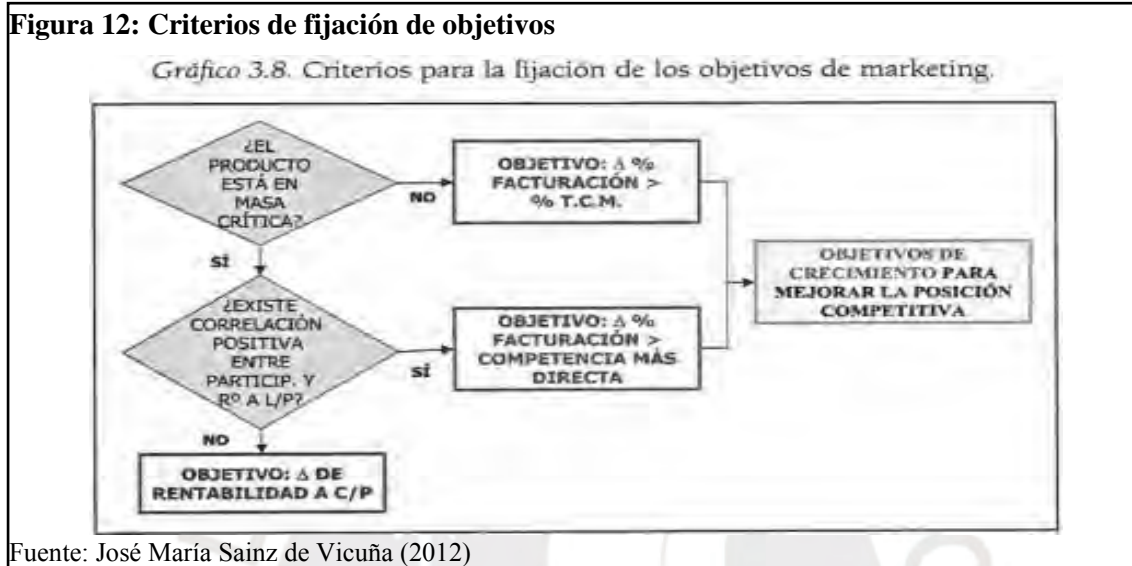
d. Fijación de objetivos de marketing

Para poder elegir la estrategia de marketing a utilizar se requiere definir los objetivos de marketing. En primer lugar, existen dos tipos de objetivos; los objetivos cuantitativos, con logros medibles, y cualitativos, con metas poco tangibles.

- **Objetivos cuantitativos:** incluyen porcentaje de participación de mercado, rentabilidad, volumen de ventas, nivel de penetración, margen de contribución y nivel de cobertura.
- **Objetivos cualitativos:** suelen referir a la notoriedad e imagen de marca, producto o servicio, liderazgo del mercado y posicionamiento. (Sainz de Vicuña, 2012)

En segundo lugar, se debe evaluar los dos criterios de elección de objetivos que se presentan en la figura 12. El primer objetivo es referido como masa crítica, la cual representa la dimensión del producto, marca, actividades o de la empresa. Luego de haber cumplido con el primer criterio de elección, se debe cumplir con el segundo criterio que evalúa si existe o no una correlación entre la participación de mercado y rentabilidad a largo plazo para poder identificar el liderazgo en el mercado o en el segmento elegido a un largo plazo u obtener la rentabilidad en un corto plazo.

Los pequeños negocios y las pequeñas y medianas empresas primero deben encontrar la forma de consolidarse y lograr un cierto nivel de rentabilidad en el corto plazo, hacerse a la idea de que no alcanzarán un ritmo de crecimiento como el de una empresa grande. Como tal, su sistema objetivo es: El primero es consolidación (supervivencia); el segundo es la rentabilidad a corto plazo y el tercero es alta tasa de crecimiento (Sainz de Vicuña, 2012)



e. Definición de las estrategias de marketing

Una vez definidos los objetivos, es necesario saber cómo se van a alcanzar. Según Sainz de Vicuña (2012), el primer nivel de la estrategia que se debe definir es la estrategia de cartera de productos. Posteriormente, se enfocará en la estrategia de segmentación y posicionamiento; luego, la estrategia de fidelización. Finalmente, se debe definir la estrategia funcional o marketing mix.

Para la fijación de la cartera de productos, la matriz de Ansoff proporciona las opciones estratégicas de expansión y diversificación que tiene una pyme en función de la novedad de los productos y los mercados, esta es especialmente indicada cuando la organización se ha planteado objetivos de crecimiento. (Sainz de Vicuña, 2012)

Posteriormente, se pasa al nivel de las estrategias de segmentación y posicionamiento, en el cual se definirá una estrategia por cada producto-mercado elegido en la cartera anteriormente. La estrategia de segmentación implica elegir por cuál de los segmentos en los que se ha clasificado el mercado apostará la empresa. Esta puede ser de tres tipos: diferenciada (cada segmento de mercado tiene una oferta y posicionamiento diferente), indiferenciada (todos los segmentos de mercado tienen la misma oferta y posicionamiento) o concentrada (se concentran los esfuerzos en segmentos determinados). Asimismo, la empresa clasifica los segmentos identificados en función

del atractivo que tengan, la adecuación de la oferta de los competidores y la capacidad de la organización para adecuar su oferta.

Estos son:

- Segmentos Estratégicos: Aquellos a los que se va a dirigir la organización
- Segmentos Estratégicos-Prioritarios: Aquellos en los que se va a concentrar mayor esfuerzo comercial y de marketing
- Segmentos no estratégicos: Aquellos que tendrá poca atención en marketing

Asimismo, la estrategia de posicionamiento implica definir la manera en que la empresa busca ser percibida por el consumidor o usuario en comparación con la competencia. Según el autor, esta puede ser planteada en función a la comparación con la competencia, por una ventaja aportada por el producto, utilizando la personalidad o imagen de empresa, una situación de consumo, etc. (Sainz de Vicuña, 2012)

Los sustentos de la estrategia de fidelización son los siguientes: el marketing relacional y la gestión del valor percibido. El primero es la herramienta que ayuda a conseguir la confianza del cliente en el largo plazo, implica crear lazos estables que beneficien a ambas partes. La segunda se trata de aumentar el valor de la compra realizada para el cliente con el fin de aumentar su satisfacción y aumentar la competitividad de la organización. Los compradores dan valor a los productos en función del valor de compra (envase, imagen de marca y posicionamiento), valor de uso (rendimiento, calidad, facilidad de uso, seguridad e imagen de marca) y valor final (valor residual, costos reales o psicológicos). (Sainz de Vicuña, 2012)

Para la definición de la estrategia funcional, las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son producto, distribución y ventas, precio y comunicación. Para definir estos aspectos es muy importante tener presentes los recursos humanos y financieros con los que se puede contar. (Sainz de Vicuña, 2012)

f. Decisiones operativas de marketing

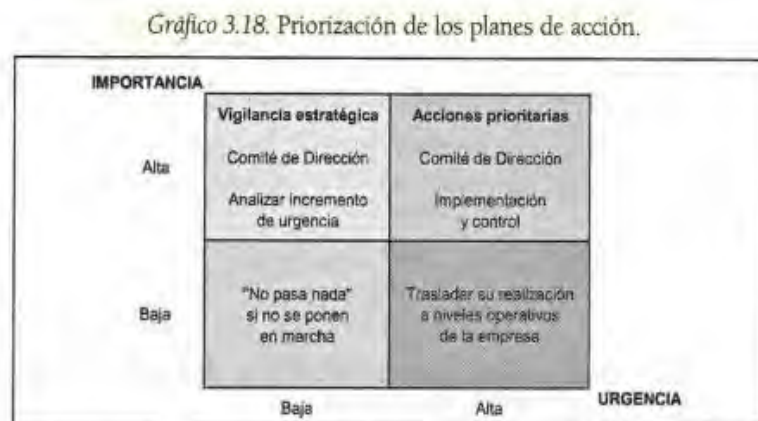
En la etapa de la toma de decisiones operativas de marketing, se procede a la elaboración de planes de acción, la priorización de las acciones y a la realización del presupuesto y/o de explotación previsional.

El descenso al ámbito operativo se realiza en la elaboración de los planes de acción, estos se traducen en acciones concretas. Estas acciones se pueden orientar a los productos, a los precios, a los canales de distribución y fuerza de ventas o a la comunicación. Es importante que cuenten con un responsable que supervise su ejecución, con plazos establecidos y con recursos asignados.

El autor menciona que estas acciones pueden ser priorizadas atendiendo a dos criterios: la importancia y la urgencia. (Sainz de Vicuña, 2012)

Después de la revisión de los modelos anteriormente mencionados, se concluye que, la correcta elaboración del plan de marketing es un proceso que requiere de análisis previo y amplio conocimiento del ambiente en el que se va a desarrollar la organización.

Figura 13: Priorización del plan de acción



Fuente: José María Sainz de Vicuña (2012)

Respecto a los modelos de marketing estratégico, se ha decidido utilizar la combinación de dos modelos, el propuesto por Sainz de Vicuña en su libro "El plan de marketing en la Pyme" y el de Alcaide, Bernués, Diaz, Espinoza, Muñiz y Smith en su libro titulado "Marketing para Pymes" El primero fue seleccionado ya que es uno de los modelos más orientado al sector que se está estudiando, los cuales son los pequeños productores de pisco en la provincia de Ica. Este modelo, además, es el más completo pues se explican todas las etapas a profundidad. Sin embargo, carece de la integración del paso de seguimiento y control incluido en el proceso de elaboración del plan de marketing; el cual sí es considerado en el modelo de Alcaide. Es por ello por lo que se optó por una combinación de ambos en esta última etapa.

3. Modelo de plan de marketing adaptado

Como se mencionó anteriormente, el modelo de plan de marketing que se utilizará para el presente trabajo de investigación es una combinación del modelo presentado por Sainz de Vicuña y el presentado por Alcaide. Se ha decidido tomar elementos de ambos porque, a pesar de que son muy similares, al revisar el nivel de profundidad con el que abordan cada una de las etapas y fases de sus respectivos modelos, se ha notado que mencionan aspectos, definiciones y herramientas distintas. En general, se ha visto que hay aspectos que uno toma en cuenta para ciertas etapas, que el otro no considera o no profundiza. A continuación, se explicarán qué aspectos se tomarán en cuenta según cada fase y etapa, estas se presentan en la Figura 14.

Figura 14: Modelo de plan de marketing adaptado

FASE ANALÍTICA		FASE ESTRATÉGICA		FASE OPERATIVA	
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING		DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING	SEGUIMIENTO Y CONTROL
1. Análisis de la situación externa 2. Análisis de la situación interna Herramientas: - PESTEL - Segmentación - Posicionamiento - Marketing mix	Diagnostico de la situación Herramientas: - Identificación de ventajas competitivas - Desventajas competitivas	Fijación de objetivos de marketing Herramientas: - Objetivos SMART - Objetivos cuantitativos - Objetivos cualitativos	Estrategias de marketing Herramientas: - Estrategia de cartera - Estrategia de segmentación - Estrategia de posicionamiento - Estrategia de fidelización - Estrategia funcional	Plan de acción Herramientas: - Acciones relativas a productos - Acciones relativas a precios - Acciones relativas a distribución y ventas - Acciones relativas a comunicación	Seguimiento y control del plan Herramientas: - Cuadro de mando - Indicadores claves

Ambos autores concuerdan en que en esta primera fase se realice un análisis de la situación externa e interna con respecto a la organización, para realizar un diagnóstico de la situación contemplando ambos aspectos.

En la etapa 1, se centra en el análisis de la situación externa e interna de la organización. Según el modelo de Sainz de Vicuña, primero se analiza la situación interna y luego la externa para pasar al diagnóstico en la siguiente etapa; por otro lado, el modelo de Alcaide muestra una situación inversa, que se inicia con la descripción de la situación externa; luego, la descripción de la situación interna, para realizar un análisis de ambas en la siguiente etapa. Se ha definido seguir el orden propuesto por Alcaide en esta etapa, pues es más conveniente detallar la información de los factores externos primero por ser aspectos incontrolables por la empresa. Según Sainz de Vicuña, el aspecto más relevante del análisis externo es el que se refiere al mercado sobre el que se está actuando, directamente se enfoca en definir el mercado relevante, pero en este aspecto se ha preferido en enfoque de Alcaide ya que indica que también hay que considerar la información que afecta al entorno general, la relacionada con los datos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medio ambientales y legales.

Respecto a la descripción de la situación interna, ambos autores coinciden en que esta etapa va a permitir conocer la situación real en la que se encuentra la empresa; sin embargo, el modelo de Alcaide brinda una relación de preguntas que se debe realizar la organización en temas de objetivos, segmentación, posicionamiento y marketing mix, lo cual permite profundizar más en el tema. Esta relación de preguntas se ha utilizado para elaborar la guía de entrevistas a profundidad que se utilizará más adelante en el presente trabajo (ver Anexo H),

En la etapa 2, tanto el modelo de Sainz de Vicuña como el modelo de Alcaide sugieren la utilización de la herramienta de análisis conocida como DAFO (acrónimo que recoge las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades). Sin embargo, en el libro de Alcaide, este análisis viene acompañado con una relación de preguntas por cada aspecto a considerar. Esto permite profundizar y utilizar de mejor manera esta herramienta, con el fin de ver con claridad las debilidades y fortalezas (análisis interno) y las amenazas y oportunidades (análisis externo) que tiene la organización (ver Figura 4).

En la etapa 3, ambos autores coinciden que sigue la fijación de objetivos. Según Sainz de Vicuña, estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, dependiendo de a qué hacen referencia. Sin embargo, para esta etapa, se ha visto conveniente tomar la precisión del modelo de Alcaide en la que indica las características que deben tener los objetivos de marketing para estar correctamente formulados. Estos deben ser adecuados y coherentes, definidos claramente, concretos, medibles en el tiempo, realistas y retadores, y aceptados por la empresa.

Respecto a la etapa 4, el modelo de Sainz de Vicuña es mucho más claro al explicar una vez establecidos los objetivos, se debe empezar a definir la estrategia de marketing que se va a seguir y esta va a tener cuatro niveles para desarrollar. El primero de ellos es la estrategia de cartera de productos, el siguiente es la estrategia de segmentación y posicionamiento, luego sigue la estrategia de fidelización y finalmente, la estrategia funcional (marketing mix), las cuales fueron detalladas en la sección anterior en la que se explicó el modelo de este autor. Al tener esta etapa explicada de manera más precisa, clara y con detalle, se ha preferido este modelo sobre el de Alcaide para esta sección, a pesar de que ambos abarcan las mismas etapas de estrategias.

La etapa 5, es la correspondiente a la elaboración de planes de acción. Esta es una etapa en la que hay un consenso casi por completo respecto a lo que implica y qué aspectos toma en cuenta. En esta, ambos autores coinciden en que las acciones pueden estar orientadas a los productos, a los precios, a la distribución y ventas o a la comunicación.

En el caso de la etapa 6, Sainz de Vicuña no contempla dentro del plan de marketing una etapa de seguimiento y control, solo lo toma como una acción adicional en función al plan de marketing, que para él finaliza en la quinta etapa. Sin embargo, al igual que en el modelo de Alcaide, menciona que para realizar el seguimiento y control puede resultar muy útil el uso de un cuadro de mando, el cual contiene gráficos que muestren la evolución de las ventas, tablas de evolución de las ventas según productos, mercados, canales de distribución, etc. Asimismo, ambos autores mencionan que se deben usar ratios de diversa índole que puedan servir como indicadores.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En esta sección se realizará una descripción del mercado de los pequeños productores de pisco en la provincia de Ica, lo cual incluye las características del sector, las del producto que comercializan y su regulación legal y los principales actores que lo conforman.

1. Las MYPES en el Perú

En el Perú las MYPES son definidas como “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que desarrolla actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Decreto Legislativo N°1086). Como se puede observar, las MYPES por más pequeñas que sean son consideradas unidades económicas formales con derechos y responsabilidades.

Así mismo, el presidente de la CONFIEP, Roque Benavides, “resaltó la importancia de las PYMES como principal motor de la economía peruana, ya que genera empleo a más de 7 millones de compatriotas, es decir, el 45% de la PEA, lo que representa el 21% del PBI nacional” (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, 2020). Es debido a esto que las MYPES son consideradas sumamente importantes en la economía peruana no solo por lo que facturan en conjunto sino por la creación de trabajo.

Por el lado de las ventas, para Cabrera (2019), las empresas son consideradas MYPES cuando alcanzan una facturación anual no mayor a 1700 UIT.

2. Descripción del sector de pequeños productores y comercializadores de pisco en la provincia de Ica

Figura 15: Cantidad de empresas productoras de Pisco con denominación de origen



La investigación del sector empezó por identificar cuántas y qué clase de empresas son las que desarrollan esta actividad de comercialización de pisco. Dentro del portal del Ministerio de Producción, se encuentra el Directorio de Productores de Pisco dentro del cual se muestra un listado de empresas productoras de pisco con denominación de origen. El Directorio de Productores de Pisco (2021), funciona como una herramienta que tiene como finalidad difundir la oferta de dicho producto al publicar la información de contacto de los productores que cuentan con "Registro de Denominación de Origen" a fin de facilitar su acercamiento con sus posibles clientes. (Produce, 2021) El listado muestra que actualmente en el Perú existen 524 empresas, de las cuales el 45% de ellas pertenecen a Ica, siendo 237 empresas en Ica divididas entre Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. La Figura 15 muestra la distribución de empresas productoras de Pisco dentro del Perú.

Según los registros en SUNAT, dentro de las empresas pisqueras de Ica, se puede observar que un mayor porcentaje corresponde a microempresas. Sin embargo, según el Sr. Sotelo (representante de la bodega Pisco Sotelo S.A.C.), muchas de estas empresas son creadas a fin ser actividad económica de sustento familiar y no con expectativas de crecimiento empresarial a futuro. (Sotelo J, 2021)

Respecto al producto que comercializan estas empresas, principalmente es el pisco. Este puede ser elaborado solamente con uvas pisqueras. Existen ocho tipos de uvas pisqueras divididas en dos categorías; uvas aromáticas y uvas no aromáticas. Dentro de las uvas aromáticas encontramos las uvas moscateles, Italia, albilla y torontel. En las uvas no aromáticas encontramos las siguientes: molar, quebranta, uvina y negra criolla. Por otro lado, existen 3 tipos de clasificación del pisco los cuales son:

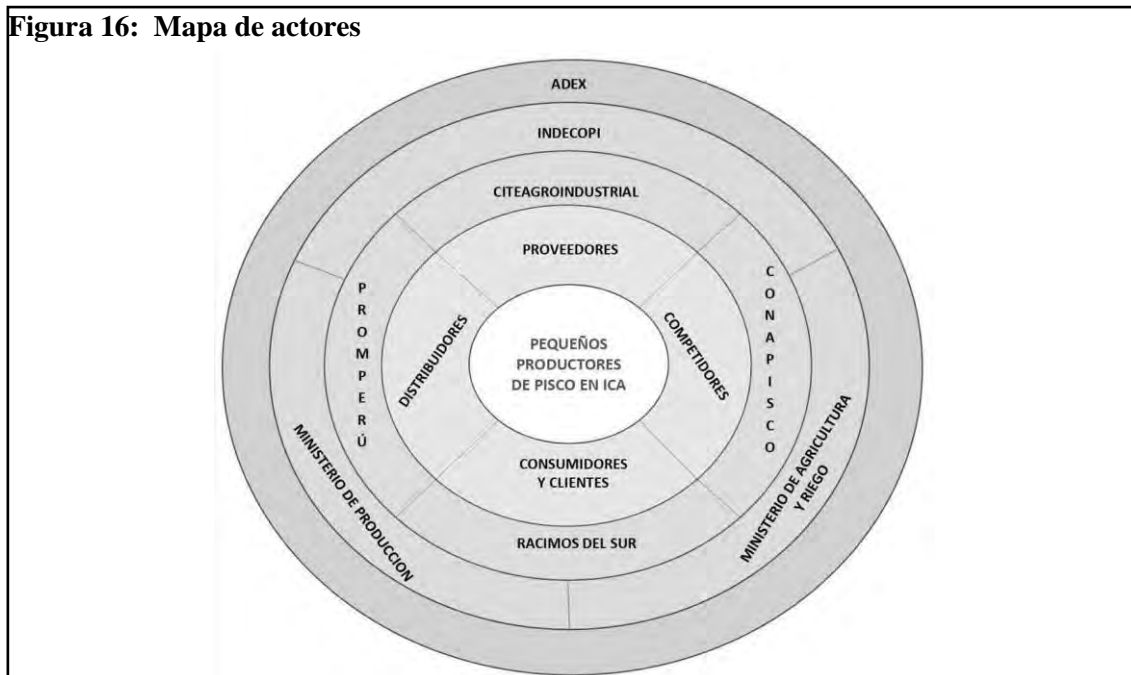
- Pisco Puro, el cual es elaborado con una sola uva pisquera. De este tipo se puede derivar el pisco de mollar, el pisco quebranta, el pisco de negra criolla, el pisco de uvina, el pisco de albilla, el pisco moscatel, el pisco torontel y el pisco Italia. Los cuales según el tipo de uva pueden ser acompañados de piqueos dulces o salados.
- El Pisco Acholado, proviene de la mezcla de dos a más uvas pisqueras, sin importar la categoría de donde provienen.
- El Pisco Mosto Verde, es elaborado de la destilación de mostos frescos de uvas pisqueras sin término de fermentación. Según Claudia Cabeller el mosto es el jugo de la uva la cual contiene lo no utilizado en el vino como la piel, la pulpa y las semillas. (Cabeller, 2020)

Este producto, por varios años, fue bastante promocionado y se ha tratado de impulsar su consumo y darle el valor de bebida nacional peruana desde PROMPERÚ, esto se puede evidenciar con las publicidades que tuvo la entidad a nivel nacional, entre ellas, la creación de un portal web de difusión y promoción del Pisco. Dentro del contenido del portal buscan dar a conocer de donde nace el pisco; es decir, de que uvas puede ser producido para ser considerado pisco. Incluso, dentro del portal hay una guía de las “mejores bodegas”, en las que figuran únicamente las más conocidas, mas no las pequeñas, sujetos de esta investigación.

3. Principales actores en el mercado de pisco en la provincia de Ica

Para la presente investigación, se realizó un mapeo de actores para comprender el sector y los actores que influyen en él. Es de importancia identificarlos para la evaluación del plan comercial a utilizar. Basado en el tema y sujeto de estudio se puede identificar que el actor principal son los pequeños productores de pisco en Ica. Seguido de ello, otros actores relevantes son los proveedores de materias primas o elementos a utilizar en la producción, las distribuidoras, los competidores (otras pequeñas, medianas y grandes empresas), los clientes (bares, restaurantes y tiendas o bodegas donde se venderá el producto) y los consumidores finales de pisco. Los demás actores presentados en el mapa pertenecen a entidades regulatorias (Indecopi, MINAGRI, CONAPISCO y PRODUCE) y organizaciones (Cite Agroindustrial, Racimos del Sur y Promperú) que pretenden ser de apoyo para el crecimiento de las empresas brindándoles capacitaciones o herramientas para mejorar. Además, el Clúster Racimos del Sur es un conjunto de actores del sector vitivinícola y enoturístico, que orienta sus acciones a la mejora de la competitividad a través de acciones colectivas (ver Anexo C).

