PROYECTO GERENCIAL APLICADO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO COMERCIAL DE AGRÍCOLA SAN DIEGO”

CONTRERAS MOSQUEIRA, RONALD ANTONIO

PLAZA CHINCHAYÁN, CHRISTIAN ANDRÉ

Asesor: Edmundo Gonzáles Zavaleta

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PROMOCIÓN

2016

Dedicatoria

A Dios por proveer de nuestras necesidades y a nuestra Familia, que siempre nos apoyaron y creyeron en nosotros.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de la presente tesis es la propuesta de un plan estratégico para el desarrollo comercial de Agrícola San Diego, así como también en la oportunidad de convertir sus ventajas comparativas competitivas y sus capacidades ociosas en nuevas oportunidades para incursionar en mercados con tendencias crecientes en consumo, que maximicen la rentabilidad de los accionistas.

Esta tesis se ha desarrollado de acuerdo a las pautas de la investigación exploratoria. Las fuentes principales de información primaria son entrevistas a expertos en enología, analistas sectoriales, plana directiva, colaboradores y cliente.

San Diego es una empresa dedicada a la comercialización de uva, del tipo Moscatel de Alejandría, cuenta con 19.3 hectáreas de cultivo en la ciudad de Cañete, así como oficina en la ciudad de Lima, inicia sus actividades empresariales el 20/12/2004; es un negocio de carácter familiar, fundado por Gilberto Velásquez Cabrera, producto de una integración hacia adelante de la empresa Farmagro, para desarrollar de una manera más eficiente el uso de sus pesticidas. Actualmente el negocio es

administrado por su hijo Gilberto Velásquez López, quien se encarga de las decisiones administrativas y comerciales del negocio.

El problema principal de la compañía radica en que existe una administración empírica de la empresa, no contando con plan estratégico definido, ni directrices comerciales orientadas hacia la mejora de los procesos y optimización de beneficios.

Actualmente y en base al desarrollo de los tópicos que se exponen en el presente estudio y a pesar de que actualmente el país y las principales economías del mundo se encuentran recesadas, se tiene una clara evidencia de que el mercado de la uva y sus derivados se encuentra en amplio crecimiento.

Ante lo expuesto y con la finalidad de poder revertir la actual situación de la empresa y en base al desarrollo del estudio realizado se propone realizar reestructuraciones a nivel de organigrama funcional estratégico y financiero de manera que se pueda realizar un adecuado control administrativo y posibilite un pronto retorno de beneficios en el corto plazo.

Así mismo, emplear una estrategia de diversificación, generaría cuatro líneas de negocios adicionales (Pisco, Vino, Vinagre y Pasas) a la venta de uva Moscatel de Alejandría que viene produciendo; para esto es necesaria

la utilización de terreno de cultivo que actualmente existen pero que no se utilizan en la producción.

Con la aplicación de las estrategias sugeridas, así como la ejecución de la inversión propuesta (s/. 3'456,671.00) - El Valor actual neto de la empresa, en términos nominales realizada la aplicación de la estrategia pasa de - **s/.293,405.22** a s/. 604,717.87, con lo cual se concluye que en términos de valor actual, la aplicación de la estrategia resulta beneficiosa a la compañía.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo.....	iii
Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xvi
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPÍTULO I.....	 4
1. GENERALIDADES.....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Problema	7
1.3. Justificación del problema.....	9
1.4. Alcances y Limitaciones.....	10
1.5. Objetivo General del Proyecto.....	11
1.6. Objetivos Específicos del Proyecto.....	11
 CAPÍTULO II.....	 13
2. La empresa	13
2.1. Antecedentes de la Empresa.....	13
2.2. Descripción del negocio.....	20
2.3. Ciclo de vida del producto.....	25
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	36
2.4.1. Organigrama funcional.....	37
2.4.1.1. Análisis del Organigrama.....	38
2.4.2. Organigrama funcional propuesto.....	41

2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la industria.....	50
2.5.1. Situación de Mercado.....	50
2.5.1.1. Precios de Productos Agropecuarios.....	55
2.5.1.2. Ingreso de Productores Agropecuarios.....	56
2.5.1.3. Sistema Financiero Agropecuario.....	58
2.5.1.4. Comercio Exterior Agropecuario.....	61
Capítulo III.....	67
3. Formulación de visión, misión y valores de la empresa.....	67
3.1. Proceso de Formulación de Visión y Misión.....	67
3.1.1. Visión.....	69
3.1.1.1 Visión actual de la empresa.....	69
3.1.2. Matriz de la Visión propuesta de la empresa.....	70
3.1.3. Visión propuesta.....	71
3.2. Misión.....	72
3.2.1. Misión Actual de la empresa.....	72
3.2.2. Elementos de la Misión propuesta.....	72
3.2.3. Misión Propuesta.....	73
3.2.4. Misión Propuesta Agrícola San Diego.....	75
3.3. Valores.....	75
3.3.1. Valores Actuales de la empresa.....	76
3.3.2. Análisis de los valores actuales.....	76
3.3.3. Valores Propuestos.....	79
3.4. Alineamiento Estratégico de Visión Misión y Valores.....	80
CAPÍTULO IV.....	83
4. ANÁLISIS EXTERNO.....	83
4.1. Tendencias de las variables del Macroentorno y Microentorno.....	83

4.1.1. Análisis Económico de Macroentorno.....	83
4.1.1.1. Tendencias y Proyecciones.....	85
4.1.1.2. Efecto sobre los Clientes:.....	87
4.1.1.3. Efecto Sobre los Proveedores.....	88
4.1.1.4. Efecto sobre Agrícola San Diego.....	88
4.1.2. Crecimiento Económico Nacional y Microentorno.....	89
4.1.2.1. Tendencias y Proyecciones.....	93
4.1.2.2. Efecto sobre los Clientes.....	93
4.1.2.3. Efecto Sobre los Proveedores.....	95
4.1.2.4. Efecto sobre Agrícola San Diego.....	96
4.1.3. Desempleo.....	97
4.1.3.1. Tendencias y Proyecciones.....	98
4.1.3.2. Efecto sobre los Clientes.....	100
4.1.3.3. Efecto Sobre los Proveedores.....	100
4.1.3.4. Efecto sobre Agrícola San Diego.....	101
4.1.4. Inflación.....	101
4.1.4.1. Tendencias y Proyecciones.....	103
4.1.4.1.1. Menor crecimiento mundial.....	104
4.1.4.1.2. Desaceleración de la demanda interna.....	104
4.1.4.1.3. Volatilidad de los mercados financieros internacionales.....	105
4.1.4.1.4. Choques de oferta.....	105
4.1.4.2. Efecto sobre los Clientes.....	106
4.1.4.3. Efecto Sobre los Proveedores.....	107
4.1.4.4. Efecto sobre Agrícola San Diego.....	107
4.1.5. Tipo de Cambio.....	107
4.1.5.1. Tendencias y Proyecciones.....	109
4.1.5.2. Efecto sobre los Clientes.....	110
4.1.5.3. Efecto Sobre los Proveedores.....	110
4.1.5.4. Efecto sobre Agrícola San Diego:.....	111
4.2. Análisis de Variables Políticas.....	111

4.2.1. Estabilidad Política y Apoyo Frontal del Estado.....	112
4.2.1.1. Tendencias y Proyecciones.....	112
4.2.1.2. Efecto sobre Clientes.....	113
4.2.1.3. Efecto sobre Proveedores.....	113
4.2.1.4. Efecto sobre Agrícola San Diego.....	114
4.3. Análisis de variables Legales.....	114
4.3.1. Marco Regulatorio.....	114
4.3.1.1. Tendencias y Proyecciones.....	115
4.3.1.2. Efecto sobre Clientes.....	117
4.3.1.3. Efecto sobre Proveedores.....	117
4.3.1.4. Efecto sobre Agrícola San Diego.....	118
4.4. Análisis de variables Socio Culturales.....	118
4.4.1. Cultura Macroeconómica.....	118
4.4.2. Gustos y Preferencias del Consumidor.....	119
4.4.2.1. Tendencias y Proyecciones.....	119
4.4.2.2. Efecto sobre Clientes.....	120
4.4.2.3. Efecto sobre Proveedores.....	120
4.4.2.4. Efecto sobre Agrícola San Diego.....	121
4.5. Análisis de variables Medioambientales.....	121
4.5.1. Variedad Climática.....	122
4.5.1.1. Tendencias y proyecciones.....	122
4.5.1.2. Efecto sobre Clientes.....	124
4.5.1.3. Efecto sobre Proveedores.....	124
4.5.1.4. Efecto sobre Agrícola San Diego.....	125
4.6. Análisis de variables Tecnológicas.....	125
4.6.1. Análisis de variables tecnológicas Microentorno.....	126
4.6.1.1. Riesgo Tecnificado y Desarrollo de Nuevos Injertos.....	126
4.6.1.2. Tendencias y Proyecciones.....	129
4.6.1.3. Efecto sobre los clientes.....	129
4.6.1.4. Efecto sobre los proveedores.....	130
4.6.1.5. Efecto sobre Agrícola San Diego.....	130

4.7. Resumen de tendencias Clientes, Proveedores y Empresa.....	131
4.8. Matriz EFE.....	132
4.8.1. Sustento de ponderaciones y puntuación.....	133
CAPÍTULO V.....	143
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	143
5.1. Descripción del Mercado (Demanda) e industria (Oferta).....	143
5.1.1. Descripción del mercado (Oferta).....	143
5.1.2. Descripción del mercado (Demanda).....	146
5.2. Descripción de las Cinco Fuerzas de Porter de la industria y sus respectivas Matrices de Atractividad.....	155
5.2.1. Amenaza de entrada de nuevos Competidores.....	157
5.2.2. (Sustitutos) Amenaza de posibles Productos Sustitutos.....	167
5.2.3. Poder Negociador de los Proveedores.....	171
5.2.4. Poder Negociador de los Clientes.....	175
5.2.5. Competencia en el mismo sector.....	180
5.3. Análisis del grado de Atractividad de la Industria.....	187
5.4. Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	189
5.4.1. Conclusión de la Matriz MPC.....	198
CAPÍTULO VI.....	200
6. ANÁLISIS INTERNO.....	200
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna; operaciones, logística externa, Mercadotecnia, Servicios, adquisiciones, recursos humanos, tecnología e infraestructura.....	200
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	206

6.3. Benchmarking en el sector de la Vid.....	207
6.3.1. Benchmark, análisis por indicador.....	210
6.3.2. Análisis del Benchmark.....	216
6.4. Competencia de Agrícola San Diego.....	217
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la Empresa.....	225
6.6. Matriz de evaluación de los factores internos.....	225
6.6.1. Sustento de principales ponderaciones y calificaciones Matriz EFI.....	226
CAPÍTULO VII.....	233
7. ALCANCE Y PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	233
7.1. Objetivos Estratégicos.....	235
7.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	236
7.3. Diseño y formulación de Estrategias.....	237
7.3.1. Modelo Océano azul.....	238
7.3.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	239
7.3.1.2. Matriz ERIC.....	243
7.4. Matrices de Formulación Estratégica.....	247
7.4.1. Matriz FODA.....	248
7.4.2. Matriz PEYEA.....	253
7.4.3. Matriz Interna y Externa.....	256
7.4.4. Matriz BCG.....	258
7.4.5. Matriz de la gran estrategia.....	261
7.5. Resumen de las estrategias presentadas.....	263

CAPÍTULO VIII.....	264
8. CRITERIOS DE SELECCIÓN	264
8.1. Matriz de Selección.....	265
8.2. Método de Escenarios.....	266
8.2.1. Construcción de la Base.....	267
8.2.2. Descripción de los escenarios considerados.....	269
8.2.3. Comparación de Estrategias con escenarios.....	271
8.3. Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa.....	272
8.4. Descripción de la Estrategia Seleccionada.....	276
8.5. Descripción de la Estrategia Contingente.....	277
CAPÍTULO IX.....	278
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	278
9.1. Mapa de la Estrategia y Objetivos Específicos.....	278
9.2. Indicadores, metas, costos y Responsables para cada uno de los Objetivos específicos.....	287
9.3. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos).....	291
9.4 Cronograma Para Cada Una De Las Iniciativas.....	318
CAPÍTULO X.....	320
10. EVALUACIÓN.....	320
10.1. .Evaluación cualitativa.....	320
10.1.1. Criterios de Evaluación: Congruencia, Consonancia, viabilidad y ventaja.....	321
10.1.1.1. Congruencia.....	321
10.1.1.2. Consonancia.....	321

10.1.1.3. Viabilidad.....	321
10.1.1.4. Ventaja.....	322
10.1.2. Comparación de la Estrategia con los criterios.....	322
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia.....	325
10.2.1. Evaluación Financiera Histórica de Agrícola San Diego.....	325
10.2.2. Proyección de los estados financieros.....	333
10.2.2.1. Calculo del COK.....	333
10.2.2.1.1 Calculo del Beta Cuantitativo.....	333
10.3. Situación Actual sin la estrategia.....	339
10.3.1.Principales variables y supuestos para las proyecciones S/E.....	339
10.4. Situación con la aplicación de la nueva estrategia.....	354
10.4.1.Principales variables y supuestos para las proyecciones C/E.....	354
10.4.2.Proyección de Ventas.....	359
10.5. Evaluación Financiera: VAN, TIR y ratios financieros.....	372
10.5.1.Valor actual neto.....	372
10.5.2.TIR.....	373
10.5.3.Ratios Financieros.....	374
CAPÍTULO XI.....	381
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	381
11.1 Conclusiones.....	381
11.2 Recomendaciones	385
Bibliografía.....	390

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Calendario de cosechas de uva de mesa.....	6
Tabla 1.2 Principales competidores de Agrícola San Diego.....	7
Tabla 2.1 Producción, precio y valor de la venta Agrícola San Diego.....	22
Tabla 2.2 Ciclo de vida del producto.....	26
Tabla 2.3 Resultados de los ejercicios del 2011 al 2015 (expresado en nuevos soles).....	27
Tabla 2.4 Cobertura de mercado a nivel de hectáreas.....	28
Tabla 2.5 Participación en el mercado años 2013-2015.....	29
Tabla 2.6 Evolución de los niveles de venta anuales.....	34
Tabla 2.7 Ciclo de Vida de Agrícola San Diego.....	36
Tabla 2.8 Producción agropecuaria, según principales productos.....	53
Tabla 2.9 Valor de la producción Agropecuaria por Principales productos, Frutas y Nueces.....	54
Tabla 2.10 Ingreso promedio per cápita mensual según área de residencia, Región natural y dominio geográfico.....	57
Tabla 2.11 Créditos por sector económico para actividades empresariales.....	59
Tabla 2.12 Principales Productos Agropecuarios de Exportación 2015.....	65
Tabla 2.13 Productos Agropecuarios de Exportación por Destinos 2015.....	66
Tabla 3.1 Elementos de la Visión.....	71
Tabla 3.2 Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores.....	81
Tabla 4.1 Proyecciones para los 5 años siguientes. Demanda Interna.	

Análisis Macro entorno.....	86
Tabla 4.2 Proyecciones para los 5 años siguientes. Términos de Intercambio. Análisis Macro entorno.....	87
Tabla 4.3 Análisis de la Demanda Interna. PBI.....	91
Tabla 4.4 Producción de uva de mesa por año.....	92
Tabla 4.5 PBI por sectores Económicos.....	95
Tabla 4.6 Evolución del empleo y consumo privado últimos 10 años.....	98
Tabla 4.7 Proyección del Desempleo.....	99
Tabla 4.8. Inflación.....	103
Tabla 4.9 Proyección de la inflación.....	106
Tabla 4.10 Intervención del BCR en el mercado Cambiario.....	109
Tabla 4.11 Disponibilidad de Agua en el Territorio Nacional.....	128
Tabla 4.12. Consumo de Agua de Riego por Cultivos.....	129
Tabla 4.13 Variables, Oportunidades y Amenazas.....	131
Tabla 4.14 Matriz EFE.....	132
Tabla 4.15 Crecimiento de la producción de Uva Perú vs Agrícola San Diego.....	134
Tabla 5.1 Producción de Uva Total Nacional.....	144
Tabla 5.2 Superficie Cosechada.....	145
Tabla 5.3 Rendimiento Uva y precio promedio pagado al productor.....	145
Tabla 5.4 Producción Total de Uva de Mesa en el País.....	147
Tabla 5.5 Exportación Total de Uva de Mesa en el País.....	148
Tabla 5.6 Importación Total de Uva de Mesa en el País.....	149
Tabla 5.7 Calculo de la demanda Interna 2001 - 2015.....	150
Tabla 5.8 Producción, Importación, Exportación y Demanda de Uva, Var. y %.....	153

Tabla 5.9 Extensión de terrenos disponibles para la agricultura del País, 2015.....	159
Tabla 5.10 Inversión Total para la realización del nuevo fundo.....	161
Tabla 5.11 Amenaza de entrada de nuevos competidores, Tomando en consideración las barreras de entrada.....	162
Tabla 5.12 Demanda Insatisfecha de Viviendas en el Perú.....	164
Tabla 5.13 Amenaza de entrada de nuevos competidores, Tomando en consideración las barreras de salida.....	166
Tabla 5.14 Rendimiento tonelada métrica por hectárea año 2014.....	170
Tabla 5.15 Amenaza de posibles productos sustitutos.....	171
Tabla 5.16 Poder Negociador de los proveedores.....	175
Tabla 5.17 Poder Negociador de los clientes.....	180
Tabla 5.18 Numero de productores de uva por condición.....	182
Tabla 5.19 Principales productores de uva en el país.....	183
Tabla 5.20 Producción de Uva Total Nacional.....	184
Tabla 5.21 Calendario de Cosechas de Uva de Mesa.....	186
Tabla 5.22 Competencia en el mismo sector.....	187
Tabla 5.23 Analisis del grado de atractividad de la industria.....	188
Tabla 5.24 Matriz de Perfil Competitivo.....	190
Tabla 6.1. Benchmarking y comparación con los competidores de la industria De cada una de las actividades de la cadena de valor.....	210
Tabla 6.2 Riego Tecnificado por tipo de cultivo.....	219
Tabla 6.3 Matriz de la Ventaja Competitiva.....	222
Tabla 6.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	226
Tabla 7.1 Lienzo de la estrategia actual vs lienzo de la industris.....	242

Tabla 7.2 Matriz ERIC.....	244
Tabla 7.3 Matriz FODA.....	249
Tabla 7.4 Insumos para la elaboración de la matriz PEYEA.....	254
Tabla 7.5 Matriz PEYEA.....	255
Tabla 7.6 Insumos para la elaboración de la matriz Interna y Externa.....	257
Tabla 7.7 Participación de Agrícola San Diego en el Mercado Nacional.....	259
Tabla 7.8 Resumen de Estrategias.....	263
Tabla 8.1 Criterios de Selección.....	265
Tabla 8.2 Matriz de selección.....	266
Tabla 8.3 Variables para la selección de escenarios.....	269
Tabla 8.4 Posibles escenarios de Agrícola San Diego.....	271
Tabla 8.5 Estrategias Seleccionadas, método de escenarios.....	272
Tabla 8.6 Matriz Cuantitativa.....	274
Tabla 9.1 Mapa de la Estrategia.....	286
Tabla 9.2 Principales Metas, indicadores, costos, y responsables del plan estratégico.....	288
Tabla 9.3 Distribución sugerida, Agrícola San Diego.....	301
Tabla 9.4 Tabla de Inversión.....	309
Tabla 9.5 Cronograma para cada una de las iniciativas.....	318
Tabla 10.1 Criterios de Evaluación vs Estrategias Seleccionadas.....	322
Tabla 10.2 Balance General Comparativo 2013, 2014, 2015.....	326
Tabla 10.3 Principales Ratios Financieros 2013-2015.....	328
Tabla 10.4 Estado de ganancias y pérdidas Dic 2015.....	330

Tabla 10.5 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2015.....	331
Tabla 10.6 Ventas de producción real.....	343
Tabla 10.7 Calculo del crecimiento de la demanda interna de Uva.....	344
Tabla 10.8 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2016*Proyectado sin la aplicación de la estrategia.....	348
Tabla 10.9 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2017*Proyectado sin la aplicación de la estrategia.....	349
Tabla 10.10 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2018*Proyectado sin la aplicación de la estrategia.....	350
Tabla 10.11 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2019*Proyectado sin la aplicación de la estrategia.....	351
Tabla 10.12 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2020*Proyectado sin la aplicación de la estrategia.....	352
Tabla 10.13 Flujo de caja proyectado de Agrícola San Diego sin la aplicación de la Estrategia.....	353
Tabla 10.14 Estimación de la Demanda Interna de Uva.....	360
Tabla 10.15 Distribución sugerida de la producción.....	361
Tabla 10.16 Distribución proyectada para Agrícola San Diego y su representatividad en términos de utilidad bruta.....	363
Tabla 10.17 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2016*Proyectado con la aplicación de la estrategia.....	365
Tabla 10.18 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2017*Proyectado con la aplicación de la estrategia.....	366

Tabla 10.19 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2018*Proyectado con la aplicación de la estrategia.....	367
Tabla 10.20 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2019*Proyectado con la aplicación de la estrategia.....	368
Tabla 10.21 Balance general y estado de ganancias y pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de diciembre del 2020*Proyectado con la aplicación de la estrategia.....	369
Tabla 10.22 Flujo de caja proyectado de Agrícola San Diego, con la aplicación de la Estrategia.....	370
Tabla 10.23 Flujo de caja marginal de Agrícola San Diego.....	371
Tabla 10.24 Evaluación de los ratios de liquidez con la aplicación de la nueva estrategia.....	375
Tabla 10.25 Evolución del ciclo de conversión del efectivo.....	376
Tabla 10.26 Evolución de los ratios de endeudamiento con la aplicación de la nueva estrategia.....	378
Tabla 10.27 Evolución de los Ratios de Rentabilidad con la aplicación de la nueva Estrategia.....	380

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Parrones previos a la primera fertilización.....	16
Figura 2.2 Hall de parrones en el deshoje.....	16
Figura 2.3 Uva deshojada.....	17
Figura 2.4 Uva lista para la cosecha.....	17
Figura 2.5 Proceso de acopio y embalaje.....	18
Figura 2.6 Plan descriptivo agrícola San Diego.....	19
Figura 2.7 Uva de mesa Agrícola San Diego.....	21
Figura 2.8 Organigrama Funcional Agrícola San Diego.....	38
Figura 2.9 Organigrama Funcional propuesto.....	47
Figura 5.1 Matriz de las cinco fuerzas de Porter.....	156
Figura 6.1. Cadena de Valor de Agrícola San Diego.....	201
Figura 6.2 Benchmarking.....	208

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1 Ventas anuales.....	34
Cuadro 2.2 Índice de precios al productor agrícola y pecuario.....	55
Cuadro 2.3 Colocaciones de las instituciones financieras en el sector agrario 2015.....	60
Cuadro 2.4 Balanza Comercial Agraria.....	63
Cuadro 5.1 Proyección Producción de Uva.....	151
Cuadro 5.2 Proyección Importación de Uva.....	152
Cuadro 5.3 Proyección Exportación de Uva.....	152
Cuadro 5.4 Proyección Evolución de la demanda interna de uva.....	155
Cuadro 7.1 Nuevo lienzo de la estrategia / Mercado uva de mesa.....	247
Cuadro 7.2 Ubicación de Agrícola San Diego en la matriz interna-externa.....	258
Cuadro 7.3 Matriz BCG Agrícola San Diego.....	260
Cuadro 7.4 Matriz de la gran estrategia.....	262

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, nos permitirá poner a prueba los conocimientos obtenidos en la Escuela de Post Grado de la Universidad San Ignacio de Loyola, si como, poder facilitar lineamientos estratégicos que viabilicen la generación de valor en la empresa Agrícola San Diego.

En el primer capítulo revisaremos los antecedentes básicos de la empresa, lo mismo que el mercado de donde se desenvuelve, de manera, que podamos identificar áreas y puntos que requieren atención para la mejora de los resultados de este negocio. Asimismo, mencionaremos las herramientas a utilizar y los objetivos de futuro análisis.

En el capítulo 2, repasaremos los antecedentes de la compañía, analizaremos la descripción del negocio y los ciclos de vida del producto; así mismo revisaremos la estructura organizacional de la empresa y finalmente la situación de mercado y financiera actual de la industria.

En el capítulo 3, analizaremos las visión, misión y valores actuales de la empresa, siempre de la mano con los representantes de la empresa; así mismo se realizara una propuesta de mejora que podría ajustarse muchísimo mejor a los actuales requerimientos de sus clientes y principales Stakeholders.

En el capítulo 4, se analizarán las variables externas evaluándolas mediante la matriz EFE y el análisis PESTEL teniendo siempre en consideración los puntos positivos o negativos que puedan existir en el mercado de la Uva. Posteriormente se delimitarán las tendencias de las variables macroeconómicas.

En el capítulo 5, intentaremos desarrollar una breve descripción del mercado de uva de mesa en el Perú, en reuniones con el Gerente general de la empresa así como con el experto hemos podido alcanzar el análisis de la industria para poder determinar las 5 fuerzas de Porter, así como el análisis del grado de atractividad de la industria y la MPC (Matriz de Perfil Competitivo).

En el capítulo 6, se analizan las principales actividades que conforma la cadena de valor de la empresa, el benchmarking y la comparación con los competidores de la industria, así como determinar las principales competencias de la empresa identificando sus ventajas competitivas y finalizaremos con la presentación de la Matriz EFI y sus principales componentes.

En el capítulo 7, se revisan los objetivos estratégicos de Agrícola San Diego, a partir del análisis de estos objetivos intentaremos diseñar y

formular estrategias basados en el modelo del Océano Azul y las matrices clásicas de la formulación de estrategias, para finalmente presentar un resumen de las estrategias presentadas.

En el Capítulo 8, revisaremos el método de los factores estratégicos Claves, así como las principales matrices y criterios de selección, emplearemos el método de los escenarios y la MPEC (Matriz de Planeación estratégica cuantitativa) y analizaremos la estrategia seleccionada y la contingente.

En el capítulo 9 , revisaremos el mapa de la estrategia y los objetivos específicos según el mismo, de manera que asignemos indicadores para cada uno de los objetivos específicos y propongamos las metas, iniciativas, las áreas responsables y el presupuesto a destinarse, así como también el cronograma de cada una de las actividades.

Finalmente en el capítulo 10, se realizará un análisis financiero del impacto de la estrategia propuesta, de manera que podamos justificar su implementación mediante resultados positivos para la empresa.

CAPÍTULO I

En el presente capítulo revisaremos los antecedentes básicos de la empresa así como también el mercado de donde se desenvuelve, de manera que podamos identificar áreas y puntos que requieren atención para la mejora de los resultados de este negocio. Asimismo mencionaremos las herramientas a utilizar y los objetivos de futuro análisis.

1. Generalidades

1.1. Antecedentes

La empresa Agrícola San Diego es una empresa que tiene 11 años en el mercado, 5 de los cuales en el mercado de cultivo de la uva, cuenta con 19.3 hectáreas de cultivo en la ciudad de Cañete y una oficina administrativa en Lima, desde donde se realizan las actividades comerciales asociadas a la venta de Uva de Mesa del tipo Moscatel de Alejandría a nivel local (Lima).

El Sector de la uva viene presentando crecimiento sostenido en su producción, En el mes de diciembre 2015 se obtuvo un incremento en la producción de 36% (24 mil Toneladas) en comparación a diciembre

del 2014, debido a la mayor producción obtenida en la región Ica que mostró un incremento de 48% (18 mil Toneladas más).

Por su parte, la producción anual del 2015 mostró un incremento de 18% (91 mil Toneladas) siendo las regiones con mayores crecimientos: Ica que aumentó en 21% (40 mil Toneladas), Piura que creció 24% (35 mil Toneladas) y La Libertad que se incrementó en 14% (6 mil toneladas); y se explican por mayores superficies en producción e incrementos en los rendimientos en las regiones indicadas.¹

Asimismo, en términos de superficie cosechada de uva, la región Piura alcanzó 4,282 hectáreas, mientras que en la región Ica se logró cosechar 9,017 hectáreas.²

El Perú posee uva durante todo el año, beneficiándose del periodo de diciembre a marzo³, periodo en el cual disminuye la oferta mundial, apreciemos a continuación la Tabla 1.1

¹http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2015/bemsa_diciembre15.pdf

²<http://www.danper.com/blog/uva-peruana-beneficios/>

³http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/4_cultivo_de_la_uva

Tabla 1.1

Calendario de Cosechas de uva de mesa

CALENDARIO DE COSECHAS DE LA UVA													
	PAIS	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Hemisferio Norte	EE. UU.	Periodo aprovechado por Perú											
	U.E.												
	China												
	México												
Hemisferio Sur	Brasil												
	Chile												
	Sudáfrica												
	Namibia												
	Perú												

Fuente: Technoserve

Elaboración: AGROBANCO

Si bien es cierto, que la empresa compite a nivel nacional, se considera como principales competidores, empresas de la localidad y del departamento de Ica, la relación de principales competidores se presenta a continuación en la Tabla 1.2.

Tabla 1.2**Principales competidores de Agrícola San Diego**

NOMBRE DE LA EMPRESA
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.
AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.
AGRICOLA HOJA REDONDA S.A.
PROCESADORA LARAN SAC
EL PEDREGAL S.A
ECO - ACUICOLA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
INCA FRUT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - INCA FRUT S.A.C.
AGRO VICTORIA S.A.C.
AGRICOLA ANDREA S.A.C.
AGROWORLD S.A.C.
VIÑA TACAMA S.A.
EMPRESA AGROINDUSTRIAL DEL PERU S.A.

Fuente : Elaboración Propia

La razón por la cual consideramos a estos competidores como principales es por que poseen semejanzas en términos de extensiones de cultivo y atienden al mismo mercado, algunas de estas empresas ya vienen exportando de manera directa sus productos al mercado internacional, o realizando la elaboración de productos derivados, como Pisco y Vino, adicionalmente al de la uva.

1.2. Problema

La empresa Agrícola San Diego cuenta con más de 5 años en el mercado dedicándose a la producción de Uva. Durante este

tiempo el crecimiento de la empresa se ha caracterizado por estar falto de organización sin establecer estrategias que posibiliten un crecimiento en el tiempo.

Sin embargo la empresa ha crecido impulsada por el mercado y la demanda interna aprovechando los periodos estacionales de siembra y cosecha.

De las reuniones con la Administración se aprecia que la empresa no tiene claro los conceptos estratégicos teóricos que podrían cimentar el crecimiento de la empresa en el corto y largo plazo.

Esto ha hecho que la empresa tenga espacios de terreno sin explotar, se haya centrado en un único producto, no desarrolle estrategias comerciales para explotar sus ventajas competitivas y por consiguiente no presente utilidades los 2 últimos ejercicios (2014 y 2015)

En ese orden de ideas consideramos necesario el poder desarrollar un plan estratégico que sirva como brújula en el tiempo, de manera que se pueda optimizar el flujo y terrenos de cultivo asegurando nuevamente un retorno al accionista

1.3. Justificación del tema

En el presente trabajo se están aplicando los conceptos adquiridos durante nuestros estudios en la Escuela de Posgrado considerando que existe una creciente demanda de las Uvas tanto para consumo directo o como insumo para la elaboración de derivados, es una oportunidad de negocio que pueda explotarse de una manera más eficiente. Es por eso que ponemos énfasis en los siguientes puntos.

- Académico.- Reforzar los conceptos, teorías y trabajos que antecedan a este estudio, que nos sirva de base para poder gestionar proyecciones, emitir sugerencias y conclusiones que puedan servir de marco de referencia a la empresa.
- Mercado.- Aprovechar la oportunidad que el mercado ofrece en los gustos y preferencias de los consumidores para el consumo de productos naturales como la uva y derivados⁴.
- Financiero.- En función al estudio realizado poder realizar un plan estratégico que posibilite a la compañía la mejora de sus indicadores financieros a nivel de resultado.

⁴ <http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region>

1.4. Alcances y Limitaciones

El plan estratégico abarca desde el año 2016 hasta el año 2020, el alcance geográfico será a nivel nacional.

El equipo utilizó fuentes primarias y secundarias para la elaboración del trabajo, se realizaron visitas a la empresa, entrevistas a profundidad con los gerentes y expertos, así como, la obtención de información relevante por medios virtuales en lo relacionado a las tendencias macroeconómicas y de mercado.

Una de las limitaciones que encontramos fue no contar con la participación de los trabajadores temporales, ya que estos no estuvieron disponibles en los momentos que realizamos las visitas al fundo.

Asimismo, el mercado es de carácter reservado en términos de información, los dueños de la empresa muestran un alto nivel resistencia al cambio, a pesar de que los resultados no han sido positivos en los últimos ejercicios

La fuente de los recursos empleados será propia, siendo la principal restricción el manejo del tiempo.

Dado el perfil de la empresa, no podemos contar con información estadística relevante, debido a que esta no se encuentra presente en la organización.

1.5. Objetivo General del Proyecto

Formular una estrategia de negocios que posibilite contar con una guía para la toma de decisiones a nivel gerencial y de las demás áreas funcionales, de manera que se asegure el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el corto mediano y largo plazo.

1.6. Objetivos Específicos del Proyecto

- Realizar un análisis externo y externo de la empresa.
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa.
- Realizar la propuesta de implementación de la Estrategia a seguir para Agrícola San Diego.

Concluimos que Agrícola San Diego es una empresa de corte familiar que ha crecido de manera empírica, es por esta razón que la empresa necesita la aplicación y desarrollo de un plan estratégico que identifique y posibilite cimientos sólidos para su desarrollo a corto mediano y largo plazo.

CAPÍTULO II

En el presente capítulo vamos a revisar, los antecedentes de la compañía, analizaremos la descripción del negocio y los ciclos de vida del producto. Asimismo, revisaremos la estructura organizacional de la empresa y finalmente la situación de mercado y financiera actual de la industria.

Es importante recalcar previamente que para la elaboración del presente capítulo contamos con la participación de los representantes de la empresa⁵

2. La Empresa

2.1. Antecedentes de la Empresa

- El 18 de setiembre de 1963 inicia actividades Farmagro constituyéndose como una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario, siendo sus primeros accionistas tres familias, dentro de las cuales se encontraba la Familia

⁵ Gilberto Velázquez Cabrera/Gilberto Velázquez López

Velázquez, (Gilberto Velázquez, socio fundador de Agrícola San Diego).

- A medida que la empresa fue mostrando un crecimiento sostenido el Sr. Gilberto decide ceder la administración y dedicarse al Directorio de la compañía.
- En el año 2004 Gilberto Velázquez funda Agrícola San Diego que resulta de una integración hacia adelante desde la perspectiva de Farmagro.
- Inicialmente se dedicaron al sembrío y cosecha de alcachofina empleando las 13 hectáreas adquiridas en la localidad de Cañete, distrito de San Vicente.
- A mediados del 2010 y en vista que existía una baja rentabilidad por parte de este producto dado el alto costo de intermediación, se decide cambiar de producto por el de cultivo de Uva, empleando una Cepa que cumple con características y estándares internacionales del tipo Muscat de Alejandría.
- Entre el 2012 y 2013 se adquieren 6.3 hectáreas adicionales con lo que redondean un total de 19.3 hectáreas de terreno cultivable

- Actualmente la empresa viene centrando sus esfuerzos en la producción de uva de mesa que es distribuido a intermediarios y bodegas de la localidad.

De esta forma la empresa ha continuado con sus operaciones permitiendo así un crecimiento moderado, sin embargo la poca planeación han llevado a la empresa a tener oportunidades de mejora que este estudio pretende identificar y elevar a la alta gerencia.

A continuación fotos del fundo y del proceso productivo, así como un plano referencial del mismo.

Figura 2.1: Parrones previos a la primera fertilizacion

Fuente: Tomas propias, Visita al fundo

Figura 2.2: Hall de Parrones, en el deshoje.

Fuente : Tomas Propias, Visita al Fundo

Figura 2.3:Uva deshojada

Fuente : Tomas propias, Visita al Fundo

Figura 2.4: Uva lista para la cosecha

Fuente : Tomas propias, Visita al Fundo

Figura 2.5: Proceso de Acopio y embalaje

Fuente : Tomas propias, Visita al Fundo

Por su parte, la producción anual del 2015 mostró un incremento de 18% (91 mil Toneladas) siendo las regiones con mayores crecimientos: Ica que aumentó en 21% (40 mil Toneladas), Piura que creció 24% (35 mil Toneladas) y La Libertad que se incrementó en 14% (6 mil toneladas); y se explican por mayores superficies en producción e incrementos en los rendimientos en las regiones indicadas

2.2. Descripción del negocio

Agrícola San Diego S.R.L. es una empresa del rubro agrícola, especializada en la producción de Uva de mesa del Tipo Muscat de Alejandría - *Vitis vinífera*; esta uva en particular se emplea en la producción de pisco, sin embargo, se viene comercializando como uva de mesa⁶. Realiza actividades en la ciudad de Cañete, en el departamento de Lima, se observará la presentación del producto en la Figura 2.7.

⁶ Fuente : Administración – Gilberto Velásquez López

Figura 2.7: Uva de mesa Agrícola San Diego

Fuente : Fotografía proporcionada por el Gerente General de la empresa

La empresa mantiene una tendencia de crecimiento estable en sus volúmenes de venta, estas se incrementaron de 136 TNM en el año 2011, a 815 TNM, al finalizar el ejercicio del año 2015, sin embargo, los niveles de ingreso se vieron incrementados adicionalmente por una recuperación en el precio de la uva, la misma que alcanzo s/. 1.6 de precio promedio en este ejercicio, esto se aprecia en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Producción, Precio y valor de Venta Agrícola San Diego

	2011	2012	2013	2014	2015
Kilogramos	136,026	452,676	450,421	521,945	815,806
Precio	1.3	1.6	1.7	1.3	1.6
Valor Venta	176,834	724,282	765,716	678,529	1,305,289

Tomado de: Departamento de Contabilidad de Agrícola San Diego

Dentro del proceso productivo de la empresa, se pueden diferenciar las siguientes actividades primarias, las mismas que se detallan en el capítulo VI :

- **Siembra o injertos:** Se seleccionan las semillas a sembrar o las plantas a injertar de acuerdo a los tipos de uva.
- **1era Fertilización:** Etapa de post cosecha, en la cual la planta retoma sus vitaminas en base a ácidos, nitratos y sulfatos, que junto con el riego evitan plagas entre otras cosas. Se realiza en los follajes.
- **Agoste:** Etapa donde la planta se deja de regar durante 3 meses, fomenta algunos elementos para existan nuevos brotes con el finalidad de subsistir y uniformizar estos brotes.

- **Riego:** Estos riegos son semanales, y permiten que surjan nuevos brotes.
- **Poda:** Sirve para dar forma a la planta, se quitan las ramas que no producen, previo análisis de donde están las yemas productoras. Asimismo, se realizan aplicaciones de producto.
- **Brote de Fruto:** Esto ocurre después de un mes, etapa donde comienzan a perfilarse los futuros racimos.
- **2da Fertilización:** Se realiza vía sistema de riego. El objetivo es brindar más vitaminas y sales a la planta para continuar fortaleciendo los brotes.
- **Amarre y Deshoje:** El Amarre consiste en agrupar los sarmientos para que crezca uniformemente. Por otro lado, el deshoje se realiza para dar más luz a la planta.
- **3era Fertilización:** Fertilización final para dar mayor fortaleza al fruto.
- **Cierre de Racimo:** Se verifica que los racimos estén compactos.

- **Cosecha:** Esta etapa está presente entre 1 a 2 veces al año. Se retiran del cultivo los productos que ya se encuentran en un grado de madurez apto para que puedan ser procesados para consumo humano.

Proceso Comercial.

Actualmente viene distribuyendo sus productos de manera pasiva en el distrito de Cañete (los clientes se acercan para comprarle sus productos, en el periodo de cosecha) la única publicidad que realiza es la de boca a boca, normalmente siempre son sus clientes “recurrentes” los que le consiguen nuevos clientes y posibilitan un incremento real en las ventas.

Las actividades comerciales se encuentran poco desarrolladas, la empresa no cuenta con fuerza de ventas, ni directrices comerciales para hacer frente a posibles embates de la competencia; siendo los únicos argumentos comerciales la calidad del producto y disponibilidad del mismo.

2.3. Ciclo de vida del producto

De acuerdo a lo señalado en la teoría⁷ cada ciclo de vida de producto tiene determinadas características, dentro de las cuales la línea de producto Uva de mesa de Agrícola San Diego encaja dentro del ciclo de **Introducción**. Para sustentar esta conclusión explicaremos factores diversos, explicados en la Tabla 2.1 que se detallan a continuación y explicaremos como estos factores determinan el ciclo de vida del producto para la Uva de Agrícola San Diego

⁷ Muñiz, R. *Marketing en el Siglo XXI*. 5ª ed.(2015). Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Tabla 2.2

Ciclo de vida del Producto

FACTORES ETAPA	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION	DESAPARICION
Rentabilidad	NEGATIVA	POSITIVA Y EN CRECIMIENTO	MAXIMA E INSUPERABLE	POSITIVA Y EN DISMINUCION	NEGATIVA
Cobertura de Mercado	BAJA	ALTA	MAXIMA	EN DISMINUCION	REDUCIDA A SU MINIMA EXPRESION
Aprendizaje	NO HAY PERCEPCION	CONOCIMIENTO Y DIFERENCIACION ALTAS	PERCEPCION TOTAL	ALTA PERCEPCION BAJO DESEO	NO ACEPTACION
Competencia	NO HA REACCIONADO	CON ACCIONES PARTICIPATIVAS	MAXIMA EXPRESION	SUPERIOR	DESPLAZANTE
Clientes	CONJUNTO REDUCIDO	MAS DEL 50% DE LOS CLIENTES INCORPORADOS	NO QUEDAN CLIENTES IMPORTANTES POR INCORPORAR	EN RETRACCION	NO SE INTERESAN
Volumen de Ventas	EN CONSONANCIA CON LA PARTICIPACIÓN RELATIVA	EN ASCENSO PERMANENTE	MAXIMO Y ESTABLE	EN DESCENSO PERMANENTE	CASI NULO
Evolución Tecnológica	MAYOR A IGUAL DE LA DEL SECTOR	IGUAL A LA DEL SECTOR	IGUAL O MENOR A LA DEL SECTOR	MENOR A LA DEL SECTOR	OBSOLETA

Tomado de : <http://www.marioolsztyn.com/articulos/53-metodo-de-determinacion-del-ciclo-de-vida-de-un-producto.pdf>
 .Ing. MARIO R. OLSZTYN , MBA Senior Consultant Strategy & Organization Behaviour. Mail: info@marioolsztyn.com

- **Rentabilidad**

La última línea de rentabilidad de la empresa, presenta una tendencia negativa bastante marcada, para estos efectos revisemos la Tabla 2.3. que se presenta a continuación:

Tabla 2.3

Resultados de los ejercicios del 2011 al 2015
(Expresado en Nuevos Soles)

Rentabilidad Neta				
2011	2012	2013	2014	2015
-80,906.00	46,221.56	73,238.52	-112,969.80	-128,735.79

Fuente (Elaboración Propia)

De la observación de la Tabla 2.3, se deduce que el producto presenta utilidad negativa, encajando alternativamente en los sectores “Introducción” y “Desaparición”, sin embargo, el grupo considera que dado el poco desarrollo comercial del producto, encajaríamos mejor dentro del Sector “Introducción”

- **Cobertura de Mercado**

La empresa aún no cuenta con una cuota representativa de mercado, al comparar el número total de hectáreas producidas por Agrícola San Diego frente al número total de Hectáreas producidas en el país, se alcanza una

cobertura de partic% como promedio en los últimos años, revisemos a continuación la Tabla 2.4.

Tabla 2.4

Cobertura de mercado a nivel de hectáreas

Cobertura de Mercado a nivel de hectareas

Años	2012	2013	2014	2015
# Hectareas de Vid en todo el Peru	25,617	27,923	29,526	30,014
# Hectareas en Agrícola San Diego	15.8	17.8	17.8	17.8
% de Participacion en Cobertura	0.062%	0.064%	0.060%	0.059%

Fuente : <http://www.minagri.gob.pe/portal/>

Con relación a la producción, luego de realizar la comparación en toneladas métricas, se aprecia que la participación de la empresa sigue siendo poco significativa.

En la Tabla 2.5, notamos que la producción nacional crece a un ritmo del 17% y Agrícola San Diego registra un crecimiento ligeramente inferior a este promedio nacional, vale la pena resaltar que es poco relevante en términos de valores absolutos.

Tabla 2.5

Participación en el Mercado años 2013 - 2015⁸

Años	2013	2014	2015
Produccion de Uva a Nivel Nacional TM	439,244	515,939	597,622
Produccion de Uva San Diego TM	450	522	816
% de Participacion en Produccion	0.102%	0.101%	0.137%

Fuente : Elaboración Propia

De acuerdo a la teoría, Agrícola San Diego, se encontraría **con baja cobertura de mercado y participación**, lo cual la ubica dentro del **Sector Introducción**

- **Aprendizaje**

De acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas al experto en enología Freddy Franco, podemos tener una idea de cuál es la percepción que tiene el mercado sobre la uva que San Diego comercializa.

Freddy nos explica que la uva de agrícola San Diego, cuenta con una alta calificación en términos organolépticos y que se encuentra calificada para poder

⁸http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2015/bemsa_diciembre15.pdf

desarrollar un pisco de primera calidad, sin embargo, este producto se viene comercializando como uva de mesa⁹; ello nos brinda una idea sobre el escaso conocimiento que tiene el mercado sobre las bondades del producto que actualmente comercializa la empresa y la gran oportunidad que se presentaría con una adecuada campaña de publicidad.

Ante lo expuesto anteriormente, mencionamos que la empresa, se encuentra en el Rubro teórico “No Hay Percepción”, ubicándose dentro del sector **Introducción**.

- **Competencia.**

De acuerdo a la entrevistas a profundidad realizada a Pablo Nano, Jefe de Estudios Económicos del Scotiabank, así como a la experiencia en el mercado que tiene nuestro experto en Enología Freddy Franco, la competencia en el mercado tiene las siguientes características, las mismas que serán detalladas a profundidad en el capítulo 5.

⁹ Freddy Franco, Experto en Enología

- Las empresas del sector compiten en base a 2 variables básicas y estas son el precio y la calidad del producto, el cliente determina la cantidad de compra en función a la relación que mantenga con el agricultor y la necesidad de los clientes finales
- Las relaciones entre clientes y agrícolas se basan principalmente en la confianza y vínculos familiares, en base a una relación que tiene varios años y muchas veces va de generación en generación.
- Actualmente, en el mercado de uva los productores se ven favorecidos debido a que existe una fuerte demanda insatisfecha a nivel local como internacional.

Aplicando estos conceptos como válidos, podemos determinar que la competencia en Agrícola San Diego se ubica en el rubro Teórico **Superior**, encontrándonos dentro del Sector “**Declinación**”.

- **Clientes.**

De acuerdo a las entrevistas realizadas a profundidad, al Experto en enología Freddy Franco, Agrícola San Diego, atiende a un grupo conformado por 2 tipos de clientes principales, los cuales son (esta información se amplía en el capítulo 5).

- Los Intermediarios (Brokers), Mayoristas

Dentro de la participación de ventas de la empresa, este grupo de clientes constituyen aproximadamente el 70% de las ventas, estos compradores realizan la compra por estación, de acuerdo a la demanda de sus clientes finales.

- **Otras Bodegas.**

La parte de las ventas que no se pueden vender de manera inmediata debe ser recolocada en otros viñedos.

En ambos casos los precios de venta de la vid, se encuentran regidas por la ley de la oferta y la demanda, los clientes de Agrícola San Diego, se encuentran calendarizados para realizar la compra en los meses de enero y abril, en ese momento los compradores, en función a sus pedidos, determinan cuánto de la producción comprarán a cada Fundo, los productores de mayor volumen tienen la opción de incidir en el precio, Agrícola San Diego es tomadora de precios.

En este caso y de acuerdo a la teoría, para la variable de clientes nos encontramos en la etapa de **Introducción**, debido que los clientes se presentan como un número reducido que desconocen del producto.

- **Niveles de venta**

Para analizar la evolución de los niveles de venta de Agrícola San Diego, revisemos a continuación la Tabla

2.6, que contiene información de las ventas anuales en nuevos soles de los últimos cuatro ejercicios:

Tabla 2.6

Evolución de los niveles de venta Anuales

	2011	2012	2013	2014	2015
Valor Venta	176,834	724,282	765,716	678,529	1,305,289

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro 2.1

Ventas anuales

Fuente : Elaboración Propia,

Al revisar la información precedente y compararla con la teoría, se determina que la empresa mantiene sus

niveles de venta en “**Crecimiento**”, asimismo, se considera que el ciclo de vida del producto para la sección ventas es de “**Crecimiento**”

- **Evolución tecnológica.**

Para la evaluación de este rubro, se ha basado en la opinión del experto, quien brinda servicios de asesoría a 5 fundos cercanos de la empresa que es materia de estudio, las variables tecnológicas más importantes en el mercado son:

- Riego Tecnificado
- Desarrollo de injertos.

El experto nos indica que de acuerdo a su criterio y experiencia, la empresa agrícola San Diego se ubica en la posición “Igual a la del sector”, lo que la ubica en el sector de Crecimiento.

Para poder concluir este segmento del capítulo, se observa la Tabla 2.7, donde se sintetiza el análisis

realizado y se aprecia la etapa del producto, en la que se encontraría Agrícola San Diego.

Tabla 2.7

Ciclo de vida del producto de Agrícola San Diego

FACTORES / ETAPA	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION	DESAPARICION
RENTABILIDAD	X				
COBERTURA DE MERCADO	X				
PENETRACION (PARTICIPACION RELATIVA	X				
APRENDIZAJE	X				
COMPETENCIA				X	
CLIENTES	X				
VOLUMEN DE VENTAS		X			
EVOLUCION TECNOLOGICA		X			

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia líneas arriba, podemos concluir que Agrícola San Diego se encontraría en la etapa intermedia entre Introducción y Crecimiento, aunque el grupo se anima a concluir que la empresa se encuentra en el Sector Introducción.

2.4 Estructura organizacional actual de la empresa

Para poder desarrollar la presente sección, nos hemos valido de entrevistas a profundidad con el Capataz del Fundo, el Señor Abad Gutierrez (ver Ficha Técnica), con el experto enólogo Ingeniero

Freddy Franco (ver Ficha Técnica), el Contador Daniel Juscamayta (ver Ficha Técnica), el administrador de la empresa, Gilberto Velázquez López (ver Ficha Técnica) y el socio fundador / Director Gilberto Velázquez Cabrera, de estas entrevistas se obtuvo la siguiente información:

2.4.1 Organigrama Funcional

Apreciemos a continuación la Figura 2.8, donde se observa la actual estructura organizacional de la empresa, luego detallaremos las funciones de cada departamento.

Figura 2.8**Organigrama Funcional Agrícola San Diego**

Fuente: Elaboración Propia. Desarrollado con la Gerencia General de la empresa

2.4.1.1 Análisis del Organigrama

El Organigrama de Agrícola San Diego involucra lo necesario para que la empresa marche. Sin embargo estas áreas funcionales no son suficientes para que la empresa empiece a obtener buenos resultados.

El directorio realiza juntas de carácter semanal con la administración en las cuales se revisa entre otros temas el avance en la producción, las necesidades de capital y la dotación de insumos para la producción.

La Administración toma funciones de Logística y de Recursos humanos, esto hace que el desarrollo de las funciones que demandan estas tareas no sea muy completa.

El área de producción realiza labores de supervisión al personal temporal de la empresa, así como revisar la calidad y calendarización de cultivo y en coordinación con la administración realizar una distribución eficiente de de los pesticidas.

El área de contabilidad registra el ingreso y egreso de flujo de efectivo, no realiza proyecciones de venta ni estimaciones

En conclusión el presente organigrama no resulta muy eficaz para una empresa que pretende mostrar crecimiento en el mercado, Es por esta razón que se debe tomar la

decisión de desarrollar áreas adicionales que permitan manejar este crecimiento de una manera eficiente.

Adicionalmente al organigrama, al realizar el análisis de las áreas descritas es importante subrayar algunos puntos, materia de interés para el desarrollo del análisis estratégico posterior.

- Existe un exceso de tiempo invertido por parte del Departamento de Administración, con relación al proceso productivo, esto origina que no desarrolle actividades relacionadas con la gestión comercial.
- De acuerdo al Área de Producción, la mano de obra presenta altos niveles de rotación y es poco especializada para las actividades más fuertes del proceso productivo (Fertilizaciones)
- Según el Área de Producción, existen extensiones de terreno que no se vienen utilizando (2.3 Hectáreas)
- Debido a que el director es accionista mayoritario en la empresa Farmagro (Proveedor de pesticidas), se obtienen precios casi a nivel de costos.

- De acuerdo a lo conversado con la administración, se cuenta con un pozo de agua de 18 metros de profundidad que brinda 40 litros por segundo para el riego de todo el fundo.

2.4.2 Organigrama Funcional Propuesto

A criterio del grupo y en coordinación con el experto, la estructura sugerida para el desarrollo de la empresa seria la siguiente:

- **Directorio.**

Es la última instancia en materia de toma de decisiones, tiene como principales funciones las siguientes:

- Evaluar los objetivos y los resultados de la empresa
- Supervisar la eficiencia de la administración.
- Establecer objetivos y metas así como los planes de acción principales.

- Decidir la contratación de los servicios de asesoría especializada que requiera la sociedad para la toma de decisiones.

- **Administración**

Se encarga del desempeño y óptimo funcionamiento del fundo, tiene las siguientes funciones:

- Logística Externa:

La logística externa consiste en dotar de personal al cliente que lo apoye en las labores relacionadas con la cosecha. Se contrata al personal de cosecha (personal temporal) y se asigna en función a la cantidad total de tonelaje que comprar el cliente. En la localidad de Cañete existen personas organizadas que se dedican a congregar personas que realizan estas labores.¹⁰

¹⁰ Una característica muy particular del personal de cosecha es que estas personas únicamente se desempeñan y viven de este servicio, esto lo podemos constatar con la entrevista a profundidad realizada al Sr. Abad Gutierrez quien es el Capataz de Agrícola San Diego (Ver Anexo 1, Entrevista a Profundidad a Abad Gutierrez)

- Negociación con proveedores

Aquí entraría a tallar la alianza estratégica comercial con Farmagro, y la relación con pequeños distribuidores de la localidad de cañete

- Negociación con clientes.

