UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PERUANICA, QUE PRODUCE PRODUCTOS ORGÁNICOS, PARA EL PERIODO 2019 - 2023

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

ELIANA HEIDI MOTTA LÓPEZ
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Financiera

CESAR JESUS SALINAS TEMOCHE
Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Financiera

Asesor:
Dra. Niria Marleny Goñi Ávila

Lima – Perú
2020

La presente tesis la dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para seguir con este largo proceso de obtener una de nuestras metas más anheladas.

A nuestros padres, por su comprensión, amor, paciencia y sacrificio a lo largo de estos años, gracias a ellos hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

A mi esposo por estar siempre presente y a nuestra asesora Niria Goñi por su dedicación, apoyo y exigencia para poder culminar está etapa.

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios se realiza en base a una empresa que comercializa alimentos de origen peruano y orgánico y que tiene como principal producto la maca. Actualmente, el estilo de vida del consumidor peruano ha cambiado, cada vez se encuentra más orientado a la búsqueda de alimentos saludables, nutritivos y de gran calidad. Es por eso que en el mercado se han desarrollado tiendas especializadas en productos bio, productos regionales, certificados y en general super foods con valor agregado. Dichos cambios trajeron consigo la constitución de Peruanica empresa elegida para el presente estudio.

El propósito general del trabajo fue desarrollar un Plan Estratégico con el objetivo de generar ganancias en el futuro. Con ello, se definieron los objetivos y metas específicas y cuantificables. Asimismo, se evaluó a la competencia para analizar si las estrategias que actualmente se estaban llevando a cabo tenían impacto y mejoraban su posicionamiento, así como evaluar la viabilidad financiera del Plan Estratégico. Se encontró una empresa que no tenía mayor registro de las actividades comerciales y operativas. No contaban con un sistema centralizado ni apoyo informático para la gestión del negocio. Tampoco contaban con un inventario preciso que les permita conocer la rotación de los productos ni tener un plan de compra de insumos planificado.

Se determinó que la empresa no estaba dirigiendo sus esfuerzos a mejores canales de distribución por ello era necesario reorientar a Peruanica utilizando de manera más eficiente el préstamo en la modalidad de “revolving” que actualmente mantiene. Las estrategias seleccionadas incluyen penetración de mercado que viene de la mano con la ampliación y búsqueda de nuevos canales de venta, utilizando e-commerce como herramienta fundamental para llegar a más usuarios, sea a través de página web, redes sociales, etc. Con las herramientas sugeridas en el plan estratégico se recibirá como ingreso la suma de S/. 577,065.00 (38,471 unid.) para el 2020, S/. 721,335.00 (48,089 unid.) para el 2021, S/. 937,740.00 (62,516 unid.) para el 2022 y S/. 1,312,830.00 (87,522 unid.) para el 2023.

La implementación de las estrategias que se describen, darán el retorno esperado al accionista, incrementando los volúmenes de venta proyectados, liquidez y un mayor posicionamiento de marca en el mercado creciente de productos orgánicos. Finalmente, con ello no solo se lograrán las metas financieras planteadas sino se obtendrá el ordenamiento para que una empresa pequeña como Peruanica logre tener cimientos fuertes para el crecimiento proyectado.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo iii

Lista de Figuras viii

Lista de Tablas ix

Introducción 1

Capítulo I: Generalidades 2

1.1 Antecedentes 2

1.2 Determinación del Problema u Oportunidad 3

1.3 Justificación del Proyecto 4

1.4 Objetivos Generales y Específicos 4

1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación 5

Capítulo II: La Empresa 6

2.1 Antecedentes de la Empresa 6

2.2 Descripción del Negocio 7

2.3 Ciclo de Vida del Producto 8

2.4 Estructura Organizacional Actual de la Empresa 9

2.5 Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria 10

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa 12

3.1 Visión 12

3.1.1 Visión Actual de la Empresa 12

3.1.2 Análisis de la Visión Actual 12

3.1.3 Matriz de la Visión Propuesta para la Empresa 12

3.1.4 Visión Propuesta 13

3.2 Misión 13

3.2.1 Misión Actual de la Empresa 13

3.2.2 Análisis de la Misión Actual 13

3.2.3 Elementos de la Misión Propuesta para la Empresa 13

3.2.4 Misión Propuesta 14

3.3 Valores 14

3.3.1 Valores Actuales de la Empresa 14

3.3.2 Análisis de los Valores Actuales 15

3.3.3 Elementos de los Valores Propuestos para la Empresa 15

3.3.4 Valores Propuestos 16

3.4 Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa 16

Capítulo IV. Análisis Externo 17
4.1 Tendencias de las Variables del Entorno 17
4.1.1 Análisis Político-Gubernamental 17
4.1.2 Análisis Económico 18
Figura 5 Evolución de la inflación (var% acumulada 2014 – 2019..... 18
4.1.3 Análisis Legal 20
4.1.4 Análisis Cultural 21
4.1.5 Análisis Tecnológico 22
4.1.6 Análisis Ecológico 22
4.2 Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno 23
4.3 Efecto en la Empresa de casa una de las variables del entorno 24
4.4 Oportunidades y Amenazas 25
4.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE 25
Capítulo V. Análisis de la Industria 27
5.1 Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta) 27
5.2 Descripción las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria 27
5.2.1 Sustitutos 27
5.2.2 Potenciales 28
5.2.3 Clientes 28
5.2.4 Proveedores 29
5.2.5 Competencia en el mismo sector 29
5.3 Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas 30
5.4 Análisis del Grado de atractividad de la industria 33
5.5 Matriz de Perfil Competitivo MPC 34
Capítulo VI. Análisis Interno 36
6.1 Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa. 36
6.2 Indicadores de Cada Una de las Actividades de la Cadena de Valor 38
6.3 Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor 39
6.4 Determinar las Competencias de la Empresa 40
6.5 Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa 40
6.6 Fortalezas y Debilidades 42
6.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI 43
Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias 43

7.1 Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégico 44
7.1.1 Objetivos Estratégicos 44
7.1.2 Análisis de los Objetivos Estratégicos 44
7.2 Diseño y Formulación de Estrategias 45
7.2.1 Modelo Océano Azul 46
7.2.1.1 Lienzo de la Estrategia Actual de la Empresa 46
7.2.1.2 Lienzo de la Estrategia de la Industria 47
7.2.1.3 Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear 48
7.2.1.4 Lienzo de la Nueva Estrategia Considerada. 49
7.2.2 Matrices de Formulación de Estrategias. 52
7.2.2.1 Matriz FODA 52
7.2.2.2 Matriz PEYEA 54
7.2.2.3 Matriz Interna Externa 58
7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group 59
7.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia 61
7.3 Resumen de las Estrategias Formuladas 63
Capítulo VIII: Selección de la Estrategia 65
8.1 Método Factores Estratégicos Claves 65
8.1.1 Criterios de selección 65
8.1.2 Matriz de selección 67
8.2 Método de Escenarios 67
8.2.1 Descripción de escenarios considerados. 67
8.2.2 Comparación de estrategias con escenarios 68
8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC 69
8.4 Descripción de Estrategia Seleccionada 72
8.5 Descripción de Estrategia Contingente 73
Capítulo IX: Implantación de la Estrategia 74
9.1 Mapa de la Estrategia 74
9.2 Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia 75
9.3 Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos 76
9.4 Metas para cada uno de los Objetivos Específicos 77
9.5 Iniciativas 78
9.6 Responsable de cada de una de las Iniciativas 81

9.7 Presupuesto de cada una de las Iniciativas 81
9.8 Cronograma de cada una de las Iniciativas 81
Capítulo X: Evaluación 100
10.1 Evaluación Cualitativa 100
10.1.1 Criterios de Evaluación 100
10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios 100
10.2.1 Proyección de estados financieros 101
10.2.2 Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia) 103
10.2.3 Balance General (situación actual y con la nueva estrategia) 104
10.2.4 Flujo de Efectivo (situación actual y con la nueva estrategia) 106
10.2.6 Evaluación financiera (VAN, TIR Y ratios financieros) 108
Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones 113
11.1 Conclusiones 113
11.2 Recomendaciones 113
Referencias 114

Lista de Figuras

Figura 1 Línea de Tiempo Peruanica.....6
Figura 2. Ciclo de Vida del Producto 9
Figura 3.Organigrama Peruanica.....10
Figura 4 Evolución de la inflación (var% acumulada 2014 – 2019. 18
Figura 5 Evolución del PBI 2014 – 2019. 19
Figura 6 Evolución del Tipo de Cambio 2014 – 2019. 19
Figura 7. Preferencias del Consumidor. 21
Figura 8 Modelo Analítico para la Formación de la Estrategia.....45
Figura 9 Lienzo de la Estrategia de la Empresa Peruanica.....46
Figura 10 Lienzo de la Estrategia de la Industria. 48
Figura 11 Esquema de las Cuatro Acciones 48
Figura 12 Cuadro Estratégico de los Competidores Principales 50
Figura 13 Lienzo de la Nueva Estrategia Considerada. 51
Figura 14 Matriz PEYEA. 54
Figura 15 Matriz PEYEA- Perfil Estratégico. 57
Figura 16 Matriz Interna Externa. 58
Figura 17 Matriz Interna Externa de Peruanica. 59
Figura 18 Matriz BCG. 60
Figura 19 Matriz de la Gran Estrategia 62
Figura 20 El Reloj Estratégico de Bowman. 65
Figura 21 Mapa Estratégico.....74
Figura 22 Mapa Estratégico de Peruanica 75

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de la Visión Propuesta para la Empresa 13
Tabla 2 Elementos para la Misión Propuesta de la Empresa.....14
Tabla 3 Elementos para los Valores Propuestos de la Empresa 15
Tabla 4 Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa 16
Tabla 5. Diferencias entre Norma Técnica y Reglamento Técnico.....21
Tabla 6. Variables Externas y su Impacto en Clientes 23
Tabla 7. Variables Externas y su Impacto en Proveedores.....24
Tabla 8. Variables Externas y su Efecto en la Empresa 24
Tabla 9. Oportunidades y Amenazas.....25
Tabla 10. Matriz EFE 26
Tabla 11. Matriz de Atractividad “Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos”.....30
Tabla 12. Matriz de Atractividad “Entrada Potencial de Nuevos Competidores” 31
Tabla 13. Matriz de Atractividad “Poder de Negociación de los Consumidores” 31
Tabla 14. Matriz de Atractividad “Poder de Negociación de los Proveedores”.....32
Tabla 15. Matriz de Atractividad “Rivalidad entre empresas competidoras” 32
Tabla 16. Matriz de Atractividad de las Cinco Fuerzas 34
Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo - MPC.....35
Tabla 18. Cadena de Valor de Peruanica.....36
Tabla 19. Indicadores de las Actividades Primarias y de Apoyo 38
Tabla 20. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria.....39
Tabla 21. Competencias de la Empresa Peruanica 40
Tabla 22. Matriz VRIO.....41
Tabla 23. Matriz VRIO de Peruanica 41
Tabla 24. Matriz EFI de Peruanica.....43
Tabla 25. Variables del Sector.....46
Tabla 26. Variables Competitivas del Sector 47
Tabla 27. Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.....49
Tabla 28. Variables Identificadas para el Cumplimiento del Objetivo Estratégico 50
Tabla 29. Variables de la Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear.....51
Tabla 30. Matriz FODA 53
Tabla 31. Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA 55
Tabla 32. Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento.....61
Tabla 33. Matriz BCG Peruanica 61

Tabla 34. Matriz de la Gran Estrategia de Peruanica 63
Tabla 35. Resumen de las Estrategias Formuladas.....63
Tabla 36. Estrategias de las Matrices Sugeridas a Peruanica 64
Tabla 37. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) 67
Tabla 38. Definición de Contextos 68
Tabla 39. Impactos en las Estrategias.....68
Tabla 40. MPEC para Peruanica.....70
Tabla 41. Resumen de Estrategias y su CA.....72
Tabla 42. Descripción de la Estrategia Propuesta para Peruanica.....72
Tabla 43. Resumen de Estrategias y su CA Resumen de Estrategias y su CA 72
Tabla 44. Objetivos Específicos de Peruanica.....76
Tabla 45. Indicadores Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje 77
Tabla 46. Metas de Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje 79
Tabla 47. Iniciativas de Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje 80
Tabla 48. Responsables de Cada Iniciativa de Perspectiva Financiera y Clientes para Peruanica.....82
Tabla 49. Responsables de Cada Iniciativa de Perspectiva Interna y Aprendizaje 83
Tabla 50. Presupuesto de Cada Iniciativa de Perspectiva Financiera y Clientes para Peruanica.....84
Tabla 51. Presupuesto de Cada Iniciativa de Perspectiva Interna y Aprendizaje para Peruanica.....85
Tabla 52. Detalle de Costos de Iniciativas Financieras 86
Tabla 53. Detalle de Costos de Iniciativas Cliente 87
Tabla 54. Detalle de Costos de Iniciativas Internas.....88
Tabla 55. Detalle de Costos de Iniciativas de Aprendizaje 89
Tabla 56. Presupuesto Total de las Iniciativas para Peruanica.....89
Tabla 57. Cronograma 2020 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Financiera 90
Tabla 58. Cronograma 2021 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Financiera 90
Tabla 59. Cronograma 2022 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Financiera 91

Tabla 60. Cronograma 2023 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Financiera 91
Tabla 61. Cronograma 2020 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Clientes 92
Tabla 62. Cronograma 2021 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Clientes 93
Tabla 63. Cronograma 2022 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Clientes 94
Tabla 64. Cronograma 2023 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Clientes 95
Tabla 65. Cronograma 2020 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Interna 96
Tabla 66. Cronograma 2021 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Interna 97
Tabla 67. Cronograma 2022 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Interna 98
Tabla 68. Cronograma 2022 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Interna 99
Tabla 69. Cronograma 2020 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Aprendizaje 99
Tabla 70. Matriz de Rumelt 100
Tabla 71. Estado de Resultados Proyectado – Situación Actual 101
Tabla 72. Balance General Proyectado – Situación Actual 102
Tabla 73. Flujo de Efectivo Proyectado– Situación Actual 103
Tabla 74. Estado de Resultados – Situación Actual 103
Tabla 75. Estado de Resultados – Nueva Estrategia 104
Tabla 76. Balance General – Situación Actual 104
Tabla 77.Balance General – Nueva Estrategia 105
Tabla 78. Flujo de Efectivo – Situación Actual 106
Tabla 79. Flujo de Efectivo – Nueva Estrategia 106
Tabla 80. Flujo de Caja – Nueva Estrategia 107
Tabla 81. Flujo de Caja – Situación Actual 107
Tabla 82. Flujo de Caja – Diferencial 108
Tabla 83. Evaluación Financiera - VAN 109

Tabla 84. Evaluación Financiera - TIR 109
Tabla 85. Evaluación Financiera - Ratios.....110
Tabla 86. Evaluación Escenario Pesimista 110
Tabla 87. Matriz de Riesgos.....112

Lista de Apéndices

Apéndice A1. Entrevistas en Profundidad…….116

Apéndice A2. Guía de la Entrevista en Profundidad al Jefe Operaciones Peruanica…117

Apéndice A3. Guía de la Entrevista en Profundidad al Gerente General Thika Thani Karla Eche Mostacero ……..….....118

Apéndice A4. Guía de la Entrevista en Profundidad al Gerente General DMAU Chocolates …….119

Apéndice A5. Guía de la Entrevista en Profundidad al Operario Peruanica……..…120

Apéndice A6. Resumen Entrevistan en Profundidad ……..……..…121

Introducción

En el presente Plan Estratégico se aplican los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de la Maestría.

El objetivo general es la elaboración de un Plan Estratégico de una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de productos orgánicos, lo que se reflejará en una mejor rentabilidad y unos indicadores sostenibles a lo largo del tiempo.

En el capítulo I se presenta y justifica la necesidad de elaborar un Plan Estratégico para la empresa Peruanica, detallando los objetivos generales y específicos, así como los alcances y limitaciones del Plan Estratégico a elaborar.

En el capítulo II se detalla y se analizan los aspectos relacionados a la empresa, así como la situación financiera y de mercado actual del sector.

En el capítulo III se menciona la cultura administrativa de la empresa, se cita la visión y misión y valores de la empresa que serán tomados en cuenta para la elaboración del plan estratégico.

En el capítulo IV se analizan los factores económicos, legal, cultural, político, tecnológico, ecológico, así como las oportunidades y amenazas del sector. Se evalúan todos los factores en una matriz.

En el capítulo V, se describe el mercado y la industria, se describen las fuerzas competitivas, competencia. Se realizan las matrices de atractividad y de perfil competitivo.

En el capítulo VI, se describe la cadena de valor y determina las competencias de la empresa, se identifica las fortalezas y debilidades. Se evalúan todos los factores en una matriz.

En el capítulo VII, se formulan los objetivos estratégicos y las estrategias a través de las matrices, para lograr un desarrollo sostenible y competitivo de la empresa.

En el capítulo VIII, se realiza la evaluación de las estrategias formuladas en el capítulo anterior y se selecciona la estrategia a aplicar en el Plan Estratégico.

En el capítulo IX, se formulan los objetivos estratégicos según la estrategia seleccionada y se fijan las acciones a llevar a cabo para lograr las metas.

En el capítulo X, se evalúa el resultado de la implantación de la estrategia, realizando una comparación con la situación actual. Se muestra la evaluación financiera, y la proyección de los flujos y resultados.

Capítulo I: Generalidades

Se denomina productos orgánicos a los productos agrícolas que se elaboran en base a procedimientos ecológicos ajenos al uso de pesticidas, productos sintéticos, fertilizantes artificiales, entre otros. (Brown L., 1998)

En el presente documento daremos a conocer la oportunidad que se encuentra dentro del sector agroindustrial y específicamente en la difusión de productos orgánicos en el mercado peruano.

1.1 Antecedentes

Los productos orgánicos también llamados productos ecológicos o biológicos, actualmente están teniendo mayor difusión debido a su gran valor nutricional y a los beneficios que aportan al ecosistema.

Hasta la década de 1920 toda la agricultura era orgánica, con la industrialización y con la finalidad de incrementar la producción y generar mayor beneficio económico para la empresa, se crearon de los fertilizantes y sustancias químicas que aceleran el crecimiento y preservan el buen estado de los productos para fines de comercio. (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica IFOAM,2016).