Figura 16: Mapa de actores



4. Regulación y Marco legal

4.1. Normativa Legal

La normativa legal del Pisco según la Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO), ha venido cambiando o evolucionando desde 1932. (CONAPISCO, 2020) Para la presente investigación se presentará la normativa relevante para el desarrollo de esta, esta será tomada en lo presentado por Indecopi y CONAPISCO:

- 1947: la Resolución Ministerial prohíbe el uso de azúcar en la fabricación de aguardientes, vinos, entre otras.
- 1963: el Decreto Supremo denominado Código Sanitario de Alimentos afirma la denominación Pisco del producto de la destilación del mosto fermentado de uva.
- 1988: la Resolución Jefatural N°179 declara al término Pisco como patrimonio cultural de la nación.
- 1991: el Decreto Supremo N° 001-91-ICTI/IND, muestra al Pisco como denominación de origen peruano, a productos de la destilación de vinos provenientes de la fermentación de uvas frescas, de las provincias de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna.
- 2002: la Norma Técnica (NTP 211.001.2002 Bebidas Alcohólicas. Pisco. Requisitos), presenta el grado alcohólico del Pisco, entre los 38 y 48 grados. Además, afirma la existencia de tres tipos de pisco: Pisco Puro, Mosto Verde, y

Acholado; y los tipos de uvas pisqueras: aromáticas: Italia, Moscatel, Albilla y Torontel; y No aromáticas: Quebranta, Mollar, Negra, Corriente y Uvina.

- 2006: la Norma Técnica (NTP 211.001.2006 Bebidas Alcohólicas. Pisco. Requisitos), se describen los requisitos de materia prima, equipos, proceso de producción y características físico-químicas y organolépticas del Pisco.
- 2012: la Resolución N.º 015958-2012/DSD-INDECOPI, INDECOPI informa que para velar por el cumplimiento de los requisitos de la certificación para el uso de la Denominación de Origen Pisco, se deberá seguir lo descrito en el Reglamento de la Denominación de Origen Pisco; la cual, en el Artículo 13 presenta requisitos para los productores, debido a que esta establece que la actividad sobre productos sin denominación de origen pisco deben realizarse de manera separada físicamente para evitar la adulteración de los productos con denominación. (Indecopi; 1990)

4.2. Tipos de pisco y denominación de origen

El producto por analizar en la presente investigación es el Pisco peruano. Según la norma técnica peruana establecida el 2 de noviembre de 2006, el pisco se obtiene de la destilación de mostos frescos de uvas pisqueras peruanas. (Revilla-Taracena, E. A., & Valdivia-Reynoso, J. P.; 2015) Las zonas de producción del pisco, establecidas por la denominación de origen pisco, se encuentran en la costa de las provincias de Lima, Moquegua, Arequipa, Ica, valles de Locumba, Sama y Caplina de Tacna. (Indecopi; 2017)

Según Indecopi, la denominación de origen es “Es un signo conformado por el nombre de un lugar geográfico que distingue productos cuyas características se deben a los factores naturales de la zona, así como a los factores humanos, tales como: formas tradicionales de elaboración de productos, conocimientos ancestrales y costumbres de los productores de dicho ámbito geográfico.” (Indecopi; 2017) La denominación de origen de pisco fue declarado en la Resolución Directoral N° 072087- DIPI en 1990, ratificada en el Decreto Supremo N° 001-91- ICTI/IND en 1991. (Indecopi; 2017)

Para la comercialización del pisco con la denominación de origen Pisco, el producto debe cumplir con los requisitos establecidos en el “Reglamento de Denominación de Origen del Pisco”. Dentro del reglamento el producto debe cumplir con lineamientos organolépticos y físicoquímicos. Los lineamientos organolépticos hacen referencia al aspecto, color, olor y sabor que debe tener el pisco según su tipo (puro, acholado y mosto verde). Los lineamientos físicoquímicos evalúan el grado alcohólico volumétrico y sus componentes volátiles y

congéneres. (Indecopi; 2017) Entonces se puede afirmar que existe una legislación en relación con el derecho de propiedad que reglamenta la actividad del Pisco, lo cual beneficia su producción y comercialización.

PROMPERÚ ha creado una página web para fomentar la promoción del Pisco peruano. Este también busca ser una fuente de conocimiento del producto, de donde nace y su fuente de producción. El portal menciona que el pisco puede ser elaborado únicamente con uvas pisqueras consideradas en dos categorías: uvas aromáticas y no aromáticas. En el grupo de las uvas aromáticas se encuentra la uva moscatel, Italia, albilla y torontel. Y dentro de las uvas no aromáticas se encuentran la uva molar, quebranta, uvina y negra criolla. (Promperú; 2020)

El reglamento de Denominación de origen Pisco identifica tres tipos de Pisco; Pisco Puro, Pisco Mosto Verde y Pisco Acholado. En primer lugar, el Pisco Puro solo es elaborado con solo una variedad de uva pisquera. Dentro de la categoría de Pisco Puro encontramos el pisco de mollar, el pisco quebranta, el pisco de negra criolla, el pisco de uvina, el pisco de albilla, el pisco moscatel, el pisco torontel y el pisco Italia. En segundo lugar, el Pisco Acholado, se obtiene de la mezcla de dos a más uvas pisqueras o mostos, sin importar el tipo. Se reconoce como mosto al jugo de la uva, la que está compuesta por lo no usada en la elaboración del vino como; la piel de la uva, la pulpa y las semillas. Por último, el Pisco Mosto Verde proviene de la destilación de mostos frescos de uvas pisqueras que no están fermentados completamente. (Promperú; 2020)

5. Descripción de los sujetos de estudio

Para realizar el análisis de la presente investigación se requirió de estudio de varios casos, con la finalidad de conocer y describir la realidad de diferentes empresas y evitar los sesgos al momento del análisis. Es así como, se realizó el contacto con seis MYPES productoras y comercializadoras de pisco en la provincia de Ica, las cuales se describen a continuación.

Pisco Grados S.A.C.

Cholo Matías es un pisco de culto que se ha producido a lo largo de 5 generaciones, elaborado artesanalmente y destilado en el Valle de Ica; bajo el lema “el buen Pisco huele y sabe a la uva de la cual está hecha, y quien lo bebe exuda dicho perfume”. (Latinos.com; 2020)

La familia Grados mantiene las tradiciones del proceso original del Pisco, las cuales tienen más de 300 años. Cholo Matías no es solo un pisco Premium, también es un culto al pisco, un espirituoso que conserva los secretos de la destilación de la uva y su relación con la naturaleza, el medio ambiente y su comunidad. (Latinos.com; 2020)

Matias Grados Ferreira, cabeza de familia, es un luchador incansable por recuperar una especie de pisco casi extinguida. Y a pesar de la muerte de don Matías, su hijo y el resto de la

familia continúan con su legado, que honran elaborando pisco con yemas de huevo sin agregar levadura; Luego se destilan en falcas, el método tradicional de Ica. (Latinos.com; 2020)

Bodega Turística El Catador S.R.L.

La Bodega el Catador opera desde 1985 y fue Jorge Carrasco Polar quien tuvo la idea de crear el Centro Turístico El Catador, viendo el potencial turístico de Ica. Cuenta con instalaciones muy antiguas que reflejan la historia del pisco y las tradiciones de los artesanos pisqueros tradicionales. (TripAdvisor; 2020)

La empresa produce el pisco con todas las uvas pisqueras, salvo la uva uvina debido a que esta no se cultiva en el valle. Ellos cosechan su propia uva en su campo de aproximadamente 45 hectárea, que pertenecen a sus socios desde hace 22 años. (El pisco es del Perú; 2020)

Pisco Sotelo S.A.C.

Bodega Sotelo inició su actividad hace unos 150 años, fundada por Cipriano Vásquez bajo el nombre de Bodega Loyola, que desde hace varias décadas produce uno de los mejores Piscos de la región. Tras una crisis provocada por la partida de su fundador, la finca cayó en el olvido durante casi 60 años. No fue hasta 1972 que Julio Sotelo Vázquez decidió revivir la historia familiar. (Sotelo Pisco; 2020)

Hoy su hijo el Ing. Julio Sotelo Alca, perteneciente a la 6ta generación de Pisqueros de la familia, asumió el poder de la empresa y lo hicieron con una profesionalidad tan alta que en pocos años tuvo una diferencia muy necesaria. Y notoriedad en estar a la altura de su legado. Julio era ingeniero químico y enólogo, experiencia que le ayudó a equilibrar la innovación tecnológica requerida en la época con el respeto al proceso tradicional que le impuso su bisabuelo. Actualmente ostentan 25 medallas de oro y 20 de plata en diversos certámenes regionales y nacionales. (Sotelo Pisco; 2020)

Vitivinícola Nyrla Lévano E.I.R.L.

Don Cesar Lévano funda la bodega y en el año 2000 fallece. Es ahí donde la Sra. Nyrla Lévano tomo la potestad de esta bodega y continuo el legado de su padre. El pisco de Nyrla Lévano se hace con mucha dedicación y amor. Cuando inicio en el mundo del pisco, su padre Don Cesar le empezó a enseñar a hacer vinagre y cuando se perfecciono empezó a enseñarle a hacer vino y posteriormente el pisco. Cuenta con diferentes productos como pisco quebranta, pisco acholado y mosto verde. Así también, produce vinos dulces, semisecos y secos. Y finalmente la línea de cremas de algarrobina, café, coco, guanábana, fresa, maracuyá, chocolate, chocolate con menta entre otros. El motor de Nyrla Lévano es el innovar constantemente en sus

productos. Posee medallas en concursos regionales, festivales internacionales y nacionales de la vendimia. (EMPRENDE ICA; 2018)

Grupo Moquillaza S.A.C.

Finca 314, es la historia de la 5ta Generación de Mujeres Pisqueras, que siguen el legado de su tatarabuela “Etelvina”, una de las mujeres pioneras elaborando Pisco artesanalmente en Ica, esta tradición ha pasado por generaciones hasta la actualidad, quedando en manos de sus tres tataranietas, Claudia, Gabriela y Fátima Moquillaza Robatty quienes están orgullosas de llevar la historia de la familia a mercados nacionales e internacionales. (Diario Gestión; 2020)

La Gerencia General de la Bodega Finca 314, actualmente se encuentra bajo el mando de Carmen Robatty de Moquillaza. Siguiendo este legado, La 5ta Generación, continúa su tradición, honestidad y calidad, cualidades premiadas a través de concursos nacionales e internacionales, obteniendo así medallas de oro en diferentes líneas de Pisco. (Diario Gestión; 2020)

Vitivinícola La Pampa S.A.C.

Bodega Las Pampas se origina en el 2012, como un emprendimiento de la familiar, siendo la meta principal, producir los mejores productos Vitivinícolas de la región. Es así como, vienen trabajando duramente, invirtiendo en conocimientos, tecnología, infraestructura y capital humano. (Bodega Pampas de Ica)

Sus 25 hectárea de viñedos están ubicados en la provincia de Ica, en el Distrito de Santiago en el sector Pampas de los Castillos es por ello, el nombre de la marca “Pampas de Ica”. Estas tierras en los últimos 20 años vienen cultivando variedades de uvas destinadas a la elaboración de Pisco y de Vino. (Bodega Pampas de Ica)

6. Tipos de ventas de las MYPES pisqueras de la provincia de Ica

Las MYPES pisqueras en la provincia de Ica tenían como canal regular para sus ventas el canal directo y presencial. Sin embargo, como respuesta a las dificultades que han presentado a consecuencia de las medidas tomadas para controlar la pandemia por el Covid-19, se han desarrollado iniciativas en medios digitales para poder acceder a un mayor público y no perder tantas ventas. (Mercy C, 2021)

En primer lugar, según Yachi del Pino, la comercialización del pisco puede realizarse por tres canales de distribución y venta. El primero es el canal directo, en el que el productor (de las zonas con D.O.) se encarga del traslado del producto hasta las manos del consumidor, ya que la venta se realiza de manera directa en la bodega y/o en sus locales comerciales de venta de pisco; también, el otro mecanismo de comercialización directa es de la bodega a la feria. En ambos casos, el producto pasa de manos del productor a las manos del cliente final. El segundo es el

canal corto, en este la comercialización del pisco es desarrollada, en gran parte, por el detallista denominado tienda especializada o licorería, retail (supermercados) y tiendas de grifos, este canal puede contar con cadenas de tiendas y su presencia es la más cercana al consumidor. Finalmente, en el canal largo, los productores llegan al consumidor final mediante los servicios que brindan mayoristas y minoristas, en este caso se le denomina al mayorista como distribuidor principalmente en las zonas en donde el productor no puede llegar, y se logra la cobertura de esos mercados mediante la participación de minoristas del tipo licorerías pequeñas, bares, discotecas y restaurantes, este canal posibilita un mayor ingreso a puntos de venta finales, logrando satisfacer a una demanda altamente fragmentada (Yachi del Pino, 2018, p. 238).

En el caso de las MYPES, al tener un mercado meta principalmente local, muchas veces comercializan con el canal directo y presencial, lo cual podría ser un gran obstáculo cuando se dio la llegada de las restricciones por la pandemia.

Además, si bien, con la aparición del COVID - 19 muchas empresas optaron por implementar o reforzar el comercio online dentro de ellas. En el Perú, el comercio online se viene incrementando cada año dentro de la mayoría de los sectores. Según Ipsos, se estima que en el Perú existen 6.6 millones de personas que compran en línea, el cual representa a un 44% de la población que tiene acceso a internet. (IPSOS, 2020)

Ante el problema para la comercialización que se les presentó a las empresas pisqueras debido a la coyuntura anteriormente mencionada, se han presentado algunas iniciativas para migrar la promoción de sus productos al canal digital. Una propuesta fue brindada por Promperú, entidad que busca impulsar el consumo del pisco a través de una web promocional, en la cual se presenta una sección denominada “Ruta del Pisco” por regiones. En el caso de Ica se muestran bodegas reconocidas y clasificadas como grandes productoras, como es el caso de la bodega Tabernero, El Catador, Tres Generaciones, Tacama, entre otras. (Promperú, 2020) Sin embargo, en la mencionada web no se presentan a las bodegas pequeñas y medianas, las cuales también tienen un producto de calidad, debido a su poca presencia en el mercado fuera del local. Asimismo, la Cámara de Comercio de Lima ha realizado una campaña online de su Expo Drinks & Deli Food, la cual se realiza anualmente de manera presencial, pero en esta oportunidad es de manera virtual en la web <https://www.expodrinksdelifood.com/>. En esta exposición se presentan diversas bebidas espirituosas, entre ellas el pisco. Sin embargo, al igual que en el caso anterior, las marcas que se presentan son las más grandes y reconocidas.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo explicará la metodología de la presente investigación. Es por ello, por lo que se describe el alcance, enfoque, diseño metodológico, las herramientas de recojo de información, la secuencia metodológica y el sustento de la validez y fiabilidad del estudio.

1. Enfoque

La presente investigación presenta un enfoque cualitativo, el cual proporciona profundidad a los datos, una interpretación rica, contextualización del entorno, detalles y experiencias únicas (Hernández et al., 2014). Además, permite utilizar instrumentos donde no se busca una recolección numérica, sino que contribuye a la descripción y análisis del fenómeno en cuestión (Pasco & Ponce, 2015).

Por otro lado, Hernández, Fernández & Baptista mencionan que “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Lo cual permite el desarrollo de una investigación de casos múltiples. Es por ello, que en el presente estudio se trabajará con varios pequeños productores de pisco en Ica, los cuales comercializan el mismo producto, pero poseen características y estrategias diferentes. Por último, este enfoque permite la interpretación y análisis de los sujetos de estudio seleccionados de una manera integral y abierta.

2. Alcance

Para la presente investigación se estableció un alcance exploratorio y descriptivo. Respecto al alcance exploratorio, este se debe a que el tema seleccionado ha sido poco estudiado, ya sea porque no se han realizado investigaciones específicas al respecto o por tratar un fenómeno organizacional relativamente nuevo (Ponce Regalado & Pasco Dalla Porta, 2018). Esta investigación, toma este tipo de alcance, puesto que, se busca diagnosticar el proceso de planeamiento comercial de las MYPES productoras y comercializadoras de pisco ubicadas en la provincia de Ica.

Por otro lado, el alcance descriptivo busca especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno en la organización y comprender en detalle cómo se comporta dicho fenómeno (Ponce Regalado & Pasco Dalla Porta, 2018). Este enfoque ha sido seleccionado para la presente tesis pues se busca entender el contexto de los pequeños productores de pisco, en el cual desarrollan su proceso de planeamiento comercial para poder identificar cada etapa de dicho proceso y prácticas clave.

3. Estrategia de la Investigación

De acuerdo con Ponce y Pasco, existen cinco estrategias de investigación, las cuales son: experimentó, estudio tipo encuesta, estudio de caso, etnografía e investigación-acción (Ponce & Pasco, 2015). Para la presente investigación, se considera que la estrategia más adecuada es el estudio de caso, el cual consiste en el entendimiento de un fenómeno dentro de su contexto. Según esta estrategia, el investigador estudia en profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, un solo caso) que le ayuden a comprender un fenómeno más amplio, en el que cada caso suele tratarse como un sistema con partes integradas y límites definidos. Los estudios de caso también se realizan en los contextos en los que ocurre ordinariamente el fenómeno organizacional estudiado (Ponce & Pasco, 2015).

Así también, para Yin (2003), el estudio de caso es la estrategia que permite estudiar a una organización con poco control sobre su entorno, así como estudiar el impacto que tiene sobre ésta un fenómeno actual. Para Yin, el estudio de caso se puede estructurar en cuatro fases: diseño de estudio de caso, recolección de datos y evidencia, análisis y resultados.

Para la presente investigación se utilizará el estudio de caso ya que permite evaluar un fenómeno en concreto en su contexto, analizando sus componentes en particular para entender su situación actual.

4. Técnicas de recolección de información

En esta sección se presentarán las técnicas y herramientas utilizadas para la recolección de información. Como se mencionó anteriormente, esta investigación tiene un enfoque cualitativo, por lo que las herramientas y técnicas seleccionadas corresponden a dicho enfoque.

En primer lugar, se revisarán fuentes bibliográficas y fuentes secundarias, las cuales aportarán información para el análisis externo. Asimismo, estas fuentes permiten conocer las principales variables teóricas a abordar. Por otro lado, se realizaron cuatro entrevistas a profundidad a expertos y actores claves en el sector del pisco. También, se realizarán entrevistas a profundidad a las empresas a analizar dentro de la presente investigación.

4.1. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas se caracterizan por pertenecer al enfoque cualitativo y se realizan bajo el criterio de conveniencia; donde, se recopila información de los casos disponibles a los que se tiene acceso (Hernández et al, 2014). Por otro lado, Pasco y Ponce (2015) explican las entrevistas a profundidad como una conversación entre el investigador y el sujeto a investigar, para recolectar información detallada sobre un tema determinado (Ponce & Pasco, 2015). La finalidad de estas entrevistas es poder recabar información para poder analizar el plan de marketing estructurado

dentro de las MYPES de pisco en la provincia de Ica. Para la presente investigación, se realizarán entrevistas semiestructuradas a expertos del sector del Pisco y a las empresas a analizar. Se utilizará este tipo de entrevistas debido a que se realizarán preguntas específicas y preguntas que permitan al entrevistado expresarse en base a datos que puedan ser relevantes en la investigación.

4.1.1. Entrevistas a expertos

Para el desarrollo de esta herramienta, se realizarán entrevistas con expertos en temas de marketing, metodología y del sector del pisco (ver anexo D). De esta manera, se podrá clasificar la relevancia de las variables dentro del marco teórico a usar. Esta información será contrastada con el marco teórico para poder realizar la triangulación de la información.

4.1.2. Entrevistas a empresas

Esta herramienta buscará recolectar información sobre las acciones de marketing que realizan las empresas a entrevistar. Para ello, se entrevistará a un representante de cada empresa, que también esté involucrado en la toma de decisiones de marketing. De esta manera, se podrá identificar si las acciones realizadas por ellas van acorde a la teoría seleccionada. Se procederá a evaluar cada una de las variables a fin de poder realizar la triangulación final para evitar sesgos en la información recolectada.

5. Horizonte temporal de la investigación

Existen dos tipos de horizonte temporal de la investigación y se clasifican en longitudinales y transversales. “Los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo... En cambio, los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia.” (Ponce & Pasco, 2015). Para la presente investigación, se determinó el uso del horizonte transversal, ya que la finalidad es obtener información de la situación actual de las empresas.

6. Matriz de Consistencia

La matriz de consistencia presenta el título y tema de la presente investigación y se divide principalmente en los objetivos propuestos. Además, está compuesta con los objetivos de investigación, preguntas de investigación, marco analítico, categorías, fases, variables y métodos de recolección de información (ver Anexo F).

7. Secuencia metodológica

La secuencia metodológica de la presente investigación, la cual permitirá establecer una idea clara de la línea lógica que sigue esta tesis, brindar calidad a la investigación y recolectar la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados. Como se muestra en la Figura

17, la secuencia metodológica de la presente investigación cuenta con tres etapas; etapa exploratoria, etapa de trabajo de campo y etapa de conclusiones y recomendaciones.

Figura 17: Secuencia Metodológica

ETAPA EXPLORATORIA	ETAPA DE TRABAJO DE CAMPO	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN
<p>Revisión bibliográfica: Utilizado para la elaboración del marco teórico y elección del modelo de plan de marketing a utilizar.</p> <p>Mapa de actores: Mapeo de actores principales y secundarios.</p> <p>1º Entrevistas exploratorias: Con expertos del sector, de marketing y empresas. Para conocer sobre el tema a tratar.</p> <p>2º Entrevistas exploratorias: Como validación al marco teórico y elaboración de guía a utilizar en el trabajo de campo.</p>	<p>Entrevistas semi estructuradas con empresas seleccionadas: Se realiza las entrevistas a los representantes de las empresas a analizar.</p> <p>Revisión de la información: Revisión de la información recolectada en las entrevistas y codificación de las variables.</p> <p>Análisis de la información recolectada: Análisis cualitativo de la información recolectada.</p>	<p>Elaboración de las conclusiones: Se elaboran las conclusiones de la investigación realizada.</p> <p>Elaboración de las recomendaciones: Se presentan las recomendaciones para el sujeto de estudio analizado.</p>

En primer lugar, en la etapa exploratoria se realizaron cuatro actividades, comenzando con la revisión bibliográfica de libros, revistas, artículos académicos y tesis (ver Anexo A) para la definición y construcción del marco teórico. Para la construcción del marco contextual se revisó literatura orientada al sector pisquero y a MYPES durante los últimos años con el fin de recabar información actualizada. Tanto el marco teórico como el marco contextual se encuentran detallados en los capítulos anteriores. Posterior a ello, se requirió contar con el mapeo de actores principales y secundarios de los sujetos de estudio (Figura 16) para poder contactar a expertos del sector. Cabe resaltar que, debido a las limitantes del actual estado de emergencia hubo muchos obstáculos para poder contactar a todos los expertos que se hubiese deseado. Luego, se pactaron las primeras entrevistas de carácter exploratorio con los expertos del sector, expertos de marketing y las empresas (ver Anexo D). Con los expertos del sector y las empresas se conoció más a fondo al sector pisquero y sus principales problemas, con ello, se recabo información a tomar en cuenta para el marco contextual. Con los expertos en temas de marketing se pudo conocer a más profundidad el marco teórico y con el experto en temas metodológicos se realizó la validación del diseño metodológico de la investigación de la presente investigación. Posterior a ello, se realizaron las entrevistas con los expertos del sector y del marketing para la validación del marco teórico y la guía de entrevista para los representantes de las empresas, se realizó el análisis de la información recabada con los expertos y como resultado del análisis se construyó el modelo de plan de marketing adaptado.