Define el precio de venta en función a la oferta y la demanda, y la disponibilidad del producto

- **Administración de Recursos Humanos**

Estas Funciones se asignan de manera temporal al gerente General de la empresa, son las siguientes

- Selección y Contratación:

Dependiendo del proceso productivo se realizan contrataciones para temas de deshoje, fertilizaciones, cosecha.

- Asignación de personal:

Dependiendo de los horarios de cada actividad del proceso productivo se realizan designaciones para temas de deshoje, fertilizaciones, cosecha.

- Remuneraciones:

Tiene que ver pagos al personal y se realiza cada 15 días.
Decide cómo se debe disponer y emplear los recursos para alcanzar los objetivos de la empresa.

- **Producción**

Es responsable de la adecuada ejecución del proceso productivo, sus funciones son las siguientes:

- Logística Interna:

Dentro de las principales labores de logística se encuentran las siguientes:

- Administración de pesticidas y fertilizantes¹¹
- Calendarización del cultivo¹²
- Supervisión de personal temporal¹³:
- Control de suministros

Custodia de suministros, repuestos, e insumos así como los destinados para el mantenimiento de activos y reposición de herramientas.

- Coordinación con la administración para la cosecha.
- Supervisión de los procesos de control de calidad.

• Contabilidad

Es responsable de todo el proceso contable, sus funciones son las siguientes

¹¹ Conversando con el capataz estas actividades se realizan en 2 partes; la de los fertilizantes que se aplican en el cuarto central donde se dosifican las áreas de cultivo por las vías del riego tecnificado conjuntamente con la distribución del agua. Y la segunda parte la de los fertilizantes y fungicidas que se aplican localmente a la planta.

¹² El capataz propone en primera instancia la calendarización de todo el proceso productivo, es la administración quien afina los detalles

¹³ En entrevistas a profundidad, el capataz nos comenta que no se da abasto para supervisar a todas las personas durante las fertilizaciones, lo cual genera costos adicionales innecesarios.

- Recopilación de la información administrativo contable.
- Elaboración de los estados financieros.
- Cálculo y manejo de impuestos.
- Custodia de libros contables.

El presente organigrama propuesto muestra nuevas áreas con jefaturas que optimizarían las labores dentro de la empresa, revisemos la figura 2.9

Figura 2.9**Organigrama Funcional Propuesto Agrícola San Diego**

En el presente Organigrama se muestra la modificación que recomendamos tomar para Agrícola San Diego.

Con respecto al Directorio, este se mantiene sin variaciones, revisando temas de evaluación y supervisión de toda la empresa a través del gerente general con quien sigue estableciendo los objetivos y procesos

para alcanzar los resultados esperados. Muy aparte de mantener contacto con la gerencia general, el directorio estará soportado por una asesoría caracterizada en la especialización en Viticultura y Enología para los planes propuestos en lo que respecta a desarrollo de productos. Este asesor llevará los lineamientos para una buena producción que permita mantener calidad en los productos.

La Gerencia General por su parte coordinará con todas las áreas para tener un buen desempeño en el desarrollo de sus tareas. Supervisará de manera directa todo lo que involucra la cadena de suministro, desde la logística interna hasta la externa. El área de servicios generales tendrá la tarea de manejar los inputs y de controlar su consumo, de esta forma se planteará la prevención de desviaciones notorias a lo presupuestado o gastos innecesarios (inicialmente estas funciones serían realizadas por el gerente general)

Por otro lado el área de administración de recursos humanos, que será supervisada por la Gerencia General, tendrá total autonomía para la selección de personal y los planes de capacitación el caso el personal lo requiera. También continuará con las tareas ya asignadas del área de

administración como contratación y pagos al personal (inicialmente estas funciones serian realizadas por el gerente general).

El área de contabilidad llevará los registros contables dando soporte a ventas en lo que se refiere a cuentas por cobrar; también llevará el control de los impuestos y realizará política de provisiones para que el impacto de los gastos no se sienta de manera significativa.

En cuanto a área de producción esta realizará las tareas de siempre, pero con el aditamento del asesor, van a surgir nuevas tareas ya que se pretende producir productos derivados de la Uva.

De igual manera recomendamos la creación de un área comercial que permita darle impulso a las ventas del producto existente y a las posibles unidades de negocio o productos que se estarán comercializando si se toma en consideración el desarrollo de la presente propuesta comercial. Es por esta razón que un área que involucre actividades de Ventas y Marketing calzaría para ampliar el mix de productos en los que podríamos incursionar, en ambas modalidades de mercado (Tradicional y Moderno)

2.5 Situación de Mercado y Financiera actual de la industria

2.5.1 Situación de Mercado:

La agricultura es considerada como una de las actividades económicas, sociales y ambientales más esenciales para el ser humano¹⁴. Mediante esta actividad se genera empleo de calidad, desarrollo de tecnología y de las Buenas Prácticas Agrícolas, oferta de productos agropecuarios que contribuyen con la seguridad alimentaria y nutricional, con la reducción de la pobreza, conservación de recursos naturales y el ingreso de divisas.

El 2015 el PBI Agropecuario creció 2.8 % que fue positivo pero superior al registrado en el 2014, como resultado de la mayor actividad del subsector pecuario que creció 5.3% y por el avance del subsector agrícola que creció 1.3%. El crecimiento del Sector fue explicado principalmente por el dinamismo del mercado interno, y externo, donde el comercio

¹⁴ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ---

de las exportaciones agrarias (FOB) fue de US\$5,285 millones y la participación en las exportaciones totales fue de 15,8%.

La actividad agrícola en el periodo enero-diciembre 2015, se expandió en 1,3% en relación con el mismo periodo del año 2014, debido a una mayor producción de: arroz cáscara (7.9%), por mayor superficie sembrada en los departamentos de Piura, Lambayeque y San Martín por la buena disponibilidad del recurso hídrico y condiciones térmicas en la campaña agrícola 2014/15; maíz amarillo duro (16.8%), por mayor superficie sembrada en los Departamentos de Lambayeque, Ica y La Libertad; **uva (17.9%) por una mayor producción en los Departamentos de Ica y Piura;** café pergamino (6.7%) debido a la recuperación paulatina del ataque de la roya en las zonas cafetaleras de Junín, Cajamarca y Amazonas; alfalfa (3.9%) por la mayor superficie cosechada en Puno y Tacna.

Así mismo aumentó la producción de maca (173%) por la mayor superficie sembrada en Junín y Pasco; y de palta (5.4%) por mayor superficie cosechada en Ica y Lima¹⁵.

De otro lado, los productos agrícolas que disminuyeron su producción en el periodo enero -diciembre fueron: aceituna (-74.7%) debido a las condiciones adversas del clima para el cultivo en los Departamentos de Tacna, Arequipa e Ica; páprika (-38.0%) por menores siembras realizadas en Ica y La Libertad; caña de azúcar para azúcar (-10.4%) asociada a conflictos internos en los ingenios azucareros de Lambayeque y menores rendimientos obtenidos en La Libertad y Arequipa por anomalías cálidas y algodón sin desmotar (-24.1%) debido a la menor superficie sembrada en Ica, Piura y La Libertad.

Analicemos ahora importancia que ha tenido el crecimiento de la producción de uva, ubicada en 4ta posición, como componente determinante para el crecimiento del sector agropecuario en la Tabla 2.8

¹⁵ INEI, Informe
2015

Tabla 2.8

Producción Agropecuaria, según principales productos

Fuente : <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/VBP/2015/VBP-diciembre-2015.pdf>

Así mismo del lado de la oferta se puede apreciar que el volumen total de la producción muestra una tendencia creciente, iniciando en el 2011 con un valor de s/. 423 MM, para terminar duplicando su producción al cierre del ejercicio 2015 con s/. 851 MM, revisemos a continuación la tabla 2.19.

Tabla 2.9

Valor de la producción Agropecuaria por Principales productos, Frutas y Nueces, Expresada en Nuevos soles

C. 5 PERÚ: VALOR DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA POR PRINCIPALES PRODUCTOS
Enero - diciembre: 2011-2015

Principales productos	Millones de nuevos soles de 2007					Variación porcentual				
	2011	2012	2013	2014	2015 P	2011/10	2012/11	2013/12	2014/13	2015/14
SECTOR AGROPECUARIO	27 823,8	29 526,8	30 098,0	30 655,7	31 525,3	5,5	6,1	1,9	1,9	2,8
Productos de la agricultura, la horticultura y la jardinería comercial	17 366,5	18 460,1	18 638,8	18 790,9	19 030,9	4,8	6,3	1,0	0,8	1,3
Frutas y nueces										
Palta	250,7	315,1	338,9	409,8	431,8	15,9	25,7	7,6	20,9	5,4
Banano y plátano	666,6	705,3	716,0	720,1	723,2	-2,0	5,8	1,5	0,6	0,4
Mango	191,1	100,6	249,1	204,2	186,8	-22,5	-47,4	147,7	-18,0	-8,5
Papaya	35,9	35,3	43,4	42,3	42,4	-32,7	-1,6	22,8	-2,5	0,3
Piña	149,6	163,2	167,7	170,1	169,5	28,9	9,1	2,8	1,4	-0,3
Maracuyá	44,5	32,7	25,6	25,6	38,9	43,0	-26,4	-21,8	0,0	52,4
Granadilla	36,9	41,4	60,8	63,9	66,3	15,4	12,0	47,0	5,0	3,8
Chirimoya	23,0	20,8	29,0	23,2	24,8	-0,3	-9,7	39,7	-20,1	7,1
Limón	92,6	95,8	98,8	114,0	115,9	-3,6	3,5	3,1	15,5	1,6
Naranja	180,3	184,7	190,0	194,0	191,2	6,1	2,4	2,9	2,1	-1,5
Mandarina	170,8	203,1	226,8	245,4	258,7	6,8	19,0	11,6	8,2	5,4
Tangelo	40,5	42,3	46,6	46,6	50,5	7,3	4,6	10,2	-0,1	8,4
Uva	423,2	515,8	626,0	722,7	851,8	5,9	21,9	21,4	15,4	17,9
Fresa	21,9	27,6	27,8	31,7	22,8	5,1	26,1	1,0	13,8	-27,9
Manzana	99,8	97,9	104,3	106,6	106,4	4,0	-1,9	6,6	2,2	-0,3

Tomado de : <http://www.unfpa.org.pe/InfoEstadistica/2015/CompendioEst2015/cap12/CAP12.PDF>

2.5.1.1 Precios de Productos Agropecuarios

El Índice Precios al Productor agrícola en el año 2015 tuvo un crecimiento acumulado de 12%, en tanto que el índice de precios al Productor Pecuario decreció en promedio 1.03%, apreciemos a continuación la Cuadro 2.2.

Cuadro 2.2.

Índice de precios al productor Agrícola y Pecuario

Fuente: MINAGRI – DGESEP-DEA
Elaboración: MINAGRI – DGESEP-DEA

Fuente: MINAGRI – DGESEP-DEA
Elaboración: MINAGRI – DGESEP-DEA

2.5.1.2 Ingreso de productores Agropecuarios

Para el año 2015, el ingreso real promedio per cápita mensual fue de 886 soles, lo que representó un ligero incremento de 0,23% (equivalente a S/. 2.0 soles) respecto al nivel alcanzado el año 2014.

Al analizar la información por área de residencia, se observa que el ingreso real promedio en el área urbana fue de S/.1 027 soles y en el área rural fue de S/.432 soles. Comparando con el año 2014 se observa que el ingreso per cápita no muestra variación alguna, ubicándose en el mismo nivel del año anterior, en ambas áreas, apreciamos a continuación la Tabla 2.10.

Tabla 2.10

Ingreso promedio per capita mensual según area de residencia,region natural y dominio geografico

(Soles constantes base=2015 a precios de Lima Metropolitana)

Ambitos geograficos Dominios	2011	2012	2013	2014	2015	Var. % (2015/2011)
Nacional	823	868	875	884	886	7.65
Urbana	971	1021	1022	1027	1027	-
Rural	399	413	424	432	432	-
Region natural						
Costa	974	1033	1028	1047	1054	8.21
Sierra	647	677	703	704	696	7.57
Selva	641	663	662	642	648	1.09
Dominio						
Costa urbana	878	935	905	911	908	3.42
Costa rural	575	554	594	604	570	-0.87
Sierra urbana	956	984	1012	987	958	0.21
Sierra rural	364	387	402	417	422	15.93
Selva urbana	820	841	845	819	821	0.12
Selva rural	411	423	408	389	392	-4.62

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares, 2009 - 2015.

Por regiones naturales, se observa que el ingreso real promedio per cápita en la Costa fue de 1054 soles, en la Sierra de 696 y Selva de 648 soles. Al comparar el ingreso real promedio obtenido con el año 2014, se observa un incremento en la Costa en 0,7% y en la Selva en 0.9%, en tanto en

la Sierra disminuyó en 1,1 por ciento¹⁶ Al desagregar por dominios geográficos, los mayores incrementos del ingreso real se registraron en Lima Metropolitana con 1,4%, seguido de la Sierra rural con 1,2%, la Selva rural y selva urbana con 0,8% y 0,2% respectivamente. Mientras, en la Costa rural, Sierra urbana y Costa urbana el ingreso real disminuyó en 5,6%, 2,9% y 0,3%, respectivamente.

2.5.1.3 Sistema Financiero Agropecuario

El año 2015, el sector agropecuario se vio favorecido por el incremento del flujo financiero de parte de las entidades financieras, destacando un incremento del 18.4 % en relación al año 2014, revisemos en la tabla 2.11, los créditos por sector económico para las actividades empresariales.

¹⁶ INEI, Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009 ---2015

Tabla 2.11**Créditos por Sector Económico para Actividades Empresariales ^{1/}**

(Millones de Nuevos Soles)

Sector Económico	Millones de nuevos soles				Tasa de Crecimiento
	2012	2013	2014	2015	2015/2014
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	5,561	6,682	7,763	9,190	18.4
Pesca	1,596	1,717	1,324	1,465	10.7
Minería	4,988	7,088	6,450	8,083	25.3
Industria Manufacturera	25,349	28,477	31,471	35,644	13.3
Electricidad, Gas y Agua	7,080	6,419	7,234	8,648	19.5
Construcción	4,004	4,335	5,153	5,881	14.1
Comercio	30,333	34,013	33,903	42,031	24.0
Hoteles y Restaurantes	2,993	3,044	3,122	4,156	33.1
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	9,687	10,690	10,840	12,683	17.0
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	13,201	14,120	15,965	19,439	21.8
TOTAL	104,792	116,585	123,225	147,219	19.5

^{1/} Considera la suma de los créditos corporativos, a grandes empresas, a medianas empresas, a pequeñas empresas y microempresas.

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) Elaboración: MINAGRI 2015

La mayor participación en las colocaciones de crédito al sector agropecuario fue de la banca Múltiple (66.6%), Agrobanco (16.4%), Cajas Municipales (9.1 %) y Empresas Financieras

(5.9%)¹⁷, apreciemos esta distribución en la tabla

Cuadro 2.3.

Cuadro 2.3.

Fuente: SBS Carpeta de Información del Sistema Financiero, diciembre 2015

El total de colocaciones de créditos directos al sector agropecuario por la Banca Múltiple fue de S/ 6, 160,804, en moneda nacional las colocaciones fue de S/ 2,714 067 y en moneda extranjera fue de US\$ 3, 446,736.

¹⁷ SBS Carpeta de Información del Sistema Financiero Diciembre 2015

2.5.1.4 Comercio Exterior Agropecuario

Durante el periodo enero - diciembre de 2015, la balanza comercial agraria fue positiva en USD 1214 millones, mayor en 24,4% con respecto al mismo periodo del año 2014 en que la Balanza registró un superávit de USD 976 millones.

Si bien las agroexportaciones cayeron en 0,3%; las importaciones agrarias lo hicieron en 5,9%. Este resultado fue impulsado por el incremento de la balanza comercial del rubro Alimentos y bebidas, básicos, destinados principalmente al consumo en los hogares; en las que destacaron las compras de uvas, espárragos frescos, mangos frescos, bananas tipo Cavendish Valery, arándanos y mandarinas; asimismo, los productos que registraron los mayores incrementos en este rubro con respecto al 2014 fueron: hortalizas de vainas secas desvainadas, mondadas o partidas

excepto para siembra; maíz dulce sin congelar; ajos frescos o refrigerados; chirimoya, guanábana y demás anonas frescas; fríjol común excepto para siembra; arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del genero vaccinium, frescos; sandías frescas; frijoles, porotos, alubias, judías cocidas o congeladas; entre otros¹⁸.

Revisemos en el Cuadro 2.4 la balanza comercial agraria.

¹⁸ MINAGRI---DGESEP---DEA

Cuadro 2.4

Fuente : MINAGRI---DGESEP---DEA

Entre los principales productos de agroexportación, según su participación en el valor total de las agroexportaciones, tenemos en primer lugar a la uva (13.1%), seguido por café (10.9%), los espárragos frescos, y refrigerados (7.9%), palta (5.7%), mangos(3.7%), Cacao(3.5%), bananas incluidos los plátanos Cavendish (2.7%), espárragos preparados o conservados sin congelar (2.5%), arándanos (1.8%), alcachofas (1.7%),

mango congelado(1.4%), mandarinas (1.3%),
páprika (1.0%) y leche evaporada (1.9%),
entre otros¹⁹

Revisemos a continuación la tabla 2.12, que
contiene los principales productos
Agropecuarios de Exportación.

¹⁹ MINAGRI---DGESEP---DEA

Tabla 2.12

Principales Productos Agropecuarios de Exportación 2015

Año 2015		Valor FOB (miles US\$)	Partic. %
N°	Descripción	5,284,693	100.0
1	UVAS FRESCAS	690,379	13.1%
2	CAFE SIN TOSTAR, SIN DESCAFEINAR, LOS DEMAS	576,562	10.9%
3	ESPARRAGOS, FRESCOS O REFRIGERADOS	416,225	7.9%
4	AGUACATES (PALTAS) , FRESCAS O SECAS	303,779	5.7%
5	MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS	194,169	3.7%
6	LOS DEMAS CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO	183,092	3.5%
7	BANANAS INCLUIDOS LOS PLATANOS TIPO "CAVENDISH VALERY" FRESCOS	145,096	2.7%
8	LOS DEMAS QUINUA, EXCEPTO PARA SIEMBRA	143,334	2.7%
9	PREPARACIONES UTILIZADAS PARA LA ALIMENTACION DE LOS ANIMALES, DEMAS	133,122	2.5%
10	ESPARRAGOS PREPARADOS O CONSERVADOS, SIN CONGELAR	131,065	2.5%
11	LECHE EVAPORADA SIN AZUCAR NI EDULCORANTE	98,838	1.9%
12	ARANDANOS ROJOS, MIRTILOS Y DEMAS FRUTOS DEL GENERO VACCINIUM, FR	95,804	1.8%
13	ALCACHOFAS (ALCAUCILES)	87,596	1.7%
14	HORTALIZAS PREPARADAS O CONSRVADAS SIN CONGELAR, LAS DEMAS	83,017	1.6%
15	MANGO CONGELADO C/AZUCAR (MANGIFERA INDICAL)	72,832	1.4%
16	MANDARINAS (INCLUIDAS LAS TANGERINAS Y SATSUMAS) FRESCAS O SECAS	66,554	1.3%
17	HORTALIZAS,FRUTAS Y DEMAS PARTES COMESTIBLES DE PLANTAS,PREP. O CONS	64,661	1.2%
18	CEBOLLAS Y CHALOTES, FRESCOS O REFRIGERADOS	63,467	1.2%
19	LOS DEMAS PAPRIKA	52,193	1.0%
20	OTROS	1,682,911	31.8%

Fuente: SUNAT, MINAGRI-DGESEP-DEA

Consecuencia de la situación económica mundial, la exportación de los productos agropecuarios nacionales con relación al año 2014 no tuvo un crecimiento positivo en los mercados aperturados por acuerdos o tratados comerciales, tal como se observa en la Tabla 2.13:

Tabla 2.13

Productos Agropecuarios de Exportación por Destinos 2015
(Millones US\$ FOB)

N°	País	2014	2015	Var. %
1	ESTADOS UNIDOS	1,502,099	1,617,092	7.7
2	HOLANDA	621,418	682,521	9.8
3	ALEMANIA	339,340	285,231	-15.9
4	INGLATERRA	235,226	266,360	13.2
5	ESPAÑA	269,847	257,741	-4.5
6	ECUADOR	234,807	231,174	-1.5
7	CHINA	164,290	149,663	-8.9
8	CANADA	138,136	141,533	2.5
9	CHILE	116,461	136,204	17.0
10	COLOMBIA	169,809	127,821	-24.7
11	Otros	1,509,990	1,389,352	-8.0
	Total	5,301,422	5,284,693	-0.3

Fuente: SUNAT, MINAGRI-DGESEP-DEA

Elaboración: MINAGRI-DGESEP-DSEP

A manera de Resumen podemos mencionar que Agrícola San Diego tiene sus productos en el ciclo de Introducción, su organigrama soporta de manera deficiente su estructura y adicionalmente el mercado se caracteriza por la principalidad de la uva dentro del sector exportador, el bajo ingreso per cápita del trabajador agrícola.

CAPÍTULO III

En el presente capítulo analizaremos las visión, misión y valores actuales de la empresa, siempre de la mano de la Gerencia General, así mismo, de ser el caso, se realizará una propuesta de mejora, que podría ajustarse a los actuales requerimientos de sus clientes y principales Stakeholders.

3. Formulación de Visión, Misión y Valores de la empresa.

3.1 Proceso de Formulación de visión y Misión

Para el desarrollo del proceso de la visión y la misión, el grupo se reunió con el Director y el Administrador, en 3 reuniones durante la la investigación del trabajo, en estas reuniones se revisaron los siguientes tópicos²⁰:

- 1era Reunión.- Se mostraron los componentes de la visión y la misión para que sean materia de análisis de la empresa, así

²⁰ David, F. (2013). La visión y la misión de la empresa. En : Conceptos de *Administración Estratégica*. p.47.14ª.ed. México D.F.: Pearson.

mismo se presentaron visiones y misiones de empresas agrícolas existentes que sirvan de marco de referencia para definir la estructura de la misma, también se explicaron los lineamientos y elementos con en el que se basa la teoría para la determinación de las matrices que servirán de base para hallar la visión y la misión de la compañía.

Al no contar con una misión y visión definida se les solicito que pudieran elaborar por su cuenta una Visión y Misión propuesta para la empresa, tomando lo expuesto con anterioridad y los valores existentes en la compañía.

- 2da Reunión.- Se realizó el análisis de la misión y visión propuesta en coordinación con los representantes de la empresa y se determinó que Agrícola San Diego, en términos de Visión pretende llegar a tener una cobertura nacional, en donde pueda incursionar con un producto que sea reconocido por su excelente calidad.

Con relación a la misión podemos decir, que Agrícola San Diego pretende tener el mejor producto de la región Sur de Lima, desarrollando un estilo impetuoso de trabajo,

preservando el medio ambiente y asegurando el desarrollo de todos los integrantes en su cadena productiva.

En base a esta información, se realizó la redacción de la versión preliminar de la visión y misión.

3era Reunión.- Luego de elaborar el documento final, se presentó al directorio y la administración para su aprobación; se detalla a continuación de los puntos que se tocaron para alcanzarlos:

3.1.1 Visión

La declaración de visión, debe responder siempre a la pregunta básica ¿“En que queremos convertirnos?””, en este orden de ideas la empresa debe responder en base a sus aspiraciones y deseos, tiene que ser “breve” y contar con la mayor cantidad de aporte de sus líderes.

3.1.1.1 Visión Actual de la empresa

Actualmente la empresa no cuenta con Visión definida.

3.1.2. Matriz de la Visión propuesta de la empresa

La visión debe de incluir los siguientes elementos (ver Tabla 3.1):

- **Panorama del Futuro:** en este caso, la empresa busca operar en el mercado nacional cuya economía en auge y buenas condiciones políticas y regulatorias, permiten la posibilidad de competir en el sector de productos hortofrutícolas.
- **Marco competitivo:** la empresa competirá con productos nacionales e importados de diferentes orígenes del mundo, principalmente en todas las cadenas de distribución que ambos operen (Canales Mayoristas).
- **Objetivos fundamentales:** la empresa desea contar con un producto reconocido a nivel nacional por su calidad en el mediano y largo plazo.

- Fuentes de Ventajas competitivas: La empresa busca posicionarse como líder en este mercado aprovechando su ventaja competitiva en los insumos (Calidad).

Tabla 3.1
Elementos de la Visión

Vision de Agricola San Diego		
“ Ser reconocida como una empresa poseedora de productos de alta aceptación nacional en el 2020, en base a la calidad de una uva Premium, que maximice el sabor del producto y entregue una experiencia única al consumidor final”		
Marco Competitivo	Objetivos Fundamentales	Fuentes de Ventaja Competitiva
Cobertura a nivel nacional A principales Bodegas y clientes "Down The Trade" (Canal Tradicional)	Contar con un producto de alta aceptación a nivel nacional en el 2020	Innovacion: Semilla Moscat de Alejadria Eficiencia: Uso adecuado de los terrenos de Cultivo Calidad: Respeto por el medio ambiente

Elaboración Propia. Desarrollado con la Gerencia General de la empresa

3.1.3. Visión Propuesta

“Ser reconocida como una empresa poseedora de productos de alta aceptación nacional en el 2020, en base a la calidad de una uva Premium, que maximice el sabor del producto y entregue una experiencia única al consumidor final”

3.2 Misión

La declaración de misión debe responder siempre a la siguiente pregunta básica “¿Cuál es nuestro negocio?”, es la declaración de la razón de ser de la compañía, es esencial para establecer los objetivos y poder realizar la formulación efectiva de las estrategias

3.2.1. Misión Actual de la empresa

Actualmente la empresa no cuenta con Misión definida.

3.2.2. Elementos de la Misión propuesta

Los principales componentes²¹ de la declaración de la misión, que menciona la teoría y que se tocaron en la entrevista a profundidad fueron los siguientes:

Clientes, Productos, Mercados, Tecnología,
Preocupación por la supervivencia, Filosofía, Auto
concepto, Preocupación por la imagen pública,
Preocupación por los empleados.

(1) ²¹ David, F. (2013). La visión y la misión de la empresa. En: *Conceptos de Administración Estratégica*. pp.48-52. 14 a.ed.. México D.F.: Pearson.

3.2.3. Misión Propuesta

A continuación, disgregamos los elementos teóricos de la misión empleados para la elaboración de la propuesta:

- **Clientes.-** Los principales Clientes de la empresa son intermediarios, distribuidores y bodegas más pequeñas, los mismos que realizan la compra de sus productos en los periodos de cosecha, estos clientes realizan la compra de la uva de mesa para poder distribuirla de manera directa en los mercados de Lima o para la producción de Vino y pisco
- **Productos.-** Uva de mesa del Tipo Moscatel para la producción de Pisco y Vino,
- **Mercado.-** Actualmente viene distribuyendo sus productos de manera pasiva en el distrito de Cañete (los clientes se acercan para comprarle sus productos, en el periodo de cosecha) la única publicidad que realiza es la de boca a boca, normalmente siempre son

sus clientes “recurrentes” los que le consiguen nuevos clientes y posibilitan un incremento real en las ventas.

- **Filosofía.-** La principal filosofía de negocio de los dueños de esta empresa es la “pasión por el trabajo realizado”, ellos lo describen como un estilo de vida que los diferencia del resto. La dedicación y el esfuerzo continuo también se ponen en manifiesto en Agrícola San Diego, han podido en base al conocimiento y el uso de técnicas sofisticadas la cosecha de una “uva limpia” (Sin manchas), esta se consigue empleando el método del “deshoje” lo cual posibilita la distribución del sol y de los fertilizantes de manera pareja en la planta, lo cual eleva la calidad del producto.
- **Preocupación por los empleados.-** Busca el desarrollo profesional de sus empleados, procurando que los puestos claves no dejen de trabajar en la empresa.

Tomando en consideración los factores descritos y en coordinación con la Gerencia General de la empresa, nos animamos a proponer la Misión de la empresa:

3.2.4. Misión Propuesta para Agrícola San Diego

“Brindar a todos nuestros clientes, la mejor uva del país, manteniendo como cualidades principales la pasión por el trabajo realizado y la calidad del producto, asegurando el desarrollo no solo de la empresa en términos económicos y de alianzas estratégicas, sino también el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados”

3.3. Valores

Los valores de la empresa son los pilares básicos en los cuales se cimienta el crecimiento de todas las corporaciones empresariales, los valores de una empresa son los valores de sus miembros.

3.3.1. Valores Actuales de la empresa

La empresa ya contaba con valores definidos, en las entrevistas a profundidad llevadas a cabo con sus representantes, realizamos la síntesis de los mismos y las sugerencias de mejoras, el proceso se aprecia a continuación:

Los principales valores de Agrícola San Diego son los siguientes:

- Orientación al cliente.
- Perseverancia y constancia.
- Trabajo en equipo con disciplina.
- Transparencia, basada en actuación con responsabilidad, honestidad y compromiso.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

En toda empresa resulta pertinente revisar los pilares básicos del planeamiento estratégico, dentro de los cuales resaltan los valores que se mantienen para

ejecutar y operar de acuerdo a su giro de negocio y de cara a los proveedores, clientes, reguladores, etc.

- **Orientación al cliente**

Es importante para la empresa enfocar sus acciones para satisfacer las necesidades actuales y futuras del cliente y mantener estándares de calidad pertinentes.

- **Perseverancia y Constancia**

La perseverancia denota una empresa con la capacidad de mantenerse y buscar lograr los objetivos trazados en corto, mediano y largo plazo. Es un mecanismo interno de impulso del desempeño que lleva a la empresa a mantener el camino deseado dentro de su marco estratégico: a dónde quiere llegar y cómo.

Por otro lado, la constancia hace referencia a los intentos periódicos de buscar y alcanzar los objetivos planteados, de manera que se realicen en el menor tiempo posible. La perseverancia ayuda a la empresa a

forjar un ambiente laboral de constante desempeño de manera interna y externa.

- **Trabajo en equipo con disciplina**

Existe una nueva tendencia a estructuras de organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, estas requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud de cooperación, sinergia y empatía.

El equipo de trabajo, es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un Capataz.

- **Transparencia, basada en actuación con responsabilidad, honestidad y compromiso**

El cual se encuentra presente en todos los procesos operacionales de la empresa y busca ofrecer un acceso a la información clara y veraz dentro del marco normativo vigente.

3.3.3. Valores Propuestos

Se realizaron reuniones con el Gerente General de la empresa, en sus oficinas en Cañete, donde se plantearon las propuestas y se alcanzaron acuerdos con relación a los valores propuestos para la empresa.

A continuación presentaremos los valores propuestos para Agrícola San Diego:

- **Orientación por la calidad de nuestros productos**

Un valor fundamental de la empresa es siempre proporcionar al cliente el suministro de los productos en las mejores condiciones de calidad, medidas y plazos. Es importante poder garantizar que el servicio que se presta a los clientes es un valor añadido del negocio, así como garantizar la satisfacción y expectativas de los clientes.

La búsqueda de la mejora continua en los procesos y en una producción más limpia es clave para ser competitivos a través del tiempo

- **Trabajo disciplinado, perseverante y en Equipo**

El éxito de la empresa depende de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando se trabaja en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente, Se entiende también que el trabajo en equipo es tanto interno como externo e incluye también a los principales StakeHolders de Agrícola San Diego.

3.4 Alineamiento Estratégico de Visión, Misión y Valores:

Agrícola San Diego, no contaba con un alineamiento dentro de sus valores, misión y visión, es por esta razón que se realizaron las reuniones con el administrador y el accionista mayoritario de la empresa a fin de que se puedan obtener cimientos estratégicos que puedan usarse en corto mediano y largo plazo.

A continuación presentamos el alineamiento estratégico de estos elementos en términos de “Calidad”. (Ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2

Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA VISION MISION Y VALORES	
VISION	“ Ser reconocida como una empresa poseedora de productos de alta aceptación nacional en el 2020, en base a la calidad de una uva Premium , que maximice el sabor del producto y entregue una experiencia única al consumidor final”
	CALIDAD DEL PRODUCTO
MISION	Brindar a todos nuestros clientes, la mejor uva del país, manteniendo como cualidades principales la pasión por el trabajo realizado y la calidad del producto , asegurando el desarrollo no solo de la empresa en términos económicos y de alianzas estratégicas, sino también el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados”
	CALIDAD DEL PRODUCTO
VALORES	1. Orientación por la calidad de nuestros productos
	CALIDAD DEL PRODUCTO

Fuente: Elaboración propia. Desarrollada con la Gerencia General de la empresa.

De la tabla anterior se desprende que existe un alineamiento marcado en base a calidad:

- La calidad del producto (presente en la Misión Visión y Valores)
- **La Calidad del producto**

La empresa confía mucho en la diferenciación que se produce en el sabor y experiencia que ofrece su Cepa, la cual se muestra como su principal fuente de ventaja competitiva.

Actualmente, esta Cepa se viene comercializando como Uva de mesa, sin embargo se presenta la posibilidad de producir derivados de este Fruto, como por ejemplo el Pisco, Vino y Vinagre, siendo un fuerte diferenciador en el mercado, el

mismo que con el impulso comercial apropiado podría incrementar las ventas de la empresa.

A manera de conclusión podemos mencionar que la empresa no contaba con enunciados de Visión y Misión, aunque si contaba con valores, los cuales forman parte de todas las Organizaciones y culturas empresariales. Se desarrollaron las propuestas de Visión y Misión, así como el desarrollo de valores que soportan de una mejor forma la Visión y Misión propuestas para Agrícola San Diego, todo esto en coordinación con los representantes de la organización.

CAPÍTULO IV

En este capítulo se analizarán las variables externas evaluándolas mediante la matriz EFE, el análisis PESTEL teniendo siempre en consideración los puntos positivos o negativos que puedan existir en el mercado de la Uva. Posteriormente, se delimitarán las tendencias de las variables macroeconómicas.

4. Análisis externo

4.1 Tendencias de las variables del Macroentorno y Microentorno

4.1.1. Análisis Económico Macro Entorno

Los puntos de vista de la economía mundial no son muy positivos en la actualidad, esto se debe por la incertidumbre en relación al futuro de la economía china y su desempeño; materias primas con precios sumamente bajos, tipos de cambio no favorables en economías medianas, mercados bursátiles inestables; sin embargo según el Marco Macroeconómico Multianual del

Ministerio de Economía y Finanzas acerca de China se menciona lo siguiente: “...los datos recientes de menor actividad manufacturera e industrial y los ajustes abruptos en el mercado bursátil sugieren que los riesgos a futuro son a la baja”.

La incertidumbre que presenta China y la subida del dólar promueven una fuerte baja de los precios de las materias primas que forman parte de nuestras exportaciones.

Por otro lado acerca de las expectativas de inversión y consumo han tenido un impacto negativo por problemas internos. De acuerdo al FMI el índice de confianza de los consumidores como de los inversionistas se encuentra en el tramo pesimista.

Acerca del crecimiento para los 2 siguientes años han ido con dirección a la baja donde los países más marcados

serán los que tengan economías exportadoras de materia prima, estos crecimientos oscilarán entre 2.5% y 3.2%.²²

4.1.1.1. Tendencias y Proyecciones

Según el MEF el crecimiento mundial en el 2015, alcanzo el 3.1% sin embargo lo que llama más la atención se registra en América Latina y el Caribe en donde se muestra una crecimiento de 0.4%.²³ Esto básicamente producido por la caída de los precios de las materias primas, costos financieros y otros factores idiosincráticos que a su vez ha reducido las expectativas de inversión y el consumo de los agentes económicos de nuestra región. Adicional a ello el incremento de la tasa de interés en la política monetaria de EEUU y el fortalecimiento del Dólar, así como la salida de los flujos de capital también impactaron negativamente a la Región juntamente con la incertidumbre en la evolución

²² Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. MEF

²³ Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. MEF

de la economía China. Por tanto, se puede concluir que los riesgos más fuertes podrían ser 1) La desaceleración China, 2) Salida de Capitales por precio bajo de insumos y 3) Continuidad de bajas expectativas de inversión y consumo de los agentes económicos (Menos inversión-empleo-consumo).

Las tablas, 4.1 y 4.2, muestran las proyecciones para los futuros 5 años:

Tabla 4.1 Proyecciones para los 5 años siguientes. Demanda Interna.

Análisis Macro entorno

Demanda Interna y PBI

(Var % anual)

	Estructura % del PBI 2013	2014	MMMR 2015-2019					
			2015	2016	2017	2018	2019 (1)	2020 (2)
1. Demanda Interna	100.6	2.2	2.5	3.1	3.9	4.1	4.9	5.1
a. Consumo privada	61.6	4.1	3.5	3.6	4.5	4.5	4.0	4.2
b. Consumo público	11.2	10.1	6.5	5.3	0.8	1.5	4.2	4.4
c. Inversión privada	20.9	-1.7	-4.5	2.0	4.0	4.5	4.9	5.1
d. Inversión pública	5.8	-2.4	1.5	15.3	5.0	4.5	4.1	4.3
2. Exportaciones(*)	24.1	-1.0	1.5	8.0	9.2	5.0	3.3	3.5
3. Importaciones(*)	24.7	-1.5	0.0	3.0	3.5	3.3	3.5	3.7
4. PBI	100	2.4	4.2	5.5	5.3	5.3	4.0	4.2
Memo:								
Gasto público	17	5.9	7.2	4.3	2.3	2.3	3.3	3.5

(*) De bienes y servicios no financieros.

(1) Se obtiene de Marco Macroeconomico Multianual del 2017 -2019

(2) Proyeccion brindada en entrevista a Jefe de Estudios Economicos del Scotiabank

Tabla 4.2

Proyecciones para los 5 años siguientes. Términos de Intercambio.

Análisis Macro entorno

	MARCO MACROECONOMICO MULTIANUAL REVISADO						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (1)	2020 (2)
Terminos de Intercambio	-5.4	-3.7	-4.9	0.6	-0.3	-0.1	-0.1
Precios de Exportacion	-6.9	-12.8	-1.4	0.3	0.4	0.3	0.3
Cobre (US\$ / Libra)	311	250	245	245	245	225	236.3
Oro (US\$ / Onza Troy)	1266	1150	1000	1000	1000	1280	1344.0
Plomo (cUS\$ / Libra)	95	89	90	91	92	88	92.4
Precios de Importacion IPM	-1.5	-9.5	3.7	0.9	0.7	0.2	0.2
Petroleo (US\$ / Barril)	93	50	60	60	60	50	52.5
Trigo (US\$ / TM)	243	200	215	235	235	205	215.3
Maiz (US\$ / TM)	155	140	150	160	170	180	189.0

(1) Se obtiene de Marco Macroeconomico Multianual del 2017 -2019

(2) Proyeccion brindada en entrevista a Jefe de Estudios Economicos del Scotiabank

4.1.1.2. Efecto sobre los Clientes

Al desarrollarnos en un escenario de desaceleración económica mundial, resulta importante inferir que podría existir una menor predisposición de los agentes económicos a poder realizar la compra de productos frutícolas (Uvas de mesa), siendo los compradores de agrícola San Diego, los principales afectados. Sin embargo y en vista de que la tendencia del

crecimiento de la producción y venta de uva se encuentra en ascenso, consideramos que se vería afectado de manera leve e indirecta.

4.1.1.3. Efecto Sobre los Proveedores

Los principales proveedores de Agrícola San Diego si se verán afectados; sin embargo la intensidad no serán tan fuerte debido a que no dependen mucho del mercado internacional, Farmagro que es su proveedor más activo solo vende localmente y está supeditado a la producción local de cultivos de bienes perecederos. Proveedores menores que abastecen de combustible y suministros se verán afectados directamente porque involucran hidrocarburos y metales entre otros.

4.1.1.4. Efecto sobre Agrícola San Diego:

Agrícola San Diego no realiza venta directa de sus productos para la exportación, por el contrario la totalidad de ellos terminan

distribuyéndose en el mercado local, por lo que consideramos que se ve afectado de manera leve e indirecta.

4.1.2. Crecimiento Económico Nacional y Micro entorno

Durante el ejercicio del 2015, la economía Peruana creció 3.3%, impulsado básicamente por el sector Pesca que mostro un crecimiento del 15.9%, seguido de Minería e Hidrocarburos con un crecimiento del 9.3%, los sectores que más decrecieron fueron Construcción -5.9% y manufactura con -1.7%, el sector agrícola creció 1.3%.²⁴

A pesar de la tendencia regional de dar proyecciones a la baja, Perú ha mantenido su liderazgo acerca del crecimiento, inclusive se espera que este crecimiento se mantenga en ejercicios futuros

La inversión privada es el principal factor que explica el bajo crecimiento del PBI en el 2015 (-4,3%)²⁵, esto

²⁴ Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. MEF

²⁵ Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. MEF

debido a que ha decaído el crecimiento de socios comerciales, caída de precios de materias primas, mayores costos financieros y mala perspectiva para la inversión.

Una característica que vale resaltar acerca de nuestra economía es la resistencia que ha mostrado el consumo privado en comparación a otros países similares a nosotros en cuanto a exportación de materias primas. En países como Brasil, Chile, Colombia o México la desaceleración se hizo notar con tasa de crecimiento entre 1.0% y 2.0% mientras que el Perú reflejó tasas de crecimiento entre 3.0% y 3.5%²⁶ revisemos la tabla 4.3. Esto se ha dado básicamente por la demanda laboral urbana que ha estado alimentada por el ingreso real, el otorgamiento de crédito a personas, reducción de impuestos a trabajadores entre otros.

²⁶ Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. MEF

Tabla 4.3**Analisis de la Demanda Interna. PBI. Analisis del Micro Entorno**

	2015	2016	2017	2018	2019	Prom 2017-2019
I. Demanda Global	3,1	3,3	4,2	3,9	3,9	4,0
1. Demanda interna	3,0	2,5	3,5	4,0	4,0	3,8
a. Consumo privado	3,4	3,2	3,6	4,0	4,2	3,9
b. Consumo público	9,5	4,3	-1,2	0,0	3,0	0,6
c. Inversión bruta interna	-0,6	0,0	5,6	5,9	4,2	5,2
Inversión bruta fija	-4,9	0,5	4,9	4,7	4,8	4,8
i. Privada	-4,3	-1,2	4,5	4,7	4,9	4,7
ii. Pública	-7,5	7,4	6,7	4,6	4,1	5,1
2. Exportaciones ¹	3,3	6,7	7,0	3,8	3,3	4,7
II. Oferta Global	3,1	3,3	4,2	3,9	3,9	4,0
1. PBI	3,3	3,8	4,6	4,0	4,0	4,2
2. Importaciones ¹	2,4	1,4	2,5	3,8	3,5	3,3
Memo:						
Gasto público	4,2	5,2	1,0	1,4	3,3	1,9

Fuente : Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. MEF

En lo correspondiente al **Micro entorno**, la uva viene mostrando un crecimiento sostenido en lo relacionado a valor de producción pasando de s/. 432 Millones de nuevos soles en el 2011 a 852 Millones de nuevos soles al cierre del 2015; la tabla 4.4, contiene la última información disponible obtenida del Minagri

Tabla 4.4

Producción de uva de mesa por año

C. 5 PERÚ: VALOR DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA POR PRINCIPALES PRODUCTOS
Enero - diciembre: 2011-2015

Principales productos	Millones de nuevos soles de 2007					Variación porcentual				
	2011	2012	2013	2014	2015 ^P	2011/10	2012/11	2013/12	2014/13	2015/14
SECTOR AGROPECUARIO	27 823,8	29 526,8	30 098,0	30 655,7	31 525,3	5,5	6,1	1,9	1,9	2,8
Productos de la agricultura, la horticultura y la jardinería comercial	17 366,5	18 460,1	18 638,8	18 790,9	19 030,9	4,8	6,3	1,0	0,8	1,3
Frutas y nueces										
Palta	250,7	315,1	338,9	409,8	431,8	15,9	25,7	7,6	20,9	5,4
Banano y plátano	666,6	705,3	716,0	720,1	723,2	-2,0	5,8	1,5	0,6	0,4
Mango	191,1	100,6	249,1	204,2	186,8	-22,5	-47,4	147,7	-18,0	-8,5
Papaya	35,9	35,3	43,4	42,3	42,4	-32,7	-1,6	22,8	-2,5	0,3
Piña	149,6	163,2	167,7	170,1	169,5	28,9	9,1	2,8	1,4	-0,3
Maracuyá	44,5	32,7	25,6	25,6	38,9	43,0	-26,4	-21,8	0,0	52,4
Granadilla	36,9	41,4	60,8	63,9	66,3	15,4	12,0	47,0	5,0	3,8
Chirimoya	23,0	20,8	29,0	23,2	24,8	-0,3	-9,7	39,7	-20,1	7,1
Limón	92,6	95,8	98,8	114,0	115,9	-3,6	3,5	3,1	15,5	1,6
Naranja	180,3	184,7	190,0	194,0	191,2	6,1	2,4	2,9	2,1	-1,5
Mandarina	170,8	203,1	226,8	245,4	258,7	6,8	19,0	11,6	8,2	5,4
Tangelo	40,5	42,3	46,6	46,6	50,5	7,3	4,6	10,2	-0,1	8,4
Uva	423,2	515,8	626,0	722,7	851,8	5,9	21,9	21,4	15,4	17,9
Fresa	21,9	27,6	27,8	31,7	22,8	5,1	26,1	1,0	13,8	-27,9
Manzana	99,8	97,9	104,3	106,6	106,4	4,0	-1,9	6,6	2,2	-0,3

Fuente : Reporte Consolidado Anual Minagri 2015

Asimismo, dado el crecimiento del volumen del negocio que la uva representa es prudente mencionar que la empresa cuenta con parte de sus terrenos de cultivo no utilizados, de acuerdo a los estudiado, tiene 2.3 hectáreas sin utilizar (11.91% del total de extensión de los campos de cultivo), esto podría aprovecharse debido al constante crecimiento de la industria en lo relacionado a la uva, o bien podría realizar la producción de destilados (Pisco y Vino).

4.1.2.1. Tendencias y Proyecciones

A pesar de la desaceleración que actualmente atraviesa el país, se espera que el PBI, muestre un crecimiento modesto pero constante en el tiempo, manteniendo un crecimiento cercano al 4% durante los próximos 5 años.

Con relación al Microentorno se espera que la tendencia de producción de uva de mesa en el país, sea intensiva y crezca a una tasa positiva en los siguientes 5 ejercicios²⁷

4.1.2.2. Efecto sobre los Clientes

Observamos, que a pesar de existir una tendencia regional de disminución del PBI, el estado viene desarrollando políticas expansivas en pro de mantener los niveles de producción y consumo, asimismo, el año 2015 no estuvo acorde a las estadísticas proyectadas, sin

²⁷ Pablo Nano Cortez, Jefe de Estudios Económicos Scotiabank

embargo, fue un año positivo para el sector agrícola (0.7% de crecimiento), cuya tendencia, es muy favorable para los periodos 2016 y 2017, donde el producto en este sector se eleva considerablemente hasta 3.5% manteniéndose hasta el 2019, en resumen, el efecto sobre los clientes tiende a ser atractivo.

Desde el punto de vista del **Micro entorno**, el efecto es positivo, dada las tendencias de crecimiento de producción detalladas en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5

PBI por Sectores Economicos, Analisis del Macro Entorno

	MARCO MACROECONOMICO MULTIANUAL REVISADO						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (1)	2020 (2)
Agropecuario	1.6	2.2	1.8	3.3	3.3	2.8	2.9
Agricola	0.4	0.7	1.5	3.5	3.5	3.1	s/d
Pecuario	5.9	3.7	2.5	3	3	2.2	s/d
Pesca	-27.9	17.3	15.3	8.5	6.6	2.8	2.9
Mineria e Hidrocarburos	-0.8	4.3	9.3	11.3	2.9	1.3	1.5
Mineria Metalica	-2.1	7.5	10.5	13	3.1	1	s/d
Hidrocarburos	4	-6.2	4.8	4.4	2.3	3	s/d
Manufactura	-3.6	-0.7	1.8	3.3	3.5	2.6	2.7
Maufactura Primaria	-9.7	4	5.7	5.6	4.2	4	s/d
Manufactura no primaria	-1	-2.2	0.6	2.4	3.2	2.4	s/d
Electricidad y Agua	4.9	5.1	5	5.6	5.6	6	6.3
Construccion	1.6	-3.3	4.2	4.2	4.5	4.4	4.6
Comercio	4.4	3.7	3.8	4.5	4.5	4.2	4.4
Servicios	5.9	5.1	5.1	5.2	5.4	4.9	5.1
PBI	2.4	4.3	4.3	5.3	4.5	4.2	4.4
PBI Primario	-2.3	4	7	8.5	3.3	4.1	s/d
PBI No Primario	4.1	2.9	4.1	4.6	4.9	4.4	s/d

(1) Se obtiene de Marco Macroeconomico Multianual del 2017 -2019

(2) Proyeccion brindada en entrevista a Jefe de Estudios Economicos del Scotiabank

4.1.2.3. Efecto Sobre los Proveedores

Dado que el mercado va a seguir en crecimiento, consideramos que los proveedores no tendrán problema alguno en seguir abasteciendo a la empresa, por lo que el efecto sería positivo esto aplica tanto para el **Macro**, como el **Micro Entorno**

4.1.2.4. Efecto sobre Agrícola San Diego

Del lado del Macro Entorno, San Diego se vería impulsada por el incremento en el sector, el efecto sería positivo.

Del lado del Microentorno y al contar con una previsión de mayor producción de uva y debido a que la competencia estaría tendiendo a diversificar su producción²⁸ (realizando la fabricación de piscos y vinos); consideramos que el efecto sería positivo ya que Agrícola San Diego se caracteriza por contar con una uva de características únicas, aunque poco promocionada, asimismo, pensamos que los productos de alta calidad son los que siempre se diferencian de los rivales y tienden a ser mucho más competitivos.

Para que esto pueda ser considerado como un efecto positivo, es necesaria la aplicación de

²⁸ Freddy Franco, Especialista en Enología

medidas comerciales que soporten esta afirmación.

4.1.3. Desempleo

El empleo urbano muestra un crecimiento del 1.0%, a su vez, el subempleo mantiene una tendencia decreciente al registrar una tasa de 33% desde Enero a Julio del presente año, esto representa la caída de un punto porcentual en relación al año anterior durante los mismos meses²⁹. Por lo tanto, la desaceleración del consumo privado no va a ser tan marcada como en otros países. Adicional a ello, el crecimiento del ingreso real, la expansión al crédito y la reducción de impuestos a los trabajadores, hacen que el consumo privado resista el impacto negativo de la recesión. La tabla 4.6 identifica la resistencia del consumo privado y el empleo para esta recesión.

²⁹ Encuesta Permanente de Empleo, INEI – Lima Metropolitana Ene-Jul 2015 / Ene-Jul 2014

Tabla 4.6

Evolución del empleo y consumo privado últimos 10 años

1/ Información disponible al 1T2015. 2/ Información disponible a abril 2015. 3/ Promedio ponderado por el PBI en función de la Paridad del Poder Adquisitivo de Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay.
Fuente: BCRP, MINTRA – Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME) y Encuesta Mensual de Empleo en el Sector Construcción (EMESC), Bloomberg, BCRP, Estimaciones MEF.

4.1.3.1. Tendencias y Proyecciones

El grupo ha recopilado información con relación a la variable desempleo, citando fuentes secundarias, en función a esto hemos desarrollado nuestra proyección.

El resultado lo podemos revisar a continuación en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7
Proyeccion del Desempleo

Año	Tasa de Desempleo
2000	7.80
2001	7.80
2002	9.00
2003	9.50
2004	9.90
2005	9.90
2006	7.80
2007	7.50
2008	8.00
2009	8.00
2010	7.90
2011	7.90
2012	5.70
2013	6.00
2014	6.40
2015	6.51
2016	6.32
2017	6.13
2018	5.94
2019	5.75
2020	5.56

Los datos del empleo desde el año 2000 al año 2012, se obtuvieron de

<http://www.rankia.pe/foros/bancos-pe/temas/1726814-evolucion-tasa-desempleo-peru>

Dato del empleo 2013 <http://larepublica.pe/columnistas/el-pronostico/la-tasa-de-desempleo-en-el-peru-19-03-2014>

Dato del empleo 2014 <https://economia.terra.com.pe/peru-tasa-de-desempleo-bajaria-y-llegaria-a-64-este-ano,1e96f93ec6b65410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>

Dato del empleo 2015 <http://peru21.pe/economia/inei-tasa-desempleo-llego-65-julio-2225946>

Se ha realizado una regresión lineal sobre los datos disponibles hasta el 2015, con lo cual hemos obtenido los datos estimados hasta el 2020; obteniendo que la variable desempleo tiene una marcada tendencia negativa y disminuye hasta 5.56% al final del periodo, materia del presente estudio.

4.1.3.2. Efecto sobre los Cliente

En vista de que las tendencias y proyecciones se muestran favorables en el horizonte estudiando y en el sector existe disponibilidad de mano de obra, podemos inferir que el efecto sobre los clientes tanto en el **Macro** como en el **Micro Entorno**, no será representativo³⁰

4.1.3.3. Efecto Sobre los Proveedores

Al igual que con los clientes la tendencia y proyecciones se muestran favorables, sin embargo, al existir disponibilidad de mano de obra el en sector, inferimos también que el efecto sobre los proveedores tanto en el marco **Macro** como en **Micro Entorno**, no será representativo

³⁰ Freddy Franco, Experto en enología

4.1.3.4. Efecto sobre Agrícola San Diego

Al existir una disminución constante en los niveles de desempleo, y siendo los periodos de campaña (deshoje y cosecha) intensivos en mano de obra, consideramos que los trabajadores van a tener un número mayor de oportunidades laborales, por concerniente la valoración de su manor de obra incrementando con ello las posibles ideas de sindicalización que existirían en ellos.

Esto se traduce en un efecto levemente positivo, esto aplica tanto en **Macro**, como en el **Micro** entorno de la empresa.

4.1.4. Inflación

La inflación resulta muy importante en la inversiones que se pretenden realizar, a altos niveles inflacionarios provocará la reducción del ingreso disponible y la

capacidad de pago del cliente, provocando la reducción de las ventas de ciertos productos.