Con ello, se ha restado importancia a los productos orgánicos debido que los anteriores buscan sustituirlos mejorando la rentabilidad del productor, sin embargo, con el tiempo estos productos generan problemas en la salud del consumidor, como la obesidad, enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer. (United States Department of Agriculture, USDA, 2014)

En base a lo expuesto anteriormente, se está dando mayor importancia al consumo de alimentos orgánicos, debido a que son naturales y que brindan una mejora en el organismo, además de ser amigables con el medio ambiente. A partir de la década de 1990 comienza a expandirse en Europa el consumo de productos orgánicos, puesto que la población busca alimentos no contaminados con agroquímicos en su producción, procesamiento y almacenamiento, bajo normas que aseguren su calidad. (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica IFOAM,2016).

En este contexto nace Peruanica, una empresa de capitales peruanos, que se dedica al desarrollo y comercialización de productos orgánicos en base a ingredientes andinos como Maca, Cacao y Quinua. Peruanica tiene como objetivo preservar el conocimiento ancestral de los habitantes de las regiones andina y amazónica con el fin de cultivar los mejores productos posibles para el Perú, respetando las viejas tradiciones. Los productos que comercializa han sido elaborados cumpliendo los estándares de calidad

exigidos por los mercados extranjeros y posee certificación orgánica calificada por la empresa Control Union, organización con presencia global dedicada a la inspección, verificación, supervisión y certificación independiente de productos orgánicos.

Actualmente, la empresa trabaja con 14 comunidades de agricultores de diferentes partes del Perú. Incluyendo a las comunidades las mesetas del Bombón considerada como la más rica en crecimiento de maca. La comercialización de productos orgánicos incluye el comercio justo, la responsabilidad social y la conservación de las técnicas de agricultura sostenible. (Arditi B., 2005)

En las últimas cifras que se tienen las ventas de productos orgánicos sumaron de US$ 670 millones, lo que representa un crecimiento de 4% respecto al 2017 según cifras del INEI .(INEI, 2018) Siendo los principales productos vendidos el banano, quinua, cacao, maca y café orgánicos. Dichas cifras generan grandes posibilidades de aperturar mercado. Si bien, la mayoría de las ventas se hacen con destino a EEUU, seguido de la unión Europea. El mercado local representa un gran nicho para su desarrollo.

Actualmente, el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) promueve el agro en especial de productos orgánicos, de esta manera busca incrementar 2 puntos importantes hacia el 2021: duplicar las agroexportaciones orgánicas de US$ 5,000 millones a US$ 10,000 millones e incrementar el PBI del sector que actualmente es de 2% y llegar a 5%. (MINAGRI, 2018)

Peruanica es una empresa que actualmente no tiene estrategias definas para generar un desarrollo sostenible, debido que carece de herramientas necesarias que le permitan aprovechar las oportunidades del mercado y protegerse de las amenazas del mismo, es por esto que se propone establecer un plan estratégico que sea la guía de la empresa para el desarrollo de la misma y que permita tener los objetivos claros.

1.2 Determinación del Problema u Oportunidad

Actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico que permita implantar lineamientos 360° para un adecuado crecimiento. Además, la empresa no ha logrado alinear los perfiles del personal (vendedores) en función de las necesidades de expansión según los objetivos estratégicos de la empresa. Uno de los principales problemas detectados como consecuencia de no tener un plan estratégico es un no aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado de productos orgánicos. Como son la creación de alianzas estratégicas con distribuidores que tengan reconocimiento en el mercado. Realizaciones con ecobodegas. Esto hace que Peruanica

no tenga un crecimiento acorde al 3% que actualmente tiene dicho mercado en el país. (Triveño.L 2018).

Peruanica, debe considerar como parte importante de su plan estratégico el estar pendientes de las necesidades de sus actuales y potenciales clientes, ofreciendo propuestas que generen valor.

Por ello, se deben analizar y evaluar los lineamientos que seguirán durante los siguientes años para alcanzar un desarrollo sostenible.

1.3 Justificación del Proyecto

Desarrollar el plan estratégico para la empresa Peruanica contribuirá a mejorar el desarrollo integral de la organización. En una industria nueva como son los llamados SuperFoods (Promperu) los cuales son alimentos 100% naturales que pueden ser frutas, semillas, raíces o hierbas es necesario que se tengan los lineamientos necesarios para poder ir capturando mercado definiendo objetivos claros, medibles, los cuales permitan comunicar mejor la estrategia. Adicionalmente, dicho plan permitirá que la empresa se siga consolidando dentro del rubro, incrementando sus ventajas competitivas no solo en el mercado local.

Asimismo, el desarrollo del plan estratégico, nos permitirá aplicar los conocimientos adquiridos y consolidados en los cursos de marketing, investigación de mercados, planeación estratégica, finanzas, entre otros, que consideramos han sido parte importante de nuestra formación durante la maestría.

1.4 Objetivos Generales y Específicos

Objetivos Generales

- Crear y desarrollar un plan estratégico, para el período 2019-2023, que permita servir como guía para el crecimiento de la empresa y aplicar estrategias, para asegurar la sostenibilidad de sus productos.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis Interno de la empresa que permita desarrollar flujos de procesos y de proyectos los cuales puedan ser medidos semanalmente identificando puntos críticos, riesgos y oportunidades.
- Realizar un análisis externo, de la competencia, para tener una visión completa y detallada de la situación de la empresa en el mercado.
- Desarrollar un Análisis Financiero que permita proyectar futuros ingresos, obteniendo un punto de equilibrio el cual sirva para orientar las estrategias de la empresa.

- Instaurar una estructura adecuada para la administración de la empresa con puestos acordes a las funciones y carga laboral encomendada.
- Elaborar las matrices para el análisis y la implementación de un sistema de mejoramiento control del desempeño y productividad.

1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación

El presente plan estratégico para la empresa Peruanica será aplicable para la toma de decisiones para un periodo de cinco años: 2019 al 2023; en caso se decidiera evaluar o ejecutar en otro periodo, se deberían considerar ajustes; ya que las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales pueden cambiar radicalmente dentro de un periodo más extenso. El planeamiento estratégico se va a realizar en base a la zona geográfica de Lima Metropolitana, teniendo en cuenta esta limitación geográfica, debido a que la empresa Peruanica ofrece sus servicios a nivel nacional.

Capítulo II: La Empresa

2.1 Antecedentes de la Empresa

La empresa Peruanica se constituye bajo la razón social de Polymer Solutions SAC que empezó sus operaciones en el 2013 (Ver Figura **1**) y en el 2014 incluye dentro de sus operaciones a otra línea de negocio dedicada a la comercialización de productos orgánicos tales como Choco Maca, Maca y Quinua gelatinizada tiy en polvo, Maca Chips y Maca en Polvo en Polvo bajo la razón comercial de Peruanica.

Figura 1 Línea de Tiempo Peruanica

En el 2015 empieza sus primeras ventas door to door y en la bioferia de Barranco y en el Ecomarket ubicado en la avenida Dasso en San Isidro. En el 2016 se incrementan las ventas debido que posiciona sus productos en la Boferia Vacas Felices ubicada en el parque Reducto y en la bioferia de Surquillo ubicado en Jirón Narciso de la Colina. En el 2017 Peruanica obtiene la certificación para comercialización de productos orgánicos en la unión europea y Estados Unidos.

En el 2018 Peruanica tiene un despegue en sus operaciones debido que es elegida para participar y exponer sus productos en la feria SIAL de París una de las más grandes del mundo en lo que a productos orgánicos se refiere, con ello realiza sus primeras exportaciones a la Unión Europea. SIAL INSPIRE FOOD BUSINESS.

Con 5 años en el mercado Peruanica tiene presencia en las principales tiendas orgánicas de Lima. Peruanica ofrece a sus clientes productos de la más alta calidad los cuales cuentan con una certificación internacional que permite que estos sean comercializados en la Unión Europea y Estados Unidos, brindando precios competitivos, respetando el comercio justo manteniendo un vínculo directo con comunidades campesinas.

Actualmente, Peruanica tiene alianzas estratégicas con comunidades andinas especialmente en el departamento de Junin en donde se produce la maca de más alta calidad en el Perú debido a su clima debido que crece a 4,105 metros de altura. Se debe tener en cuenta que la maca es un suplemento nutricional que incita al cuerpo a mejorar, balancear y estabilizar la producción de ciertas hormonas.

2.2 Descripción del Negocio

El negocio de productos orgánicos parte del sector agrícola convirtiéndose en un sub-sector. El Perú se caracteriza por ser un país agrícola, exportador de materia prima por excelencia y por su mínima generación de valor agregado en sus productos lo que reduce su capacidad de competencia frente a la competencia. La gran mayoría de productos orgánicos se comercializan en su estado natural (MINAG, 2009c).

Peruanica tiene una integración vertical con el ciclo de producción de la materia prima por medio de las 14 comunidades andinas con las que se tiene relación comercial, gracias a un convenio.

Con ello, Peruanica se certifica en el 2017 por medio de la empresa CONTROL UNION, que es una organización con presencia global dedicada a la inspección, verificación, supervisión y certificación independiente.

La materia prima que se adquiere cumple con todos los requisitos indicados por las normativas requeridas por la empresa certificadora y ha sido inspeccionado por los verificadores de CONTROL UNION, Debido a los factores mencionados esto permite encontrar una oportunidad dentro del negocio de productos orgánicos. Si bien, aún se tienen una deficiente capacitación de los agricultores en el maneja posterior a la cosecha y por ende en la transformación de los productos sea empacado, o con otro componente. A todo ello se suman los pocos espacios comerciales donde ofrecer productos de calidad y valor agregado y los pocos que existen cuentan una escasa infraestructura de negociación; debido que se cuenta con espacios con conexiones para mayoristas lo que dificulta la exposición reduciendo las facilidades de los demandantes para encontrar el producto. (MINAG, 2008). La empresa tiene dentro de sus valores el comercio justo,

sim embargo para el plan estratégico que se propone no se considera la obtención de un certificado específico para el comercio justo debido que para los consumidores no es un factor diferencial relevante el contar con dicha certificación. En un mediano plazo cuando la empresa crezca podría evaluarse la incorporación de la certificación "Fairtrade" la cual tiene como propósito el garantizar a los clientes que el producto que se adquiere cumple con especiales estándares sociales y económicos.

En provincia, es aún más difícil la comercialización de dichos productos debido que no se encuentran los establecimientos adecuados para conservación de los productos y por ello no cumplen con las certificaciones solicitados para ser comercializados bajo el concepto de producto orgánico. Adicionalmente, la falta de acceso a la información, la difícil geografía, la falta de investigación e innovación agraria y a la insuficiente inversión pública no permite que los agricultores puedan migran su producción al 100% orgánica.

2.3 Ciclo de Vida del Producto

El producto de análisis consta de una bolsa de 200gr.de Papel Kraft trilaminado De Maca orgánica gelatinizada con Cacao Orgánico. La vida del producto tiene un periodo de 2 años posterior a su empaquetado.

Levitt (1965), la etapa de introducción representa el ingreso de un producto al mercado, las ventajas son bajas y avanzan lentamente, la etapa de crecimiento , se caracteriza por marcar una aceleración en el crecimiento y la expansión en el mercado, la etapa de madurez, tiene como característica principal la caída de la demanda y la aplicación de estrategias para mantener con vida el producto, finalmente, en la etapa de declive, el producto comienza a perder atracción en el mercado y las ventas caen en grandes proporciones. Actualmente el producto poco a poco está siendo aceptado por los consumidores y se está posicionando en el segmento de productos orgánicos, se considera que el producto tiene la oportunidad de crecer y expandirse en el mercado, es por eso que se considera que el producto se encuentra en la etapa de crecimiento (Ver Figura **2**).

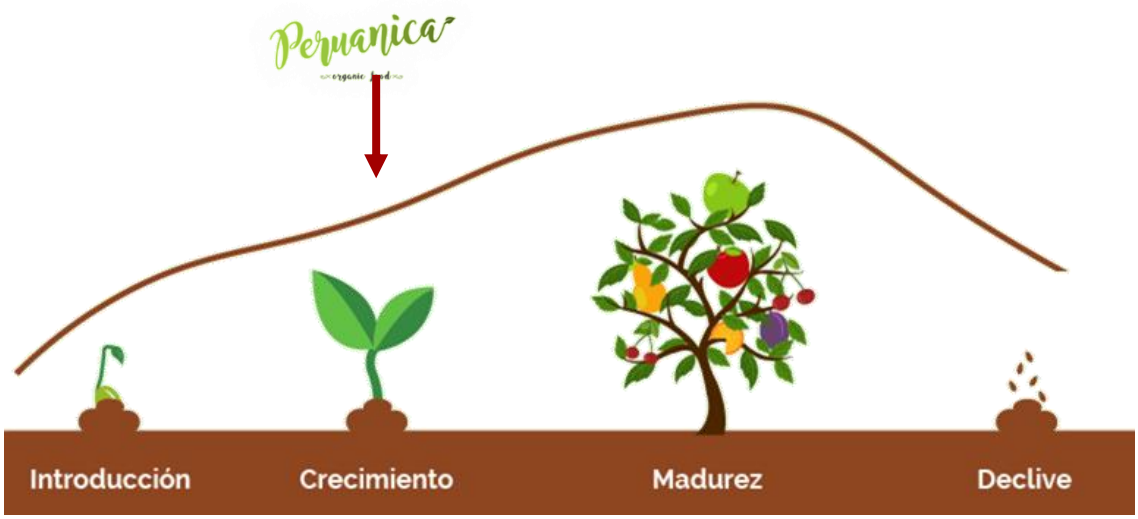


Figura 2. Ciclo de Vida del Producto

2.4 Estructura Organizacional Actual de la Empresa

El diseño de la organización de Peruanica es de tipo funcional, debido que incluye personas especializadas en determinadas áreas (Ver Figura 3).

- Gerente General: Es el responsable de las jefaturas que le reportan. Dentro de sus funciones se encuentra el supervisar las actividades, procesos y resultados de las jefaturas a su cargo.
- Jefe de producción, Abastecimiento y Control de Calidad: Es el encargado de evaluar, analizar y aprobar o rechazar, los resultados de las materias primas, tanto de envase, empaque y diseño del producto. Tendrá a su cargo a los operarios. Adicionalmente, solicita e inspecciona los insumos destinados a la producción.
- Contador: Es el responsable de las declaraciones y reportes financieros que se presentan a SUNAT, mensualmente y al final del periodo tributario.
- Secretaria / Recepcionista: Es la encargada de realizar el proceso administrativo de la empresa tal como como concertar citas, preparar facturas, cobrar, responder correos, solicitudes y envío de cotizaciones y órdenes de compra a los clientes. Adicionalmente, se encarga del archivo de documento y administración de las redes sociales.
- Vendedores: Son los encargados de dar a conocer los beneficios del producto a los potenciales consumidores, es responsable de la organización de los módulos presentados en las bioferias
- Operarios: Son los responsables de velar por la inocuidad del ambiente y procesos de envasado y empaquetado del producto.

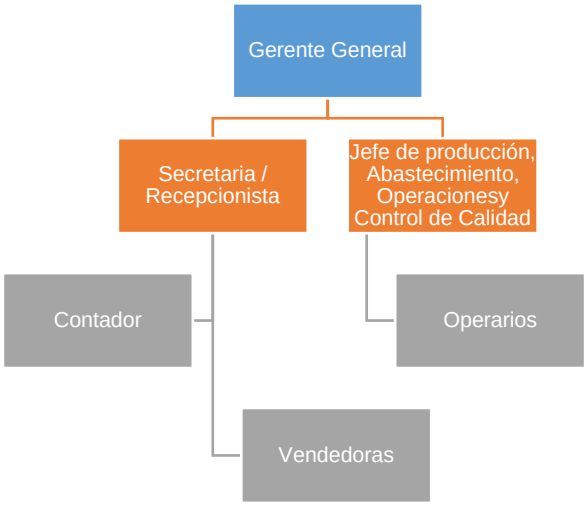


Figura 3.Organigrama Peruanica

En la actualidad, según las entrevistas realizadas al personal de la empresa, se tiene que existe la percepción que el liderazgo viene siendo correctamente ejercido por el Gerente General, se ha identificado que se trata un liderazgo transformacional el cual está orientado y es consciente de que la transformación solo se logre se incide en el compromiso de los trabajadores, busca la confianza en ellos y genera espacios de comunicación fluida. El Gerente General busca fomentar espacios formales e informales de participación con sus empleados. Respecto a la comunicación interna se tiene que la gerencia general fomenta un tipo de comunicación clara, concisa y transparente que es implementada a través de canales formales (emails y otros) así como canales informales (reuniones semanales de seguimiento, reuniones de feedback bimensuales, entre otros). Al tratarse de una empresa pequeña los procesos de recursos humanos relacionados con la comunicación y gestión de personal son simples.

2.5 Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria

El mercado actual de productos orgánicos viene creciendo los últimos años debido que existe una creciente preocupación relacionada con el consumo de alimentos saludables y con ello se encuentra se encuentra un nicho por atender. Gracias a la comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperú) que en el 2017 realizo el lanzamiento mundial de la marca sectorial Superfoods Perú, se logró posicionar a nivel mundial los alimentos peruanos con altas e importantes propiedades nutricionales como es el caso de maca, quinua, kañihua ,chirimoya, etc. Con dicho lanzamiento se constituyó una nueva fase en la promoción comercial de la oferta

exportable especialmente para Europa. Adicionalmente, la marca Superfoods busca posicionar a nivel mundial, la calidad, la diversidad y las múltiples propiedades de los alimentos orgánicos en Perú. (Superfoods Perú, 2017).

En el 2018 el Superfoods Perú Natura que consiste en una de las ruedas de negocios más grandes de productos orgánicos llego a cerrar en US$ 42.2 millones, según lo que informó la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. En dicha rueda de negocios se llegaron a concretar 854 contactos comerciales tanto con grandes, pequeños y medianos productores de Arequipa, Cusco, Junín, Lima, Puno y San Martín. Con ello, los productos orgánicos se consolidan a nivel mundial. (Superfoods Perú Natura, 2018).

Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa

La aplicación y el establecimiento de la misión y visión permiten a la empresa proyectar su desarrollo y alinear todas sus operaciones al plan estratégico y al cumplimiento de objetivos. Adicionalmente, tanto la misión como la visión permitirán la generación de metas claras y alcanzables. Tomando como base la información obtenida y el análisis de la situación actual de la empresa y las metas definidas por la empresa Peruanica, se plantearán matrices que permitan a reformular la visión, objetivos y misión.

3.1 Visión

La visión es la proyección y alcance que Peruanica quiere lograr a largo plazo. Esto involucra el planteamiento de metas a largo plazo sustentado en un análisis de la industria incluyendo una propuesta de valor que permita diferenciarse de la competencia y que ayude a sus empleados a motivarse sirviendo de guía para el trabajo.