En segundo lugar, en la etapa de trabajo de campo se realizaron tres actividades

comenzando con las entrevistas semi estructuradas con los representantes de las empresas de pisco en la provincia de Ica. Luego, se realizó la revisión de la información recolectada de las entrevistas. Posterior a ello, con la codificación de las variables y el uso de la herramienta Atlas.ti, se realizó el análisis cualitativo de la información con el objetivo de identificar los hallazgos de las empresas. Además, con ello se realizó la triangulación de la información, analizando la teoría, los hallazgos con expertos y los hallazgos con las empresas, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

En último lugar, como resultado de las anteriores etapas se presentará las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

8. Selección Muestral

En la presente investigación, se realizó un mapeo de los actores principales para el sector del pisco, el cual se muestra en el capítulo anterior en la Figura 16. De esta se pudo identificar que los actores principales son las MYPES de pisco, las cuales vienen a ser el sujeto de estudio. Otros actores relevantes en la investigación son los expertos en el sector del pisco y entidades regulatorias. Para el presente estudio se ha considerado necesaria la opinión de individuos expertos en temas de marketing y en temas inherentes al mercado pisquero en MYPES. Como menciona Hernández y Baptista (2010), "estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionario" (Hernández & Baptista, 2010)

Las muestras de expertos permitirán al estudio ser más preciso al momento de entender el sector pisquero y conceptos del marco teórico. Además, brindarán conceptos técnicos sumamente importantes para la investigación sobre el marketing en MYPES.

Por otro lado, existen dos tipos de muestreo, muestreo probabilístico y muestreo no probabilístico. "El muestreo no probabilístico involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador. En este caso, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado." (Ponce & Pasco, 2015) Es por ello, que en este caso se considera un muestreo no probabilístico.

En el caso de la muestra de empresas, se considera el tipo de muestra de participantes voluntarios. Como mencionan Hernández & Baptista (2010), "A esta clase de muestra también se le puede llamar autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden activamente a una invitación." (Hernández & Baptista, 2010) Se considera este tipo de muestra debido a que han sido empresas voluntarias provenientes del clúster Racimos del Sur. Además, se considera pertinente asegurarse de que las muestras de casos también sean

homogéneas; es decir que las MYPES seleccionadas para la recolección de información posean un mismo perfil o características, o bien, que compartan rasgos similares.

Como mencionan Hernández & Baptista (2010), "[muestras homogéneas] su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social" (p. 398). Es así cómo es imperativo asegurarse de que las pequeñas empresas cumplan con esta regla de homogeneidad para asegurar una recolección de datos uniforme y que permita que el estudio pueda ser replicado a empresas con las mismas características. (Hernández & Baptista, 2010)



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El presente capítulo se divide en dos partes. La primera busca validar las variables dentro del proceso de plan de marketing adaptado de la teoría en las MYPES de pisco en Ica, a partir de entrevistas a expertos del sector. La segunda presentará los hallazgos obtenidos del análisis cualitativo sobre el plan de marketing utilizado por las MYPES de pisco en Ica. Además, se mostrará la triangulación realizada entre el plan de marketing adaptado del marco teórico, los comentarios de los expertos del sector y de la información recolectada de las entrevistas con los representantes de los sujetos de estudio de la presente investigación.

1. Hallazgos con expertos

Para la identificación de los hallazgos con los expertos con la finalidad de validar el modelo teórico a utilizar se realizó entrevistas con expertos académicos y del sector. Posterior a ello, se realizó la codificación de las variables por analizar siguiendo el primer modelo teórico elegido. Finalmente, utilizando la herramienta del Ms. Excel se logró la clasificación y análisis de las citas de la entrevista por variable codificada, con el fin de validar el primer modelo teórico y adaptarlo para conseguir el modelo teórico a utilizar. Cabe resaltar que el detalle de las respuestas de las entrevistas se puede visualizar en el Anexo I.

1.1.Sistematización de la información

Para realizar el presente análisis, se inició por la identificación de las variables siguiendo un modelo teórico que detalle el proceso de elaboración de un plan de marketing para una pyme. El modelo seleccionado en un primer momento fue el que presenta Alcaide (2013) en su obra Marketing y Pymes, el cual está orientado a pequeñas empresas, lo cual lo hacía una opción muy adecuada. Este modelo fue presentado a los expertos teóricos, quienes sugirieron añadirle mayor consistencia con el uso de herramientas o profundización en los temas de plan de marketing que también abordan otros autores. Por este motivo, se optó por seleccionar el modelo de Sainz de Vicuña (2012), presentado en su libro El plan de marketing en la pyme, el cual también está enfocado a la pequeña empresa. En este caso, se optó por utilizar un modelo que resulta de la combinación de los modelos presentados por Sainz de Vicuña (2012) y Alcaide (2013) ya que se complementan y juntos generan un mejor entendido de la elaboración del plan de marketing.

Este modelo adaptado es presentado a los expertos del sector para que puedan validar las variables propuestas y adaptarlas, si fuera necesario al sector del pisco en la provincia de Ica. A partir de sus comentarios, se procedió a la validación del modelo propuesto, pues no hubo cambios a las variables. Con el modelo validado, se realizarán las entrevistas a profundidad con las

empresas seleccionadas, con el objetivo de analizar en qué medida realizan una adecuada formulación del plan de marketing. La categorización en un primer momento (a nivel de expertos) se realiza mediante uso de Microsoft Excel, mientras que la categorización producto de las entrevistas con las empresas seleccionadas se realiza mediante ATLAS. ti., esto debido a que en este segundo momento el volumen de información a analizar es mayor y este software permite la clasificación y análisis de las variables de manera más manejable. En referencia a la secuencia de investigación.

1.2.Codificación de variables

Para la presente investigación la codificación de variables se encuentra dividida en tres fases tomando como base el modelo teórico de Alcaide, J., Bernués, S., Diaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R. y Smith, C. Estas fases son: fase analítica, fase estratégica y fase operativa. Dentro de cada una de las fases se encuentran las variables, las cuales serán utilizadas para analizar los hallazgos de las entrevistas a los sujetos de estudio. Primero, dentro de la fase analítica se encuentran las variables; descripción de la situación (DES) y análisis de la situación (ADS). Segundo, dentro de la fase estratégica se encuentran las subvariables; fijación de objetivos (FDO) y estrategias de marketing (ESM). Por último, dentro de la fase operativa se encuentran las subvariables; acciones de marketing (ADM) y control (CON).

Tabla 1: Codificación de variables para entrevista con expertos

Objetivo	Categoría	Código de categoría	Variables	Código de variables
Validar modelo de plan de marketing elegido según expertos	Fase Analítica	FA	Descripción de la situación	DES
			Análisis de la situación	ADS
	Fase Estratégica	FE	Fijación de objetivos	FDO
			Estrategias de marketing	ESM
	Fase Operativa	FO	Acciones de marketing	ADM
			Control	CON

1.3.Validación de modelo de plan de marketing con expertos

Al tener en consideración que el sector del pisco en la provincia de Ica tiene características poco desarrolladas por académicos, se realizaron entrevistas con expertos del sector para evaluar la pertinencia de las etapas y fases previamente seleccionadas con el modelo teórico inicial, además para obtener puntos de referencia para realizar las entrevistas semi estructuradas con las empresas seleccionadas. A continuación, se presentan los principales hallazgos encontrados sobre el tema en referencia.

1.3.1. Descripción de la situación

La descripción de la situación se compone del análisis de la situación externa e interna de la empresa. El análisis de la situación externa se refiere al conocimiento que se tiene respecto a los factores del entorno de la organización. Según los expertos del sector, esta es una etapa relevante para las empresas seleccionadas, pero no es un tema en el que se enfoquen o presten demasiada atención. Indican que no suelen fijarse en aspectos que no son cercanos a la organización y que en general no conocen su entorno. Asimismo, indican que no les ayuda el hecho de que no se encuentra mucha información del consumo de pisco en la región, además de que existe mucho recelo entre los productores como para colaborar para obtener esta información.

El análisis de la situación interna es el conocimiento que se tiene sobre su propia organización. Al tener las entrevistas con los expertos del sector, ellos mencionan que existe mucha tradición en las empresas seleccionadas, suelen ser empresas familiares, pero que en muchos casos no tienen un organigrama definido. Concierten en que una sistematización u orden de todos los aspectos de la empresa puede ser de gran ayuda para ellos.

1.3.2. Análisis de la situación

Según el modelo seleccionado inicialmente de Alcaide (2013), en la etapa de análisis de la situación, se utiliza la herramienta FODA para hacer un cruce de la información obtenida producto de los análisis anteriores de la situación interna y externa de la empresa. De acuerdo con los expertos del sector, a pesar de ser un aspecto importante, no se realizan análisis de profundidad debido a que es difícil hacer un análisis si no se tiene data concreta en las etapas anteriores. Asimismo, la poca información que pueden obtener, mayormente proveniente de sus mismos clientes, no es sistematizada. Además, indican que suele ser el gerente quien ve todos los temas de toma de decisiones en la organización y eso genera que se pueda desorientar al realizar el análisis.

1.3.3. Fijación de objetivos de marketing

En cuanto a los objetivos de marketing, el modelo teórico nos indica que deben seguir ciertos parámetros para considerar que están correctamente establecidos. Sin embargo, los expertos del sector mencionan que los objetivos que se plantean las empresas seleccionadas son muy generales y poco claros. Además, no le dan la importancia que merecen; se concentran bastante en obtener certificaciones para darle valor a su pisco, pero no plantean sus objetivos de manera adecuada.

1.3.4. Estrategias de marketing

La fijación de estrategias de marketing se refiere a la forma en que se busca alcanzar los objetivos de marketing planteados anteriormente. Según los expertos del sector, no hay mucha

presencia del planeamiento de las estrategias de marketing. Suelen seguir su intuición y no designan un presupuesto para incursionar más en estos temas. También mencionan que deben tener una mejor comunicación con el cliente y elaborar estrategias de acuerdo con la información que recolectan, pero no se enfocan mucho en ello.

1.3.5. Acciones de marketing

En la elaboración de los planes de acción es cuando el plan de marketing empieza a aterrizar en acciones concretas, pero los expertos del sector indican que, al no tener realmente un plan de marketing bien estructurado, tampoco hay un cronograma definido con los planes de acción, son muy básicos o de poca relevancia para las empresas. Concuerdan en que hay reconocimiento de que las acciones de marketing son importantes, pero éstas quedan relegadas para priorizar la calidad del producto, que es a lo que más se asigna presupuesto.

1.3.6. Control

Respecto a esta última etapa en el plan de marketing, los expertos concuerdan en que es un aspecto importante pero que las empresas seleccionadas realizan de manera muy básica. Incluso mencionan que hay acciones que no tienen un seguimiento, un ejemplo de ello es que muchas de las empresas han creado sus redes sociales o páginas web, pero no le han dado seguimiento, no se genera contenido, es una acción del momento que no llega a tener trascendencia en el desarrollo de la empresa.

2. Hallazgos con empresas

Para la identificación de los hallazgos con las empresas se realizó entrevistas semiestructuradas con las empresas seleccionadas. Posterior a ello, se realizó la codificación de las variables por analizar siguiendo el modelo teórico adaptado con los comentarios obtenidos de las entrevistas con expertos y la validación del modelo adaptado. Finalmente, utilizando la herramienta del Atlas.ti se logró la clasificación y análisis de las citas de la entrevista por variable codificada. Cabe resaltar que el detalle de las respuestas de las entrevistas se puede visualizar en el Anexo J.

2.1. Perfil de las empresas

La presente investigación tiene como sujetos de estudio a las MYPES de pisco en la provincia de Ica. Es por ello por lo que a continuación se describirá el perfil de estas empresas. Primero, Ica es la zona donde se concentra la mayor cantidad de empresas productoras de pisco con denominación de origen, como se ha visto en la Figura 15. Segundo, el mayor porcentaje de empresas dentro del sector del pisco pertenecen a las micro y pequeñas empresas. Luego de definir la zona y el tamaño de empresas se contactó al Clúster Enoturístico de Ica - Racimos del Sur para lograr el contacto con MYPES de Pisco dentro de la provincia de Ica. Las restricciones del

COVID - 19 definió que el tipo de selección muestral fue por conveniencia, tal como se presenta en el capítulo de metodología de la investigación, ya que solo se pudo investigar a las empresas que aceptaron ser parte de la investigación. Es así como, para la etapa de trabajo de campo de la investigación se entrevistaron a 6 representantes de MYPES de pisco dentro de la provincia de Ica. (ver anexo E)

2.2.Codificación de variables

A Continuación, se presenta la codificación de variables tomando en cuenta las observaciones de los expertos. Esta codificación toma el modelo adaptado de los modelos teóricos de Alcaide, J., Bernués, S., Diaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R. y Smith, C.junto al de Sainz de Vicuña, J. Estas se dividen en cinco etapas; análisis de la situación, diagnóstico de la situación, decisiones estratégicas de marketing, decisiones operativas de marketing y seguimiento y control. Dentro de cada una de las etapas se encuentran las variables, las cuales serán utilizadas para analizar los hallazgos de las entrevistas. Primero, dentro de la etapa de análisis de la situación se encuentran las subvariables; análisis de la situación externa (ASE) y análisis de la situación interna (ASI). Segundo, dentro de la etapa de diagnóstico de la situación se encuentra las subvariables; diagnóstico de la situación (DDS). Tercero, dentro de la etapa de decisiones estratégicas de marketing se encuentran las subvariables; fijación de objetivos (FOM) y estrategias de marketing (EDM). Cuarto, dentro de la etapa de decisiones operativas de marketing se encuentra la subvariable; plan de acción de marketing (PAM). Por último, dentro de la etapa de seguimiento y control se encuentra la subvariable; seguimiento y control del plan de marketing (SYC).

Tabla 2: Codificación de variables para entrevista con empresas

Objetivo	Categoría	Código de categoría	Variables	Código de variables
Conocer el proceso de estructuración del plan de marketing desarrollado en las pequeñas empresas de pisco en la provincia de Ica participantes de este estudio	Análisis de la situación	ANA	Análisis de la situación externa	ASE
			Análisis de la situación interna	ASI
	Diagnóstico de la situación	DSI	Diagnóstico de la situación	DDS
	Decisiones estratégicas de marketing	DEM	Fijación de objetivos de marketing	FOM
			Estrategias de marketing	EDM
	Decisiones operativas de marketing	DOM	Plan de acción de marketing	PAM
	Seguimiento y control	SEC	Seguimiento y control del plan de marketing	SYC

2.3.Hallazgos sobre el modelo de plan de marketing con las empresas

A continuación, se detallarán los hallazgos encontrados en el trabajo de campo; además, se mostrará la triangulación realizada entre el plan de marketing adaptado del marco teórico, los hallazgos con los expertos del sector y la información analizada de las entrevistas con los representantes de las empresas a analizar en la presente investigación.

2.3.1. Análisis de la situación externa

La variable de análisis de la situación externa en el modelo teórico de Alcaide, J., Bernués, S., Diaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R., y Smith, C (2013) se menciona que en el entorno general se debe identificar aspectos económicos, demográficos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y políticos, legales que afecten a la empresa. Para ello, se recomienda implementar la matriz PESTEL, como herramienta para identificar puntos que afecten a la organización.

Tabla 3: Análisis PESTEL

Factores PESTEL	Pisco Grados SAC	Bodega Turística El Catador SRL	Bodega Sotelo SAC	Vitivinícola Nyrla Lévano EIRL	Grupo Moquillaza SAC	Vitivinícola La Pampa SAC
Político	Si	No	No	No	Si	No
Económico	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Social	No	Si	Si	Si	Si	Si
Tecnológico	No	No	Si	Si	No	Si
Ecológico	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Legal	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Tras realizar la entrevista a las empresas seleccionadas para la investigación se descubrió que existe diferencia en la importancia de los aspectos externos al momento de la toma de decisiones relacionadas al marketing. Pero hay aspectos de convergencia dentro de ellas. En el caso de las MYPES de pisco analizadas se ha descubierto que los aspectos relevantes a tomar en cuenta en la toma de decisiones son los económicos, ecológicos y legales.

Se considera que estos aspectos influyen directamente en su producción y comercialización de sus productos, tal como se describe en la siguiente cita, recolectada de una de las entrevistas con las empresas, "En la política estos últimos 5 años ha sido estabilidad, recién este último mes estamos viendo que el dólar ha subido y en tema político no hemos visto una influencia directa, pero económica sí con la subida del dólar y por ejemplo en nuestro rubro solo hay dos proveedores de botellas y hace poco cambiaron sus listas de precios de soles a dólares, lo cual es un punto clave en la industria" - (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

Respecto a el factor social, entre las bodegas resaltó el hecho de que utilizan el enoturismo como una herramienta de ayuda para elevar sus ventas, es algo que tienen muy presente en casi todos los casos. El empresario Antonio Carrasco menciona que, “Aplicamos mucho el tema del enoturismo y el tema gastronómico. Entonces lo más importante para nosotros es el mercado o el público que llega a la bodega para vender nuestro producto.” (comunicación personal, 2021).

En cuanto al factor tecnológico, hubo una discrepancia de ideas, pues algunos empresarios mencionaron que la innovación tecnológica no era posible en su sector porque, al ser pequeñas bodegas, la elaboración de su pisco se realiza de manera artesanal y no industrial, por lo que, al ingresar nuevas tecnologías, perderían su esencia. Esto se evidencia con la siguiente cita "a ver, para nosotros considerar a alguien tradicional, tiene que mantener la tradición, o sea no puede poner innovación. Qué innovación podría ser dentro de un proceso en el que ya está todo pautado, no hay donde meter innovación o sea si la receta ya está dada no necesitamos meter" (Rosa Grados, comunicación personal, 2021). Por otro lado, otros empresarios indicaron que el factor tecnológico está relacionado con la innovación que puedan incorporar a la bodega y que esta es necesaria para seguir desarrollando sus actividades, como lo evidencia la siguiente cita "de innovaciones tecnológicas en producción con los nuevos equipos adquiridos, maquinarias y prensas, y en el tema de tecnología en marketing tenemos una página web corporativa, no es propia es de un consorcio." (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021).

En cuanto al análisis externo, según el modelo seleccionado, se debe tener en consideración aspectos políticos, económicos, legales, demográficos, socioculturales, tecnológicos y legales (Alcaide 2013). Según los expertos del sector, sí es una etapa relevante para las empresas seleccionadas, pero no es un tema en el que se enfoquen o presten demasiada atención ya que no suelen fijarse en aspectos que no son cercanos a la organización (Alan Watkin, comunicación personal, 2021). Esto se relaciona con lo que mencionan los empresarios seleccionados, quienes afirman que estos aspectos influyen directamente en su producción y comercialización de sus productos, pero al preguntarles por cada uno de ellos, se evidenció que los que más son tomados en cuenta son el económico, en lo referente a estabilidad del país y facilidades de financiación, el legal, pues la denominación de origen es un reglamento que deben seguir para poder comercializar el pisco, y el ecológico, pues lo consideran un valor agregado a su proceso de elaboración del pisco.

2.3.2. Análisis de la situación interna

“El análisis interno se trata de analizar cada uno de los aspectos relacionados con los objetivos que se ha marcado nuestra empresa y las estrategias de marketing que se está siguiendo para alcanzarlos.” afirma José María Sainz de Vicuña. (Sainz de Vicuña, J; 2012)

Primeramente, uno de los puntos del análisis de la situación interna en el modelo teórico es la segmentación del mercado. En contraste con las empresas pisqueras entrevistadas se evidenció una falta de segmentación del público objetivo. Sin embargo, en base a lo hallado en las entrevistas se puede estimar que el público objetivo de las empresas está desde los 25 a 55 años aproximadamente y de clase media. Además, se afirma que debido a la situación actual del país y la inestabilidad que presenta definir un mercado específico viene a ser una labor muy difícil. A continuación, se presentan algunos fragmentos extraídos de las entrevistas para validar lo afirmado.

“En estos momentos definir los mercados son bien difíciles” - (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

“el consumidor de pisco pampas está entre el segmento B y C y en las edades de 25 a 55 años en promedio” - (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

Luego, otro punto a tomar dentro del análisis interno es el establecimiento de metas a corto y largo plazo. En esta oportunidad las empresas coinciden que establecer una meta a largo plazo no es posible debido a la inestabilidad que viene pasando el país y a la pandemia. Afirman que la llegada de una tercera ola y el establecimiento de medidas drásticas como al inicio de la pandemia serían los principales impedimentos para contar con una meta a largo plazo, debido a que esto puede ocasionar que no se pueda estimar la demanda. Aun así, la meta principal a corto plazo es poder continuar con la producción de sus productos dentro de la bodega para poder seguir generando ventas y rentabilidad para la empresa.

En relación con el posicionamiento de la empresa según la perspectiva del cliente y lo que espera proyectar la empresa se ha encontrado similitudes dentro de la imagen captada por el cliente y la empresa. A continuación, se presentan algunos fragmentos extraídos de las entrevistas para validar lo afirmado.

“Los clientes nos ven como tradición, algo tradicional, algo de calidad, el verdadero pisco que acá en Ica todavía se conserva y se hace. Esa es la imagen que queremos transmitir porque estamos hablando de una marca y categoría de pisco, ... porque el pisco nace en Ica, entonces eso es lo que nosotros tratamos de conservar, la tradición para las siguientes generaciones, la verdadera receta.” - (Rosa Grados, comunicación personal, 2021)

“Sí hemos transmitido de la bodega esa imagen que es una bodega que está innovando, que toma la iniciativa, muchas de las bodegas siguen lo que hacemos nosotros, nosotros fuimos los primeros en comprar filtros, empezamos a exportar filtros ..., fuimos los primeros en utilizar destalilladoras que son las máquinas moledoras que separan los palitos, todo el mundo pisaba la

uva en Ica ...hemos sido como los referentes que hemos ido haciendo cambios y las bodegas y la gente lo reconocen como tal.” - (Julio Sotelo, comunicación personal, 2021)

José María Sainz de Vicuña (2012) resalta los recursos como otro aspecto importante dentro del análisis interno de la empresa. En el caso de las MYPES de pisco de la provincia de Ica, se afirma que los recursos asignados para el logro de los objetivos y metas son los adecuados y necesarios en su posición; sin embargo, estos son limitados. A continuación, se presentan algunos fragmentos extraídos de las entrevistas para validar lo afirmado.

“Yo creo que los recursos sí han sido los adecuados, pero son limitados. Y lo que está faltando acá es mejorar las ventas, destinar un porcentaje de las ventas a mejorar el servicio y la calidad. Que nos identifiquen en el lugar que estamos como una bodega con un lugar adecuado para el servicio que han solicitado.” - (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

“En algunos momentos creo que he utilizado buenos, pero nos falta, nos faltaría, porque por ejemplo una de nuestras metas es que nuestro producto salga de nuevo a la exportación, entonces, si bien es cierto, ahorita no está, la exportación del pisco ha bajado un montón...” - (Nyrla Lévano, comunicación personal, 2021)

Por último, otro aspecto relevante a tomar en cuenta en el análisis interno es la relación de la empresa con sus grupos de interés. En este caso, la mayoría de las empresas afirma tener buena relación tanto con proveedores, distribuidores como con los clientes. Sin embargo, esta postura no es absoluta y se presenta divergencia entre los entrevistados. A continuación, se presentan algunos fragmentos extraídos de las entrevistas para validar lo afirmado.