Nuestro país cuenta con una inflación meta, la cual es 2%, sin embargo han existido variaciones sobre la meta del ejercicio, a continuación presentamos en la tabla 4.8 las proyecciones sobre la inflación, en donde apreciamos un comportamiento relativamente estable de este indicador

Al ser la agricultura y el cultivo de la uva, un producto Cíclico (se mueve con en el mismo sentido con el PBI), en esta sección del capítulo analizaremos la inflación en términos Macro y Micro entorno de manera indistinta, revisemos la tabla 4.8

Tabla 4.8

Inflación

Economic Indicators 2011 - 2020										
Annual Data	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Real Sector										
Population (million)	30.0	30.5	30.9	31.4	31.9	32.4	32.9	33.4	33.9	34.5
GDP per capita (USD)	5,705	6,310	6,547	6,467	5,992	5,976	6,158	6,368	6,542	6,715
GDP (USD bn)	171	192	203	203	191	194	203	213	222	231
GDP (PEN bn)	470	508	546	576	612	656	702	751	803	859
Economic Growth (Nom. GDP, ann. var. in %)	12.0	8.0	7.6	5.5	6.2	7.2	7.0	7.0	7.0	6.9
Economic Growth (GDP, annual var. in %)	6.5	6.0	5.9	2.4	3.3	3.7	4.1	4.3	4.4	4.4
Domestic Demand (annual var. in %)	7.7	7.2	7.3	2.2	2.9	2.4	3.7	4.2	4.8	5.3
Total Consumption (annual var. in %)	5.8	6.4	5.5	5.1	4.4	3.7	3.8	4.0	4.2	4.5
Fixed Investment (annual var. in %)	5.8	16.3	7.3	-2.1	-5.0	0.4	4.1	4.7	5.8	6.9
Manufacturing (annual var. in %)	8.3	1.3	5.3	-3.2	-1.7	-0.8	2.4	2.8	3.4	4.1
Commerce (annual var. in %)	8.6	8.5	6.0	4.6	3.9	3.2	3.8	4.2	4.5	4.8
Unemployment (% of active population, aop)	7.7	6.8	6.0	5.9	6.5	6.5	6.2	6.0	5.8	5.7
Fiscal Balance (% of GDP)	2.0	2.3	0.9	-0.3	-2.1	-2.7	-2.6	-1.9	-1.3	-0.8
Public Debt (% of GDP)	22.1	20.4	19.6	20.0	23.3	24.8	26.6	27.2	27.7	28.2
Monetary and Financial Sector										
Money (annual variation of M2 in %)	13.7	24.6	7.4	7.3	2.0	-	-	-	-	-
Inflation (CPI, annual var. in %, eop)	4.7	2.7	2.9	3.2	4.4	3.0	2.8	2.7	2.5	2.4

Fuente : <file:///E:/LatinFocus%20Consensus%20Forecast%20-%20August%202016.pdf>

4.1.4.1. Tendencias y Proyecciones

La tendencia del movimiento inflacionario, puede ser influenciada por una mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales, una desaceleración de la demanda interna, un menor crecimiento mundial y la ocurrencia

de choques de oferta, a continuación daremos una breve descripción de estos factores³¹:

4.1.4.1.1. Menor crecimiento mundial

La recuperación será más lenta en el escenario base de la economía mundial para el periodo 2015-2020. Sin embargo si esta recuperación se prolonga y el intercambio se deteriora, resultaría una menor tasa de inflación por un menor impulso externo.

4.1.4.1.2. Desaceleración de la demanda interna

Esto produciría una menor tasa inflacionaria, si y solo si, los plazos para la ejecución de proyectos de inversión se prolongasen, tanto públicos como privados.

³¹ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

4.1.4.1.3. Volatilidad de los mercados financieros internacionales.

Si produjese el retiro del estímulo monetario por parte de la Reserva Federal de los Estados Unidos, generaría volatilidad en los mercados financieros internacionales que provocarían salidas de capitales de los países emergentes para dar lugar a la depreciación de las monedas de estas economías, incluyendo la nuestra.

4.1.4.1.4. Choques de oferta

El alza del petróleo por encima de los contemplado en el escenario base podría generar inflación. Por otro lado, un Fenómeno del Niño más pronunciado que lo pronosticado podría presionar el alza de los precios de algunos alimentos.

Sin embargo, el BCR sigue su pensamiento optimista y está apostando por una reducción

de la inflación hasta el 2020, tal como lo muestra la Tabla 4.9.

Tabla 4.9
Proyección de la Inflación – Horizonte 5 años, Entorno Macro
Económico

	Datos Históricos	MMMMR 2016-2018*					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019(3)	2020(4)
PRECIOS							
Precios (Variación % Acumulada) (1)	3.2	3.2	2.9	2.7	2	2	2.1
Tipo de Cambio Promedio (PEN x USD) (2)	2.84	3.16	3.3	3.37	3.37	3.37	3.65
Términos de Intercambio (Variación porcentual)	-5.4	-3.7	-4.9	-0.6	-0.6	-0.3	-0.3
Índice de Precios de Exportación (Var %)	-6.9	-12.8	-1.4	0.3	0.3	0.4	0.4
Índice de Precios de Importación (Var %)	-1.5	-9.5	3.7	0.9	0.9	0.7	0.7

1/ 2016-2018, tomado de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: febrero 2016 - BCRP, publicado el 04 de marzo del 2016.

Para el 2019 consistente con el punto medio del rango meta del BCRP.

2/ 2016-2018, consistente con el tipo de cambio fin de periodo de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: febrero 2016 – BCRP, publicado el 04 de marzo del 2016. Para el 2019 se asume el mismo valor del tipo de cambio del 2018.

(1) Se obtiene de Marco Macroeconómico Multianual del 2017-2019

(2) Proyección brindada en entrevista a Jefe de Estudios Económicos del Scotiabank

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas-MEF.(2016) Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018. Lima:MEF.

4.1.4.2. Efecto sobre los Clientes

El contar con una inflación con tendencia a la baja brinda cierta estabilidad a todos los participantes de la cadena de producción de San Diego, es bastante beneficioso que esto ocurra ya que permite a los clientes de la empresa programar sus presupuestos de compras de manera efectiva.

4.1.4.3. Efecto Sobre los Proveedores

En el mismo orden de ideas anterior, el contar con un escenario estable de inflación beneficia a los proveedores directos de la empresa ya que no están expuestos a situaciones irregulares.

4.1.4.4. Efecto sobre Agrícola San Diego

Una inflación que disminuya gradualmente, posibilita la gestión de presupuestos y planes de mejora dentro de la empresa, este indicador económico resulta muy favorable para la compañía.

4.1.5. Tipo de Cambio

Al ser el Tipo de Cambio una Variable Macroeconómica, analizaremos esta parte del capítulo desde la óptima del Macro Entorno.

Para el análisis de esta variable citamos la Memoria Anual del Banco Central de reserva del Perú 2015, a continuación “...En 2015 el nuevo sol se depreció 14,6 por ciento en términos nominales (de S/ 2,98 a S/ 3,41 por dólar), en un contexto de elevada volatilidad en los mercados financieros internacionales, y caída de los precios de las materias primas. Esta volatilidad fue causada principalmente por las señales de una posible recuperación de la economía de Estados Unidos; el inicio del ciclo de aumento de la tasa de interés de la Reserva Federal; y la incertidumbre sobre el crecimiento de China. Cabe señalar que la magnitud de la depreciación del Sol durante 2015 ha sido menor a la de otras economías de la región....”, a continuación revisemos en la Tabla 4.10 veremos intervención del BCR en el mercado Cambiario en los últimos 4 años:

Tabla 4.10

Intervención del BCR en el mercado cambiario

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2015/memoria-bcrp-2015-5.pdf>

4.1.5.1. Tendencias y Proyecciones

Aunque no existe un consenso común con relación a la evolución del tipo de cambio, especialistas del BCR, mencionan que el valor del dólar debería estar fluctuando entre 3.3 y 3.35 corto plazo, sin embargo y tal como se aprecia en las proyecciones realizadas por el Marco Macroeconómico Multianual y las opiniones del Jefe de Estudios económicos del

Scotiabank, estos deberían incrementarse en el largo plazo, hasta llegar a un tipo de cambio de s/. 3.65 a finales del 2020, esto se aprecia también en la Tabla 4.9.

4.1.5.2. Efecto sobre los Clientes

Los compradores de agrícola San Diego, compran y venden en nuevos soles, por lo que el efecto del tipo de cambio es de efecto neutral para ellos.

4.1.5.3. Efecto Sobre los Proveedores

Para proveedores que importan sus materias primas del exterior, esto no será favorable, lo más probable es que eleven sus precios y por consiguiente los costos de San Diego, por otra parte, los proveedores que producen sus materias primas dentro del país, se verán afectados con menos intensidad.

4.1.5.4. Efecto sobre Agrícola San Diego

Agrícola San Diego, tiene como ventaja competitiva una alianza fuerte con Farmagro (Proveedor), de quien obtiene pesticidas y distintos productos para el Agro.

Ante la subida de los precios, producto del incremento del tipo de cambio de su principal proveedor, Agrícola San Diego, tendrá que exigir un precio más alto para compensar sus beneficios, pudiéndola dejar en una posición poco competitiva con la competencia, lo cual resulta en un efecto negativo ligero para la compañía.

4.2. Análisis de Variables Políticas

La política se define como un variable que se puede analizar directamente sobre el Macro Entorno, razón por la cual basaremos nuestros comentarios en ese sentido.

4.2.1. Estabilidad Política y Apoyo Frontal del Estado

El país ha demostrado no ser muy maduro en términos políticos, las expectativas económicas siempre se han movido en función de que persona asumirá el control del gobierno, esto afecta de manera directa a las perspectivas de inversión sobre todo en el rubro agricultura; Sin embargo podemos mencionar que la parte de políticas públicas internas y de relaciones exteriores han mostrado mejoras y han cimentado bases sólidas que favorecen el desarrollo del agro.

4.2.1.1. Tendencias y Proyecciones

En la actualidad, el Perú apunta a mantener e incrementar los acuerdos comerciales que mantiene con países que en su conjunto representan un buen porcentaje del PIB mundial. La eliminación de barreras no arancelarias (medidas fitosanitarias) es un claro objetivo del Estado ganar acceso a más mercados a través de

la superación de dichas barreras y el acceso a la libre comercialización de bienes y servicios, tales como aranceles, reglas de origen, procedimientos aduaneros, compras públicas, promoción de la inversión, entre otros.

4.2.1.2. Efecto sobre Clientes

El desarrollo de estas variables, permitirá el aumento del tamaño del mercado potencial, Acceso a nuevos mercados por parte de las empresas del sector, así como mayor cantidad de intermediarios y nuevos clientes con mayores posibilidades para la compra y venta de estos productos hacia el mercado interno o hacia la exportación.

4.2.1.3. Efecto sobre Proveedores

Se constituye como una variable muy importante debido a que son buenos cimientos para ellos, así como para el ingreso de nuevas empresas y generación de beneficios.

4.2.1.4. Efecto sobre Agrícola San Diego

Al tener un marco político estable el negocio no presentaría alteraciones representativas, asimismo promoverá el desarrollo de la empresa así como también el acceso a nuevos clientes potenciales, la posibilidad de desarrollar nichos de mercado de acuerdo a las nuevas preferencias de consumo.

4.3. Análisis de variables Legales

Los Marcos Regulatorios y variables legales deben ser analizados desde el punto de vista del macro y del micro entorno de manera indistinta, todo esto debido a que las leyes no cambian dentro del territorio nacional.

4.3.1. Marco Regulatorio

El Perú cuenta con un sistema legal que ha mostrado tener solidez y argumento en el derecho internacional después del litigio marítimo con nuestro vecino Chile, también ha brindado signos de promoción en términos legales

relacionados con el Agro, así como la disminución de barreras legales y de inversión.

4.3.1.1. Tendencias y Proyecciones

El Gobierno peruano ha intentado promover el agro con dispositivos legales relacionados al tema tanto laboral como tributario, con el objetivo de aprovechar las ventajas climáticas del Perú para el cultivo de ciertos productos, para realizar un correcto análisis debemos analizar tanto el mercado que produce y comercializa a nivel local (Segmento de San Diego), como el de las empresas consolidadas que ya exportan sus productos al extranjero.

El mercado de los productores local se caracteriza por la poca intervención estatal, es altamente Informal y con poca penetración bancaria³², asimismo es notable la ausencia de una política definida que impulse de manera

³² Freddy Franco, Experto en Enología

directa la pequeña y micro empresa en este sector.

Para el segundo grupo de empresas se han creado varios beneficios, entre los que destacan: reducción de tasas tributarias³³, rápida depreciación³⁴, recuperación de IGV anticipadamente³⁵, flexibilidad para la contratación de personal, Drawback³⁶, etc.

Se espera que el gobierno peruano continúe disminuyendo las barreras legales que puedan fundar el acceso a la inversión en el país, esto con miras de darle un impulso a la economía ante las proyecciones austeras que se estiman para los próximos años. Se trabaja reducir las barreras burocráticas a fin de agilizar los procesos de inversiones, licitaciones y adquisiciones mediante proyectos de leyes que

³³ Ley No. 27360, promulgada en octubre 2000 que establece una tasa del 15% para la renta de 5ta categoría, tanto en personas naturales como en jurídicas.

³⁴ Se puede depreciar a razón de 20% anual el monto de inversión que corresponde a obras hidráulicas y de riego.

³⁵ Por pagos de bienes de capital, insumos, servicios y contratos de construcción en la etapa de pre-producción.

³⁶ 4% en el 2015.

busquen contribuir con el aumento de la inversión privada local y extranjera.

4.3.1.2. Efecto sobre Clientes

Para los clientes de la empresa el marco regulatorio existente no es favorable, debido a que este mercado tiene un componente muy importante de informalidad, es natural en el mercado la omisión de comprobantes de pago, lo cual no solo representa un sobre costo en términos de impuesto, si no poca capacidad de réplica en casos de reclamos para un posible servicio Post Venta.

4.3.1.3. Efecto sobre Proveedores

El Marco regulatorio favorece a los proveedores, quienes son empresas de corte formal; este genera confianza en el sistema.

4.3.1.4. Efecto sobre Agrícola San Diego

A pesar de desarrollarse en un marco regulatorio bastante estable, la informalidad del sector impacta de manera directa sobre la empresa, por esta razón se considera que el efecto es negativo para la empresa

4.4. Análisis de variables Socio Culturales

4.4.1. Cultura Macro Entorno

Actualmente existe una mayor tendencia hacia los productos naturales, de preferencia Frutas y productos agradables con el medio ambiente³⁷, así como también una preferencia gastronómica por lo que se produce en el país, nuestro trago bandera el pisco viene ganando muchísimos adeptos, no solo pobladores nacionales si no que es reconocido también en el exterior, actualmente decir que algo

³⁷ <http://elcomercio.pe/economia/peru/mas-80-peruanos-se-inclina-productos-naturales-noticia-1418451>

viene del Perú, representa calidad, buen gusto y distinción, esto de por si, representa indicios de cambio de Cultura.

4.4.2. Gustos y Preferencias del Consumidor. Micro Entorno

Agrícola San Diego presenta una Cepa de grandes atributos organolépticos³⁸, Sin embargo por desconocimiento del Intermediario (Comprador directo) y consumidor final, se comercializa y se emplea como uva de mesa. El grupo piensa que, con el desarrollo de estrategias comerciales, esta cepa tendría mucho mayor acogida y obtener fácilmente mayores ventas y por consiguiente beneficios.

4.4.2.1. Tendencias y Proyecciones

Dos preferencias generales guían al consumidor de alimentos: la salud, la practicidad y la indulgencia³⁹. Dentro de la búsqueda de salud, la preferencia por lo natural beneficiará la demanda de frutas y verduras. Por otro lado, existe una tendencia positiva por los productos

³⁸ Freddy Franco Experto en enología

³⁹ <http://www.revista-fi.com/materias/404.pdf>

locales, los cuales contribuyen con la economía local y utilicen productos considerados de calidad internos. Existe una tendencia favorable sobre los insumos peruanos debido a que se consideran insumos de calidad.

4.4.2.2. Efecto sobre Clientes

Existe una mayor preferencia de productos saludables: nuevo mercado y nuevas preferencias de consumo de los clientes, el resultado es muy positivo ya que los productos que comercialicen tendrán una mayor acogida, hay que tener presente que el consumidor informado, valorará más la uva de San Diego, que la de la competencia.

4.4.2.3. Efecto sobre Proveedores

Resulta muy favorable, debido a que estas preferencias incrementan de manera directa el consumo por bienes naturales, por lo tanto a

mayor producción, mayores compras hacia proveedores.

4.4.2.4. Efecto sobre Agrícola San Diego

Para Agrícola San Diego el efecto es altamente positivo porque el consumidor final demanda productos naturales, de esta forma la cadena se ve influenciada hasta llegar al productor inicial, no tan solo con las frutas sino también con los derivados de la misma, se podría decir que esta variable genera oportunidades para la empresa en el corto mediano y largo plazo.

4.5. Análisis de Variables Medioambientales.

En esta sección del capítulo analizamos la variable Medioambiental a nivel de macro y micro entorno de manera indistinta.

4.5.1. Variedad Climática

En el territorio peruano se encuentran 28 de los 32 climas conocidos. Las posibilidades de producción son variadas; las políticas medioambientales y de preservación de la salud, se presentan apropiadas para la agricultura en el país.

Actualmente existen fenómenos climáticos, que alteran mucho las proyecciones de venta y estacionalidad de los negocios, como el Fenómeno del niño, que en este ejercicio se espera que tenga considerables consecuencias.

4.5.1.1 Tendencias y proyecciones

En el largo plazo, el cambio climático podría provocar cambios en las condiciones de algunas zonas del Perú. Si bien es difícil encontrar consensos entre quienes predicen el futuro del clima, se estima que en un escenario no pesimista, se daría un aumento de la

temperatura mínima de 0,5° en las zonas próximas al ecuador (notablemente la zona de Piura y Lambayeque).

Los riesgos inherentes al sector agrícola exponen los resultados de cualquier empresa a estos cambios. El calentamiento encarecería el cultivo de frutas, debido a la dificultad que generaría para la concentración de sacarosa. Podría hacer también que se agraven los fenómenos climatológicos y que sus efectos sean más caros para la industria.

El tema de la disponibilidad futura del agua plantea a la agricultura el reto de producir más alimentos por litro de agua y urge la modernización del sector del riego. Por ello se necesitan más inversiones en este aspecto.

Respecto a este tema existe una ley referente al uso de agua de pozos subterráneos⁴⁰.

El fenómeno del niño viene generando mucha expectativa con relación a los posibles desastres naturales que pudiese traer consigo, el estado actualmente viene brindando apoyo a las comunidades que sufren directamente de estos embates.

4.5.1.2 Efecto sobre Clientes

Existe un probable aumento de costos de producción en el largo plazo debido a los costos agregados del cambio climático, hecho que traslada el aumento de precios al consumidor final, el efecto sería negativo

4.5.1.3 Efecto sobre Proveedores

De existir un cambio climático considerable, como el del Fenómeno del niño, muchas empresas tendrían bloqueadas las vías de acceso para la

⁴⁰ Ley No. 17752 que otorga el control del uso del agua a la Junta de Usuarios de la zona.

distribución de sus productos, esto rompería todos los cálculos estimados para poder realizar un negocio exitoso, el efecto sería muy negativo.

4.5.1.4 Efecto sobre Agrícola San Diego

Para Agrícola San Diego un cambio climático muy brusco, puede limitar la llegada de muchos clientes a la empresa, así como también alterar la calidad de los cultivos, si no se tiene la prevención necesaria, es un efecto muy negativo. Esta variable servirá para tomar medidas de precaución.

4.6 Análisis de variables Tecnológicas –Macro Entorno

El grupo no encontró información relevante con relación a las variables tecnológicas del Macro Entorno.

4.6.1 Análisis de variables Tecnológicas –Micro Entorno

4.6.1.1 Riego Tecnificado y Desarrollo de nuevos Injertos

En entrevistas a profundidad con el Enólogo Freddy Franco, nos comentó que es posible medir el avance tecnológico en un fundo en base a 2 variables básicas, la primera es el riego tecnificado, la segunda el desarrollo de nuevos injertos que reemplazan a los importados.

El grupo no obtuvo información tanto de fuentes primarias como secundarias con relación al desarrollo de nuevos Injertos, ya que nos indicaron que se trata de información de corte reservado, sin embargo estamos presentando a continuación información sobre riego tecnificado.

Por consiguiente es necesario mencionar que esta ausencia de información constituye Per Ce un alto riesgo, debido a que la competencia puede desarrollar Cepas de mejores características que la uva que comercializa la empresa.

El efecto sería Neutral para los clientes y competidores de agrícola San Diego, sin embargo de producirse una cepa con características superiores a la de San Diego el efecto sería muy negativo.

- **Riego Tecnificado, Situación Actual de Perú**

El riego en el Perú es un elemento fundamental para el desarrollo de la economía, la reducción de la pobreza, la gestión de los recursos hídricos y la adaptación al cambio climático. De esta forma el Gobierno cuenta con una política de riego desde el año 2003⁴¹. El rol y la importancia del riego varían según la zona del país. La mayor parte del área bajo riego está localizada en la Costa, donde la agricultura no es viable en ausencia de sistemas de riego, revisemos a continuación la Tabla 4.11.

⁴¹ http://www.psi.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/futuro_riego_peru-1.pdf

Tabla 4.11

Disponibilidad de Agua en el Territorio Nacional

Región Hidrográ- fica	Superficie	Población		Disponibilidad de Agua				Consumode Agua		Índice	
				Sup.	Subt.	Total				D/P	C/D
	(Km2)	(hab)	(%)	(Hm3)	(Hm3)	(Hm3)	(%)	(Hm3)	(%)	(m3/ hab/año)	(%)
Pacifico	278.482	18.620.070	66,0%	35.972	2.849	38.821	2,2%	16.501	87,0%	2.085	42,51%
Amazonas	957.823	8.680.616	30,8%	1.719.814	s/datos	1.719.814	97,2%	2.367	12,5%	198.121	0,14%
Titicaca	48.911	920.078	3,3%	9.877	s/datos	9.877	0,6%	104	0,5%	10.735	1,05%
Total	1.285.216	28.220.764	100%	1.765.663	2.849	1.768.512	100%	18.972	100%	62.667	1,07

Fuente : ANA, actualizado a diciembre del 2015

La tabla nos detalla que en la Costa hay mayor utilización de agua por la población, asimismo, el consumo por disponibilidad es alto por los mismos sistemas que se implementan en dicha región.

En la Tabla 4.12, podemos apreciar la diferencia en términos de consumo de agua utilizando el riego por gravedad y el riego tecnificado.

Tabla 4.12
Consumo de Agua de Riego por Cultivos

	Consumo de Agua de Riego por Cultivos		
	metro cúbico por hectárea		
	riego por gravedad	riego tecnificado	diferencia
Espárragos	25000	13000	12000
Mango	22600	12600	10000
Banano	22000	12300	9700
Uva	21600	12000	9600

Fuente : AGAP.

4.6.1.2 Tendencias y proyecciones

En concordancia con la entrevista a profundidad con el enólogo Freddy Franco, se concluye que en la zona de la Costa los agricultores seguirán implementando sistemas de riego tecnificado para sus cultivos, de manera que estos agricultores eviten perdidas por carecer de este recurso.

4.6.1.3 Efecto sobre los clientes

Existe una mayor disponibilidad de los productos. Al contar la zona con los sistemas de riego apropiados, los agricultores podrán tener capacidad de mantener productos en buen estado, debido a los beneficios que se obtienen de la aplicación apropiada de esta herramienta.

4.6.1.4 Efecto sobre los proveedores

Si bien es cierto, representa un efecto significativo sobre el producto y la producción final, no representa cambios representativos en estructura de gastos, costos y relación para con ellos, por tanto el efecto es neutro.

4.6.1.5 Efecto Sobre Agrícola San Diego

Para el caso de Agrícola San Diego la tecnología ha jugado un papel muy importante en lo que se refiere al riego tecnificado, de tal forma que las áreas de cultivo se han vuelto mucho más eficientes que en un inicio. Como resultado de esto, las economías de escala y la reducción de los costos de producción, se cosechó una mayor producción con el mismo costo.

4.7 Resumen de tendencias Clientes, Proveedores y Empresa

A continuación presentaremos el análisis de las variables externas y sus efectos sobre la empresa, sus clientes y su competencia en la Tabla 4.13.

Tabla 4.13
Variables, Oportunidades y Amenazas.

Oportunidad	Obtenido de la Variable	Tipo de factor	Efecto sobre		
			Clientes	Proveedores	Agrícola San Diego
Crecimiento de la demanda de uva, Desarrollo de Productos derivados	Crecimiento economico nacional, Industrial Micro Entorno	Economico	Positivo	Positivo	Positivo
Apoyo del estado al mercado agrícola	Estabilidad Politica, Macro Entorno	Politico	Positivo	Positivo	Positivo
Terrenos de cultivo sin utilizar	Crecimiento economico nacional, Industrial Micro Entorno	Economico	Positivo	Positivo	Positivo
Inflación	Inflacion	Economico	Positivo	Positivo	Positivo
Desconocimiento de la Cepa (Intermediario)	Gustos y preferencias del consumidos Micro Entorno	Socio Cultural	Positivo	Positivo	Positivo

Amenazas	Obtenido de la Variable	Tipo de factor	Efecto sobre		
			Clientes	Proveedores	Agrícola San Diego
Sindicalizacion del personal	Empleo	Economico	Neutro	Neutro	Negativo Leve
Fenomenos Climatológicos y Plagas	Variedad Climatica, Fenomeno del niño	Ambiental	Negativo	Negativo	Negativo
Desarrollo de Cepas por la Competencia	Desarrollo de Injertos	Tecnológica	Neutro	Neutro	Negativo
Informalidad	Marco regulatorio	Legal	Negativo	Positivo	Negativo
Tipo de Cambio	Tipo de Cambio	Economico	Neutral	Negativo	Negativo

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4.13 no solo muestra los efectos de las variables en los distintos grupos del mercado, sino que también presenta las Oportunidades y Amenazas que genera este análisis.

4.8 Matriz EFE:

La matriz EFE nos muestra el resultado de la aplicación de la estrategia ante las oportunidades y amenazas del Mercado, una puntuación cercana a 4 nos indica que esta respuesta es extraordinaria, mientras que una cercana a uno nos indica que la respuesta es deficiente.

A continuación revisemos la Tabla 4.14 con la Matriz EFE y sus resultados:

Tabla 4.14:

Matriz EFE

	Peso	Puntuacion	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Desarrollo de productos Derivados	0.2	1	0.2
Crecimiento de la Demanda de Uva	0.1	4	0.4
Apoyo del estado al mercado agrícola	0.1	1	0.1
Terrenos de cultivo sin utilizar	0.1	1	0.1
Inflación	0.05	1	0.05
Desconocimiento de la Cepa (Intermediario)	0.2	1	0.2
AMENAZAS			
Sindicalizacion del personal	0.05	4	0.2
Fenomenos Climatológicos y Plagas	0.1	2	0.2
Desarrollo de Cepas por la Competencia	0.05	1	0.05
Tipo de Cambio	0.05	1	0.05
TOTAL	1		1.55

Fuente: Elaboración propia

4.8.1 Sustento de ponderaciones y puntuación.

- **Desarrollo de productos derivados**

Esta es una variable bastante critica en términos de éxito y rentabilidad, los criterios de diversificación nos indican que es muy riesgoso poner todos los huevos en una sola canasta, buena parte de las empresas no solo realizan la producción de Vino, Pisco y derivados de la vid, sino que también vienen realizando la exportación de diversos tipos de uva al resto del mundo.

La respuesta de la empresa, hasta la fecha ha sido mantenerse dentro de una misma línea de negocio, el resultado de la ejecución de la estrategia se puede apreciar claramente en los últimos resultados del ejercicio.

El grupo asigna a esta variable un peso de 20% y una puntuación de 1.

- **Crecimiento de la producción de Uva**

Al realizar las comparaciones en términos producción, podemos apreciar que el Perú creció un 15.83%, Agrícola San Diego creció un 56.32%, lo cual representa una respuesta extraordinaria comparativamente con el promedio nacional.

Apreciemos a continuación la Tabla 4.15

**Tabla 4.15: Crecimiento de la producción de Uva Perú Vs
Agrícola San Diego**

	2014	2015	Variacion
Peru	515.939	597.622	15.83%
San Diego	816	522	56.32%

Fuente: Elaboración propia

A pesar de realizar un incremento considerable en los niveles de venta, esto no se ha visto reflejado en la utilidad, por esa razón, estamos

considerando un peso de 10% y una puntuación de 4 para Agrícola San Diego.

- **Apoyo del Estado al mercado Agrícola**

Si bien es cierto existen incentivos por parte del estado para impulsar el sector, estos esfuerzos se ven más centrados en la parte de comercio exterior, por lo que representa un soporte indirecto a la empresa, quien solo produce localmente, consideramos que este factor tiene una ponderación del 10% y una puntuación de 1.

- **Terrenos de Cultivo Sin utilizar**

Agrícola San Diego posee 2.3 hectáreas de Terreno sin utilizar (11.91% del total de extensión de los campos de cultivo), esto podría aprovecharse debido al constante crecimiento de la industria en lo relacionado a la uva, o bien

podría realizar la producción de destilados (Pisco y Vino).

Este factor posee una puntuación de 10% y la puntuación que obtiene la empresa es de 1, constituye una oportunidad que tendría que ser tomada como prioritaria.

- **Inflación**

Se tienen previstas buenas expectativas con relación a este factor, constituyéndose como una fortaleza que posibilita estabilidad en los niveles de precios de la economía.

El peso de este factor es de 5%, y la puntuación que obtiene San Diego es de 1, todo esto debido a que no desarrollado ninguna estrategia que lo cubra ante una eventual subida de los precios corrientes.

- **Desconocimiento de la Cepa**

Agrícola San Diego, cuenta con una Cepa que cumple con características y estándares internacionales, que actualmente se viene comercializando como “Uva de Mesa”, pudiendo tener una mejor explotación si se emplea en la fabricación de destilados a opinión del experto Freddy Franco.

Si se emplea el impulso comercial correcto es posible la obtención de un producto con características innovadoras para el mercado.

El peso de esta variable es del 20% y la empresa alcanza una puntuación de 1.

- **Sindicalización del personal.**

La posibilidad de que se genere la creación de un sindicato que exija mejores condiciones laborales y con ello se encarezcan los costos de producción siempre es latente en cualquier organización.

Sin embargo, agrícola San Diego cuenta con una excelente relación con su personal y mantiene excelentes condiciones laborales, es por esta razón que puntuamos con 5% al factor y con 4 puntos como respuesta a la estrategia que viene presentando la empresa.

- **Fenómenos Climatológicos y Plagas.**

Como todos los cultivos agrarios los fenómenos climatológicos como el fenómeno del niño, pueden realizar alteraciones sobre los canales de distribución y el producto final. Así mismo el

desarrollo de plagas sobre la cosecha también constituye un riesgo latente bastante importante.

El fenómeno del niño se constituye como un evento sobre el cual no se posee mucho control, sin embargo en lo relacionado con las plagas, la empresa cuenta con fertilizantes de última generación dada su alianza estratégica con Farmagro.

El peso de este evento es de 10% y la puntuación que alcanza la empresa promedio (2 Puntos).

- **Desarrollo de Cepas por parte de la competencia.**

Dentro de los avances tecnológicos existentes es posible que alguna empresa competidora pueda realizar la importación o desarrollar en sus propios campos de cultivo, una variedad mejorada de una uva en el mercado, aunque

existe un periodo de conocimiento por parte de los compradores de este nuevo producto, es un riesgo que se presenta más en el largo que en el corto plazo, la empresa no se encuentra desarrollando procesos de Investigación y desarrollo que contrarresten esta amenaza

Este factor tiene un peso de 5% y una puntuación de 1.

- **Tipo de Cambio**

La crecida que se ha venido presentando recientemente en los tipos de cambio actuales, hace que se encarezcan los costos de producción, ante esta amenaza es la empresa no cuenta con instrumentos financieros que los mitiguen.

Es bueno precisar también que la empresa no cuenta con endeudamiento en dólares y que toda

la venta de sus productos se encuentra en nuevos soles.

El peso de esta variable es de 5% y la puntuación es de 1

El valor resultante de esta matriz es 1.55, valor inferior al 2.5, promedio de corte.

Esto indica que Agrícola San Diego, no ha desarrollado estrategias que respondan eficientemente a cada factor analizado, esto se origina básicamente por problemática interna, como por ejemplo falta de planeamiento y control, ausencia de una efectiva gestión comercial, que analizaremos en el capítulo posterior.

Asimismo, es consistente con la necesidad, desarrollo y aplicación de la presente monografía, expresado en el capítulo 1 de la presente tesis.

Podemos concluir a manera de resumen, que una vez analizadas todas las variables externas del Macro y del Micro entorno de la empresa Agrícola San Diego, no ha desarrollado estrategias efectivas que posibiliten una respuesta ante los factores externos del Macro y del Micro entorno.

CAPÍTULO V

En el presente capítulo intentaremos desarrollar una breve descripción del mercado de uva de mesa en el Perú, en reuniones con el Gerente general de la empresa así como con el experto hemos podido desarrollar el análisis de la industria para poder determinar las 5 fuerzas de Porter, así como el análisis del grado de atractividad de la industria y la MPC (Matriz de Perfil Competitivo)

5 Análisis de la industria

5.1. Descripción del Mercado (Demanda) e industria (Oferta)

5.1.1. Descripción del mercado (Oferta)

Analicemos en primera instancia la producción y el crecimiento de la industria productora de uva en los últimos 10 años, como se aprecia en el detalle de la Tabla 5.1. Esta industria se encuentra en franco crecimiento ininterrumpido durante todos los periodos analizados, incrementándose en 428 MTM, considerando el año base.

Tabla 5.1: Producción de Uva Total Nacional

Año	Produccion
2000	107,035
2001	127,516
2002	135,530
2003	145,966
2004	155,445
2005	169,540
2006	191,642
2007	196,604
2008	223,371
2009	264,367
2010	280,468
2011	296,902
2012	361,870
2013	438,252
2014	515,939
2015	593,330

Tomado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/sistemas-de-informacion>

Con relación a la superficie cosechada podemos apreciar que esta industria se encuentra en crecimiento, pasando de 11,477 a 30,014 Hectáreas de uva cosechada, lo cual representa un crecimiento de 161%, teniendo como consideración el año base, a continuación observemos la Tabla 5.2.

Líneas abajo se muestra que el precio de la uva mantiene también un incremento constante a través del tiempo, Similar comportamiento apreciamos en el

rendimiento de la uva, lo anterior se observa en las tablas 5.2 y 5.3

Tabla 5.2: Superficie cosechada uva

Años	Superficie Cosechada (Ha)
2005	11,477
2006	11,508
2007	12,207
2008	13,250
2009	13,947
2010	15,000
2011	16,573
2012	20,536
2013	21,769
2014	23,588
2015	30,014

Tomado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/sistemas-de-informacion>

Tabla 5.3: Rendimiento Uva y precio promedio pagado al productor

Años	Uva Rendimiento (Kg/Ha)	Precio en Chacra (S./Kg)
2005	14,772	1.11
2006	16,653	1.33
2007	16,106	1.43
2008	16,858	1.69
2009	18,955	1.74
2010	18,698	1.91
2011	17,915	1.82
2012	17,621	2.17
2013	20,177	2.6
2014	21,498	2.22
2015	S/D	2.3

Tomado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/sistemas-de-informacion>

5.1.2. Descripción del mercado (Demanda)

Agrícola San Diego, distribuye sus productos en el mercado local, no se cuenta con evidencia de que su producción se exporte a algún vecino comercial.

A fin de poder estimar correctamente la demanda, es importante poder realizar el ajuste del total de demanda nacional, a la demanda Interna de Uva, mercado objetivo de la empresa

Analicemos en primera instancia, lo que significa la demanda para los fines de este trabajo:

$$\text{Demanda} = \text{Consumo de uvas en el País}$$

Para determinar la demanda del mercado en el que se desenvuelve agrícola San Diego, debemos en primera instancia hallar la producción total de uva, sumarle el valor de las importaciones y restarle la parte de la producción que se exporta.

Obtenemos los datos en primera instancia de producción de uva en el país, estos se muestran a continuación en la tabla 5.4

Tabla 5.4 Producción Total de Uva de Mesa en el País

Año	Produccion
2000	107,035
2001	127,516
2002	135,530
2003	145,966
2004	155,445
2005	169,540
2006	191,642
2007	196,604
2008	223,371
2009	264,367
2010	280,468
2011	296,902
2012	361,870
2013	438,252
2014	515,939
2015	593,330

Fuente: Elaboración propia

Ahora Obtenemos los datos de Exportación de uva a nivel nacional, estos se aprecian en la Tabla 5.5 y se presentan a continuación.

Tabla 5.5 Exportación Total de Uva de Mesa en el País

Año	Exportaciones
2000	9,485
2001	10,525
2002	13,795
2003	14,894
2004	12,818
2005	21,816
2006	31,335
2007	29,295
2008	49,345
2009	67,794
2010	84,738
2011	135,657
2012	163,060
2013	265,900
2014	267,270
2015	280,000

Fuente : Elaboración propia

Finalmente obtenemos la producción total de uva que se obtiene producto de la importación, la misma que presentamos en la tabla 5.6, detallada a continuación.

Tabla 5.6 Importación Total de Uva de Mesa en el País

Año	Importaciones
2000	12,882
2001	17,616
2002	4,567
2003	1,073
2004	544
2005	882
2006	813
2007	1,786
2008	1,305
2009	4001
2010	3184
2011	2838
2012	3453
2013	3,200
2014	3,000
2015	9,500

Fuente: Elaboración propia

Como se explicó anteriormente a fin de poder encontrar la demanda Interna, es necesaria la aplicación de la siguiente formula:

Produccion Nacional	+	Importacion	-	Exportacion	=	Demanda Interna
------------------------	---	-------------	---	-------------	---	--------------------

Con estos datos pudimos determinar el total de demanda Interna para los periodos 2000 y 2015,

presentamos en la tabla 5.7, el cuadro resumen que contiene esta información.

Tabla 5.7 Calculo de la demanda Interna 2001 – 2015.

	Produccion	Mas (+)	Menos (-)	Igual		
Año	Produccion	Importaciones	Exportaciones	Demanda Interna	Variacion Demanda	(%) Variacion Demanda
2000	107,035	12,882	9,485	110,432		
2001	127,516	17,616	10,525	134,607	24,175	21.89%
2002	135,530	4,567	13,795	126,302	-8,305	-6.17%
2003	145,966	1,073	14,894	132,145	5,843	4.63%
2004	155,445	544	12,818	143,171	11,026	8.34%
2005	169,540	882	21,816	148,606	5,435	3.80%
2006	191,642	813	31,335	161,120	12,514	8.42%
2007	196,604	1,786	29,295	169,095	7,975	4.95%
2008	223,371	1,305	49,345	175,331	6,236	3.69%
2009	264,367	4001	67,794	200,574	25,243	14.40%
2010	280,468	3184	84,738	198,914	-1,660	-0.83%
2011	296,902	2838	135,657	164,083	-34,831	-17.51%
2012	361,870	3453	163,060	202,263	38,180	23.27%
2013	438,252	3,200	265,900	175,552	-26,711	-13.21%
2014	515,939	3,000	267,270	251,669	76,117	43.36%
2015	593,330	9,500	280,000	322,830	71,161	28.28%

Datos del 2000 al 2008, fuero obtenidos del compendio estadistico Peru en numeros 2009

Datos de exportaciones 2000 - 2004 se obtuvieron de Peru, Comendio estadistico Agrario 1994 -2005

Datos del 2013 al 2015, fueron proporcionados por file:///H:/URIBE_CLAUDIA_PREFACTIBILIDAD_UVA.pdf

Datos del 2004 al 2012, fueron brindados por <http://www.factfish.com/statistic-country/peru/grapes%2C%20production%20quantity>

Recopilacion de la informacion por diversas Fuentes, Elaboracion propia

Datos de Importacion y exportaciones en volumen 2009 al 2012 se obtuvieron del Anuario Estadistico Peru en Numeros 2013/

Richard Webb, Graciela Fernandez Baca

Una vez determinados los datos de la producción, importaciones y exportaciones, podemos aplicarles un modelo simple de regresión lineal, para que de manera tendencial podamos tener una idea de cuál sería su posible comportamiento en el tiempo, y

con esta información poder calcular de la misma forma, la demanda interna de uva en el país.

Presentamos a continuación los cuadros 5.1, 5.2 y 5.3, que contienen la proyección de estas variables

Cuadro 5.1

Proyección Producción de Uva

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5.2: Proyección Importación de Uva

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 5.3: Proyección de la Exportación de Uva

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, hallamos los números que nos brindan detalle de la demanda interna proyectada desde el 2015, hasta el 2020, periodo de análisis del presente trabajo. Observemos la Tabla 5.8, donde se aprecian los cálculos obtenidos.

Tabla 5.8

Producción, Importación, exportación y Demanda de Uva, Var, Demanda, TN y %

	Produccion	Mas (+)	Menos (-)	Igual		
Año	Produccion	Importaciones	Exportaciones	Demanda Interna	Variacion Demanda	(%) Variacion Demanda
2000	107,035	12,882	9,485	110,432		
2001	127,516	17,616	10,525	134,607	24,175	21.89%
2002	135,530	4,567	13,795	126,302	-8,305	-6.17%
2003	145,966	1,073	14,894	132,145	5,843	4.63%
2004	155,445	544	12,818	143,171	11,026	8.34%
2005	169,540	882	21,816	148,606	5,435	3.80%
2006	191,642	813	31,335	161,120	12,514	8.42%
2007	196,604	1,786	29,295	169,095	7,975	4.95%
2008	223,371	1,305	49,345	175,331	6,236	3.69%
2009	264,367	4001	67,794	200,574	25,243	14.40%
2010	280,468	3184	84,738	198,914	-1,660	-0.83%
2011	296,902	2838	135,657	164,083	-34,831	-17.51%
2012	361,870	3453	163,060	202,263	38,180	23.27%
2013	438,252	3,200	265,900	175,552	-26,711	-13.21%
2014	515,939	3,000	267,270	251,669	76,117	43.36%
2015	593,330	9,500	280,000	322,830	71,161	28.28%
2016	505,314	6,903	228,595	283,622	-39,208	-12.15%
2017	533,853	9,866	244,211	299,508	15,886	5.60%
2018	562,393	13,191	256,958	318,626	19,117	6.38%
2019	590,932	16,878	272,554	335,256	16,630	5.22%
2020	619,471	20,927	289,556	350,843	15,586	4.65%

Datos del 2000 al 2008, fueron obtenidos del compendio estadístico Peru en numeros 2009

Datos de exportaciones 2000 - 2004 se obtuvieron de Peru, Comendio estadistico Agrario 1994 - 2005

Datos del 2013 al 2015, fueron proporcionados por file:///H:/URIBE_CLAUDIA_PREFACTIBILIDAD_UVA.pdf

Datos del 2004 al 2012, fueron brindados por <http://www.factfish.com/statistic-country/peru/grapes%2C%20production%20quantity>

Recopilacion de la informacion por diversas Fuentes, Elaboracion propia

Datos de Importacion y exportaciones en volumen 2009 al 2012 se obtuvieron del Anuario Estadistico Peru en Numeros 2013/

Richard Webb, Graciela Fernandez Baca

Analizando al detalle la demanda interna, podemos apreciar que tiene una tendencia positiva a excepción del año proyectado 2016, en donde se prevé que caiga un 12.15%, para después de los ejercicios 2017 al 2020, mantener un crecimiento entre el 6 y el 5%.

Este último dato nos ayuda a poder sacar como conclusión que dado el crecimiento proyectado que se tiene del mercado interno de uvas en el país, pensar en una posible diversificación en productos derivados del pisco y vino, apreciemos la evolución y proyección de las Uvas de mesa en el país, en el Cuadro 5.4.

Cuadro 5.4
Evolución / Proyección de la Demanda Interna de uva

Fuente: Elaboración propia

5.2 Descripción de las Cinco Fuerzas de Porter de la industria y sus respectivas Matrices de Atractividad

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que,

combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. Lo anteriormente expuesto se resume en la Figura 5.1

Figura 5.1
Matriz de las 5 Fuerzas de Porter

Tomado de : <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Hemos desarrollado y analizado las 5 fuerzas de Porter como trabajo conjunto con el Gerente general de la empresa y el experto. A continuación les presentamos el desarrollo de las 5 Fuerzas de Porter para Agrícola San Diego.

5.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

A solicitud de nuestro asesor de tesis, hemos realizado este análisis sobre la base de “Barreras de entrada” y “Barreras de salida”, Empezaremos analizando la amenaza de entrada de nuevos competidores tomando en consideración las Barreras de entrada.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores, Tomando en consideración las Barreras de Entrada.-**

Para poder desarrollar este análisis hemos considerado las principales barreras de entrada que podrían tener los competidores si desearan entrar a la industria y en coordinación con el experto hemos determinado la puntuación de cada caso, a continuación presentaremos los detalles para el análisis

- **Acceso a los canales de Distribución**

Actualmente el mercado es bastante discreto para la distribución del producto Uva de Mesa, la mayor parte de la venta se realiza de Forma

pasiva (es decir se vende una vez que se cuenta con la cosecha) y la venta se realiza basada en los vínculos de confianza que existe entre los productores de uva y el Broker, es por esta razón que consideramos que el acceso a los canales de distribución se constituye como una barrera de entrada, que convierte a la industria en Poco atractiva.⁴²

- **Terrenos**

De acuerdo a la última información encontrada⁴³, podemos mencionar que el país, tiene una extensión de 128.5 Millones de Hectáreas, de estas 7.6 Millones cuentan con la capacidad de poder convertirse en terrenos agrícolas para el cultivo de alimentos y de este subtotal, solamente 3.3 Millones se encuentran efectivamente cosechadas, revisemos la tabla 5.9

⁴² Freddy Franco, Experto en Enología

⁴³ <http://gestion.pe/noticia/677273/peru-posee6-millones-hectareas-cultivos-agricolas>

Este valor nos indica que existen disponibles en el Perú 4.3 Millones de hectáreas que pueden emplearse en la producción de alimentos, lo cual es muy importante considerar, por lo que la industria es atractiva

Tabla 5.9

Extensión de terrenos disponibles para la agricultura en el País, 2015

Extension	Valor	Medida
Superficie Peru	128.5	Millones de hectareas
Superficie para Cultivos Agricolas	7.6	Millones de hectareas
Superficie empleada para el cultivo (2)	3.3	Millones de hectareas
Superficie disponible	4.3	Millones de hectareas
% Disponible	56.6%	

Fuente : <http://gestion.pe/noticia/677273/peru-posee6-millones-hectareas-cultivos-agricolas>

(Figura 2.4) Fuente : <http://www.unfpa.org.pe/InfoEstadistica/2015/CompendioEst2015/cap12/CAP12.PDF>

- **Alto Nivel de conocimiento Técnico**

El Grupo obtiene esta variable en base al levantamiento de información primaria en campo, en la entrevista a profundidad con el Administrador Gilberto Velásquez López. *“El cultivo de la uva de mesa, requiere cuidados sumamente específicos, así como la continua supervisión no solo del dueño, sino también de*

asesores externos quienes brindan soporte en materia de producción, efectividad y buenas prácticas en el cultivo de la vid”⁴⁴, ante el desarrollo de nuevas tecnologías y de nuevas cepas en este mercado determinamos que la industria es poco atractiva”

- **Requerimientos de Capital**

De acuerdo a la investigación en fuentes secundarias, hemos podido evidenciar que el costo aproximado de poder llevar a cabo con éxito la creación y desarrollo de un nuevo Fundo para producción de uva en el país, sería necesario aproximadamente el importe de US\$ 1.5 Millones⁴⁵, el detalle de estos gastos se encuentra en la tabla 5.10, hay que tener presente que el estudio usado como referencia tiene 0.4

⁴⁴ Entrevista a Profundidad Gilberto Velázquez López

⁴⁵ tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/544/URIBE_CLAUDIA_PREFACTIBILIDAD_UVA.pdf?sequence=1 requerimiento de capital cultivo de uva peru

Hectáreas consideradas para la producción, una empresa como agrícola San Diego posee 19.3 Hectáreas en total.

Tabla 5.10
Inversión Total para realización de Nuevo Fundo de Uvas 0.4 Hectáreas

**Costo de Implementación del
Fundo de Uva**

Descripción	Monto en USD
Terreno 4000 m2	320,000
Maquinaria 1era Etapa	92,200
MOD	24,055
Materia Prima	900,000
Suministros	203,669
Estudios/Certificaciones	8,734
Total	1,548,657.68

Tomado de :
tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/544/URIBE_CLAUDIA_PREFACTIBILIDAD_UVA.pdf?sequence=1 requerimiento de capital cultivo de uva Perú.

El resultado Cuantitativo de la Matriz de atractividad amenaza de entrada de nuevos competidores, teniendo en consideración las barreras de entrada es de 2.25, por lo que se encuentra ubicada en la zona “Neutral”, revisemos a continuación la Tabla 5.11

Tabla 5.11

Amenaza de entrada de nuevos competidores, tomando en consideración las barreras de entrada

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Barreras de Entrada							
Amenaza de entrada de Nuevos competidores							
Acceso a los Canales de Distribucion	Pocos		2				Muchos
Terrenos	Alto				4		Bajo
Alto nivel de Conocimiento Tecnico	Alto		2				Bajo
Requerimientos de Capital	Alto	1					Bajo
		Promedio				2.25	

Fuente Elaboración propia, en coordinación con el Experto.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores,**
Tomando en consideración las Barreras de Salida

Para poder desarrollar este análisis hemos considerado las principales barreras de Salida que podrían tener los competidores si desearían salir de la industria, consultando fuentes secundarias y en coordinación con el experto hemos determinado la puntuación de cada caso, a continuación presentaremos los detalles que sustentan nuestro análisis

- **Especialización de los activos**

El grupo considera que salir del mercado, implica vender los activos comprados estos se venderán de acuerdo a su estado de conservación y no se asegura el retorno del 100% del capital.

Considerando una inversión de más de US\$ 1.5 Millones como valores de referencia y un costo oportunidad para el uso de estos fondos, concluimos que esta variable convierte a la industria en muy poco atractiva.

- **Uso Alternativo de los Terrenos**

Es importante analizar el crecimiento del mercado inmobiliario en el Perú, en caso de pérdida, la venta de terrenos a posibles empresas inmobiliarias para la edificación de conjuntos habitacionales, resulta viable dada la creciente demanda de la construcción de viviendas,

observemos a continuación la demanda insatisfecha de viviendas en el Perú en los últimos 12 años. Aquí podemos apreciar una marcada tendencia de crecimiento, que nos indica que siempre existirá mercado. Consideramos esta barrera de salida convierte a la industria en Atractiva, revisemos la tabla 5.12

Tabla 5.12

Demanda Insatisfecha de Viviendas en el Perú 2002 - 2014

Año	Demanda Insatisfecha
2002	206,722
2003	230,542
2004	208,029
2005	230,718
2006	267,284
2007	283,019
2008	290,501
2009	308,180
2010	399,952
2011	391,424
2012	396,566
2013	421,551
2014	444,000

Fuente : Compendio INEI 2015

- **Barreras psicológicas**

El cultivo de la vid y el estar cerca de la naturaleza, ofrece a los dueños de los viñedos índices muy elevados de satisfacción personal, de acuerdo a la opinión del experto, y a las fuentes secundarias es muy difícil que una persona que entre al negocio del cultivo de uva de mesa pueda salir⁴⁶, Se presenta como un trabajo placentero. El grupo considera que la barrera Psicológica es elevada, por lo tanto convierte a la industria en poco atractiva.

- **Costos Fijos de salida**

Como se mencionó con anterioridad no sólo los terrenos son los costos más considerables para esta industria, variables como la maquinaria, el sistema de regadío tecnificado, también golpean fuertemente al empresario, es por esta razón que

⁴⁶ <http://www.granadahoy.com/article/granada/2104769/vino/como/estilo/vida.html>

constituye una barrera de salida alta que convierte a la industria en Muy poco atractiva, tanto en el corto como en el largo Plazo⁴⁷.

El resultado Cuantitativo de la Matriz de atractividad amenaza de entrada de nuevos competidores, teniendo en consideración las barreras de salida es de 2.33, por lo que se encuentra ubicada en la zona “Neutral”, revisemos a continuación la Tabla 5.13

Tabla 5.13 :Amenaza de entrada de nuevos competidores, tomando en consideración las Barreras de Salida

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Barreras de Salida							
Amenaza de entrada de Nuevos competidores							
Especializacion de los activos	Alta			3			Baja
Uso Alternativo de terrenos	Alto				4		Bajo
Barreras Psicologicas	Alto		2				Bajo
Costos Fijos de salida	Importante	1					Irrelevante
		Promedio					2.33

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el Experto

⁴⁷ Entrevista a profundidad Gilberto Velázquez, Administrador de Agrícola San Diego

5.2.2 (Sustitutos) Amenaza de posibles Productos Sustitutos

Analicemos el panorama de los productos Sustitutos utilizando perspectivas actuales, estas perspectivas se recogieron en coordinación con el Experto, y se detallan a continuación:

- **Disponibilidad de Sustitutos.**

Para poder evaluar correctamente los sustitutos del producto primero debemos realizar las comparaciones de este fruto, con el resto de frutas en el mercado, para posteriormente realizar la comparación técnica entre la calidad de la semilla que tiene Agrícola San Diego para la producción de Vid, que le genera un valor diferencial en el mercado.

Comparativamente con otras frutas, la Vid presenta bondades únicas en cuanto a textura sabor y forma bajo esta óptica no tiene punto de comparación con el resto de frutas en el mercado, sin embargo son los gustos y preferencias del consumidor los cuales determinan la sustitución del producto; entre las principales frutas

que podría sustituir el consumo de vid se encontrarían, la mandarina, mango, papaya, manzana, naranja y la piña que cuentan con un alto grado de aceptabilidad en el mercado local.

Actualmente en el mercado se realiza la compra de uva con el nombre comercial de “Uva Italia”, esto origina que el consumidor final no tenga muy en claro el tipo de semilla que consume si no el sabor final de la misma, esto hace que la intensidad de sustitución sea moderada.

Al contar con un número considerable de sustitutos podemos concluir que la empresa es muy poco atractiva.

- **Costo o facilidad de Cambio para el cliente.**

No existen costos de cambio relacionados en la elección de uno u otro producto el movimiento en el

mercado es plenamente libre⁴⁸, es por esta razón que consideramos que la industria es poco atractiva.

- **Nivel Percibido de diferenciación del producto.**

En términos generales, la vid se constituye como una fruta de bastante prestigio, dada la alta posibilidad que tiene para convertirse en un insumo para la producción de productos derivados (destilados, cosméticos, saborizantes, etc) con relación a sus sustitutos.⁴⁹

Es por esta razón que consideramos que la industria se encuentra en una posición atractiva.