3.1.1 Visión Actual de la Empresa

"Peruanica tienen como visión al 2026 debe ser líder en el desarrollo y comercialización de productos nutricionales nativos peruanos, que operan bajo los más altos estándares de calidad, tecnología y respeto por el medio ambiente, promoviendo el desarrollo social."

3.1.2 Análisis de la Visión Actual

La visión actual de Peruanica ambiciona ser líder en el desarrollo y comercialización de productos nutricionales nativos peruanos. A pesar, de ello los resultados de los primeros años de operación de Peruanica no han sido rentables por lo que es difícil pronosticar o aventurarse a decir que para el periodo señalado llegue a ser líder o encontrase entre las empresas top en comercialización de productos orgánicos. En la siguiente figura, se examinará la visión actual de Peruanica en función de la estructura que se plantea.

3.1.3 Matriz de la Visión Propuesta para la Empresa

Para esta visión se buscó adaptar los elementos sugeridos por David (2009). Se sugiere ver contenido adecuado (ver Tabla 1).

Tabla 1

Matriz de la Visión Propuesta para la Empresa

Elementos a Conocer	Sí	No	Porque
Explicar la ubicación de Peruanica en relación con la competencia	X	-	Se encuentra a la vanguardia de otras empresas orgánicas del medio.
Explicar el ámbito geográfico de Peruanica a nivel Nacional o Internacional	X	-	El Perú es rico en productos naturales y de alto contenido nutricional.
Explicar la ambición de Peruanica en relación al sector que opera	X	-	Señala la ubicación de los productos en un periodo de tiempo determinado.

Nota: Los ítems marcados con x indican que se cumple el elemento y los guiones que no se cumple. Adaptado: *Conceptos de Administración Estratégica* (p.45),por F.David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

3.1.4 Visión Propuesta

Ser líder en la comercialización de productos nutricionales peruanos en el 2025, teniendo como principal pilar el respeto por la naturaleza y el comercio justo.

3.2 Misión

La misión de una empresa consta de la exposición del propósito, razón y objetivos de una empresa en el corto plazo. Sirviendo para motivar a los miembros de la empresa, identificarlos con la compañía y cimentar las bases de su cultura organizacional.

3.2.1 Misión Actual de la Empresa

La misión de PERUANICA es proporcionar productos nutricionales naturales, hechos a base de ingredientes nativos de los Andes peruanos, que ayudan a mejorar la calidad de vida de los consumidores debido a las características y propiedades de su composición. Todo esto con un compromiso total con la calidad, el desarrollo social y la sostenibilidad del entorno en el que operamos.

3.2.2 Análisis de la Misión Actual

Se considera que la misión actual no contempla objetivos medibles y no busca la identificación del personal, está enfocada únicamente al producto y no en Peruanica como empresa y como visión motivadora de cara al empleado.

3.2.3 Elementos de la Misión Propuesta para la Empresa

Dentro de los elementos propuestos está el incluir acciones que permita que los directivos formulen estrategias para alcanzar los objetivos de Peruanica logrando la coherencia (ver Tabla 2).

Tabla 2

Elementos para la Misión Propuesta de la Empresa

Elementos a Conocer	Sí	No	Porque
Referencia a los clientes	X	-	Es fundamental que los clientes se encuentren fidelizados con la marca.
Referencia al producto y servicio	X	-	Los productos son de calidad y con precios razonables.
Toma en cuenta su mercado	X	-	La empresa muestra su interés por ingresar a mercados más grandes o supermercados.
Tecnología	X	-	Lo utiliza para sus procesos y principalmente para marketing
Se preocupa por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	X	-	Lo hace por medio de los diversos escenarios de rentabilidad que maneja
Revela alguna filosofía	X	-	La empresa tienen como filosofía " comercio justo"
Mantiene un auto concepto	X	-	Peruanica mantiene la premisa de mejorar continuamente todos sus procesos
Se preocupa por la imagen publica	X	-	Se preocupa por hacer publicidad bajo figuras (Blogers) que promueven una vida saludable.
Se preocupa por lo empleados	X	-	Cumple con la legislación Peruana.

Nota: Los ítems marcados con x indican que se cumple el elemento y los guiones que no se cumple. Adaptado: *Conceptos de Administración Estratégica* (p.45),por F.David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

3.2.4 Misión Propuesta

PERUANICA se compromete a proporcionar productos nutricionales naturales y orgánicos de alta calidad, hechos a base de ingredientes nativos de los Andes peruanos, cosechados con las costumbres ancestrales de cada región, respetando el comercio justo entre productor y comercializador. Ayudando así a mejorar la calidad de vida de los consumidores y productores.

3.3 Valores

En la actualidad los valores de Peruanica se han ido construyendo y se han integrado con las actividades y procesos de la empresa. Entre ellos, está en cumplir con el comercio justo, la puntualidad en la entrega de los pedidos y la responsabilidad de cumplir con todos los requerimientos de la cadena logística para brindar un producto orgánico.

3.3.1 Valores Actuales de la Empresa

Los valores actuales de la empresa son reconocidos desde el Gerente General, hasta los operarios de la empresa entre los valores que se consideran como pilares está el de la puntualidad y justicia.

3.3.2 Análisis de los Valores Actuales

En este punto se detalla la composición de cada uno de los valores que Peruanica promueve bajo sus estatutos.

- Confianza y compromiso: Esta referida a la confianza entre trabajadores que finalmente repercute en el trabajo haciendo que la imagen hacia los consumidores sea la óptima.
- Cumplimiento: En la entrega del producto en los plazos establecidos por los proveedores.
- Respeto y responsabilidad: El respeto es un valor que Peruanica busca implantar en los trabajadores para de cara al cliente interno y cliente externo y la responsabilidad tanto en sus labores diarias, hora de entrada como en el cumplimiento de las fechas indicadas de entrega de producto.

3.3.3 Elementos de los Valores Propuestos para la Empresa

Según lo revisado en el estatuto de la empresa, consideramos que se deberían incluir los siguientes valores:

- Innovación: Se debe fomentar que los clientes siempre se encuentren enterados de las últimas tecnologías de Peruanica, nuevos productos, ofertas, etc. Para que de esta manera sepan que Peruanica siempre ofrece exclusividad en sus productos.
- Coherencia: Se debe aspirar a cumplir lo que se promete para generar integridad en la imagen de la marca (ver Tabla 3).

Tabla 3

Elementos para los Valores Propuestos de la Empresa

Elementos a Conocer	Sí	No	Porque
Referencia a los clientes	X	-	Es fundamental que los clientes se encuentren fidelizados con la marca.
Referencia al producto y servicio	X	-	Los productos son de calidad y con precios razonables.
Toma en cuenta su mercado	X	-	La empresa muestra su interés por ingresar a mercados más grandes o supermercados.
Tecnología	X	-	Lo utiliza para sus procesos y principalmente para marketing
Se preocupa por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	X	-	Lo hace por medio de los diversos escenarios de rentabilidad que maneja
Revela alguna filosofía	X	-	La empresa tienen como filosofía " comercio justo"
Mantiene un auto concepto	X	-	Peruanica mantiene la premisa de mejorar continuamente todos sus procesos
Se preocupa por la imagen publica	X	-	Se preocupa por hacer publiocidad bajo figuras (Blogers) que promueven una vida saludable.
Se preocupa por lo empleados	X	-	Cumple con la legislación Peruana..

3.3.4 Valores Propuestos

De acuerdo a lo revisado en el punto anterior se considera vital tener y mantener un aporte positivo a la cultura de la empresa, adicionando:

- Pasión y orientación al cliente: Debido que se debe satisfacer las necesidades del cliente, dándoles a conocer los beneficios del producto y el impacto que genera en su salud.
- Excelencia y productividad: Consideramos que es importante mantener un producto de calidad usando los recursos eficientemente.

3.4 Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa

Uno de los lineamientos estratégicos que fomenta y ayuda a comprender a las empresas es la elaboración de un plan estratégicos. Con dicho plan permite a la empresa tener un roadmap operativo, visión y misión completa que permitan alinear las operaciones y acciones diarias (ver Tabla 4).

Tabla 4

Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa

	Visión	Misión	Valores
Definido por	Lo que queremos ser	¿Por qué existimos?	¿En que creemos?
Lo propuesto	Para motivar a los miembros de la empresa, identificarlos con la compañía.	Esto involucra el planteamiento de metas a largo plazo sustentado en un análisis de la industria.	Confianza, compromiso, cumplimiento, respeto y responsabilidad.
Cuenta con planificación que le permita la consecución de objetivos	SI	SI	SI
Optimiza recursos	SI	SI	SI
Encamina los esfuerzos de los trabajadores	SI	SI	SI
Se acerca a la empresa que permita cumplir con los Objetivos estratégicos	SI	SI	SI

Nota: Adaptado de Conceptos de Administración Estrategica (p.45) , por F.David , 2013, Mexico: Prentice Hall . Copyright 2013 por Pearson Education

Capítulo IV. Análisis Externo

Se analizan los factores económicos, legal, cultural, político, tecnológico, ecológico, así como las oportunidades y amenazas del sector. Se evalúan todos los factores en una matriz.

4.1 Tendencias de las Variables del Entorno

Los datos que se presentan en el presente capítulo están relacionados al entorno externo, se muestra información política, económica, legal, cultural, tecnológico y ecológico que tienen impacto en la empresa y que influirán en la toma de decisiones.

4.1.1 Análisis Político-Gubernamental

El país se encuentra en una etapa de inestabilidad política y económica; sin embargo, La Dirección General de Competitividad Agraria (DGCA), constantemente está fomentando la agro inversión. La importancia económica y social de la agricultura sustentable en el Perú va en aumento debido a la demanda de productos orgánicos en los últimos años.

El Estado Peruano tiene como política promover el consumo de productos oriundos del país y asimismo reglamentar la producción y servicios por parte de empresas privadas y bajo los cuales van a interactuar todos los agentes logísticos y del mercado. Dentro de las instituciones que brindan apoyo a la inversión agraria se encuentra PROMPERU, Ministerio de Agricultura (MINAG) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para combatir con la agricultura en el exterior. Otro factor importante dentro de las políticas gubernamentales se encuentra los acuerdos comerciales que el país tiene con otros países, dichos acuerdos generan la ocasión para desarrollar nuevas alternativas de cultivo, comercialización y producción. Actualmente, el Perú tiene Tratados de Libre Comercio (TLC) con diversos países que permiten eliminar todos los pagos de aranceles a la importación de productos entre sí y establecen disposiciones legales que regulan todas las áreas relacionadas con el comercio, entre otros (MINCETUR). Estos Acuerdos Comerciales representan una oportunidad para la empresa, teniendo en cuenta el incremento de la demanda de productos orgánicos en el extranjero. De este análisis se puede identificar la siguiente Oportunidad O3: Apoyo del Estado incentivando el consumo de productos orgánicos.

4.1.2 Análisis Económico

El presente análisis muestra variables como Inflación de Lima Metropolitana, Impuestos, PBI, Empleo y Tipo de Cambio.

La proyección de crecimiento de la economía peruana es menor para el año 2019, en comparación al crecimiento de los últimos años, esto se debe a la desaceleración económica mundial.

- Inflación: De acuerdo a los reportes del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP Dic 2014 – Dic 2019), la inflación presenta una tendencia creciente (ver Figura 4). Este escenario considera una amenaza, debido a que el precio de la materia prima se va a incrementar, afectando los costos de producción.

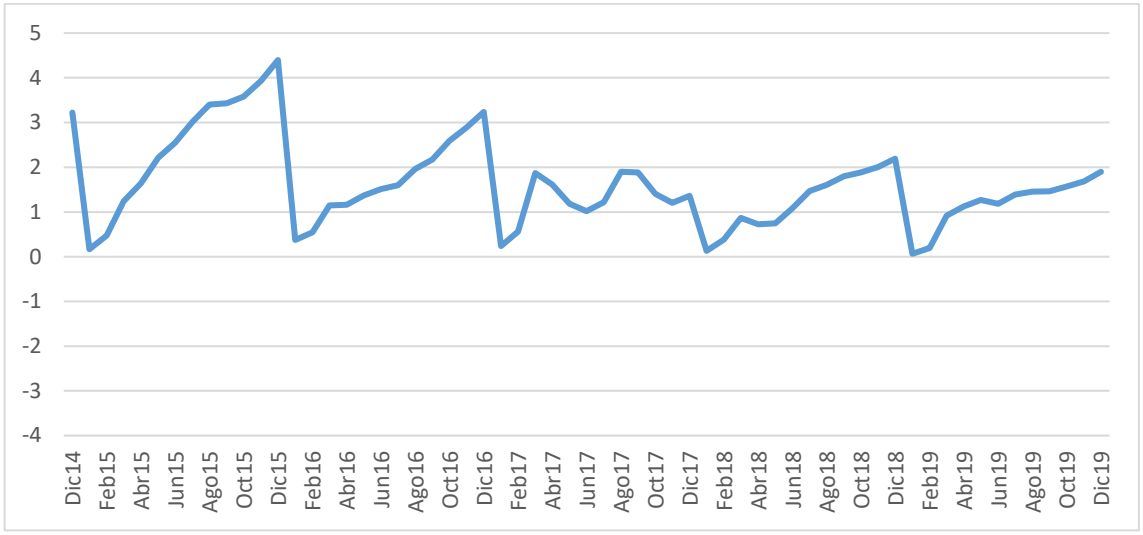


Figura 4 Evolución de la inflación (var% acumulada 2014 – 2019.
Adaptado de "Series Estadísticas" por BCRP

- Producto Bruto Interno (PBI): Según los indicadores publicados por el BCRP, la proyección del PBI para el 2020 es de 4.0%, similar a la proyección para el 2019, impulsado por el dinamismo de las exportaciones agroindustriales. Con respecto a la demanda interna, la inversión privada y consumo privado sustentarían el crecimiento. Se proyecta que para el 2019 y 2020 el sector agropecuario tenga un crecimiento entre 4.0% y 4.5%, por mejoras en las condiciones climáticas y alta disponibilidad de los recursos hídricos (ver Figura 5).

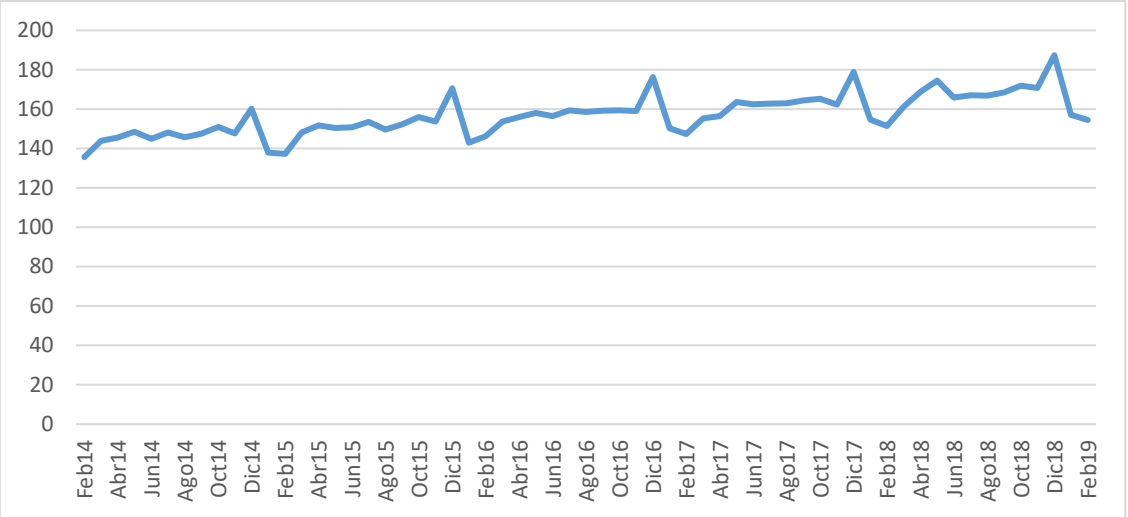


Figura 5 Evolución del PBI 2014 – 2019.
Adaptado de "Series Estadísticas" por BCRP

- Empleo: El sector agrícola genera empleo, debido a que cada vez hay mayor demanda de acopio, almacenamiento, procesamiento, logística. Dado que el sector agrícola, está dando mayor importancia a los productos agrícolas, se está demandando personal calificado para cumplir con los requisitos para certificar la producción orgánica.
- Tipo de cambio: En los últimos años el tipo de cambio se ha incrementado a niveles superiores al del año 2014 y mediados del 2015, ante este escenario, es atractivo exportar el producto, de manera que se generen ingresos en moneda extranjera (ver Figura 6).

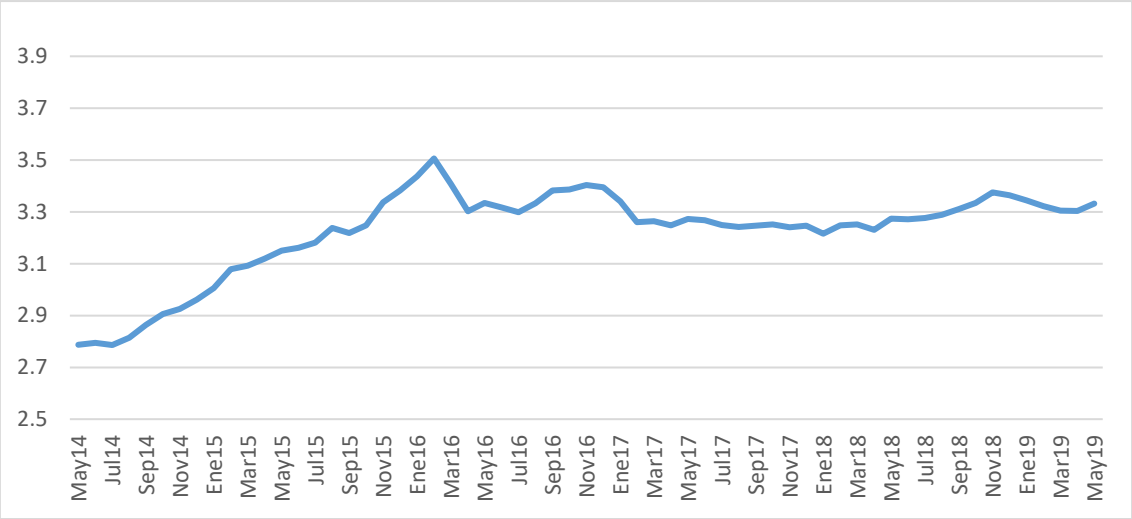


Figura 6 Evolución del Tipo de Cambio 2014 – 2019.
Adaptado de "Series Estadísticas" por BCRP

- Impuestos: Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en el régimen de pequeñas empresas, la tasa de impuesto a la renta es de 10% (para las primeras 15 UIT de renta anual) y 29.5% (para el excedente de las 15 UIT). Un beneficio importante de ser una empresa formal es la oportunidad de participar en ferias locales o internacionales e inscribirse en organizaciones que promueven el comercio a las pequeñas empresas.