“No, estamos intentando cambiar, ... porque lo que sucede es que nosotros como productores de pisco de modo tradicional encontramos ya la red de distribución hecha. Entonces la generación anterior que era de mi padre no se sentaba con el comprador a contarle la historia del pisco. Eso es algo que la gente joven está implementando para acercarse a sus clientes, estamos intentando reformar eso porque demanda tiempo, movilizarte, inversión, pero consideramos que trae consigo muchos beneficios para la marca.” - (Rosa Grados, comunicación personal, 2021)

“Mi esposa me ayuda en el tema de clientes y yo manejo a todos los proveedores. Tenemos una buena relación, nos apoyan con el tema de crédito y hay una coordinación directa a través de correo electrónico o del teléfono. Es importante yo creo tener una buena relación con sobre todo con proveedores no y también con los clientes” - (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

2.3.3. Diagnóstico de la situación

Continuando con lo indicado en el marco teórico del presente documento, el modelo teórico seleccionado explica que el diagnóstico de la situación es una etapa en la que se debe realizar un correcto análisis de la situación de cualquier pyme, es necesario estudiar y reflexionar sobre la información recopilada en la etapa anterior (Alcaide, 2013). Es decir, para esta etapa es de gran importancia que las empresas tengan en claro en qué situación se encuentran realmente, esto implica cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Durante las entrevistas con las empresas seleccionadas, todas mencionaron que conocen sus fortalezas y debilidades; se encontró que un punto de concordancia estaba en la calidad del producto como fortaleza.

“Sí, nuestra mayor fortaleza es nuestro producto, que es un producto de calidad” - (Carmen Robatty, comunicación personal, 2021)

Asimismo, es importante mencionar que durante la entrevista todas las empresas seleccionadas reafirmaron la importancia de la calidad del producto, pese la existencia de variedad de opiniones y aportes con respecto a las fortalezas. Estas otras opiniones fueron las siguientes:

“En fortalezas, el tema de que tenemos viñedos propios y nuestros propios equipos” - (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

“El hecho de yo sea ingeniero químico ayuda mucho ... y otra fortaleza es el nivel tecnológico que hemos alcanzado en la planta” - (Julio Sotelo, comunicación personal, 2021)

“Las fortalezas que tenemos nosotros prácticamente es el recurso humano” - (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

La teoría menciona la importancia de identificar los puntos débiles de la empresa a fin de que se puedan corregir. (Sainz de Vicuña, J; 2012) Entonces, con respecto a las debilidades que pueden tener como empresa, las respuestas se centraron en los problemas económicos, de financiamiento y la falta de educación sobre el pisco por parte del consumidor. Estas pueden llegar a ser una gran limitante para las empresas seleccionadas. Solo en una oportunidad se mencionó otro aspecto como una debilidad y ese fue la falta de una plataforma de ventas virtuales.

“En debilidades, podría ser el factor económico, como en cualquier emprendimiento, uno quiere hacer muchas cosas, pero si no tiene la liquidez, no se puede (...) otra debilidad es que no producimos tanto volumen como en las grandes empresas y el no tener presencia a nivel nacional” - (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

“Nuestra mayor debilidad es que muchas veces el consumidor no entiende qué es el pisco, entonces tenemos que enseñarles” - (Carmen Robatty, comunicación personal, 2021)

“Una de nuestras debilidades es, por este tema de pandemia, no haber tenido una plataforma para vender digitalmente” - (Nyrla Lévano, “comunicación personal, 2021)

Con relación a las oportunidades, la teoría menciona que estas buscan favorecer al cumplimiento de los objetivos propuestos. En este caso, cada empresa brindó ideas distintas sobre lo que consideran que les podría favorecer, pero hubo un cierto consenso en que hay oportunidades de exportar sus productos, el ingreso al mercado extranjero es algo que tienen en planes para un futuro no tan lejano. Además, mencionan que pese a la pandemia del COVID – 19 el poder continuar con el trabajo y con la empresa, pese a seguir en un estado de supervivencia, es considerado una oportunidad, ya que esto evidencia que el mercado sigue activo.

“La más importante de todas creo que es el hecho de haber conseguido clientes en el extranjero, tenemos una gran posibilidad de exportación” - (Julio Sotelo, comunicación personal, 2021)

“Las oportunidades son que ya la situación de la pandemia mejore, eso va a beneficiar la llegada de la gente para aprovechar el turismo que tiene la región. - (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

“Sin importar, nosotros seguimos trabajando” - (Rosa Grados, comunicación personal, 2021)

“Con nuestra bodega, tenemos planificado ya sacar nuestro producto al extranjero y el tema de la certificación nos ha abierto muchas puertas” - (Nyrla Lévano, comunicación personal, 2021)

El último aspecto para diagnosticar su situación real son las amenazas, en el caso de la mayoría de las empresas, se destacó la incertidumbre e inestabilidad causada a raíz de la situación de pandemia mundial por covid-19 o la inestabilidad política en el Perú a raíz de las elecciones presidenciales de 2021.

“En cuanto a las amenazas, el tema económico a nivel nacional, no sabemos cómo va a ir con este tema de la pandemia” - (Julio Sotelo, comunicación personal, 2021)

“La amenaza sería la estabilidad económica, la subida del dólar, otra amenaza podría ser una multa de Indecopi” - (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

“El país cada día políticamente no está bien, entonces primero hay que pensar cómo el país va a manejar la situación política, económica y social para así nosotros adecuarnos”- (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

Las respuestas que no siguieron esta línea de respuestas tuvieron como tema central a sus competidores, una de ellas mencionó la presencia de gran cantidad de bodegas nuevas que van apareciendo, pero indicó que no se ve afectada por ellas; por otro lado, otra empresa si ha tenido conflictos con la competencia pues indica que muchos son informales y llegaron a adulterar sus productos.

“Han aparecido un montón de marcas de pisco, pero no las tomamos en cuenta” - (Rosa Grados, comunicación personal, 2021)

“La adulteración. hace muchos años vi que adulteraron mi producto (...) es una gran amenaza la informalidad de la competencia” - (Nyrla Lévano, comunicación personal, 2021)

Un aspecto resaltante de esta etapa de diagnóstico es que, aunque la mayoría indicó que sabía identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, no las tenían registradas de manera escrita o en algún formato que le permitiera un fácil acceso a esta información.

Tanto la teoría de Sainz de Vicuña como la de Alcaide sugieren que para realizar el diagnóstico de la situación se sugiere utilizar la herramienta de análisis conocida como DAFO (acrónimo que recoge las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades) la cual involucra la información recolectada para el análisis interno y externo. En relación con los hallazgos obtenidos con los expertos del sector, se reconoce que es un aspecto relevante para tomar en cuenta por las empresas pero que este no se realiza a profundidad debido a que es difícil hacer un análisis si no se tiene data concreta en las etapas anteriores. En relación con las entrevistas con las empresas seleccionadas, todas mencionaron que conocen sus fortalezas y debilidades; se encontraron tres posiciones que concordaban en que su mayor fortaleza es la calidad del pisco que elaboran pues a la pregunta de si conocen sus fortalezas.

2.3.4. Fijación de objetivos

La etapa siguiente es la que establece los objetivos que desea alcanzar la empresa. Según el modelo propuesto en la presente investigación, los objetivos de una organización deben ser adecuados y coherentes, definidos claramente, concretos, medibles en el tiempo, realistas y retadores, aceptados por la empresa (Alcaide 2013).

Al realizar las entrevistas con las empresas seleccionadas, los objetivos que brindaban eran bastante generales. Son ideas de lo que quieren conseguir, pero como se verá en los posteriores fragmentos de la conversación que se tuvo, no están planteados como indica el modelo teórico que debería ser. Incluso algunos de los empresarios mencionan que no tienen esta etapa bien definida y la reconocen como un problema. Además, no se encuentra un punto exacto de

concordancia entre las bodegas ya que cada una de ellas o poseen objetivos diferentes o carecen de ellos.

“Bueno nuestras metas no han sido nunca cuantificadas, lo que siempre hemos querido es crecer en varias partes, no solamente en ventas, sino en instalaciones, equipos y ver otros rubros que ya hemos ido comenzando que esperamos que sean una fuente de ingresos” - (Julio Sotelo, comunicación personal, 2021)

“No trazamos los objetivos, pues como deben ser, si es a mediano o a largo plazo (...) No lo hemos desarrollado, pero tenemos que trabajar para ello” (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

“Debo darles lo mejor y en marketing debo ir avanzando y que el cliente esté contento con nosotros, pero eso no se logra de la noche a la mañana” - (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

“Bueno, ahora al corto plazo, estamos en el tema de reconstruir la bodega porque el terremoto del 2007 nos agarró fuerte y luego una serie de sucesos nos impidieron reconstruirla, relanzar la marca porque también estoy en eso” (Rosa Grados, comunicación personal, 2021)

“Bueno, primero aumentar mis ventas, hacer un plan estratégico para que el cliente consuma más mi producto” - (Nyrla Lévano, comunicación personal, 2021)

Cinco de las empresas seleccionadas indicaron no tener sus objetivos por escrito, solo una, indicó que su área comercial tenía un estudio de esta etapa.

“Nuestro objetivo es llegar a la exportación (..) el producto se debe dar a conocer de la manera correcta (...) El área comercial tiene un estudio de estos” - (Carmen Robatty, comunicación personal, 2021)

En relación con la etapa de fijación de objetivos de marketing, las entrevistas realizadas a los representantes de las empresas seleccionadas demostraron que tienen ideas muy generales sobre los objetivos de marketing que quieren alcanzar. Esta noción está con relación a lo que indican los expertos del sector, ya que mencionan que los empresarios podrían tener objetivos pero que estos serían muy generales y poco claros (Watkin. A., 2021). Además, indicaron que no les daban la importancia adecuada (Castañeda. M., 2021), lo cual se evidencia al no tener los objetivos definidos, pero sí es un aspecto que los representantes de las empresas saben que tienen que mejorar y lo tienen presente. Algunos afirmaron que la falta de fijación de objetivos es un problema. Sobre esto, el modelo teórico seleccionado indica que los objetivos deben ser adecuados y coherentes, definidos claramente, concretos, medibles en el tiempo, realistas y

retadores, aceptados por la empresa (Alcaide, 2013). Según el planteamiento de sus objetivos, brindado por los entrevistados, esta etapa no se está realizando correctamente.

2.3.5. Estrategias de marketing

La siguiente etapa es la de estrategias de marketing según el modelo teórico de Alcaide, J., Bernués, S., Diaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R. y Smith, C; “La definición de las estrategias en el plan de marketing, consiste en primer lugar en el análisis de la cartera de productos existentes y la dirección estratégica de crecimiento que debe seguir la empresa. A continuación, fijaremos una estrategia de segmentación y posicionamiento, para finalmente configurar el marketing mix a través de la estrategia funcional.” (Alcaide, J., Bernués, S., Diaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R., & Smith, C, 2013). En el análisis realizado se obtuvo que dentro de las empresas existen muchos déficits sobre este aspecto dentro de las acciones de marketing que realizan. A continuación, se presentan algunos fragmentos extraídos de las entrevistas para validar lo afirmado.

Primero con respecto a la estrategia de cartera de productos y el trabajo de campo realizado. Se ha descubierto que las empresas entrevistadas conocen la cantidad y variedad de sus productos; sin embargo, no todas cuentan con un sistema o herramienta para registrar sus productos y poder evaluarlos para realizarles mejoras tal como se menciona en la teoría. A continuación, se presentan algunos fragmentos extraídos de las entrevistas para validar lo afirmado.

“En el caso de los piscos hay diferentes tipos de pisco y todo eso lo tenemos en un Excel con códigos.” - (Rosa Grados, comunicación personal, 2021)

“Tenemos un sistema de inventario, entonces este sistema es el que de alguna manera nos da toda la información que nosotros hemos alimentado en ese sistema y de esa forma se codifican los tanques de guarda del pisco. Se maneja un Kardex tributarios.”- (Carmen Robatty, comunicación personal, 2021)

“Sólo estamos sacando 15 por la situación actual del país También estamos considerando el precio en función al bolsillo de la gente y de acuerdo con la capacidad que estamos sacando cuando hablamos de mejora continua nos referimos a marketing ventas procesos controles de calidad y todo eso y aprendimos más cosas.” - (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

Respecto a la estrategia de fidelización de los clientes, se ha descubierto que si es considerado un aspecto relevante dentro de las actividades de marketing que realizan en las empresas. Esto se debe a que mientras más a gusto se sienta el cliente hay mayor posibilidad de que compre de nuevo. Sin embargo, en el caso de la empresa del Pisco Tony Labis, la opinión es

diferente ya que se considera a la fidelización como algo un aspecto que no se puede dar en la situación actual. A continuación, se presentan algunos fragmentos extraídos de las entrevistas para validar lo afirmado.

“Para que ellos sean fieles hago que mis clientes se te pongan mi camiseta lo mejor es regalarle una botella de vino, lo que definitivamente eso nos abre muchas puertas por ejemplo en el caso de los mini martes nosotros trabajamos con una marca que hermano siempre cada vez que voy a una tienda preguntó quién es el nuevo administrador encargado parece Hola a ver si vamos que voy haciendo mi catálogo tú al pero que te falta esto o sea vendiendo yo en mi posición de vendedora además no te preocupes le dijo si ya está tu botella 3 pedidos todos entonces la chica por supuesto voy a pedir más esas cosas a la gente la motiva regalarle una botellita motivar al 100% no y más si es hombre porque tú sabes que el hombre pues siempre.” - (Nyrla Lévano, comunicación personal, 2021)

“En tema publicitario le invertimos en unas campañas pagadas en Facebook también hemos invertido en unos afiches que estamos colocando en las licorerías dónde están los productos capacitar a los vendedores acerca de nuestros productos y estamos planeando también tener reuniones vía zoom con algunos clientes que desean aprender más.” - (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

“Hemos trabajado poco en relación con ese tema, hemos hecho cosas pequeñas por mejorar como las presentaciones. Lo que hemos hecho sin elevar costos es poder regalar vasos como publicidad para que se puedan llevar como recuerdo.” - (Julio Sotelo, comunicación personal, 2021)

“Fidelización la marca ya mucha gente sabe que no se va a dar porque el cliente se puede cambiar al producto que encuentre mejor, como te digo, no son productos básicos. Lo veo un poco difícil porque también en el mercado lo que manda es el precio.” - (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

Respecto a la segmentación del mercado, se ha identificado que los representantes de las bodegas seleccionadas no han realizado un trabajo de división del mercado para la selección de un mercado meta. Esto se evidencia pues al preguntarles por este tema, las respuestas se orientan a que tienen un solo público. En algunos casos se ve que tienen una gama más costosa y de mejor calidad, a parte de su oferta regular, orientada a un mercado más exigente y de mayor poder adquisitivo, como se puede ver en los siguientes fragmentos de entrevistas.

“Por alguna razón nuestro público es de medio para abajo, puede ser por el tema del precio. Nuestro precio es intermedio pero accesible para la clase media, (...) pero pensamos sacar

un producto premium para ese sector del mercado que no le importa el precio, sino que quiere lo mejor de lo mejor” - (Julio Sotelo, comunicación personal, 2021)

“El pisco lo hemos clasificado y hemos sacado dos, uno al que le damos más cuidados en el proceso, (...) el consumidor de mi pisco es el conocedor, el que sabe que tenemos la costumbre de tomar pisco puro. También hemos sacado un pisco de 25 soles que es para ese consumidor que no lo va a tomar puro.”- (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

“Nosotros los tratamos como uno solo, lo que pasa es que el que vende sabe lo que tiene que hacer, pero eso de tener un trato distinto con un cliente distinto, no se está dando. Nos preparamos para atender a cualquier tipo de cliente que venga”- (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

En relación con el posicionamiento que tienen las empresas seleccionadas, se ha evidenciado que tienen una idea muy general de cómo los perciben los clientes. Lo que sí tienen más presente es cómo quieren ser vistos. En los siguientes fragmentos de entrevistas se observa sus ideas respecto a su posicionamiento.

“Hemos tratado de acondicionar para ser un lugar acogedor, ordenado y limpio donde puedes llegar a probar un buen pisco y vino”- (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

“Nosotros somos un punto importante, los clientes llegan a nosotros porque ya nos conocen, porque saben que estamos cumpliendo protocolos sanitarios, saben que, al ir a nuestro lugar, van a regresar contentos”- (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

“Respecto a eso, se ve que nuestro producto va saliendo y tiene rotación sin importar que tan abajo esté en la tienda, siempre el cliente lo pide y es una gran satisfacción porque siempre me llaman pidiéndome que traiga más” - (Nyrla Lévano, comunicación personal, 2021)

En esta etapa, luego de haber establecido los objetivos, se debe comenzar a definir la estrategia de marketing que se va a seguir y esta cuenta con cuatro niveles para desarrollar. Sainz de Vicuña (2012), el primer nivel de la estrategia que se debe definir es la estrategia de cartera de productos. Posteriormente, se enfocará en la estrategia de segmentación y posicionamiento; luego, la estrategia de fidelización. Finalmente, se debe definir la estrategia funcional o marketing mix.

Por un lado, los expertos del sector afirman la falta de planeamiento de las estrategias de marketing dentro de las MYPES y consideran relevante que ellos diseñen presupuesto para incursionar más en estos temas. Por otro lado, con las entrevistas a empresas se encontró que las empresas conocen a detalle la cantidad de sus productos y su clasificación, sin embargo, no cuentan con estructura formal o herramienta para poder clasificarlos. Además, la fidelización de clientes es un aspecto importante para ellos ya que asegura que los trabajadores puedan volver a

comprar en la bodega. Luego, en la segmentación del mercado en contraste con la teoría no todas las bodegas presentan ofertas para diferentes clientes, sino que la mayoría cuenta con una sola oferta establecida para todo su público; sin embargo, en algunos casos se tienen una gama más costosa y de mejor calidad, a parte de su oferta regular, orientada a un mercado más exigente y de mayor poder adquisitivo, como se puede ver en los siguientes fragmentos de entrevistas. Por último, el posicionamiento que tienen las empresas seleccionadas refleja que tienen una idea muy general de cómo los perciben los clientes, pero sí es claro cómo quieren ser vistos.

2.3.6. Plan de acción de marketing

La siguiente etapa es el plan de acción de marketing en el modelo teórico de Sainz de Vicuña J. se menciona que el plan de acción está compuesto por las acciones a realizar, los plazos para estas acciones, los responsables o encargados de ellas y el presupuesto a designar por actividad. En el caso de las empresas analizadas se evidencia que la mayoría de ellas no cuenta con un plan de acción o un listado de actividades a realizar en función al marketing. Sin embargo, esta carencia no es absoluta ya que si hay empresas que elaboran un listado, pero no se le da el uso correcto. A continuación, se presentan algunos fragmentos extraídos de las entrevistas para validar lo afirmado.

La empresa Pisco Grados SAC, comentó que gracias al Clúster Enoturístico de Ica (Racimos del Sur) se está esperando contratar una empresa de marketing que pueda ayudar en los temas de marketing a las empresas pertenecientes al clúster. Para ello, si se encuentra planeado el presupuesto planeado a invertir en esta propuesta. (Rosa Grados, comunicación personal, 2021)

“Mira nosotros vivimos el día a día de acuerdo con lo que se presenta, si todo mejora nuestro plan puede durar algunos meses, cuando no se mejora, los planes no duran mucho tiempo entonces hay que ir preparando los recursos con los que se tiene en función a la situación que se va presentando.” - (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

“Deseamos hacer eso (listado de acciones para el logro de objetivos de marketing), pero no tenemos nada de eso.” - (Julio Sotelo, comunicación personal, 2021)

“Cada 15 días vamos haciendo las actividades, pero no llevamos un registro solamente tenemos las actividades que hacemos en 15 días, pero de ahí no quedan esas 15 guardado y no se quedó en registro de cuales cumplimos o cuáles no porque ayer te comentábamos está faltando eso.” - (Ismael Carpio, comunicación personal, 2021)

“Dentro de las acciones de marketing, lo primero es ubicar el público objetivo para cada tipo de producto que tienes. Eso sería lo primero. Luego ya definir cómo captar a ese público.” - (Carmen Robatty, comunicación personal, 2021)

De acuerdo con la teoría el plan de acción del marketing se encuentra dentro de la parte operativa del marketing y consiste en la elaboración de planes de acción, la priorización de las acciones, la asignación del presupuesto y/o de explotación previsional. Según Alcaide, J., Bernués, S., Diaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R., Smith, C. las pequeñas empresas no suelen elaborar un plan de marketing detallado y completo, sino que solo se enfocan en la parte operativa del marketing y dejan de lado la parte estratégica y de planificación. (Alcaide, J., Bernués, S., Diaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R., & Smith, C., 2013)

Por un lado, los expertos afirman que las pequeñas empresas no cuentan un plan de marketing bien estructurado, y por ende tampoco con un cronograma definido con las acciones a realizar y de contar con ellos suelen ser, muy básicos o irrelevantes y que los esfuerzos de las empresas se concentran en la mejora de la calidad del producto y a esta actividad se le asigna la mayoría del presupuesto. Por otro lado, con las entrevistas a las empresas se pudo encontrar que la mayoría de ellas no cuentan con un plan de acción estructurado de manera correcta; sin embargo, si consideran que es una etapa relevante y un aspecto para mejorar dentro de las empresas.

2.3.7. Seguimiento y control del plan de marketing

La variable de seguimiento y control del plan de marketing en el modelo teórico de Alcaide, J., Bernués, S., Diaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R. y Smith, C. viene a ser la última etapa del proceso del plan de marketing, ya que esta evalúa si el plan de acción se viene desarrollando de manera correcta. En el caso de las empresas analizadas se evidencia que la mayoría de ellos no realizan el seguimiento a sus actividades ya que como se menciona en la variable anterior la mayoría de ellas tampoco cuenta con un plan de acción con el detalle de actividades a realizar. Y en el caso de las empresas que realizan seguimiento, solo toman en cuenta las ventas. A continuación, se presentan algunos fragmentos extraídos de las entrevistas para validar lo afirmado.

“Todo el tiempo nosotros nos reunimos una vez a la semana iniciando la semana nos reunimos para revisar avances. Las ventas lo dicen todo” - (Carmen Robatty, comunicación personal, 2021)

“A fin de mes revisó las cuentas porque a veces damos créditos, entonces ahí vemos el movimiento real. Constantemente a la quincena y a fin de mes me siento en la oficina a juntar los papeles de la empresa como boletas ahí tengo la oportunidad de poder ver la situación de que, si están comprando o no, ese es el mejor este termómetro.” - (Nyrla Lévano, comunicación personal, 2021)

“Los indicadores deben tener datos reales, estadísticos y no se encuentran esos datos. Si yo quiero saber cuántos turistas han ido a Ica, cuántas personas se han interesado por bodegas, no hay ese dato. Lo único que queda es tener un cuaderno y registrar cuántas personas vienen a diario, las edades, el sexo, si compran o no, el estado no da ningún indicador de ello debido a la informalidad.” - (Antonio Carrasco, comunicación personal, 2021)

“Recién estamos en el tema de evaluar empresa. Nos estamos proyectando recién.” - (Rosa Grados, comunicación personal, 2021)

De acuerdo con los empresarios entrevistados, algunos representantes de bodegas concuerdan en que no utilizan ninguna herramienta o indicador para dar seguimiento y control a su plan de marketing, pues se centran únicamente en los indicadores netamente de ventas o de los procesos. En concordancia con ello, los expertos mencionaron que, aunque puede haber algunas acciones de marketing, estas no tienen un seguimiento constante (Castañeda. M., 2021), también indicaron que puede haber un seguimiento básico con sus clientes más grandes (Watkin. A., 2021). Esto último está con relación a la importancia que tiene el indicador de las ventas, que como se mencionó, es uno de los pocos que se manejan. Solo la representante de la bodega Finca 314 indicó que sí tiene reuniones semanales para analizar estos temas de control y seguimiento, pero de igual manera mencionó que “las ventas lo dicen todo”.