- **Rendimiento por hectárea entre el producto y sus sustitutos.**

La uva cuenta con una diversidad considerable de sustitutos, para poder realizar la evaluación correcta en términos de la industria debemos evaluar el rendimiento por hectárea de sus principales

⁴⁸ Freddy Franco, Experto en Enología, Entrevista a profundidad

⁴⁹ Pablo Nano Cortez, Jefe de estudios Económicos Scotiabank

competidores en el mercado, a continuación observemos la Tabla 5.14.

Tabla 5.14

Rendimiento Tonelada Métrica por hectárea año 2014

Producto	Rendimiento Kilogramo por Hectarea
Mandarina	25,732
Mango	12,058
Manzana	16,549
Naranja	16,054
Papaya	11,874
Piña	28,604
Uva	21,498
Promedio	18,910

Fuente : http://minagri.gob.pe/portal/sistemas-de-informacion* Última información disponible, Cerrada a Setiembre 2016.

De la tabla anterior podemos concluir que el rendimiento de la uva se encuentra por encima del promedio de los rendimientos de los sustitutos principales, siendo la piña y la mandarina las que presentan mayor rendimiento.

Es importante mencionar en este punto que el rendimiento por Hectárea de Agrícola San Diego es de

33,456 Kilogramos, superior al promedio de la industria

El resultado Cuantitativo de la Matriz de atractividad Amenaza de Productos Sustitutos es de 2.5, por lo que se encuentra ubicada en la zona “Neutral”, revisemos a continuación la Tabla 5.15

Tabla 5.15

Amenaza de posibles Productos Sustitutos

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
PRODUCTOS SUSTITUTOS							
Disponibilidad de los sustitutos	Muchos	1					Pocos
Costo o facilidad de cambio para el cliente	Bajo	1					Alto
Nivel percibido de Diferenciación del producto	Alto				4		Bajo
Rendimiento y calidad entre el producto y sus sustitutos	Alto				4		Promedio
		Promedio					2.5

Fuente: Elaboración propia, en coordinación con el Experto

5.2.3 (Proveedores) Poder Negociador de los Proveedores

Los bienes y servicios que se emplean normalmente para la producción de uva de mesas son: Injertos, fertilizantes, mano de

obra, entre otros, Estos pueden encontrarse conglomerados o dispersos, los mismos que determinaran los costos de entrega y de distribución del producto.

Analicemos el panorama del poder negociador de los proveedores utilizando perspectivas actuales, estas perspectivas se recogieron en coordinación con el experto y se presentan a continuación

- **Concentración de Proveedores**

La industria de la producción de vid cuenta con un número limitado de proveedores pero de gran alcance a nivel nacional, vale la pena mencionar que los productos como Fertilizantes, bienes de capital, personal y suministros generales para la producción, se encuentran disponibles en todas las localidades de producción; no exponemos en este acápite sobre el apoyo que indistintamente podría realizar el estado en esta función.

Expuesto lo anterior podemos mencionar que la industria cuenta con atraktividad alta.

- **Poder de la Marca**

La industria Agrícola, posee proveedores que cuenta con Marcas Sumamente reconocidas, por ejemplo, para la industria de bienes de Capital se encuentran Marcas como John Deere, Catterpillar, Komatsu, entre otras, para el rubro de pesticidas se encuentran Bayer, Farmagro, Dupont, Novartis, etc.

La fortaleza y la reputación de marca, da al empresario la seguridad de que su producción se encuentra garantizada por la experiencia de la misma.

Este atributo convierte a la industria en Muy atractiva.

- **Costos de Cambio**

Al mantener una relación comercial con una empresa de prestigio, es de esperarse que se cuente con facilidades como descuentos en compras por volumen, líneas de crédito, el productor standard tiene poco

incentivo para el cambio ya que no tiene pleno conocimiento del nuevo proveedor ni a los productos pudiendo inclusive arriesgar su producción empleando los nuevos insumos, ya que al no conocer el tratamiento de los mismos estos podrían presentar contingencias⁵⁰.

- **Guerra de precios entre los proveedores.**

En la actualidad, y ante la desaceleración económica existente, existe una tendencia de los proveedores de bienes agrícolas a realizar mejoras sobre los precios de la competencia, la lucha no solo es a nivel de precios, sino también a nivel de personal de plana gerencial y de jefatura.

Esta pugna favorece a la industria ya que las empresas proveedoras, ceden niveles de precio en pro de Participación de Mercado⁵¹.

Esto convierte a la industria en atractiva

⁵⁰Gilberto Velazquez Cabrera, Director, Entrevista a Profundidad

⁵¹ Gilberto Velázquez Cabrera, Director, Entrevista a Profundidad

El resultado Cuantitativo de la Matriz de atractividad Poder de negociación de los proveedores es de 3.25, por lo que se encuentra ubicada en la zona “Atractiva”, revisemos a continuación la Tabla 5.16

Tabla 5.16

Poder Negociador de los Proveedores

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES						
Concentracion de Proveedores	Bajo				4	Bajo
Poder de la Marca	Fuerte				4	Debil
Costos de cambio	Importante	1				Irrelevante
Guerra de Precios Entre Proveedores	Poco				4	Mucho
		Promedio				3.25

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el Experto.

5.2.4 Poder Negociador de los Clientes

En esta industria, existen 2 bloques de clientes:

Los que venden sus productos a través de bróker (Los menos consolidados) y los que venden sus productos de manera Directa y exportan (Consolidados)

Agrícola San Diego se encuentra ubicado dentro del grupo de no consolidados y vende sus productos a través de 2 intermediarios:

- Los Intermediarios Mayoristas
 - Dentro de la participación de ventas de la empresa, este grupo de clientes constituyen aproximadamente el 70% de las ventas, estos compradores realizan la compra por estación de acuerdo a la demanda de sus clientes finales.
- Otras Bodegas.
 - La parte de las ventas que no se pueden vender de manera inmediata debe ser recolocada en otros viñedos.

Analicemos el panorama del poder negociador de los clientes utilizando perspectivas actuales, estas perspectivas se recogieron en coordinación con el experto, y tienen el siguiente sustento:

- **Número de Compradores importantes**

Actualmente, existe en esta industria un incremento considerable en la demanda, de acuerdo a los datos estadísticos proyectados del presente capítulo, se espera que el sector crezca en 5%, de acuerdo a las opiniones del experto, existe una cantidad considerable de compradores en esta industria dando pase a mercados informales que compran la uva para especulación⁵², por lo que la atraktividad de esta fuerza es alta

- **Diferenciación**

El sector se encuentra altamente desarrollado en la calidad el producto⁵³, es por esta razón que las empresas retienen a sus clientes, por lo cual, la atraktividad de la industria es alta⁵⁴

⁵² Ingeniero Freddy Franco, ENologo

⁵³ http://www.agronegociosperu.org/noticias/260210_n1.htm

⁵⁴ <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/tema-04/wct01-esquema%20analisis%20fuerzas%20competitivas.htm>

- **Costo de Cambio**

Para poder brindar respuesta a este acápite, tendríamos primero que diferenciar a los 2 segmentos que existen este sector⁵⁵:

En el Consolidado, existen contratos que respaldan la compra de los productos con meses de antelación, esto se encuentra altamente relacionado con la diferenciación y posicionamiento de la marca en la industria; aquí si se enfrentan costos de cambio.

En el “no consolidado”, por el contrario cuenta con un nivel de informalidad bastante elevado, al realizar la venta de sus productos de manera pasiva no enfrentaría costos de cambio.

Para efectos prácticos y dada la informalidad del agricultor nacional, el grupo se anima a concluir que los costos de cambio no son relevantes, sobre todo en la segmento de la industria en la que Agrícola San Diego

⁵⁵ Freddy Franco, Experto en Enología, Entrevista a Profundidad

se desenvuelve, para ser específicos; lo que hace a la industria poco atractiva.

- **Integración en base a un solo precio.**

El grupo no encontró evidencia de fuentes primarias ni secundarias que puedan sustentar la existencia de una asociación que pueda manejar o tener control sobre el precio de la uva.

A opinión del experto, en la entrevista a profundidad se menciona que estos no se encuentran integrados ni representan amenaza de reunirse y de pactar un precio. Esto convierte a la industria en Atractiva.

El resultado Cuantitativo de la Matriz de atractividad Poder de negociación de los clientes es de 3.25, por lo que se encuentra ubicada en la zona “Atractiva”, revisemos a continuación la Tabla 5.17, que contiene el resumen de lo expuesto

Tabla 5.17
Poder Negociador de los Clientes

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES						
Numero de Compradores importantes	Pocos				4	Muchos
Diferenciacion	Baja				4	Alta
Costo de Cambio	Bajo	1				Alto
Integracion en definicion de un solo precio	Baja				4	Alta
Promedio						3.25

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el Experto.

5.2.5 Competencia en el mismo sector

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes.

Analicemos el panorama de la competencia en el mismo sector, utilizando perspectivas actuales, estas perspectivas se recogieron en coordinación con el experto y las conclusiones se aprecian a continuación:

- **Número de Competidores**

A nivel nacional, el Perú posee una cantidad considerable de productores de uva, esto lo podemos evidenciar en la cantidad de productores que posee la industria.

De acuerdo a la Tabla 45, que observamos a continuación el número total de productores de Uva por condición asciende a 21,972, de este gran total el 91% son personas naturales y solo el 4 % son personas jurídicas, el crecimiento de este sector es del orden del 4% en nuevos integrantes⁵⁶.

⁵⁶ <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/DocumentoFinalVid.pdf>

Tabla 5.18**Número de Productores de Uva por Condición****Número de Productores por Tipo de Condición**

Región	N° Productores		Condición		
			Natural	Juridica	No Declaro
Ica	12,308	56%	11,382	719	207
Lima Provincias	5,690	26%	4,772	25	891
Arequipa	2,503	11%	2,498	7	-
Tacna	772	4%	725	47	-
Moquegua	699	3%	687	12	-
Total General	21,972	100%	20,062	810	1,098
			91%	4%	5%

Fuente: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/DocumentoFinalVid.pdf>

Es importante mencionar que el 4% del total de las empresas representa el 70% de la producción total de uva de mesa en el país, de estas empresas se cuenta con información estadística sobre su producción y la mostramos a continuación en la Tabla 5.19.

Tabla 5.19

Principales Productores de Uva en el país.

Empresa	%Var	%Part.
	14-13	14
EL PEDREGAL S.A.	39%	10%
SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL	34%	7%
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	24%	5%
AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	26%	5%
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	10%	5%
ECOSAC AGRICOLA S.A.C.	--	4%
CAMPOSOL S.A.	3%	4%
SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO SA	77%	4%
AGRO VICTORIA S.A.C.	71%	3%
Otras Empresas	0%	45%

Fuente :

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=202&pnomproducto=Uva, última información disponible.

Podemos apreciar que las 3 principales empresas (El Pedregal, Sociedad Agrícola Rapel y Complejo Agroindustrial Beta), poseen el 22% del mercado, dejando el resto del mismo bastante atomizado y con un número bastante elevado y disperso de competidores

Al contar la industria con muchos competidores se puede concluir que es poco atractiva.

- **Crecimiento del Sector**

Tal como se muestra en la Tabla 5.20, el mercado de uva viene creciendo de manera constante, habiendo duplicado ya su producción de hace 5 años.

Al ser un mercado que crece constantemente podemos concluir que es Muy atractivo para la industria.

Tabla 5.20

Producción de Uva Total Nacional

Años	Produccion (T)
2005	169,540
2006	191,642
2007	196,604
2008	223,371
2009	264,367
2010	280,468
2011	296,902
2012	361,870
2013	439,244
2014	507,097
2015	597,622

Fuente: <http://www.minagri.gob.pe/portal/sistemas-de-informacion>

- **Estacionalidad de las ventas**

El Perú produce uva durante todo el año. Esto permite abastecer la cantidad demandada de este cultivo a nivel mundial durante el periodo de baja producción por parte de los principales exportadores y consumidores de uva, sobre todo durante el periodo diciembre – marzo, debido a que es durante esta época en donde los Principales mercados mundiales carecen mayoritariamente de este producto⁵⁷, revisemos a continuación la tabla 5.21

Al contar el mercado con la facilidad de producir uva en todo momento, sobre todo si el resto del mundo cuenta con esa gran Limitación, se apertura una ventana interesante para el comercio exterior, esto favorecería enormemente a ambos sectores ya que los Consolidados incrementarían sus ventas y pueden comprar los excedentes de calidad a los no

⁵⁷ http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/4_cultivo_de_la_uva

consolidados, impulsándolos a la formalización de manera indirecta, esto convierte a la industria en Atractiva.

Tabla 5.21
Calendario de Cosechas de uva de mesa

CALENDARIO DE COSECHAS DE LA UVA													
	PAIS	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Hemisferio Norte	EE. UU.	Periodo aprovechado por Perú											
	U.E.												
	China												
	México												
Hemisferio Sur	Brasil												
	Chile												
	Sudáfrica												
	Namibia												
	Perú												

Fuente: Technoserve

Elaboración: AGROBANCO

Fuente http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/4_cultivo_de_la_uva

• Barreras de Salida

Al tratarse de una empresa que requiere una inversión inicial representativa, cuenta con barreras de salida importantes que limitarían al inversionista a retirarse en el momento en el que él lo decida.

Es por esta razón que el grupo considera que las barreras de salida son altas y la industria es Poco atractiva.

El resultado Cuantitativo de la Matriz de atractividad Rivalidad entre empresas es de 3.25, por lo que se encuentra ubicada en la zona “Atractiva”, revisemos a continuación la Tabla 5.22, que contiene el resumen de lo expuesto

Tabla 5.22
Competencia en el mismo Sector

		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS							
Numero de Competidores	Muchos		2				Pocos
Crecimiento del Sector	Bajo					5	Alto
Estacionalidad de las Ventas	Alta				4		Baja
Barreras de Salida	Pocas		2				Muchos
		Promedio					3.25

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el Experto.

5.3 Análisis del grado de Atractividad de la Industria

Analizando las 5 fuerzas de Porter, para la industria de la vid, se muestran los resultados a continuación en la Tabla 5.23.

Tabla 5.23

Análisis del Grado de Atractividad de la Industria

	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Atractividad de la Industria						
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES*			2.29			2.29
PRODUCTOS SUSTITUTOS			2.5			2.5
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES				3.25		3.25
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES				3.25		3.25
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS			3			3.25
* Promedio de enfoque Barrera de entrada y de Salida	Promedio					2.908

Fuente : Elaboración propia.

En el caso de la Fuerza “Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores”, se tiene que mencionar que hemos utilizado el promedio del análisis de barreras de entrada y barreras de Salida, la puntuación es de 2.29, lo cual ubica a esta Fuerza del Mercado como Neutral.

Para “Productos Sustitutos”, la puntuación alcanzada es de 2.5, la misma que ubica a la industria de la vid, en una posición neutral.

En el caso del “Poder de Negociador de los Proveedores”, la situación mejora con 3.25 puntos y se evalúa a la industria como atractiva, la Fuerza “Poder Negociador de los Clientes” cuenta con el mismo puntaje.

La “rivalidad de las empresas” alcanza también la puntuación Neutra de 3 Puntos.

La puntuación obtenida es de 2.9, con lo que se puede concluir que la industria de la vid se encuentra en el umbral neutral, en una banda bastante cercana para convertirse en atractiva.

Tomando en consideración estos resultados, podemos sugerir que sería conveniente no mantener a la empresa con solo la uva de mesa como único negocio, si no buscar una diversificación no relacionada con la generación de nuevos productos empleando los derivados de la vid.

5.4 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Para poder desarrollar la Matriz de Perfil competitivo, contamos con la principal limitación de no contar con información primaria, dado el limitado acceso que se tiene con los comerciantes de la zona.

Es por ello, que basamos nuestro análisis en la opinión de Fredi Franco Silvera, Experto en Viticultura y enología, quien ha asesorado de manera directa a diversos fundos en Pisco, Ica y Cañete, contando con 20 años de experiencia en el rubro agrícola.

A fin de mantener la confidencialidad en el manejo de la información, mencionaremos solamente el nombre de la familia a la cual asesora nuestro experto y realizaremos las comparaciones.

A continuación les presentamos la Matriz de Perfil Competitivo para Agrícola San Diego, ver Tabla 5.24

Tabla 5.24

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	OBTENIDO DE	Ponderacion	Agricola San Diego		Familia Aedo (1)		Familia Villanueva (2)	
			Calificacion	Puntuacion	Calificacion	Ponderacion	Calificacion	Ponderacion
Terrenos	Amenaza de Nuevos Competidores (BE)	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42
Requerimiento de Capital	Amenaza de Nuevos Competidores (BE)	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24
Diferenciacion	Poder de Negociacion de Clientes	0.18	1	0.18	3	0.54	4	0.72
Calidad del Producto	Sustitutos	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54
Know How	Amenaza de Nuevos Competidores (BE)	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28
Cartera de Clientes	Poder de Negociacion de Clientes	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
Capacidad productiva Anual	Rivalidad entre Empresas (Estacionalidad de Ventas)	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
Facilidad de acceso a los Insumos	Poder de Negociacion Proveedores (Poder de Marca)	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.3
Total		1.00		2.69		2.71		2.92

Fuente: Elaboración propia, en coordinación con el Experto

- **Terrenos**

Como se analizó en detalle anteriormente es muy importante, contar con disponibilidad de Terrenos en los que se pueda realizar la siembra y cosecha del producto, Agrícola San Diego cuenta con 19.3. Hectáreas para la producción de vid, sus competidoras la Familia Aedo y la Familia Villanueva cuenta con 40.4 y 29 hectáreas respectivamente.

Esto arroja una puntuación ponderada de 0.28, para Agrícola San Diego, 0.56 para Familia Aedo y de 0.42 para la Familia Villanueva, Esto ubica a la empresa por debajo de la competencia, dada la extensión de los cultivos de las empresas analizadas.

- **Disponibilidad de Capital**

Para poder realizar el Análisis de Disponibilidad de Capital entre las empresas, tenemos que tener nociones de las espaldas Financieras de los dueños, debido a que el mercado es altamente informal y no cuenta con

penetración crediticia relevante⁵⁸, tenemos que entender que financian en gran mayoría sus gastos con capital propio⁵⁹

Al no contar con información exacta de estos registros estamos tomando en consideración las fuentes de ingresos de los Dueños de la empresa. Podemos notar que los fondos de la competencia cuentan solo con el ingreso de su cosecha para costear sus gastos; en el caso de Agrícola San Diego, el Director y Accionista Mayoritario Gilberto Velásquez Cabrera cuenta adicionalmente con otros negocios, entre ellos, Farmagro y Rentas de 3era categoría que proviene del alquiler de 23 predios a nivel nacional.

Esto ubica a la empresa con una puntuación ponderada 0.48 y deja a las competidoras igualadas con 0.24.

⁵⁸ Referido al sub segmento del mercado donde se desempeña san Diego

⁵⁹ Enrique Diaz, Presidente de Agrobanco. Tomado de: <http://gestion.pe/empresas/agrobanco-85-agricultores-peru-aun-no-acceden-creditos-2154840>

- **Calidad.**

El experto en enología, ha realizado labores de asesoría en los 3 fundos estudiados, de acuerdo a su experiencia y dada la certificación de la Cepa, el riego tecnificado, los cuidados de la planta en términos de pesticidas, técnicas de cuidado de la producción y análisis organoléptico le brindan a Agrícola San Diego la puntuación más alta en comparación con sus competidoras; obteniendo en este rubro una puntuación ponderada de 0.72, seguido de sus competidoras la Familia Aedo y la Familia Villanueva con 0.54 respectivamente.

- **Diferenciación**

A pesar de contar con un producto de excelente calidad, que supera de acuerdo al paladar de los expertos a la competencia, Agrícola San Diego no ha sabido Diferenciarse exitosamente.

Esto debido fundamentalmente a:

- Tiempo en el Mercado.
 - Sus Competidores cuentan con 17 (Familia Aedo) y 18 (Familia Villanueva) años en el negocio de la uva de Mesa, al ser un negocio basado en confianza, este factor es preponderante a la hora de la elección⁶⁰
- Disponibilidad de Producto.
 - A pesar de contar con 2 cosechas al año como diferencia de sus principales competidoras, el acceso al fundo es por trocha, limitando muchas veces el ingreso a camiones de mayor tonelaje al fundo.
- Falta de impulso Comercial.
 - El administrador de la empresa dedica mucho tiempo a Labores de administrativas y de producción, desatendiendo la captación de nuevos clientes o generación de negocios.

⁶⁰ Gilberto Velázquez López, Administrador de Agrícola San Diego

Tomando en consideración lo expuesto, Familia Villanueva lidera este rubro con 0.72, seguido de Familia Aedo con 0.54, finalmente Agrícola San Diego tiene una puntuación ponderada de 0.18.

- **Know-how**

Agrícola San Diego, surge de una integración hacia delante de Farmagro, que tiene más de 50 años en el mercado, Gilberto Velázquez (Dueño) es Ingeniero Agrónomo de profesión, sede la administración del fundo a su Hijo, quien es Contador de profesión, se asesoran continuamente en temas relacionados con el agro y las mejores técnicas para el cultivo de la Vid.

Sus competidores cuentan con casi 20 años en el negocio y no cuentan con formación profesional.

Es en función a esta información que Agrícola San Diego cuenta con una puntuación ponderada de 0.42, seguido de Familia Aedo y Familia Villanueva, con 0.28 respectivamente.

- **Cartera de Clientes**

Dada la antigüedad de los competidores, estos han desarrollado de una mejor manera vínculos de confianza con sus clientes recurrentes, a pesar de que en la zona todos son “tomadores de precio”, la cartera de clientes que posee la familia Aedo y la Familia Villanueva es más del doble de la que actualmente maneja Agrícola San Diego⁶¹.

En puntuación ponderada se encuentran igualadas en el primer lugar Familia Aedo y Familia Villanueva, ambos con 0.14, dejando a Agrícola San Diego con 0.07 como puntuación Final.

- **Capacidad Productiva Anual**

A pesar de que Agrícola San Diego 2 cosechas al año, en comparación con los otros fundos, el volumen de la producción de sus competidoras es muchísimo más importante ya que cuenta con una extensión más amplia de terrenos de cultivo para la venta (Familia Aedo 40.4 Ha, Villanueva 29 Ha, San Diego 17.8).

⁶¹ Fredi Franco Silvera, Experto en Enología

En términos de puntuación ponderada Familia Villanueva obtiene el puntaje más alto, con una puntuación ponderada de 0.28, seguido de Familia Aedo, con 0.21, quien a pesar de tener una mayor extensión de sus cultivos, cuenta adicionalmente con cultivos Chala y otras plantas que limitan su capacidad productiva en términos de vid; finalmente Agrícola San Diego, se ubica en el tercer lugar con 0.14.

- **Facilidad de Acceso a los insumos**

Para analizar esta sección, es válido mencionar las siguientes fortalezas que presenta Agrícola San Diego.

- Alianza Estratégica con Farmagro
- Pozo de Agua propio
- Desarrollo de injertos en fundo.
- Riego tecnificado

Al analizar a las empresas competidoras nos encontramos con que la Familia Villanueva, cuenta con Riego Tecnificado y desarrollo de injertos propios en el

fundo, la familia Aedo cuenta con Riego Tecnificado y con Alianzas estratégicas con empresas competidoras de Farmagro⁶².

Las puntuaciones ponderadas ubican a Agrícola San Diego en el primer lugar con 0.4, seguido de Familia Villanueva con 0.3, finalmente la Familia Aedo con 0.2

5.4.1 Conclusión de la Matriz MPC

Los resultados de esta Matriz, arrojan una puntuación de 2.69 a Agrícola San Diego, 2.71 a Familia Aedo y de 2.92 a la Familia Villanueva.

Esto nos indica que el perfil Competitivo de Agrícola San Diego es débil, en comparación con las empresas de la competencia.

Agrícola San Diego, debería Formular diferenciación en base a las características únicas de su producto y reforzar la cartera de clientes. Otro punto de mejora sería la disponibilidad para el uso de los terrenos; en el caso de que se adquirieran nuevas unidades para el

⁶² Fredi Franco, Experto en Enología, Entrevista a Profundidad

cultivo debería considerarse la posibilidad de realizar la producción de productos derivados de la vid.

A manera de resumen podemos mencionar que las 5 fuerzas de Porter indican en su Matriz la neutral atraktividad de la industria de la uva, así mismo la posición competitiva de San Diego en esta industria es Débil.

Por lo que se recomienda la revisión de sus factores críticos de éxito y obtener ventajas sobre su competencia.

CAPÍTULO VI

En el presente Capitulo analizaremos las principales actividades que conforma la cadena de valor de la empresa, el benchmarking y la comparación con los competidores de la industria, así como determinar las principales competencias de la empresa identificando sus ventajas competitivas y finalizaremos con la presentación de la Matriz EFI y sus principales componentes.

6. Análisis Interno

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, servicios, adquisiciones, recursos humanos, tecnología e infraestructura.

Para poder analizar con un mayor grado de detalle la Cadena de Valor de la empresa primero apreciemos la cadena de valor en la Figura 6.1, que presentamos a continuación:

Figura 6.1: Cadena de valor de Agrícola San Diego

Fuente: Elaboración propia, en coordinación con el departamento de Contabilidad

Analicemos ahora las actividades primarias y actividades de apoyo que tiene Agrícola San Diego:

Actividades Primarias:

- **Siembra o injertos:** Se seleccionan las semillas a sembrar o las plantas a injertar de acuerdo a los tipos de uva.
- **1era Fertilización:** Etapa de Post Cosecha, que hace que la planta retome sus vitaminas en base a ácidos, nitratos y

sulfatos, que junto con el Riego evitan plagas entre otras cosas.

- **Agoste:** Etapa donde la planta se deja de regar durante 3 meses, fomenta algunos elementos para existan nuevos brotes con la finalidad de subsistir y uniformizar estos brotes.
- **Riego:** Estos riegos son semanales, y hacen que nuevos brotes surjan.
- **Poda:** Sirve para dar forma a la planta, quitar las ramas que no producen, previo análisis de donde están las yemas productoras. Asimismo, se realizan aplicaciones de producto.
- **Brote de Fruto:** Esto ocurre después de un mes, se comienzan a perfilar los futuros racimos.

- **2da Fertilización:** Vía sistema de Riego. El objetivo es brindar más vitaminas y sales a la planta para continuar fortaleciendo los brotes.
- **Amarre y Deshoje:** El Amarre consiste en agrupar los sarmientos para que crezca uniformemente. Por otro lado el deshoje sirve para dar más luz al fruto.
- **3era Fertilización:** Fertilización Final para dar mayor fortaleza al fruto.
- **Cierre de Racimo:** Verificación que los racimos estén compactos.
- **Cosecha:** Esta etapa está presente 2 veces al año, en la cual se retiran del cultivo los productos que ya se encuentran en un grado de madurez apto para que puedan ser procesados para consumo humano.

Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura de la empresa:**

- Administración: Busca alcanzar la efectividad del uso de recursos de apoyo.
- Contabilidad: Actividades de control y seguimiento de las operaciones de la empresa a nivel financiero y respetando los procedimientos contables aceptados por las entidades reguladoras y fiscalizadoras.
- Legal: Asesoramiento legal tercerizado supervisado por el Administrador de la empresa.

- **Desarrollo Tecnológico:**

- El riego tecnificado se constituye como una actividad sumamente beneficiosa para la obtención de un buen cultivo, es un trabajo coordinado entre las áreas de administración y producción.
- El desarrollo de nuevos Injertos en fundo, permite que Agrícola San Diego cuente con plantones

disponibles para el cultivo, evitando así una importación costosa.

- **Administración de los Recursos Humanos:**

- Consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. En este caso, el área encargada del reclutamiento del personal es el área de Administración debido al tamaño de la empresa.

- **Abastecimiento:**

- Se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa. En este caso en particular, la empresa trabaja con insumos de primera calidad, los cuales provienen de una empresa societaria (para el caso de pesticidas y aditamentos) y de calidad y acreditación internacional (para el caso de las semillas y los injertos).

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

- **Calidad:**

La cadena de valor involucra dentro de sus actividades primarias el proceso de siembra, cosecha, acopio y distribución como se mencionó anteriormente. Dentro de las actividades primarias, el análisis de la calidad involucra todas las actividades, puesto que en la siembra se utilizan productos con altos estándares de calidad para obtener la mejor cosecha, la cual se desarrolla con procesos estandarizados y en óptimas condiciones junto con la etapa de acopio.

- **Eficiencia:**

La eficiencia es medida a través de los tiempos requeridos para cada etapa del proceso. Con respecto a los tiempos establecidos, las etapas de Siembra y Cosecha están definidas de acuerdo a las estaciones del año (2 cosechas por año). Posterior a ello, la eficiencia es medida a través de los tiempos de producción y la cantidad de merma alcanzada por cosecha.

- **Innovación:**

La empresa se preocupa por el cuidado constante de sus cultivos y productos, a pesar de no contar con un área de Investigación & Desarrollo, esta se desarrolla en el ámbito del asesoramiento técnico. Por lo tanto la innovación empieza en el proceso de siembra, pudiendo encontrar nuevas técnicas de sembrío a fin de minimizar costos o reducir los tiempos de maduración.

- **Solvencia:**

Para asegurar un constante abastecimiento de suministros, es necesario contar con recursos económicos.

En un sector altamente informal y con poco acceso al crédito los agricultores con mayor disponibilidad de capital, contarán con mayores posibilidades de negociar contratos y obtener mejores beneficios.

6.3. Benchmarking en el sector de la Vid

Obtener una ventaja competitiva difícilmente imitable constituye el anhelo de cualquier responsable o dueño de terrenos de cultivo de vid. Ya

sea durante su crianza o en el proceso de comercialización, muchas bodegas se esfuerzan para mejorar sus protocolos y procedimientos y hacerlos más eficientes. Una forma de descubrir soluciones creativas aplicables en la gestión puede ser tomarlas prestadas de otras empresas o de otros ámbitos. Esta técnica, conocida como benchmarking, comienza a aplicarse en el sector de la vid cada vez con mayor énfasis, revisemos la Figura 6.2.

Figura 6.2

Benchmarking

Fuente : El Blog de Marketing y el vino, Ricardo Sellers, 2006. Formato de documento disponible en : www.Marketingandwine.com

En función a los indicadores de la cadena de valor, descrito líneas arriba y teniendo en consideración a 2 competidores de producción de vid quienes poseen mejores prácticas de acuerdo al perfil competitivo analizado, (Familia Aedo y Familia Villanueva) y de las reuniones realizadas con el experto, procedemos a presentar el Benchmarking, apreciemos la Tabla 6.1.

Tabla 6.1

Benchmarking y comparación con los Competidores de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

			INDICADOR	VALOR OBJETIVO	CLASIFICACION DEL INDICADOR	Agricola San Diego	Familia Aedo	Familia Villanueva
Actividades primarias	Siembra	Siembra o Injertos	Total de Plantas con brote Total de Plantas Sembradas	90%	Eficiencia	85%	93%	90%
		Fertilización	Kilos de fertilizante Por Hectarea	300Kg	Eficiencia	300kg	423kg	358kg
		Agoste	# Nuevos Brotes Racimo sembrado	3	Eficiencia	4	4	4
		Riego	Litros de Agua por Hectarea	3200	Eficiencia	3600(1)	3800 (1)	4320 (1)
		Poda	# Plantas podadas por Jornal	45	Eficiencia	32	48	39
		Brote de Fruto	# Brotes por Sarmiento	80%	Eficiencia	60%	80%	79%
		Amarre y Deshoje	Uniformidad de la uva (Análisis Organoléptico -	10	Calidad	7	6	8
		Cierre de Racimo	Cantidad de Racimos Compactos	90%	Eficiencia	92%	90%	95%
	Cosecha	Kilos de uva cosechada por trabajador	400 Kg	Eficiencia	350 Kg	330 Kg	275 Kg	
	Acopio	Kilos de uva acopiada por trabajador	2000 Kg	Eficiencia	1000 Kg	1500 Kg	1332 Kg	
Actividades de Apoyo	Finanzas	Patrimonio Accionista	S/D	Solvencia	123 Veces	S/D	S/D	
		Total Activos Empresariales						
	Administracion	Numero empleados	3	Eficiencia	2	4	3	
	Desarrollo Tecnológico	Uniformidad de la uva (Análisis Organoléptico -	10	Innovacion	9	7	6	
		Infraestructura de la Empresa	Hectareas destinado al cultivo Cantidad total de hectareas	95%	Eficiencia	88%	95%	93%
	Abastecimiento	Inventario Insumos	15%	Eficiencia	17%	20%	15%	
Ventas Totales								

(1) Valores aproximados

En verde, actividades de la Cadena de Valor donde Agrícola San Diego se encuentra por debajo del Benchmark

Fuente: Elaboración propia, en coordinación con el experto

6.3.1. Benchmark, Análisis por indicador

○ Siembra

Al realizar el análisis de la eficiencia de la Siembra entre estas 3 empresas, teniendo en consideración la cantidad de

metraje destinado para el sembrío vs. la cantidad efectivamente utilizada, podemos apreciar que Agrícola San Diego se encuentra por debajo de las empresas Competidoras, a pesar de contar con una cepa de buena características la mala manipulación de la misma por parte del personal poco calificado, influye directamente en el resultado de la misma.

- **Fertilización**

Al revisar la fertilización podemos apreciar que el valor objetivo es de 300Kg de fertilizante por hectárea cultivada, kilogramos de fertilizantes adicionales representan ineficiencias en el uso de la dispersión del mismo o de la calidad de los pesticidas, en este caso apreciamos que San Diego, se encuentra con un valor óptimo, vale la pena mencionar que de acuerdo a la entrevista a Profundidad relacionada a Abad Gutierrez, el personal que se dedica al proceso de la fertilización tiene una rotación bastante elevada, esto funciona de forma general en todas las industrias

- **Agoste**

El Agoste se mide por el número de brotes obtenido por racimo sembrado, en este aspecto se puede evidenciar que la empresa se encuentra dentro del rango promedio y por encima del optimo considerando el Benchmarck.

- **Riego**

El valor aproximado de litros por hectárea brindado por el experto asciende a 3,200 Litros, agrícola San Diego aplica 3,600 litros de agua por cada hectárea sembrada, mientras que sus competidores, llegan a aplicar más de 4,200 litros en algunos casos, siendo menos eficientes que agrícola san Diego.

- **Poda**

La poda aproximada de plantas por Jornal (día trabajado) debería ser de 45 (valor Optimo), en este caso Agrícola San Diego tiene una fuerte oportunidad de mejora , ya que se ve fuertemente superada por su competencia y solo puede podar 32 plantas en promedio por día trabajado.

- **Brotes**

Con relación a los brotes por Fruto, es recomendable que este indicador sea superior al 80%, aquí apreciamos que solo una de las empresas se encuentra con valores dentro del rango optimo, San Diego se encuentra en última posición con un 60% de efectividad.

- **Amarre y Deshoje**

Para poder medir y realizar la comparación correctamente, es necesario que un experto nos indique la uniformidad del color y la consistencia del cuerpo de la uva, previo a la cosecha la misma que determinara en última instancia la calidad de la misma. Para estos efectos hemos utilizado la opinión del experto quien en una escala del 1 al 10 nos brindó la información correspondiente la última cosecha del 2015. Siendo la Familia Villanueva, la que contaba con un producto de mayor calidad previo a la cosecha.

- **Cierre de Racimo**

Es muy importante que el racimo cuente con un cierre compacto, esto facilita el transporte y el almacenaje previo al

proceso de cosecha, en este caso Agrícola San Diego se encuentra por encima del óptimo, al igual que el resto de empresas estudiadas en el Benchmarck

- **Cosecha**

El monto ideal que debería cosechar cada trabajador debería ser de aproximadamente 400kg, la empresa presenta un mejor performance que sus competidoras, aunque ninguna de ellas se acerca a los valores óptimos.

- **Acopio**

En términos de Acopio la cantidad ideal a ser acopiada por cada trabajador es de 2,000 Kg, sin embargo apreciamos que ninguna de las 3 compañías analizadas se aproxima a los valores ideales, Agrícola San Diego cuenta con el peor factor de las 3 analizadas realizando un acopio de aproximadamente 1,000 kg por trabajador.

- **Finanzas**

Es importante contar con el respaldo económico que pueda viabilizar el desarrollo de nuevos proyectos de inversión y obtener

mejores negociaciones con proveedores, a pesar de que no se cuenta con Data con relación a la competencia, a opiniones del experto, Agrícola San Diego se encuentra en una mejor posición que sus competidoras.

- **Administración**

Para efectos administrativos, no es muy relevante ser intensivos en capital humano fijo, por lo que el experto considera que el número óptimo de personal administrativo Fijo que puede soportar el proceso productivo de la cosecha de vid es de 3 personas, San Diego se encuentra deficiente de un personal adicional en este aspecto.

- **Desarrollo tecnológico**

Analizamos el desarrollo tecnológico de la empresa con el desarrollo de injertos en fundo propio, no contamos con un valor objetivo en este caso, sin embargo si se precisa que la competencia trabaja con semillas nacionales

- **Infraestructura**

Para validar la infraestructura de la empresa es necesario tomar en cuenta la utilización destinada al cultivo sobre la cantidad total de hectáreas con las que cuenta la empresa, siendo 95% el factor de utilización apropiado, San Diego se encuentra un poco rezagado de sus competidores, quienes registran 95% Familia Aedo y 93% Familia Villanueva (se contabiliza las hectáreas utilizadas en los productos diversos) vs un 78% de la empresa analizada.

- **Abastecimiento**

Finalmente, estamos relacionando las actividades efectivas de abastecimiento con la razón, inventario de insumos / Ventas totales, el cual brinda un valor medio a Agrícola San Diego con relación a la industria.

6.3.2. Análisis del Benchmark

De lo expuesto anteriormente, se puede mencionar que en 5 de las 10 actividades primarias (Siembra e injertos, Poda, Brotes por

sarmiento, Amarre y deshoje y Acopio) que realiza la empresa en su cadena de valor, se encuentran por debajo del Benchmark de la industria, en lo relacionado a las actividades secundarias 2 de las 5 (administración e infraestructura) se encuentran por debajo del optimo y del promedio de la industria.

Esto nos indica claramente que existe un problema bastante delicado con relación a la dirección operativa que viene presentando la empresa, bajo la óptica de los procesos y planificación estratégica efectiva, es importante tenerlo en consideración

6.4. Competencias de Agrícola San Diego

Para determinar si la Cadena de Valor presenta una ventaja competitiva es necesario evaluarla en base a 4 características principales o competencias, las cuales definirán y concluirán dicha ventaja de Agrícola San Diego. Para ello, se toman todas actividades primarias de la cadena de valor en donde se calificarán si poseen o no las características para convertirse en competencias.

- **Rara**

Se dice que una competencia es Rara cuando el número de empresas que posee un recurso particularmente valioso es menor al número de empresas necesarias para generar la dinámica de la competencia perfecta en una industria, por lo que ese recurso puede generar una ventaja competitiva.⁶³

A opinión del grupo, Agrícola San Diego tiene las características de “Rara” en cuatro actividades de su cadena productiva: Siembra, Fertilización, Riego y Finanzas.

En Siembra, por el tipo único de semilla que posee y la acreditación internacional.

En Fertilización, involucra productos de Farmagro, los cuales son obtenidos a bajo precio, producto de una alianza estratégica. Esto hace que exista una ventaja en términos de costo, con relación a la competencia.

El tercer punto se da en el Riego Tecnificado en la Tabla 6.2, vemos que existe una eficiencia en lo que a consumo de agua se refiere 12,000

⁶³ <http://www.cyta.com.ar/ta0303/v3n3a1.htm>

metros cúbicos frente a 21,600 metros cúbicos de riego por presión. El riego tecnificado permite optimizar los metros cúbicos que serán destinados por hectárea. Los agricultores de uva solamente aplican riego tecnificado en un 23% de su total de cultivo.

En Finanzas, el respaldo del Director se constituye como un principal aval para las operaciones de corto y largo plazo sin recurrir a fuentes de financiamiento externas.

Tabla 6.2

Riego Tecnificado por tipo de cultivo

Consumo de Agua de Riego por Cultivos			
	Metro cúbico por hectárea		
	Riego por gravedad	Riego tecnificado	Diferencia
Espárragos	25000	13000	12000
Mango	22600	12600	10000
Banano	22000	12300	9700
Uva	21600	12000	9600

Fuente : Asociación de Gremios Agrarios Del Perú

- **Inimitable**

Por otro lado, se dice que una actividad posee la competencia de INIMITABLE, cuando las empresas que no cuentan con el recurso se

encuentran en desventaja.⁶⁴ Por ejemplo, en las etapas de Fertilización para San Diego, los costos son mínimos frente a otras empresas, por los precios de los pesticidas, fertilizantes, vitaminas, entre otros, los terceros obtendrán los mismos productos a un costo de producción más alto. Similar situación, la del riego tecnificado, ya que Agrícola San Diego cuenta con un pozo de agua natural, que es una característica propia del fundo e inimitable por la competencia, y posibilita un ahorro diferencial en costos. Entonces se concluye, que las actividades de Fertilización y Riego Tecnificado son inimitables para Agrícola San Diego, porque las empresas que no cuentan con estas características están en desventaja ya sea por la estructura de costos y la eficiencia en los recursos, dada las características que tiene el rubro finanzas y siembra, también encajan dentro de este perfil.

- **Insustituible**

Asimismo, decimos que un recurso o actividad presenta la competencia de INSUSTITUIBLE, cuando no presenta equivalentes⁶⁵.

⁶⁴ <http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/> (David Mayorga – Universidad del Pacífico)

⁶⁵ <http://www.cyta.com.ar/ta0303/v3n3a1.htm>

Por ejemplo, la relación que existes entre San Diego y Farmagro es insustituible, porque no se puede obtener otra alternativa. No existe otra empresa como Farmagro que pueda igualar a los precios que este proveedor brinda, por ejemplo, Bayer es un proveedor similar a Farmagro, pero no tendrían la misma relación, con otros proveedores como Novartis o Du Pont, pasaría lo mismo, las fertilizaciones y el riego dado el pozo de agua, caen dentro de esta característica, al igual que la Cepa que cultiva la empresa y el respaldo del accionista mayoritario.

- **Generación de valor**

Es decir, aumentar la eficiencia en los recursos, o minimizar los costos.

Tanto el pozo de agua, el riego tecnificado, fertilizaciones, el respaldo del accionista y la Cepa que cumple con características y estándares internacionales, tienen la gran capacidad de disminuir costos (en las 4 primeras), aumentar la eficiencia en el caso de la Cepa, dada las condiciones y características de la misma.

Para poder determinar con certeza las competencias de la empresa, tenemos que revisar la matriz de la ventaja competitiva, la cual nos

muestra el análisis de la cadena de valor y su capacidad para poder generar ventajas competitivas, revisemos la Tabla 6.3.

Tabla 6.3

Matriz de la Ventaja Competitiva Agrícola San Diego

Actividades	COMPETENCIAS			
	Rara	Inimitable	Insustituible	Capaz de Crear Valor
Siembra (Semilla)	SI	SI	SI	SI
1era Fertilización	SI	SI	SI	SI
Agoste	NO	NO	NO	NO
Riego	SI	SI	SI	SI
Poda	NO	NO	NO	NO
Brote de Fruto	NO	NO	NO	NO
2da Fertilización	SI	SI	SI	SI
Amarre y Deshoje	NO	NO	NO	NO
3era Fertilización	SI	SI	SI	SI
Cierre de Racimo	NO	NO	NO	NO
Cosecha	NO	NO	NO	NO
Acopio	NO	NO	NO	NO
Finanzas	SI	SI	SI	SI
Administración de Recursos Humanos	NO	NO	NO	NO
Desarrollo Tecnológico	NO	NO	NO	NO
Infraestructura de la Empresa	NO	NO	NO	NO
Abastecimiento	NO	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia, en coordinación con el experto

A continuación observemos la explicación de la tabla superior revisando cada actividad de la Cadena de valor que genera ventajas competitivas, su respectivo indicador y la denominación de su origen:

- **Siembra / Eficiencia / Cepa que cumple con características y estándares internacionales.**

Al contar con una uva de estilo diferenciado, podemos mencionar que las características que esta posee dada las distintas mejoras

genéticas que ha experimentado, la hacen distinta a las uvas nacionales, es decir es más resistente a las plagas, tiene mejor adhesión a los tallos, resistencia a la sequía, buen agoste, entre otras características⁶⁶

- **Procesos de Fertilización y Aplicaciones Preventivas y Curativas / Calidad en Aditamentos / Alianza Estratégica con Farmagro S.A.)**

Se trabaja con fertilizantes y pesticidas de calidad, procedentes de la empresa Farmagro SAC, empresa especializada en la venta y producción de fertilizantes y pesticidas para todo tipo de cosecha agrícola, con más de 52 años de experiencia en el mercado.

Existe una estrecha relación con el proveedor de fertilizantes y pesticidas Farmagro SAC, hecho que genera una ventaja competitiva al contar con precios asegurados por contratos a plazo y cuotas determinadas que aseguran la calidad y cantidad de los aditamentos en todas las cosechas.

⁶⁶ <http://www.magrama.gob.es/app/materialVegetal/fichaMaterialVegetal.aspx?lng=es&IdFicha=507>

- **Riego / Eficiencia / Abastecimiento de Agua Propio (Con fuente natural de Agua Subterránea)**

La empresa cuenta con un pozo de abastecimiento de agua propio, extraído del subsuelo del fundo, hecho que reduce los costos originados por las cosechas. Adicionalmente, se cuenta con un sistema de filtros y regadíos, de manera que se aprovecha eficientemente el recurso hídrico. El Sistema se denomina “Riego por Goteo”.

- **Finanzas / Eficiencia / Respaldo del Accionista Mayoritario**

Los recursos disponibles de la alta dirección, nos permiten obtener disponibilidad de recursos y cierto liderazgo en costos sobre la industria, a nivel de financiamiento, esto constituye una ventaja en caso de que se pretenda negociar con proveedores compras por adelantado u obtener descuentos en las mismas.

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la Empresa

Al culminar la revisión de los puntos anteriores podemos concluir que las principales ventajas competitivas de la empresa son las siguientes:

- Cepa que cumple con características y estándares internacionales, derivado de la familia Moscatel de Alejandría
- Sólida alianza con Proveedores de Insumos.
- Pozo Natural de agua y riego tecnificado.

6.6. Matriz de evaluación de los Factores Internos

Relacionando todo lo expuesto anteriormente, con relación a las ventajas competitivas de la empresa, así como, a los puntos de mejora de su cadena de producción, presentamos la Matriz EFI, en la Tabla 6.4.

Tabla 6.4

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Actividades de la Cadena de Valor		Peso	Puntuacion	Puntuacion Ponderada
FORTALEZAS				
Siembra	Producto de Calidad: Uva de Calidad.	0.15	4	0.6
Fertilizaciones	Alianzas con Proveedores (Farmagro)	0.15	4	0.6
Riego	Pozo Natural de Agua y Riego Tecnificado	0.1	3	0.3
Finanzas	Solvencia de Accionistas	0.05	3	0.15
DEBILIDADES				
Fertilizaciones	Alta Rotacion de personal	0.15	1	0.15
Administración	Única unidad de Negocio	0.1	2	0.2
Administración	No existe desarrollo en gestión comercial.	0.05	1	0.05
Administración	Ausencia de Plan Estrategico	0.2	1	0.2
Administración	Numero reducido de clientes	0.05	1	0.05
Total		1		2.5

Fuente: Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

La determinación de los pesos y las ponderaciones por cada variable la hemos determinado conjuntamente con el Experto Fredi Franco.

6.6.1. Sustento de Principales ponderaciones y Calificaciones Matriz

EFI

- **Producto de Calidad**

A Juicio del experto, la uva de agrícola San Diego cuenta con importantes cualidades organolépticas (sabor), que la diferencian del resto de las uvas locales, estas bondades son muy importantes en un mercado en el que se cuenta con poca

publicidad y diferenciado solamente por la calidad el producto, es por esta razón que incluimos la ponderación del 15% y asignamos la puntuación de 4 (Fortaleza Mayor).

- **Alianza con Proveedores**

Si se cuenta con una alianza solida con los proveedores de productos o, como en el caso de San Diego, el accionista mayoritario cuenta con participación en Farmagro, se obtienen considerables descuentos en la compra de los insumos, esto lo ubica en una mejor posición con relación a la competencia y permite la obtención de una mayor utilidad operativa.

Para estos efectos el grupo considera que la ponderación es de 15% por lo que se considera también como una fortaleza mayor, obteniendo 4 puntos.

- **Pozo de agua natural y riego tecnificado**

Variables como el acceso al agua y contar con canales para la distribución de este insumo son muy importantes para obtener una cosecha que cumpla con los requisitos del cliente, actualmente el riego tecnificado es bastante común, obteniendo una ponderación de 10% el grupo lo considera como una Fortaleza Menor, adjudicándole 3 puntos.

- **Solvencia del accionista**

Las espaldas financieras con las que cuente la empresa son muy importantes para poder desarrollar proyectos y negociar con proveedores de una mejor forma, es por esta razón que el grupo le asigna una ponderación de 5% a su vez el grupo lo considera como una Fortaleza menor, ya que no se cuenta con información exacta con relación al resto de la industria.

- **Alta Rotación de personal**

De acuerdo con la entrevista a profundidad realizada a Abad Gutierrez (Capataz del Fundo), el proceso de fertilización presenta una elevada rotación de personal, todo esto debido a la disposición del personal para la realización de estas labores; una incorrecta manipulación de estos insumos puede perjudicar el producto final. Es conveniente mencionar que este fenómeno no solo ocurre con Agrícola San Diego, sino en toda la industria de producción de Uvas.

La ponderación asignada a esta debilidad es de 15% y se considera una debilidad Mayor.

- **Única Unidad de negocio**

Los criterios de diversificación básicos nos indican que no es conveniente invertir todo en un solo negocio, teniendo la posibilidad de diversificar en productos relacionados que pueden tener acogida a nivel local, la ponderación asignada a

esta debilidad es de 10% y se considera como una debilidad Menor.

- **No existe desarrollo en gestión Comercial**

La empresa realiza sus ventas de manera pasiva, no realiza publicidad más que la que se genera por sus mismos clientes recurrentes al momento de la compra, hay que tener en consideración que la empresa a pesar de todo ha tenido un incremento considerable en la venta de sus productos, se entiende que con el apropiado esfuerzo comercial los niveles de venta podrían ser mayores, el grupo asigna a esta variable un peso de 5% y una puntuación 1, siendo una debilidad mayor.

- **Ausencia de Plan Estratégico**

Es la variable que cuenta con un mayor peso y puntuación de todas y evidencia la mayor debilidad que presenta agrícola San Diego y fundamenta el origen del presente estudio, el

grupo le está considerando un peso de 20% y se considera como una debilidad mayor.

El grupo considera que la aplicación de un plan estratégico que defina lineamientos de corto, mediano y largo plazo para la empresa, será de muchísima utilidad a fin de optimizar sus activos y la obtención de beneficios.

- **Número reducido de clientes**

Dada la poca gestión comercial que existe en la empresa, el número de clientes no se ha desarrollado en el tiempo, el peso asignado es de 5% y se le considera como una debilidad mayor.

La Matriz EFI arroja una puntuación de 2.5, POSICION NEUTRA, esta se encuentra potenciada básicamente por las ventajas competitivas que posee, siendo las principales debilidades las relacionadas con el manejo de la administración.

A manera de resumen, y habiendo analizado la cadena de valor, podemos indicar que Agrícola San Diego, cuenta con ventajas competitivas que lo diferencian de la competencia, sin embargo, al analizar su cadena de valor, inferimos que presenta deficiencias evidenciadas en la ausencia de planes estratégicos, comerciales y de producto, lo cual nos permite concluir que tiene una posición estratégica débil en lo interno.

CAPÍTULO VII

En el presente capítulo vamos a revisar los objetivos estratégicos de Agrícola San Diego, a partir del análisis de estos objetivos intentaremos diseñar y formular estrategias basados en el modelo del Océano Azul y las matrices clásicas de la formulación de estrategias, para finalmente presentar un resumen de las estrategias presentadas.

7. Alcance y planteamiento de objetivos estratégicos

Antes de comenzar con este capítulo, resultaría conveniente revisar previamente la definición de objetivo estratégico, para esto citaremos la página web del Centro de Planificación del Perú:

“El objetivo estratégico es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico. El objetivo estratégico está compuesto por el propósito, los indicadores y las metas”⁶⁷

Al realizar las entrevistas a profundidad con los representantes de la empresa, se evidenció que la empresa cuenta con la descripción del propósito,

⁶⁷ <http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>

sin embargo no han desarrollado un plan estratégico, indicadores ni metas para poder conseguir sus objetivos.

A partir de la Visión, Misión y Valores de la empresa, realizamos una lluvia de ideas con los representantes de agrícola San Diego, con lo cual fue posible obtener información relevante para la formulación de los objetivos estratégicos de la empresa, Revisemos la visión, misión y valores:

- **Visión de la empresa**

“Ser reconocida como una empresa poseedora de productos de alta aceptación nacional en el 2020, en base a la calidad de una uva Premium, que maximice el sabor del producto y entregue una experiencia única al consumidor final”.

- **Misión de la empresa**

“Brindar a todos nuestros clientes, la mejor uva del país, manteniendo como cualidades principales la pasión por el trabajo realizado y la calidad del producto, asegurando el desarrollo no solo de la empresa en términos económicos y

de alianzas estratégicas, sino también el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados

- **Valores**

“Orientación por la calidad, Trabajo disciplinado, perseverante y en Equipo”

El Alcance de los objetivos estratégicos será de 5 años, ubicándonos dentro del marco de estudio de la presente tesis, en ausencia de objetivos estratégicos definidos, estamos empleando la visión misión y valores como propósito a fin de poder desarrollarlos.

7.1. Objetivos Estratégicos

Como se mencionó con anterioridad, la empresa no cuenta con Objetivos Estratégicos definidos, teniendo en consideración la visión, misión y valores, y las entrevistas con el personal directivo, mencionaremos los siguientes objetivos.

- Incrementar participación de mercado Nacional de uva al 0.20% al 2020.
- Obtener una rentabilidad positiva sobre el patrimonio de 12%, al 2020.

7.2. Análisis de los objetivos estratégicos

- **Participación de mercado Nacional del 0.20% al 2020**

La actual participación de la empresa en el mercado de uva de mesa es 0.20%, los planes de la empresa en el largo plazo consisten en incrementar la producción de uva empleando la capacidad instalada disponible, este objetivo estratégico busca la generación de mayores niveles de venta que generen crecimiento a la compañía y rentabilidad en sus últimas líneas de balance.