De este análisis se puede identificar la siguiente Oportunidad O4: Incremento de la inversión en el sector agrícola.

4.1.3 Análisis Legal

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), instaló el Consejo Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO), el mismo que creó el Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos (RTPO), en el que se define y norma la producción, transformación, etiquetado, certificación y comercialización de los productos denominados orgánico, ecológico, biológico, así como todas sus inflexiones y derivaciones. (CONAPO, 2006).

En el Perú el ente responsable de establecer las diferentes regulaciones conocidas como Normas Técnicas Peruanas (NTP) es el Instituto Nacional de Calidad – INACAL. Estas adoptan o adaptan Normas Internacionales que estandarizan la calidad de productos y servicios. Estas son: CODEX ALIMENTARIUS o Código Alimentario. Creado por la Organización Mundial de la Salud; ISO, es la Organización Internacional de Estandarización conformada por 163 países, incluyendo a Perú.

En el año 1997, se aprobó la Ley N°26839, Ley sobre la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica, con el fin de fomentar el desarrollo económico sostenible de la diversidad biológica.

En el año 2008, se aprobó la Ley de Promoción de la Agricultura Orgánica (N°29196), con el objetivo de promover el impulso, desarrollo competitivo y sostenible de la producción orgánica.

En el año 2017, se aprobó la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable (N°30021), con el objetivo de informar a los consumidores sobre el consumo de los productos procesados.

En el año 2018, mediante Resolución N° PE-02-MINAGRI-SENASA, entregó la certificación a Control Unión Perú S.A.C. para que a través de ellos las empresas pueden certificar sus productos como orgánicos.

En el año 2019, se aprobó la Ley N° 30983, que modifica la Ley N°29196, en la que se desarrolla la certificación de productos orgánicos producidos por pequeños productores.

Tabla 5.
Diferencias entre Norma Técnica y Reglamento Técnico

Norma Técnica	Reglamento Técnico
Es de uso voluntario	Es de uso obligatorio
Para el sector empresarial	Para reguladores y fiscalizadores
Son elaboradas por representantes de los sectores público, privado y academia	Son elaboradas por el Gobierno
El incumplimiento no se sanciona	El incumplimiento es sancionable

Nota. Adaptado de *Diferencias entre NTP y Reglamento Técinco*, por INACAL, 2019, Perú.

De este análisis se ha podido identificar las siguientes Amenazas A8: Reglamentación más estricta.

4.1.4 Análisis Cultural

El presente análisis se la elaborado tomando en cuenta el perfil de los consumidores, debido a que en los últimos años ha cambiado, permitiendo el desarrollo del mercado de productos orgánicos, hoy en día se tiene mayor interés y conciencia sobre temas ecológicos y cambio climático, mayor preocupación por la salubridad y componentes de los alimentos, así como mayor interés por la salud y nutrición. (MINAG-DGCA, 2010).

En Latinoamérica, las preferencias del consumidor han cambiado, se está dando más importancia a productos bajos de azúcar, bajo en grasa, y productos frescos o no procesados (Ver Figura 7).

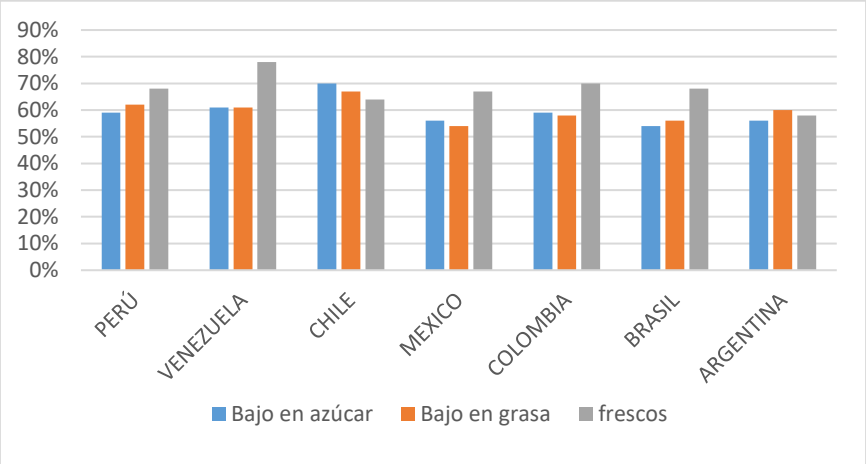


Figura 7. Preferencias del Consumidor.
Adaptado de “La Revolución de los alimentos en América Latina” por The Nielsen Company

De este análisis se puede identificar las siguientes Oportunidades O1: Creciente demanda de productos orgánicos. O5: Incremento de demanda en el mercado internacional O6: Tendencia de consumo de alimentos saludables.

4.1.5 Análisis Tecnológico

Desde el año 1996 se han venido implementando cultivos biotecnológicos o genéticamente modificados, también llamados Organismos Vivos Modificados (OVMs) que han beneficiado la producción agrícola, debido a que esta tecnología permite enfrentar los cambios climáticos, aumenta la producción y acelera el tiempo para la cosecha.

La ingeniería genética se utiliza en la agricultura para incrementar la productividad de los cultivos. Actualmente se utiliza la técnica ‘mutagénesis puntual dirigía’, está consiste en mutar un gen en un punto específico para que afecte la versión original, adicionando mejores y nuevas características en el producto final. (Poehlman, 2003)

El manejo de estas técnicas es favorable en la reducción de costos, sin embargo, afectan la seguridad alimentaria y generan efectos en la salud de los consumidores. Las nuevas tecnologías pueden aumentar el valor de la biodiversidad, pero pueden causar desorden genético (Brack, 2009).

La agricultura orgánica, según el RTPO prohíbe el uso de OVMS, insumos transgénicos o que presenten modificaciones genéticas. De este análisis se puede identificar la siguiente Amenaza A1: Presencia de productos transgénicos a menor costo. A6: Cambio climático A7: Plagas

4.1.6 Análisis Ecológico

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la producción orgánica trae consigo beneficios a largo plazo en los siguientes componentes del medio ambiente:

- Suelos: Como efecto del uso de fertilizantes orgánicos y la labranza mínima, se ven beneficiados la flora y fauna del suelo, incrementando la circulación y retención de los nutrientes, mejorando la biodiversidad.
- Agua: El uso de fertilizantes y plaguicidas que no son sintéticos, evita la contaminación del agua y reducen el peligro de contaminación del agua subterránea.
- Aire: Al eliminar el uso de sustancias agroquímicas, se mitiga el efecto invernadero y el calentamiento global.

- Biodiversidad: La eliminación de insumos químicos, propician un hábitat adecuado para la flora y fauna silvestre.

Según El-Hage Scialabba, N., & Hattam, C. (2003), la producción de alimentos orgánicos ayuda a conservar la biodiversidad, debido a que se usa métodos agrícolas alternativos y naturales que fomentan el equilibrio natural del ecosistema.

El Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), ha iniciado proyectos de investigación científica y genética, para lograr fortalecer las capacidades técnicas, el desarrollar las variedades de cultivo y determinar los protocolos fitosanitarios ante plagas y rendimiento de cultivos ante el cambio climático.

4.2 Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno

David (2013), las organizaciones están viéndose sacudidas por las oportunidades y amenazas que surgen a partir de los cambios en variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Tomando como base lo indicado por el autor, se analiza el impacto en los clientes y proveedores, utilizando las variables que afectan a Peruanica. Se analiza en la siguiente tabla el impacto en todas las variables mencionadas anteriormente (Ver Tabla 6 y Tabla 7).

Tabla 6.
Variables Externas y su Impacto en Clientes

Variables	Impacto en Clientes
Político	
Gobernabilidad	El Estado constantemente fomenta el consumo de productos orgánicos y naturales tanto en el mercado local, como en el mercado extranjero, por medio de Bio-Ferias.
Económico	
PBI	Las expectativas son positivas para el PBI del Sector Agrícola, haciéndolo más atractivo.
Inflación	La tendencia creciente de la inflación, afecta directamente en las preferencias de consumo.
Impuestos	Los clientes buscan empresas formales que le garantice que los productos son certificados y de calidad. La formalización genera credibilidad en las certificaciones de los productos.
Empleo	El incremento en la demanda de productos orgánicos, podría generar empleo.
Legal	
Legislación	La implementación de los Reglamentos y Normas, garantiza la calidad del producto.
Certificación	Las certificaciones, generan confianza en los clientes
Cultural	
Preferencias	El cambio en las preferencias de consumo, incrementa la demanda de productos orgánicos.
Tecnológico	
Innovación y desarrollo	Los clientes buscan productos que sean 100% natural y orgánico, la implementación de la tecnología no ofrece este tipo de productos.
Ecológico	
Contaminación	La producción es sostenible, y beneficia al medio ambiente.

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.66), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education

Tabla 7.
Variables Externas y su Impacto en Proveedores

Variables	Impacto en Proveedores
Político	
Gobernabilidad	El Estado fomenta el consumo y promueve la inversión de productos orgánicos.
Económico	
PBI	Las expectativas son positivas para el PBI del Sector Agrícola, atrayendo la inversión.
Inflación	La tendencia creciente de la inflación, afecta directamente en el costo de materia prima e insumos.
Impuestos	La formalización de los proveedores incrementa el costo de los insumos, sin embargo, un proveedor formalizado tiene mayor acceso a certificaciones.
Empleo	El incremento en la demanda de productos orgánicos, generará empleo.
Legal	
Legislación	La implementación de los Reglamentos y Normas, disminuye la cantidad de proveedores calificados.
Certificación	Para obtener la certificación, los proveedores también tienen que ser certificados.
Cultural	
Preferencias	La demanda de productos orgánicos se ha venido incrementando, cada vez se encuentran más insumos naturales u orgánicos.
Tecnológico	
Innovación y desarrollo	La tecnología hace proveedores más competitivos, sin embargo, muchas veces el producto no cumple las normas de los productos orgánicos, por ser modificados genéticamente.
Ecológico	
Contaminación	La Asociación de Productores de Maca (Apromaca) tienen una producción sostenible beneficiando al medio ambiente.

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.66), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education

4.3 Efecto en la Empresa de casa una de las variables del entorno

Las fuerzas externas además de tener un impacto en los clientes y proveedores, también tienen efecto en la empresa, es por eso que se deben analizar todas las variables para luego implementar estrategias que permitan mitigar los efectos, brindándole estabilidad a la empresa. Se analizará las variables externas y el impacto de estas en el sector agrícola y su influencia en la empresa (Ver Tabla 8.)

Tabla 8.
Variables Externas y su Efecto en la Empresa

Variables	Efecto en la Empresa
Político	
Gobernabilidad	La inestabilidad política impacta directamente en las decisiones de inversión Los TLC hacen más atractivos el mercado internacional.
Económico	
PBI	Las expectativas son positivas para el PBI del Sector Agrícola, atrayendo la inversión. (O4)
Inflación	La tendencia creciente de la inflación, afecta directamente en el costo de materia prima e insumos. (A3)
Impuestos	La formalización a pesar que trae consigo un mayor costo de producción, se obtienen mayores opciones de financiamiento y certificación del producto.
Empleo	A pesar que el nivel de empleo en la economía no ha sido muy volátil, la oferta de mano de obra calificada y no calificada es alta.

Legal	
Legislación	La implementación de los Reglamentos y Normas, ayudan a diferenciar a los productos que son realmente orgánicos.
Certificación	La certificación, permite ofrecer los productos en el mercado internacional.
Cultural	
Preferencias	El incremento de la demanda de productos orgánicos, hace que la empresa pueda llegar a nuevos y potenciales clientes. (O6)
Tecnológico	
Innovación y desarrollo	La tecnología en la agroindustria ha evolucionado, sin embargo, la aplicación de nuevas tecnologías reduce costos, pero el resultado no es un producto 100% orgánico. (A1)
Ecológico	
Contaminación	El cuidado del medio ambiente es una variable que se tiene en cuenta en la selección de materiales e insumos.

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.66), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education

4.4 Oportunidades y Amenazas

En el 2015, Martínez, indicó que se debe determinar los distintos factores del entorno, con el fin de identificar correctamente las oportunidades y amenazas potenciales, teniendo en cuenta los factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos se determinan las oportunidades y amenazas (Ver Tabla 9).

Tabla 9.

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades
O1. Creciente demanda de productos orgánicos
O2. Existencia de bioferias
O3. Apoyo del Estado incentivando el consumo de productos orgánicos
O4. Incremento de la inversión en el sector agrícola
O5. Incremento de demanda en el mercado internacional
O6. Tendencia de consumo de alimentos saludables
O7. Programas de estímulo a la actividad agrícola
Amenazas
A1. Presencia de productos transgénicos a menor costo
A2. Existencia de productos sustitutos
A3. Incremento del precio de los insumos/materia prima
A4. Presencia de grandes marcas
A5. Pocos proveedores certificados
A6. Cambio climático
A7. Plagas
A8. Reglamentación más estricta

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.81), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education

4.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

En el 2013, David, señaló que La matriz de evaluación de Factores externos (EFE), se basa en la información económica, social, cultural, ambiental, legal, gubernamental, tecnológica, demográfica y competitiva. Se deben seleccionar entre 15 y 20 factores que permita hacer una correcta evaluación de los factores externos.

Cada factor debe tener una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), teniendo en cuenta que la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. Adicionalmente se debe asignar una calificación de 1 a 4 puntos, luego se pondera y totaliza la calificación ponderada. La puntuación ponderada total más alta es de 4.0 y la más baja posible es 1.0.

Según David (2013), la puntuación ponderada total promedio es de 2.5. La ponderación de nuestra matriz es 2.38, lo que indica que Peruanica no está aprovechando las oportunidades existentes debido a la falta de organización y estrategias clara por parte de la dirección de la empresa lo que impide que sus empleados puedan generar ideas o sugerencias (Ver Tabla 10). Para poder determinar ciertas variables se analizaron las respuestas de los expertos en la industria de la platería (ver Apéndice A3).

Tabla 10.
Matriz EFE

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
O1. Creciente demanda de productos orgánicos	0.1	3	0.3
O2. Existencia de bioferias	0.08	3	0.24
O3. Apoyo del Estado incentivando el consumo de productos orgánicos	0.05	2	0.1
O4. Incremento de la inversión en el sector agrícola	0.05	2	0.1
O5. Incremento de demanda en el mercado internacional	0.05	2	0.1
O6. Tendencia de consumo de alimentos saludables	0.08	3	0.24
O7. Programas de estímulo a la actividad agrícola	0.08	1	0.08
Amenazas			
A1. Presencia de productos transgénicos a menor costo	0.08	3	0.24
A2. Existencia de productos sustitutos	0.05	2	0.1
A3. Incremento del precio de los insumos/materia prima	0.09	2	0.18
A4. Presencia de grandes marcas	0.08	3	0.24
A5. Pocos proveedores certificados	0.1	1	0.1
A6. Cambio climático	0.05	3	0.15
A7. Plagas	0.03	3	0.09
A8. Reglamentación más estricta	0.03	4	0.12
TOTALES	**1**		**2.38**

Nota. 1: La respuesta es deficiente; 2: La respuesta es promedio; 3: La respuesta está por encima del promedio; 4: La respuesta es superior. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.82), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education

Capítulo V. Análisis de la Industria

En el siguiente capítulo, se realizarán entrevistas a profundidad a expertos del sector agroindustrial, especialmente para productos orgánicos. De esta manera se podrán analizar las cinco fuerzas de Porter, identificando los factores críticos de éxito.

5.1 Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)

El perfil de los consumidores ha cambiado, permitiendo el desarrollo del mercado de productos orgánicos, hoy en día se tiene mayor interés y conciencia sobre temas ecológicos y cambio climático, mayor preocupación por la salubridad y componentes de los alimentos, así como mayor interés por la salud y nutrición. (MINAG-DGCA, 2010).

Como respuesta a estos cambios, cada vez se ofrece una mayor cantidad de productos orgánicos. Sustentarlos con estudios de tendencias de consumos de productos orgánicos.

5.2 Descripción las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria

Según lo indicado por Porter (2012), existen cinco fuerzas que permiten que una empresa desarrolle ventajas y de esa manera maximice los recursos y supere a la competencia. Estas son: Productos Sustitutos, Competidores Potenciales, Clientes, Proveedores y Competencia en el mercado.

Se analizarán las variables del sector que influyen en las cinco fuerzas. Para el desarrollo y descripción de estas variables, se tomaron en cuenta las entrevistas en profundidad (Ver Apéndice A1) a expertos de la industria, al gerente de la empresa y a personas que se dedican a fomentar el consumo de productos naturales y orgánicos.

5.2.1 Sustitutos

Como principal producto sustituto están los productos naturales, no necesariamente certificados como orgánicos, debido que a simple vista no hay diferencia entre un producto natural y producto orgánico.

Según lo rescatado de la entrevista a profundidad, las principales variables que hace que los consumidores cambien su consumo por los productos sustitutos son:

- Precio: Los productos orgánicos, tienen un costo mayor comparado al de los productos naturales, debido a que los costos de producción e insumos son más altos, esta variable es muy influyente en la toma de decisión del consumidor, debido a que como se menciona líneas arriba, los productos sustitutos tienen una apariencia similar al de los productos orgánicos.
- Facilidad de compra: Los productos orgánicos, al no tener una producción industrial, no se comercializa de manera masiva en los centros comerciales o tiendas, por el contrario, se comercializa en ferias o tiendas especializadas.

- Nivel percibido de diferenciación: Como ya se ha mencionado anteriormente, la apariencia de los productos orgánicos es muy similar al de los productos naturales o industriales, es por eso, que un potencial cliente puede confundir e imaginar que el producto es caro y cambia su preferencia de compra.

5.2.2 Potenciales

Muchas personas están incursionando en el desarrollo y venta de productos orgánicos, debido a que a nivel internacional se está fomentando el consumo de este tipo de productos, esto confirma el ingreso de nuevos competidores.