Como se evidencia, para este grupo de empresarios, el indicador que más resalta es el volumen de ventas; sin embargo, el modelo teórico establecido para el análisis del presente trabajo de investigación indica que se deben utilizar un cuadro de mando y los indicadores necesarios que permitan garantizar el cumplimiento del plan de marketing y sus objetivos (Alcaide, 2013). Por lo que, en contraste con la teoría, las empresas seleccionadas no están cumpliendo con el desarrollo de la etapa de seguimiento y control a cabalidad. Esto debido a que no tienen indicadores definidos y no realizan un seguimiento de su plan de marketing, en el caso de las que sí hacen un seguimiento, solo se guían por las ventas realizadas y no toman en cuenta otros indicadores que les podrían ser de utilidad.

3. El plan de marketing en las MYPES de pisco en la provincia de Ica

A continuación, se presentarán los hallazgos finales por variable a modo resumen.

Tabla 4: Hallazgos finales

Variables	Hallazgos
Análisis de la situación externa	La mayoría de las bodegas mencionan que solo tienen conversaciones sobre los factores externos pero no un documento que lo valide. Sin embargo, le dan mayor importancia a los factores legales, económicos y ecológicos.
Análisis de la situación interna	Primero, la mayoría de las bodegas no cuentan con una segmentación del público objetivo. Segundo, las bodegas coinciden en que no se pueden establecer metas a largo plazo por la inestabilidad del país. Tercero, las bodegas coinciden en que han administrado bien sus recursos, pero estos siguen siendo escasos. Cuarto, con respecto a la relación con sus proveedores, distribuidores y clientes, todas coinciden en que existe una buena relación.
Diagnóstico de la situación	La mayoría de las bodegas conocen sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades pero no cuentan con un informe que lo valide. En base a las fortalezas, todas coinciden que se basa en la calidad de su producto. Además, sobre sus debilidades, algunas mencionan que estas están relacionadas a problemas económicos y de financiación. Por otro lado, sobre las oportunidades, mencionan que hay posibilidad de exportar sus productos. Y la principal amenaza es producto de la inestabilidad política y la incertidumbre que ocasionó la pandemia.
Fijación de objetivos de marketing	Ninguna de las bodegas cuenta con objetivos que cumplan con las medidas del modelo teórico. Sin embargo, mencionan que les gustaría aumentar sus ventas y exportar.
Estrategias de marketing	Con respecto a la cartera de productos, todas las bodegas conocen sus productos pero no cuentan con una herramienta para poder clasificarlos de manera adecuada. Sobre el aspecto de fidelización, las bodegas sí lo han considerado relevante, pero mencionan que la mejor manera de fidelizar es con su producto y con que el consumidor se sienta a gusto con la marca. Respecto a la segmentación de mercado, las bodegas no han diferenciado su oferta y esto se debe a que tienen un solo público objetivo. Sin embargo, algunas de las bodegas cuentan con un producto más costoso (con mejor calidad de uva) y otro más económico. Además, no saben cómo son percibidos por los clientes, pero son conscientes de que quieren ser vistos como bodegas importantes, cuya principal característica es un producto de calidad.
Plan de acción de marketing	Ninguna de las bodegas cuenta con un listado de actividades a realizar sobre las acciones de marketing de manera detallada y definida. Sin embargo, sí se menciona la posibilidad de destinar un presupuesto a estas acciones de ser necesarias.
Seguimiento y control del plan de marketing	Ninguna de las bodegas realiza un cuadro de mando o tiene KPI's para realizar el seguimiento a las acciones que realizan en base al marketing. En algunos casos, el único indicador que las guía es el nivel de ventas.

CONCLUSIONES

Sobre el primer objetivo específico, describir modelos de plan de marketing de las MYPES según análisis bibliográfico, se identificaron varios modelos correspondientes a la elaboración del plan de marketing, se dispuso a explicar cuatro de ellos, los dos primeros son bastante generales ya que están pensados para empresas grandes. No se encontró variedad de modelos que estén adaptados a las MYPES. Se pudo identificar dos modelos más los cuales sí tienen orientación a las MYPES, pero de estos no se encuentran muchas fuentes. Asimismo, estos modelos son de autores españoles, por lo que no están orientados a la realidad peruana. Es por ello por lo que, se ha procedido a realizar una combinación de los dos modelos orientados para MYPES que se identificaron. Esto debido a que, a pesar de hacer referencia a etapas similares, cada modelo proponía herramientas o información relevante que es de utilidad para la pequeña empresa peruana.

Respecto al segundo objetivo específico, validar el modelo de plan de marketing para MYPES según expertos, se realizó la validación del modelo seleccionado con expertos en temas de marketing y con expertos empíricos que conocen a profundidad el sector en el que se desenvuelven las empresas o sujetos de estudio de la presente investigación. Como se indicó en el apartado de hallazgos con expertos, el modelo seleccionado no tuvo variaciones, por lo que se procedió a utilizarlo para el análisis con las empresas elegidas.

A continuación, se presentarán las conclusiones después de realizar el análisis de cada variable del modelo teórico seleccionado, esto se realiza con el fin de completar en tercer y cuarto objetivo de la presente investigación, los cuales son conocer el proceso de estructuración del plan de marketing desarrollado en las MYPES de pisco en la provincia de Ica participantes de este estudio y contrastar dicha elaboración con el modelo teórico seleccionado.

Siguiendo el modelo seleccionado, las primeras variables son el análisis interno y externo. Se ha evidenciado que los empresarios seleccionados no cuentan con un informe escrito que evidencie que han realizado estos análisis. Sin embargo, conocen muy detalladamente su organización, son conscientes de los aspectos positivos y negativos que tienen. En lo que se refiere a su entorno, no todos los empresarios llegaron a un consenso, algunos prestan mucha atención a todos los aspectos que indica el modelo, mientras que otros solo toman en cuenta aquello que afecte de manera más directa e inmediata a su negocio.

La siguiente variable es el diagnóstico de la situación, respecto a esta, es una etapa que no se realiza a nivel de los empresarios seleccionados. Al no tener un análisis de manera escrita y al no ser un tema recurrente en reuniones, no se realiza un diagnóstico de la situación serio y

que sirva para posteriormente plantearse objetivos o tomar decisiones. Esto se conecta con la siguiente variable.

El planteamiento de objetivos también se ve afectado por la poca estructuración de los pasos anteriores. Los empresarios entrevistados concuerdan en su mayoría en que su objetivo está orientado a aumentar sus ventas, pero no están definidos claramente ni traducidos de una manera cuantificable.

Al no tener objetivos claros y cuantificables no se han trazado estrategias claras a seguir. Solo se orientan a seguir produciendo sin plan previo y solo generan buenas relaciones para seguir sus ventas.

Respecto a la siguiente variable, las acciones que realizan no cuentan con un plan estructurado, no se realiza una lista ordenada de las actividades que se van a realizar, no se asignan los responsables ni el tiempo en que deben terminarse. Usualmente cuando aparece una idea que les parece que puede tener buenos resultados, la llevan a cabo sin mayor preparación.

Como último punto a concluir, se evidenció que, al no tener los pasos anteriores definidos claramente, no implementan un plan de seguimiento y control. No utilizan indicadores para hacer seguimiento a sus acciones de marketing; sin embargo, sí toman en consideración sus ventas, lo cual concuerda con lo que se plantean como objetivos, pues de igual manera, el nivel de ventas es lo más importante.

Conclusiones complementarias

Además de las conclusiones a las que se pudo llegar respondiendo a cada uno de los objetivos específicos planteados, las cuales se detallan en el apartado anterior, se han desarrollado algunas conclusiones que están más orientadas a la propia experiencia del sector durante la elaboración del plan de marketing en las empresas estudiadas. En esta sección se explicarán estas conclusiones, las cuales son de relevancia porque despliegan una serie de características del sector que pueden afectar la elaboración del plan de marketing. Asimismo, pueden servir de punto de partida para futuras investigaciones en el sector.

En primer lugar, al realizar las entrevistas a profundidad a las bodegas, se evidenció que los empresarios consideraban al marketing netamente como la fuente para realizar publicidad y acciones para mejorar la imagen del negocio. Es cierto que el marketing involucra estos aspectos, pero no se limita únicamente a la publicidad. Asimismo, no se ha incursionado en desarrollar un plan de marketing más estructurado porque se considera un gasto, mas no una inversión que pueda impactar significativamente en el crecimiento de la empresa.

En segundo lugar, se identificó que los pequeños productores de pisco de la región de Ica tienen una asociación en la que se organizan para realizar algunas acciones en conjunto. Sin embargo, la situación entre ellos no es tan armoniosa. Cada empresario se preocupa muy exclusivamente por su bodega, hay ocasiones en las que no respetan los acuerdos y en general puede llegar a haber complicaciones para la toma de decisiones conjunta.

En tercer lugar, existe un consenso entre los empresarios entrevistados, los cuales indican que su producto no es valorado como debería ser, es un producto bandera del Perú, sin embargo, su consumo no es muy extendido. Todos los empresarios afirman que el pisco que elaboran es el mejor en calidad y que se ven desvirtuados porque el pisco que más se comercializa es el que elaboran las grandes empresas, las cuales tienen un proceso más industrializado y eso hace que la calidad del pisco se reduzca, según afirman. Este es un sentir que comparten todos los empresarios entrevistados y que les genera un malestar al comercializar su pisco.

En cuarto lugar, se ha notado que existe un apoyo por parte del Estado, quien promueve algunas iniciativas que permiten la mejora del sector, pero no son constantes, además los pequeños empresarios mencionan que estas parecen estar orientadas más hacia las grandes empresas, ya que no contemplan las limitaciones que tiene una pyme.

En quinto lugar, es importante resaltar que ha habido intentos de realizar acciones de marketing de manera más estructurada. Algunas bodegas han intentado contratar a empresas especializadas en marketing, pero no obtienen la personalización necesaria y no sienten que esto sea de gran ayuda para su negocio.

RECOMENDACIONES

Como se ha presentado en los anteriores capítulos, analizando a las diferentes empresas se dio a conocer que dentro de la industria del Pisco existen realidades diversas. En esa línea, el presente capítulo busca presentar recomendaciones con la finalidad de ser de utilidad para los sujetos de estudio y actores relacionados a la industria. En base a ello, las recomendaciones han sido constituidas del análisis cualitativo y conclusiones encontradas con los sujetos de estudio de la presente investigación. Para comenzar, con las entrevistas realizadas se pudo captar que el conocimiento del concepto de marketing no es el correcto o solo se conoce una parte de ella que suele ser la parte operativa de creación de publicidad, lo que es avalado por los expertos que mencionaron que las MYPES no suelen tomar en cuenta la parte de planeación del marketing y solo toman en cuenta la parte operativa del marketing. Es por ello por lo que, se sugiere capacitarse sobre conceptos de marketing, plan de marketing, acciones de marketing e innovaciones en marketing, todos enfocados en MYPES. Esto también va dirigido a los actores involucrados en la industria que buscan apoyar las empresas, creando capacitaciones para explicar los alcances del marketing para MYPES.

En primer lugar, sobre el análisis de la situación externa, tal como se mencionó en los capítulos anteriores no todos los factores son tomadas en cuenta de manera formal por las empresas antes de tomar sus decisiones de marketing. Con que no son tomadas de manera formal se entiende a que no se cuenta con un registro escrito de los factores evaluados, ni tampoco cuentan con reuniones frecuentes para debatir sobre ellos. Sin embargo, tal como menciona la teoría en el caso de MYPES la formalidad es más flexible y no necesariamente se requiere de documentos formales. A pesar de ello, se sugiere programar reuniones periódicas y establecidas para poder debatir todos los factores externos que puedan afectar a la toma de decisiones, ya que este análisis no solo será favorable solo para el marketing sino también para las demás áreas. Y para ello, también se sugiera a los actores que están relacionados con la industria del pisco elaborar programas de capacitación en para brindar herramientas para realizar un análisis externo paso a paso que estén dirigidas a MYPES, estas herramientas no deben incluir necesariamente una inversión de capital para ellos.

En segundo lugar, con respecto al análisis de la situación interna se recomienda aprender a segmentar mejor su público objetivo, ya que como se describe en capítulos anteriores la segmentación es de manera muy general y no de manera específica. Si bien los representantes de empresas mencionan que el mercado del pisco es limitado debido a la falta de conocimiento del consumidor, esto no debería ser considerado como una limitante para segmentar el público objetivo. Es por ello por lo que, esto se considera de carácter necesario debido a que con ello se

podrán elaborar los objetivos y estrategias a seguir. Para ello, existen cursos y capacitaciones en segmentación de mercado en diferentes portales educativos que están en oferta o son gratuitos, ya que debido a la pandemia el acceso a cursos gratuitos ha aumentado. Otro aspecto por tomar en cuenta es el establecimiento de metas a corto y largo plazo. En esta oportunidad pese a la coyuntura actual y la lenta reactivación de actividades en la industria del pisco se recomienda el establecimiento de metas a corto plazo a fin de seguir la continuidad de actividades de sus empresas; sin embargo, estas metas pueden ser adaptables conforme vaya cambiando la coyuntura actual. Adicional a ello, se sugiere contar con algún registro formal y escrito que presente el análisis interno.

En tercer lugar, sobre la fijación de objetivos, la mayoría de las empresas mencionaron objetivos bastante generales y en algunos casos no se contaba con objetivos. Sin embargo, las empresas si contaban con ideas de lo que quieren lograr con las actividades de marketing que realizan, pero estos no se encuentran planteados como menciona la teoría. Para ello, se sugiera evaluar estas ideas que poseen y comenzar a establecerlos de manera más cuantificable. Por ejemplo, si buscan aumentar sus ventas comenzar a definir en cuanto desean aumentar sus ventas. Para ello, se sugiere aprender sobre los conceptos de objetivos Smart, objetivos cuantitativos y cualitativos; y brindarles la importancia a estos aspectos del marketing antes de pasar a la fase operativa.

En cuarto lugar, con relación a la etapa de estrategias de marketing la cual consiste en la estrategia de cartera de productos existentes, estrategia de segmentación y posicionamiento y el marketing mix a través de la estrategia funcional. Para la estrategia de cartera de productos se recomienda contar con una base, puede ser un listado de Excel, que presente de manera clara y formal la cantidad de productos que poseen y que estén clasificados, pueden ser clasificados por tipo de producto, materias primar u otros, como mejor corresponda. Esto es necesario para poder definir que estrategia se va a seguir según el producto utilizando herramientas como la matriz de Ansoff. Para continuar sobre la estrategia de segmentación y posicionamiento se pueden llenar las figuras 18 y 19 dadas por el modelo teórico para la segmentación y posicionamiento. Sin embargo, para conocer su aplicación y llenado se sugiere aprender sobre los conceptos en ellas.

Figura 18: Estrategia de segmentación

Segmentos	Aspectos que valora cada segmento	Estrategia de segmentación
Segmento alto	Alta calidad del producto	Segmento Estratégico Prioritario (aunque sólo suponga el 20% de su facturación)
	Alta calidad de la elaboración del producto	
	Amplia gama de formatos	
	Excelente servicio (logística, plazos de entrega...)	
Segmento bajo	Mercancía a granel	Segmento estratégico (no prioritario desde el punto de vista del POSICIONAMIENTO) para Coopaman, pero comercialmente muy importante porque representará el 60% de la facturación de Coopaman.
	Envases de 20 kg.	
	Permisividad de mercancía que no sea de primera categoría	
	Menos exigencias en servicio	
	Compras al por mayor	
La gran distribución	Similar al segmento alto, pero:	Segmento Estratégico Prioritario de Coopaman (20%)
	Formatos intermedios	
	Calidad de elaboración del producto media	

Fuente: José María Sainz de Vicuña (2012)

Figura 19: Estrategia de posicionamiento

	Estrategia de posicionamiento
Como empresa	Empresa líder en el mercado español, con importante desarrollo en los mercados exteriores.
Como producto	Coopaman le ofrece los ajos que usted necesita, con la mejor calidad del mercado.
Ante el cliente	Empresa competitiva, capacitada para darle el MEJOR SERVICIO para el producto que usted demanda, a lo largo de todo el año.

Fuente: José María Sainz de Vicuña (2012)

Además, para el aspecto funcional se recomienda establecer precios claros y fijos para sus productos, las promociones a aplicar, una cadena de distribución y la publicidad a aplicar. Si se cuenta con recursos económicos, se recomienda contratar a un Key Account Manager que sea responsable de la distribución de productos y el nexo de la comunicación con el cliente, este permitirá acceder a una distribución moderna, pero esas funciones también pueden ser realizadas por el área logística. De contar con un área destinada a la logística, se recomienda capacitarse sobre temas de distribución moderna de marketing. Por otro lado, se sugiere contar con un diseñador que pueda apoyar en la creación de las campañas de marketing, este puede ser contratado por servicios. Y para el manejo de las redes sociales, se recomienda designar y capacitar a una persona con todos los conocimientos sobre el producto y pueda comunicarse y explicarlos de manera clara a los clientes y de esta manera esta función no solo recaiga en los representantes de las empresas como se ha visto en algunos de los casos.

En quinto lugar, la mayoría de las empresas mencionaron no contar con un plan de acción para sus actividades de marketing ni con indicadores específicos para medir estas actividades. Para ello, se recomienda elaborar un plan de acción con las actividades a realizar, la persona encargada de esa actividad, el tiempo para la actividad, si se necesita de alguna inversión de

capital y la priorización de estas actividades, dándole el seguimiento debido para conocer si se está cumpliendo lo previsto o que puntos se pueden mejorar o que aspectos han dificultado el desarrollo de alguna actividad. Y en el caso de seguimiento se pueden establecer algunos indicadores que están ligados a los objetivos de marketing establecidos anteriormente. Algunos indicadores básicos por utilizar para medir los ingresos pueden ser los presentados en la figura 20. Estos se pueden tomar como primera base para iniciar esta etapa.

Figura 20: Seguimiento de actividades sobre ingresos

SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD					
	Indicador	Fórmula	Previsto	Real	Año N-1
Línea de ingresos	Visitas	Nº visitas realizadas			
	Rendimiento comercial	Nº visitas/Nº comerciales			
	Eficiencia comercial	Nº oportunidades/Nº visitas			
	Oportunidades	Nº oportunidades detectadas			
	Solidez de las oportunidades	Nº ofertas realizadas/ Nº oportunidades			
	Ofertas realizadas I	Ofertas realizadas (€)			
	Ofertas realizadas II	Ofertas realizadas (Nº)			
	Eficiencia en ofertas	Nº contrataciones/Nº ofertas			
	Contrataciones I	Contrataciones realizadas (€)			
	Contrataciones II	Coste de contratación (€)			
	Ventas	Facturación/Ingresos (€)			

Fuente: José María Sainz de Vicuña (2012)

Para todo lo anterior mencionado se recomienda realizar el “scouting” en internet sobre cursos y capacitaciones sobre los temas de marketing anteriormente descritos, tal como mencionábamos actualmente existen variedad que son gratuitos. Además, también pueden aprender en videos de cursos en YouTube, ponencias publicadas, anuncios informativos o en redes sociales como Facebook. En el caso de buscar contratar de alguna agencia de marketing que, por medio del clúster a fin de apoyar a varias empresas, se recomienda que la estrategia que propongan no sea la misma para todas las empresas debido a que las situaciones son diferentes.

Por último, debido a que todas las empresas mencionaron la desventaja de tener que educar al cliente sobre el consumo del pisco, se recomienda realizar acciones colectivas para poder brindar estos conocimientos de manera masiva y poder llegar a más público y de esta manera combinar recursos entre las empresas.

REFERENCIAS

- Al Ries, J. T. (2001). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Mc Graw Hill.
- Alcaide, J., Bernués, S., Diaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y PYMES: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*.
- Abell, DF (1980) *Definición del negocio: el punto de partida de la planificación estratégica*. Prentice-Hall, acantilados de Englewood.
- Bodega Pampas de Ica (s/f). *Nuestra historia*. Recuperado de: <https://premiumpiscoperu.com/bodegas-pampas-de-ica/>
- Bonoma, T & Benson P. (1983) *Segmenting the industrial market*, MA: Lesington Books
- Briceño Franklin. (2020). *La pandemia golpea a los productores de pisco en Perú*. Perú
- CONAPISCO. (2020). *CONAPISCO, Comisión Nacional del Pisco*. Recuperado de <https://conapisco.org.pe/normativa-legal.html>
- Cabrera, G. (2019). *Pasión por el derecho*. Obtenido de <https://lpderecho.pe/beneficios-laborales-MYPES-gabriela-cabrera-ruiz/>
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas – CONFIEP (2020). *PYMES: El motor del crecimiento en el Perú*. Recuperado de: <https://www.confiep.org.pe/confiep-tv/pymes-el-motor-del-crecimiento-en-el-peru/>
- Decreto Legislativo N.º 1086. *Que aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente*. Congreso de la República del Perú (2008). Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01086.pdf>
- Diario Gestión (julio de 2020). *Finca 314, Un pisco para el corazón peruano*. 24 de junio. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/el-vino-de-la-semana/2020/07/finca-314-un-pisco-para-el-corazon-peruano.html?ref=signwall>
- El pisco es del Perú (2020). *El Catador*. Recuperado de: https://www.elpiscoesdelperu.com/web/index.php?ver_opt=det_noticia&id=97
- EMPRENDE ICA (2018). *Bodega Vitivinícola Nyrla Lévano*. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=vlyES1vO4Dw&ab_channel=EmprendeIca
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill Education.
- Hoyos, R. (2013). *Plan de Marketing: diseño, implementación y control* (Primera Edición ed.). Ecoe Ediciones: Universidad Sergio Arboleda

- Indecopi. (1990) Reglamento de la denominación de origen Pisco.
- Indecopi. (2017) Guía práctica de la denominación de origen Pisco.
- Kotler, P. (2000): Dirección de marketing, Madrid: Prentice-Hall
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14th ed.). Pearson
- Lattinos.com (2020). Pisco Cholo Matías. Recuperado de: <https://lattinos.com/producto/pisco-acholado-cholomatias/>
- Lozano Giron Israel. (2020). Pisco: Exportaciones cayeron un 54,7% entre enero y julio de este año. Perú.
- Lu, Y. (2020). Alcoholic Drinks Report 2020 – Wine. Bamberg, Germany: Statista. Recuperado de: <https://www-statista-com.ezproxibib.pucp.edu.pe/study/48818/alcoholic-drinks-report-wine/>
- Mercy, C. (2021). Entrevista sobre el sector pisco con fines académicos. (G. Moran, & V. Zerillo, Entrevistadores)
- Ministerio de la Producción. 2019. Produce: Producción de pisco ascendió a 7.4 millones de litros hasta octubre. Nota de prensa. Perú.
- Ministerio de Producción. 2021. Directorio de Productores de Pisco: Listado de empresas productoras. Perú.
- Ponce, M. & Pasco, M. (2015). Guía de investigación en gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ponce Regalado, M. d., & Pasco Dalla Porta, M. M. (2018). Guía de investigación en Gestión. (Segunda Edición). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Promperú. (octubre de 2020). PROMPERÚ impulsa el consumo del pisco a través de nueva web promocional. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/8102020132615_802.pdf
- Sainz de Vicuña, J. (2012). El plan de marketing en la pyme. (Segunda Edición). Alfaomega - ESIC
- Yachi del Pino, K. M. (2018). Estrategias de distribución para la comercialización de Pisco en el mercado interno: Asociación de productores de Ica. *Anales científicos*, 79(2), 236-242.
- Yin, R. (2003). Case study research. En R. Yin, *Case study research Design and Methods*. United States of America: Sage Publications.
- Racimos del Sur (2021). ¿Quiénes Somos? Recuperado de: <https://racimosdelsur.com/nosotros/>
- Racimos del Sur (2021a). Objetivos. Recuperado de: <https://racimosdelsur.com/nuestros-objetivos/>
- Racimos del Sur (2021b). Equipo. Recuperado de: <https://racimosdelsur.com/equipo/>

- Revilla-Taracena, E. A., & Valdivia-Reynoso, J. P. (2015). Estudio de caso: La uva de la discordia, controversia por la denominación de origen del Pisco.
- Ries, Al & Trout, Jack (2002) "Posicionamiento: La batalla por su mente". McGraw Hill Interamerican
- Sotelo Pisco (2020). Nuestra Historia. Recuperado de: <https://piscosotelo.com/nuestra-historia/>
- Statista (2020). Annual consumption of pisco in Peru in 2008 and 2017
- TripAdvisor (2020). El catador. Recuperado de:
https://www.tripadvisor.com.pe/Attraction_Review-g304040-d318927-Reviews-El_Catador-Ica_Ica_Region.html
- Vallet, T. & Fraquet, M. (2005): "Auge y declive del marketing mix. Evolución y debate sobre el concepto", Revista ESIC Market
- Vera, L. G. (2013). El Significado De Las Variables Del Marketing-Mix Para Los Públicos Objetivos. América Latina especializada en Comunicación.
- Yachi del Pino, K. M. (2018). Estrategias de distribución para la comercialización de Pisco en el mercado interno: Asociación de productores de Ica. *Anales Científicos*, 79(2), 236-242. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6736865.pdf>



ANEXO A: Análisis bibliográfico

Se presenta un análisis bibliográfico para la validación de las fuentes utilizadas.