- **Obtener una rentabilidad del patrimonio de 12%, al 2020**

Actualmente la empresa ha presentado resultados negativos en el ejercicio 2014 y 2015, lo cual resulta contraproducente para que la empresa sea auto sostenible en el tiempo.

Es importante que esta tendencia se revierta en un horizonte de tiempo apropiado y poder realizar la comparación contra la inversión del accionista.

7.3. Diseño y Formulación de Estrategias

Para poder centrarnos en el diseño y formulación de las estrategias que nos permitan brindar valor agregado a Agrícola San Diego, utilizaremos básicamente 2 modelos de trabajo, el primero es el Océano Azul y la segunda son Matrices de formulación de estrategias Clásicas, a continuación revisemos el Océano Azul, esta parte del capítulo se contó con la asesoría y soporte del experto.

7.3.1. Modelo Océano azul.

La estrategia del océano azul, busca dejar a un lado la competencia entre las empresas, ampliando el mercado a través de la innovación. Postula que lo que las compañías necesitan para lograr ser exitosas en el futuro es dejar de competir entre sí. En los últimos tiempos, la mayor parte de los libros de texto se centran en la estrategia del “Océano Rojo”.

El Océano Rojo representa todas las industrias existentes en la actualidad. Estas empresas saben tener los límites claramente marcados, así como las competencias definidas y su objetivo siempre es superar a la competencia y ganar una mayor participación en el mercado.

Pasos para desarrollar la estrategia del océano azul.

- Crear nuevos espacios para el consumo
- Centrarse en la idea global, no en los números
- Conocer más allá de la demanda existente
- Asegurar la viabilidad de la estrategia.

7.3.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa vs la industria de la uva

Tomando en consideración las variables en las que compite la industria actualmente en los productos servicio y/o entrega⁶⁸, se identificaron las siguientes variables básicas

- **Precio**

Es una variable muy importante en esta industria, ya que las compras se realizan en toneladas, diferenciales pequeños en el precio, pueden definir fácilmente la opción de compra entre uno y otro cliente.

- **Calidad del producto**

El análisis organoléptico, así como examinar la forma del producto antes de la compra son características básicas que considera el posible comprador al momento de tomar su decisión.

⁶⁸ La estrategia del Océano Azul W. Cham Kim / Renee Mauborgne, pagina 27.

- **Disponibilidad anual del producto**

Relacionado básicamente con el número de cosechas que brinda cada fundo de forma Anual, el común de los viñedos ofrece sus productos en el mes de enero, Agrícola San Diego ofrece sus productos en 2 temporadas en los meses de enero y Marzo.

- **Prestigio del viñedo**

Muy importante para la decisión final de la compra si muchos de los atributos anteriores son similares, consiste en optar por la tradición. Es más confiable realizar la compra a un fundo que cuenta con mayor experiencia, que uno nuevo del cual se conoce poco del éxito de su producción.

- **Variedad de productos**

Los fundos más grandes poseen una mayor extensión de terrenos que puede utilizarse en el cultivo de distintos tipos de uva, esta variedad otorga al cliente

una mayor decisión debido a que puede elegir de varios tipos de producto en un solo punto de venta

Considerando lo expuesto anteriormente y así como lo explicado en los capítulos anteriores, el lienzo de la estrategia actual de agrícola San Diego Vs el lienzo de la industria, se aprecia en la Tabla 7.1

Tabla 7.1.

Lienzo de la estrategia actual vs el Lienzo de la industria

Atributo	Agrícola San Diego	Industria
Precio	5	5
Calidad del producto	8	6
Disponibilidad Anual del Producto	6	5
Prestigio del Viñedo	5	6
Variedad de productos	3	5

Fuente: Elaboración propia

Podemos apreciar que Agrícola San Diego, se diferencia actualmente de la industria en la calidad del producto (Dado el Benchmark) y la disponibilidad anual de producción, esto viene

sustentado por el número de cosechas de uva realizada por la empresa en el año.

7.3.1.2. Matriz (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear)

Es una herramienta que nos permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto / servicio.

Habiendo realizado la puntuación de cada uno de los atributos de los productos de la empresa y siguiendo el criterio de “Eliminar lo innecesario, reducir lo irrelevante, aumentar lo importante y generar lo valioso”, presentamos la Matriz ERIC, para la Uva de Agrícola San Diego (ver Tabla 7.2).

Tabla 7.2**Matriz ERIC**

ELIMINAR	INCREMENTAR
	Precio Disponibilidad del producto
REDUCIR	CREAR
Variedad de productos	Lavado y embolsado del producto Entrega del producto en las instalaciones del cliente Imagen Uva Premium

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto

- **Reducir Variedad de productos**

A diferencia de los Fundos más grandes que ofrecen una mayor diversidad de productos, la propuesta del océano azul descansa en ser especialistas en la producción de un solo tipo de Uva, aprovechando las bondades organolépticas del producto.

- **Incrementar Disponibilidad del producto**

Empleando los terrenos sin utilizar 2.3 Hectáreas a fin de que sea viable la producción de un mayor volumen de uvas y aprovechar el incremento constante en la demanda anual de este producto.

- **Incrementar el precio**

Contamos con la certeza de que se trata de un producto con una calidad más alta que el resto de los productos de la competencia, no resultaría una mala idea incrementar el precio del producto, de esta manera se puede autofinanciar las facilidades generadas con la aplicación de la estrategia Océano Azul.

- **Lavado y embolsado del producto**

En la mayoría de fundos de uva a nivel nacional la uva se distribuye “al barrer” esto significa que la uva se obtiene

en javas y lista para la distribución, lo que se propone es el lavado de la uva previo a la entrega y el embolsado del producto al vacío, en teoría listo para el consumo.

- **Entregar Producto en las instalaciones del cliente.**

Es importante brindarle al intermediario un valor adicional comparativamente con el resto de la competencia.

La propuesta propone realizar la distribución de manera directa hacia el comprador del distribuidor, ahorrando este la manipulación del producto y asegurando la entrega en tiempos apropiados.

Expuesto lo anterior, podemos expresar el lienzo de la industria y de la empresa, tomando en consideración la estrategia del océano azul, revisemos a continuación el Cuadro 7.1.

Cuadro 7.1

Nuevo Lienzo de la Estrategia / Mercado de Uva de mesa

Fuente: Elaboración propia

7.4. Matrices de Formulación Estratégica

A continuación presentaremos las matrices clásicas para la formulación de estrategias.

7.4.1. Matriz FODA

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA o DOFA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats)⁶⁹

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro⁷⁰

Teniendo en consideración las Matrices EFI y EFE, procedemos a realizar el análisis FODA de Agrícola San Diego, revisémosla Tabla 7.3

⁶⁹ Joaquín Casanovas Sanz. [«Cómo debe ser el análisis antes de tomar una decisión importante»](#).

⁷⁰ [↑ «Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes»](#) Ministerio de Fomento de España

Tabla 7.3

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Producto de Calidad: Uva de Calidad.	D1: Alta Rotacion del Personal.
	F2: Alianzas con Proveedores (Farmagro)	D2: Única unidad de Negocio.
	F3: Pozo Natural de Agua y Riego Tecnificado	D3: No existe desarrollo en gestión comercial.
	F4: Solvencia de Accionistas	D4: Ausencia de Plan Estrategico.
		D5: Numero reducido de Clientes.
OPORTUNIDADES		
O1: Desarrollo de Productos Derivados	Penetracion en el Mercado F1/O2,O4,O5 Aumento de Promoción y Aumento de Producción Desarrollo de Producto F1,F4/O1,O4 Creacion de productos nuevos e innovadores	Diversificación No Relacionada D2,D3,D5/O1,O2,O4,O5 Aumentar el Mix de productos / Diversas fuentes diversas de ingresos
O2: Crecimiento de la producción de uva		
O3: Apoyo del estado al mercado agrícola		
O4: Terrenos de cultivo sin utilizar		
O5: Desconocimiento de la Cepa		
O6: Inflacion		
AMENAZAS		
A1: Sindicalizacion del personal	Integración hacia atras F2/A2 Desarrollar alianzas comerciales con proveedores. Desarrollo de Producto F1,F3, F4/A3 Relacionados con la produccion de Nuevas Cepas	Integración hacia adelante D2,D3,D5/A3 Compra de Canales de Distribución
A2: Fenomenos Climatológicos y Plagas		
A3: Desarrollo de Cepas por la Competencia		
A4: Tipo de Cambio		

Fuente: Elaboración propia, basados en las Matrices EFI y EFE

Estrategias FO:

- **Penetración en el Mercado:**

Aprovechando la Calidad del producto (F1) y en sincronía con el crecimiento de la producción de la uva (O2), las 2.3 hectáreas de terreno sin utilizar (O4) y el desconocimiento por parte del mercado de las bondades de la Cepa (O5), obtenemos como resultado la

estrategia de Penetración, la cual nos llama a poder incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que ya opera⁷¹

- **Desarrollo de Producto:**

Al reunir la calidad del producto (F1), La Solvencia del accionista Mayoritario (F4), junto con las oportunidades de Desarrollar productos derivados (O1) y las hectáreas de terrenos sin utilizar, resultaría viable el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, esto implica el desarrollo de ingeniería de producto y desarrollo de mercado⁷²

Estrategias FA:

- **Integración Horizontal:**

Al realizar la conjugación de la fortaleza Desarrollar Alianzas con Proveedores (F2), junto con la debilidad fenómenos climatológicos y plagas (A2) es muy posible contrarrestar las posibles dificultades que pudiera tener el asegurar la producción, si bien es cierto existe

⁷¹ <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2d.htm>

⁷² https://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_de_un_nuevo_producto

un vínculo bastante estrecho entre Agrícola San Diego y Farmagro, no existe una integración horizontal, el menos de manera formal.

- **Desarrollo de Producto:**

Al unir la Calidad del producto (F1), con la fortaleza Pozo de Agua natural y Riego Tecnificado (F3) y la Solvencia del Accionista (F4), junto con la Amenaza de Desarrollo de Cepas por parte de la competencia (A3), resulta muy interesante como la empresa podría desarrollar nuevos tipos de cepa de Uva, tal vez mas aromáticos que se prueben y se envíen al mercado.

Estrategias DO:

- **Diversificación No relacionada:**

Esta estrategia nos permite enfrentar nuestras debilidades de una manera muy positiva. Frente a un único producto comercializado (D2), el inexistente desarrollo comercial (D3) y el número reducido de clientes (D4) podemos empezar a producir derivados de la Uva, sino también como productos procesados como el Pisco, Vino, Vinagre, etc., que permitan ampliar el mix de producto de manera

que existan distintas fuentes generadoras de ingresos que permitan aprovechar al máximo el desarrollo de estos mismo productos (O1) conjuntamente con el crecimiento de la producción de la Uva (O2), para esto se tendrán terrenos disponibles para la producción cuando se necesite más capacidad (O4) y como resultado final el consumidor podrá conocer que el insumo, la Cepa en sí, es de Calidad (O5).

Estrategias DA

- **Integración Hacia Adelante:**

De la intersección de las debilidades (D2) Única unidad de negocios, junto con (D3) No existe Desarrollo en gestión comercial y (D5) Número reducido de Clientes, unidos a (A3) Desarrollo de cepas por parte de la competencia, es posible que se compren canales de venta, que aseguren un retorno apropiado de ingresos para hacer frente al posible ataque de la competencia con la nueva Cepa.

7.4.2. Matriz PEYEA

La matriz PEYEA o de posición estratégica modela las estrategias más adecuadas dado el análisis de diversos factores: estrategias agresivas, conversadoras, defensivas o competitivas. Para poder determinar los insumos de la matriz, ha sido necesario determinar previamente las variables que incluyan FF (Fuerza Financiera), VC (Ventaja Competitiva), EA (Estabilidad del Ambiente) y FI (Fuerza de la Industria), las cuales mostramos a continuación en la tabla 7.4:

Tabla 7.4**Insumos para la elaboración de la Matriz PEYEA**

Fuerza Financiera
Liquidez
Rendimiento Patrimonial
Apalancamiento

Fuerza de la industria
Potencial Crecimiento
Formalidad y Acceso al credito
Productividad

Ventaja Competitiva
Calidad del producto
Alianzas Estrategicas
Desarrollo tecnologico

Estabilidad del Ambiente
Variacion Demanda
Tasa de inflacion
Tipo de Cambio

Fuente : Elaboración Propia

Una vez identificadas las variables procedemos a asignar la puntuación de acuerdo a lo que indica la teoría y obtenemos un promedio por cada ITEM, el mismo que sumamos en cada eje de

abscisas y ordenadas, con lo cual es posible ubicarlo en el plano cartesiano, obteniendo la estrategia que se presenta en la Tabla 7.5.

Tabla 7.5

Matriz PEYEA

Fuerza Financiera			
Liquidez	1		
Rendimiento Patrimonial	1		
Apalancamiento	5		2.33
Fuerza de la industria			
Potencial Crecimiento	4		
Formalidad y Acceso al credito	2		
Productividad	4		3.33
Ventaja Competitiva			
Calidad del producto	-1		
Alianzas Estrategicas	-2		
Desarrollo tecnologico	-2		-1.67
Estabilidad del Ambiente			
Variacion Demanda	-1		
Tasa de inflacion	-1		
Tipo de Cambio	-3		-1.67

Fuerza Financiera + Estabilidad Interna
Ventaja Competitiva + Fuerza industria

0.67 Eje X
1.67 Eje Y

Fuente: Elaboración propia

Para este caso, la teoría nos indica que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración

horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa⁷³.

7.4.3. Matriz Interna Externa

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz⁷⁴.

Revisemos a continuación la ponderación de los datos a fin de poder hallar la Matriz, revisemos la tabla 7.6

⁷³ <http://planestrategy.blogspot.pe/2011/08/matriz-pee-matriz-de-la-gran.html>

⁷⁴ <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

Tabla 7.6**Insumos para la elaboración de la Matriz Interna Externa**

		Peso	Puntuacion	Ponderado
FORTALEZAS	Producto de Calidad: Uva de Calidad.	0.15	4	0.6
FORTALEZAS	Alianzas con Proveedores (Farmagro)	0.15	4	0.6
FORTALEZAS	Pozo Natural de Agua y Riego Tecnificado	0.1	3	0.3
FORTALEZAS	Solvencia de Accionistas	0.05	3	0.15
DEBILIDADES	Alta Rotacion de Personal	0.15	1	0.15
DEBILIDADES	Única unidad de Negocio	0.1	2	0.2
DEBILIDADES	No existe desarrollo en gestión comercial.	0.05	1	0.05
DEBILIDADES	Ausencia de Plan Estrategico	0.2	2	0.4
DEBILIDADES	Numero reducido de clientes	0.05	1	0.05
				2.5
OPORTUNIDADES	Desarrollo de Productos Derivados	0.2	1	0.2
OPORTUNIDADES	Crecimiento de la producción de uva	0.1	4	0.4
OPORTUNIDADES	Apoyo del estado al mercado agrícola	0.1	1	0.1
OPORTUNIDADES	Terrenos de cultivo sin utilizar	0.1	1	0.1
OPORTUNIDADES	Inflacion	0.05	1	0.05
OPORTUNIDADES	Desconocimiento de la Cepa (Intermediario)	0.2	1	0.2
AMENAZAS	Sindicalizacion del personal	0.05	4	0.2
AMENAZAS	Fenomenos Climatológicos y Plagas	0.1	2	0.2
AMENAZAS	Desarrollo de Cepas por la Competencia	0.05	1	0.05
AMENAZAS	Tipo de Cambio	0.05	1	0.05
				1.55

Fuente: Elaboración propia .Matrices EFI y EFE.

La Puntuación Obtenida por Agrícola San Diego es de 2.5, en el cuadrante de Factores Internos y de 1.55 en el de Factores Externos, Al ubicar estos puntos dentro de la Matriz, el resultado es “Eliminar”, revisemos la Cuadro 7.2

Cuadro 7.2**Ubicación de Agrícola San Diego en la Matriz Interna Externa**

Fuente: Elaboración propia. Matrices EFI y EFE.

7.4.4. Matriz BCG

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por el Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por el presidente de la citada consultora, Bruce D. Henderson, en 1973. Se trata de una

herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio⁷⁵

Para poder determinar la posición de agrícola San Diego en la Matriz BCG, utilizaremos los datos obtenidos de crecimiento y participación en el mercado.

Observemos la Tabla 7.7, donde se detalla la participación de Agrícola San Diego, teniendo en consideración la producción nacional.

Tabla 7.7

Participación de Agrícola San Diego en el Mercado Nacional

Item / Años	2013	2014	% Crec	2015	% Crec
Produccion de Uva a Nivel Nacional TNM	493,244	515,939	4.60%	597,622	15.83%
Produccion de Uva Agricola San Diego TNM	450	522	16.00%	816	56.32%
% Participacion en la produccion	0.091%	0.101%		0.137%	

Fuente: Elaboración propia.

⁷⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG

Agrícola San Diego, cuenta con una participación de 0.137% con relación a la producción nacional, lo cual se representa en una baja participación en el mercado, así mismo el crecimiento porcentual que presento del ejercicio 2014 al 2015 fue de 56.32%, frente al 15.83% del total de la industria, lo cual la ubica con un crecimiento por encima del promedio.

Agrícola San Diego cuenta con baja participación, sin embargo con buenos indicadores de crecimiento. Es por esta razón que el grupo la ubica en el cuadrante “Incógnita”, veamos la Cuadro 7.3

Cuadro 7.3 : Matriz BCG Agrícola San Diego

Fuente: Elaboración propia.

Al revisar la teoría, observamos que esta sugiere reevaluar la estrategia ya que podría convertirse en una estrella o un perro

7.4.5. Matriz de la Gran Estrategia:

Todas las organizaciones pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes, la Matriz de la Gran Estrategia se basa en dos dimensiones de valoración, la posición competitiva y el crecimiento del mercado⁷⁶.

El crecimiento de agrícola San Diego se encuentra por encima del promedio de la industria.

Del lado de la posición, podemos mencionar que agrícola San Diego a pesar de contar con ventajas competitivas en la industria, no las explota ni las ofrece, lo cual hace que los resultados de su valoración en el mercado sean pobres. A continuación revisemos el cuadro 7.4, donde se muestra la Matriz de la Gran Estrategia. Rápido Crecimiento. Baja Posición Competitiva.

⁷⁶ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>

Cuadro 7.4

Matriz de la Gran Estrategia

Tomado de : <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>

En la figura 7.2, se aprecia que las estrategias apropiadas para este cuadrante serían Desarrollo de Mercado, Penetración de Mercado, Desarrollo de Producto, Integración Horizontal, Desinversión o Liquidación.

7.5. Resumen de las Estrategias Presentadas

Revisemos a continuación la tabla resumen de las estrategias, revisemos la Tabla 7.8.

Tabla 7.8

Resumen de Estrategias

	Diversificación	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto	Integración	Desarrollo de Mercado	Desinversión Liquidación
Matriz Eric		X	X			
Matriz FODA	X	X	X	X		
Matriz Peyea	X	X	X	X	X	
Matriz Interna y Externa						X
Matriz de la Gran Estrategia		X	X	X	X	X
Matriz BCG		X				

Fuente : Elaboración propia

Podemos apreciar que 5 de las 6 matrices, coinciden con estrategias agresivas; Penetración de Mercado y Desarrollo de producto, seguidos de integración y Desinversión con 2 coincidencias, corresponderá al desarrollo de los siguientes capítulos el poder seleccionar la estrategia apropiada a desarrollar.

CAPÍTULO VIII

En este capítulo revisaremos las principales matrices y criterios de selección, emplearemos el método de los escenarios y la MPEC (Matriz de Planeación estratégica cuantitativa) y analizaremos la estrategia seleccionada y la contingente.

8. Criterios de selección

Para determinar los criterios de selección, es necesario dividirlos bajo los siguientes conceptos:

- **Criterio de adecuación:** en qué medida las estrategias se adaptan a la situación identificada en el análisis estratégico.
- **Criterio de factibilidad:** grado en que la estrategia funcionará en la práctica.
- **Criterio de aceptabilidad:** valorar la medida en que las consecuencias derivadas de cada estrategia son aceptables.

Revisemos a continuación la Tabla 8.1.

Tabla 8.1

Criterios de selección

Adecuación ¿ Se alinea con la Misión de la Empresa? ¿ Se alinea con la Visión de la Empresa? ¿ Se alinea con los Objetivos de la Empresa?
Factibilidad ¿ La empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar esta estrategia? ¿ La empresa cuenta con la capacidad humana para implementar esta estrategia? ¿ La empresa opera en un mercado donde se pueda desarrollar esta estrategia?
Aceptabilidad ¿ La empresa puede verse perjudicada con esta estrategia? ¿ Es posible que la estrategia conlleve a pérdidas si no funciona?

Tomado de: es.slideshare.net

8.1. Matriz de Selección

Aplicando los criterios de selección señalados líneas arriba y tomando en consideración los KPIs de los objetivos de la empresa, hemos determinado en reuniones a profundidad con la Gerencia General la Matriz de selección, la misma que apreciamos a continuación en la Tabla 8.2.

Tabla 8.2

Matriz de selección

KPI	Ponderacion	Diversificacion		Penetracion de Mercado		Desarrollo de Producto		Integracion		Desarrollo de Mercado		Desinversion Liquidacion	
		Peso	Ponderado	Peso	Ponderado	Peso	Ponderado	Peso	Ponderado	Peso	Ponderado	Peso	Ponderado
Incrementar la utilidad	40%	8	3.2	8	3.2	7	2.8	5	2	7	2.8	1	0.4
Incrementar las ventas	30%	9	2.7	9	2.7	8	2.4	4	1.2	7	2.1	1	0.3
Disminucion de Costos	20%	3	0.6	3	0.6	2	0.4	3	0.6	7	1.4	1	0.2
Optimizacion de Cultivo	10%	7	0.7	8	0.8	8	0.8	4	0.4	5	0.5	1	0.1
	100%		7.2		7.3		6.4		4.2		6.8		1

Fuente: Elaboración Propia en coordinación con el Gerente General de la empresa

Al realizar el análisis de esta Matriz, podemos apreciar que de las estrategias evaluadas, son 3 las que consiguen puntuaciones considerables; la primera es penetración de Mercado con 7.3; Aparecen también con relevancia las estrategias de Diversificación con 7.2 y Desarrollo de Mercado con 6.8

8.2. Método de Escenarios

El método de los escenarios, busca posicionar a la empresa y la implementación de sus estrategias en posibles escenarios futuros para poder determinar la confiabilidad de las mismas dadas situaciones diferentes a las esperadas. Puntualmente sirve para determinar si una estrategia puede ser

útil para la empresa y mantener los lineamientos de su misión, visión y objetivos ante diferentes situaciones definidas por fuerzas externas no controlables para la empresa: fuerzas de mercado, políticas, económicas, etc.

El futuro lo clasificamos en dos escenarios posibles, y determinamos las posibles variantes que pudieran desarrollarse en él.

Un escenario es hipotético (describe algún futuro posible), es selectivo (representa algunos aspectos de la realidad), es limitado (contiene un número determinado de variables) y está conectado (interconexión entre situaciones). Los escenarios también pueden valorarse en términos de probabilidad.

8.2.1. La construcción de la base

La construcción de la base tiene por objeto diseñar una representación del estado actual del sistema formado por la empresa y su entorno. A partir de tal representación se llevará a cabo el estudio prospectivo.

El proceso para la construcción de la base consta de tres puntos fundamentales:

- Identificación territorial y el ámbito temporal.-

El horizonte territorial hace referencia normalmente a la zona donde competimos. El horizonte temporal para la construcción de una base no debe ser un periodo de tiempo ni muy largo ni muy corto, para el caso de agrícola San Diego la **identificación territorial será el Perú y el ámbito temporal será de 5 años.**

- Elección de las variables. El proceso a desarrollar se inicia con la confección de un listado de las variables clave, que son las que van a influir en el futuro, para esto hemos seleccionado las variables del análisis externo, las cuales presentamos a continuación en la Tabla 8.3:

Tabla 8.3**Variables para la selección de los escenarios**

Variable
Crecimiento Economico del Peru
Aumento Consumo de Uva y Derivados
Marco legal
Inflacion
Depreciacion de la moneda
Costo Mano de Obra
Tendencias de consumo saludable
Desempleo
Cambios Climaticos
Inversion en tecnologia

Fuente: Elaboración propia, Fuente Análisis Externo

8.2.2. Descripción de los escenarios considerados**Escenario 1:**

Definimos el escenario Nro. 1, como un escenario, con buen crecimiento económico tipo de cambio a la estable, manteniendo el crecimiento en el consumo de uva (Gustos y preferencias del consumidor) y un fenómeno del niño de efecto moderado. Del lado político y venidero el año electoral se aprecia la elección de un candidato conservador que asegure un ambiente político estable con

apoyo a la agricultura y al sector exportador, estas tendencias se mantienen durante todo el periodo de estudio

Escenario 2:

El Escenario 2, nos muestra un crecimiento económico por debajo de lo esperado, con un ligero incremento en los gustos y preferencias del consumidor, con un fenómeno del niño con considerables efectos negativos sobre la economía y la agricultura del país, con un tipo de cambio que favorece a los exportadores (depreciación del nuevo sol). Del lado político y venidero el año electoral, se aprecia la elección de un candidato de corte populista, que sigue incentivando el apoyo a la agricultura y al sector exportador, esto sin embargo genera una reacción adversa sobre la inversión en tecnología y a mano de obra, ambas sufren un incremento en su costo, estas tendencias se mantienen durante todo el periodo de estudio

Revisemos ahora en la siguiente tabla, la síntesis de estos escenarios sobre las variables críticas para la empresa, veamos la Tabla 8.4.

Tabla 8.4
Posibles Escenarios Agrícola San Diego

Variable	Importancia	Escenario 1	Escenario 2
Crecimiento Economico del Peru	0.1	4.50%	1.00%
Aumento Consumo de Uva y Derivados	0.15	5%	7%
Marco legal	0.06	Se Mantiene	Se Mantiene
Inflacion	0.12	2%	5%
Depreciacion de la moneda	0.1	S/. 3.20	s/.3.6
Costo Mano de Obra	0.08	Se Mantiene	Se incrementa 10%
Tendencias de consumo saludable	0.12	Se Mantiene	Incrementa en 2%
Desempleo	0.06	6%	8%
Cambios Climaticos	0.12	Moderado	Muy Fuerte
Inversion en tecnologia	0.09	Se Mantiene	Disminuye 15%

Elaboración propia, Análisis Externo, en coordinación con el experto

8.2.3. Comparación de Estrategias con escenarios

Dados estos escenarios, es importante averiguar, como responde las estrategias desarrolladas en el capítulo anterior a cada uno de estos posibles futuros, así mismo poder determinar cuál de todas las estrategias seleccionadas es la que mejor desempeño posee en estos intervalos de tiempo, observemos la Tabla 8.5, donde se aprecia la comparación de estos escenarios con las posibles estrategias para Agrícola San Diego.

Tabla 8.5**Estrategia Seleccionada, Método de Escenarios**

	Diversificación	Desarrollo de Mercado	Penetración de Mercado
Escenario 1	X	X	X
Escenario 2	X		X

Fuente Elaboración propia

Considerando el método de Escenarios, se puede apreciar que las estrategias de Diversificación y Penetración de Mercado, son aplicables.

8.3. Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa

La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MCPE reúne los resultados de todos los análisis realizados (FODA, EFE, EFI e IE) para poder obtener una decisión más acertada y atractiva de la estrategia a seleccionar. De acuerdo con ello, se utilizarán los Factores Clave seleccionados en las matrices EFE y EFI manteniendo sus respectivas ponderaciones ya indicadas en el capítulo anterior.

Continuando con el Análisis, ingresaremos en la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa las siguientes estrategias:

- **Estrategia 1 / Penetración de Mercado:** “Ganar mayor participación de Mercado”
- **Estrategia 2 / Diversificación:** “Desarrollo de nuevos productos, derivados de la Uva”.

Introduzcamos la información en las matrices y observemos el resultado en la Tabla 8.6.

Tabla 8.6

Matriz Cuantitativa

		Peso	Diversificación		Penetración de Mercado	
			PA	Ponderado	PA	Ponderado
FORTALEZAS	Producto de Calidad: Uva de Calidad.	0.15	3	0.45	4	0.6
FORTALEZAS	Alianzas con Proveedores (Farmagro)	0.15			4	0.6
FORTALEZAS	Pozo Natural de Agua y Riego Tecnificado	0.1	3	0.3	3	0.3
FORTALEZAS	Solvencia de Accionistas	0.05	4	0.2	4	0.2
DEBILIDADES	Alta Rotación de Personal	0.15				
DEBILIDADES	Única unidad de Negocio	0.1	4	0.4		
DEBILIDADES	No existe desarrollo en gestión comercial.	0.05	4	0.2	1	0.05
DEBILIDADES	Ausencia de Plan Estratégico	0.2	4	0.8	1	0.2
DEBILIDADES	Numero reducido de clientes	0.05	3	0.15	1	0.05
Oportunidades	Desarrollo de Productos Derivados	0.2	4	0.8	1	0.2
Oportunidades	Crecimiento de la producción de uva	0.1	2	0.2	4	0.4
Oportunidades	Apoyo del estado al mercado agrícola	0.1	1	0.1	4	0.4
Oportunidades	Terrenos de cultivo sin utilizar	0.1	3	0.3	3	0.3
Oportunidades	Inflación	0.05				
Oportunidades	Desconocimiento de la Cepa (Intermediario)	0.2	3	0.6	4	0.8
AMENAZAS	Sindicalización del personal	0.05				
AMENAZAS	Fenómenos Climatológicos y Plagas	0.1	4	0.4	1	0.1
AMENAZAS	Desarrollo de Cepas por la Competencia	0.05	4	0.2	1	0.05
AMENAZAS	Tipo de Cambio	0.05				
				5.1		4.25

Fuente:

Elaboración

propia

De acuerdo al análisis realizado en la matriz MPEC y tomando en cuenta lo analizado en el capítulo anterior en las matrices EFE, EFI e Interna-Externa, se han seleccionado las siguientes estrategias:

- **Estrategia 1: Diversificación Puntuación (5.10)**

Se trata de una estrategia intensiva, y se propone una diversificación no relacionada, la cual supone la elaboración de productos relacionados con la vid.

Es importante para la toma de esta decisión poder tener en cuenta el crecimiento de estos productos en el mercado (Ver Anexos), así como el respectivo análisis Costo beneficio que representa su desarrollo.

- **Estrategia 2: Penetración de Mercado (4.25)**

También se trata de una estrategia intensiva y se encuentra relacionada con incrementar la participación de la empresa en los

mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos, atrayendo a los clientes de la competencia o atrayendo a clientes potenciales.

8.4. Descripción de la Estrategia Seleccionada

La estrategia Principal seleccionada, sería la estrategia de **diversificación**.

Esta estrategia se encontraría basada en la generación de nuevos productos derivados de la vid (Pisco, Vino, Vinagre y Pasas) cuyo mercado se encuentra en crecimiento y se desarrolla en una industria similar a la que el cliente conoce.

Esto no solo nos ayudaría a explotar las bondades de la Cepa que tiene la empresa, que actualmente se comercializa como uva de mesa, sino que también con los esfuerzos comerciales correctos podríamos obtener participación de mercado y obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo.

8.5. Descripción de la Estrategia Contingente

En el caso de que no se aplique la estrategia de diversificación, resulta interesante el desarrollo de la estrategia de Penetración de mercado a fin de ganar mayor participación en el mercado en el que se desenvuelve.

Este mismo tendría que basarse en la realización de esfuerzos comerciales en publicidad a fin de poder ensalzar las bondades de la Cepa de Agrícola San Diego y poder incrementar sus ventas y participación en la industria.

CAPÍTULO IX

En el presente capítulo revisaremos el mapa de la estrategia y los objetivos específicos según el mismo, de manera que asignemos indicadores para cada uno de los objetivos y propongamos las metas, iniciativas, las áreas responsables y el presupuesto a destinarse, así como también el cronograma de cada una de las actividades.

9. Implantación de la estrategia

9.1. Mapa de la Estrategia y Objetivos Específicos

Un Mapa Estratégico es una herramienta de la administración estratégica moderna, que permite alinear a todos los integrantes de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

A continuación, presentaremos un resumen de las principales perspectivas a considerarse, para describir la estrategia a desarrollar en agrícola San Diego.

- **Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento:**

Esta perspectiva involucra el desarrollo de los capitales humano, el desarrollo organizacional y de la transmisión de información. Ante ello, se busca lo siguiente:

- **Plan de Capacitación al Personal**

La nueva estrategia que desarrollará Agrícola San Diego, implica la aplicación de estrategias agresivas, que incluyen el desarrollo de nuevos productos y de procesos industriales en los que el personal de la empresa debe formar parte como pilar fundamental del desarrollo.

- **Fortalecimiento de competencias clave para la producción de los nuevos productos a implementar**

En esta nueva etapa Agrícola San Diego desarrollará Pisco, Vino, Pasas y Vinagre incrementando su número de productos ofertados de 1 a 5, esto requiere una fuerte inversión en términos financieros, así como en el Know How que conlleva el desarrollo de estos productos de una manera eficiente.

- **Implementación del uso de sistemas de información**

Es importante incursionar en el terreno de la tecnología, la cual brinda un soporte fundamental para el crecimiento de las ventas, seguimiento de clientes, hoja de ruta de los vendedores y el almacenamiento contable de los datos.

- **Perspectiva de Procesos Internos:**

La perspectiva de proceso interno involucra el proceso de gestión de la compañía en general, y cómo se desarrolla este ante las operaciones de la

empresa, los clientes, la innovación y otros procesos. Para la empresa este proceso involucra lo siguiente:

- **Despliegue Publicitario:**

La principal fuente y base del crecimiento de la compañía será la publicidad, es muy importante la elección de los medios de comunicación apropiados donde se maximice la sintonía de público objetivo, así como el mensaje que se pretende relacionar con el producto, este despliegue también incluye las promociones por redes sociales.

- **Creación y desarrollo del Área de Marketing y Ventas:**

Como Soporte para el despliegue publicitario es trascendental la elección de personal de ventas comprometido que efectivice los contactos con los clientes potenciales y les ofrezca el producto; La implementación del departamento realizara seguimiento a los esfuerzos de marketing y realizará las mediciones de ventas

- **Optimizar los procesos productivos y el uso de los activos**

Es importante la revisión de cada uno de los procesos analizados en la cadena de valor y optimizarlos; así como disminuir el alto ratio de capacidad ociosa en los terrenos de cultivo.

- **Desarrollo de Nuevos Productos:**

Es muy importante poder realizar la producción y desarrollo de los 5 productos que comercializaremos en la próxima temporada (Pisco, Vino, Pasas y Vinagre), estos tienen que pasar por altos estándares organolépticos, los mismos tienen que estar acorde con la calidad de la Cepa que comercializa la empresa.

- **Perspectiva Cliente:**

La perspectiva del cliente o mercado involucra la propuesta de valor que intenta ofrecer la empresa hacia sus consumidores, la cual apunta a

enfocarse hacia ciertos clientes como “Target Market” y estar altamente enfocada en la calidad de atención al cliente, esta se define de la siguiente manera:

- **Promociones:**

Implementación de servicios delivery (uva) tienen que ser la tendencia para la nueva estrategia que va a desarrollar San Diego, esto generara un alto nivel de recordación de la marca y puede incrementar su nivel de idealización.

- **Brindar productos con una alta percepción de Calidad:**

Las labores de marketing, deben realizar esfuerzos por exaltar las bondades y cualidades de estas características que posibiliten certificaciones nacionales, esto incluye a su vez los esfuerzos de presentar al producto completamente limpio y en teoría listo para el consumo.

- **Beneficios Únicos para los clientes:**

Realizar campañas promocionales tales como invitaciones a cursos de catas de vino, talleres de cultivo eficiente de uva de mesa y preparación de Vino son vitales para poder desarrollar eficientemente la estrategia de la empresa.

- **Perspectiva Financiera:**

La perspectiva financiera o de resultado involucra los resultados de las operaciones de la empresa y su impacto en sus Stakeholders, son los resultados tangibles de la ejecución de la estrategia, mencionaremos a continuación sus principales implicancias.

- **Ganar Participación de mercado nacional**

La misma que propone elevar los niveles de participación de la producción de uva a 0.20% del total de producción nacional.

- **Incrementar los niveles de utilidad**

Obtener en primera instancia una rentabilidad positiva, para obtener una rentabilidad del 12% sobre el patrimonio hasta el año 2020.

Estas medidas se encuentran alineadas en eficiencia y calidad así como la generación de valor, revisemos el Mapa de la Estrategia de Agrícola San Diego en la Tabla 9.1.

Tabla 9.1

Mapa de la Estrategia – Agrícola San Diego

Fuente : Elaboración Propia, en coordinación con el Gerente General de la Empresa

9.2 Indicadores, metas, costos y responsables para cada uno de los objetivos específicos

Revisemos cuidadosamente la Tabla 9.2, que contiene las principales metas indicadores, costos y responsable de cada uno de ellos.

Tabla 9.2: Principales metas, indicadores, costos y responsables del Plan Estratégico

Financieros	Indicadores	Meta	Acciones	Costo	Responsable
Incrementar los Niveles de Utilidad	25%	0.13%	Limites determinados por La gerencia general, de acuerdo a la estrategia de Penetracion de mercado		Gerencia General
Ganar participacion en el Mercado Nacional	Produccion uva de Mesa Produccion uva del pais	0.08%	Limites determinados por La gerencia general, de acuerdo a la estrategia de Penetracion de mercado		Gerencia General
Cientes					
Brindar Productos con una alta percepcion de calidad	(Volumen de Ventas productos Nuevos) / (Volumen de ventas total de la empresa)	13%	Obtener un reconocimiento de nuestra cepa por el Conocido Empresario pisquero Johnny Schuler a través de un publireportaje en su programa "Por las rutas del Pisco"	S/. 14,500	Gerencia General
			Participar intensivamente en por lo menos 2 Ferias al año que realiza Provid (Productores de Uva de mesa del Peru). Se mostrará productos como Pisco, Vino y Uva.	S/. 27,890	Departamento de Marketing y Ventas
			Realizar la publicidad del producto por medios Virtuales y Selectivos (Redes Sociales, Conseguir Notas de Prensa en Diarios Gestion, Revista Cosas Hombre y Revista "El Pisco es Peru") .Inversion de carácter trimestral.	S/. 87,655	Departamento de Marketing y Ventas
			Destinar el primer lote de 200 botellas de Pisco y 100 botellas de vino de manera gratuita, a las principales autoridades y personalidades conocedoras del mercado del Pisco en Cañete	S/. 12,998	Gerencia General
Promociones	# Clientes Nuevos Total de Clientes		Ofrecer Servicio Delivery (arrendar vehículo para la distribución, por pedido)	S/. 18,000	Departamento de Marketing y Ventas
Beneficios Exclusivos para los clientes Premium	Incremento Vtas Clientes Premium / Gasto Publicitario	6	Realizar la invitacion a Clientes de Alto valor a Cursos de cata de Vino y cultivo de uva.	S/. 43,900	Departamento de Marketing y Ventas
			Distribucion de vales de descuento en consumo para los Gerentes y Jefes de Venta de empresas compradoras	S/. 4,600	Gerencia General
			Entrega de Botella de Vino o Pisco Decorativa que representa el inicio de cada campaña anual	S/. 1,000	Gerencia General

Tabla 9.2: Principales Metas Indicadores, costos y responsables del Plan Estratégico.... Continuación

Procesos Internos				
Optimizar los procesos productivos y el uso de activos	Utilidad Bruta / Ventas	Mayor a 55%	Realizar la distribucion de los terrenos de cultivo, en funcion a que proporcion se destinara al uso y desarrollo de cada producto	S/. 450
			Contratar consultoria externa especializada en procesos de produccion que determine los parametros optimos de funcionamiento	S/. 22,500
			Desarrollo y cultivo de Cepa propia en cultivos de la empresa (sin necesidad de Importacion)	S/. 13,600
Despliegue Publicitario Intensivo	Numero de Medios publicitarios empleados	5	Contratacion de Medios Radiales, televisivos y Prensa Escrita	S/. 214,000
			Creacion de Pagina Web e incursion en medios Virtuales	S/. 3,500
			Entrega de los Productos a consignacion (Uva de Mesa, Pisco, Vino, Pasas y Vinagre) En principales Centros Comerciales	S/. 87,000
Desarrollo de Productos Nuevos	Nuevos Productos Lanzados al Mercado	5	Realizar estudio de marketing, que incluya investigaciones, el desarrollo del producto y marca	S/. 6,900
			Contratacion de Enologo para la fabricacion de Piscos,Vinos y Vinagres	S/. 72,000
			Contratacion de Ingeniero Agronomo para la produccion de Pasas y Uva	S/. 72,000
			Compra de Maquinaria para el desarrollo de la produccion	S/. 207,800
			Compra de botellas y envases para la distribucion de los productos	S/. 12,840
			Contratacion de Personal adicional para el desarrollo de la produccion	S/. 24,000
			Obtencion de registros y licencias Sanitarias	S/. 3,002
Creacion y desarrollo del Area de Marketing y Ventas	Implementacion del Area	Si	Implementacion de espacio fisico en las oficinas de la empresa	S/. 4,500
			Contratacion de Personal para Marketing y Ventas	S/. 132,000

Tabla 9.2: Principales Metas Indicadores, costos y responsables del Plan Estratégico.... Continuación

Aprendizaje y Crecimiento					
Plan de Capacitacion personal	Aprobacion del Plan de capacitacion por le directorio	100% Personal	Desarrollo del Plan de Capacitacion, en nuevos productos, Nuevas Practicas y experiencia al cliente	S/. 4,600	Gerencia general
			Desarrollo de Sesiones de coaching	S/. 10,800	Administracion
			Evaluaciones Trimestrales en suficiencia de la posicion		Administracion
Fortalecimiento de competencias clave para la produccion de los nuevos productos a comercializar	Culminacion de los cursos inscritos	S/M	Participacion de la Gerencia General de la empresa en cursos especializados sobre la produccion de Pisco, vino, vinagre y Pasas	S/. 7,800	Administracion
			Cursos de administracion de personal para la gestion de Talento y el manejo de equipos de trabajo Multidisciplinarios	S/. 3,000	Administracion
Implementar el uso de sistemas de informacion	Implementacion de los Softwares electronicos	S/M	Contratacion de sistemas de informacion que sirva para almacenar los historicos de venta y datos contables	S/. 5,400	Departamento de Marketing y Ventas
			Desarrollo de una plataforma Virtual para la compra de los productos desde aplicaciones moviles	S/. 3,000	Departamento de Marketing y Ventas
				S/. 1,121,235	

Elaboración propia, en coordinación con el Gerente General de la empresa

La suma de toda esta inversión asciende a S/. 1'121,235 (Un ciento veintiumil doscientos treinta y cinco soles), en el año 2016, s/. 647,609 (seiscientos cuarenta y siete mil seiscientos nueve), en el año 2017 y de s/. 575,609 de los ejercicios 2018 en adelante.

9.3 Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos, estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos)

A continuación, presentaremos algunas iniciativas que van a poder permitir desarrollar las estrategias descritas con anterioridad

Perspectiva Clientes.- Brindar productos con una alta percepción de calidad

- **Obtener un reconocimiento de la cepa por el Conocido Empresario Pisquero Johnny Schuler a través de un publrreportaje en su programa "Por las rutas del Pisco".**

Aprovechar la relación que existe entre el Experto y Johnny Schuler a fin de poder llevar a cabo una visita a

las instalaciones de la empresa, degustación de los productos (Uva de mesa, Pisco y Vino) y realizar un publrreportaje en el programa televisivo “Por las Rutas del Pisco” emitido en el canal de televisión del estado. Esto servirá para que la población local y los principales clientes tengan plena conciencia y confianza de la calidad y bondades que los productos de Agrícola San Diego tienen para ofrecer a su paladar; en coordinación con el experto se ha determinado que llevar a cabo esta actividad representa una inversión de s/. 14,500 (Catorce Mil Quinientos Soles) y el responsable de la ejecución y seguimiento sería la Gerencia General de la empresa.

- **Participar intensivamente en por lo menos 2 Ferias al año que realiza Provid (Productores de Uva de mesa del Peru). Se mostrará productos como Pisco, Vino y Uva.**

Existen dos ferias principales en las cuales vienen participando los principales competidores de la empresa y estas son: La Feria de Cañete que tiene un proceso de duración de una semana y empieza a finales del mes de Agosto y la vendimia de Ica que se desarrolla las primeras semanas de Marzo. Estos procesos incluyen la separación de un stand comercial, contratación temporal del personal de ventas, así como el desarrollo de publicidad básica para el éxito de la campaña. En coordinación con el experto y la Gerencia General de la empresa se tiene programado destinar s/. 27,890 (Veinte y siete mil ocho cientos noventa soles) de los cuales se emplearan PEN 8,300 para la feria de Cañete y el saldo restante en la vendimia de Ica. El departamento responsable de la ejecución y

seguimiento de esta actividad, será el nuevo Departamento de Marketing y Ventas, en vista de que la producción de Pisco y Vino se darán a partir del 2017, estamos “provisionando” contablemente el gasto total.

- **Realizar la publicidad del producto por medios Virtuales y Selectivos (Redes Sociales, Conseguir Notas de Prensa en Diarios Gestión, Revista Cosas Hombre y Revista "El Pisco es Peru"). Inversión de carácter trimestral.**

Las labores de promoción deben estar orientadas hacia medios de comunicación dirigidos a nuestro público objetivo; dentro de este orden de ideas estamos eligiendo los diarios “Gestión”, la revista “Cosas Hombre” y la revista “El Pisco es Perú”; la periodicidad de estas publicaciones, serán de corte trimestral y representan una ejecución de gasto anual

de s/. 87,655 (Ochenta y siete mil seis cientos cincuenta y cinco soles).

- **Destinar el primer lote de 200 botellas de Pisco y 100 botellas de vino de manera gratuita, a las principales autoridades y personalidades conocedoras del mercado del Pisco en Cañete.**

Dentro de las labores de promoción y con la finalidad de incrementar los niveles de recomendación del producto se tiene previsto destinar 200 botellas de Pisco y 100 botellas de vino, de la primera cosecha de manera gratuita a principales autoridades del distrito de Cañete; dentro de esta relación se está incluyendo a alcaldes, funcionarios públicos, gerentes de instituciones financieras y jefaturas de la policía local. El área responsable de la ejecución y seguimiento de la actividad será la Gerencia General, se tiene previsto un presupuesto de s/. 12,998 (Doce mil novecientos noventa y ocho soles).

- **Realizar estudio de marketing, que incluya investigaciones, el desarrollo del producto y marca**

Se tiene previsto la contratación de los servicios de un profesional de Marketing, a fin que pueda desarrollar los procesos relacionados a la investigación del mercado, definición de publico objetivo y generación de la marca, esta actividad cuenta con un presupuesto de s/. 6,900 soles y los responsables de la selección contratación y aprobación del modelo, serán los representantes del nuevo Departamento de Marketing y Ventas.

Sin perjuicio a lo programado el grupo ha desarrollado en los Anexos 10, 11, 12, 13 y 14, la propuesta de la generación de la Marca para agrícola San Diego, así como el desarrollo del proceso productivo de las 4 lineas de productos a considerarse : Pisco, Vino, Pasas y vinagre

Perspectiva Clientes.- Promociones

- **Ofrecer Servicio Delivery (arrendar vehículo para la distribución, por pedido)**

Para poder incrementar el servicio hacia nuestros clientes es importante ofrecer la opción de Delivery que incluye la distribución del producto Uva de Mesa hacia las instalaciones del cliente. Se tiene destinado para esta actividad un presupuesto de s/. 18,000 anuales (Diez y ocho mil soles) considerando el servicio de Flete, así como el lavado y embolsado del producto.

Perspectiva Clientes.- Beneficios exclusivos para clientes Premium

- **Realizar la invitación a Clientes de Alto valor a Cursos de cata de vino y cultivo de uva.**

En primera instancia se tiene que identificar a los clientes de alto valor de la empresa, para luego brindarles capacitaciones orientadas a sus necesidades.

Dentro de estas capacitaciones y las más solicitadas al criterio del experto se encuentran presentes las de Cata de Pisco y Vino y las de implementación y nuevas técnicas en el cultivo de la Uva de mesa y derivados. Si bien es cierto no podemos predecir con exactitud aun los gustos y preferencias de nuestros clientes debido a que sus necesidades son diversas; podemos determinar un límite máximo presupuestario para la ejecución de esta actividad, la misma que asciende a s/. 43,900 por año (Cuarenta y tres mil novecientos soles). La frecuencia de estas capacitaciones sería máximo de 2

veces al año y los encargados de la ejecución de esta sería el nuevo Departamento de Marketing y Ventas.

- **Distribución de vales de descuento en consumo para los Gerentes y Jefes de Venta de empresas compradoras.**

Con la finalidad de incrementar los niveles de compra por parte de nuestros clientes y promover la lealtad de estos últimos se tiene previsto la distribución de vales de descuento y/o invitaciones para eventos deportivos y artísticos. Para esta actividad se tiene previsto la inversión de s/. 4,600 (Cuatro mil seis cientos soles) y el responsable de esta actividad será la Gerencia General de la empresa.

- **Entrega de Botella de Vino o Pisco Decorativa que representa el inicio de cada campaña anual.**

Al terminar los procesos de elaboración de Pisco y Vino y previa a la campaña de distribución de producto

en el mercado se tiene prevista la entrega de una botella de Pisco y Vino para los principales clientes de Agrícola San Diego; se tiene previsto un presupuesto de s/. 1,000 (Mil nuevos soles) para el desarrollo de esta actividad y el área responsable para la ejecución de esta actividad será la Gerencia General.

Procesos Internos.- Optimizar los procesos productivos y el uso de activos.

- **Realizar la distribución de la producción en función al uso y desarrollo de cada producto.**

Para poder ser realmente eficiente y explotar al máximo la producción disponible y tomando en consideración que el Director es Ingeniero Agrónomo, se presenta en la siguiente tabla, la futura distribución de Agrícola San Diego por líneas de producto, así como también, la distribución de kilogramos de uva para cada producto (ver Tabla 9.3).

Tabla 9.3**Distribución Sugerida Agrícola San Diego**

Hectareas	Destino	Total Destinado	
15	Uva	501,839.38	KG
1.5	Pisco	50,183.94	KG
1.5	Vino	50,183.94	KG
0.8	Vinagre	26,764.77	KG
0.5	Pasas	16,727.98	KG

Fuente: Elaboración Propia, en coordinación con el experto y Gerente General de la empresa

- **Contratar consultoría externa especializada en procesos de producción que determine los parámetros óptimos de funcionamiento**

Si bien es cierto, el proceso de producción de uva de mesa incluye un alto componente de calidad, es necesario recordar que la empresa no obtuvo utilidades en el ejercicio 2014 ni en 2015, adicionalmente a los motivos puntuales que arrojaron los números en rojo en el 2015 (Importación fallida de semillas y compra de uvas a un precio mayor a un fundo cercano) existe la probabilidad de que esconda ciertas deficiencias técnicas y del proceso que es necesario que sean

revisadas clínicamente por especialistas en procesos productivos, de modo que se determine los parámetros óptimos de funcionamiento por cada línea de negocio, se tiene presupuestado una ejecución de gasto de s/. 22,500, y el área responsable de la ejecución de esta actividad será la Gerencia General.

- **Desarrollo y cultivo de Cepa propia en los cultivos de la empresa (Sin necesidad de Importación)**

El ejercicio 2015 se caracterizó por un gasto bastante fuerte derivado de la importación de los plantones, los cuales se emplean para el cultivo de las uvas.

Es importante que se destine parte del terreno de las uvas para desarrollar el primer piloto de crecimiento de la Cepa en el País se puede desarrollar con una inversión de s/. 13,600, el área responsable de la ejecución de esta actividad sería la Gerencia General de la empresa.

Procesos Internos.- Despliegue publicitario intensivo.-

- **Contratación de Medios Radiales, televisivos y Prensa Escrita**

Una vez culminado el proceso de concientización de la marca por parte de la publicidad selectiva, es importante realizar una inversión considerable en medios de comunicación masiva.

Es por esta razón que se realizará tandas comerciales en los principales medios de comunicación de la ciudad de Cañete, dentro de esta estrategia se tiene previsto las siguientes subactividades:

- Realizar la contratación de una agencia de Publicidad a fin de que diseñe una tanda publicitaria para televisión regional (Ica)
- Publicitar estas tandas comerciales en los distintos medios masivos:

- Soyuz / Perú Bus (Publicidad en medios de transporte masivos) en los bloques mensuales
- Cañete TV Canal 31, Realizar 3 veces por semana en horario estelar (8:00 PM a 10:00 PM)
- Diario Provincial de Cañete, realizar la compra de la portada de los domingos, Sección Miscelánea.
- Publicidad Radial en radio Panamericana, Frecuencia Interdiaria 10 veces al día.

Se tiene prevista la programación de una gasto no mayor a s/. 214,000 para el desarrollo de esta actividad, la misma que se encontrara a cargo del Nuevo Departamento de Marketing y Ventas.

- **Creación de Pagina Web e incursión en medios Virtuales**

Dada la gran aceptación que vienen teniendo los medios virtuales para compartir, distribuir y promocionar los productos, resulta de carácter fundamental el desarrollo de una página Web para la empresa, que ofrezca un ambiente de interacción agradable para los clientes y los representantes de los canales de distribución de Agrícola San Diego, la puesta en marcha de esta actividad, incluye también el desarrollo, mantenimiento y puesta en marcha de un perfil de Facebook.

Se tiene prevista la ejecución de s/. 3,500 para el desarrollo de esta actividad, el área responsable de la puesta en Marcha de esta propuesta es el Nuevo Departamento de Marketing y Ventas.

- **Entrega de los Productos a consignación (Uva de Mesa, Pisco, Vino, Pasas y Vinagre) en principales centros comerciales.**

Es muy importante que se puedan distribuir de forma masiva los productos de Agrícola San Diego en 2 de los principales Centros Comerciales del País, es por esta razón que se tiene programada la entrega a consignación de Pisco y Vino en Tottus y Wong de Asia Cañete (de manera inicial y durante el primer año), la inversión en mercadería para poder llevar a cabo esta actividad es de s/. 87,000, y el área responsable de esta actividad es la Gerencia General.