Según lo indicado en las entrevistas realizadas a los expertos de la industria, el Perú tiene una gran variedad de productos orgánicos para producir y ofrecer, poco a poco se está incrementando la oferta de este tipo de productos en respuesta a la creciente demanda nacional, como internacional. Las principales variables que tienen efecto en la entrada de nuevos competidores son las siguientes:

- Barreras de entrada: La principal barrera de entrada es el trámite y costo de la certificación de productos orgánicos.
- Valor de la marca: El valor de la marca en el mercado en este tipo de productos es muy importante, debido a que los consumidores tienden a compartir sus experiencias con los productos, generando publicidad de boca a boca.
- Requerimiento de Capital: Para el desarrollo y producción de un producto orgánico es necesario tener con Capital de Trabajo para la compra de insumos, desarrollo y producción, pago de empleados, etc. Es importante mencionar que la venta de este tipo de productos, al no ser masiva, en el corto plazo no genera muchos ingresos.
- Acceso a los insumos o materia prima: El tipo de insumos o materia prima deben ser 100% orgánicos, para poder cumplir con el reglamento de los productos orgánicos, teniendo en cuenta que la producción de insumos orgánicos aún no está muy difundida, no es fácil encontrar proveedores de este tipo de insumos, por lo que esta variable haría poco atractivo el ingreso de nuevos competidores.
- Ventajas de la curva de aprendizaje: El sector agrícola está en constante aprendizaje, se debe tener especial cuidado con las plagas que puedan aparecer y deben tener cuidado para mantener la inocuidad de los productos que producen, desde la compra de los insumos, hasta el empaquetado del producto final.

5.2.3 Clientes

De acuerdo a las entrevistas realizadas, los consumidores o clientes en este sector, poseen poder de negociación, debido que ellos son la principal fuente de ingresos. Las principales variables que tienen efecto en poder de negociación de los clientes son:

- Volumen del comprador: Los productos orgánicos son productos que su venta no es masiva, por el contrario, es una venta al detalle, este tipo de venta se concentra en zonas específicas (bioferias, tiendas especializadas, etc)
- Sensibilidad al precio: Este producto, al no ser un producto de primera necesidad presenta una alta sensibilidad al precio, ante un pequeño incremento en el precio, la demanda va a disminuir, debido a la existencia de productos sustitutos.
- Existencia de productos sustitutos: Esta variable está muy relacionada a la sensibilidad al precio, la existencia de productos sustitutos, permiten que su consumo sea reemplazado por estos productos, como se mencionó anteriormente, los productos sustitutos "aparentemente" son iguales haciendo atractivo los productos sustitutos por tener un menor precio.
- Información al comprador: Esta variable es la más importante, porque el producto orgánico se diferencia por las propiedades y beneficios que posee, es importante dar a conocer todas las características para llegar al potencial cliente y fomentar el consumo.

5.2.4 Proveedores

Las principales variables que tienen efecto en poder de negociación de los proveedores son:

- La materia prima, al tener como requisito principal e indispensable el origen orgánico, hace que los proveedores tengan poder de negociación.
- Concentración de los proveedores: La empresa mantiene un buen trato con los proveedores, con ellos se tienen alianzas, debido a que los proveedores de la materia prima, en nuestro caso, maca orgánica, están concentrados en la Región Junín.

5.2.5 Competencia en el mismo sector

El sector de productos orgánicos tiene una gran competencia, empresas pequeñas, medianas y grandes:

- Diversidad de competidores: La competencia en el sector de productos orgánicos se ha incrementado, debido al crecimiento que ha mostrado en los últimos años el sector y a los cambios en la preferencia de los consumidores.

- Identidad de la marca: Según los expertos, una de las variables más importantes es la identidad de la marca, debido a que le permite un reconocimiento y una alta recordación para futuras compras, es por eso que se debe construir una identidad fuerte y sostenible que permita el crecimiento de la participación de mercado.

5.3 Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Según el análisis realizado por Majluf (1998), indicó que: "Debemos comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas de rentabilidad a largo plazo" (p.56). La ponderación se ha establecido en función a la información obtenida en las entrevistas a profundidad.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Se consideraron cuatro variables para la fuerza competitiva (Ver Tabla 11). Se ha identificado la siguiente amenaza, lo cual es consistente con la Amenaza señalada en la Tabla 9 de Oportunidades y Amenzas. (A2. Existencia de productos sustitutos.

Tabla 11.

Matriz de Atractividad de la Fuerza "Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos"

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Precios relativos de los productos sustitutos	Baja						Alta
Tendencia del comprador a sustituir	Baja						Alta
Nivel percibido de diferenciación	Baja						Alta
Facilidad de compra	Baja						Alta

Nota. Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p.78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyrigth 1998 por Ediciones Granica

La matriz mostrada en la tabla 11 indica que la posibilidad que tiene el consumidor a sustituir el producto es alta, lo que hace riesgoso la inversión en este mercado y se tendría que hacer un esfuerzo para superar esta situación y se necesitaría hacer esfuerzos importantes de marketing, ventas , etc para posicionar el producto en el mercado como se detallara más adeante.

Entrada potencial de nuevos competidores.

Se consideraron cinco variables para la fuerza competitiva (ver Tabla 12.) Luego de analizar las variables, se ha identificado la siguiente amenaza: "A4." Presencia de grandes marcas.

Tabla 12.
Matriz de Atractividad de la Fuerza "Entrada Potencial de Nuevos Competidores"

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Barreras de Entrada	Baja						Alta
Valor de la marca	Baja						Alta
Requerimiento de Capital	Baja						Alta
Acceso a los Insumos	Baja						Alta
Curva de Aprendizaje	Baja						Alta

Nota. Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p.78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyrigth 1998 por Ediciones Granica

La matriz mostrada en la tabla 12 indica que en general existe potencialidad media para el ingreso de nuevos competidores en esta categoría de mercado.

Poder de negociación de los consumidores

Se consideraron cuatro variables para la fuerza competitiva (ver Tabla 13.) Luego de analizar las variables, se ha identificado la siguiente amenaza: "A1.". Presencia de productos transgénicos a menor costo

Tabla 13.
Matriz de Atractividad de la Fuerza "Poder de Negociación de los Consumidores"

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
El producto no representa parte importante de sus compras	Baja						Alta
Sensibilidad del precio	Baja						Alta
Existencia de Productos Sustitutos	Baja						Alta
Información para el comprador	Baja						Alta

Nota. Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p.78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyrigth 1998 por Ediciones Granica

La matriz mostrada en la tabla 13 indica que en general los consumidores tienen un poder de negociación importante debido se trata de un producto que no es parte de la canasta básica de los consumidores y en cuya categoría existe productos sustitutos como los no orgánicos.

Poder de negociación de los proveedores

Se consideraron dos variables para la fuerza competitiva "Poder de Negociación de los proveedores (ver Tabla 14.) Luego de analizar las variables, se ha identificado la siguiente

amenaza: “A3. Incremento del precio de los insumos/materia prima”. “A5. Pocos proveedores certificados”

Tabla 14.
Matriz de Atractividad de la Fuerza “Poder de Negociación de los Proveedores”

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Materia Prima	Baja						Alta
Concentración de los proveedores	Baja						Alta

Nota. Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p.78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyrigth 1998 por Ediciones Granica

La matriz mostrada en la tabla 14 indica que no existe gran poder de negociación con de los proveedores porque al ser un producto natural y con estacionalidad marcada y con fecha de caducidad definida necesitan venderlo rápidamente. Peruanica considera importante que sus productos cuenten con las certificaciones establecidas por las entidades regulatorias en este sector, a su vez considera que no es necesario contar con otro de certificación debido a que actualmente los consumidores de productos orgánicos no valoren otro tipo de certificación centrando su atención en el no uso de pesticidas u otra actividad industrial en el producto.

Rivalidad entre empresas competidoras

Se consideraron dos variables para la fuerza competitiva (ver Tabla 15.) Luego de analizar las variables, se ha identificado la siguiente amenaza: “A4. Presencia de grandes marcas”.

Tabla 15.
Matriz de Atractividad de la Fuerza “Rivalidad entre empresas competidoras”

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Diversidad de Competidores	Baja						Alta
Identidad de la marca	Baja						Alta

Nota. Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p.78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyrigth 1998 por Ediciones Granica

La matriz mostrada en la tabla 15 indica que no existe una rivalidad agresiva entre competidores ni por identidad de marca, debido que al ser productos orgánicos la valoración se centra más en las características de los productos que en una marca especifica.

5.4 Análisis del Grado de atractividad de la industria

El análisis se ha realizado en base a las cinco fuerzas de Porter.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Actualmente el desarrollo potencial de productos sustitutos presenta una atractividad baja, debido a que cada día se ofrecen productos más saludables, que si bien es cierto, no son orgánicos, pero tienen menores niveles de grasa, o son más nutritivos. La tendencia de los compradores a sustituir es alto, debido a que perciben que los productos son similares (en apariencia). Los precios de los productos sustitutos son menores, es por eso que hace menos atractivo el mercado de productos orgánicos.

Entrada potencial de nuevos competidores.

Actualmente, la entrada potencial de nuevos competidores tiene una atractividad baja, esto se debe a que para poder producir productos orgánicos, es necesario tener certificaciones que garanticen la inocuidad y calidad de los productos. Es importante mencionar que la curva de aprendizaje de las grandes empresas hace menos atractivo el ingreso de nuevos competidores, debido a que a mayores cantidades de producción, se logran menores costos. Asimismo, han logrado especializarse en el sector de productos orgánicos, logrando un alto nivel de reconocimiento en el mercado.

Poder de negociación de los consumidores

Actualmente, el poder de negociación de los consumidores tiene una atractividad baja, esto se debe a que el producto orgánico no representa parte importante de sus compras, a medida que las tendencias vayan cambiando, incrementando la preferencia de productos orgánicos, será cada vez más atractivo. para poder producir productos orgánicos, es necesario tener certificaciones que garanticen la inocuidad y calidad de los productos. Se logró identificar que existe una alta sensibilidad al precio, por lo que lo hace poco atractiva.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores tiene una atractividad alta, esto se debe a que los proveedores están concentrados en la Región Junín, asimismo, los proveedores están certificados, lo que permite tener diferentes proveedores de materia prima orgánica.

Rivalidad entre empresas competidoras

Las empresas competidoras presentan una atractividad neutra, debido a que los productos siempre tienen un grado de diferenciación, sabor, presentación, etc. Los productos orgánicos (Ver Tabla 16).

Tabla 16.

Matriz de Atractividad de las Cinco Fuerzas

		Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
Desarrollo potencial de productos sustitutos	Baja						Alta
Entrada potencial de nuevos competidores	Baja						Alta
Poder de negociación de los consumidores	Baja						Alta
Poder de negociación de los proveedores	Baja						Alta
Rivalidad entre empresas competidoras	Baja						Alta

Nota. Adaptado de *Estrategia para el Liderazgo Competitivo* (p.78), por A. Hax y N. Majluf, 1998, Granica, España: Prentice Hall. Copyrigth 1998 por Ediciones Granica

5.5 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Según Porter (2012), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), permite identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, así como a los principales competidores. Es por eso, que la información ha sido obtenida de las Entrevistas a Profundidad: Karla Eche Mostacero, Gerente General de Thika Thani; Vladimir Mezzich Benito, Jefe de Operaciones de Peruanica y María Vásquez Estela, Gerente General "DMAU" (ver Apéndice A1)

Es importante identificar los factores críticos de éxito para la elaboración de la matriz (Ver Tabla 17), es por eso que en base a la información obtenida de las entrevistas se han identificado los siguientes factores:

Información de beneficios de los productos: Se debe dar a conocer los beneficios de los productos de forma clara y concisa, de manera que tenga alto impacto en los posibles consumidores.

Calidad de productos: Es importante mantener un estándar de calidad, desde los insumos hasta el producto final.

Variedad de productos: La variedad de productos que ofrece la empresa incentiva la compra.

Precio: El precio debe ser similar al de los productos de la competencia, debido a que muchas veces se asocia el precio con la calidad del producto.

Publicidad: En el mercado de productos orgánicos, la publicidad no es masiva,

Reconocimiento de marca: Los productos orgánicos poco a poco han ido ganando reconocimiento en el mercado nacional, es por eso que se debe lograr un reconocimiento para poder mantener una cuota de mercado.

Capacidad de Producción: Los niveles de producción influyen en el costo (economías de escala) lo que se refleja en una mayor rentabilidad.

Promociones: La mayor cantidad de productos orgánicos no presentan promociones.

Canales de distribución: Es importante establecer los canales de distribución, porque de ello depende la frecuencia y cantidad de compra.

Tabla 17.

Matriz de Perfil Competitivo - MPC

		Peruanica		EcoAndina S.A.C.		Algarrobos Orgánicos	
Factores claves de éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de los productos	0.40	4	1.60	4	1.60	4	1.60
Variedad de productos	0.20	1	0.20	3	0.60	2	0.40
Promociones	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Canales de distribución	0.30	2	0.60	2	0.60	2	0.30
Total	**1.00**		**2.50**		**2.90**		**2.70**

Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1=debilidad principal, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza principal.

Según el análisis realizado a través de la matriz de perfil competitivo la cual se obtuvo de acuerdo a las entrevistas de las siguientes personas Karla Eche Mostacero, Gerente General de Thika Thani; y María Vásquez Estela, Gerente General “DMAU” (ver Apéndice A1) y que se consideran como referentes para la categoría de producto que se desarrolla en este documento .

Los resultados muestran que la empresa Peruanica muestra una debilidad mayor en 02 factores clave en el segmento de mercado donde actualmente está participando que son la variedad de productos y promociones logrando un puntaje que expresa una debilidad menor la cual debe ser tomada como referencia para mejor el performance.

Capítulo VI. Análisis Interno

6.1 Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa.

Las actividades relacionadas con la cadena de valor, sean operativas o de ventas recaen principalmente sobre la gerencia general. La cadena de valor le permite a Peruanica analizar e identificar las oportunidades para desarrollar y comercializar el producto (Ver Tabla 18).

Tabla 18.
Cadena de Valor de Peruanica

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA La dirección de la empresa está a cargo del G. General, Jefe de Operaciones y Recepcionista/secretaria					
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Peruanica, no cuenta con un área de RRHH. Dicha función la maneja el GG y el contador que se le paga por medio de Recibos por Honorarios					
DESARROLLO POR TECNOLOGÍA Los servicios por tecnología están contratados por Móviles con Movistar, Internet OLO. El comercio electrónico está a manos de un diseñador particular.					
APROVISIONAMIENTO Los proveedores son las comunidades andinas con las que se tiene un acuerdo por cada cosecha, las coordinaciones las realiza por medio de llamadas y correos electrónicos con el G. General y secretaría y Jefe de Operaciones					
LOGISTICA INTERNA Se cuenta con un almacén donde se guarda la mercadería a ser vendida. * El jefe de operaciones compra la materia prima y el control es llevado también por la recepcionista. * El proveedor es el que traslada las cajas o pannels del empaquetado.	OPERACIONES * El jefe de operaciones se encarga de la selección de los productos. * El jefe de operaciones y abastecimiento, se encarga de contratar por días personal parala limpieza del almacén.	LOGISTICA EXTERNA En el almacén, se guarda todo el producto. * El jefe de operaciones clasifica los pedidos que serán entregados a nuestros clientes o destinados para las bioferias. * El jefe de operac. Se encarga de velar por el correcto empaquetado y etiquetado.	MKT Y VENTAS No se cuenta con un área de MKT, las actividades las realiza la recepcionista. *Seguimiento a las redes sociales instag. *Recepcionista se encarga de coordinación de eventos, activaciones y publicidad en google adwords	SERVICIOS El Jefe de Operaciones se encarga de las siguientes actividades. *Devoluciones por defectos en el etiquetado, garantía de los productos, reclamos.	MARGEN

Nota. Tomado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 120), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyrigth 2000 por Pearson Education.

- Logística interna: La empresa tiene un área de almacenamiento donde se guarda el producto. El jefe producción, abastecimiento y operaciones es el que se encarga de las actividades relacionadas con la compra, recepción, almacenaje y distribución de los productos a los distintos canales donde se ofrecen.
- Operaciones: El Jefe de operaciones junto con el Gerente General son los encargados de seleccionar a los proveedores de mayor confianza. Al trabajar con comunidades andinas, según la estacionalidad se refuerza el contenido dentro de las redes promoviendo el producto de la estación.

- Logística exterior: Al contar con un almacén permite tener control sobre las unidades a distribuir todo lo referente a los productos. La Gerente de Tienda se encarga de clasificar los productos solicitados por el cliente ya sea por web, whatsapp o los que visitan la tienda directamente. Asimismo, es quien entrega los productos debidamente empacados y luego lista en el cuaderno de control de ventas las piezas vendidas canceladas en efectivo o con tarjeta.
- Marketing y ventas: La empresa no cuenta con área de Marketing, esta tarea es realizada por el G. General y la secretaría y recepcionista.
- Servicios: El jefe de operaciones es el encargado de la recepción de productos defectuosos o recepción de reclamos en caso se presenten.
- Infraestructura de la empresa: Peruanica se encuentra debidamente constituida y tiene una oficina en la avenida San Luis, distrito de San Borja, dicho local es alquilado. El local no cuenta con el almacén este se encuentra también en el distrito de San Borja y cuenta con la aprobación de CONTROL UNION, empresa certificadora de productos orgánicos. En dicho local se encuentra el Jefe de Operaciones / Almacén. La administración general la tiene la secretaría / Recepcionista que cuenta con las llaves de ambos locales, adicionalmente en la oficina principal mantiene los libros contables, para cuando llegue el contador, así como los documentos de pago de impuestos. Para este punto el personal no cumple con un horario fijo establecido debido que son personal de confianza.
- Administración de recursos humanos: Peruanica no cuenta con un área de recursos humanos. A pesar de ello, todos los empleados cuentan con todas las prestaciones de ley según la modalidad de contrato (planilla o locación de servicios). Asimismo, los trabajos de producción, contables y de ventas son tercerizados, lo que permite contar con mano de obra calificada y poder tener productos de Calidad que dentro de la matriz de perfil competitivo obtuvo mayor puntuación. El clima laboral de Peruanica es gestionado directamente por el Gerente General a través de actividades de comunicación regulares, formales e informales con los empleados. Esto permite una comunicación transparente y de doble vía buscando un buen clima laboral.
- Desarrollo de tecnología: Peruanica se destaca por la adquisición de nuevas tecnologías como el uso de herramientas de computo que permitan el diseño de las etiquetas, las entrevistas a distancia con futuros clientes. Adicionalmente, Peruanica hace buen uso del comercio electrónico e-commerce, mediante fan page y uso de

herramientas como Instagram que llega a nuestro público por medio de publicidad o de “influencer”.