Cantidad de citas de Alcaide

[LIBRO] **MARKETING Y PYMES**, Las principales claves de **marketing** en la pequeña y mediana empresa.

JC Alcaide, S Bernués, E Díaz-Aroca, R Espinosa... - 2013 - books.google.com

Sin lugar a dudas el gran motor económico de España son las pequeñas y medianas empresas (pymes) que impulsan nuestra economía y crean empleo. Así, el tejido empresarial del país está formado en más del 99% por pymes, según últimos datos ...

☆ 99 Citado por 317 Artículos relacionados

Cantidad de citas de Sainz de vicuña

[LIBRO] **El plan de marketing en la PYME**

JMS de Vicuña Ancín - 2016 - books.google.com

Planificar es decidir hoy lo que vamos a hacer en el futuro. Hay muchas razones para pensar que no solo merece la pena planificar sino que es totalmente necesario para la supervivencia de las pymes. Una de ellas es que está constatado que quien utiliza ...

☆ 99 Citado por 87 Artículos relacionados Las 4 versiones

Tabla A1: Fuentes de análisis bibliográfico

TÍTULO	AUTOR	BASE DE DATOS
El plan de marketing en la práctica	José María Sainz de Vicuña Ancín.	Repositorio PUCP
Máster en Marketing	Lorenzo Iniesta	Repositorio PUCP
Marketing	Philip Kotler, Gary Armstrong.	Repositorio PUCP
El plan de marketing en la práctica Marketing Estratégico en la empresa peruana	David Mayorja Patricia Araujo	Repositorio PUCP
Cómo preparar un plan de marketing	John Stapieton	Repositorio PUCP
Marketing para la PYME	Francisco Guillén	Repositorio PUCP
El marketing mix: de la selección de los objetivos a la optimización de los medios dentro del plan de marketing	Michel de Chollet	Repositorio PUCP
Strategic marketing management	Robert J. Dolan	Repositorio PUCP
El plan de marketing estratégico	Cesáreo Hernandez	Repositorio PUCP
MARKETING Y PYMES, Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa.	Alcaide, S Bernués, E Díaz-Aroca, R Espinosa	Google Académico

El plan de marketing en la PYME	José María Sainz de Vicuña Ancín	Google Académico
Plan de marketing: diseño, implementación y control	Ricardo Hoyos	Google Académico
Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy	Peter R. Dickson, James L. Ginter	JSTOR
The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited	Walter van Waterschoot, Christophe van den Bulte	JSTOR



ANEXO B: Ubicación geográfica

Figura B1: División política del departamento de Ica

DIVISION POLITICA		
Capital del Departamento: Ica		
5 provincias y 43 distritos.		
PROVINCIA	CAPITAL	DISTRITOS
CHINCHA	CHINCHA	11
ICA	ICA	14
NAZCA	NAZCA	5
PALPA	PALPA	5
PISCO	PISCO	8

SUPERFICIE: 21,000 KM2
CLIMA: Soleado y seco
TEMPERATURA: Promedio anual 19°C
DISTANCIAS: Ica - Lima 303 km
Ica - Arequipa 711 km
Ica - Tacna 990 km

Fuente: Perú top tours

Figura B2: Mapa del departamento de Ica



Fuente: INEI

Figura B3: Distritos de la provincia de Ica



Distritos de la
provincia de Ica

Fuente: Family Search

ANEXO C: Racimos del Sur

El Clúster Racimos del Sur es un conjunto de actores del sector vitivinícola y Enoturístico, que orienta sus acciones a la mejora de la competitividad a través de acciones colectivas.

El clúster Enoturístico de Ica representa al sector vitivinícola, turístico, restaurantero, hotelero y afines al enoturismo que trabaja en un enfoque en innovación abierta que articula y crea plataformas de I+D+i+E.

El nombre Racimos del Sur representa las diferentes cadenas de valor público y privadas que trabajan de manera articulada en pro de la competitividad colectiva.

Tiene como misión hacer del enoturismo nuestro principal embajador, co-creando valor de forma estratégica.

Tiene como visión hacer de Ica la región enoturística del Perú, ofreciendo una experiencia vitivinícola de excelencia con una oferta articulada y diversa en la región que promueve la innovación y el valor compartido.

El clúster se basa en cuatro pilares los cuales son enfoque en consumidor final, reconocer el valor de la experiencia enoturística, optimizar los recursos y consolidar la oferta a través de un trabajo articulado y de alto impacto.

Los objetivos que persigue este clúster son:

- Impulsar la co-creación de valor para generar soluciones en productos, procesos y servicios para la transformación del sector vitivinícola y enoturístico.
- Promover la articulación entre actores claves para generar soluciones de valor compartido para posicionar a Ica como la Región enoturística del Perú.
- Facilitar la consecución de altos niveles de innovación entre sus asociados operando en una estructura estratégicamente organizada para fortalecer la competitividad.
- Reforzar el posicionamiento del enoturismo iqueño con una oferta integrada, innovadora, de calidad y adaptación al mercado.
- Fortalecer las capacidades para expandir oportunidades empresariales y de capital humano, basadas en conocimiento y mercado.

Finalmente cabe mencionar que este clúster tiene como consejo consultivo al Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE agroindustrial Ica) y a la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Ica.

ANEXO D: Cuadro de expertos entrevistados

Tabla D1: Detalle de Expertos

Nombre	Descripción
Jorge Martínez	Economista, administrador y MBA, con amplia experiencia en la dirección de estudios universitarios para instituciones líderes locales. Trayectoria complementaria en la gestión comercial de empresas industriales. Docente PUCP de cursos de marketing.
Rosa Guimaray	Experiencia en marketing, ventas e investigación de mercados, con capacidad para diseñar e implementar planes de marketing en diversas industrias. Docente PUCP de cursos de marketing.
Romy Guardamino	Ejecutiva senior con experiencia en comunicaciones, marketing digital e investigación de mercados. Docente PUCP de cursos de metodologías de la investigación cualitativa.
Expertos del Sector	
Nombre	Descripción
Alan Watkin	Presidente del comité vitivinícola de la Cámara de comercio de Ica
Mercy Castañeda	Gerente General del Clúster Enoturístico de Ica - Racimos del Sur

ANEXO E: Cuadro de representantes de empresas a entrevistar

Tabla E1: Detalle de Empresas

Nombre	Descripción
Rosa Grados	Representante de Pisco Grados S.A.C. (Nombre comercial: Pisco Cholo Matías)
Antonio Carrasco	Representante de Bodega Turística El Catador S.R.L. (Nombre comercial: Pisco Tony Labis)
Julio Sotelo	Representante de Bodega Sotelo S.A.C. (Nombre comercial: Pisco Sotelo)
Nyrla Lévano	Representante de Vitivinícola Nyrla Lévano E.I.R.L. (Nombre comercial: Pisco Nyrla Lévano)
Carmen Robatty	Representante de Grupo Moquillaza S.A.C (Nombre comercial: Finca 314)
Ismael Carpio	Representante de Vitivinícola La Pampa S.A.C. (Nombre comercial: La pampa)

ANEXO F: Matriz de consistencia

Figura F1: Matriz de consistencia

TITULO						
Evaluación del cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing de las MYPES de pisco ubicadas en el departamento de Ica						
TEMA		OBJETIVO GENERAL			PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	
Evaluación del cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing de las MYPES de pisco ubicadas en el departamento de Ica		Evaluar el nivel de cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing en las MYPES de pisco ubicadas en la provincia de Ica			¿Cuál es el nivel de cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing en las MYPES de pisco ubicadas en la provincia de Ica?	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	MARCO ANALÍTICO	CATEGORIA	FASES	VARIABLES	MÉTODOS
1. Describir modelos de plan de marketing de las MYPES según análisis bibliográfico	1. ¿Cuáles son los modelos de plan de marketing de las MYPES según análisis bibliográfico?	Alcaide, J., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñoz, R., & Smith, C. (2013). Marketing y PYMES: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. // Hoyos, R. (2013). Plan de Marketing: diseño, implementación y control (Primera Edición ed.). Ecoe Ediciones : Universidad Sergio Arboleda. // Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (14th ed.). Pearson // Sainz de Vicuña, J. (2012) El plan de marketing en la pyme	Marco de Referencia para el proceso de plan de marketing y definición del modelo a trabajar			Revisión de la literatura a partir de un análisis bibliográfico y selección del modelo teórico a utilizar en el presente trabajo de investigación
2 Validar el modelo de plan de marketing para MYPES según expertos	2. ¿Cuál es el modelo de plan de marketing para pequeñas según expertos?	Alcaide, J., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñoz, R., & Smith, C. (2013). Marketing y PYMES: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa.	Modelo de Plan de Marketing	Fase Analítica	Descripción de la situación actual	Identificación de las variables de estudio a partir del modelo teórico // Entrevista semiestructuradas para validar el modelo con expertos
				Fase Estratégica	Análisis de la situación	
				Fase Operativa	Fijación de objetivos	
3. Conocer el proceso de estructuración del plan de marketing desarrollado en las MYPES de pisco en la provincia de Ica participantes de este estudio	3. ¿Cómo están desarrollando el plan de marketing las MYPES de pisco en la provincia de Ica participantes de este estudio?	Alcaide, J., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñoz, R., & Smith, C. (2013). Marketing y PYMES: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. // Sainz de Vicuña, J. (2012) El plan de marketing en la pyme	Proceso de elaboración del Plan de Marketing real del sujeto de estudio		Estrategias de marketing	Entrevista semiestructuradas para validar el modelo con los pequeños productores de pisco en Ica (sujetos de estudio)
				Analisis de la situación	Acciones de marketing	
				Diagnostico de la situación	Control	
4. Contrastar el proceso de estructuración del plan de marketing desarrollado por las MYPES de pisco de la provincia de Ica participantes de este estudio con el modelo teórico seleccionado	4. ¿Contrastar si las MYPES de pisco de la provincia de Ica participantes de este estudio siguen los pasos definidos por el modelo teórico seleccionado?	Alcaide, J., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñoz, R., & Smith, C. (2013). Marketing y PYMES: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. // Sainz de Vicuña, J. (2012) El plan de marketing en la pyme	Contraste del modelo teórico con el proceso realizado por el sujeto de estudio		Plan de accion de marketing	Análisis cualitativo a partir de la información recolectada. // Validación de hallazgos con expertos. // Triangulación
				Analisis de la situación	Seguimiento y control del plan de	
				Diagnostico de la situación	Analisis de la situación externa	
5. Plantear recomendaciones para el desarrollo de un correcto plan de marketing en las MYPES de pisco en la provincia de Ica	5. ¿Qué recomendaciones se pueden aplicar al desarrollo del plan de marketing en las MYPES de pisco en la provincia de Ica?	Escriba, J., Martínez, A., Ruiz, C. (2014). Marketing en la actividad comercial.	Recomendaciones		Analisis de la situación interna	
				Decisiones estrategicas de marketing	Analisis de la situación interna	
				Decisiones operativas de marketing	Diagnostico de la situación	
				Seguimiento y control	Fijación de objetivos de marketing	
					Estrategias de marketing	
					Plan de accion de marketing	
					Seguimiento y control del plan de	

ANEXO G: Guía de entrevista con expertos

Datos Generales y presentación:

Presentación: Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Gladys Moran y Valery Zerillo y somos estudiantes del 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Nos encontramos desarrollando nuestra tesis sobre la estructuración del plan de marketing dentro de las pequeñas empresas de pisco en la región de Ica. Es por ello por lo que solicitamos su consentimiento para poder grabar esta entrevista. En esta entrevista buscamos validar y adecuar el modelo de plan de marketing elegido a las pequeñas empresas de pisco. Todas las respuestas serán usadas sólo con fines académicos.

- ¿En qué empresa se encuentra trabajando y en qué posición?
- ¿Cuál es tu experiencia en el sector del Pisco?

Contexto:

- ¿Según sus conocimientos como se encuentra el sector del pisco actualmente, específicamente el mercado de las pequeñas empresas de pisco?
- ¿Aproximadamente cuántas pequeñas empresas de pisco activas se encuentran en Ica?

Fase analítica:

Descripción de la situación:

- ¿Considera relevante que las pequeñas empresas de pisco conozcan al entorno general (externo)?
- ¿Qué tan relevante es?
- ¿En qué aspectos influye conocer al entorno general (externo)?
- ¿Considera relevante que las pequeñas empresas de pisco conozcan al entorno interno?
- ¿Qué tan relevante es?
- ¿En qué aspectos influye conocer al entorno interno?

Análisis de la situación:

- ¿Considera relevante analizar la situación para las pequeñas empresas de pisco?
- ¿Qué tan relevante es?
- ¿En qué aspectos se incluyen en el análisis?

- ¿Qué herramientas podrían utilizar las pequeñas empresas de pisco para realizar el análisis?

Fase estratégica:

Fijación de objetivos:

- ¿Las pequeñas empresas de pisco suelen plantear objetivos enfocados en marketing? Si la respuesta es sí, cuáles considera que serían los objetivos principales
- ¿Qué cree que deben considerar las pequeñas empresas de pisco al momento de plantear sus objetivos de marketing?

Estrategias de marketing:

- ¿Considera que las pequeñas empresas de pisco arman estrategias de marketing?
- ¿Qué aspectos son indispensables para que las pequeñas empresas de pisco desarrollen sus estrategias de marketing?
- ¿Qué herramientas o proceso utilizan las pequeñas empresas de pisco para elaborar sus estrategias de marketing?
- ¿Qué tan relevante es elaborar una estrategia de marketing para las pequeñas empresas de pisco?

Fase operativa:

Acciones de marketing:

- ¿Qué tan relevante es el plan de acción para las pequeñas empresas de pisco?
- ¿cómo elaboran el plan de acción de marketing las pequeñas empresas de pisco?
- ¿Qué aspectos son indispensables para que las pequeñas empresas de pisco desarrollen su plan de acciones?

Control:

- ¿Considera que las pequeñas empresas de pisco realizan un seguimiento o control de su plan de marketing?
- ¿Considera relevante para las pequeñas empresas de pisco darle seguimiento a su plan de marketing?

Aspectos finales:

- ¿Qué recomendaciones les brindaría a las pequeñas empresas de pisco para mejorar sus planes de marketing?

- ¿Qué aspectos no pueden faltar en el desarrollo de su plan de marketing o cuales serían los más relevantes para las pequeñas empresas de pisco?

Agradecimiento:

Con ello concluimos la entrevista, agradecemos su apoyo en nuestra investigación.



ANEXO H: Guía de entrevista con empresas

Datos Generales y presentación:

Nombre del entrevistado:

Presentación: Buenos días/tardes/noches, mi nombre es Gladys Moran y Valery Zerillo y somos estudiantes del 10° ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Nos encontramos desarrollando nuestra tesis sobre la estructuración del plan de marketing dentro de las MYPES de pisco en la región de Ica. Es por lo que solicitamos su consentimiento para poder grabar esta entrevista. Todas las respuestas serán usadas sólo con fines académicos.

- ¿Nos podría decir el cargo que tiene en _____ (nombre de la bodega)?
- ¿Quién es el encargado de tomar las decisiones en temas de ventas, imagen, marketing y la parte comercial dentro de la empresa?

1° Fase:

Análisis de la situación externa:

A Continuación, haremos preguntas de cómo la situación externa afecta a sus decisiones de marketing, ventas y comercial.

- ¿Qué factores políticos evalúan antes de tomar sus decisiones? (presidentes, elecciones, congreso entre otras)
- ¿Qué factores económicos serían los más relevantes para la toma de decisiones? ya dijo
- ¿Qué temas sociales consideran más relevantes en la toma de decisiones? (cultura, costumbres, entre otras)
- ¿Cuáles serían las innovaciones tecnológicas más relevantes antes de tomar las decisiones?
- ¿Qué aspectos ecológicos o ambientales consideran más relevantes en la toma de decisiones?
- ¿Existen legislaciones vigentes que regulen la industria o puede haber algún cambio en esta normativa? ¿Cuáles de las legislaciones lo afectan más?
- ¿Suele tener reuniones para analizar estos aspectos? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Quiénes participan?

Análisis de la situación interna:

- ¿Ha pensado cuáles son las metas que desea alcanzar a corto y largo plazo?, ¿Estas metas planteadas las realiza únicamente usted o involucra a más personas?
- ¿Cree que sigue una estrategia de marketing?
- ¿Qué considera que es lo que distingue a la bodega de la competencia?

Segmentación:

- ¿A qué mercado se dirige con el pisco que elabora?, ¿quiénes son sus clientes habituales?
- ¿Cómo ha seleccionado el mercado al que se dirige?

Posicionamiento:

- ¿Cómo cree que ven sus clientes a la bodega?
- ¿Es esa la imagen que quiere que tengan de su bodega?

Marketing Mix:

- ¿En algún momento ha acordado cuál será la estrategia de marketing que guiará a la bodega durante un tiempo? ¿Considera que la estrategia que seleccionó es la más adecuada?
- ¿Cree que los recursos que ha utilizado para alcanzar sus metas han sido los adecuados? ¿Cómo los ha designado?
- ¿En qué se diferencia su producto de la competencia? (presentación, envases, diseños, calidad, materia prima)
- ¿Cree que están bien definidas las tarifas y los descuentos?
- Respecto a la distribución de su producto, ¿considera que tiene una estrategia planteada?
- ¿Cree que los canales que usa son los más vendedores?
- ¿Tiene noción de cuánta es su participación de mercado?
- ¿Tiene buenas relaciones con sus distribuidores y son fidelizados? ¿Considera que tiene una comunicación adecuada con sus grupos de interés (clientes, proveedores, distribuidores)?
- ¿Cuenta con los medios de comunicación para llegar al público objetivo deseado?
- ¿Considera que tiene una estrategia de ventas?

- ¿Tiene una estrategia clara en cómo tratar a todo tipo de cliente de la manera adecuada? ¿Cuál suele ser su nivel de satisfacción y si creen que se fidelizan con la marca?
- ¿Cuentan con un plan escrito y estructurado de las acciones que mencionaron anteriormente?

2º Fase:

Diagnóstico de la situación

- ¿Tiene claro cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Conoce cuáles serían las amenazas y oportunidades más relevantes para la empresa?

Alguna vez ha pensado en o tenido una reunión sobre ...

Analiza tus debilidades

- ¿Qué aspectos puede mejorar en su bodega?
- ¿Qué problemas que encuentra en su día a día al gestionar su negocio buscaría evitar?
- ¿Qué perciben sus clientes como debilidades o desventajas?
- ¿Cuáles son las actividades que te suponen mayores costes en su negocio? ¿En qué parte de su negocio le faltan recursos para gestionarlo mejor?

Analiza tus amenazas

- ¿Existe alguna amenaza que pueda impedir totalmente la actividad de la empresa? (¿Ha habido un cambio en las necesidades y gustos de tus compradores?)
- ¿Qué factores externos pueden amenazar los objetivos planteados?
- ¿Conoce qué acciones realiza la competencia? (¿Qué nuevos productos o servicios se han lanzado que pueden sustituir a los tuyos? ¿Qué nuevas tendencias siguen sus competidores y usted no?)
- ¿Qué obstáculos encuentra o puede encontrar en el futuro?
- ¿Existen problemas de capital o financiación?

Analiza tus fortalezas

- ¿Qué ventajas tiene tu negocio y productos sobre otros similares al tuyo?
- ¿Qué puntos fuertes ven los clientes en ti?

- ¿Qué factores son los que hacen que consigas vender tus productos?
- ¿Qué recursos de bajo coste dispone la empresa?
- ¿Cuáles de los productos o servicios que vendes son más valorados por tus clientes?
- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en productos, distribución, marca o ventas? (¿Cuáles son las características de tus vendedores? ¿Con qué campañas de marketing has tenido mejores resultados?)

Analiza tus oportunidades

- ¿Qué oportunidad presenta la empresa?
- ¿Existen cambios tecnológicos, políticos o sociales favorables?
- ¿Puede tu negocio entrar en otros mercados o segmentos de mercado?
- ¿Puedes ampliar tu cartera de productos para cubrir nuevas necesidades de tus clientes?
- ¿Es posible colaborar con tu competencia para beneficiarse con nuevos compradores?
- ¿Qué tipo de ayudas o subvenciones existen en tu país para negocios como el tuyo? ¿Tu gobierno ha lanzado nuevas ayudas para emprendedores como tú?
- ¿Han aparecido nuevos canales de venta que puedes aprovechar?
- ¿Cuentan con un plan escrito y estructurado de las acciones que mencionaron anteriormente?

3º Fase:

Fijación de objetivos de marketing

- ¿Cuáles serían sus objetivos con relación al marketing, ventas y comercial?
- ¿Cómo se han venido incrementando las ventas en los últimos años? ¿Este incremento va acorde a lo esperado? ¿Se logra cubrir las ventas esperadas?
- ¿Cuál sería la posición que la empresa espera alcanzar en el mercado? (a nivel de marca, producto e imagen de producto)
- ¿Sus objetivos están adecuados a los recursos que dispone la empresa?
- ¿Sus objetivos se encuentran formulados de manera clara y sencilla?

- ¿Sus objetivos se encuentran delimitados con precisión? (Tomando en cuenta unidad de negocio, zona geográfica, producto o servicio)
- ¿Sus objetivos cuentan con plazos establecidos?
- ¿Considera que sus objetivos son realistas, retadores y aceptados por la empresa?
- ¿Cuentan con un plan escrito y estructurado de las acciones que mencionaron anteriormente?

4° Fase:

Estrategias de Marketing

CARTERA

- ¿Utiliza alguna herramienta en particular para la clasificación de los productos?
- ¿Analizan al mercado para evaluar la modificación, innovación o creación de nuevos productos?
- ¿Tiene algún producto que esté orientado a un público en particular?

FIDELIZACIÓN

- ¿Considera que realiza alguna acción para fidelizar a sus clientes? Si la respuesta es sí, ¿Cuáles serían esas acciones?

SEGMENTACIÓN

- Diferenciada o indiferenciada: ¿Cuentan con una oferta para cada cliente?
- Concentrada: ¿Consideran que sus ofertas están orientadas a un segmento en específico?

POSICIONAMIENTO

- ¿Cuál es el posicionamiento que tiene como empresa, con su producto y ante el cliente?
- ¿Cuentan con un plan escrito y estructurado de las acciones que mencionaron anteriormente?