Procesos Internos.- Desarrollo de productos nuevos

- **Contratación de Enólogo para la fabricación de Piscos, Vinos y Vinagres / Contratación de Ingeniero Agrónomo para la Producción de Pasas y Uva.**

La administración deberá realizar la contratación de 2 profesionales, que monitoreen y supervisen la calidad de la producción de los 4 productos adicionales que estaría generando Agrícola San Diego, el ingeniero agrónomo se encargaría también de monitorear el control de calidad del producto bandera de la empresa (Uva de Mesa), se tiene prevista la ejecución de s/. 144,000, en estas 2 actividades, las cuales incluyen el sueldo de cada uno de los profesionales, bajo la modalidad de recibos por honorarios por espacio de un año; el área responsable de la selección, contratación y seguimiento de esta actividad, será el área de administración.

- **Compra de Maquinaria para el desarrollo de la producción**

Para poder desarrollar la producción de los nuevos productos a desarrollar es muy importante contar con la maquinaria y activos fijos apropiada para su desarrollo y puesta en marcha, revisemos a continuación la Tabla 9.4, que contiene la inversión total, vale la pena mencionar que el total de inversión para desarrollar esta actividad, asciende a s/. 184,800 y el área responsable del desarrollo y la puesta en marcha de esta actividad es la Gerencia General, así mismo los productos Pasas y Vinagre no requieren el uso de maquinaria ya que su generación procede de la producción de uvas y Vino respectivamente (la maquina se acondiciona para ambos usos).

Tabla 9.4**Tabla de Inversión**

Pisco	
Alambique	120,000.00
Prensa para la Uva	5,000.00
Filtradora	2,000.00
Bombas para el Orujo	2,000.00
Despalvilladora	6,000.00
Tanques de Acero	16,500.00
Tanque fermentadores	900.00
	152,400.00
Vino	
Prensa para la Uva	5,000.00
Filtradora	2,000.00
Bombas para el Orujo	2,000.00
Despalvilladora	6,000.00
Tanques de Acero	16,500.00
Tanque fermentadores	900.00
	32,400.00
Total Inversion	184,800.00

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el Gerente General de la empresa

- **Compra de botellas y envases para la distribución de los productos.**

Es importante la compra de botellas de Vino y Pisco que vayan acorde con la presentación del producto, se tiene prevista la compra de 10,700 botellas de acuerdo

a los estimados de producción tanto para Pisco, como para Vino, se tiene previsto un presupuesto de s/. 12 840 para el desarrollo de esta actividad, el área responsable es el Departamento de Administración.

- **Contratación de personal adicional para el desarrollo de la producción.**

Este personal tendrá corte temporal y se empleará en el desarrollo de los productos adicionales que maneja San Diego en la aplicación de la nueva estrategia; el gasto presupuestado para la ejecución de esta actividad asciende a s/. 24,000 y los responsables de la selección, contratación y seguimiento del personal será el Área de Administración.

- **Obtención de registros y licencias Sanitarias**

Los Costos relacionados con la obtención de los registros y licencias Sanitarias están en función a la

variedad de los productos que quieran lanzarse al mercado, al realizar las averiguaciones con las áreas correspondientes se obtiene que este asciende a aproximadamente s/. 3,002, el área responsable del desarrollo y ejecución de la actividad es el Área de Administración.

- **Implementación de espacio físico en las oficinas de la empresa**

El acondicionamiento del espacio Físico de las oficinas es de carácter relevante para el correcto desempeño de las actividades a realizar, esta actividad tiene previsto la compra de computadoras, escritorios y artículos de oficina para el nuevo departamento a implementar, el presupuesto para el desarrollo de esta actividad asciende a s/. 4,500 y se encuentra a cargo del Área de Administración.

- **Contratación del personal para el nuevo departamento de Marketing y Ventas de ventas**

Se tiene prevista la contratación de un profesional de experiencia y capacitado que pueda desempeñar el rol de Jefe de Marketing y Ventas, esta persona tiene que llevar a cabo muchas de las actividades propuestas en el presente plan de negocios, por lo que debe ser de la entera confianza del Gerente General y Directorio, así mismo debe monitorear el trabajo de 2 vendedores asignados como responsabilidad directa, este pequeño equipo de 3 personas serán contratados bajo la modalidad de recibo por honorarios y se tiene presupuestado un año de sus labores. Esta actividad representa una ejecución de gasto de s/. 132,000 y el área responsable de la selección seguimiento y contratación, es la Gerencia General.

Aprendizaje y crecimiento.- Plan de capacitación del personal

- **Desarrollo de Plan de capacitación**

Es de orden prioritario, que la empresa pueda tener listos a sus trabajadores para los nuevos cambios en los procesos y productos que va a desarrollar la empresa, es menester de la Gerencia General el desarrollo de un plan de capacitación anual que sirva como lineamiento general para el desarrollo efectivo de esta estrategia, se tiene prevista contar con el apoyo de un experto en el desarrollo de procesos y organizaciones, el presupuesto para la ejecución de esta actividad asciende a s/.4,600 y el área responsable de la ejecución, implementación y seguimiento es la Gerencia General.

- **Desarrollo de sesiones de coaching**

El desarrollo de las habilidades modernas de manejo de personal es muy necesario para poder aterrizar la

estrategia a desarrollar por parte de Agrícola San Diego, es por esta razón que se tiene previsto realizar talleres de coaching laboral, la ejecución de esta actividad será de frecuencia anual y cuenta con un presupuesto de s/. 10,800, el responsable del desarrollo de esta actividad es el Área de Administración.

- **Evaluaciones Trimestrales en Suficiencia de Posición.**

El monitoreo continuo de la efectividad de las tareas a desempeñar por el personal operativo es de carácter primario para el desarrollo efectivo de la estrategia, teniendo en consideración que la uva representa un producto bastante delicado en lo que corresponde a manejo y control de plagas es fundamental la supervisión efectiva por parte del área de administración

Aprendizaje y crecimiento.- Fortalecimiento de competencias clave para la producción de los nuevos productos a comercializar

- **Participación de la Gerencia General de la empresa en cursos especializados sobre la producción de Pisco, vino, vinagre y Pasas.**

Siendo la capacitación, la piedra angular del aprendizaje y crecimiento, la Gerencia General tiene por obligación mantenerse actualizada con las últimas tendencias y técnicas para el desarrollo efectivo de los productos, para estos fines se tiene previsto la asistencia a cursos cortos y algunos de carácter virtual, el presupuesto para esta actividad asciende a s/. 7,800 y el responsable de la ejecución y seguimiento es el Área de Administración.

- **Cursos de administración de personal para la gestión de Talento y el manejo de equipos de trabajo Multidisciplinarios**

De la misma manera y como se indicó anteriormente, se tiene prevista la asistencia de la Gerencia General a este Curso, el presupuesto asignado para el desarrollo de esta actividad es de s/. 3,000 y el área responsable es el Área de Administración.

- **Contratación de sistemas de información que sirva para almacenar los históricos de venta y datos contables**

La empresa sigue almacenando sus ventas y registros de compra con hojas de cálculo sencillas, es importante el desarrollo de un sistema de información que permita almacenar data en tiempo real, el desarrollo de este Software tiene un costo de s/. 5,400 y se encuentra a cargo del departamento de Marketing y Ventas.

- **Desarrollo de una plataforma Virtual para la compra de los productos desde aplicaciones móviles.**

Alineados con la tecnología y el uso de los Smartphones, se tiene previsto el desarrollo de una plataforma Virtual, que nos acerque muchísimo más a nuestros posibles compradores y que de la mano con el software de la empresa, permita realizar compras en línea, la ejecución de esta actividad tiene un presupuesto de s/. 3,000 y se encuentra a cargo del nuevo Departamento de Marketing y Ventas.

9.4 Cronograma Para Cada Una De Las Iniciativas

Presentaremos a continuación el cronograma con las fechas de ejecución de cada una de las iniciativas, revisemos a continuación la Tabla 9.5.

Tabla 9.5

Cronograma para cada una de las iniciativas

Actividades		2016											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Desarrollo del Plan de Capacitacion, en nuevos productos, Nuevas Practicas y experiencia al cliente												
2	Participacion de la Gerencia General de la empresa en cursos especializados sobre el cultivo de Pisco, vino, vinagre y Pasas												
3	Cursos de administracion de personal para la gestion de Talento y el manejo de equipos de trabajo Multidisciplinarios												
4	Realizar la distribucion de los terrenos de cultivo, en funcion a que proporcion se destinara al uso y desarrollo de cada producto												
5	Contratar consultoria externa especializada en procesos de produccion que determine los parametros optimos de funcionamiento												
6	Realizar diseño de Botella innovadora y decorativa para la produccion de Piscos y Vinos, para esto debe contratarse a un Profesional Marketero												
7	Contratacion de Enologo para la fabricacion de Piscos, Vinos y Vinagres												
8	Contratacion de Ingeniero Agronomo para la produccion de Pasas y Uva												
9	Compra de Maquinaria para el desarrollo de la produccion												
10	Contratacion de Personal adicional para el desarrollo de la produccion												
11	Compra de botellas y envases para la distribucion de los productos												
12	Obtencion de registros y licencias Sanitarias												
13	Implementacion de espacio fisico en las oficinas de la empresa (Nueva Are Marketing y Ventas)												
14	Contratacion de Personal para Marketing y Ventas												
15	Contratacion de sistemas de informacion que sirva para almacenar los historicos de venta y datos contables												
16	Desarrollo de una plataforma Virtual en Astore para la compra de los productos desde aplicaciones moviles												
17	Obtener un reconocimiento de nuestra cepa por el Conocido Empresario pisquero Johnny Schuler a través de un publireportaje en su programa "Por las rutas del Pisco"												
18	Realizar la publicidad del producto por medios Virtuales y Selectivos (Redes Sociales, Conseguir Notas de Prensa en Diarios Gestion, Revista Cosas Hombre y Revista "El Pisco es Peru").Inversion de carácter trimestral.												
19	Participar intensivamente en por lo menos 2 Ferias al año que realiza Provid (Productores de Uva de mesa del Peru). Se mostrará productos como Pisco, Vino y Uva.												
20	Entrega de Botella de Vino o Pisco Decorativa que representa el inicio de cada campaña anual												
21	Destinar el primer lote de 200 botellas de Pisco, y 100 botellas de vino de manera gratuita, a las principales autoridades y personalidades conocedoras del mercado del Pisco en Cañete												
22	Ofrecer Servicio Delivery (arrendar vehículo para la distribución, por pedido)												
23	Contratacion de Medios Radiales, televisivos y Prensa Escrita												
24	Creacion de Pagina Web e incursion en medios Virtuales												
25	Entrega de los Productos a consignacion (Uva de Mesa, Pisco, Vino, Pasas y Vinagre) En principales Centros Comerciales												
26	Realizar la invitacion a Clientes de Alto valor a Cursos de cata de Vino y cultivo de uva.												
27	Distribucion de vales de descuento en consumo para los Gerentes y Jefes de Venta de empresas compradoras												
28	Desarrollo y cultivo de Cepa propia en cultivos de la empresa (sin necesidad de Importacion)												
29	Desarrollo de Sesiones de coaching												
30	Evaluaciones Trimestrales en suficiencia de la posicion												

Fuente Elaboración Propia

En el presente capítulo hemos determinado las principales actividades que harían viable la ejecución de la nueva estrategia de Agrícola San Diego, que tiene como finalidad ganar mayor participación de mercado y obtener mayores beneficios, vale la pena mencionar que estas han sido desarrolladas en su integridad por grupo y el Gerente General de la empresa.

CAPÍTULO X

En el presente capítulo se realizará un análisis financiero del impacto de la estrategia propuesta, de manera que podamos justificar su implementación mediante resultados para la empresa

10. Evaluación

10.1. Evaluación cualitativa

Dado que es imposible determinar de forma concluyente que una estrategia determinada es la óptima, es recomendable evaluar sus características.

Para poder determinar la evaluación de las estrategias, es necesario emplear los criterios de Rumelt⁷⁷

⁷⁷ Fuente, adaptación de Richard Rumelt, “The evaluation of Business Strategy”, en W.F. Glueck (ed), Business Policy and Strategic Management (Nueva York : Mc Graw – Hill, 1980) 359 – 367

10.1.1. Criterios de Evaluación: Congruencia, Consonancia, viabilidad y ventaja

10.1.1.1. Congruencia:

Una estrategia no puede presentar objetivos o políticas incongruentes. El conflicto organizacional y las discusiones interdepartamentales, son también síntomas de incongruencia estratégica.

10.1.1.2. Consonancia:

Está referida con la necesidad de que los estrategas examinen conjuntos de tendencias, así como tendencias individuales, al momento de evaluar las estrategias.

10.1.1.3. Viabilidad:

La mayor prueba para llevar a cabo una estrategia es su viabilidad, es decir ¿Se puede intentar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa?

10.1.1.4. Ventaja:

Una estrategia debe crear y conservar una ventaja competitiva en una área seleccionada de actividad, las ventajas competitivas son resultado por lo general en una de las siguientes áreas: Recursos (estrategas militares), Posición (consolidación del estratega) y Habilidades (virtudes o cualidades inherentes al estratega)

10.1.2. Comparación de la Estrategia con los criterios

Para poder determinar si esta estrategia cumple con los criterios de evaluación señalados en el párrafo anterior evaluemos la Tabla 10.1.

Tabla 10.1

Criterios de Evaluación vs. Estrategia Seleccionada

Estrategia Seleccionada	Congruencia	Consonancia	Viabilidad	Ventaja
Diversificación No relacionada	OK	OK	OK	OK

Fuente : Elaboración Propia

Congruencia:

El grupo considera que la estrategia de diversificación no relacionada se encuentra alineada con los valores, misión y visión de agrícola San Diego, no genera ningún tipo de conflicto dentro de las áreas comerciales o de soporte de la empresa y se encuentra en concordancia con las políticas internas de trabajo y de desarrollo del personal que lo conforma.

Consonancia:

Al determinar esta estrategia se ha seguido toda la metodología indicada por la teoría para poder garantizar la consideración de todas las tendencias individuales y/o del mercado, las mismas que se encuentran detalladas en el presente documento

Viabilidad:

Las principales limitantes para poder evaluar la viabilidad y poder llevar a cabo una estrategia, normalmente son de corte económico. Actualmente y

a pesar de las utilidades negativas que ha presentado la empresa, el socio fundador cuenta con excedentes líquidos para la reinversión en un plan de negocios que le resulte rentable, así mismo, la empresa no cuenta con financiamiento bancario, ni pretende tomarlo en un horizonte próximo.

Ventaja:

Tanto la uva como producto final, así como en insumo para la producción de Vinagre, pasas, Vino y Pisco, proviene de una cepa que cumple con características y estándares internacionales derivada del moscatel de Alejandría, esto le da al producto características únicas con relación a la forma y sabor del producto (menos aromático, pero muchísimo más agradable al paladar de acuerdo al análisis organoléptico), esto constituye de por si en una ventaja competitiva bastante fuerte, que con los adecuados procesos de promoción y marketing generarían una diferenciación importante de cara a la demanda del producto y a la competencia.

Así mismo esta estrategia soporta adecuadamente la alianza estratégica con Farmagro (Costos), el avance en riego tecnificado y la capacidad de inversión del accionista mayoritario

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia

10.2.1. Evaluación Financiera histórica de Agrícola San Diego 2013-2015

Presentaremos a continuación, la evolución histórica en los estados financieros de Agrícola San Diego, considerando los periodos 2013 al 2015, hemos incluido para el análisis el detalle de las cuentas más importantes entre activo y pasivo, revisemos la tabla 10.2

Tabla 10.2.

Agricola San Diego SRL
Balance General Comparativo para lo años 2013 2014 2015
 (Expresado en Nuevos Soles)

	2015		2014		2013			2015		2014		2013	
Activo Corriente							Pasivo Corriente						
Caja y Bancos	112,545.21	18%	240,819.00	33%	487,921.50	50%	Tributos por Pagar	3,628.65	1%	4,427.00	1%	38,057.94	4%
Otras Cuentas por Cobrar	-		-		-		Remuneraciones Por Pagar	2,117.50	0%	1,925.00	0%	1,925.00	0%
Gastos Pagados por Anticipado	3,043.00	0%	3,043.00		5,723.00	1%	Cuentas por Pagar Comerciales	52,929.93	9%	38,183.00	5%	33,767.00	3%
Inventarios	163,183.85	26%	109,022.20	15%	69,285.95	7%	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	1,540,920.93	250%	1,540,920.92	211%	1,632,385.44	169%
							Provisiones	26,875.00	4%	26,875.00	4%	29,650.00	3%
Total Activo Corriente	278,772.06	45%	352,884.20	48%	562,930.45	58%	Total Pasivo Corriente	1,626,472.01	264%	1,612,330.92	221%	1,735,785.38	179%
Activo No Corriente							Patrimonio						
Inmueble Maquinaria y Equipo	570,177.00	92%	570,177.00	78%	570,177.00	59%	Capital	5,000.00	1%	5,000.00	1%	5,000.00	1%
Depreciacion Acumulada	-232,339.57	-38%	-191,857.00	-26%	-165,479.00	-17%	Resultados Acumulados	-886,126.73	-144%	-773,156.93	-106%	-846,395.44	-87%
							Resultado del Ejercicio	-128,735.79	-21%	-112,969.80	-15%	73,238.52	8%
Total Activo No Corriente	337,837.43	55%	378,320.00	52%	404,698.00	42%	Total Patrimonio	-1,009,862.52	-164%	-881,126.73	-121%	-768,156.93	-79%
Total Activo	616,609.49	100%	731,204.20	100%	967,628.45	100%	Total Pasivo y Patrimonio	616,609.49	100%	731,204.20	100%	967,628.45	100%

Estados de Ganancias y Perdidas

	2015		2014		2013	
Ventas Netas	1,305,289.89	100%	678,528.00	100%	765,715.50	100%
Costo de Mercaderia Vendida	-1,007,583.78	-77%	-478,865.60	-71%	-352,045.05	-46%
Utilidad Bruta	297,706.11	23%	-310,912.20	-46%	-308,276.00	-40%
Gastos Administrativos	-306,859.20	-24%	-111,249.80	-16%	105,394.45	14%
Utilidad Operativa	-9,153.09	-1%	-		-	
Estudio de Mercado	-35,000.00	-3%	-1,720.00	0%	-768.00	0%
Perdida en Importación de Insumo	-84,120.70	-6%	-		-	
Utilidad Antes de Impuestos	-128,273.79	-10%	-112,969.80	-17%	104,626.45	14%
IR					-31,387.94	-4%
Utilidad Neta					73,238.52	10%

- **Activos**

El activo total ha disminuido de s/.967 M a s/. 617 M, producto de la depreciación de los ejercicios y la disminución constante en los activos corrientes de la empresa, específicamente en Caja.

Los niveles de inventario se incrementado en términos de valores absolutos de s/. 69 M a s/. 163 M y también en términos relativos de 7% a 26% como fracción del activo total

- **Pasivos**

El pasivo total (Pasivo Corriente) también ha disminuido de s/. 1,725 M a s/. 1,623 M, producto de la acumulación de resultados negativos en los ejercicios anteriores (2014 y 2015), actualmente se cuenta con un patrimonio negativo, incremento en cuentas por pagar y deudas a accionistas.

Tabla 10.3: Principales Ratios Financieros (2013 – 2015)

<u>RATIO DE LIQUIDEZ</u>			
	2013	2014	2015
LIQUIDEZ CORRIENTE o GENERAL	0.32	0.22	0.17
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	562,930.45	352,884.20	278,772.06
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	1,735,785.38	1,612,330.92	1,626,472.01
<u>RATIOS DE ENDEUDAMIENTO</u>			
	2013	2014	2015
DEPENDENCIA FINANCIERA	1.79	2.21	2.64
<u>PASIVO TOTAL</u>	1,735,785.38	1,612,330.92	1,626,472.01
<u>ACTIVO TOTAL</u>	967,628.45	731,204.20	616,609.49
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	-2.26	-1.83	-1.61
<u>PASIVO TOTAL</u>	1,735,785.38	1,612,330.92	1,626,472.01
<u>PATRIMONIO NETO</u>	-768,156.93	-881,126.73	-1,009,862.52
<u>RATIOS DE RENTABILIDAD</u>			
	2013	2014	2015
COSTOS DE VENTAS	0.46	0.71	0.77
<u>COSTO DE VENTAS</u>	352,045.05	478,865.60	1,007,583.78
<u>VENTAS</u>	765,715.50	678,528.00	1,305,289.89
GASTOS OPERATIVOS	0.40	0.46	0.24
<u>GASTOS OPERATIVOS</u>	308,276.00	310,912.20	306,859.20
<u>VENTAS</u>	765,715.50	678,528.00	1,305,289.89
COSTOS TOTALES	0.86	1.16	0.54
<u>C. VENTAS + GTO ADM Y VTAS</u>	660,321.05	789,777.80	709,877.67
<u>VENTAS</u>	765,715.50	678,528.00	1,305,289.89
ROE	-0.10	0.13	0.13
<u>UTILIDAD NETA</u>	73,238.52	-112,969.80	-128,273.79
<u>PATRIMONIO NETO</u>	-768,156.93	-881,126.73	-1,009,862.52
ROA	0.08	-0.15	-0.21
<u>UTILIDAD NETA</u>	73,238.52	-112,969.80	-128,273.79
<u>ACTIVO</u>	967,628.45	731,204.20	616,609.49

Fuente

ratio ROE tiene valores teóricos, ya que el cliente cuenta con utilidad y Patrimonio Negativo, por lo que el valor es referencial

:Elaboración Propia, el

De acuerdo a la tabla 10.3 Los ratios de liquidez disminuyen de 0.32 veces a 0.17 veces, en el 2015, se termina con una posición más expuesta en función a pasivos, ya que solamente puede cubrir el 17% de sus obligaciones a corto plazo.

En el ratio de endeudamiento, específicamente en el de independencia financiera, suben de 1.79 veces a 2.64 veces, lo cual nos indica que el total de inversiones de la empresa se encuentran más comprometidas con sus deudas a corto y largo plazo, el endeudamiento del patrimonio es negativo, debido a la acumulación de resultados negativos.

En el análisis de rentabilidad podemos apreciar que el costo de ventas se incrementa de 46/% a 77%, lo cual denota el deficiente manejo en la administración de los recursos de la empresa.

Los gastos operativos se mantienen en términos absolutos. A nivel porcentual estos caen por la venta puntual de un nuevo pedido. Los costos totales de la empresa en el año 2013 representaban el 86% de las ventas totales; al cierre del ejercicio 2015 estos superan la totalidad de las ventas registrando una utilidad operativa negativa (S/. -9,153.09) tal como se aprecia en la tabla 10.4.

Tabla 10.4: Estado de Ganancias y pérdidas a Diciembre 2015.

Ventas Netas	1,305,289.89
Costo de Mercaderia Vendida	-1,007,583.78
Utilidad Bruta	<u>297,706.11</u>
Gastos Administrativos	-306,859.20
Utilidad Operativa	<u>-9,153.09</u>
Estudio de Mercado	-35,000.00
Perdida en Importación de Insumos	-84,120.70
Utilidad Antes de Impuestos	<u>-128,273.79</u>

Fuente : Elaboración propia

Al tener utilidad neta negativa y patrimonio negativo, no existe rentabilidad sobre el patrimonio.

La rentabilidad sobre la inversión total (activos) cae de 8% a -21%.

Para poder tener una visión más integral de la compañía es necesario poder revisar a profundidad los estados financieros actuales de Agrícola San Diego 2015, para en base a estos números realizar la proyección de los mismos, revisemos la Tabla 10.5.

Tabla 10.5

Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola

San Diego al 31 de Diciembre del 2015

Agrícola San Diego SRL
Balance General al 31 de Diciembre de 2015
 (Expresado en Nuevos Soles)

Activo Corriente		2015	Pasivo Corriente	
Caja y Bancos		112,545.21	Tributos por Pagar	3,628.65
Otras Cuentas por Cobrar		-	Remuneraciones Por Pagar	2,117.50
Gastos Pagados por Anticipado		3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	52,929.93
Inventarios		163,183.85	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	1,540,920.93
			Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente		278,772.06	Total Pasivo Corriente	1,626,472.01
Activo No Corriente			Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equip		570,177.00	Capital	5,000.00
Depreciacion Acumulada		-232,339.57	Resultados Acumulados	-886,126.73
			Resultado del Ejercicio	-128,735.79
Total Activo No Corriente		337,837.43	Total Patrimonio	-1,009,862.52
Total Activo		616,609.49	Total Pasivo y Patrimonio	616,609.49

Estados de Ganancias y Perdidas

Ventas Netas	1,305,289.89
Costo de Mercaderia Vendida	-1,007,583.78
Utilidad Bruta	<u>297,706.11</u>
Gastos Administrativos	-306,859.20
Utilidad Operativa	<u>-9,153.09</u>
Estudio de Mercado	-35,000.00
Perdida en Importación de Ins	-84,120.70
Utilidad Antes de Impuestos	<u>-128,273.79</u>

Fuente : Departamento de Contabilidad de Agrícola San Diego

Líneas arriba, se puede apreciar que la empresa cuenta con un fuerte déficit en lo que a capital de trabajo se refiere (- S/. 1,347,699.95), se encuentra sustentada principalmente, por cuentas por pagar al accionista de la empresa (Gilberto Velásquez Cabrera), estas deudas de acuerdo a las palabras del contador se mantienen en corto plazo por un tema provisorio, debido a que no tienen un periodo efectivo de cobro, así mismo se aprecia que la utilidad del ejercicio presenta resultados negativos, Si bien es cierto la utilidad Bruta es positiva, los gastos corrientes del negocio convierten a la utilidad operativa en cifras rojas; también en este ejercicio se llevaron los siguientes gastos relevantes:

- El desarrollo de un estudio de mercado que pretendía brindar propuestas en pro del incremento de las utilidades, este tuvo un costo de s/. 35,000.
- La administración decidió realizar la importación de Semillas y plántones de Francia a fin de poder obtener mejores rendimientos por cultivo, sin embargo y por problemas administrativos relacionados con la documentación de origen, estos plántones no pudieron

ser utilizados y se clasifican como una pérdida del ejercicio (s/. 84,120.70)

10.2.2. Proyección de los estados financieros

10.2.2.1. Cálculo del COK.

Para poder obtener una real aproximación a al COK del Mercado el grupo considero necesario trabajar con Betas cualitativos, que reflejen de una mejor manera el retorno esperado por el accionista, veamos a continuación el cálculo del Beta Cualitativo

10.2.2.1.1. Cálculo Del beta Cualitativo

De acuerdo con las entrevistas los rendimientos esperados para la Bodega El Roble y la empresa Zapata Tours son de 25% y 20% respectivamente.

Hallamos los Betas para las 2 empresas:

Calculo del Beta Cualitativo*Rendimientos Esperados*Empresas

El Roble	25%
Zapata	17%

Calculo de Betas Cualitativos

RF	3.00%
RM	7.35%
COK1	25%
COK2	17%
Beta	Incógnita

Prima de Riego de Mercado
4.35%

El Roble

25%	3.00%	4.35%	x	
COK	RF	(RM-RF)	Beta	3.401361

Zapata

20%	3.00%	4.35%	x	
COK	RF	(RM-RF)	Beta	2.721088

Se aprecia que hemos hallado el Beta de las empresas las cuales servirán de comparación con Agrícola San Diego.

El siguiente paso es realizar el análisis CAMEL para determinar un promedio calificativo de empresas que realizan actividades similares a Agrícola San Diego, para luego calificarla y definir el beta cualitativo. El siguiente cuadro muestra el detalle de la calificación

Analisis CAMEL

	Peso	Calificación Zapata		Calificación Roble	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
<u>Capital</u>					
Recursos Propios	20%	2	0.4	2	0.4
<u>Activos</u>					
Cartera de Clientes	10%	2	0.2	1	0.1
Bienes de Capital	10%	2	0.2	2	0.2
<u>Administracion</u>					
Recursos Humanos	20%	1	0.2	3	0.6
<u>Ganancias</u>					
Utilidad	15%	2	0.3	2	0.3
<u>Liquidez</u>					
Ventas Cobradas	25%	2	0.5	4	1
Total			1.8		2.6
Promedio		2.2			
Promedio de Betas		3.06122449			

Rangos

De 0-2 Satisfactorio

De 2 a 3 Regular

De 3 a 5 Deficiente

A raíz de los rangos de clasificación podemos concluir que la industria está en un nivel regular de eficiencia.

A continuación veamos la evaluación de Agrícola San Diego.

Análisis CAMEL Agrícola San Diego

<u>Capital</u>	Peso	Calificación	Puntaje
Recursos Propios	20%	2	0.4
<u>Activos</u>			
Cartera de Clientes	10%	4	0.4
Bienes de Capital	10%	2	0.2
<u>Administración</u>			
Recursos Humanos	20%	3	0.6
<u>Ganancias</u>			
Utilidad	15%	5	0.75
<u>Liquidez</u>			
Ventas Cobradas	25%	5	1.25
Total			3.6

El resultado arroja que Agrícola San Diego se encuentra en la clasificación Deficiente, la Explicación a Continuación:

Capital (2):

- Agrícola San Diego cuenta con recursos propios por la solvencia del Accionariado.

Activos Clientes (4)

- No cuenta con clientes fijos.

Activos Bienes (2)

- Cuenta con activos fijos representativos (Pozo de Agua, Sistema de Riego, otros activos fijos).

Administración (3)

- La administración la calificamos como “regular”.

Utilidad (5)

- Negativa.

Liquidez (5)

- Con problemas de caja.

A continuación procedemos con el Cálculo del Beta para Agrícola San Diego:

Beta de San Diego

Calificacion	Beta
2.2	3.06122449
3.6	X

Beta Agrícola San Diego 5.00927644

Nuevo COK Agrícola San Diego

X	3.00%	4.35%	5.009276
COK	RF	(RM-RF)	Beta

COK	24.79%
------------	---------------

El beta de Agrícola San Diego fue hallado mediante una relación directa entre la empresa y el promedio referencial de la Industria de esta forma el resultado arroja un beta de 5 y por consiguiente su COK sube a 24.79% lo cual este valor se asemeja más a la realidad por el grado de riesgo que representa Agrícola San Diego.

Podemos revisar en el Anexo 17, las entrevistas que sirvieron de base para el cálculo del Beta Cualitativo.

10.3. Situación actual y sin la aplicación de la nueva estrategia.

Para poder realizar la correcta proyección de los estados financieros de Agrícola San Diego es conveniente realizar previamente los supuestos y postulados que soportarán estas afirmaciones:

10.3.1. Principales variables y supuestos para las proyecciones sin estrategia.

A continuación intentaremos explicar las principales variables y supuestos para las proyecciones:

- **Supuestos macroeconómicos.**
 - Tipo de Cambio, crece de acuerdo a las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual, visto en el capítulo 4.
 - Los niveles de desempleo continúan la tendencia decreciente propuesta en el capítulo 4.

- Crecimiento de la producción y la demanda interna, continúan la tendencia de crecimiento con un promedio de crecimiento anual de 4%, de acuerdo a lo visto en el capítulo 4.
- **Supuestos Políticos.**
 - No existen cambios políticos relevantes que afecten considerablemente las proyecciones de la presente propuesta, esto se analizó previamente con el método de escenarios, descrito en el capítulo 8.
- **Supuestos Normativo legales.**
 - El Marco regulatorio y legal, se mantiene durante todo el periodo evaluado.
- **Supuestos Socio culturales**
 - Los Gustos y las tendencias del consumidor tienden a mantenerse estables y con una alta predilección a los productos naturales.

- **Supuestos sobre los efectos climáticos**

- Aunque no es posible predecirlo, el presente estudio trabaja bajo el supuesto de que no existirán fenómenos climatológicos que afecten de consideración los terrenos de cultivo de agrícola San Diego.

- **Supuestos sobre variables tecnológicas**

- Los niveles de tecnología se encuentran en continuo crecimiento, sin embargo no existe ningún cambio tecnológico relevante aplicado a la agricultura, durante el periodo evaluado

- **Supuestos sobre la industria**

- La industria mantiene sus niveles de competitividad, no existen alianzas ni agremiaciones en términos de precio o integraciones hacia adelante o hacia atrás

- **Ventas - Producción**

Para poder realizar la correcta proyección de las ventas Hay que tener en consideración que en el año 2015 se realizó la compra de 247 TNM a un Tercero, todo esto debido a un incremento en la cantidad de los pedidos de los clientes recurrentes y que no representó una diferencia en términos de rentabilidad para la empresa.

Esta operación fue de carácter específico y de acuerdo a los comentarios de la gerencia, no se repetirá en periodos posteriores (dado la complejidad de la logística y lo bajo del margen bruto); es necesario aislar el efecto de este año sobre el real crecimiento en ventas de la empresa y su capacidad máxima de producción.

Agrícola San Diego Tuvo una producción total en el año 2015 de s/. 1,305,289, de este total s/. 395,287.82 correspondieron a la compra de los productos de un fundo tercero. Agrícola San Diego produjo en sus instalaciones en el año 2015, 568 TNM a un precio de 1.6 que representan un nivel de ventas de S/. 910,002.07,

revisemos a continuación la Tabla 10.6 que contiene el crecimiento de las ventas de agrícola San Diego, considerando la producción propia de la empresa.

Tabla 10.6

Ventas de Producción Real

<i>Año</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Produccion (en KG)	136,026	452,676	450,421	521,945	568,751
Ventas (En nuevos soles)	176,834	724,282	765,716	678,529	910,002
Precio de Ventas	1.3	1.6	1.7	1.3	1.6
		232.79%	-0.50%	15.88%	8.97%
		232.79%	99.50%	115.88%	1.0897
					2.924828885
					1.307751166
					30.78%

Tasa de Crecimiento Geometrico

Fuente : Elaboración propia

A fin de aislar el efecto Precio en las ventas hemos obtenido el crecimiento de producción mediante la media geométrica obteniendo el 30.78%, que sería la tasa esperada de crecimiento (teórica) para los siguientes ejercicios.

Sin embargo, se tiene que considerar el crecimiento de la demanda interna de uva, debido a que es el mercado en el cual se desenvuelve agrícola San Diego, este cuadro se presentó en capítulos anteriores y lo mostramos a continuación para fines didácticos, revisemos la tabla 10.7

Tabla 10.7 Cálculo del crecimiento de la demanda interna de Uva

	Produccion	Mas (+)	Menos (-)	Igual		
Año	Produccion	Importaciones	Exportaciones	Demanda Interna	Variacion Demanda	(%) Variacion Demanda
2000	107,035	12,882	9,485	110,432		
2001	127,516	17,616	10,525	134,607	24,175	21.89%
2002	135,530	4,567	13,795	126,302	-8,305	-6.17%
2003	145,966	1,073	14,894	132,145	5,843	4.63%
2004	155,445	544	12,818	143,171	11,026	8.34%
2005	169,540	882	21,816	148,606	5,435	3.80%
2006	191,642	813	31,335	161,120	12,514	8.42%
2007	196,604	1,786	29,295	169,095	7,975	4.95%
2008	223,371	1,305	49,345	175,331	6,236	3.69%
2009	264,367	4001	67,794	200,574	25,243	14.40%
2010	280,468	3184	84,738	198,914	-1,660	-0.83%
2011	296,902	2838	135,657	164,083	-34,831	-17.51%
2012	361,870	3453	163,060	202,263	38,180	23.27%
2013	438,252	3,200	265,900	175,552	-26,711	-13.21%
2014	515,939	3,000	267,270	251,669	76,117	43.36%
2015	593,330	9,500	280,000	322,830	71,161	28.28%
2016	505,314	6,903	228,595	283,622	-39,208	-12.15%
2017	533,853	9,866	244,211	299,508	15,886	5.60%
2018	562,393	13,191	256,958	318,626	19,117	6.38%
2019	590,932	16,878	272,554	335,256	16,630	5.22%
2020	619,471	20,927	289,556	350,843	15,586	4.65%

Fuente : Elaboración propia

Finalmente, la empresa cuenta con un máximo de capacidad de producción (Terrenos sin utilizar), los cuales delimitarían el importe máximo de ventas a considerar.

Si Agrícola San Diego cuenta con 19.3 Hectáreas, y el rendimiento promedio que ha tenido es de 33,456 Kilogramos por Hectárea la producción máxima a Alcanzar empleando toda su capacidad es de 645.7TNM

La capacidad producida hasta el año 2015 fue de 568.7 TM.

Para poder calcular la producción de ventas proyectada en el 2016, se considera la disminución de la demanda Interna proyectada -12.51% junto con el crecimiento de la empresa para este mismo ejercicio 30.78%, empleamos para este cálculo una media geométrica, obteniendo una tasa de crecimiento de la producción del 8%, para el 2016.

Realizamos un ejercicio similar para el 2017, la tasa de crecimiento de la empresa es del 30.78%, sin embargo se espera que la demanda sea 6.05%, obteniendo un promedio geométrico del 17%, que representan 718 TM. Sin embargo este nivel de producción está fuera del alcance de la empresa, razón por la cual consideramos como constante la producción en 654.7 TM desde el 2017 hasta el 2020.

- **Ventas – Precio**

El precio de la uva, se determina por libre oferta y demanda, sin embargo estamos considerando el precio del último ejercicio (2015) y consideramos como factor de ajuste la inflación proyectada de acuerdo a las estadísticas descritas en el capítulo de análisis externo

- **Costos**

Al igual que los ingresos por venta, los costos variables se incrementan con los niveles de producción, así como con su respectivo factor de ajuste inflacionario 2%

- **Financiamiento**

La empresa no toma financiamiento con entidades bancarias, financia todas sus obligaciones con capital propio.

- **Compras de activos y Maquinaria**

Como solamente se dedica a la producción de la uva, durante este periodo de estudio, la empresa no realiza la compra de activos fijos ni maquinaria, más si realiza los gastos propios que devienen del mantenimiento del sistema de regadío y otras necesarias para la explotación.

A continuación presentaremos los estados financieros proyectados, sin aplicar la estrategia, así como el flujo de caja proyectado obteniendo el valor actual neto del negocio; revisemos las siguientes tablas.

**Tabla 10.8: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola
San Diego al 31 de Diciembre del 2016* Proyectado, Vegetativo.**

Agrícola San Diego SRL
Balance General al 31 de Diciembre de 2016
(Expresado en Nuevos Soles)

Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	49,073.91	Tributos por Pagar	7,654.99
Cuentas por Cobrar	-	Remuneraciones Por Pagar	9,656.20
Gastos Pagados por Anticipado	3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	14,213.35
Inventarios	170,868.54	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	1,928,223.86
		Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente	222,985.45	Total Pasivo Corriente	1,986,623.40
Activo No Corriente		Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equipos	791,577.00	Capital	5,000.00
Depreciacion Acumulada	-294,802.99	Resultados Acumulados	-1,014,862.52
		Resultado del Ejercicio	-257,001.41
Total Activo No Corriente	496,774.01	Total Patrimonio	-1,266,863.93
Total Activo	719,759.46	Total Pasivo y Patrimonio	719,759.46

Estados de Ganancias y Perdidas

Ventas Netas	811,208.70
Costo de Mercaderia Vendida	-698,887.50
Gto Adm y Ventas	-306,859.20
Resultado de Operaciones	-194,537.99
Depreciación	-62,463.42
Otros Ingresos y Egresos	
Financieros	-
Diversos	-
Utilidad antes de Impuestos	-257,001.41
Impuesto a la renta	-
Resultado del Ejercicio	-257,001.41

Fuente : Elaboración propia

Tabla 10.9: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de Diciembre del 2017* Proyectado, Vegetativo

Agrícola San Diego SRL Balance General al 31 de Diciembre de 2017 (Expresado en Nuevos Soles)			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	54,592.34	Tributos por Pagar	8,199.11
Cuentas por Cobrar		Remuneraciones Por Pagar	10,342.57
Gastos Pagados por Anticipado	3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	15,223.64
Inventarios	233,331.97	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	2,140,367.21
		Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente	290,967.31	Total Pasivo Corriente	2,201,007.54
Activo No Corriente		Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equipo	791,577.00	Capital	5,000.00
Depreciacion Acumulada	-357,266.41	Resultados Acumulados	-1,271,863.93
Inmueble Maquinaria y Equipo Nuevo		Resultado del Ejercicio	-208,865.71
Total Activo No Corriente	434,310.59	Total Patrimonio	-1,475,729.64
Total Activo	725,277.90	Total Pasivo y Patrimonio	725,277.90
Estados de Ganancias y Perdidas			
Ventas Netas	873,322.16		
Costo de Mercaderia Vendida	-712,865.25		
Gto Adm y Ventas	-306,859.20		
Resultado de Operaciones	-146,402.29		
Depreciación	-62,463.42		
Otros Ingresos y Egresos			
Financieros	-		
Diversos	-		
Utilidad antes de Impuestos	-208,865.71		
Impuesto a la renta	-		
Resultado del Ejercicio	-208,865.71		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10.10: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola
San Diego al 31 de Diciembre del 2018* Proyectado, Vegetativo.**

Agrícola San Diego SRL Balance General al 31 de Diciembre de 2018 (Expresado en Nuevos Soles)			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	-20,160.99	Tributos por Pagar	9,019.02
Cuentas por Cobrar		Remuneraciones Por Pagar	11,376.83
Gastos Pagados por Anticipado	3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	16,746.01
Inventarios	223,521.60	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	2,140,367.21
		Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente	206,403.61	Total Pasivo Corriente	2,204,384.07
Activo No Corriente		Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equip	791,577.00	Capital	5,000.00
Depreciacion Acumulada	-419,729.83	Resultados Acumulados	-1,480,729.64
Inmueble Maquinaria y Equipo Nuevo		Resultado del Ejercicio	-150,403.64
Total Activo No Corriente	371,847.17	Total Patrimonio	-1,626,133.28
Total Activo	578,250.78	Total Pasivo y Patrimonio	578,250.79
Estados de Ganancias y Perdidas			
Ventas Netas	890,788.61		
Costo de Mercaderia Vendida	-727,122.55		
Gto Adm y Ventas	-316,064.98		
Resultado de Operaciones	-152,398.92		
Depreciación	-62,463.42		
Otros Ingresos y Egresos			
Financieros	-		
Diversos	-		
Utilidad antes de Impuestos	-214,862.34		
Impuesto a la renta	64,458.70		
Resultado del Ejercicio	-150,403.64		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.11: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola San Diego al 31 de Diciembre del 2019* Proyectado, Vegetativo.

<i>Agrícola San Diego SRL</i>			
<i>Balance General al 31 de Diciembre de 2019</i>			
(Expresado en Nuevos Soles)			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	116,113.27	Tributos por Pagar	9,920.93
Cuentas por Cobrar		Remuneraciones Por Pagar	12,514.51
Gastos Pagados por Anticipado	3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	18,420.61
Inventarios	179,848.33	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	2,321,540.26
		Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente	299,004.60	Total Pasivo Corriente	2,389,271.31
Activo No Corriente		Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equipo	791,577.00	Capital	5,000.00
Depreciacion Acumulada	-482,193.25	Resultados Acumulados	-1,631,133.28
Inmueble Maquinaria y Equipo Nuevo		Resultado del Ejercicio	-154,749.68
Total Activo No Corriente	309,383.75	Total Patrimonio	-1,780,882.96
Total Activo	608,388.35	Total Pasivo y Patrimonio	608,388.35

Estados de Ganancias y Perdidas

Ventas Netas	908,604.38
Costo de Mercaderia Vendida	-741,665.01
Gto Adm y Ventas	-325,546.93
Resultado de Operaciones	-158,607.55
Depreciación	-62,463.42
Otros Ingresos y Egresos	
Financieros	-
Diversos	-
Utilidad antes de Impuestos	-221,070.97
Impuesto a la renta	66,321.29
Resultado del Ejercicio	-154,749.68

Fuente : Elaboración propia

**Tabla 10.12: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola
San Diego al 31 de Diciembre del 2020* Proyectado, Vegetativo.**

Agrícola San Diego SRL Balance General al 31 de Diciembre de 2020 (Expresado en Nuevos Soles)			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	730,358.24	Tributos por Pagar	10,913.02
Cuentas por Cobrar		Remuneraciones Por Pagar	13,765.96
Gastos Pagados por Anticipado	3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	20,262.67
Inventarios	97,995.60	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	2,946,632.49
		Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente	831,396.84	Total Pasivo Corriente	3,018,449.14
Activo No Corriente		Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equipo	791,577.00	Capital	5,000.00
Depreciacion Acumulada	-544,656.67	Resultados Acumulados	-1,785,882.96
Inmueble Maquinaria y Equipo Nuevo		Resultado del Ejercicio	-159,249.01
Total Activo No Corriente	246,920.33	Total Patrimonio	-1,940,131.97
Total Activo	1,078,317.17	Total Pasivo y Patrimonio	1,078,317.17
Estados de Ganancias y Perdidas			
Ventas Netas	926,776.47		
Costo de Mercaderia Vendida	-756,498.31		
Gto Adm y Ventas	-335,313.33		
Resultado de Operaciones	-165,035.17		
Depreciación	-62,463.42		
Otros Ingresos y Egresos			
Financieros	-		
Diversos	-		
Utilidad antes de Impuestos	-227,498.59		
Impuesto a la renta	68,249.58		
Resultado del Ejercicio	-159,249.01		

Fuente : Elaboración propia

Tabla 10.13: Flujo de Caja Proyectado de Agrícola San Diego, sin la aplicación de la estrategia

FLUJO DE CAJA SIN APLICAR ESTRATEGIA						
Concepto	0 2015	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019	5 2020
Ingresos por Ventas		811,209	873,322	890,789	908,604	926,776
Ingresos Totales		811,209	873,322	890,789	908,604	926,776
Costos Totales		1,005,747	1,019,724	1,043,188	1,067,212	1,091,812
Depreciación y amortización		62,463	62,463	62,463	62,463	62,463
Egresos Totales		1,068,210	1,082,188	1,105,651	1,129,675	1,154,275
Utilidad antes Imp.		(257,001)	(208,866)	(214,862)	(221,071)	(227,499)
Impuestos		-	-	-	-	-
Utilidad neta		(257,001)	(208,866)	(214,862)	(221,071)	(227,499)
Depreciación y amortización		62,463	62,463	62,463	62,463	62,463
Flujo de caja generado por operaciones		(194,538)	(146,402)	(152,399)	(158,608)	(165,035)
Aumento/disminución de capital de trabajo		(74,112)	67,982	(84,564)	92,601	532,392
Flujo de caja operativo		(268,650)	(78,420)	(236,963)	(66,007)	367,357
Inversión de capital trabajo	-					
Flujo de caja de inversiones	-	(268,650)	(78,420)	(236,963)	(66,007)	367,357
Prestamos de Terceros	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	-	(268,650)	(78,420)	(236,963)	(66,007)	367,357
Flujo de Caja	-	(268,650)	(78,420)	(236,963)	(66,007)	367,357
Flujo de Caja descontado de Inflación		(260,825)	(74,063)	(217,911)	(59,219)	321,858
INDICADORES ECONÓMICOS						
VAN	S/. -293,405.22					
TIR	-18.91%					
VAN sin Inflación	S/. -286,768.94					
Tasa de descuento utilizada para calcular el VAN = COK						
24.79%						

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se desprende de la empresa no puede continuar con solo una línea de negocios, presenta utilidades negativas en 4 de los 5 ejercicios proyectados y un Valor Actual neto negativo de s/. 293,405.22, el VAN, descontado de la inflación es de s/. 286,768.94.

10.4. Situación con la aplicación de la nueva estrategia

10.4.1. Principales variables y supuestos para las proyecciones con estrategia

A continuación intentaremos explicar las principales variables y supuestos para las proyecciones:

- **Supuestos macroeconómicos.**
 - Tipo de Cambio, crece de acuerdo a las proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual, visto en el capítulo 4.
 - Los niveles de desempleo continúan la tendencia decreciente propuesta en el capítulo 4.
 - Crecimiento de la producción y la demanda interna, continúan la tendencia de crecimiento con un promedio de crecimiento anual de 4%, de acuerdo a lo visto en el capítulo 4.

- **Supuestos Políticos.**

- No existen cambios políticos relevantes que afecten considerablemente las proyecciones de la presente propuesta, esto se analizo previamente con el método de escenarios, descrito en el capítulo 8.

- **Supuestos Normativo legales.**

- El Marco regulatorio y legal, se mantiene durante todo el periodo evaluado.

- **Supuestos Socio culturales**

- Los Gustos y las tendencias del consumidor tienden a mantenerse estables y con una alta predilección a los productos naturales.

- **Supuestos sobre los efectos climáticos**

- Aunque no es posible predecirlo, el presente estudio trabaja bajo el supuesto de que no existirán fenómenos climatológicos que afecten de

consideración los terrenos de cultivo de agrícola San Diego.

- **Supuestos sobre variables tecnológicas**

- Los niveles de tecnología se encuentran en continuo crecimiento, sin embargo no existe ningún cambio tecnológico relevante aplicado a la agricultura, durante el periodo evaluado

- **Supuestos sobre la industria**

- La industria mantiene sus niveles de competitividad, no existen alianzas ni agremiaciones en términos de precio o integraciones hacia adelante o hacia atrás

- **Ventas - Producción**

- Para determinar el crecimiento de los productos en los mercados hemos utilizado regresiones lineales

en función a la demanda interna, fuentes expertas y externas que nos sirvan de guía y poder emplear el crecimiento promedio del mercado a través del tiempo, el grupo supone que estos datos son consistentes.

- Todas las ventas de agrícola San Diego se realizarán al contado.
- El periodo donde se realizarán las primeras inversiones será en el ejercicio 2016.
- Toda la producción que se tiene destinada producir de acuerdo a la nueva distribución de la producción, se vende.
- La producción de Vinagre es residual y emplea el descarte o merma de los productos principales.
- Se consideró la distribución de costos por producto, así como los márgenes de ganancia de cada una de las líneas de negocio.
- No existen razones para variar la estructura de costos en el tiempo estudiado, por lo que los márgenes de ganancia para las líneas de producto se

mantienen constante durante todo el periodo estudiado.

- **Precio**

La única variable que crece con el tiempo y crece al ritmo de la inflación, estamos tomando como base, el último precio registrado en el mercado y haciéndole el respectivo ajuste inflacionario

- **Costos**

Al igual que los ingresos por venta, los costos variables se incrementan con los niveles de producción, así como con su respectivo factor de ajuste inflacionario 2%

- **Financiamiento**

La empresa no toma financiamiento con entidades bancarias, financia todas sus obligaciones con capital propio.

- **Compras de activos y Maquinaria**

La empresa realiza la compra de maquinaria y equipo de acuerdo a lo proyectado en los meses correspondientes, los cuales serán los principales generadores de negocio para la empresa.

10.4.2. Proyección de Ventas

Para poder determinar una adecuada proyección de las ventas que realizara la empresa tenemos que considerar no solo la venta de la uva de mesa en la empresa, sino también las ventas que generarían los 4 productos que desarrollaríamos en el ejercicio 2016.

- **Volúmenes de venta de Uva**

Al igual que en el ejercicio de la venta de la uva sin estrategia, estamos aplicando el crecimiento del mercado, acotado por el margen máximo de producción de la uva, de acuerdo a lo que se muestra en la tabla 10.14

Tabla 10.14 Estimación de la Demanda Interna de uva

	Produccion	Mas (+)	Menos (-)	Igual		
Año	Produccion	Importaciones	Exportaciones	Demanda Interna	Variacion Demanda	(%) Variacion Demanda
2000	107,035	12,882	9,485	110,432		
2001	127,516	17,616	10,525	134,607	24,175	21.89%
2002	135,530	4,567	13,795	126,302	-8,305	-6.17%
2003	145,966	1,073	14,894	132,145	5,843	4.63%
2004	155,445	544	12,818	143,171	11,026	8.34%
2005	169,540	882	21,816	148,606	5,435	3.80%
2006	191,642	813	31,335	161,120	12,514	8.42%
2007	196,604	1,786	29,295	169,095	7,975	4.95%
2008	223,371	1,305	49,345	175,331	6,236	3.69%
2009	264,367	4001	67,794	200,574	25,243	14.40%
2010	280,468	3184	84,738	198,914	-1,660	-0.83%
2011	296,902	2838	135,657	164,083	-34,831	-17.51%
2012	361,870	3453	163,060	202,263	38,180	23.27%
2013	438,252	3,200	265,900	175,552	-26,711	-13.21%
2014	515,939	3,000	267,270	251,669	76,117	43.36%
2015	593,330	9,500	280,000	322,830	71,161	28.28%
2016	505,314	6,903	228,595	283,622	-39,208	-12.15%
2017	533,853	9,866	244,211	299,508	15,886	5.60%
2018	562,393	13,191	256,958	318,626	19,117	6.38%
2019	590,932	16,878	272,554	335,256	16,630	5.22%
2020	619,471	20,927	289,556	350,843	15,586	4.65%

Fuente : Elaboración propia

Así mismo y con la opinión del experto se ha desarrollado la distribución sugerida de la producción de los productos a considerar, considerando la extensión total del fundo 19.3 hectáreas, el mismo que se muestra en la Tabla 10.15.

Tabla 10.15 Distribución Sugerida de la Producción Agrícola
San Diego

Producto	Unidad de Medida	Necesidades de Uva en KG	Produccion Disponible en KG
Uva de Mesa	x KG	1	501,839.38
Pisco	x 500 ml	3.5	50,183.94
Vino	x 750 ml	1.25	50,183.94
Vinagre	x 500 ml	0.83	26,764.77
Pasas	x KG	3.5	16,727.98

Fuente : Elaboración propia

- **Volúmenes de venta de Pisco y Vino.**

Dado el proceso de fermentación del Pisco y el Vino, así como el acondicionamiento de las maquinarias para la producción, consideramos que el primer lote de estos productos se venderá en su totalidad en el ejercicio 2017.

Vale la pena mencionar que la producción del vinagre y las pasas está relacionado con la merma propia de la producción de uva (uvas de descarte), la misma que fluctúa alrededor del 7% y el 8% de la producción para agrícola San Diego.