- Aprovisionamiento: Peruanica se abastece por medio de las comunidades andinas donde mantiene alianzas cooperación que les permite dar un precio justo por los productos suministrados. Con las comunidades andinas principal proveedor es necesario mantener los lineamientos básicos de cultivo, higiene, no uso de fertilizantes u otros productos químicos que puedan interferir con el crecimiento y cosecha natural del producto. De esta manera se realiza la orden de compra.

6.2 Indicadores de Cada Una de las Actividades de la Cadena de Valor

A continuación, se procede a listar las actividades primarias y de apoyo/staff que fueron recogidas en las entrevistas a profundidad del personal de Peruanica. Si bien, la empresa aún no cuenta o no se mide con indicadores de rentabilidad o Kpi’s. Con el plan estratégico que se está llevando a cabo se espera tener los lineamientos necesarios para poder implantar bases que ayuden al crecimiento y generen valor en la cadena de trabajo de todas las áreas involucradas en la empresa (Ver Tabla 19).

Tabla 19.

Indicadores de las Actividades Primarias y de Apoyo

Proceso	Indicador	Descripción
Logistica de Entrada	Cantidad de cajas para entregas	Verificar y contar el buen estado de cada una de las cajas
	Cantidad de bolsas para producto	Verificar y contar el buen estado de cada una de las bolsas
	Cantidad de sacos (en caso granel)	Evaluar el servicio del proveedor (calidad , servicio y post venta)
Operaciones	Nro. De empaquetadura	Evaluar y medir el cumplimiento del operario
	Nro. De etiquetado	Evaluar y medir el cumplimiento del operario , ingresados al stock
	Cantidad de pedidos entregados	Verificar cantidad la piezas entregadas
Logística Exterior (salida)	Cantidad de empaquetadura	Verificar la calidad y estado de empaquetadura y etiquetado
	Visitantes o pedidos web	Contar nro de pedidos on line
	Cantidad de likes o flowers en rede	Contar nro de fans en la pagina
	Ingresos de ventas telefonicas	Contar y registrar ventas telefonica
Mercadotecnia y ventas	Ingresos de ventas por fanpage	Contar y registrar ventas por fanpage
	Cantidad de asistentes al punto de venta	Contar ventas por punto de venta
	Ingresos por venta de ferias	Contar ingresos por venta en ferias
	Cantidad de empaques defectuosos	Contar un nro. De empaques modificados y subsanados
Servicios de post venta	Nro. De incidencias registradas	Contar nro. De incidencias registrados y el motivo del reclamo
	Nro. De incidencias resueltos	Evaluar el desempeño de la resolución del reclamo
Actividades de Apoyo		
Aprovisionamiento	Cantidad de proveedores registrados	Conocer con que proveedores se cuenta
	Monto por pago de insumos	Analizar y determinar los costos de compra de insumos
Desarrollo de tecnología	Gastos por publicidad en google adwords	Reconocer los gastos de publicidad
	Gastos por Sistema de cobro POS	Determinar los gastos de servicios por medios de pagos
Adm. De RR HH	Nro. De Trabajadores	Determinar los gastos de planilla y serv. De Terceros
Infraestructura de la empresa	Importes de alquiler y mantenimiento	Determinar los gastos mensuales de adm. Y mant

Nota. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 120), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyrigth 2000 por Pearson Education.

6.3 Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de cada una de las Actividades de la Cadena de Valor

En 2017, Espinoza definió al benchmarking como una herramienta de gestión que trata de tomar como ejemplo prácticas, acciones de otras empresas siempre y cuando estas sean las mejores, también se pueden considerar las buenas prácticas de otras industrias.

Tabla 20.

Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de las Actividades de la Cadena de Valor Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de las Actividades de la Cadena de Valor

Factores Claves de Éxito y Actividades de la Cadena de Valor	Actividades de Peruanica	Actividades de Ecoandina	Actividades de Algarrobos Orgánicos
Calidad de Productos (Mercadotecnia y Ventas)	- Certificación Orgánica para comercializar en UE y USA - No contiene Octógonos	- Cuenta con certificación Orgánica para comercializar en UE y USA - No contiene Octógonos - Cuenta con tabla nutricional avalada por el consejo de etiquetado Peru.	- Cuenta con certificación Orgánica - No contiene Octógonos - Cuenta con tabla nutricional avalada por el consejo de etiquetado Peru.
Variedad de Productos (Operaciones)	- Diseño Especial con etiqueta acorde con mentalidad orgánica	- Clara variedad de presentaciones sabores y tamaños para el mismo producto. - Cuenta con stock permanente	- Clara variedad de presentaciones sabores y tamaños para el mismo producto. - Cuenta con stock permanente
Promociones (mercadotecnia y Ventas)	- Activaciones en ferias Bio.	- Activaciones en ferias Bio. - Lanzamiento de promociones con merchandising.	- Activaciones en ferias Bio. - Lanzamiento de promociones con merchandising.
Canales de Distribución (Operaciones)	- Se encuentra en tiendas Bio	- Venta de productos a consignación. - Cuenta con fuerza de ventas (impulsadoras, anfitrionas, vendedores) - Se encuentra en canales como Wong y Metro. - Venta vía web	- Venta de productos a consignación. - Representación de vendedores con uniformes de marca

Nota. Tomado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 216), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyrigth 2000 por Pearson Education

En este punto se analizarán los tipos de Bechmarking según los datos otorgados por un experto de la industria en las entrevistas. Para el análisis se consideraron los factores críticos de éxitos del MPC en los que Peruanica debe copiar para mejorar su competitividad en la industria de los superfoods.

En este punto se describirá el benchmarking del tipo competitivo (Ver Tabla 20).

- Calidad de productos: En el MCP Peruanica obtuvo un puntaje de 1.6 de 4.00, mientras que Ecoandina SAC obtuvo 1.6 de 4 y Algarrobos Orgánicos en la siguiente tabla se registra las actividades que hace una empresa a comparación de la otra identificando las mejores prácticas de la empresa que obtuvo mayor puntaje.

- En cuanto a variedad de productos: Peruanica obtuvo 0.2 de 1, Ecoandina 0.6 de 1 y finalmente Algarrobos orgánicos 0.4 de 1.
- Promociones: en este rubro Peruanica obtuvo un 0.1 al igual que su competencia.
- Canales de distribución: En este punto Peruanica obtuvo 0.6 de 2 al igual que Ecoandina y Algarrobos Orgánicos obtuvo 0.3 de 2.

6.4 Determinar las Competencias de la Empresa

El Gerente General de Peruanica aspira que las competencias de la empresa generen ventaja competitiva en el mercado de productos orgánicos para poder mejorar la comercialización de sus productos con la finalidad de poder crecer en el mercado local y poder aspirar a internacionalizarse. Todas las variables mencionadas han sido analizadas por el Jefe de Operaciones en una entrevista en profundidad (ver Apéndice A1) y por lo analizado, se procede a determinar las competencias de la empresa (Ver Tabla 21)

Tabla 21.
Competencias de la Empresa Peruanica

Competencias	Descripción
Sabor	El cliente busca un sabor agradable y nutritivo para que este pueda ser compartido con los niños de casa, tanto en el desayuno como en las loncheras.
Empaque / Etiqueta	El cliente busca un empaque que permita preservar el producto en óptimas condiciones, adicionalmente busca una etiqueta que indique sus propiedades y la manera de consumir el producto. Por lo que Peruanica, innovo en el etiquetado y con el empaque de cierre hermético.
Servicio PostVenta	El cliente tiene la confianza de poder comunicarse con Peruanica de manera ágil por medio de las redes sociales que constantemente están actualizadas.
Responsabilidad	Peruanica se caracteriza por trabajar con 14 comunidades andinas y ejercer un comercio justo. El cliente, puede observar por medio de la página web el trabajo con las comunidades andinas.
Puntualidad	Peruanica se caracteriza por la entrega puntual de sus productos en los diversos puntos de venta donde se encuentra.

Nota. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 119), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyrigth 2000 por Pearson Education.

6.5 Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa

Las ventajas competitivas de Peruanica se encuentran en los recursos con los que cuentan la empresa y las buenas prácticas que estas generan. A continuación, se desarrollará la matriz VRIO creada por que fue desarrollado por el profesor Jay B. Barney, quien fue catedrático en la Universidad Estatal de Ohio. Está matriz permite evaluar que recursos internos permiten o proporcionan a la empresa ventaja competitiva y cuál de estos se debe considerar como vitales o más prescindibles. VRIO es el acrónimo de Valor, Raro, Imitable y Organización (Ver Tabla 22). Cada una de las letras es evaluada de acuerdo a los recursos y capacidades de Peruanica de la siguiente manera:

1. Valioso: consiste en la capacidad para aprovechar una capacidad en el mercado o para minimizar una amenaza. ¿Se explota una oportunidad o se minimiza una amenaza?
2. Raro: un recurso raro es aquel que no está al alcance de todos o es limitado. Para este caso, las cinco fuerzas de Porter permitirán evaluar si el recurso es raro dentro del entorno competitivo.
3. Inimitable: En este caso se deben realizar las siguientes preguntas ¿Es el recurso difícil de imitar? ¿Cuánto costaría a nuestro competidor copiarlo o sustituirlo?
4. Organización: Si realmente los recursos contratados son valiosos, raros o difíciles de imitar.

Tabla 22.
MATRIZ VRIO

Recurso				Análisis Competitivo		
Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organización alineada con recursos	Implicaciones Competitivas	Resultado Económico	Posición Competitiva
✓				Desventaja Competitiva	Debajo de lo normal	Debilidad
✓	×			Igualdad Competitiva	Normal	Fortaleza
✓	✓	×		Ventaja Competitiva Temporal	Normal	Fortaleza
✓	✓	✓	×	Ventaja Competitiva por Explotar	Arriba de lo normal	Fortaleza y Competencia Distintiva Sostenible
✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible	Arriba de lo normal	Fortaleza y Competencia Distintiva Sostenible

Nota. Adaptado de "Activa Conocimiento", por J. Barney,1991; *Revista de Líderes para el Futuro, p.2*. Copyright 1991 por Progreso Personal y Profesional en Gestión y Liderazgo.

Para el análisis se la matriz VRIO se han tomados los resultados y los factores claves de éxito hallados en la MPC (ver Tabla 17). Para este caso se identificaron tres recursos que generan ventaja competitiva tanto sostenibles como temporales, estos recursos obtuvieron mayor puntuación en la matriz de perfil competitivo que se realizó en el capítulo anterior (Ver Tabla 23). En los puntos analizados destaca la calidad que es donde se tiene una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 23.
MATRIZ VRIO de Peruanica

Recurso	Es Valioso	Raro?	Difícil de imitar?	Bien Usado en la Organización?	
Calidad	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Variedad	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
C. de distribución	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Promociones	No	No	No	No	Desventaja Competitiva

Nota. Adaptado de "Activa Conocimiento", por J. Barney,1991; *Revista de Líderes para el Futuro,-,p.2*. Copyrigth 1991 por Progreso Personal y Profesional en Gestión y Liderazgo.

La empresa Peruanica si bien, mantiene un flujo de caja estable sigue sin recuperar su inversión. Los índices de rentabilidad aún no cubren el capex utilizado.

Dentro de la matriz VRIO se pudieron apreciar las ventajas competitivas que tiene Peruanica. Dichos recursos han sido aprovechados y manejados por la empresa, de esta manera se está posicionando en las principales bioferias de Lima y en las principales tiendas orgánicas. Los resultados que arroja la matriz VRIO en cuanto al recurso de Calidad es que mantienen una ventaja competitiva sostenible, pero que finalmente su producto puede o acabará siendo copiado o replicado por la competencia.

Para seguir manteniendo la ventaja competitiva Peruanica debe seguir perfeccionando la calidad de los productos y seguir obteniendo certificaciones que lo avalen y acrediten. Asimismo, debe seguir participando en ferias internacionales que permitan que los consumidores extranjeros den fe del excelente producto que se comercializa. En cuanto la variedad de sus productos, estos deben de seguir innovando y seguir siendo un snack saludable tanto para niños y adultos.

En cuanto a los canales de distribución donde Peruanica tienen sus productos estos son una ventaja competitiva temporal, puesto que los competidores con mayores recursos pueden tener más recursos que permitan estar en más bioferias al mismo tiempo, asimismo los competidores con mayor aval económico tienen mayor facilidad para negociar condiciones de pago ante un gran distribuidor. Finalmente, las promociones son un factor clave y más aún para la introducción de un producto, por lo que se sugiere a la empresa poder ofrecer promociones para poder tener el primer acercamiento al público.

6.6 Fortalezas y Debilidades

Dentro de las fortalezas que encontramos en Peruanica, se tiene la Alianza con comunidades de agricultores, los cuales aseguran brindar un producto de calidad, debido a que en el proceso no utilizan insumos químicos o pesticidas que aseguran que son orgánicos. Adicionalmente, otra fortaleza que se encuentra en Peruanica, es que se encuentra legalmente constituida, lo que ha permitido ofrecer los productos en tiendas de consumo especializado (Tiendas Bio). Otra fortaleza es el personal calificado, informado y adecuadamente liderado dentro un ambiente de buen clima laboral como se detalló en el análisis de la estructura organizacional. Finalmente, el diseño y el empaque, que estuvo a cargo de la agencia publicitaria SED, es considerado una fortaleza.

En cuanto a las debilidades, la página web no cuenta con un diseño adecuado, ni con la posibilidad de comprar online (limitada modalidad de pago), que va de la mano

con la limitada variedad de productos. Otra debilidad que consideramos importante, es la poca publicidad, que va de la mano con la reducida capacitación en retail, lo que reduce el volumen de ventas. Finalmente, se cuenta con una limitada capacidad financiera, que no permite realizar mayor inversión, es por eso que no se cuenta con gran capacidad de almacén.

6.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI

La matriz EFI es una herramienta para la elaboración de estrategias, sirve para sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más resaltantes que se pueden encontrar dentro de las áreas funcionales de una empresa (Ver Tabla 24). Adicionalmente, constituyen la base para identificar y evaluar las relaciones entre distintas áreas de la empresa. (David, 2013).

Nuestra ponderación es 2.65 que indica que Peruanica tiene una calificación al promedio (2.50), esto quiere decir que Peruanica tiene buenas fortalezas y sus debilidades no son tan altas e indica que tiene una posición interna fuerte.

Tabla 24.
MATRIZ EFI de Peruanica

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
F1. Insumos de buena calidad	0.15	4	0.6
F2. Diseño de empaque	0.11	4	0.44
F3. Alianza con comunidades de agricultores	0.04	3	0.12
F4. Variedad de canales de distribución	0.07	4	0.28
F5. Mano de obra calificada	0.09	3	0.27
F6. Empresa legalmente constituida	0.06	4	0.24
F7. Planta y oficina adecuada	0.04	3	0.12
Debilidades			
D1. Plataforma virtual de compras limitada	0.04	1	0.04
D2. Poca difusión de valor nutricional	0.04	2	0.08
D3. Reducida participación en retail	0.06	1	0.06
D4. Variedad limitada de productos	0.05	1	0.05
D5. No contar con plan estratégico	0.05	1	0.05
D6. Capacidad financiera limitada	0.1	1	0.1
D7. Poca publicidad en redes y convencional	0.1	2	0.2
TOTALES	**1**		**2.65**

Nota. 1: Debilidad mayor; 2: Debilidad menor; 3 Fortaleza menor; 4: Fortaleza mayor; sirve de indicador de eficacia y como la empresa responde a dicho factor. El Total es la multiplicación del peso por el valor.
Adaptado de Conceptos de Administración Estratégica (p. 123), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyrigth 2000 por Pearson Education.

A continuación, se analizarán las metas, estrategias y objetivos planteados, para Peruanica considerando mantener alineadas la misión y visión considerando el análisis de la industria y para ello se elaboraron los lienzos del Océano Azul para obtener las estrategias a aplicar en las matrices FODA, PEYEA, MIE, BCG, GE.

7.1 Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégico

En 2002, Lazzari y Maesschalck señaló "El FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente y que este análisis más cualitativo que cuantitativo impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa" (p. 86).

7.1.1 Objetivos Estratégicos

En función de la misión y visión de la empresa Peruanica y a las matrices EFE y EFI se han determinado los siguientes objetivos estratégicos los cuales de detallaran a continuación:

- Rentabilidad:
  - Generar rentabilidad en la empresa en el año 2021.
  - Incrementar 30% los canales de distribución.
  - Incrementar las ventas totales anuales en 13%
- Marketing Digital y Comercio Electrónico:
  - Implementar Marketing digital y Google adwards
  - Incrementar las ventas por canales digitales en un 20%.
- Capacitación:
  - Capacitar al personal sobre nutrición y elaboración de productos orgánicos.

7.1.2 Análisis de los Objetivos Estratégicos

A continuación, se desarrollará el análisis de los objetivos estratégicos, los cuales permitirán alcanzar y cumplir la misión planteada. Asimismo, este análisis servirá para suministrar dirección a los gerentes, revelando prioridades que permitan la coordinación, actividades de control y planificación estratégica de la empresa.

- Rentabilidad: Este objetivo comprende todas las acciones que estén orientadas a aumentar la utilidad de Peruanica, masificando el producto en Lima Metropolitana para el 2021.
- Marketing Digital y Comercio Electrónico: Este objetivo, está orientado a crear una plataforma de e-commerce, que permita que los clientes puedan realizar sus compras a través de la web de manera fácil, segura y cómoda.

- Capacitación: Este objetivo permitirá capacitar al personal para desarrollar con éxito las funciones que el negocio necesita.

7.2 Diseño y Formulación de Estrategias

Según lo indicado por David (2013), desarrolla un modelo de toma de decisiones, combinando diferentes técnicas y formulando una estrategia que se pueda integrar a la empresa.

Etapa 1: Etapa de los Insumos				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)		Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
Etapa 2: Etapa de Adecuación				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna – externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
Etapa 3: Etapa de Decisión				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)				

Figura 8 Modelo Analítico para la Formación de la Estrategia.
Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.174), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Etapa de los Insumos: Es la fase donde se analizan las matrices elaboradas en los capítulos IV y VI: La Matriz EFE (capítulo IV); La Matriz de Atractividad (MPC) y la Matriz EFI (capítulo VI).