5° Fase:

Planes de Acción

- ¿Elaboran una lista de qué acciones deben hacer para lograr sus objetivos de marketing?
- ¿Cuáles consideran que son las acciones principales por realizar en marketing?

- ¿Establecen plazos y responsables para realizar estas acciones?
- ¿Evalúan o planean qué presupuesto se va a destinar para las actividades de marketing?
- ¿Cuentan con un plan escrito y estructurado de las acciones que mencionaron anteriormente?

Seguimiento y Control del Plan de Marketing

- ¿Cada cuánto tiempo revisan el avance de las acciones de marketing? ¿Quién realiza este seguimiento?
- ¿Utiliza alguna herramienta para dar seguimiento a las acciones de marketing que realizan?
- ¿Utiliza indicadores claves para medir el desempeño de las acciones de marketing?
- ¿Cuentan con un plan escrito y estructurado de las acciones que mencionaron anteriormente?

Agradecimiento:

Con ello concluimos la entrevista, agradecemos su apoyo en nuestra investigación.

ANEXO I: Matriz de hallazgos con expertos del sector

Figura I1: Matriz de hallazgos con expertos del sector

		Detalle de la etapa	Entrevistado 1 - Alan Watkin	Entrevistado 2 - Mercy Castañeda
Fase Analítica	Análisis de la situación	Conocimiento del entorno de la organización	-Se enfocan mucho en temas de calidad de uva -No toman en cuenta el empaque -No se fijan en aspectos que no son cercanos a la organización -Toman en cuenta el gusto del cliente (tendencias de consumo)	-No conocen su segmento de mercado -No conocen su entorno -No se encuentran muchos estudios del consumo de pisco en la región -Mucho recelo entre productores
		Conocimiento de la organización internamente	-No tienen un organigrama definido -Suelen ser empresas familiares	-Mucha tradición en las organizaciones -No hay soporte técnico para desarrollar producto de mejor presentación
	Diagnóstico de la situación	Herramientas para realizar análisis de la organización	- No realizan análisis a profundidad, suele ser el gerente quien ve todos los temas y se puede perder en el análisis -Utilizan redes sociales para tratar de conocer su entorno pero no lo analizan	-Al no tener data concreta, es difícil el análisis - No tienen mucha apertura a un plan de marketing - No usan sistematización de los datos que reciben de sus clientes
		Fijación de objetivos	- Objetivos de marketing muy generales y poco claros	-Lo primero es que las empresas, deben contar con un plan de marketing pero no lo realizan.
Fase Estratégica	Planteamiento de estrategias de marketing	Consideraciones de las empresas al plantear sus objetivos de marketing	-Buscan tener certificaciones para darle más valor a su pisco	- No le dan la importancia debida o lo ven como algo muy ligero.
		Planteamiento de las estrategias de marketing	-Acciones intuitivas -Poco presupuesto para incursionar en marketing	Deberían buscar mejorar la imagen de su producto, conocimiento de su mercado y su capacidad productivo.
	Herramientas para plantear estrategias de marketing	Consideraciones de las empresas al plantear sus estrategias de marketing	- Presupuesto - Desconocimiento de temas de marketing -Concentración en otros productos o negocios personales	Es importante acompañar la estrategia de marketing con lo que vendes, desde la presentación hasta el servicio.
		Herramientas para plantear estrategias de marketing	-Es intuitivo	- Se puede buscar alianzas estratégicas, desarrollo de nuevos productos. Es importante destinar presupuesto.
Fase Operativa	Acciones de Marketing	Elaboración de un plan de acción	- Al no tener plan de marketing, tampoco hay cronograma definido de plan de acción	- Hay un conocimiento de que el marketing es importante, pero no hay decisión a invertir.
		Aspectos relevantes para elaborar plan de acción	-Presupuesto - Su concentración está en la calidad del pisco	- No están buscando el acercamiento hacia el consumidor, esperan a que el consumidor venga.
	Control y seguimiento	Seguimiento y control	- Conocen a sus clientes, contactos de confianza y tienen un seguimiento básico basado en comunicación constante con sus clientes más grandes	- Creación de redes sociales o web pero sin seguimiento ni desarrollo de contenido
		Relevancia del seguimiento y control	- Relevante pero básico	- Se mantiene muy básico. Hay personas de edad avanzada que no se acomplan con la tecnología, las nuevas generaciones son quienes están realizando esto.
Recomendaciones finales	Comentarios finales de los expertos entrevistados	-Estrategias de buscar nichos de mercado - Mayor preocupación por las etiquetas y empaque - Cada productor defiende su marca y la asociatividad es complicada	- Apertura a elaboración de plan de marketing - Apoyo en el cluster y estrategias conjuntas	

ANEXO J: Matriz de hallazgos con empresas

Figura J1: Hallazgos ASE

Variable	Codigos	Pisco Grados SAC	Bodega Turística El Catador SRL	Pisco Sotelo SAC	Vitivinícola Nyria Lévano EIRL	Grupo Moquillaza SAC	Vitivinícola La Pampa SAC
Analisis de la situacion externa	ASE	<p>Nosotros hasta el momento no tomábamos en cuenta temas políticos pero ahora como vamos a permanecer en el Perú, el tema político ahora lo tomamos en cuenta para las inversiones. El gobierno nos apoya con créditos por los mismos intereses que les dan a los grandes lo cual no beneficia. En lo social más que nada el cuidado de nuestro personal. Cuidamos mucho a nuestro personal y a nuestros consumidores. Socialmente no tenemos más relación con nadie. La producción de pisco no impacta a la sociedad porque considero que nuestro impacto es mínimo, como tradicional sienten que no causamos gran impacto. Para mantener la tradición no se puede poner innovación. Que innovación podría ser dentro de nuestros procesos ya que todo esta pausado, no hay donde meter innovación.</p> <p>Las leyes sanitarias del pisco se deben volver a estudiar porque nos han puesto la ley sanitaria de los lácteos. El lácteo en el metraje lo que es más peligroso es que se puede contaminar pero el pisco al ser alcohol es difícil de contaminar, debería ser menor pero nos consideran iguales. La ley nos impide trabajar de la manera que trabajamos. Si queremos exportar tenemos que tener varias licencias de DIGESA que lo han puesto los industriales y que ellos saben que se nos complica obtener. Están las normas de INDECOPi con las denominaciones del pisco según su tipo de destilado.</p>	<p>La pandemia me ha enseñado que lo que hay que tomar en cuenta es los colaboradores necesarios, tener un estado más segmentado, para poder hacer productos innovadores. Al inicio los costos son altos por eso necesitamos un mercado con la capacidad adquisitiva para comprarlos.</p> <p>En el marketing, estamos tratando de presentar productos que nos puedan diferenciar por la calidad y para el consumidor. Cuando hablamos de factores económicos en el marketing hay que ser muy cuidadoso porque muchas veces se hace conocer a la empresa, y eso de repente no va a ser favorable para la empresa porque tenemos que ver quién realmente nos interesa, quien es nuestro mercado. En lo social, no podemos tener un mercado muy amplio porque nuestros productos, sobre todo nuestros productos son suntuarios, no son básicos. Entonces tenemos que buscar al cliente que lo va a buscar. Las innovaciones o los cambios que hagamos son por necesidad del mercado. Los gustos también pueden cambiar, por lo que hay que ser muy cuidadosos con los productos que lanzamos.</p> <p>Aplicamos mucho el tema del enoturismo y el tema gastronómico. Entonces lo más importante para nosotros es el mercado o el público que llega a la bodega para vender nuestro producto. Las persona que nos visitan saben de antemano qué calidad tenemos y el sistema artesanal nos da la capacidad de hacer calidad de productos, innovadores y con buenos precios. Cada dos años, cambian lo gustos, las estrategias empresariales y nosotros tenemos que ir adaptándonos para agilizar la reinversión de capital, tener la producción necesaria para tener el necesario. Las decisiones se toman en función a como vaya la situación política del país, influye mucho la realidad nacional, por ejemplo, la situación política, económica, social del país, hacia donde lo van a orientar. Como todos estamos metidos en el aspecto político, cuando hay problemas sociales en el país, el turismo siente, la gente trata de no gastar, de no salir y eso nos afecta a nosotros. Para hablar de políticas estratégicas, primero tenemos que hablar de una estabilidad en el país. Si no hay estabilidad en el país, vamos a tener problemas, no solo nosotros, sino todas las pequeñas empresas. Bueno, los turistas que llegan a las bodegas, pueden ver las fotos, es un área más abierta donde tocamos el tema ecológico ambientalista, entonces la gente está al aire libre, contamos con recursos sanitarios, tratamos de tener una buena atención al público, vendiendo calidad no hay que hacer mucho más, porque lo que necesita la bodega es sencillos, todo al aire libre que es más sencillo hacer enoturismo y justamente se ayuda con la calidad de los productos. Hay un gran problema que es el aspecto legislativo, las restricciones en lo que es procesos. Es más difícil para los productores exportar porque la legislación es genérica, la tiene que aplicar aquellos con sistema industrial, artesanal, pequeña, mediana y gran empresa. Entonces, las bodegas artesanales no tenemos estructura bien establecida como para hacer afecta a todos por igual, no está al alcance de nosotros.</p>	<p>En lo político, solo el cambio de gobierno. Las decisiones anteriormente las tomábamos en función a los indicadores, como son el tipo de cambio, el nivel de la economía nacional pero fundamentalmente nos movemos en función al mercado. Al principio solo tratábamos el tema tecnológico en los temas de tecnología, en cambio ahora los temas de comercialización. Bueno en tema social nosotros lo que más observamos es la situación de los productores de uva justo porque la situación de ellos nos afecta directamente y en el personal que colabora con nosotros, son las dos áreas más de importancia en el tema social para nosotros. Bueno la innovación tecnológica ha sido progresiva, no hay información tecnológica respecto al pisco, el pisco es un producto peruano, único y las decisiones se han ido haciendo de a pocos, en la medida en la que se van encontrando nuevos procesos, pruebas casi es un aprendizaje de año en año y creo que en el tema del pisco hemos avanzado bastante y como dije al principio donde tenemos que desarrollar un poco más es en el área de productos alternativos o adicionales. El clima es muy importante para la producción, para este tipo de industria porque el clima influye en la calidad de la uva, aparte de que la producción es baja si hay lluvias, inundaciones y todo eso disminuye y la cantidad de cosecha también la detiora, hay humedad y entonces el clima es un factor muy importante. El pisco es un producto con denominación de origen, por lo tanto, todo lo que es la legislación respecto a la deducción de origen estamos obligados a cumplir, hay una ley que crea la legislación de origen en pisco y hay un reglamento respecto al grado de cosecho regulatorio y nosotros estamos obligados a cumplir esos aspectos, los aspectos más relevantes son la forma como se producen, con qué tipos de uva se hacen, en qué lugares se producen y qué tipos de equipos se usan y el rotulado, esos aspectos son de cumplimiento obligatorio, el otro tema es el tema sanitario, como los piscos y los vinos son de consumo humano tienen que sujetarse a la legislación sanitaria y por lo tanto tiene que tener registro sanitario y toda la normativa sanitaria. Por ahí vienen también los temas ambientales que ya se han establecido, todavía no hay una vigilancia respecto a mi sanción pero es algo que por lo pronto después pasado esto se va tener que implementar eso y nosotros también estamos como cualquier industria obligados a cumplir la legislación ambiental. La asociación de productores de piscos y vinos y ahí vemos, no solo esos aspectos legales sino todos los aspectos consecuentes a la industria.</p>	<p>Nunca he evaluado los factores políticos. Yo he hecho que la empresa no tenga deudas bancarias sin pago, ósea todos estamos endeudados pero pagamos puntualmente, cumplimos con las obligaciones tributarias, con salud, con las AFP, con los trabajadores, en ese aspecto si soy muy exigente. Sabemos que nuestro calendario celebra fiestas, socialmente los peruanos por más complicados que estemos no se deja de lado lo que tenemos que celebrar, está demostrado que aun así estando en pandemia la gente a seguido consumiendo y ha consumido más, ahora comenzó la moda de delivery o comenzó la moda de que la vecindad del costado vende pisco, vende vino, la tienda de la esquina también tiene y eso es un cambio social importante. Si no estás innovándote definitivamente no avanzas, trabajamos de la mano con el Cite industrial, ellos ahorita están fall enseñándonos cosas que muchas veces salen de su programa. Estamos trabajando con el Cite y hemos llevado algunas veces algunos cursos en lo que se refiere a mantener el planeta de una forma ecológica. El año pasado en el mes de enero nosotros tuvimos una reunión con la gente de Indecopi que son los que nos regulan a nosotros y si había cambios, en la normativa indica por ejemplo que el pisco tiene que estar guardado en tanques de acero inoxidable. Por otro lado, la regulación también va ser por el lado alcohólico, antiguamente, bueno hasta ahorita el grado alcohólico de pisco tiene que ser entre 38 a 48, pero ahora quieren que sea, creo 42 o 43, ahí también hay otro problema.</p>	<p>El tema político es importantísimo porque si no cual es la directriz que vamos a seguir como país. El tema de precio en bebidas alcohólicas tenemos dos impuestos que es el IGV y el impuesto selectivo al consumo. Para nosotros los productores de pisco nos parece un poco injusto ese impuesto selectivo al consumo porque el Estado debería de alguna manera no considerar al pisco como una bebida digamos un producto suntuoso sino es un es un producto bandera es algo que tiene mucho valor, arraigo histórico entonces debería exonerar de ese impuesto a las empresas que nos dedicamos a la elaboración de pisco. El factor económico también va muy relacionado con el tema del consumo entonces los bodegueros hacemos un tema de docencia de pisco. No hay una identidad del producto pisco siendo este producto bandera con el consumidor local entonces ese es un tema económica también porque es la respuesta de quien te va a comprar entonces ahí hay que hacer un trabajo que ya lo estamos desarrollando muchas bodegas en el tema del turismo, el tema también de ahora con la pandemia todo es virtual entonces también nos hemos atrevido un tema de tutoriales, de dar a conocer cómo y de qué manera también se puede consumir el pisco. Nosotros somos bodegueros artesanales entonces nosotros utilizamos muy poca maquinaria y seguimos las tradiciones de los ancestros de cómo se elaboraba el pisco en las bodegas. En muchas bodegas ya no se utiliza el procedimiento del pisado de la uva, esa maquinaria es la despalladora, es una de las innovaciones tecnológicas la única que se utiliza en la elaboración del pisco tradicional. El envasado y el etiquetado tal vez ahí puedes tener alguna máquina que te ayude, pero la mayoría de bodegas aún mantienen la tradición. El tema de tecnología es muy poco usado sobre todo en nosotros como bodegueros artesanales. Nosotros los bodegueros artesanales somos muy responsables del tema del impacto del medio ambiente, nosotros utilizamos leña y somos conscientes que vamos sembrando árboles en nuestros campos de cultivo. Todo el tiempo los bodegueros y los productores pertenecemos a asociaciones productoras de pisco y siempre estamos en constantes reuniones por cualquier norma que esta cualquiera norma sanitaria sobre todo ahora en pandemia. El impuesto selectivo al consumo es algo que a nosotros si nos afecta. Lo que nos hace falta es mucha may or promoción del pisco en otros países así como México defienden mucho al mezcal a pesar de ser artesanal y en toda película mexicana o novela siempre hablan del mezcal para promocionarlo indirectamente. Creo que son cosas que deberíamos tomar en cuenta y son cosas que deberíamos imitar en nuestro país.</p>	<p>En la política estos últimos 5 años ha sido estabilidad, recién este último mes estamos viendo que el dólar ha subido y en tema político no hemos visto influencia directa, pero económica si. Por ejemplo en nuestro rubro solo hay 2 proveedores de botellas y cambiaron sus listas de precios de soles a dólares, entonces ahorita estamos subiendo 5% y 6% a nuestros productos. Nos reunimos a tomar decisiones sobre el entorno en tema económico, ecológico y también las plagas que están afectando los cultivos. En el tema cultural estamos tratando de educar al consumidor del pisco a través de charlas y degustaciones porque por más que sea considerado de buen pisco hay algunos de baja calidad porque los productores no se capacitan o se quedan atascados. Hoy en día la tecnología está ayudando en los procesos con los nuevos equipos adquiridos, maquinarias y prensas. En el tema de tecnología en marketing tenemos una página web corporativa de un consorcio. Y redes sociales con publicidades pagadas y tenemos un diseñador. En lo ecológico es al ahorrar con los procesos, por ejemplo, las bodegas utilizan mucha agua. Y las pequeñas tenemos esa limitante ya que si queremos implementar un sistema para aprovechar esa agua es muy caro. Bueno hoy también usamos botellas eco amigables. No tenemos la capacidad económica para utilizar algunas cosas que se necesitan pero si lo tenemos presente. Tenemos un reglamento de la denominación de origen y está por aprobarse las nuevas modificaciones. Pero no hay mucha fiscalización por temas de que INDECOPi no tiene los recursos. Por eso, en el mercado hay mucha adulteración. Encontramos productos que no son pisco sino son agardiente de azúcar o alerados. Eso está afectando al pequeño productor.</p>

Figura J3: Hallazgos DDS

Variable	Codigos	Pisco Grados SAC	Bodega Turística El Catador SRL	Pisco Sotelo SAC	Vitivinícola Nyria Lévano EURL	Grupo Moquillaza SAC	Vitivinícola La Pampa SAC
Diagnostico de la situación	DDS	<p>La calidad del pisco como fortaleza. Se logra la satisfacción del cliente. El recurso humano es una fortaleza para nosotros.</p> <p>La calidad es una fortaleza. La transparencia en el etiquetado y composición. Los vendedores conocen el producto y la historia. El tema económico, si no eres fuerte económicamente viene un comprador y te avasalla con el precio. No conversamos sobre nuevos competidores en el mercado o sobre las ventajas del producto sobre los demás.</p>	<p>La calidad del pisco como fortaleza. Se logra la satisfacción del cliente. El recurso humano es una fortaleza para nosotros.</p> <p>Conocimiento de la situación política, económica y social del país. Mercado segmentado. Las inversiones a realizar están relacionadas con el rendimiento de la empresa.</p> <p>Mejoras en la pandemia para reactivar el turismo y ejecutar estrategias a corto plazo.</p> <p>Possibilidad de entrar a nuevos segmentos o mercados.</p> <p>Tema económico, no se puede contar con deudas para 2 o 3 años, se puede generar una falta de capital.</p> <p>Falta de oportunidades e ideas claras para mejoras por parte del estado.</p> <p>Aumento en los costos.</p> <p>Stock guardado por falta de ventas.</p> <p>Falta de comunicación con la competencia. Por la pandemia se encuentran en época de sobrevivencia.</p>	<p>Las debilidades es el tema financiero es uno de ellos, siempre hay limitaciones por invertir en una fecha. No tenemos material prima propia. No contamos con personal especializado en temas ecológicos, se ha desarrollado la parte de ingeniería pero no la parte técnica, probablemente la incorporemos más adelante. En fortalezas, que yo sea ingeniero químico ay uada al nivel tecnológico que hemos alcanzado en la planta. Las oportunidades, es haber conseguido clientes en el extranjero (sea tenemos una gran posibilidad de exportación y ya les habla mencionando de que nosotros hemos conseguido esas exportaciones con gente peruana que vive en el extranjero, por lo tanto, la presencia de peruanos en el extranjero para nosotros es una gran oportunidad, y tenemos mercado que nos compra en forma permanente pero creo que eso puede crecer. Otra oportunidad es el turismo porque está creciendo bastante y no hemos explotado nosotros, el turismo tiene dos posibilidades, uno es que genera nuevos ingresos que no estaban considerados, y segundo a la vez compra también (sea el turista que visita se lleva también el producto de envasado que conoce. Las amenazas, el tema económico a nivel nacional no sabemos cómo va ir con este tema de la pandemia, de repente el dólar siga subiendo o la economía no se recupere pronto entonces eso es una amenaza, especialmente en productos como el pisco que no son de primera necesidad, luego siempre ha existido la amenaza de que en la industria pueda haber inversiones fuertes en este rubro, eso de computadores fuertes porque al fin y al cabo es un sector atractivo por varias razones, no necesariamente por la rentabilidad pero es atractivo porque tiene otros aspectos positivos como la peruanidad, su producto bandera, etc. Otro problema es la logística, se lleva mayor porcentaje de costos y luego se sigue la mano de obra. El mercado está percibiendo que es un producto que les agrada, que les hace quedar bien. Y nos hemos encargado de comunicar que nosotros nos hemos dedicado todo este tiempo a mejorar el proceso, a incorporar equipos en la mejora de procesos. Esa ha sido nuestra comunicación siempre. El componente social no lo hemos trabajado para nada, no lo hemos publicitado para nada. En este caso, el componente social es importante y el otro tema que ya venimos trabajando hace tiempo y que tampoco lo hemos publicitado y que debe ser una herramienta de marketing más adelante es que nuestro proceso es más amigable con el medio ambiente. Hemos hecho mejoras al proceso, por ejemplo, que disminu en el uso de energía. Nuestras cámaras de refrigeración son totalmente naturales. Hemos eliminado totalmente el consumo de lafta. Todos esos temas no los puede percibir el público. Las ventas no son nuestro punto fuerte. Hasta ahora no tenemos un área de ventas especializada, pero pensamos constituirlo pronto porque la demanda hace que tengamos que atender mejor, ha llegado a un crecimiento que es posible distribuir en tiendas. En este caso el packaging se vuelve un instrumento de ventas obligatorio.</p>	<p>No tener una plataforma de vender digitalmente. Bueno la amenaza, la alteración siempre estamos constantemente vendiendo ese tema. En el tema de producción estamos ok tenemos crec y 5% de deficiencia pero es tratable. El Gobierno ha firmado una resolución ministerial en la cual indica que los productores de pisco tienen que tener una HACCP o una certificación BPM esto estas cosas que nos están obligando a tener. Es cierto la empresa tiene deudas y las está cumpliendo puntualmente y sobre todo tiene un buen colchón, con pagos de los trabajadores y AFP está todo bien en ese aspecto sido muy derechos. Los clientes ven en su bodega además de la certificación bueno yo creo que es la calidad del producto el otro día una señora ustedes saben que nosotros estamos recibiendo turismo muy atractivo 80% - 90%. La gente viene tienen un trato amable no un trato que ellos se quedan contentos como que le hacemos una terapia entonces ellos estaban contentos y les agrada el producto o yo es más yo mismo los atiendo. Ahora es como estamos vendiendo directamente a los distribuidores, ellos tienen una estrategia de ventas ya están ahorita están en ferias por ejemplo distribuidor de Cusco había entrado a varias ferias y mis clientes se enteren donde estamos esté para que son muy buenos haciendo su forma de cómo vender el producto porque yo le digo siempre ellos todo lo que tú me cuentes cierto porque yo sé lo que es irse a una feria levantar súper temprano ordeñar mis cosas para degustar y mucha gente te critica. La situación política y el dólar se ha disparado nos está afectando porque ya comencé a subir algunos algunos productos que nosotros compramos como los tapones que no peruanos está en el extranjero y en España Italia las tapas no los preciosos todas esas cosas entonces este si un poco está subiendo de precio eso nos afecta pero lo bueno es que como vendemos este licor es en realidad la gente consume eso por lo favorable digamos sino porque la gente siempre va a consumir este cualquier trapo en cualquier ocasión eso también nos favorece. Bueno nosotros con el proyecto vamos a colaborar bastante porque ellos nos van a vender lo que ellos votaban la cabeza del pisco que votaban ahora nosotros nos vamos a comprar que no será mucho pero dale beneficioso para ellos comprarle algo que ellos desechaba. Si justo acabo de salir de una reunión de innovate que nos están apoyando y están dando ahorita dinero sin red reembolso, lo único malo que están pudiendo nosotros desordenado el detalle de que sé que hay muchos productores que no cuentan y qué venden pero no tienen todo en regla no entonces este ahí en el problema sea que no cuentan con esos detalles simplemente no pueden participar y eso pues este es perjudicial pero ellos a veces nos malinterpreta.</p>	<p>Nuestra mayor fortaleza es nuestro producto, y nuestra mayor debilidad es que el consumidor no entiende que es el pisco. entonces nosotros tenemos que enseñar a las personas que es el pisco. De alguna manera nos limita que el producto llegue con la facilidad. Continuar en ascendencia con responsabilidad, ética con responsabilidad ambiental y sobre todo respondiendo a la larga echo historia familiar que siempre ha mostrado el pisco. La oportunidad es el mercado internacional y la amenaza es el entorno político la parte tributaria. La certificación minimiza riesgos, en algún momento no se pueda cometer un error pero en la medida que la parte estructural refuerce bien la parte de trazabilidad de nuestro pisco. Pienso que el gobierno debería generar un banco o algo que nos apoye a las pequeñas empresas pero que nos apoye de verdad o sea que nos apoye con interés que realmente se puedan pagar, con plazos que se puedan pagar. La amenaza mas grande es que algo le pueda pasar a los campos de cultivo, una plaga tal ves, un fenómeno del niño que pueda atacar a nuestras plantas. Nosotros estamos más enfocados en lo que vamos a seguir moviendo como bodega. Nosotros ya estamos desarrollando un poco mas la línea de licores, la línea de crema, la línea de brandy y los vinos. El hecho de que nosotros estemos siempre del lado del cliente no? Si le llega bien el producto, la puntualidad y siempre tratamos de ser lo mejor en lo que hacemos. La trazabilidad del pisco nos hace ver que todos los procesos se estandarizan y tu ya sabes que cantidad y personal usar. Las campañas que hemos utilizado son las ferias, antes había las ferias por todos lados entonces nosotros participamos en las ferias presentando toda la gama de productos que ofrecemos. Si en algún momento el mercado externo nos pide un volumen importante de pisco estaríamos en la capacidad de poder atenderlo.</p>	<p>En fortalezas es que tenemos viñedos propios, bodega y equipos. Yo creo que todo el equipo humano somos una fortaleza, debilidades podría ser el factor económico, uno quiere hacer muchas cosas pero si no tiene la liquidez. No producimos tanto volumen como las grandes empresas y no tener gran presencia a nivel nacional. La amenaza es la inestabilidad económica, la subida del dólar e incoepi. Estamos formando un consorcio para que salga un proyecto de exportar. Una tercera ola o un rebote del covid hace digamos una amenaza de no operar, cierra todo. Me gusta revisar mucho a la competencia aprender a aprender de la competencia yo quiero cambiar esa etiqueta de pisco que tengo a menor precio más juvenil no porque si es el joven que compra esto entonces hay que ponerlo más atractivo. En mi producto me ha ayudado mucho la publicidad de boca a boca ahí no invertí mucho en marketing. Tenemos un diseñador que está trabajando con nosotros y tiene mucho material de la empresa, procesos y la marca, es una fortaleza en el tema publicitario. También estamos utilizando el Facebook a través de publicidad pagada para llegar a más personas no he visto que había en Facebook hoy en día ya no llega gratis llega muy pocas personas no porque ya el mismo la misma página ya tiene esa inteligencia que si es gratis no llegan a muchos pues ya está como limitando a pagar. Estamos pensando exportar y expandirnos a otra provincia, Lima es un buen mercado, el pisco es un segmento pequeño, lo va a tomar un conoecedor. Somos parte del primer cluster eoturístico de ica, racismo del sur que lo conforman de bodegas, restaurantes, hoteles y agencias de viaje nos hemos ganado casi un millón de soles de innovate Perú a través de 5 proyectos yo formo parte de 3 de ellos pero ahorita está un poquito lento por la nueva coyuntura. Formamos parte de este consorcio de que nos apoyó promPerú que se llama premium pisco Perú y ganamos una página web que tenemos como consorcio de 8 empresas. La única forma de los pequeños es unirse para hacer compras colectivas, capacitación, presentándose a proyectos del Estado proyectos de instituciones privadas, no se descarta la cooperación. Los fondos de innovate y Reactiva que fueron tasas bajas no pero de ahí no hay mucho no directamente a la industria pisquera.</p>