Considerando lo anterior, presentamos la proyección de los productos a desarrollar, considerando la cantidad de uva a emplearse y los volúmenes máximos de producción para agrícola San Diego, apreciamos a continuación la Tabla 10.16

**Tabla 10.16 Distribución de la Producción proyectada para agrícola
San Diego y su representatividad en términos de utilidad bruta**

2016											
Producto	Crecimiento Demanda Mercado	Precio	Inflacion	Unidad de Medida	Necesidade s de Uva en KG	Produccion Disponible en KG	Unidades de Venta por producto	Ventas	Costos Unitarios	Costo de Produccion	Utilidad
Uva de Mesa	-12%	1.50	0.03	x KG	1	501,839.38	501,839.38	775,341.84	0.90	451,655.44	323,686.40
Pisco	2%	26.99	0.03	x 500 ml	3.5	50,183.94	14,338.27		16.19	232,136.57	-232,136.57
Vino	6%	23.42	0.03	x 750 ml	1.25	50,183.94	40,147.15		11.71	470,123.15	-470,123.15
Vinagre	S/D	3.40	0.03	x 500 ml	0.83	26,764.77	32,117.72	112,476.27	2.90	93,141.40	19,334.87
Pasas	S/D	9.71	0.03	x KG	3.5	16,727.98	4,779.42	47,800.44	2.56	12,211.43	35,589.02
						645,700.01		935,618.55		1,259,267.99	-323,649.43

2017											
Producto	Crecimiento Demanda Mercado	Precio	Inflacion	Unidad de Medida	Necesidade s de Uva en KG	Produccion Disponible en KG	Unidades de Venta	Ventas	Costos	Costo de Produccion	Utilidad
Uva de Mesa	6%	1.55	0.028	x KG	1	501,839.38	501,839.38	797,051.41	0.93	478,230.85	318,820.57
Pisco	5%	27.80	0.028	x 500 ml	3.5	50,183.94	14,338.27	409,760.35	16.68	245,795.48	163,964.87
Vino	4%	24.12	0.028	x 750 ml	1.25	50,183.94	40,147.15	995,570.39	12.06	497,785.20	497,785.20
Vinagre	S/D	3.50	0.028	x 500 ml	0.83	26,764.77	32,117.72	115,625.60	2.99	98,621.84	17,003.77
Pasas	S/D	10.00	0.028	x KG	3.5	16,727.98	4,779.42	49,138.85	2.63	12,929.95	36,208.91
						645,700.01		2,367,146.62		1,333,363.31	1,033,783.30

2018											
Producto	Crecimiento Demanda Mercado	Precio	Inflacion	Unidad de Medida	Necesidade s de Uva en KG	Produccion Disponible en KG	Unidades de Venta	Ventas	Costos	Costo de Produccion	Utilidad
Uva de Mesa	6%	1.59	0.027	x KG	1	501,839.38	501,839.38	818,571.80	0.95	491,143.08	327,428.72
Pisco	5%	28.58	0.027	x 500 ml	3.5	50,183.94	14,338.27	420,823.88	17.14	252,431.96	168,391.92
Vino	4%	24.80	0.027	x 750 ml	1.25	50,183.94	40,147.15	1,022,450.79	12.40	511,225.40	511,225.40
Vinagre	S/D	3.60	0.027	x 500 ml	0.83	26,764.77	32,117.72	118,747.50	3.07	101,284.63	17,462.87
Pasas	S/D	10.28	0.027	x KG	3.5	16,727.98	4,779.42	50,465.60	2.71	13,279.05	37,186.55
						645,700.01		2,431,059.58		1,369,364.12	1,061,695.45

2019											
Producto	Crecimiento Demanda Mercado	Precio	Inflacion	Unidad de Medida	Necesidade s de Uva en KG	Produccion Disponible en KG	Unidades de Venta	Ventas	Costos	Costo de Produccion	Utilidad
Uva de Mesa	5%	1.63	0.025	x KG	1	501,839.38	501,839.38	839,036.10	0.98	503,421.66	335,614.44
Pisco	5%	29.35	0.025	x 500 ml	3.5	50,183.94	14,338.27	431,344.48	17.61	258,742.76	172,601.72
Vino	4%	25.47	0.025	x 750 ml	1.25	50,183.94	40,147.15	1,048,012.06	12.73	524,006.03	524,006.03
Vinagre	S/D	3.70	0.025	x 500 ml	0.83	26,764.77	32,117.72	121,716.18	3.15	103,816.74	17,899.44
Pasas	S/D	10.56	0.025	x KG	3.5	16,727.98	4,779.42	51,727.24	2.78	13,611.03	38,116.21
						645,700.01		2,491,836.07		1,403,598.23	1,088,237.84

2020											
Producto	Crecimiento Demanda Mercado	Precio	Inflacion	Unidad de Medida	Necesidade s de Uva en KG	Produccion Disponible en KG	Unidades de Venta	Ventas	Costos	Costo de Produccion	Utilidad
Uva de Mesa	5%	1.67	0.024	x KG	1	501,839.38	501,839.38	859,172.96	1.00	515,503.78	343,669.19
Pisco	5%	30.08	0.024	x 500 ml	3.5	50,183.94	14,338.27	441,696.75	18.05	264,952.59	176,744.16
Vino	4%	26.10	0.024	x 750 ml	1.25	50,183.94	40,147.15	1,073,164.35	13.05	536,582.18	536,582.18
Vinagre	S/D	3.79	0.024	x 500 ml	0.83	26,764.77	32,117.72	124,637.37	3.23	106,308.35	18,329.03
Pasas	S/D	10.82	0.024	x KG	3.5	16,727.98	4,779.42	52,968.70	2.85	13,937.70	39,031.00
						645,700.01		2,551,640.13		1,437,284.58	1,114,355.55

Fuente : Elaboración Propia, se emplean datos producción óptima y proyecciones estimadas para los nuevos productos, los productos Vinagre y Pasas tienen carácter marginal y se producen con la “uva de descarte”

Obtenida la venta, se aplica la contribución del insumo principal y se desarrolla la cadena de costos en función a estos ingresos, pudiendo realizar la proyección de ingresos y gastos que presentaremos en las siguientes tablas:

Tabla 10.17: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola San Diego al 31/12/ 2016* Proyectado, con la aplicación de la Estrategia

<i>Agrícola San Diego SRL</i>			
<i>Balance General al 31 de Diciembre de 2016</i>			
(Expresado en Nuevos Soles)			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	80,036.29	Tributos por Pagar	26,477.11
Cuentas por Cobrar	-	Remuneraciones Por Pagar	2,117.50
Gastos Pagados por Anticipad	3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	52,929.93
Inventarios	207,406.53	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	1,132,233.26
		Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente	290,485.82	Total Pasivo Corriente	1,240,632.80
Activo No Corriente		Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equip	570,177.00	Capital	1,974,506.60
Depreciacion Acumulada	-272,822.14	Resultados Acumulados	-1,014,862.52
Inmueble Maquinaria y Equip	221,400.00	Resultado del Ejercicio	-1,391,036.20
Total Activo No Corriente	518,754.86	Total Patrimonio	-431,392.12
Total Activo	809,240.68	Total Pasivo y Patrimonio	809,240.68

Estados de Ganancias y Perdidas

Ventas Netas	935,618.55
Costo de Mercaderia Vendida	-1,259,267.99
Gasto de Ventas	-524,943.00
Gastos Adm	-501,961.20
Resultado de Operaciones	-1,350,553.63
Depreciación	-40,482.57
Otros Ingresos y Egresos	
Financieros	-
Diversos	-
Utilidad antes de Impuestos	-1,391,036.20
Impuesto a la renta	-
Resultado del Ejercicio	-1,391,036.20

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

Tabla 10.18: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola San Diego al 31/12/2017* Proyectado, con la aplicación de la estrategia

Agrícola San Diego SRL
Balance General al 31 de Diciembre de 2017
 (Expresado en Nuevos Soles)

Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	565,166.17	Tributos por Pagar	64,526.63
Cuentas por Cobrar	87,000.00	Remuneraciones Por Pagar	2,117.50
Gastos Pagados por Anticipad	3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	52,929.93
Inventarios	172,447.18	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	989,984.70
	-	Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente	827,656.35	Total Pasivo Corriente	1,136,433.76
Activo No Corriente		Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equip	570,177.00	Capital	2,514,673.20
Depreciacion Acumulada	-272,822.14	Resultados Acumulados	-2,405,898.72
Inmueble Maquinaria y Equip	221,400.00	Resultado del Ejercicio	56,922.97
Depreciacion Acumulada	-44,280.00		
Total Activo No Corriente	474,474.86	Total Patrimonio	165,697.45
Total Activo	1,302,131.21	Total Pasivo y Patrimonio	1,302,131.21

Estados de Ganancias y Perdidas

Ventas Netas	2,367,146.62
Costo de Mercaderia Vendida	-1,333,363.31
Gasto de Ventas	-397,043.00
Gastos Adm	-470,659.20
Resultado de Operaciones	166,081.10
Depreciación	-84,762.57
Otros Ingresos y Egresos	
Financieros	-
Diversos	-
Utilidad antes de Impuestos	81,318.53
Impuesto a la renta	-24,395.56
Resultado del Ejercicio	56,922.97

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

Tabla 10.19: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola San Diego al 31/12/2018* Proyectado, con la aplicación de la estrategia

Agrícola San Diego SRL
Balance General al 31 de Diciembre de 2018
 (Expresado en Nuevos Soles)

Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	756,421.66	Tributos por Pagar	134,030.97
Cuentas por Cobrar	87,000.00	Remuneraciones Por Pagar	2,117.50
Gastos Pagados por Anticipad	3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	52,929.93
Inventarios	323,731.60	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	732,092.92
	-	Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente	1,170,196.26	Total Pasivo Corriente	948,046.32
Activo No Corriente		Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equip	570,177.00	Capital	2,884,376.50
Depreciacion Acumulada	-313,304.71	Resultados Acumulados	-2,348,975.75
Inmueble Maquinaria y Equip	221,400.00	Resultado del Ejercicio	76,461.48
Depreciacion Acumulada	-88,560.00		
Total Activo No Corriente	389,712.29	Total Patrimonio	611,862.23
Total Activo	1,559,908.55	Total Pasivo y Patrimonio	1,559,908.55

Estados de Ganancias y Perdidas

Ventas Netas	2,431,059.58
Costo de Mercaderia Vendida	-1,369,364.12
Gasto de Ventas	-397,043.00
Gastos Adm	-470,659.20
Resultado de Operaciones	193,993.25
Depreciación	-84,762.57
Otros Ingresos y Egresos	
Financieros	-
Diversos	-
Utilidad antes de Impuestos	109,230.68
Impuesto a la renta	-32,769.21
Resultado del Ejercicio	76,461.48

Fuente: Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

**Tabla 10.20: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola
San Diego al 31/12/2019* Proyectado, con la aplicación de la estrategia**

Agrícola San Diego SRL
Balance General al 31 de Diciembre de 2019
(Expresado en Nuevos Soles)

Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	1,429,354.17	Tributos por Pagar	280,427.23
Cuentas por Cobrar	87,000.00	Remuneraciones Por Pagar	2,117.50
Gastos Pagados por Anticipad	3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	51,644.51
Inventarios	570,342.37	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	1,264,823.86
	-	Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente	2,089,739.54	Total Pasivo Corriente	1,625,888.10
Activo No Corriente		Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equip	570,177.00	Capital	2,946,274.28
Depreciacion Acumulada	-353,787.28	Resultados Acumulados	-2,272,514.27
Inmueble Maquinaria y Equip	221,400.00	Resultado del Ejercicio	95,041.15
Depreciacion Acumulada	-132,840.00		
Total Activo No Corriente	304,949.72	Total Patrimonio	768,801.16
Total Activo	2,394,689.26	Total Pasivo y Patrimonio	2,394,689.26

Estados de Ganancias y Perdidas

Ventas Netas	2,491,836.07
Costo de Mercaderia Vendida	-1,403,598.23
Gasto de Ventas	-397,043.00
Gastos Adm	-470,659.20
Resultado de Operaciones	220,535.64
Depreciación	-84,762.57
Otros Ingresos y Egresos	
Financieros	-
Diversos	-
Utilidad antes de Impuestos	135,773.07
Impuesto a la renta	-40,731.92
Resultado del Ejercicio	95,041.15

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

Tabla 10.21: Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Agrícola San Diego al 31/12/2020* Proyectado, con la aplicación de la estrategia

Agrícola San Diego SRL			
Balance General al 31 de Diciembre de 2020			
(Expresado en Nuevos Soles)			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	2,452,104.91	Tributos por Pagar	301,922.12
Cuentas por Cobrar	87,000.00	Remuneraciones Por Pagar	2,117.50
Gastos Pagados por Anticipad	3,043.00	Cuentas por Pagar Comerciales	52,929.93
Inventarios	872,447.18	Cuentas por Pagar Accionistas y Person	2,324,268.29
	-	Provisiones	26,875.00
Total Activo Corriente	3,414,595.09	Total Pasivo Corriente	2,708,112.83
Activo No Corriente		Patrimonio	
Inmueble Maquinaria y Equip	570,177.00	Capital	2,990,818.98
Depreciación Acumulada	-394,269.85	Resultados Acumulados	-2,177,473.12
Inmueble Maquinaria y Equip	221,400.00	Resultado del Ejercicio	113,323.54
Depreciación Acumulada	-177,120.00		
Total Activo No Corriente	220,187.15	Total Patrimonio	926,669.40
Total Activo	3,634,782.24	Total Pasivo y Patrimonio	3,634,782.24

Estados de Ganancias y Perdidas

Ventas Netas	2,551,640.13
Costo de Mercaderia Vendida	-1,437,284.58
Gasto de Ventas	-397,043.00
Gastos Adm	-470,659.20
Resultado de Operaciones	246,653.35
Depreciación	-84,762.57
Otros Ingresos y Egresos	
Financieros	-
Diversos	-
Utilidad antes de Impuestos	161,890.78
Impuesto a la renta	-48,567.23
Resultado del Ejercicio	113,323.54

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

Tabla 10.22: Flujo de Caja Proyectado de Agrícola San Diego, con la aplicación de la estrategia

FLUJO DE CAJA CON APLICACIÓN DE ESTRATEGIA						
Concepto	0 2015	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019	5 2020
Ingresos por Ventas		935,619	2,367,147	2,431,060	2,491,836	2,551,640
Ingresos Totales		935,619	2,367,147	2,431,060	2,491,836	2,551,640
Costos Totales		2,286,172	2,201,066	2,237,066	2,271,300	2,304,987
Depreciación y amortización		40,483	84,763	84,763	84,763	84,763
Egresos Totales		2,326,655	2,285,828	2,321,829	2,356,063	2,389,749
Utilidad antes Imp.		(1,391,036)	81,319	109,231	135,773	161,891
Impuestos		-	-	24,396	32,769	40,732
Utilidad neta		(1,391,036)	81,319	84,835	103,004	121,159
Depreciación y amortización		40,483	84,763	84,763	84,763	84,763
Flujo de caja generado por operaciones		(1,350,554)	166,081	169,598	187,766	205,921
Aumento/disminución de capital de trabajo		11,714	537,171	342,540	919,543	1,324,856
Flujo de caja operativo		(1,338,840)	703,252	512,138	1,107,310	1,530,777
Inversión de capital trabajo	-					
Flujo de caja de inversiones	-	(1,338,840)	703,252	512,138	1,107,310	1,530,777
Prestamos de Terceros	-					
Pago de Dividendos				-	-	-
Flujo de caja financiero	-	(1,338,840)	703,252	512,138	1,107,310	1,530,777
Flujo de Caja		(1,338,840)	703,252	512,138	1,107,310	1,530,777
Flujo de Caja descontado de Inflación		(1,299,845)	664,172	470,962	993,446	1,341,181

INDICADORES ECONÓMICOS	
VAN	S/. 604,717.87
TIR	49.43%
VAN sin Inflación	S/. 480,078.24

Tasa de descuento utilizada para calcular el VAN = COK	24.79%
--	--------

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

El Valor actual neto de la empresa, realizada la aplicación de la estrategia pasa de - s/293,405.22 a s/. 604,717.87 y s/. 480,078.24 descontando el efecto de la inflación, con lo cual se concluye que en

términos de valor actual, la aplicación de la estrategia resulta beneficiosa a la compañía.

En la tabla 10.23, podemos apreciar el flujo de Caja Marginal de la empresa a fin de poder apreciar el impacto teórico de la aplicación de la estrategia y el valor agregado en términos de flujo de caja.

Tabla 10.23: Flujo de Caja Marginal de Agrícola San Diego.

FLUJO DE CAJA MARGINAL						
Concepto	0 2015	1 2016	2 2017	3 2018	4 2019	5 2020
Ingresos por Ventas		124,410	1,493,824	1,540,271	1,583,232	1,624,864
Ingresos Totales		124,410	1,493,824	1,540,271	1,583,232	1,624,864
Costos Totales		1,280,425	1,181,341	1,193,879	1,204,088	1,213,175
Depreciación y amortización		(21,981)	22,299	22,299	22,299	22,299
Egresos Totales		1,258,445	1,203,640	1,216,178	1,226,388	1,235,474
Utilidad antes Imp.		(1,134,035)	290,184	324,093	356,844	389,389
Impuestos		-	-	24,396	32,769	40,732
Utilidad neta		(1,134,035)	290,184	299,697	324,075	348,657
Depreciación y amortización		(21,981)	22,299	22,299	22,299	22,299
Flujo de caja generado por operaciones		(1,156,016)	312,483	321,997	346,374	370,957
Aumento/disminución de capital de trabajo		85,826	469,189	427,104	826,942	792,463
Flujo de caja operativo		(1,070,190)	781,672	749,100	1,173,316	1,163,420
Inversión de capital trabajo	-					
Flujo de caja de inversiones	-	(1,070,190)	781,672	749,100	1,173,316	1,163,420
Prestamos de Terceros	-	-				
Pago de Dividendos						
Flujo de caja financiero	-	(1,070,190)	781,672	749,100	1,173,316	1,163,420
Flujo de Caja	-	(1,070,190)	781,672	749,100	1,173,316	1,163,420
Flujo de Caja descontado de Inflación		(1,039,019)	738,234	688,873	1,052,666	1,019,323
INDICADORES ECONÓMICOS						
VAN	S/. 898,123.09					
TIR	72.08%					
VAN sin Inflación	S/. 766,847.18					
Tasa de descuento utilizada para calcular el VAN = Costo de capital promedio ponderado						24.79%

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

10.5. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)

10.5.1. Valor Actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto es un método empleado en la administración Financiera que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión y calcular su diferencia. Para ello trae todos los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado

De la evaluación realizada hemos determinado 2 tipos distintos de VAN, el primero es el VAN nominal, que no incluye los efectos inflacionarios, y el siguiente es el VAN Real, que incluye el efecto inflación.

En el caso de que la empresa, no aplique la estrategia sugerida y continúe con su producción tal cual lo ha venido desarrollando, su Valor Actual neto resultaría negativo y alcanzaría el valor de $-s/. 293,405.22$, este valor alcanzaría los $-s/. 286,768.94$ si consideramos la inflación.

En el caso de que la empresa aplique la estrategia sugerida el Valor actual neto de la empresa es positivo y alcanza la

cantidad de s/. 604,717.87, si consideramos el valor descontado de inflación, este alcanza el s/. 480,078.24.

10.5.2. Tasa Interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es una herramienta financiera de valorización de proyectos; es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje.

De las proyecciones realizadas y si la empresa continua con una sola única línea de negocio, la TIR asciende a - 18.91%, valor negativo ya que la empresa no cuenta con flujos de ingresos.

En el caso de desarrollarse la estrategia este indicador es del 49.43%, con lo cual se puede deducir que la aplicación de la estrategia es bastante beneficiosa para la empresa

10.5.3. Ratios Financieros

Analicemos la mejora de los ratios financieros de la empresa, aplicando la estrategia diseñada.

- **Liquidez**

La empresa contaba con un problema bastante fuerte en lo que a pago de obligaciones exigibles se refería, al finalizar el ejercicio 2015, por cada Nuevo sol de deuda con la que tenía que cubrir sus obligaciones contaba con s/. 0.17 centavos en caja.

Aplicadas las estrategias intensivas, el ratio de liquidez mejora de manera constante a 0.73 veces en el 2017, 1.38 veces en el 2018, para finalmente en el 2020 cerrar con 5.62

Así mismo es importante mencionar que el accionista mayoritario, prefiere contar con cantidades importantes en Caja, lo cual no solo mejora el KW, si no posibilita la inversión de estos excedentes en depósitos a plazo y/o fondos de inversión que podrían rentabilizar su inversion,

siempre buscando el menor riesgo, revisemos la tabla 10.24.

Tabla 10.24: Evolución de los Ratios de liquidez, con la aplicación de la nueva estrategia

RATIO DE LIQUIDEZ

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LIQUIDEZ CORRIENTE o GENERAL	0.32	0.22	0.17	0.17	0.73	1.38	2.26	5.62
ACTIVO CORRIENTE	562,930.45	352,884.20	278,772.06	290,485.82	827,656.35	1,170,196.26	2,089,739.54	3,414,595.09
PASIVO CORRIENTE	1,735,785.38	1,612,330.92	1,626,472.01	1,740,632.80	1,136,433.76	848,046.32	925,888.10	608,112.83
CAPITAL DE TRABAJO	-1,172,854.93	-1,259,446.72	-1,347,699.95	-1,450,146.98	-308,777.41	322,149.94	1,163,851.44	2,806,482.25

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

- **Ciclo de Conversión de Efectivo**

Muestra una tendencia creciente debido básicamente a 2 factores, el primero relacionado con una mayor inversión por parte del cliente en el rubro inventarios dada la diversificación de la producción en las nuevas líneas de negocio (Pisco, Vino, Pasas y Vinagre)

El segundo Factor que hace más extenso el CCI de Agrícola San Diego, es la dependencia de los

productos derivados sobre el producto matriz; vale decir que para la producción de los productos ya mencionados, es necesaria la generación de Uva de Mesa, que es su insumo básico.

Revisemos a continuación la Tabla 10.31, donde se aprecia la evaluación del ciclo de efectivo, una vez aplicada la estrategia.

Tabla 10.25: Evolución del ciclo de Conversión de Efectivo, con la aplicación de la nueva estrategia

Ciclo de Conversion del Efectivo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inventario	58	34	47	85	146	219
Costo de Ventas Diario						
C x C	-	-	11	11	11	10
Ventas Diarias x 1.18						
C x P	16	13	12	12	11	11
Compras Diarias x 1.18						
Ciclo de Efectivo	42	22	46	84	146	218

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

- **Endeudamiento.**

Debido a que el cliente no maneja endeudamiento con entidades financieras, hemos elegido básicamente 3 ratios de endeudamiento para poder realizar el análisis de la empresa, uno de ellos es la Dependencia financiera, el endeudamiento del patrimonio y el endeudamiento del capital social

El primero nos muestra como de contar con un activo sumamente comprometido con terceros, siendo cubierto hasta en 1.79 veces por el pasivo total, pasa a tener indicadores de 0.75 veces.

El endeudamiento patrimonial nos indica cuan comprometido se encuentra la empresa ante financiamiento de terceros, sin embargo este ha presentado resultados inconsistentes dada la utilidad negativa de la empresa, es por esta razón que se presenta el ratio endeudamiento del capital social, el mismo en el que se presenta un mayor compromiso por parte de los accionistas hacia las obligaciones pasivas de la empresa 91%

Revisemos a continuación la Tabla 10.32 que contiene la evolución de los ratios de endeudamiento considerando la aplicación de la nueva estrategia.

Tabla 10.26: Evolución de los ratios de Endeudamiento, con la aplicación de la nueva estrategia

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DEPENDENCIA FINANCIERA	1.79	2.21	2.64	1.53	0.87	0.61	0.68	0.75
PASIVO TOTAL	1,735,785.38	1,612,330.92	1,626,472.01	1,240,632.80	1,136,433.76	948,046.32	1,625,888.10	2,708,112.83
ACTIVO TOTAL	967,628.45	731,204.20	616,609.49	809,240.68	1,302,131.21	1,559,908.55	2,394,689.26	3,634,782.24
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	-2.26	-1.83	-1.61	-2.88	6.86	1.55	2.11	2.92
PASIVO TOTAL	1,735,785.38	1,612,330.92	1,626,472.01	1,240,632.80	1,136,433.76	948,046.32	1,625,888.10	2,708,112.83
PATRIMONIO NETO	-768,156.93	-881,126.73	-1,009,862.52	-431,392.12	165,697.45	611,862.23	768,801.16	926,669.40
ENDEUDAMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL	347.16	322.47	325.29	0.63	0.45	0.33	0.55	0.91
PASIVO TOTAL	1,735,785.38	1,612,330.92	1,626,472.01	1,240,632.80	1,136,433.76	948,046.32	1,625,888.10	2,708,112.83
CAPITAL SOCIAL	5,000.00	5,000.00	5,000.00	1,974,506.60	2,514,673.20	2,884,376.50	2,946,274.28	2,990,818.98

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

- **Rentabilidad**

Los indicadores de rentabilidad, muestran en conjunto una mejora en su estructura tanto en el corto como en el largo plazo.

Al realizar el análisis de la relevancia del costo de ventas como porcentaje de la venta total, no solo evaluamos una mejora en la utilidad bruta, sino también la efectividad de la empresa en su ciclo operativo, la empresa venía elevando de manera creciente la participación del costo y subía de 0.46 a 0.77 entre los ejercicios 2013 a 2015, aplicando la estrategia en el 2017, el ratio mejora y disminuye a 0.56, el cual se encuentra de acuerdo al promedio de la industria, de acuerdo a la opinión del experto.

La rentabilidad sobre el patrimonio muestra saldos inconsistentes hasta el ejercicio 2016, todo esto debido a que las utilidades y el patrimonio neto resultaron negativos, sin embargo estos mejoran en los 3 últimos ejercicios del proyecto y alcanzan rentabilidades del 12%, esto es consistente con el COK solicitado por el accionista 11.95%.

Datos relevantes con relación a la rentabilidad del activo se muestran a partir del ejercicio 2017,

debido a que en ejercicios anteriores la utilidad del ejercicio era negativa, revisemos a continuación la Tabla 10.33.

Tabla 10.27: Evolución de los ratios de Rentabilidad, con la aplicación de la nueva estrategia

RATIOS DE RENTABILIDAD

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
COSTOS DE VENTAS	0.46	0.71	0.77	1.35	0.56	0.56	0.56	0.56
COSTO DE VENTAS	352,045.05	478,865.60	1,007,583.78	1,259,267.99	1,333,363.31	1,369,364.12	1,403,598.23	1,437,284.58
VENTAS	765,715.50	678,528.00	1,305,289.89	935,618.55	2,367,146.62	2,431,059.58	2,491,836.07	2,551,640.13
ROE	-0.10	0.13	0.13	3.22	0.34	0.12	0.12	0.12
UTILIDAD NETA	73,238.52	-112,969.80	-128,273.79	-1,391,036.20	56,922.97	76,461.48	95,041.15	113,323.54
PATRIMONIO NETO	-768,156.93	-881,126.73	-1,009,862.52	-431,392.12	165,697.45	611,862.23	768,801.16	926,669.40
ROA	0.08	-0.15	-0.21	-1.72	0.04	0.05	0.04	0.03
UTILIDAD NETA	73,238.52	-112,969.80	-128,273.79	-1,391,036.20	56,922.97	76,461.48	95,041.15	113,323.54
ACTIVO	967,628.45	731,204.20	616,609.49	809,240.68	1,302,131.21	1,559,908.55	2,394,689.26	3,634,782.24

Fuente : Elaboración propia, en coordinación con el experto y el Gerente General de la empresa

A manera de resumen de capítulo podemos mencionar que la aplicación de la estrategia, resulta viable en términos económicos, es autosustentable en el tiempo y genera un mayor valor descontado de flujos para la compañía.

CAPÍTULO XI

11. Conclusiones y Recomendaciones

Habiendo realizado el análisis completo de la empresa, la industria, los factores externos que podrían afectarla y habiendo definido las estrategias que generarían un mayor beneficio para la empresa en el mediano y largo plazo es necesaria la presentación de las conclusiones y recomendaciones del grupo para el estudio desarrollado.

11.1. Conclusiones

A continuación detallaremos las conclusiones a las que hemos llegado a partir de nuestra investigación

- (a) Agrícola San Diego es una empresa familiar, dedicada a la producción exclusiva de Uva de mesa, se encuentra en el ciclo de Introducción y cuenta aún con una cuota pequeña de participación en el mercado nacional, el mercado en el que se desenvuelve presenta una oferta en crecimiento.

(b) La Principal fortaleza de Agrícola San Diego es la utilización de una Cepa que cumple con características y estándares internacionales, esta variedad genética se elaboró en Francia, actualmente el mercado tiene poco conocimiento de las bondades del producto.

(c) Adicionalmente a la diferenciación en el tipo de Cepa, se aprecia también que San Diego cuenta con Ventajas Competitivas importantes como la fuente de pesticidas a bajo coste (alianza con Farmagro), el pozo de agua subterráneo natural ubicado en el subsuelo de los campos y la solvencia del accionista.

(d) La empresa no contaba con enunciados de Visión y Misión, aunque si contaba con valores, los cuales forman parte de todas las Organizaciones y culturas empresariales. Se desarrollaron las propuestas de Visión y Misión así como el desarrollo de valores que soportan de una mejor forma los objetivos y metas de Agrícola San Diego.

(e) La empresa cuenta con un porcentaje importante de su suelo sin utilización (2.3 hectáreas sin utilizar -11.91% del total de extensión de los campos de cultivo), lo cual posibilitaría siembra y cultivo de una mayor cantidad de vid o la generación de nuevos productos.

(f) Una vez analizadas todas las variables externas del Macro y del Micro entorno de la empresa Agrícola San Diego, concluimos que no ha desarrollado estrategias efectivas que posibiliten una respuesta ante los factores externos ni internos.

(g) Las 5 fuerzas de Porter indican en su Matriz la poca atraktividad de la industria de la uva, asimismo, la posición competitiva de San Diego en esta industria es débil.

(h) El factor más valorado y presente dentro de toda la cadena de valor de Agrícola San Diego es la Eficiencia, la cual

cubre 12 de las 15 clasificaciones o indicadores de la empresa. Agrícola San Diego, cuenta con ventajas Competitivas que posibilitan su desarrollo y crecimiento en el mercado de la Uva, estas están relacionadas con la calidad del producto, desarrollo tecnológico y riego, las cuales forman parte de su cadena de valor.

- (i) Al realizar la evaluación de las estrategias se concluye que las estrategias más conveniente a desarrollarse es la de Diversificación No Relacionada,
- (j) Se concluye que de las propuestas de inversión sugeridas para incrementar la producción, así como la aplicación de las estrategias propuestas para el empresa mejoran los índices de rentabilidad, operacionales y de capital de trabajo de la compañía, así como su valor en el largo plazo.
- (k) El presente plan estratégico, se ha elaborado íntegramente en participación con los representantes de la empresa y ha

servido de marco de referencia para la generación de estrategias, directrices y nuevos lineamientos que van a posibilitar el retorno de utilidad, en base a un mejor aprovechamiento de los terrenos de cultivo y la creciente demanda de los productos la uva y sus derivados.

11.2. Recomendaciones

A continuación detallaremos las recomendaciones a las que hemos llegado a partir de nuestra investigación:

- (a) Se recomienda aplicar la Estrategia Diversificación, ya que incrementa el valor actual de la empresa.
- (b) Dada la estrategia de Penetración en el Mercado, la empresa debe empezar a crear más unidades de negocio relacionadas con el producto que se produce, tanto es así que hemos establecido las bases para poder generar a través de la Uva, Pisco, Vino, Vinagre, Pasas, producto que salen de la propia fruta y tener el insumo disponible.

- (c) Dado estas nuevas unidades de negocio se debe concretar el establecimiento de la fuerza de ventas, ya que es muy atractivo para el vendedor tener un surtido y no tan solo un producto para ofrecer en el mercado.
- (d) Se sugiere bancarizar todas las ventas de la empresa, para reducir informalidad en los procesos contables y disminuir el riesgo de seguridad.
- (e) El análisis externo nos indica que existe una fuerte tendencia a que el tipo de cambio se incremente, es por esta razón que resultaría conveniente que cualquier excedente de efectivo pueda ser invertido en moneda extranjera como diversificación.
- (f) Tomando en consideración el análisis de la atraktividad de la industria, podemos sugerir que sería conveniente no mantener a la empresa con solo la uva de mesa como

único negocio, si no buscar una diversificación relacionada con la generación de nuevos productos empleando los derivados de la vid.

(g) A nivel Financiero, Capitalizar los préstamos a los accionistas permitirá el manejo de una estructura financiera más saludable.

(h) A nivel Organizacional proponemos dejar una cabeza que es el Gerente General y tener a cargo 3 áreas específicas, de Administración, producción y Marketing y Ventas, de esta forma el Organigrama se vería de la siguiente forma. La Tabla CR.1 nos muestra la nueva estructura organizacional para Agrícola San Diego.

Figura CR.2 Organigrama Propuesto para Agrícola San Diego

Fuente : Elaboración propia

- (i) Se recomienda que dada la nueva estructura y desarrollo de la nueva línea de negocios de Agrícola San Diego, la nueva cadena de valor se definiría en la siguiente Figura :

Figura CR2: Nueva Cadena de Valor para Agrícola San Diego

Fuente : Elaboración Propia

- (j) Se recomienda finalmente la aplicación del presente plan de negocios, ya que se encuentra evidenciada, mediante la aplicación y desarrollo de las materias desarrolladas en clase, que es posible su aplicación y puesta en marcha.

BIBLIOGRAFIA

- Agrobanco (2008). *Cultivo de la uva*. Recuperado de: http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/4_cultivo_de_la_uva
- Agroindustrial Danper (2016). *La uva peruana: pequeña en tamaño, pero grande en beneficios*. Recuperado de : <http://www.danper.com/blog/uva-peruana-beneficios/>
- Álvarez, M. (2003). *Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad*. Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta0303/v3n3a1.htm>
- Andina (2010, 30 de noviembre). Perú posee 7.6 millones de hectáreas para cultivos agrícolas. Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/677273/peru-posee6-millones-hectareas-cultivos-agricolas>

- Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Panorama actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de [:http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú. *Estadísticas*. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00304EMM/html>.
- Banco Mundial. (2013). *El futuro del riego en el Perú. Desafíos y recomendaciones*. Recuperado de: http://www.psi.gob.pe/wpcontent/uploads/2016/03/futuro_riego_peru-1.pdf
- Bardales, E. (2016, 19 de febrero). Agrobanco: El 85% de agricultores en Perú aún no acceden a créditos <http://gestion.pe/empresas/agrobanco-85-agricultores-peru-aun-no-acceden-creditos-2154840>

- Bardales, E. (2015, 17 de febrero). Minagri: Aumenta superficie de cultivos de quinua, uva, palta y cacao en Perú. *Gestión*. Recuperado de : <http://gestion.pe/economia/minagri-aumenta-superficie-quinua-uva-palta-y-cacao-peru-2123669> Belmonte, J. (2012) *Manejo y cultivo de uva de mesa*.
- El blog del marketing y el vino.(2016). Recuperado de : www.Marketingandwine.com
- Brealey, R., Myers, S. & Allen, F. (2010) . *Principios de Finanzas Corporativas*. 9ª ed. México D.F. : McGraw-Hill.
- Carreño, J. (2004): *Técnicas de producción de uva de mesa sin semillas*. Vida Rural 182: 66-70.
- Casanova, J. (2008). Cómo debe ser el análisis antes de tomar una decisión importante (2 de 2). Recuperado de: <http://www.bluelawmarket.com/analisis-antes-de-tomar-una-decision-importante-1-de-2/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. *Planeamiento, objetivos estratégicos e indicadores y metas*. Recuperado de :

<http://www.ceplan.gob.pe/directiva-planeamiento/objetivos-estrategicos-indicadores-metas>

- Castellanos, L. (2015). *Matriz Interna Externa (IE)*. Recuperado de: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Damodaran, A. *Damodaran online*. Recuperado de: <http://www.damodaran.com>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14^a.ed. México D.F. : Pearson.
- David, F. (2013). La visión y la misión de la empresa. En : *Conceptos de Administración Estratégica*. p.47.14^a.ed. México D.F.: Pearson.
- David, F. (2013).La visión y la misión de la empresa. En: *Conceptos de Administración Estratégica*.pp.48-52.14 a.ed.. México D.F.: Pearson.
- Food Ingredients Brasil (2014). *La tendencia saludable será clave para el crecimiento del sector en los próximos años*. Recuperado de :<http://www.revista-fi.com/materias/404.pdf>

- Hernández, J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática(2015). Agrario. En: *Compendio estadístico 2015*. pp.913-992. Recuperado de: <http://www.unfpa.org.pe/InfoEstadistica/2015/CompendioEst2015/cap12/CAP12.PDF>
- Inflación Estados Unidos – índice de precios al consumidor (IPC). Recuperado de :<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- Loayza, N. (n.d.). *Causas y Consecuencias de la informalidad en el Perú*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/files/153/7115890.pdf>

- Lozano, M. (2015). *El vino como estilo de vida*. Recuperado de: <http://www.granadahoy.com/article/granada/2104769/vino/como/estilo/vida.html>
- Malhotra, N.(2008). *Investigación de mercados*. 5ª. ed. México D.F.: Pearson.
- Matriz BCG. Recuperado de :https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG
- La matriz del Boston Consulting Group (BCG). Recuperado de: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>
- Ministerio de Agricultura. (2008). Informe de registro de productores de uva en las regiones de Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna, y provincias. Recuperado de: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/buletines/DocumentoFinalVid.pdf>

- Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente. Moscatel de Alejandría. Recuperado de: <http://www.magrama.gob.es/app/materialVegetal/fichaMaterialVegetal.aspx?lng=es&IdFicha=507>
- Ministerio de Economía y Finanzas-MEF.(2016) Marco Macroeconómico Multianual 2016 – 2018. Lima: MEF.
- Ministerio de Fomento de España.(2005). *Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes*. Recuperado de: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/286FB432-2D3C-4596-94B3-1B2D96AF526D/19424/IVA3.pdf>
- Muñiz, R. *Marketing en el Siglo XXI*. 5ª ed.(2015). Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Olsztyn, M. (n.d.). Método de determinación del ciclo de vida de un producto. Recuperado de : <http://www.marioolsztyn.com/articulos/53-metodo-de-determinacion-del-ciclo-de-vida-de-un-producto.pdf>
- Ortiz, M. (2012, 23 de mayo). Más del 80% de peruanos se inclina por los productos naturales. *El Comercio*.

Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/mas-80-peruanos-se-inclina-productos-naturales-noticia-1418451>

- Reynier, A. (2002): *Manual de viticultura*. Mundi-Prensa, p.382.
- Riesgo país del Perú baja cinco puntos a 2.59 puntos porcentuales (2015, 1 de octubre). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-cinco-puntos-259-puntos-porcentuales-2144368>
- Rumelt, R. (1980). The evaluation of Business Strategy. En : Business Policy and Strategic Managment . pp359 – 367. Nueva York : Mc Graw-Hill.
- Mayorga, D. (2014). *El análisis vrio y la ventaja competitiva*. Recuperado de: <http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión : formulación y evaluación*. 2ª. México D.F.: Pearson.

- Snell, S.& Bohlander, G. (2014). *Administración de Recursos Humanos*, 16^a.ed. México D.F.: Cengage Learning.
- Trigos, M., & Salas, L. (2016, 25 de julio). Peruanos pagan más por productos saludables en la región. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region>
- Uribe, C. (2010). Estudio de Prefactibilidad de Industrialización y Exportación de uva al mercado de Estados Unidos. (Tesis pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de: tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/544/URIBE_CLAUDIA_PREFACTIBILIDAD_UVA.pdf?sequence=1 requerimiento de capital cultivo de uva Perú
- Uvas peruanas a la conquista de las mesas del mundo (2010). Recuperado de: http://www.agronegociosperu.org/noticias/260210_n1.htm

ANEXO 1

Entrevista 1

Nombre: Gilberto Velazquez López, Administrador de San Diego.

Pregunta: Como y cuando empieza Agrícola San Diego sus Actividades?

Agrícola San diego empieza sus actividades en el año 2006, empezando con la producción de Alcachofina. El negocio en sí no fue muy bien, porque trabajábamos con un intermediario que tenía mucho peso y que nos daba precios que hacía que el negocio no sea rentable, es por eso que en el año 2009 decidimos que iba a ser nuestra última producción para pasar después al cultivo de Uva, en el año 2010 se inicia la inversión, que vendría a ser el periodo 0 en donde se empieza a diseñar en implementar los parrones y las empaquetaduras para el riego, se esta forma empezamos la producción de Vid importando la CEPA desde Francia del tipo Muscat de Alejandría. En un inicio pensábamos en la producción del destilado del pisco sin embargo es un proyecto que está en “Stand By” dado que la nuestra producción la destinamos al mercado mayorista para que llegue al consumidor Final como Uva de Mesa.

Pregunta: ¿Y esta producción de Uva es más amigable que la anterior producción?

Definitivamente no, el cultivo de la uva de mesa, requiere cuidados sumamente específicos, así como la continua supervisión no solo del dueño, sino también de asesores externos quienes brindan soporte en materia de producción, efectividad y buenas prácticas en el cultivo de la vid. Es por esta razón que el conocimiento técnico juega un rol muy importante en el fundo. Al principio mi padre y yo quisimos intentarlo, él al ver que sus conocimientos teóricos no bastaban y dado que él generalmente siempre pasaba mas tiempo en la oficina, decidimos contar con la ayuda de asesores externos para poder poner en marcha el negocio.

Pregunta: Y en estos años como le ha ido a San Diego en este mercado?

Difícil, porque aquí los mayoristas te designan el precio y las prioridades para ellos son fundos que, así sean más pequeños o que tengan menos calidad de uva, tienen más antigüedad y/o han desarrollado vínculos con los mismos mayoristas. Entonces es muy difícil ser la prioridad de alguien cuando eres relativamente nuevo, ya en estos tiempos y con casi 5 años en el mercado se puede decir que ya me conocen un poco más y confían en mí, por lo cual tengo mi venta asegurada, el tema es complicado también por el precio que en Cañete se maneja, es muy bajo.

Pregunta: Describanos por favor el proceso productivo de Agrícola San Diego

El proceso productivo consta de 11 Etapas que te las detallo

- La siembra: Se realizó primeramente con las semillas importadas, sin embargo ahora utilizamos injertos, estos se implementan en los parrones.
- 1era Fertilización: Etapa de post cosecha, en la cual la planta retoma sus vitaminas en base a ácidos, nitratos y sulfatos, que junto con el riego evitan plagas entre otras cosas. Se realiza en los follajes.
- Agoste: Etapa donde la planta se deja de regar durante 3 meses, fomenta algunos elementos para existan nuevos brotes con el finalidad de subsistir y uniformizar estos brotes.
- Riego: Se realiza semanalmente, en donde contamos con un pozo de agua el cual vierte 48 litros por segundo, lo cual la empaquetadura se encargará de realizar el goteo para la tecnificación de este riego.
- Poda: Sirve para dar forma a la planta, se quitan las ramas que no producen, previo análisis de donde están las yemas productoras. Muy importante este paso porque permite darle eficiencia al fruto, existen fundos que dejan que a veces broten de 5 a 6 ramas por plantón esto hace que en definitiva se tengan

más racimos, sin embargo, la calidad final de la Uva no es la misma como si se trabajara entre 3 a 4 ramas.

- Brote de Fruto: Esto ocurre después de un mes, etapa donde comienzan a perfilarse los futuros racimos y sarmientos
- 2da Fertilización: Se realiza vía sistema de riego. El objetivo es brindar más vitaminas y sales a la planta para continuar fortaleciendo los brotes.
- Amarre y Deshoje: El Amarre consiste en agrupar los sarmientos para que crezca uniformemente. Por otro lado, el deshoje se realiza para dar más luz a la planta.
- 3era Fertilización: Fertilización final para dar mayor fortaleza al fruto.
- Cierre de Racimo: Se verifica que los racimos estén compactos.
- Cosecha: Esta etapa está presente entre 1 a 2 veces al año. Se retiran del cultivo los productos que ya se encuentran en un grado de madurez apto para que puedan ser procesados para consumo humano.
- **Pregunta: Por qué razones piensas que la utilidad ha sido negativa en los 2 últimos años?**

Desde la administración he intentado realizar propuestas al dueño, que van desde la producción de cultivos adicionales, hasta la producción de vino y

Pisco, sin embargo todas ellas no llegan a buen puerto debido principalmente 2 puntos:

- **Demora en la toma de decisiones.-** A pesar de que existen reuniones todos los domingos con los socios de la empresa, estas giran en función a asuntos familiares y rendición de cuentas, más que para decidir la dirección de la empresa. No existen reuniones de planificación y cuando se tiene que tomar una decisión de carácter importante se posterga.
- **Desconfianza entre los integrantes de la empresa.-** la empresa está constituida por mi Padre (El dueño y mis 2 hermanas), estas se encuentran sumamente en contra en lo que a realización de nuevos proyectos en la compañía corresponde, si es que no se cuenta con un estudio (como este) que avale su factibilidad y posibilite la decisión.

- **Pregunta:** Cuales serían las principales medidas que desde la administración podrían tomarse para facilitar el incremento de la utilidad?

Basicamente utilizar todos los terrenos de cultivo y vender toda la producción de uva fijando un precio determinado previo a la cosecha, invertir en un equipo de vendedores y en la medida de lo posible realizar la producción de vino y pisco ya que los márgenes son muy positivos y esta producción puede exportarse.

ANEXO 2

Entrevista 1

Nombre: Abad Gutierrez, Capataz de Agrícola San Diego.

Pregunta: Como es el proceso productivo en Agrícola San Diego? Que detalles encontramos en dicho proceso?

Bueno, se coordina con el Sr. Gilberto el calendario y fechas claves del año para ver los requerimientos de insumos a utilizar. Los puntos más fuertes donde hay densidad de trabajo son en las fertilizaciones y el deshoje, así como también en la cosecha, dado que los requerimientos de personal son altos en esas etapas del proceso.

Cuando se consigue el personal, todo cae por su propio porque en esas etapas se congrega el mayor personal posible, dicho sea de paso es complicado supervisar, pero al final las cosas se dan. En cambio en las demás etapas solo necesito de 5 ayudantes a lo mucho y puedo hacer mis labores tranquilo.

Pregunta: Ya que me confirmas que el personal es clave para el proceso productivo me puedes decir con qué características o fortalezas cuenta este personal.

Es muy difícil controlar el personal, es por eso que muchas veces se cometen errores, no me doy abasto para poder controlar los a todos, esto debido a que soy la única persona que supervisa a los trabajadores temporales los cuales a veces emplean mal los insumos. Un ejemplo muy seguido que ocurre proviene del personal que usualmente contrato para las fertilizaciones; muchas veces el señor Gilberto compra pesticidas para “stockearse” sin embargo estas personas piensan que estos suministros se deben utilizar en su totalidad, muchas veces no entienden que lo disponible en almacén no es para usarse en una fertilización, por lo tanto se usa más de lo debido y es por esta razón que los gastos suelen ser mayores.

Caso Contrario Ocurre con el personal de cosecha. En ocasiones anteriores de venta, (Refiriéndose a los primeros 2 años) el cliente venía con su propio personal de cosecha, el problema con ellos era que generaban mucha merma en la cosecha. Entonces decidimos que era conveniente contratar nuestro propio personal de cosecha y nos dimos con la sorpresa que existían personas en la localidad que se

dedicaban a este servicio, lo cual resultó ser muy ventajoso porque les trazamos el objetivo de reducir lo más posible las mermas de la cosecha.

Pregunta: Entonces existe la oportunidad de obtener recursos humanos en la localidad, de manera que se pueda consolidar un grupo.

Eso depende mucho que busques, por ejemplo cosechadores vamos a encontrar, pero por ejemplo en la etapa de poda, o lo que le llamamos deshoje hemos formado al personal que viene a atendernos, son personas que cierto grado de rotación pero al final terminas conociéndolo a todos, esto porque su universo no es tan amplio.

Cuando estaba el anterior ingeniero, se podaba un poco menos que ahora, el enólogo actual dio la indicación que se tenía que quitar más hojas para que el sol les diera y así obtener mayor crecimiento del fruto. Esta práctica cultural que el enólogo actual ha compartido con nosotros ha dado resultados muy satisfactorios para la agrícola, esto porque la exposición del fruto frente al sol es mucho mejor; fíjese usted que son los propios trabajadores que me dicen que el fruto crece mejor, ellos mismo se han dado cuenta que resulta, entonces el aprendizaje está dando resultado, es satisfactorio ver que hay personas que muestran interés y aprenden,

caso contrario ocurre en las fertilizaciones mucha rotación, viene gente nueva y a veces se genera un desorden.

Pregunta: Entonces existen mejoras constante en la empresa, ha habido alguna otra mejora o existe alguna observación para mejorar la productividad de San Diego

Como te dije anteriormente, el dolor de cabeza está en las fertilizaciones, y esto lo digo en serio porque es esa actividad que debemos de mejorar porque es donde se concentra el mayor costo de producción, ya que son los insumos más caros que se utilizan.

Por otro lado hay oportunidades de mercado que están latentes y hay que aprovechar por más que sea, se consiguió un proveedor de desinfectantes fungicidas que nos da buen precio por el sulfato de cobre, pero solo es una oportunidad para un insumo específico. Debería haber mucho más para poder generar un ahorro significativo o lo que es mejor, mejorar el rendimiento de la actividad que representa el mayor costo.

Pregunta: Cuenta San Diego con fortalezas para lograr esta mejora?

A decir verdad San Diego tiene buenos elementos, a nivel de cultivo y producción cuenta con buenos activos tales como el tractor y el cuarto central donde se dosifican las vitaminas hacia las plantas, esto conjuntamente con el pozo de agua hacen que San Diego tenga herramientas buenas, pero la eficiencia de personal es lo que más importa en este momento.

ANEXO 3

Entrevista 2

Nombre: Fredi Franco, Experto Enólogo.

Pregunta: Díganos por favor acerca su experiencia profesional

Que tal, bueno yo soy ingeniero Agrónomo de Profesión, de la Universidad Agraria La Molina, llevo más de 20 años en el negocio agrícola, estudié la maestría en viticultura y enología en la escuela de Mercè Rossell i Domènech Barcelona – España en el año 2010.

Dentro de mis principales Experiencias tenemos la asesoría a la Bodega de Viejo Tonel durante el periodo 2010-2013, también fui asesor del grupo Apega, de Bernardo Roca Rey durante el periodo 2010.2012, del 2014 a la actualidad he diseño y puesto en Marcha las Bodegas del Fundo Bustamante en Pachacutec – Ica.

En la actualidad también soy asesor en varios fundos de Cañete incluyendo las zonas de San Vicente y Pacarán. También tengo mi propia Denominación social, mi propia empresa Los Frutales EIRL donde tengo varios tipos de Uva dado que me especializo en ello.

Pregunta: Que es lo que más le gustó del fundo de Agrícola San Diego.

Me gusta el Tamaño del fundo, lo que he observado de la primera parte es que los parrones están orientados de norte a sur, de seguro que no recibieron la orientación necesaria en un inicio, después de eso vi las dos terceras partes del fundo que los parrones estaban ordenados del levante al poniente lo cual hace que cada pasadizo reciba el sol de manera más óptima y eficiente.

Después de eso tienen muy buena ubicación del centro de distribución de insumos donde se integran los dosificadores y el pozo de agua, muy necesario para destinar a cada hectárea lo que necesita. Lo que vi es que hay áreas donde no se está cultivando, esto debe revisarse para empezarse a utilizar porque están dejando producir Uva que podría sumarse a sus ventas.

Pregunta: Como ve actualmente a Agrícola San Diego con la producción vid y cuales considera los puntos fuertes de la empresa?

El experto responde “Para ser Franco Agrícola San Diego está desaprovechando una importantísima oportunidad porque no está generando valor con el producto que posee, la empresa debería optar por comercializar más productos, además de ello tiene instalaciones para poder desarrollar una producción adecuada y derivados. Otro punto para destacar es la relación comercial que tiene con

Farmagro, que es la empresa del Ingeniero Velázquez, esto es vital para el abastecimiento de insumos para la producción y la reducción de costos variables. Asimismo y como debes haber corroborado el fundo cuenta con su propio pozo de agua, esto permite tener el agua disponible a cualquier momento, es un gran ventaja....”

Pregunta: Entonces, San Diego tiene con qué competir?

“Dos de los principales fundos de Cañete, de las Familias Aedo y Villarán respectivamente cuentan con los mismo atributos que San Diego, como el riego tecnificado y la Alianza con proveedores, en el caso de la familia Aedo, mientras que en el fundo de la Familia Villarán cuenta con Riego Tecnificado y el desarrollo de injertos que es algo que San Diego está empezando a hacer...” “Entonces el fundo de la familia Velázquez cuenta con todo el equipamiento posible para poder salir al mercado y competir”

Pregunta: Que características presentan los clientes de San Diego?

Los clientes que tiene san diego son muy particulares, vamos a empezar por el sabor (análisis organoléptico), el Moscat de Alejandría tiene diversos tipos de nombre, en el mercado local de cañete se le conoce como “Uva Italia” la cual es

muy popular en el consumidor final de frutos de mesa dado su buen sabor y textura. En segunda instancia vienen los clientes quienes ponen el nombre de Uva Italia a la CEPA, que por un desconocimiento esta, llega bajo ese nombre al consumidor final, estos clientes son mayoristas del canal tradicional, distribuidores comerciantes del mercado local, estos comerciantes se conocen entre sí, muchas veces hay vínculos familiares entre los fundos, de manera que estos distribuidores están bien organizados para decidir a quién comprar.

Pregunta: Quiere decir que con estos clientes se corre el riesgo de no vender tener venta en alguna campaña?

Por lo general los clientes te van a comprar siempre, a menos que les subas el precio, es por esta razón que ellos casi siempre tienen el poder de decisión sobre el precio y a quien comprar, ellos no tienen problema alguno de cambiar de proveedor en el momento que más les convenga, es casi un mercado de competencia perfecta.

Pregunta: Entonces no se puede planear la venta?, es decir separar la producción para un cliente específico?

Bueno siempre existen esas 2 opciones , hay quienes tienen vínculos fuertes como te dije anteriormente, sin embargo lo que vive San Diego es por puesta de mano, donde le vendes al primero al primero que te ofrece comprar más que todo para asegurar la venta porque podrías perderla, es riesgoso y no conveniente.

Pregunta: Existen competidores de San Diego que separen la producción para sus clientes?

Para los que hemos mencionado anteriormente, por ejemplo la Familia Aedo es tomadora de precios al igual que San Diego, mientras que La familia Villarán, es más organizada, una parte de su producción va destinado a bodegas que separen la producción con antelación.

Pregunta: Entonces el mercado no es conveniente para Agrícola San Diego.

No es conveniente por todas las características que te he dicho, sin embargo, existe un factor muy importante que San Diego tiene que aprovechar al máximo y es que el mercado sigue creciendo, los productores siguen apareciendo o reinventándose, entonces la tendencia de la producción es hacia el crecimiento, de tal forma que eso es positivo para San Diego porque la venta sigue siendo positiva a pesar de las condiciones del mercado donde se desenvuelve.