Etapa de Adecuación: También es llamada la fase de emparejamiento, debido a que se combinan recursos y habilidades internas con los factores externos, tomando en cuenta las siguientes matrices: Matriz FODA, PEYEA, Matriz BCG, Matriz IE y la Matriz de la Estrategia Principal.

Etapa de Decisión: Es la fase en la que se usa la información de la 1era etapa y se evalúan con la información de la 2da etapa.

En 2013, David indicó “Las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque” (p.148). Teniendo en cuenta el tipo de producto, Peruanica, aplicará la estrategia genérica Enfoque, cuya finalidad es producir bienes y concentrarlos en segmentos bien definidos.

7.2.1 Modelo Océano Azul

La estrategia del océano azul, formulada por Chan y Mauborgne (2004), define la importancia de la innovación al momento de abrir un nuevo mercado, permitiendo alejarse de la competencia.

7.2.1.1 Lienzo de la Estrategia Actual de la Empresa

Chan y Mauborgne (2005) determinaron como conocer el estado actual de la empresa y en que debe invertir. Se analizarán los factores claves de éxito identificados para Peruanica, estos datos fueron obtenidos de la Matriz MPC (Ver Tabla 17.) Se deben seguir los siguientes pasos para la elaboración del cuadro estratégico.

Luego de establecer los factores claves de éxito, se deben valorar cada una de las variables en una escala de 1 a 10, teniendo en cuenta que 1 es la valoración mínima y 10 la valoración máxima. Luego de valorizar los factores claves de éxito, que fueron obtenidos en base a las variables que los entrevistados (ver Apéndice A3, A4) consideran de mayor valor (Ver Tabla 25), se elabora el lienzo de la estrategia actual de la empresa (Ver Figura 9). En este lienzo las variables se encuentran en el eje horizontal, mientras que el eje vertical captura el nivel de oferta en el sector.

Tabla 25.
Variables del Sector

Variables	Peruanica
Calidad de los productos	8
Variedad de productos	2
Promociones	1
Canales de distribución	3

Nota: Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p.271), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: norma 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation

Figura 9 Lienzo de la Estrategia de la Empresa Peruanica.
Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul (p.216), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: norma 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation*

La empresa tiene puntuación alta en la variable calidad del producto, sin embargo, esta variable puede ser copiada por la competencia, es necesario establecer estrategias que permitan diferenciarse de la competencia y generar rentabilidad de manera sostenible. Las cuatro variables con las que se han elaborado el lienzo son las siguientes:

- Calidad de los productos: Debido a que el producto es orgánico certificado, los insumos son de calidad y cumple con los estándares.
- Variedad de los productos: La empresa no cuenta con amplio stock de la variedad de los productos.
- Promociones: la empresa no tiene la suficiente liquidez para ofrecer promociones.
- Canales de distribución: La venta se realiza a través de ferias y venta de "boca a boca".

7.2.1.2 Lienzo de la Estrategia de la Industria

Según Chan y Mauborgne (2005), se deben realizar los siguientes pasos para la elaboración del Lienzo de la Estrategia de la Industria (Ver Figura 10):

1. Se debe identificar a la competencia.
2. Se debe identificar las variables competitivas del sector.
3. Se debe valorar en una escala de 1 a 10 las variables para cada empresa., teniendo en cuenta que 1 es la valoración mínima y 10 la valoración máxima.

El lienzo tiene como eje horizontal las variables competitivas del sector (Ver Tabla 26) y en el eje vertical se muestra el nivel de oferta que los compradores reciben.

Tabla 26.
Variables Competitivas del Sector

Variables	Valoración			
	Peruanica	EcoAndina S.A.C.	Albarrobos Orgánicos	Promedio
Calidad de los productos	8	8	8	8
Variedad de productos	2	5	5	4
Promociones	1	2	1	1
Canales de distribución	3	5	4	4

Nota: Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p.271), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation

- Calidad de los productos: Si un producto no es certificado como orgánico, existen dudas sobre los insumos para la producción.
- Variedad de los productos: Las empresas suelen hacer variedades tanto en los sabores como en las presentaciones.

- Promociones: en el sector no se realizan promociones, debido a que en la producción se incurren en costos altos.
- Canales de distribución: Los productos se pueden encontrar en tiendas especializadas, online, venta en ferias.

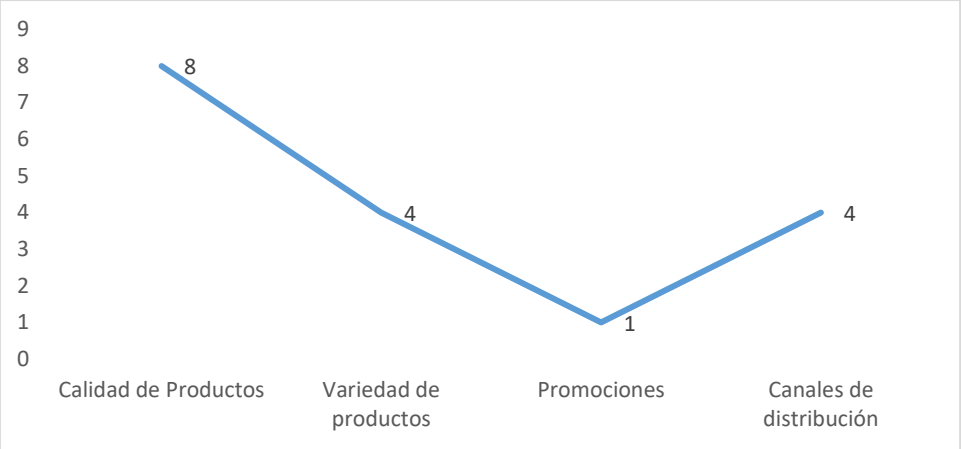


Figura 10 Lienzo de la Estrategia de la Industria.
Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul (p.216), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation*

7.2.1.3 Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear

Chan y Mauborgne (2005) usaron el esquema de las cuatro acciones para establecer acciones orientadas a la creación de una nueva curva de valor.

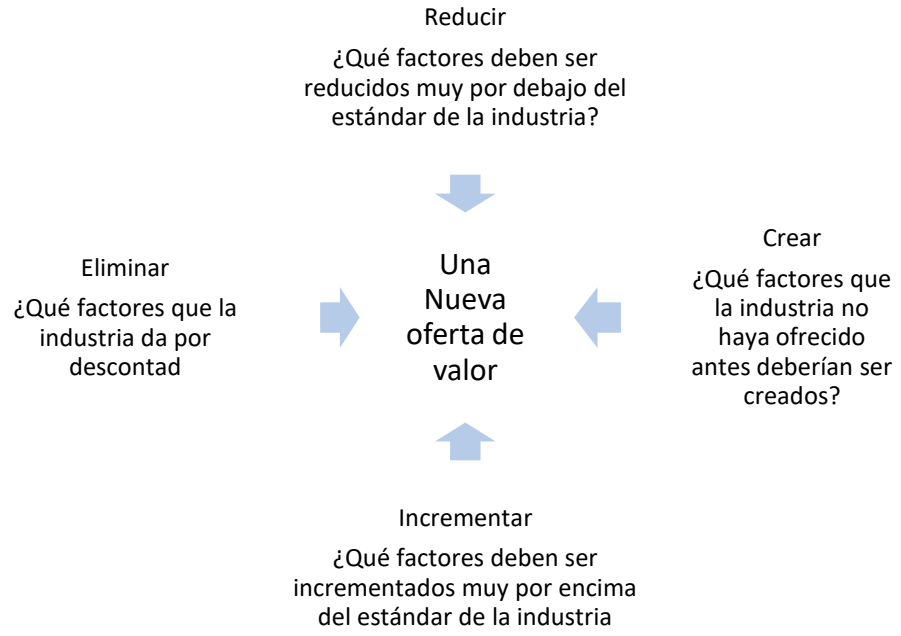


Figura 11 Esquema de las Cuatro Acciones
Tomado de *La Estrategia del Océano Azul (p.216)*, por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation

Tabla 27.
Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear

Eliminar X	**Incrementar▲**
	- Las alianzas con las comunidades que proveen la Materia Prima - Capacitación a la fuerza de ventas para alinear los perfiles con los perfiles estratégicos de la empresa - Nuevos canales de distribución como tiendas bio online y venta directa por medio página web - Presencia en eventos relacionados al sector
Reducir ▼	**Crear ?**
- Costos	- Introducir mayores promociones por medios digitales o con la ayuda de "influencers" - Diversificar los productos

Nota. Adaptado de La Estrategia del Océano Azul (p. 65), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation.

De los lienzos realizados se desprende la conclusión que Peruanica deberá enfocar su estrategia de potenciar la variedad de sus productos e incrementar los canales de distribución (Ver Tabla 27).

- Eliminar: No se eliminará ningún factor de los actuales.
- Incrementar: Se mejorara el uso de redes digitales y el uso de " influencers" para que apoyen con el boca a boca la calidad y sabor del producto.
- Reducir: Se disminuirán los costos asociados a servicios administrativos, tales como papelería y merchandising para mejorar los KPI's.
- Crear: Se implementará una estrategia comercial que permita mejorar los ingresos y rentabilidad de la empresa para incrementar las ventas netas que se vean reflejadas en el margen EBITDA.

7.2.1.4 Lienzo de la Nueva Estrategia Considerada.

De acuerdo a los resultados en la Matriz Eliminar, reducir, incrementar y crear, se determinan las variables que podrían ayudar a cumplir las estrategias planteadas. Para la preparación del lienzo de la nueva estrategia se analizaron las variables de la matriz del subcapítulo anterior para ver el estado actual de Peruanica con respecto a su competencia, los factores a considerar se relacionan de la siguiente manera: Calidad de productos - Alianzas estratégicas con proveedores; Variedad de productos – Diversificación de productos; Promociones – Promociones a través de marketing digital.

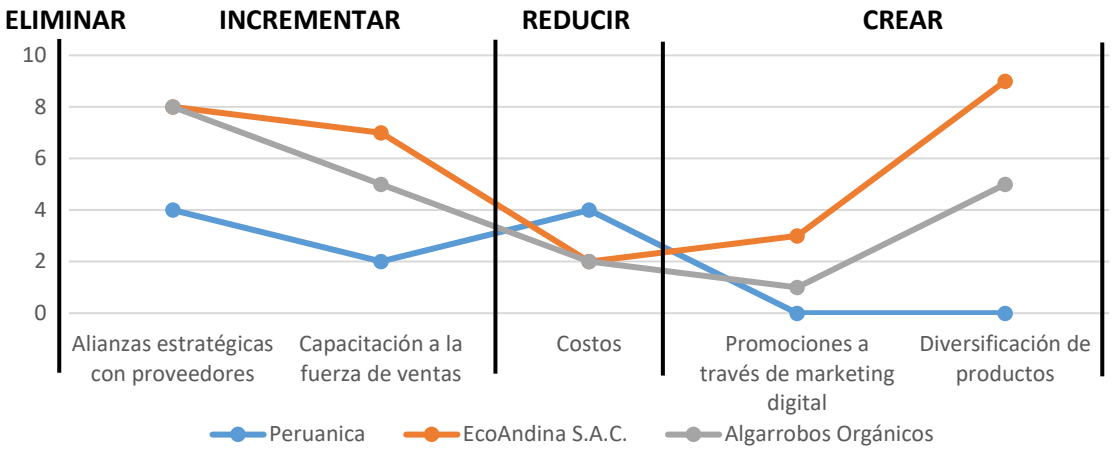


Figura 12 Cuadro Estratégico de los Competidores Principales
Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul (p.216)*, por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005. Copyright 2013 por Harvard School Publishing Corporation

Del análisis de cuadro anterior, se determinan las acciones que se deben implementar. Las variables son calificadas del 0 al 10, siendo 0 una menor oportunidad y 10 una mayor oportunidad.

Tabla 28.
Variables Identificadas para el Cumplimiento del Objetivo Estratégico

Factores de éxito	Eliminar	Incrementar	Reducir	Crear
Alianzas estratégicas con los proveedores	0	4		
Capacitación a la fuerza de ventas	0	2		
Costos	0		4	
Promociones a través de marketing digital	0			0
Diversificación de productos	0			0

Nota: Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p.65), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation

Luego de ello se analiza cuál de estos factores de éxito ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos (Ver Tabla 28). Para luego elaborar el Lienzo de la nueva estrategia considerada (Ver Figura 13).

- Eliminar: No se aplica a eliminar ni colocar ninguna acción que interfiera en el cumplimiento de los objetivos.
- Incrementar: Al incrementar el uso de redes digitales o la promoción a través de “influencers”, ayudará a que los potenciales consumidores vean el producto y los beneficios, debido a que actualmente la empresa no hace un uso eficiente de esta herramienta; Incrementar más alianzas estratégicas con las comunidades y proveedores, permitirá optimizar costos, actualmente la empresa no cuenta con proveedores que optimicen la cadena logística; La capacitación a la fuerza de ventas permite dar a conocer los beneficios y propiedades del producto, lo que

permitirá incrementar el nivel de ventas y por consiguiente, un mayor nivel de ingresos.

- Reducir: Se deben reducir los costos administrativos que no generen valor, reducir el uso de papel y merchandising que no sea indispensable para el desarrollo de la empresa, de manera que se optimicen los gastos.
- Crear: Se debe implementar una estrategia comercial y de marketing que incremente de manera sostenible los ingresos y se capten nuevos consumidores haciendo uso de los canales digitales. La diversificación de productos, permite incrementar la participación de mercado.

Tabla 29.
Variables de la Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear con Respecto a los Competidores

	Peruanica	EcoAndina S.A.C.	Algarrobos Orgánicos	Promedio
Uso de redes sociales	1	5	4	3
Alianzas estratégicas con los proveedores	4	8	8	7
Capacitación a la fuerza de ventas	2	7	5	5
Reducción de costos	4	2	2	3
Promociones a través de marketing digital	0	3	1	1
Diversificación de productos	0	9	5	5
Estrategia comercial	0	7	6	4

Nota: Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul* (p.65), por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005 por Harvard Business School Publishing Corporation

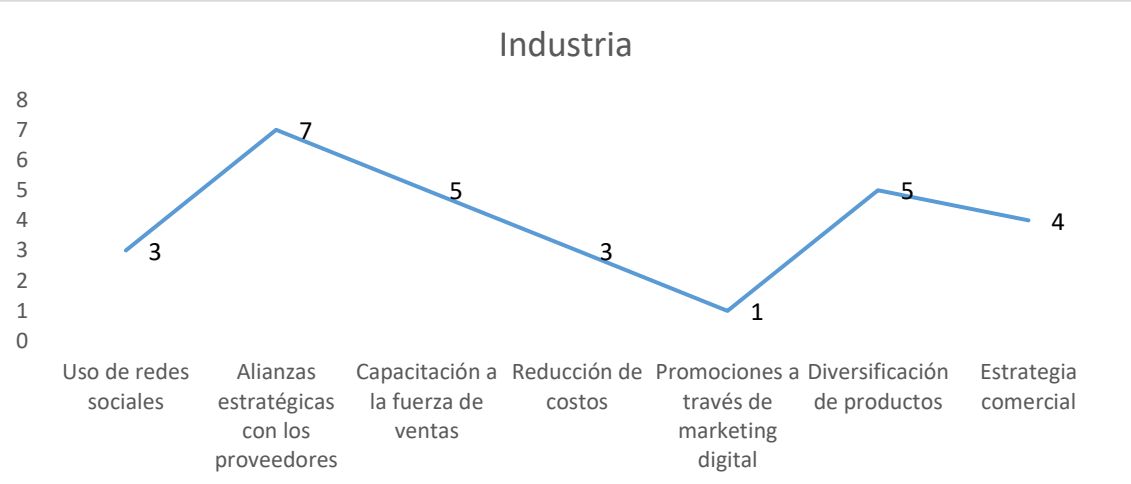


Figura 13 Lienzo de la Nueva Estrategia Considerada.
Adaptado de *La Estrategia del Océano Azul (p.216)*, por W. Chan y R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Norma 2005. Copyright 2013 por Harvard School Publishing Corporation

7.2.2 Matrices de Formulación de Estrategias.

Según lo indicado por David (2013), “La identificación y evaluación de las estrategias alternativas debe involucrar a muchos de los directivos y empleados que formularon las declaraciones de la visión y la misión organizacionales, y también a aquellos que participaron en la realización de las auditorías externa e interna” (p.173). Por ello, se toma la información obtenida de las entrevistas a profundidad al personal de la empresa (ver Apéndice A5). Luego se procede a analizar y elaborar las siguientes matrices: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz Interna-Externa (IE), Matriz Boston Consulting Group (BCG, o Matriz de Crecimiento-Participación) y la Matriz de la Gran Estrategia.

7.2.2.1 Matriz FODA

En 2013, David mencionó que “La Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas), estrategias DA (debilidades-amenazas)”. Con la información de las matrices EFE (Ver Tabla 10) y EFI (Ver Tabla 24) se elabora la Matriz FODA (Ver Tabla 30), de los cuatro tipos de estrategias que se desarrollan en esta matriz, se deben Explotar las estrategias FO, Confrontar las estrategias FA, Buscar las estrategias DO y Evitar las estrategias DA.