Figura J4: Hallazgos FOM

Variable	Codigos	Pisco Grados SAC	Bodega Turística El Catador SRL	Pisco Sotelo SAC	Vitivinícola Nyrla Lévano EIRL	Grupo Moquillaza SAC	Vitivinícola La Pampa SAC
Fijación de objetivos de marketing	FOM	<p>Antes de la pandemia y estaba en un momento de venta media alta. Bueno ser una de las empresas líderes en el pisco tradicional porque realmente lo somos. Queremos posicionarnos como una de las empresas líderes en el tema del pisco tradicional y evitar que se pierda la tradición. En ventas me gustaría vender 30 o 50 mil soles al año que es fácil hacerlo exportando.</p>	<p>En marketing debo ir avanzando y que el cliente esté contento con nosotros. ¿Qué estrategia? no sé, pero no es cuestión de gastar recursos cuando de repente no tienen un buen resultado. Yo creo que la base fundamental del marketing es que la empresa sea sólida en la atención al público, sólida en la calidad del producto, que apoye a la gente de su entorno, quedar bien con el público que lo rodea. Mira más que las ventas a mí lo que me preocupa es que la informalidad que haya aumentado, antes de la pandemia había aumentado, ahora con la pandemia la gente no ha pensado que tenemos que hacer unos cambios que vayan en función a favorecer al cliente, así todo es formal. Los que nos hemos formalizado, con toda esta informalidad, es lo que nos preocupa las campañas que hacemos no son aplicables de una manera adecuada a corto plazo porque la informalidad nos opaca nos va ganando y a muchas empresas está afectando esta informalidad haciendo pagos que no se deberían hacer para que sean favorecidos en las visitas. Mira todo el equipo que yo manejo son conscientes de la realidad, son conscientes de que si no se vende el producto no se aplica marketing no solamente es estar en una área y no ser consciente de que el producto se tiene que vender muchas veces en las empresas los que son de producción bajan a hacer funciones de ventas porque están capacitados, en otras palabras lo que estamos haciendo es buscar personal multifuncional, que no solamente está en su área sino en otras áreas de la empresa entonces aquí los que hacen producción casi todos tienen capacidad para hacer ventas porque lo que nos ha enseñado esta pandemia es no llenarnos de tanta gente sino de conocer el perfil del agente para que no solamente vea una función sino para que tenga la capacidad de hacer varias cosas.</p>	<p>Nosotros los que hacemos todos los años es hacer una estadística de ventas y esperamos vender más y hemos ido creciendo en un 20% anual parecido interesante, a veces crecemos un poquito más, eso es todo lo que hacemos, ósea nuestro pronóstico está basado en lo que vendimos el año anterior y en cuanto vamos a incrementar, eso es todo lo que hacemos y normal que si se cumple se va incrementando cada vez más, pero como estrategia todo no. Bueno nuestras metas no han sido nunca cuantificadas. Lo que siempre hemos querido es crecer. Y crecimiento tiene varias partes no solo ventas, sino instalaciones, equipos y ver otros rubros que ya hemos ido comenzando que esperamos que sea una fuente de ingresos. A nivel de los años hubo varios objetivos que han funcionado y otros que no han funcionado. La mayor parte de años no trabajamos en base a metas. Tenemos un plan estratégico para cumplir con nuestras certificaciones, pero no se les ha realizado seguimiento a los indicadores.</p>	<p>Bueno primero, busco aumentar mis ventas, hacer un plan estratégico para que el cliente consuma más mi producto, que se ponga mi camiseta. Yo sé que el cliente prueba nuestro producto y le gusta y eso es bueno porque el teléfono no deja de sonar, pero la idea es acabar con todo como lo hemos hecho en años anteriores, mira estamos en Agosto y la producción de este año recién vamos 200 litros, eso es 0.01%, es poquísimo y prácticamente toda la producción de este año está aquí no sin moverse no porque todavía estamos vendiéndolo del 2019 y 2020. A ver, la idea de la empresa es que se haga más conocido o sea que los productos se vendan más que más gente consuma lo nuestro ósea si tenerlo bien claro no bajar la calidad del producto no podemos tocarlo y más bien innovando productos y eso este me va a permitir conocer gente por ejemplo este el caso del exterior que pagamos todos juntos nuevo usted sabe que los chicos de 18 a 24 años ellos son los consumidores más grandes del mundo nosotros vamos a hacer eso porque ellos son como agua para tomar. Siempre estamos trabajando a la par con gente capacitada en lo que es mejor siempre estamos buscando. Un gran defecto mío que las cosas se presentan y yo las hago sea este como te digo no se presentan y digo una muestra hacemos la muestra y si nos gusta baila listo sacamos registro y seguimos no damos a probar a los clientes cosas como tenemos siempre público y eso nos gusta no que hacemos nuestras necesidades no y si hacen como que estás haciendo nada prueba y dígame que la gente prueba y hay gente pues que no que no los saca el toque no demora qué es esto como ellos estoy cuando lo detecto que la primera impresión es lo que gana. La manera de que eso es un punto a nuestro favor pero cuando no lo hacemos convencidos teníamos que volver a echarlo porque estaba si se comprueba cuando nosotros comenzamos hacer cremas no se imaginan la cantidad de litros de crema que hemos votado .</p>	<p>Nuestro objetivo es llegar a la exportación. Eso es lo que queremos y para que tu llegues a la exportación ese producto se debe dar a conocer de la manera correcta afuera porque una vez que tu hagas una adecuada comunicación del producto. El pisco realmente nos va a faltar bodegas para poder cubrir la necesidad del mercado pisquero. Los primeros años tu te preocupas mas por todo el tema de permisos que tu necesitas para poder operar, la autorización de uso, el registro de marca, los registros sanitarios, echo los análisis fisico-químicos para obtener el registro sanitario. Luego, empiezas a ver la botella, la etiqueta, estudias tu mercado, donde vender y entonces como que el primer año todo el 2014 se te va en esos estudios. El 2015 empiezas a producir y empiezas a colocar tu producto en diferentes restaurantes, hoteles entonces como que te vas posicionando. Los objetivos estan orientados a los recursos de la empresa, son claros, sencillos y todos lo conocen. El área comercial tiene todo un estudio, es más, nos gustaría entrar al mercado americano. Pero el problema es que te pueden pedir mucho volumen y podrias no poder atenderlos entonces, pero como nosotros estamos saliendo como una bodega boutique con un producto boutique, entonces nosotros no podemos salir como un producto masivo. En el 2020 íbamos a hacer posible esto, pero todo esto se ha trasladado al 2021-2022.</p>	<p>El tema del enoturismo porque una solución digamos para las pequeñas empresas vitivinícolas es el turista no ya que es el consumidor final que es más rentable porque siempre el intermediario va a querer puede ganar más que tú imaginate. Vendiendo al consumidor final ganamos más. En los próximos 5 años lo que se quiere es tener mayor presencia en lima no te digo nacional pero al menos de comenzar a entrar en lima pero todo va a depender de cómo se ven pues los demás factores la economía, la política pero si tenemos toda la voluntad de seguir creciendo como marca. No tenemos objetivos pero tenemos que trabajar en ello.</p>

Figura J5: Hallazgos EDM

Variante	Codigos	Pisco Grados SAC	Bodega Turística El Catador SRL	Pisco Sotelo SAC	Vitivinícola Nyrla Lévano EIRL	Grupo Moquillaza SAC	Vitivinícola La Pampa SAC
Estrategias de marketing	EDM	En el caso de los piscos hay diferentes tipos de pisco y todo eso lo tenemos en un Excel con códigos. Además, hacemos mistela y vinagre. Como estrategia de marketing estamos evaluando empresas para contratar y hacer todo el tema del e-commerce, la tienda física en lima junto a las 14 empresas del clúster para tener mejores resultados económicos para nosotros.	Ahora estamos sacando 15 productos por la situación actual del país. Estamos considerando el precio en función al bolsillo de la gente y de acuerdo a la capacidad. Cuando hablamos de mejora continua nos referimos al marketing, ventas, procesos y controles de calidad, el marketing me preocupa la informalidad. Depende de cómo va avanzar la economía del país y tener un mercado estable. La gente sabe que tenemos calidad, visitan la bodega por eso nuestra estrategia de marketing es estar en una zona ecológica ambiental natural invertir poco en ambientes hacerlos más naturales porque la fortaleza va a ser nuestro producto. Nos preparamos para atender a cualquier tipo de cliente que venga. Hay agencias de turismo que quieren que yo los atienda personalmente, los atiendo personalmente, vienen contentos porque los recibo y yo me siento parte del equipo entonces hay que trabajar en función al cliente que llega. Los clientes saben que estamos cumpliendo con los protocolos sanitarios, saben que han cambiado nuestros productos, saben que al ir a nuestro lugar van a regresar contentos, se brinda un servicio personalizado y que en la pandemia estamos trabajando en función a que las cosas mejoren, estamos trabajando en un ambiente amplio. El mercado que nosotros tenemos es enoturismo, significa que nosotros dependemos de ellas y ellas de nosotros.	La clasificación de tipos de pisco están dados por las normas. El pisco que más se vende se trabaja más en él. Trabajamos en orden por el volumen de venta. no, hemos querido utilizar las tendencias ya establecidas, porque crear tendencias es muy costoso. Nosotros hemos sido los primeros en producir y exportar cocteles a base de pisco, pero hasta ahora solo elaboramos 3 tipos de cócteles. No hemos hecho estudios de mercados. Ya que si preguntas si a una persona le gusta el pisco puede decir si o no pero no hay respuesta correcta y eso vemos con el comportamiento de nuestro consumidos. La demanda de pisco es difícil y a que no es de consumo masivo. Hemos trabajado poco en relación con ese tema, hemos hecho cosas pequeñas por mejorar como las presentaciones. Lo que hemos hecho sin elevar costos es poder regalar vasos como publicidad para que se puedan llevar como recuerdo. Nuestro público es de medio para bajo puede ser por el tema del precio, es intermedio pero accesible para la clase media. Pero tenemos productos que también son un poco más caros y se venden por lo que pensamos sacar unos productos premium para ese sector de mercado que no le importa el precio, sino que quiere lo mejor. Nos vamos adaptando a sus demandas. Como el mercado es pequeño hemos estado presentes dentro de todo el ambiente pisquero de Ica.	Para que los clientes sean fieles, hago que mis clientes se pongan mi camiseta lo mejor es regalarle una botella eso nos abre muchas puertas. Vamos haciendo mi catálogo.	Tenemos un sistema de inventario que nos da toda la información que nosotros hemos alimentado en ese sistema y de esa forma se codifican los tanques de guarda del pisco. Se maneja un Kardex tributarios. Existen tres tipos de pisco el pisco puro, el pisco mosto verde y el pisco acholado. El pisco puro es aquel que se elabora de una sola variedad de uva y cuya fermentación es completa. Nosotros tenemos 8 variedades de uvas pisqueras o sea yo puedo tener un pisco puro de quebranta, un pisco puro de moya, un pisco puro de negra criolla, un pisco puro de uvina, un pisco puro de Italia, un pisco puro de coronel y un pisco puro de natilla. Generalmente los piscos puros tienen una concentración de 6 a 7 kilos y medio de uva por litro de pisco. Luego viene el pisco mosto verde, mosto es jugo y verde o sea que no dejo fermentar en su totalidad. El acholado es aquel que vamos mezclando todas las cepas ya sea en los jugos o en la vendimia o ya sea en el momento de la fermentación. Para la fidelización, el trato es directo con nuestros clientes y bastante personalizado. Sobre precios, hay un precio que va supermercados, restaurantes, hoteles y otro precio al consumidor directo. A un supermercado vas a tener que castigar un poco el precio porque ellos tienen que ponerle un margen para poder solventar sus costos. Nosotros queremos ser vistos como un producto de calidad.	El pisco más vendido es el pisco torontel guiándonos por la demanda. Tengo una versión más económica para los jóvenes y de repente un segmento lo puede encontrar más accesible. En tema publicitario le invertimos en unas campañas pagadas en Facebook también hemos invertido en unos afiches que estamos colocando en las licorerías dónde están los productos capacitar al vendedores acerca de nuestros productos y estamos planeando también tener reuniones vía zoom con algunos clientes que desean aprender más. La visión es ser reconocido con uno de los principales productos de pisco, que esté dentro de los 10 mejores piscos de Ica.

Figura J6: Hallazgos PAM

Variable	Codigos	Pisco Grados SAC	Bodega Turistica El Catador SRL	Pisco Sotelo SAC	Vitivinícola Nyrla Lévano EIRL	Grupo Moquillaza SAC	Vitivinícola La Pampa SAC
Plan de accion de marketing	PAM	Se tiene planeado el presupuesto a invertir en acciones de marketing mas no una lista especifica. Se espera contratar una empresa de marketing a traves del cluster para obtener beneficio para todas las empresas.	Vivimos el día a día de acuerdo a lo que se presenta, si todo mejora nuestro plan puede durar algunos meses sino no, los planes no duran mucho tiempo. Entonces hay que ir preparando los recursos con los que se tiene en función a la situación que se va presentando. Yo pienso que el marketing no va a dar si no mejora todo, por eso se realizan las acciones día a día no se puede hacer planes a mediano plazo en nuestra. Empresas como nosotros, con productos superfluos como pisco el presupuesto que se designa en marketing es mes a mes en relacion a las ventas, si no tenemos plata no invertimos nada.	Deseamos contar con un listado de acciones a realizar en marketing, pero no tenemos nada de eso.	Todavía no tengo una lista de acciones de marketing con plazos, responsables y presupuesto designado.	La estructura organizacional de la empresa contempla las acciones a realizar para el logro de los objetivos de marketing. Primero esta ubicar el publico objetivo para cada tipo de producto. Luego, definir como captar ese público. En el área de marketing trabajan 4 personas con funciones relacionadas a este tema. Si se tiene planeado el presupuesto a destinar, es por ello que, siempre exigimos los estados financieros de manera mensual para queremos saber como va nuestra empresa.	Cada 15 días vamos haciendo las actividades pero no llevamos un registro pero de ahí no se quedan en registro de cuales cumplimos o no. El plazo para estas acciones se piensa dentro del mes. Y el presupuesto no pasa de 500 soles mensuales para actividades como degustaciones.

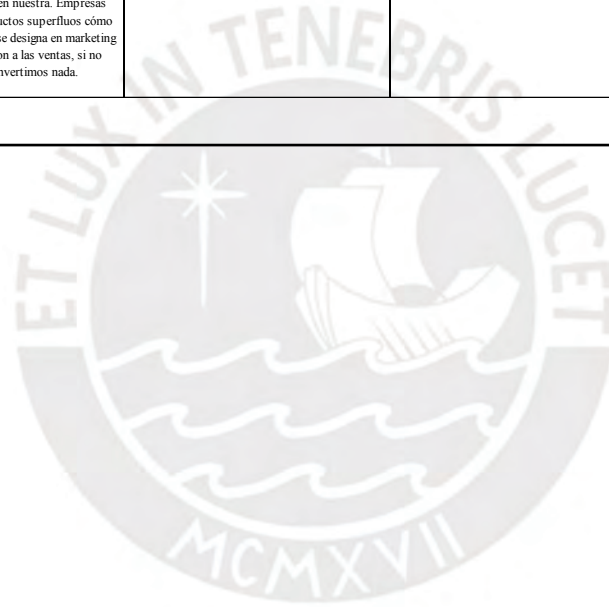


Figura J7: Hallazgos SYC

Variable	Códigos	Pisco Grados SAC	Bodega Turística El Catador SRL	Pisco Sotelo SAC	Vitivinícola Nyrla Lévano EIRL	Grupo Moquillaza SAC	Vitivinícola La Pampa SAC
Seguimiento y control del plan de marketing	SYC	Recién estamos evaluando el tema como empresa. Nos estamos proyectando recién.	Los indicadores deben tener datos reales, estadísticos y no se encuentran esos datos. Si yo quiero saber cuántos turistas han ido a Ica, cuántas personas se han interesado por bodegas, no hay ese dato. Lo único que queda es tener un cuaderno y registrar cuántas personas vienen a diario, las edades, el sexo, si compran o no, el estado no da ningún indicador de ello debido a la informalidad.	Los únicos indicadores que hemos trabajado han sido indicadores de proceso productivo y lo único que tenemos bien son estadísticas de ventas, por mes, por año y eso es lo que evaluamos, eso es todo.	A fin de mes reviso las cuentas porque a veces damos créditos, entonces ahí vemos el movimiento real. Constantemente a la quincena y a fin de mes me siento en la oficina a juntar los papeles de la empresa como boletas ahí tengo la oportunidad de poder ver la situación de que si están comprando o no, ese es el mejor este termómetro.	Nos reunimos una vez a la semana y medimos el desempeño de las actividades del marketing con las ventas.	Un punto débil es que no tenemos un plan de marketing entonces muchas ideas quedan en el papel como idea y al final vamos con otra idea, ahí tenemos un error. No se utiliza alguna herramienta o indicador para dar seguimiento.



ANEXO K: Modelo de consentimiento informado

Figura K1: Consentimiento informado para firmar

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente trabajo “Evaluación del cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing de las pequeñas empresas de pisco ubicadas en el departamento de Ica” elaborado por Moran Diestra Gladys y Zerillo Alen Valery, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Este trabajo es realizado para la obtención del grado de Licenciado en dicha Facultad y cuenta con la asesoría y supervisión de Renato Gandolfi Castagnola.

Así, el objetivo de este fue evaluar el nivel de cumplimiento del proceso de estructuración del plan de marketing en las pequeñas empresas de pisco ubicadas en el departamento de Ica. Para ello, hemos hecho referencia a la información obtenida de las entrevistas realizadas.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información prestada, garantizado que estos han sido utilizados únicamente para fines académicos.

Desde ya agradecemos su apoyo.



Nombre: Valery Zerillo Alen
Código PUCP: 20155352



Nombre: Gladys Moran Diestra
Código PUCP: 20145380

Yo _____, representante de _____ (RUC _____) autorizo la utilización y publicación de los datos presentados para la elaboración del trabajo con fines de titulación del trabajo “Evaluación del cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing de las pequeñas empresas de pisco ubicadas en el departamento de Ica”.

Nombre: _____
Cargo dentro de la empresa / Organización: _____
DNI: _____

Figura K2: Consentimiento informado para audio

CONSENTIMIENTO INFORMADO (AUDIO)

(PRESENTACIÓN Y SOLICITUD DE CONSENTIMIENTO)

El presente trabajo **“Evaluación del cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing de las pequeñas empresas de pisco ubicadas en el departamento de Ica”** elaborado por Moran Diestra Gladys y Zerillo Alen Valery, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este trabajo es realizado para la obtención del grado de Licenciado en dicha Facultad y cuenta con la asesoría y supervisión de Renato Gandolfi Castagnola. Así, el objetivo de este fue evaluar el cumplimiento del proceso de estructuración del plan de marketing en las pequeñas empresas de pisco ubicadas en la provincia de Ica. Para ello, hemos hecho referencia a la información obtenida de las entrevistas realizadas. En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información prestada, garantizado que estos han sido utilizados únicamente para fines académicos.

Muchas gracias.

(RESPUESTA DE REPRESENTANTES DE EMPRESAS)

Yo _____, representante de _____ autorizo la utilización y publicación de los datos presentados para la elaboración del trabajo de investigación académica **“Evaluación del cumplimiento al proceso de estructuración del plan de marketing de las pequeñas empresas de pisco ubicadas en la provincia de Ica”**. Asimismo, de acuerdo con las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. |

Muchas gracias.