Los productores se han diversificado, han ampliado su gama de productos, para San Diego productores de Vino y Pisco podrían ser nuevos clientes, sin embargo sería mejor que la agrícola tenga esta parte de la cadena productiva y comercialice sus propios productos, de tal forma que asegure sus ventas en todo aspecto.

Pregunta: Pero no considera que se necesitaría de personal capacitado para esa comercialización? Existe dicho personal disponible en la localidad?

Dado el crecimiento de la producción, tanto los clientes, los proveedores y los competidores de San Diego tendrán que desarrollar a su personal con Capacitaciones que les permitan cumplir con altos estándares de calidad lo requerido por la cadena productiva. La demanda de empleo va a crecer porque así

lo requiere la tendencia de la producción. Caso contrario del desempleo que este se reducirá porque se va a requerir de más personal.

ANEXO 4

Entrevista 4

Nombre: Gilberto Velásquez Cabrera, Accionista Mayoritario Agrícola San Diego.

Pregunta: Como Surge la idea de crear Agrícola San Diego

Bueno yo siempre me desempeñé en el campo Agrícola dado mis estudios de Ingeniería Agrónoma en La Molina, la Universidad Agraria. Empecé a trabajar en Farmagro cuando la compañía le pertenecía al grupo Philips-Duphar, compañía alemana que quiso liquidar a la empresa porque sus ingresos no eran los esperados en el sector agrícola. Entonces hubo la posibilidad que el accionariado antiguo tome la decisión de vender la empresa a sus trabajadores en la cual yo fui participe de esa opción conjuntamente con otras 2 personas.

Ya instalados en Septiembre del 1963 iniciamos operaciones ya constituyéndonos como una empresa Nacional con gobierno Familiar; especializándonos en la fabricación y comercialización de plaguicidas y otros productos químicos para agrícolas fundos o todo lo relacionado a la agricultura.

Agrícola San Diego se funda en el año 2004, la idea parte de tener mi propia chacra con distintos cultivos, lo que quería era variedad, pero me di cuenta que si eso pasaba iba a tener solo gastos y no iba a recaudar nada, así que decidí hacer negocio con los terrenos adquiridos.

Pregunta: Mirando los resultados de San Diego, resulta que le ha tocado una situación complicada en estos años.

Bueno adquirí los terrenos porque estaban a buen precio, además Cañete es un valle fértil, sale sol todo el año y tomé la decisión. Me di cuenta que fundos vecinos, a veces necesitan hacerse préstamos para mantener su negocio, yo no lo necesité porque soy una persona solvente, cuanto con 23 propiedades en todo el Perú y Farmagro me sigue pagando dividendos. Pude apreciar en la localidad que los negocios son difíciles de mantener por lo cual iba a necesitar el apoyo de mi Hijo (Gilberto Velázquez López) quien tiene conocimientos contables y de un asesor en viticultura y enología.

Pregunta: Qué opinión le merece los últimos resultados de la empresa?

Definitivamente no han sido los mejores, no me encuentro muy satisfecho con las cifras y siento que la principal causa de este deterioro se debe a un deficiente manejo en los recursos y la falta de preocupación de la gerencia de la empresa

Pregunta: Entonces de qué forma San Diego se mantiene?

Yo como persona natural desembolso cantidades de dinero para el capital de trabajo, esto lo hago con el fin de recuperarme en un futuro no muy lejano, sin embargo ya veo que son 2 los años que San Diego no levanta los resultados. Entonces justo les comento mi preocupación porque me resulta conveniente la participación en su proyecto para la mejora de la empresa.

Pregunta: Ha pensado seguir o apartarse de este negocio?

Las inversiones están, San Diego tiene buenos recursos, tenemos buena relación con Farmagro en donde nos abastece muy bien, y dado que conozco a la empresa porque he sido uno de los pioneros no la cambiaría por otro proveedor así este tenga precios más baratos que Farmagro, además ya conozco los productos y meterme a utilizar productos que desconozco podría llevarme a contingencias con mi producción.

Otro punto que resaltar es que la competencia de Farmagro se encuentra siempre cediendo en precio, y siempre me llaman a mí u otras personas de Farmagro para que formen parte de la otra empresa competidora. Entonces el efecto final favorece a San Diego.

Pregunta: Que espera del análisis que vamos a realizar?

La realidad la sabemos, de eso no hay duda, los números describen lo que está pasando la agrícola, sólo espero que puedan orientar hacia varias posibles salidas de esta situación, junto con esto detallarme las alternativas de solución para tener más ingresos o fuentes generadoras de ingreso, me encuentro abierto a recibir sugerencias y escuchar opiniones técnicas que generen valor

ANEXO 5

Entrevista 5

Nombre: Pablo Nano Cortez, Jefe de Estudios Económicos Scotiabank.

Pregunta: Pablo, cuáles son tus perspectivas para la economía nacional y para el sector Agrícola, para los próximos 5 años

Nos encontramos a la expectativa de la elección de un nuevo o nueva presidenta, esto va a determinar en buena manera la orientación que va a tener el país en función a la producción y a lo que desarrollo económico se refiere.

Por los meses de julio agosto y setiembre del 2016 deberíamos tener un incremento en las expectativas por parte de los consumidores como de los inversionistas; hay que tener presente que en los últimos 3 años ha existido una fuerte contracción en lo que a inversión privada se refiere, lo cual ha generado que la economía crezca menos de 3% en los últimos 2 años. Sin embargo las expectativas que se tienen más adelante son más alentadoras en la medida de que se ve una recuperación de las expectativas empresariales que deberían de traducirse en una recuperación de la

inversión privada; en este orden de ideas se espera que esta última revierta números rojos y pase a mostrar cifras en azul en el lapso del 2017 al 2020.

Pregunta: Cuál es tu percepción del mercado Agrario y de su crecimiento en los próximos 5 años, en la medida de lo posible coméntanos sobre el mercado de la uva?

El sector agrícola ha mostrado un buen performance durante el ejercicio del 2015, y dentro de los productos que más se exportaron se encuentra precisamente el de la uva para el consumo humano

Se estima que el mercado de la uva de mesa presente un crecimiento constante y mantenga cifras azules de crecimiento no menor al 5% en los próximos 5 ejercicios, todo esto impulsado por el dinamismo del sector exportador y por el crecimiento del mercado del pisco.

Pregunta: ¿Que opinión te merece una empresa productora de Uva, que cuenta con ventajas competitivas con relación a la competencia y que solo desarrolla una sola línea de producto?

A grandes rasgos no me es posible brindar una opinión concreta deberíamos tener idea de la participación que cuenta esta empresa en el mercado, así como los niveles de utilidad que maneja, y los niveles de especialización que tenga; así como también las perspectivas a futuro que tenga con relación a lo que los accionistas tengan como objetivo general del negocio.

Pregunta: En el mercado de la producción de la uva de mesa, existe alguna estadística que nos indique que las empresas que diversifican su producción tienen mayor nivel de utilidades que las otras (que solo se dedican a un solo producto).

La utilidad de las empresas dista mucho de la cantidad de productos que manejen, esta tiene que ver más con la capacidad del empresario de tomar decisiones acertadas y de mantener negocios en el tiempo.

Pregunta: ¿Que opinión te merecen los mercados de Pisco, vino, vinagre y pasas?

El mercado de Pisco ha mantenido un crecimiento constante en el transcurso del tiempo, estimados muestran que alcanzó niveles históricos en el 2015, ha obtenido diferenciación con relación a su competencia debido a que tiene reconocimiento internacional; sin embargo es muy importante la procedencia del mismo y la historia que este pueda presentar como carta de presentación para la venta.

Con relación al mercado de vino, el Perú no ha conseguido diferenciarse a nivel mundial, siendo aún los vinos chilenos y argentinos los que más representan a la región.

No existe estadística relevante con relación al mercado de vinagre y pasas, todo esto debido a que se trata de un mercado bastante segmentado.

Pregunta: ¿Cuándo sabe una empresa en que momento debe retirarse del mercado?

La respuesta es Depende, depende mucho de las expectativas que tenga el dueño, así como su capacidad de mantener resultados adversos en caso los hubiere, existen muchas empresas que subsisten y que encuentran ventajas competitivas que pueden explotar en el tiempo, es muy importante la diferenciación en la mente del consumidor para obtener beneficios.

Pregunta: ¿Cuáles son las principales características del mercado de la uva, en el que se desenvuelve la empresa?

El mercado posee las siguientes características:

- Las empresas del sector compiten en base a 2 variables básicas y estas son el precio y la calidad del producto, el cliente determina la cantidad de compra en función a la relación que mantenga con el agricultor y la necesidad de los clientes finales
- Las relaciones entre clientes y agrícolas se basan principalmente en la confianza y vínculos familiares, en base a una relación que tiene varios años y muchas veces va de generación en generación.
- Actualmente, en el mercado de uva los productores se ven favorecidos debido a que existe una fuerte demanda insatisfecha a nivel local como internacional.

Pregunta: ¿Qué posición mantiene la uva de mesa con relación a sus sustitutos?

En términos generales, la vid se constituye como una fruta de bastante prestigio, dada la alta posibilidad que tiene para convertirse en un insumo para la producción de productos derivados (destilados, cosméticos, saborizantes, etc) con relación a sus sustitutos

ANEXO N 6

Calculo de la demanda Interna del pisco

Si bien es cierto se pretende que la empresa logre distribuir parte de sus productos en el mercado internacional, en el horizonte comprendido en el presente trabajo, la empresa solo distribuirá sus productos en el mercado local

A fin de poder estimar correctamente la demanda, es importante poder realizar el ajuste del total de demanda nacional, a la demanda Interna de Pisco, mercado objetivo de la empresa

Analicemos en primera instancia, lo que significa la demanda para los fines de este trabajo:

$$\text{Demanda} = \text{Consumo de uvas en el País}$$

Para determinar la demanda del mercado en el que se desenvuelve agrícola San Diego, debemos en primera instancia hallar la producción total de Pisco, sumarle el valor de las importaciones (si existiesen) y restarle la parte de la producción que se exporta.

Obtenemos los datos en primera instancia de producción de pisco en el país, estos se muestran a continuación en la tabla Siguiende

Producción Total de Pisco en el País

Año	Produccion
2000	1.6
2001	1.8
2002	1.5
2003	2.4
2004	2.9
2005	3.9
2006	4.9
2007	6.1
2008	6.5
2009	6.6
2010	6.3
2011	6.3
2012	7.1
2013	7.1
2014	8.6
2015	9.5

Expresado en Millones de Litros, Elaboración propia

Ahora Obtenemos los datos de Exportación de Pisco, estos se aprecian a continuación.

Exportación total de Pisco en el País

Año	Exportaciones
2000	9,485
2001	10,525
2002	13,795
2003	14,894
2004	12,818
2005	21,816
2006	31,335
2007	29,295
2008	49,345
2009	67,794
2010	84,738
2011	135,657
2012	163,060
2013	265,900
2014	267,270
2015	280,000

Expresado en Millones de Litros, Elaboración propia

Finalmente debemos obtener el total de Pisco que se obtiene producto de la importación, El grupo considera que el total de volumen importado es “cero”, debido a que el único Pisco que existe es el nacional, y el aguardiente de países vecinos no se puede considerar como Pisco

Como se explicó anteriormente a fin de poder encontrar la demanda Interna, es necesaria la aplicación de la siguiente formula:

$$\text{Produccion Nacional} + \text{Importacion} - \text{Exportacion} = \text{Demanda Interna}$$

Con estos datos pudimos determinar el total de demanda Interna para los periodos 2000 y 2015, presentamos en la tabla siguiente, el cuadro resumen que contiene esta información.

Calculo de la demanda Interna 2001 – 2015.

	Produccion	Mas (+)	Menos (-)	Igual		
Año	Produccion	Importaciones	Exportaciones	Demanda Interna	Variacion Demanda	(%) Variacion Demanda
2000	107,035	12,882	9,485	110,432		
2001	127,516	17,616	10,525	134,607	24,175	21.89%
2002	135,530	4,567	13,795	126,302	-8,305	-6.17%
2003	145,966	1,073	14,894	132,145	5,843	4.63%
2004	155,445	544	12,818	143,171	11,026	8.34%
2005	169,540	882	21,816	148,606	5,435	3.80%
2006	191,642	813	31,335	161,120	12,514	8.42%
2007	196,604	1,786	29,295	169,095	7,975	4.95%
2008	223,371	1,305	49,345	175,331	6,236	3.69%
2009	264,367	4001	67,794	200,574	25,243	14.40%
2010	280,468	3184	84,738	198,914	-1,660	-0.83%
2011	296,902	2838	135,657	164,083	-34,831	-17.51%
2012	361,870	3453	163,060	202,263	38,180	23.27%
2013	438,252	3,200	265,900	175,552	-26,711	-13.21%
2014	515,939	3,000	267,270	251,669	76,117	43.36%
2015	593,330	9,500	280,000	322,830	71,161	28.28%

Datos del 2000 al 2008, fueron obtenidos del compendio estadístico Peru en numeros 2009

Datos de exportaciones 2000 - 2004 se obtuvieron de Peru, Comendio estadístico Agrario 1994 -2005

Datos del 2013 al 2015, fueron proporcionados por file:///H:/URIBE_CLAUDIA_PREFACTIBILIDAD_UVA.pdf

Datos del 2004 al 2012, fueron brindados por <http://www.factfish.com/statistic-country/peru/grapes%2C%20production%20quantity>

Recopilacion de la informacion por diversas Fuentes, Elaboracion propia

Datos de Importacion y exportaciones en volumen 2009 al 2012 se obtuvieron del Anuario Estadístico Peru en Numeros 2013/

Richard Webb, Graciela Fernandez Baca

Una vez determinados los datos de la producción, importaciones y exportaciones, podemos aplicarles un modelo simple de regresión lineal, para que de manera tendencial podamos tener una idea de cuál sería su posible comportamiento en el tiempo, y con esta información poder calcular de la misma forma, la demanda interna de uva en el país.

Presentamos a continuación los cuadros que contienen la proyección de estas variables

Proyección Producción de Pisco

Fuente: Elaboración Propia

Proyección Exportación de Pisco

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, hallamos los números que nos brindan detalle de la demanda interna proyectada desde el 2015, hasta el 2020, periodo de análisis del presente trabajo. Observemos la siguiente tabla, donde se aprecian los cálculos obtenidos.

Producción, Importación, exportación y Demanda interna de Pisco, Var, Demanda, TN y %

Año	Produccion	Exportaciones Pisco	Importaciones	Demanda Interna	Tasa de Crecimiento
2000	1.6	0.03	0	1.568	
2001	1.8	0.05	0	1.746	11.35%
2002	1.5	0.02	0	1.479	-15.29%
2003	2.4	0.06	0	2.342	58.35%
2004	2.9	0.07	0	2.826	20.67%
2005	3.9	0.09	0	3.812	34.89%
2006	4.9	0.11	0	4.792	25.71%
2007	6.1	0.18	0	5.924	23.62%
2008	6.5	0.25	0	6.251	5.52%
2009	6.6	0.21	0	6.394	2.29%
2010	6.3	0.29	0	6.015	-5.93%
2011	6.3	0.46	0	5.843	-2.86%
2012	7.1	0.56	0	6.54	11.93%
2013	7.1	0.64	0	6.465	-1.15%
2014	8.6	0.74	0	7.864	21.64%
2015	9.5	0.94	0	8.556	8.80%
2016	9.6	0.84	0	8.7436	2.19%
2017	10.1	0.90	0	9.2057	5.29%
2018	10.6	0.95	0	9.6678	5.02%
2019	11.1	1.01	0	10.1299	4.78%
2020	11.7	1.06	0	10.592	4.56%

Produccion Expresada en Millones de Litros

Datos del 2000 al 2008, fueron obtenidos del compendio estadístico Peru en números 2009

Datos de exportaciones 2000 - 2004 se obtuvieron de Peru, Comendio estadístico Agrario 1994 - 2005

Datos del 2013 al 2015, fueron proporcionados por file:///H:/URIBE_CLAUDIA_PREFACTIBILIDAD_UVA.pdf

Datos del 2004 al 2012, fueron brindados por <http://www.factfish.com/statistic-country/peru/grapes%2C%20production%20quantity>

Recopilacion de la informacion por diversas Fuentes, Elaboracion propia

Datos de Importacion y exportaciones en volumen 2009 al 2012 se obtuvieron del Anuario Estadístico Peru en Números 2013/

Richard Webb, Graciela Fernandez Baca

Analizando al detalle la demanda interna, de Pisco podemos apreciar que esta tiene tendencia positiva y se incrementa en todos los periodos de estudio realizados.

Evolución / Proyección de la Demanda Interna de Pisco

Fuente : Elaboración propia

ANEXO N #

Calculo de la demanda Interna del Vino

Si bien es cierto se pretende que la empresa logre distribuir parte de sus productos en el mercado internacional, en el horizonte comprendido en el presente trabajo, la empresa solo distribuirá sus productos en el mercado local.

A fin de poder estimar correctamente la demanda, es importante poder realizar el ajuste del total de demanda nacional, a la demanda Interna de Vino, mercado objetivo de la empresa

Analicemos en primera instancia, lo que significa la demanda para los fines de este trabajo:

$$\text{Demanda} = \text{Consumo de uvas en el País}$$

Para determinar la demanda del mercado en el que se desenvuelve agrícola San Diego, debemos en primera instancia hallar la producción total de Vino, sumarle el valor de las importaciones y restarle la parte de la producción que se exporta.

Obtenemos los datos en primera instancia de producción de Vino en el país, estos se muestran a continuación en la tabla Siguiende

Producción Total de Vino en el País

Año	Produccion
2002	19.70
2003	21.10
2004	21.50
2005	25.00
2006	25.90
2007	28.50
2008	35.10
2009	32.00
2010	39.70
2011	40.50
2012	41.50
2013	36.02
2014	40.63
2015	46.00

Expresado en Millones de Litros, Elaboración propia

Ahora Obtenemos los datos de Exportación de Vino, estos se aprecian a continuación.

Exportación total de Vino en el País

Año	Exportaciones Vino
2002	4.17
2003	5.86
2004	7.82
2005	8.47
2006	7.16
2007	11.07
2008	12.51
2009	9.12
2010	10.42
2011	18.79
2012	10.02
2013	8.70
2014	9.81
2015	11.11

Expresado en Millones de Litros, Elaboración propia

Finalmente debemos obtener el total de Vino que se obtiene producto de la importación,

Importación total de Vino en el País

Año	Importaciones
2002	0.07
2003	0.09
2004	0.12
2005	0.13
2006	0.11
2007	0.17
2008	0.19
2009	0.14
2010	0.16
2011	0.20
2012	0.23
2013	0.19
2014	0.24
2015	0.27

Expresado en Millones de Litros, Elaboración propia

Como se explicó anteriormente a fin de poder encontrar la demanda Interna, es necesaria la aplicación de la siguiente formula:

$$\text{Produccion Nacional} + \text{Importacion} - \text{Exportacion} = \text{Demanda Interna}$$

Con estos datos pudimos determinar el total de demanda Interna para los periodos 2000 y 2015, presentamos en la tabla siguiente, el cuadro resumen que contiene esta información.

Calculo de la demanda Interna 2001 – 2015.

	Produccion	Menos (-)	Mas (+)	Igual	
Año	Produccion	Exportaciones Vino	Importaciones	Demanda Interna	Tasa de Crecimiento
2002	19.70	4.17	0.07	23.80	
2003	21.10	5.86	0.09	26.87	12.92%
2004	21.50	7.82	0.12	29.20	8.65%
2005	25.00	8.47	0.13	33.34	14.18%
2006	25.90	7.16	0.11	32.95	-1.15%
2007	28.50	11.07	0.17	39.40	19.57%
2008	35.10	12.51	0.19	47.42	20.35%
2009	32.00	9.12	0.14	40.98	-13.58%
2010	39.70	10.42	0.16	49.96	21.92%
2011	40.50	18.79	0.20	59.09	18.27%
2012	41.50	10.02	0.23	51.29	-13.19%
2013	36.02	8.70	0.19	44.53	-13.19%
2014	40.63	9.81	0.24	50.20	12.74%
2015	46.00	11.11	0.27	56.83	13.20%
2016	47.27	13.12	0.30	60.09	5.74%
2017	49.26	13.57	0.31	62.52	4.04%
2018	51.26	14.02	0.32	64.95	3.89%
2019	53.25	14.47	0.33	67.38	3.74%
2020	55.24	14.92	0.35	69.81	3.61%

Data del 2012 al 2015, Cpendio estadistico Peru en Numeros 2015

Data al 2012 http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Corsi/Atti/2015_06_23/Market_Analysis_Peru.pdf

Importacione http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/06/RE_IEES_Reporte_Vinos_Junio2014.pdf

Exportacione http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/06/RE_IEES_Reporte_Vinos_Junio2014.pdf

Una vez determinados los datos de la producción, importaciones y exportaciones, podemos aplicarles un modelo simple de regresión lineal, para que de manera tendencial podamos tener una idea de cuál sería su posible comportamiento en el tiempo, y con esta información poder calcular de la misma forma, la demanda interna de uva en el país.

Presentamos a continuación los cuadros que contienen la proyección de estas variables

Proyección Producción de Vino

Fuente: Elaboración Propia

Proyección Exportación de Vino

Finalmente, hallamos los números que nos brindan detalle de la demanda interna proyectada desde el 2015, hasta el 2020, periodo de análisis del presente trabajo. Observemos la siguiente tabla, donde se aprecian los cálculos obtenidos.

**Producción, Importación, exportación y Demanda interna de Vino, Var,
Demanda, TN y %**

	Produccion	Menos (-)	Mas (+)	Igual	
Año	Produccion	Exportaciones Vino	Importaciones	Demanda Interna	Tasa de Crecimiento
2002	19.70	4.17	0.07	23.80	
2003	21.10	5.86	0.09	26.87	12.92%
2004	21.50	7.82	0.12	29.20	8.65%
2005	25.00	8.47	0.13	33.34	14.18%
2006	25.90	7.16	0.11	32.95	-1.15%
2007	28.50	11.07	0.17	39.40	19.57%
2008	35.10	12.51	0.19	47.42	20.35%
2009	32.00	9.12	0.14	40.98	-13.58%
2010	39.70	10.42	0.16	49.96	21.92%
2011	40.50	18.79	0.20	59.09	18.27%
2012	41.50	10.02	0.23	51.29	-13.19%
2013	36.02	8.70	0.19	44.53	-13.19%
2014	40.63	9.81	0.24	50.20	12.74%
2015	46.00	11.11	0.27	56.83	13.20%
2016	47.27	13.12	0.30	60.09	5.74%
2017	49.26	13.57	0.31	62.52	4.04%
2018	51.26	14.02	0.32	64.95	3.89%
2019	53.25	14.47	0.33	67.38	3.74%
2020	55.24	14.92	0.35	69.81	3.61%

Data del 2012 al 2015, Copenio estadístico Peru en Numeros 2015

Data al 2012 http://www.tv.camcom.gov.it/docs/Corsi/Atti/2015_06_23/Market_Analysis_Peru.pdf

Importaciones http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/06/RE_IEES_Reporte_Vinos_Junio2014.pdf

Exportaciones http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/06/RE_IEES_Reporte_Vinos_Junio2014.pdf

Analizando al detalle la demanda interna, de Pisco podemos apreciar que esta tiene tendencia positiva y se incrementa en todos los periodos de estudio realizados.

Evolución / Proyección de la Demanda Interna de Pisco

Fuente : Elaboración propia

ANEXO 7

Ficha Técnica

Abad Gutierrez / Capataz del Área de producción de Agrícola San Diego

Teléfono de Contacto: 962962369

Domicilio: Calle Enrique Domici 102 – Urbanización Los Cipreses – Cañete –
Lima Perú

Experiencia Profesional

- Agrícola San Diego (Año 2008 – Actualidad)
- Fundo Sayan (Año 2000 – 2007)
- Ministerio de Agricultura Sede Cañete (Año 1991 – 1999)

Descripción de la Entrevista:

La entrevista con el Capataz de la empresa nos va a ayudar a determinar los detalles del proceso productivo y de cómo Agrícola San Diego realiza la utilización de sus insumos de manera que podamos determinar qué aspectos

mejorar para aumentar la eficiencia y productividad de este proceso, así como también recomendar a esta persona lo más conveniente para la realización de su propio trabajo.

La entrevista fue en persona tomándose apuntes de lo más relevante para la resolución de este trabajo.

ANEXO 8

Ficha Técnica

Fredi Franco Silvera / Experto en Enología y Viticultura

Teléfono de Contacto: 987162287

Domicilio: Jr. Jorge Luis Borges Mz. B Lote. 09 Urb. Santa Laura - Chorrillos

Correo electrónico frefrasil@yahoo.es

Experiencia Profesional

- Asesor Independiente (Año 2005 – Actualidad)
- Los Frutales EIRL (Dueño y Representante Legal Año 2009 – Actualidad)
- Bodega Viejo Tonel (Año 2010 – 2013)
- Grupo Apega (Año 2010 – 2012)

Descripción de la Entrevista:

La entrevista al experto sirve para para analizar los procesos y el mercado que lo rodea con el fin de determinar un diagnóstico para la identificación de las áreas

débiles de la empresa y la proposición de puntos de mejora. Asimismo las entrevistas se dieron lugar en un restaurante conocido de la ciudad de Lima, ya que esta persona reside en Lima en el distrito de Chorrillos.

Las entrevistas fueron en persona tomándose apuntes de lo más relevante para la resolución de este trabajo.

Tiempo de la entrevista: 240 Minutos (Aproximadamente)

ANEXO 9

Ficha Técnica 2

Gilberto Andrés Velázquez López / Administrador de Agrícola San Diego

Teléfono de Contacto: 995780129

Domicilio: Calle Santa Rita 132 Monterrico – Surco

Correo electrónico gianvelo@yahoo.es

Experiencia Profesional

- AGRICOLA SAN DIEGO S.R.L. 01 de julio de 2005 hasta la actualidad

Cargo: Administrador

- AMMAG S.A. 01 de abril 2004 hasta 31 de junio del 2005

Cargo: Administrador

- FARMAGRO S.A. 03 de Febrero 1992 hasta el 31 de Marzo de 2004

Cargo: Sub – Gerente Comercial

Descripción de la Entrevista:

La Entrevista reúne los puntos más importantes de la empresa, donde se permite conocer los principales procesos con los cuales cuenta este negocio, además de la obtención de datos como mercado, competidores y clientes.

Esta entrevista se realizó en una visita al fundo, donde fue grabada y transcrita en los anexos que se adjuntan a al presente documento.

Tiempo de la entrevista: 90 Minutos

ANEXO 10

Ficha Técnica 2

Gilberto Velázquez Cabrera / Dueño Fundador de Agrícola San Diego

Teléfono de Contacto: 995780129

Domicilio: Calle B Mz C Lote 19 Urb Valle Hermoso de Monterrico - Surco

Experiencia Profesional

- FARMAGRO S.A. 03 de Febrero 1962 hasta el 31 de Marzo de 2002
Cargo: Gerente Comercial / Gerente General

Desde el año 1963 hasta febrero del 2002 - trabajó en Farmagro como técnico y vendedor a nivel Perú.

Tuvo los cargos de Promotor, Jefe de Ventas, Gerente Comercial y Gerente General.

Cuando cesó en el año 2002, quedó como director de Farmagro y hace varios años tiene el cargo de Presidente del Directorio.

Descripción de la Entrevista:

La Entrevista tiene como finalidad averiguar cómo se funda Agrícola San Diego. Asimismo conocer la percepción del dueño frente a la situación actual de la empresa para tener un auto concepto de los puntos que hay que mejorar.

Esta entrevista se realizó en una visita al domicilio de la persona, donde fue grabada y transcrita en los anexos que se adjuntan a al presente documento.

Tiempo de la entrevista: 100 Minutos Aproximadamente.

ANEXO 11

Ficha Técnica 4

Pablo Felix Nano Cortez / Jefe de Estudios Económicos de Scotiabank

Teléfono de Contacto: 2116000 Anexo 16052

Domicilio: Av. Dionisio Derteano 102 San Isidro

Correo electrónico pablo.nano@scotiabank.com.pe

PERFIL PROFESIONAL

Pablo se graduó con honores en el MBA de la Universidad ESAN y es Bachiller e Economía de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con una extensa trayectoria en los ámbitos económico y financiero. Inició su carrera como analista de inversiones en Interlima S.A.B., sociedad agente de bolsa vinculada al Banco de Lima. Allí fue el encargado de realizar valorizaciones de las principales empresas listadas en la Bolsa de Valores de Lima además de forma parte de los equipos de banca de inversión que se encargaron de asesorar distintos procesos de privatización. Posteriormente, se desempeñó como analista del

Departamento de Relaciones Bancarias Latinoamericanas de Banque Sudameris, siendo el encargado de la elaboración de análisis financieros de los bancos de la región con el fin de proponer líneas de crédito para operaciones de comercio exterior. Luego se integró como analista senior del Departamento de Estudios Económicos del Banco Wiese Sudameris hoy Scotiabank Perú, siendo el responsable de elaborar las proyecciones económicas a partir de las cuáles se fijan las metas financieras del banco. Actualmente se desempeña como Jefe de Estudios Económicos, siendo la persona encargada de liderar el equipo que hace el seguimiento a las variables de la economía real, teniendo entre sus principales responsabilidades la elaboración de las proyecciones macroeconómicas y la publicación de los Reportes Sectoriales. Durante el 2011 Pablo fue distinguido como uno de los Star Performers en el marco del premio Scotia Excellence Awards (SEA), siendo uno de los representantes del equipo de Perú en el Evento Internacional de Reconocimiento Best of the Best Trip, en dónde tuvo la oportunidad de compartir experiencias con Scotiabankers de todo el mundo. Pablo obtuvo el primer puesto en la Maestría en Administración de Negocios (MBA) con mención en Finanzas en la Universidad ESAN. Asimismo, es coautor del “Ensayo de Investigación sobre la Eficiencia de la Información en la Formación de las Cotizaciones en el Mercado Bursátil de Lima”, documento gana

dor del Primer Concurso de Trabajos de Investigación sobre el Mercado de Valores organizado por la Bolsa de Valores de Lima. Además, es colaborador regular de los principales medios de comunicación nacionales e internacionales especializados en negocios, economía y finanzas.

Descripción de la Entrevista:

Esta entrevista tiene la finalidad de determinar las características y tendencias del entorno de Agrícola San Diego tanto a nivel Macroeconómico como a nivel Microeconómico.

Esta entrevista se realizó en una visita a la central del banco, donde se tomaron apuntes de las tendencias más importantes y relevantes y se realizó la grabación de un audio breve

Tiempo de la entrevista: 60 Minutos

ANEXO 12

Producción de Vinagre para Agrícola San Diego

1. Insumos para la producción.

- Fruta
- Agua hervida (hervida siempre desde un día anterior)
- Azúcar, la misma que disminuye la dilución.
- Bicarbonato de Sodio (corrige la acides del mosto diluido)
- Levadura Seca liofilizada (para la fermentación alcohólica del mosto)
- Inoculo (vinagre iniciador)
- Coronta de maíz (acelera el proceso de fermentación acética)
- Bisulfito de sodio (evita la contaminación)

2. Tiempo del proceso: 2 meses

El vinagre se obtiene luego de 2 etapas de fermentación:

- Fermentación Alcohólica.- Proceso en el cual el azúcar se convierte en alcohol, en ausencia de oxígeno.
- Fermentación Acética.- Proceso en el cual el alcohol se oxida y se convierte en ácido acético en presencia de oxígeno (5% acides acética).

3. Flujo General para la elaboración del Vinagre.

3.1.Preparación de la Pulpa.

- Para poder preparar 16,000 litros de vinagre, en nuestro primer año, es necesaria la preparación y el preparado de 6882 litros de agua hervida. La empresa cuenta con un hervidor industrial que se encuentra operativo, sin embargo está en desuso, que se puede utilizar para este fin.
- Es necesario hervir el agua en el hervidor industrial, con un día de anticipación por lo menos.
- Se separa la uva (de descarte) (26,764 Kg en promedio) y se emplea el **trozador industrial**, todo esto se hace siempre utilizando el agua caliente (70°) aproximadamente, se debe utilizar 1.6 kilogramos de uva por cada litro de aceite

3.2.Acondicionamiento del Mosto.

- Se deben echar 650 litros de pulpa de fruta, en cada barril de fermentación, por cada litro de pulpa deben adicionarse 2 litros de agua (se debe corregir el mosto con bicarbonato de sodio, de acuerdo a las instrucciones del experto, por cada litro de mosto 120 Gramos de azúcar, por cada 10 litros de mosto 2.5 gramos de ácido cítrico).

3.3.Fermentación Alcohólica.

- Se tiene que utilizar levadura liofilizada (1 gramo de levadura por cada litro de mosto)
- Se agrega la levadura en el mosto corregido, se agita con una paleta para poder conseguir el mosto corregido, tal como se aprecia en el la siguiente imagen:
- Finalmente se tapa el recipiente al vacío y se introduce una manguera que finaliza en un vaso que contiene bisulfito de sodio, este proceso demora 20 días

Adicionamiento de la levadura en el mosto corregido

Tapado al vacío del recipiente con manguera en vaso de bisulfito de sodio

3.4.Acondicionamiento del Mosto alcohólico.

- Pasados los 20 días se realiza el descube, empleando tocuyo y algodón, transfiriendo el contenido de un recipiente a otro.
- Ya sin residuos de levadura ni restos de fruta se retorna nuevamente a su envase original, utilizaremos para estos efectos los mismos envases de 650 litros
- Es importante que se deje un espacio disponible ya que para que se pueda realizar la segunda fermentación el producto debe estar oxigenado.
- Para corregir el mosto alcohólico deben agregarse 60 litros de vinagre iniciador por cada 80 litros de mosto alcohólico

3.5.Fermentación Acética y Obtención del vinagre

- Para poder realizar correctamente este proceso debe utilizarse nuevamente los barriles pero acondicionados:
 - a. Facilitar 2 orificios para la oxigenación
 - b. Acondicionar un cañito en la parte inferior del barril

- Se debe llenar el mosto solo hasta la mitad para que se pueda desarrollar efectivamente la fermentación acética.
- El producto se filtra y se acondiciona con Biosulfito de sodio, luego se encuentra listo para la venta

ANEXO N°13

Producción de Pasas para Agrícola San Diego

1. Insumos para la producción.

- Únicamente pasas de descarte.

2. **Tiempo del proceso:** 7 días en verano o 12 días en invierno

3. **Flujo General para la elaboración de las pasas.**

- Desecación por calor natural
 - Para hacer las pasas de uva, primero lavaremos el racimo entero, colocándolo debajo del grifo, y luego retiraremos las uvas sin quitarles su cabo (pedúnculo o parte vegetal que une la baya a la raspa)
 - El deshidratador solar casero consiste en colocar un papel absorbente sobre una superficie plana, poniendo sobre el los granos de uva separados entre sí, permitiendo así una mejor circulación del aire entre

ellas. Con una tela, cubriremos la uva consiguiendo una oscuridad absoluta para que así se atrape el calor y permita la buena ventilación del proceso de deshidratación. Esto, también, protegerá los granos de las aves e insectos, como así también del polvo y de la contaminación del aire

ANEXO N°14

Producción de Vino.

1. Insumos para la producción

- Uvas frescas para la producción de vino
- Insumos químicos

2. Tiempo del proceso: 9 meses como mínimo.

3. Maquinarias a emplear

- **Prensa para la uva (Costo s/. 5,000)**

Una prensa de vino es un dispositivo empleado para extraer el zumo de uvas como parte del proceso de producción del vino

- **Filtradora para la uva (Costo s/. 2,000)**

Ideal para la obtención de un producto limpio y sin impurezas

Despalilladora, Estrujadora de uva (Costo s/. 6,000)

Maquinaria indispensable para el estruje y concentrado del jugo de uva

Tanques de Acero (Costo s/. 16,500)

Utilizados para la conservación del producto terminado.

Tanques Fermentadores

Utilizado en la fermentación de los productos derivados de la vid

4. Flujo General para la elaboración de las Vino.

- **Recolección de uvas**

Empieza al culminar el ciclo productivo de la uva de mesa standard

- **Etapas de Despalillado**

La operación del despalillado consiste en la separación de los raspones, pudiéndose hacer antes o después del estrujado. Supone una mejora gustativa de los vinos, pues los elementos disueltos de los raspones presentan sabores astringentes, vegetales y herbáceos, procedentes de la savia o jugos vacuolares de células fotosintéticas. Confiriendo por tanto finura a los vinos

- **Etapas de estrujado**

Se debe rasgar simplemente el hollejo por un meridiano de la baya, liberando la pulpa que contiene el mosto y las pepitas de su interior, y siempre sin triturar los hollejos, ni tampoco laminar las pepitas. La excesiva rotura de los hollejos por un estrujado excesivo de las bayas o por un transporte inadecuado, se traduce en un aumento del volumen de fangos y lías, así como también en una mayor cesión de ácidos grasos, sustancias que al oxidarse producen compuestos de carbono de fuerte sabor herbáceo. Se debe por lo tanto, respetar en la medida de lo posible, la integridad de los hollejos y las pepitas. El estrujado debe ser suave, pues simplemente basta con liberar mosto, respetando la estructura del hollejo; la cuál será

suavemente degradada por el complejo enzimático del mosto con una extracción selectiva de los compuestos de bondad o calidad que contiene.

- **Evacuación de raspones**

Este subproducto ocupa un gran volumen, formando una masa esponjosa de poco peso, que debe ser regularmente retirada de las inmediaciones de las máquinas despalladoras. Los raspones caen por su propio peso desde un lateral de las máquinas despalladoras, pudiendo instalarse para su evacuación una o varias cintas transportadoras nervadas de dotadas de una pequeña tolva de acumulación o alimentación, estando colocadas en posición horizontal o inclinadas, y permitiendo la descarga de raspones en una zona fuera de la bodega. La extracción y transporte de raspones mediante la aspiración neumática, es el sistema más frecuentemente utilizado por las bodegas

- **Encubado**

Consiste en depositar el mosto en los depósitos para que fermente y se convierta en vino. La duración de la fermentación será de 6 días para el vino

joven y será la primera que entre en la bodega y 6-10 días para el vino de crianza y reserva.

- **Maceración**

La maceración es el contacto entre líquido y partes sólidas de la uva. Es un proceso que se inicia en el momento en que el mosto entra en contacto con los hollejos de la uva.

- **Fermentación**

Es el proceso por el cual el azúcar del mosto se convierte en alcohol etílico mediante la acción de las levaduras naturales presentes en el hollejo de la uva (en la pruina) y en la propia bodega. Se trata de uno de los momentos fundamentales del proceso de elaboración del vino

- **Descube**

Es la operación que consiste en sacar el vino de los depósitos donde ha fermentado, el vino se traspasa a otros depósitos donde permanecerá cierto tiempo. El vino separado en esta operación se denomina vino yema.

- **Almacenamiento**

Se Almacena a temperatura ambiente, bajo sombra con la finalidad de que no excede nunca los 18 grados centígrados, se almacena con tapo de corcho de manera que pueda expandirse

- **Embotellado**

Proceso final que involucra el embotellado del producto y etiquetado para su distribución

ANEXO N°15

Producción de Pisco.

1. Insumos para la producción

- a. Uvas frescas para la producción de pisco
- b. Insumos diversos para la producción

2. Tiempo del proceso: 9 meses como mínimo.

3. Maquinarias a emplear

- **Alambique (Costo s/. 120,000)**

Un alambique es un instrumento de metal utilizado para la evaporación y posterior condensación de los alcoholes de diferentes mezclas

- **Prensa para la uva (Costo s/. 5,000)**

Una prensa de vino es un dispositivo empleado para extraer el zumo de uvas como parte del proceso de producción del vino

- **Filtradora para la uva (Costo s/. 2,000)**

Ideal para la obtención de un producto limpio y sin impurezas

Despalilladora, Estrujadora de uva (Costo s/. 6,000)

Maquinaria indispensable para el estruje y concentrado del jugo de uva

Tanques de Acero (Costo s/. 16,500)

Utilizados para la conservación del producto terminado.

Tanques Fermentadores

Utilizado en la fermentación de los productos derivados de la vid

4. Flujo General para la elaboración de Pisco.

- **Recolección de uvas**

Verificación de las condiciones de sanidad, madurez, color de la uva cosechada y del grano glucométrico.

- **Estrujado y despalillado:**

Consiste en romper la uva para extraer el jugo sin romper la semilla y separar los palillos (escobajo) a fin del que mosto entre en proceso libre de materias extrañas.

- **Encubado:**

Consiste en el vaciado del mosto en las cubas de fermentación debiendo hacer las correcciones de acidez y grado de glucosa.

- **Siembra de levadura para uso enológico:**

Consiste en la aplicación de levaduras e insumos diversos al mosto de una vez que se inicia la fermentación.

- **Fermentación:**

Durante este proceso hay producción de calor, disminución de densidad y aumento de grado alcohólico, el mismo que se debe ser vigilado dos veces al día a fin de regular la temperatura para que no se supere los 38° C.

- **Desencubado:**

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

- **Destilación**

Para la elaboración del pisco se utiliza la operación de destilación continua y solo deben utilizarse equipos de destilación directa. Para cumplir con la norma técnica peruana 211.001, los equipos de la destilación discontinua deben ser contruidos de cobre y recubiertos internamente con estaño o acero inoxidable.

- **Afinamiento y embotellados**

Obtenido el pisco se hace refinamiento, que consiste en la filtración para eliminar partículas en suspensión. Luego se procede a la maduración a fin que alcance las características organololépticas. Finalmente se efectúale embotellado, encapsulando y embotellando.

ANEXO 16

Proceso de Formulación de visión y Misión

Para el desarrollo del proceso de la visión y la misión, el grupo se reunió con el Director y el administrador, en 3 reuniones durante la semana, en estas reuniones se vieron los siguientes tópicos:

- 1era Reunión.- Se mostraron los componentes de la visión y la misión para que sean materia de análisis de la empresa, así mismo se presentaron visiones y misiones de empresas agrícolas existentes que sirvan de marco de referencia para definir la estructura de la misma.

Al no contar con una misión y visión definida se les solicito que pudieran elaborar por su cuenta una Visión y Misión propuesta para la empresa, tomando para esto los valores existentes en la compañía
- 2da Reunión.- Se realizó el análisis de la misión y visión propuesta en coordinación con los representantes de la empresa y se determinó que Agrícola San Diego, en términos de Visión pretende llegar a tener una cobertura en Lima metropolitana y provincias en donde pueda

incursionar con un producto que sea reconocido por su excelente calidad.

Con relación a la misión podemos decir que agrícola San Diego pretende tener el mejor producto de la región Sur de Lima, desarrollando un estilo impetuoso de trabajo, preservando el medio ambiente y asegurando el desarrollo de todos los integrantes en su cadena productiva.

Con base a esta información se realizó la redacción de la versión preliminar de la visión y misión

3era Reunión.- elaborado el documento Final se presentó al directorio y la administración para su aprobación, el detalle teórico de los puntos que se tocaron para alcanzarlos, se detalla a continuación

ANEXO 17

Entrevista para la obtención del Beta Cualitativo

Entrevista:

Sr. Humberto Sanchez Vicente

Telefono: 976919343

Empresa: Vitivinícola el Roble SRL

RUC: 20104405488

Estimado Sr. Sanchez, que variables son importantes para que el negocio de Pisco que maneja sea rentable?

- Para comenzar tener un buen proceso de produccion y Uva de Calidad aseguran una buena venta, en base a esos 3 elementos es que nuestra empresa esta siendo rentable en este momento.

Es decir, aprovechan toda la producción o existen riesgo que no puedan producir todo el pisco con su produccion?

- Generalmente aprovechamos la produccion entre 99% y 90% de lo cosechado y nuestro margen bruto es del 60% sobre la venta. Existen

riesgos incontrolables como el fenomeno del niño, pero estamos bien equipados para contrarrestar ese efecto.

Entonces para completar la idea, que porcentaje de su capital invertido representa la utilidad final de la Bodega.

- Siempre estamos por un nivel del 30%. Entiendo que cada inversionista desea el mayor rendimiento para su capital invertido, sin embargo no siempre pasa de esa forma, hasta que porcentaje la Bodega está dispuesto a soportar en relación utilidad/patrimonio. Que el resultado no baje del 25% quiere decir que estamos en un nivel muy bueno, por debajo de eso empezaría a evaluar otro plan de negocio.

Si el rendimiento es muy bajo vendería la bodega?

- No creo porque existe toda una tradicion familiar con la producción de pisco, aparte que hay tierras de por medio que pertenecen a varios familiares.

La última pregunta Sr. Sanchez, alguna vez la bodega sintió que no tenia caja para pagar obligaciones de plazo inmediato, existió ese problema alguna vez?

- Como es una empresa familiar, siempre hay que cuidar el efectivo, hemos tenido problemas pero menores, casi siempre cumplimos, por ahí que nos pasamos del plazo pero nunca dejamos de pagar.

Entrevista:

Sr. Victo Zapata Casas

Telefono: 994811104

Empresa: Zapata Pisco Tour SAC

RUC: 20104405488

Estimado Sr. Zapata, que variables son importantes para que el negocio de Pisco que maneja sea rentable?

- Uno siempre debe tener el capital o fuentes de financiamiento y también contactos para hacer la gestión comercial un poco más dinámica y las ventas se den de manera oportuna.

Esto quiere decir que es importante tanto los recursos propios como el financiamiento con terceros?

- Bueno uno siempre tiene que solventarse de los dos lados, gracias a los bancos tenemos una expansión gradual en nuestros negocios, de esta forma podemos atender mayor demanda.

Sr. Zapata, esto quiere decir que los resultados que arroja Zapata Pisco Tour son positivos y se encuentran en crecimiento?

- Tenemos una excelente administración que vuelve a la empresa más eficiente, de esta forma los resultados se pueden notar no solo por los productos que tenemos disponibles, sino que también las personas que trabajan con nosotros son de gran ayuda para la obtención de resultados.

Dos preguntas puntuales, la primera que porcentaje del patrimonio representa la utilidad y la segunda, ha habido alguna vez problemas de caja frente al abastecimiento o pago de obligaciones?

- Mira no tengo el dato el dato exacto en valores absolutos, sin embargo no bajamos del 20% de la utilidad sobre el patrimonio, más aun ahora que hemos crecido es importante mantener esta proporción.

Con respecto a nuestra caja, nos da siempre para cubrir con todo lo que se refiere a producción y obligaciones con el sistema financiero.

ANEXO 18

Ficha Técnica

Nombre del Cliente : FRUTOS AGRICOLAS DEL PERU

Numero de RUC: 20543437795

Gerente : RODRIGO ROSALES INFANTAS

Dirección: CAL.WILLIAM GUZMAN NRO. 164 URB.
VON HUMBOLDT (ALT. CUADRA 27 DE LA
AV. BENAVIDES) LIMA - MIRAFLORES

Descripción de la Entrevista:

La entrevista con esta empresa nos va a ayudar a determinar los principales determinantes de compra y los factores que considera críticos para la elección de Agrícola San Diego teniendo en consideración la competencia.

La entrevista fue en persona tomándose apuntes de lo más relevante para la resolución de este trabajo.

Tiempo de la entrevista: 60 Minutos (Aproximadamente)

Entrevista 6

Nombre:

Pregunta 1: ¿Desde cuándo mantiene relación comercial con Agrícola San Diego?

Tengo trabajando con la empresa aproximadamente 3 años.

Pregunta 2: Coméntenos un poco a que se dedica y su experiencia en el mercado.

Vengo realizando la comercialización de 3 tipos distintos de uva, la uva Italia (la que compra a Agrícola San Diego), la red Globe y la quebranta la misma que utilizo para mis bodegas en la producción de pisco, desde el año 1998, mi familia viene de una extensa línea de viticultores.

Pregunta 3: ¿Cual considera que es el principal atributo que lo anima a realizar la compra de los productos de Agrícola San Diego?

Principalmente por la calidad, la uva que posee es bastante “carnosa” y “aromática”, esas características son fundamentales en la decisión de compra de muchos de nuestros clientes finales, conozco a Don Gilberto (Accionista

mayoritario), desde hace aproximadamente 20 años, es una persona seria en la que se puede confiar y verdaderamente no he tenido ningún inconveniente con los productos hasta el momento.

Pregunta 4: En su opinión, ¿Como es el mercado de uva de mesa en el país, que perspectivas tiene sobre el crecimiento de sus ventas?

Actualmente los niveles de venta han bajado de manera considerable, es bastante probable a que se deba a un efecto temporal, sin embargo desde hace algunos años vengo realizando la producción de Pisco, este mercado me ha dado buenos resultados.

El mercado de la uva de mesa es bastante “cerrado”, en términos reales realizamos la compra solamente a personas “que conocemos” y que sabemos que cuentan con productos de calidad.

Pregunta 5: En su opinión, ¿Qué es más importante, el precio la calidad o el servicio?

Pienso sinceramente que los 3, sin embargo y si pudiera ordenarlos en términos de importancia, es muy importante para mi el Precio, la calidad y el servicio, en ese orden de trascendencia

Pregunta 6: En su opinión, ¿Qué innovaciones podría tener el mercado a fin de que los clientes se pueda sentir como una generación de valor

En realidad, el mercado brinda lo máximos que puede dar, no se me ocurre nada en este momento que se le pueda añadir o retirar

Pregunta 7: ¿Cree que el servicio de Delivery, así como el lavado y el embolsado de los productos podría marcar la diferencia con relación a la elección de compra de los productos?

Me parece una excelente idea, siempre que el diferencial en el precio no sea muy alto, en síntesis seria una propuesta genial ya que tener la uva y embolsada y lavada podría ayudarnos a distribuir la uva directamente al consumidor final o a los

supermercados, lo que se tendría que ver es el momento en el cual se realiza el etiquetado con la marca de mi negocio.

Pregunta 8: Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la principal competencia de Agrícola San Diego, con relación con los otros fundos de uva?

Desde mi punto de vista la principal competencia es la calidad del producto, en términos reales es muy bueno y no recibe queja por parte del consumidor final.

Otra competencia que tiene San Diego es que cuenta con 2 cosechas en el año

Pregunta 9: Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la principal debilidad de Agrícola San Diego, con relación con los otros fundos de uva?

Su personal se encuentra poco capacitado, en algunos casos al momento de la “vendimia” se descarta mucha producción debido a que no se transporta de manera apropiada, pienso que si su producto se publicitara mas, tendría una mayor aceptación en el mercado, la empresa se encuentra “escondida” solo llegamos “algunos”

Pregunta 10: ¿Compraría usted productos derivados de la uva de agrícola San Diego (destilados, uva y vinagre)?

Definitivamente si, el mercado se encuentra listo como para poder consumir productos de calidad, resultaría interesante el degustar un buen destilado con la uva de agrícola San Diego, así mismo yo distribuyo parte de mi producción a cadenas de supermercados, por lo que también tendría espacio para comercializar pasas y vinagre.

Le agradecemos muchísimo su participación, realmente nos ayuda a mejorar muchísimo.

ANEXO 19

Ficha Técnica

Nombre del Cliente: ESTHER SARITA ALANYA CRISOSTOMO

Numero de RUC: 10154517036

Dirección: ASENT.H.JOSEFINA RAMOS MZ.Ñ1 LT.21,
IMPERIAL CAÑETE LIMA

Descripción de la Entrevista:

La entrevista con esta empresa nos va a ayudar a determinar los principales determinantes de compra y los factores que consideran críticos para la elección de Agrícola San Diego teniendo en consideración la competencia.

La entrevista fue en persona tomándose apuntes de lo más relevante para la resolución de este trabajo.

Tiempo de la entrevista: 60 Minutos (Aproximadamente)

Entrevista 6

Nombre: **ESTHER SARITA ALANYA CRISOSTOMO**

Pregunta 1: ¿Desde cuándo mantiene relación comercial con Agrícola San Diego?

Cuento con 2 años comercializando con Agrícola San Diego.

Pregunta 2: Coméntenos un poco a que se dedica y su experiencia en el mercado.

Comercializo uva al por mayor, los productos que comercializo los envío a Lima para que puedan ser vendidos en el mercado mayorista, tengo un total de 15 años en el negocio

Pregunta 3: ¿Cual considera que es el principal atributo que lo anima a realizar la compra de los productos de Agrícola San Diego?

Es un buen producto y siempre cuenta con disponibilidad del mismo, la mayoría de los fundos solamente tienen uva en Enero, Agrícola San Diego tiene uva también en Marzo

Pregunta 4: En su opinión, ¿Como es el mercado de uva de mesa en el país, que perspectivas tiene sobre el crecimiento de sus ventas?

Es un mercado que requiere mucha especialización, está creciendo con bastante dinamismo, la uva tiene muchos sustitutos sin embargo cuando el producto es de calidad se consigue cierto nivel de lealtad con los consumidores

Pregunta 5: En su opinión, ¿Qué es más importante, el precio la calidad o el servicio?

Desde mi punto de vista en este mercado lo más importante es el precio

Pregunta 6: En su opinión, ¿Qué innovaciones podría tener el mercado a fin de que los clientes se pueda sentir como una generación de valor ?

Es muy importante que se puedan brindar capacitaciones a los clientes sobre el manejo y procesamiento de productos perecibles, así mismo en otros mercados como en los del norte, los dueños de los fundos realizan invitaciones a eventos artísticos o nos invitan a cursos de cata de vino, o entregan productos especiales para fidelizar a sus clientes más cercanos

Pregunta 7: Cree que el servicio de Delivery, así como el lavado y el embolsado de los productos podría marcar la diferencia con relación a la elección de compra de los productos?

No se ha intentado antes, pero me parece una idea razonable, ya que si pudiera obtener la distribución de los productos en empaques aseados y poder entregarlos así a mis clientes representaría para mí un ahorro bastante importante en términos de eficiencia y tiempo, tendría que coordinar previamente como se realizaría el proceso para estar seguro.

Pregunta 8: Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la principal competencia de Agrícola San Diego, con relación con los otros fundos de uva?

La calidad del producto, la calidez de su atención y la oportunidad de su producción.

Pregunta 9: Desde su punto de vista, ¿Cuál sería la principal debilidad de Agrícola San Diego, con relación con los otros fundos de uva?

No encuentro ninguna debilidad que haga poco confiable la producción de la empresa hasta el momento

Pregunta 10: ¿Compraría usted productos derivados de la uva de agrícola San Diego (destilados, uva y vinagre)?

Aunque no es mi mercado, considero que si los compraría como consumidor final, la uva que tiene la empresa es de muy buena calidad, la gran mayoría de los fundos ya realizan la fabricación de productos derivados, es tiempo de que San Diego de el gran paso, estoy muy seguro de que tendrá acogida en el mercado

Le agradecemos muchísimo su participación, realmente nos ayuda a mejorar muchísimo.