Tabla 30.
Matriz FODA

Cruce FODA		Fortalezas F1. Insumos de buena calidad F2. Diseño de empaque F3. Alianza con comunidades de agricultores F4. Variedad de canales de distribución F5. Mano de obra calificada F6. Empresa legalmente constituida F7. Planta y oficina adecuada		Debilidades D1. Plataforma virtual de compras limitada D2. Poca difusión de valores nutricionales D3. Reducida participación en retail D4. Variedad limitada de productos D5. No contar con plan estratégico D6. Capacidad financiera limitada D7. Poca publicidad en redes y convencional
Oportunidades		Estrategias - FO		Estrategias - DO
O1. Creciente demanda de productos orgánicos O2. Existencia de bioferias	F3;O1,2	Estrategia de penetración de mercado generando alianzas con los proveedores	D3,4;O6	Estrategia de penetración de mercado con la incorporación de nuevos productos
O3. Apoyo del Estado incentivando el consumo de productos orgánicos	F1,2,5;O3,6	Estrategia de desarrollo de producto, buscando mantenerse como una empresa lider mediante certificaciones	D1,2,;O1,5,6	Estrategia de penetración de mercado utilizando los medios digitales.
O4. Incremento de la inversión en el sector agrícola O5. Incremento de demanda en el mercado internacional	F4,5;O1,3,	Estrategia de penetración de mercado, aumentando los canales de distribución y medios digitales.	D4;O2,3,7	Estrategia de penetración de mercado introduciendo productos en ferias locales
O6. Tendencia de consumo de alimentos saludables O7. Programas de estímulo a la actividad agrícola			D4,5;O6	Estrategia de diversificación relacionada agregando productos nuevos relacionados con los presentes.
Amenazas		Estrategias - FA		Estrategias - DA
A1. Presencia de productos transgénicos a menor costo A2. Existencia de productos sustitutos	F1,2;A1,2	Estrategia de penetración de mercado promocionando el valor de la empresa con insumos de calidad.	D5;A1,2,4	Estrategia de desarrollo de producto obteniendo retroalimentación de parte de los clientes.
A3. Incremento del precio de los insumos/materia prima A4. Presencia de grandes marcas	F1,3;A3,5	Estrategia de penetración manteniendo un precio constante	D4,6;A4,5	Estrategia de penetración de mercado seleccionando los mejores atributos de empresas de la competencia.
A5. Pocos proveedores certificados A6. Cambio climático A7. Plagas A8. Reglamentación más estricta	F3,6;A2,4,5	Estrategia de desarrollo de producto alineando la gestión de compra a los proveedores.	D2,6;A4	Estrategia de recorte de gastos a través de la reducción de costos

Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 177), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyrigth 2013 por Pearson Education

Del análisis obtenido del FODA, se procede a realizar el cruce de las mismas, según lo descrito en los párrafos anteriores. Se procede a enlazar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, luego se procedió a elaborar el cruce proponiendo estrategias que puedan ayudar a mejorar la viabilidad del proyecto.

Como resultado del análisis, se han elaborado 13 estrategias, 3 estrategias FO, 4 estrategias DO, 3 estrategias FA y 3 estrategias DA.

7.2.2.2 Matriz PEYEA

D'Alessio (2015), mostró una explicación de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la misma que fue elaborada por Dickel en 1984, con la finalidad de mejorar la posición estratégica de la empresa, para el desarrollo de la matriz, se combinan los siguientes factores relativos de la industria: Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Entorno (EE), Fortaleza Financiera (FF) y Fortaleza de la Industria (FI), se elaboran 4 cuadrantes, y en cada uno de ellos se asocia a un factor relativo y se analiza la estrategia básica: Agresiva, Conservadora, Defensiva o Competitiva (Ver Figura 14). Según David (2013), se dividen las variables en dos posiciones estratégicas; Internas y Externas. Esta matriz se elaboró con la información obtenida del personal interno de la empresa. (Ver Apéndice A1)

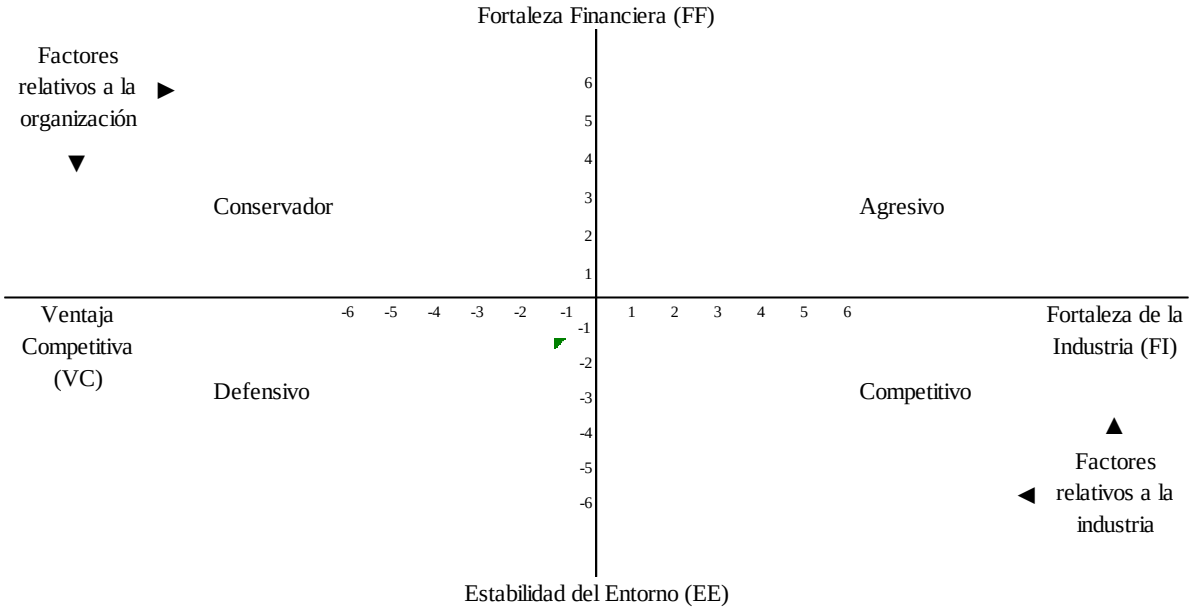


Figura 14 Matriz PEYEA.

Tomado de *Proceso Estratégico (p.317)*, por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson. Copyright 2015 por Pearson Education de Perú S.A.

Tabla 31.
Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Calificación		Posición estratégica externa	Calificación	
Fuerza Financiera (FF)	**1 a 7**	**(peor-mejor)**	**Estabilidad del Entorno (EE)**	**-1 a -7**	**(mejor-peor)**
Retorno de la inversión	3		Innovación y desarrollo	-3	
LiquideZ	3		Volumen del Comprador	-6	
Facilidad para salir del negocio	6		Semsibilidad del comprador al precio	-5	
Nivel de endeudamiento/Ventas	6		Existencia de barreras de entrada	-7	
Capacidad de capitalización	3		Presión relativos de los productos sustitutos	-5	
Capacidad de endeudamiento	3				
Riesgo del negocio	4				
Rotación de inventarios	3				
		3.88			-5.20
Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Ventaja Competitiva (VC)	**-1 a -7**	**(mejor-peor)**	**Fortaleza Industrial (FI)**	**1 a 7**	**(peor-mejor)**
Publicidad	-7		Crecimiento industrial	7	
Calidad de productos	-1		Costo de la materia prima	4	
Reconocimiento de marca	-7		Requerimiento de capital	4	
Variedad de productos	-6		Disponibilidad de información para el comprador	6	
Capacidad de producción	-7		Nivel percibido de diferenciación de producto	6	
Comercio electrónico	-6		Poder de los proveedores	4	
Promociones	-6				
Canales de distribución	-7				
		-5.88			5.17
		EJE X -0.71			**EJE Y -1.33**

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.179), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education

Posición Estratégica Interna

En esta posición se describe las variables relacionadas a la Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva de la empresa:

- Fortaleza Financiera (FF): Muestra las condiciones económicas y financieras en las que se encuentra Peruanica, este factor recibe una calificación entre 1 y 7, siendo 1 la peor posición financiera y 7 la mejor posición financiera. El promedio de FF para Peruanica es de 3.88.
- Ventaja Competitiva (VC): Determina las ventajas competitivas de Peruanica, este factor recibe una calificación entre -1 y -7, siendo -1 la mejor ventaja competitiva y -7 la peor ventaja competitiva. El promedio de VC para Peruanica es de -5.88, es importante mencionar que la variable que ha obtenido la mejor calificación es la calidad del producto, sin embargo, se debe buscar una estrategia que genere más ventajas competitivas, porque el promedio de -5.88 no es un buen indicador.

Posición Estratégica Interna

En esta posición se describe las variables relacionadas a la Estabilidad del Entorno y Fortaleza Industrial:

- Estabilidad del Entorno (EE): Tiene la capacidad de reducir la carencia de la FF de la empresa. Los factores para esta posición reciben una calificación entre -1 y -7, siendo -1 la mejor estabilidad del entorno y -7 la peor estabilidad del entorno. El promedio que se ha obtenido para la empresa Peruanica es -5.20.
- Fortaleza Industrial (FI): Se consideran los factores determinantes que la industria tiene en el entorno externo, los cuales reciben entre 1 y 7, siendo 1 la peor posición estratégica y 7 la mejor posición estratégica. El promedio de FI para Peruanica es de 5.17. La industria de productos orgánicos tiene un buen potencial de crecimiento.

Luego de calificar las cuatro posiciones estratégicas, estas se ubican en cuatro cuadrantes, siendo (-x,x) Ventaja Competitiva, Fortaleza Industrial, dando como resultado -5.88 y 5.17 respectivamente y (-y,y) Estabilidad del Entorno y Fortaleza Financiera, dando como resultado -5.20 y 3.88 respectivamente (Ver Tabla 31). Para poder establecer la posición actual de la empresa y determinar que estrategia se debe desarrollar, se promedia las posiciones con la siguiente fórmula.

Coordenadas del eje x: (VC + FI)

Coordenadas del eje y: (FF + EE)

Los valores obtenidos son X: -0.71; Y: -1.33, con lo que se determina que la empresa se encuentra en el perfil estratégico conservador, presentando una baja ventaja competitiva (VC) y una aceptada Fortaleza Financiera (FF), la empresa debe enfocarse en alcanzar estabilidad financiera y desarrollar alguna ventaja competitiva(Ver Figura 15).

Según D´Alessio (2015),señaló "las organizaciones en esta situación deberían reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos y ganar entrada en mercados más atractivos".

Según David (2013), se deben desarrollar las siguientes estrategias para lograr mejorar la posición de la empresa:

- Penetración en el mercado: Se debe buscar incrementar la participación del mercado para los productos actuales a través del uso de medios digitales y ampliando los canales de distribución.
- Desarrollo de producto: Se recomienda incrementar las ventas actualizando la presentación de los productos o certificando los mismos para generar mayor confiabilidad de compra.
- Diversificación relacionada: Se recomienda agregar productos relacionados, de manera que permita mejorar el flujo de caja.

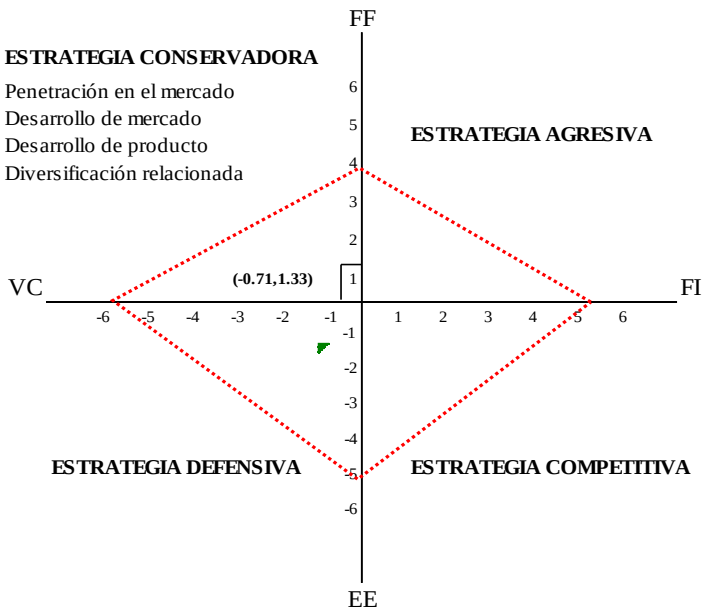


Figura 15 Matriz PEYEA- Perfil Estratégico.
Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica (p.179)*, por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 200 por Pearson Education.

7.2.2.3 Matriz Interna Externa

"La Matriz Interna Externa, también llamada MIE fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric, como matriz de portafolio y se considera derivada de la matriz de crecimiento de la BCG. Ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional, porque son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito" D'Alessio (2015). Para elaborar la matriz se deben identificar los valores de EFE y EFI y colocarlos en la matriz, luego, según la división, se debe identificar qué tipo de estrategia se debe seguir (Ver Figura 16).

Puntos Totales Ponderados EFE		Puntos Totales Ponderados EFI			
			Fuerte	Promedio	Débil
			3.0 a 4.0	2.0 a 2.99	1.0 a 1.99
		4.0	3.0	2.0	1.0
Alto	3.0 a 4.0	3.0	I	II	III
Medio	2.0 a 2.99	2.0	IV	V	VI
Bajo	1.0 a 1.99	1.0	VII	VIII	IX

I, II, IV	Crecer y construir
III, V, VII	Conservar y mantener
VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir

Figura 16 Matriz Interna Externa.
Tomado de *Proceso Estratégico (p.288)*, por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú; Pearson. Copyright 2015 por Pearson Education de Perù S.A.

Con los resultados obtenidos de la Matriz EFE (2.38) presentada en la Tabla 10 y la Matriz EFI (2.65) presentada en la Tabla 24, se procedió a graficar y aplicar la Matriz Interna- Externa, obteniendo como resultado el cuadrante V (Ver Figura 17), cuya recomendación es conservar y mantener, además sugiere las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Luego de Analizar el cuadrante resultante, se determinan las estrategias:

- Penetración en el mercado: Buscar una mayor participación de mercado para los productos presentes en el mercado actual a través de estrategias de marketing. Se propone actividades BTL en puntos de venta, en redes sociales, etc., con presentaciones de alto impacto y publicidad no tradicional.

- Desarrollo de producto: Se busca tener más presencia en el mercado, mediante certificaciones que garanticen la calidad y mejoren la confianza en los potenciales consumidores.

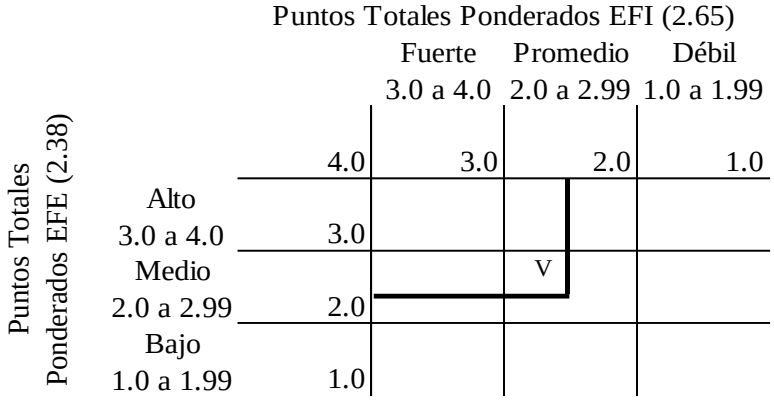


Figura 17 Matriz Interna Externa de Peruanica.
Adaptado de *Proceso Estratégico (p.288)*, por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú; Pearson. Copyright 2015 por Pearson Education de Perù S.A.

7.2.2.4 Matriz Boston Consulting Group

Según lo señalado por David (2013), "La matriz BCG es un método gráfico que permite desarrollar un análisis estratégico del portafolio de productos de una empresa en base a dos factores: (a) Tasa de crecimiento de mercado, y (b) la participación del mercado. De esta manera, la empresa podrá evaluar si las líneas de negocio que posee ameritan invertir, desinvertir o incluso abandonarlas." (p.182). Esta matriz también es conocida como la matriz de crecimiento-participación, representa de manera gráfica los productos de una empresa, en función de la participación del mercado y la tasa de crecimiento de la industria, esto permite que las organizaciones manejen su cartera de negocios teniendo en cuenta el crecimiento de la industria y la participación de mercado que poseen. La matriz se divide en cuatro sectores o cuadrantes (Ver Figura 18)

- Cuadrante I: Es conocido como el cuadrante de productos/servicios "Incógnitas", debido a que tienen baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento. Es común que presenten necesidades de efectivo, pero los ingresos que generan son bajos. Se recomienda aplicar estrategias intensivas como desarrollo de producto, penetración de mercado o desarrollo de mercado.
- Cuadrante II: Este cuadrante se caracteriza por tener una alta participación en el mercado y una industria de alto crecimiento, es por eso que es conocido como

"Estrella". Se recomienda estrategias como integración hacia atrás, integración hacia adelante, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

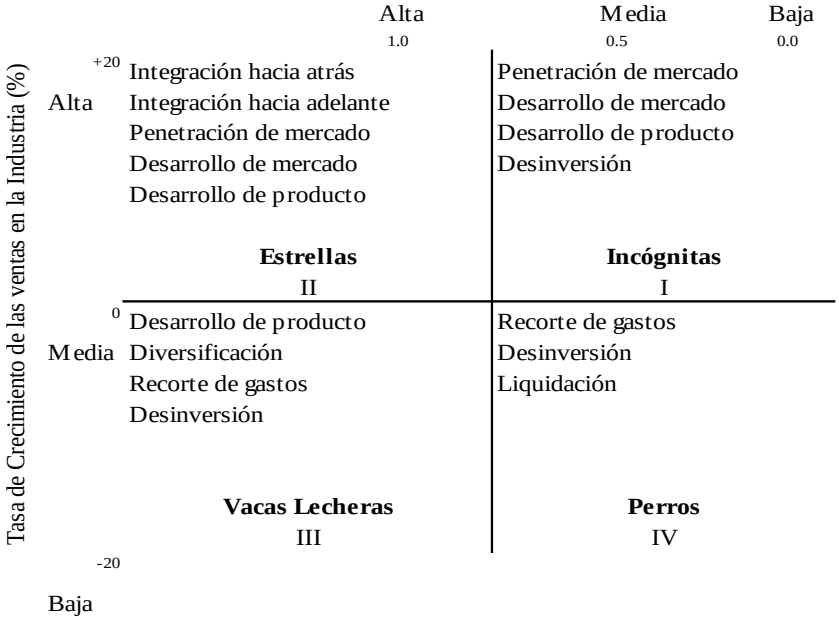


Figura 18 Matriz BCG.
Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.182), por F. David, 2013, México, D.F., México; Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

- Cuadrante III: Este cuadrante se caracteriza por tener una alta participación en el mercado, sin embargo, compiten en una industria de bajo crecimiento. Por lo general los productos/servicios que se ubican en este cuadrante, generan más efectivo de lo que requieren, es por eso que se les conoce como "Vacas lecheras", porque se les debe "ordeñar". La gran mayoría de productos/servicios vienen del Cuadrante II. Se recomienda aplicar estrategias como diversificación o desarrollo de productos.
- Cuadrante IV: Este cuadrante se caracteriza por tener una baja participación en el mercado y pertenecer a una industria de lento o nulo crecimiento. Poseen una posición interna y externa débil, por lo que con frecuencia, estos productos/servicios, son liquidados o la organización decide desinvertir o reducirlo a través de la reducción de gastos. Se recomienda estrategia de recorte de gastos, reducción de activos y costos, la implementación de esta estrategia permite a la organización recuperarse y mejorar su viabilidad y rentabilidad.

Con la información recibida por parte de la gerencia, se ha calculado la participación y la tasa de crecimiento del sector. (Ver Tabla 32.)

Tabla 32.
Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento

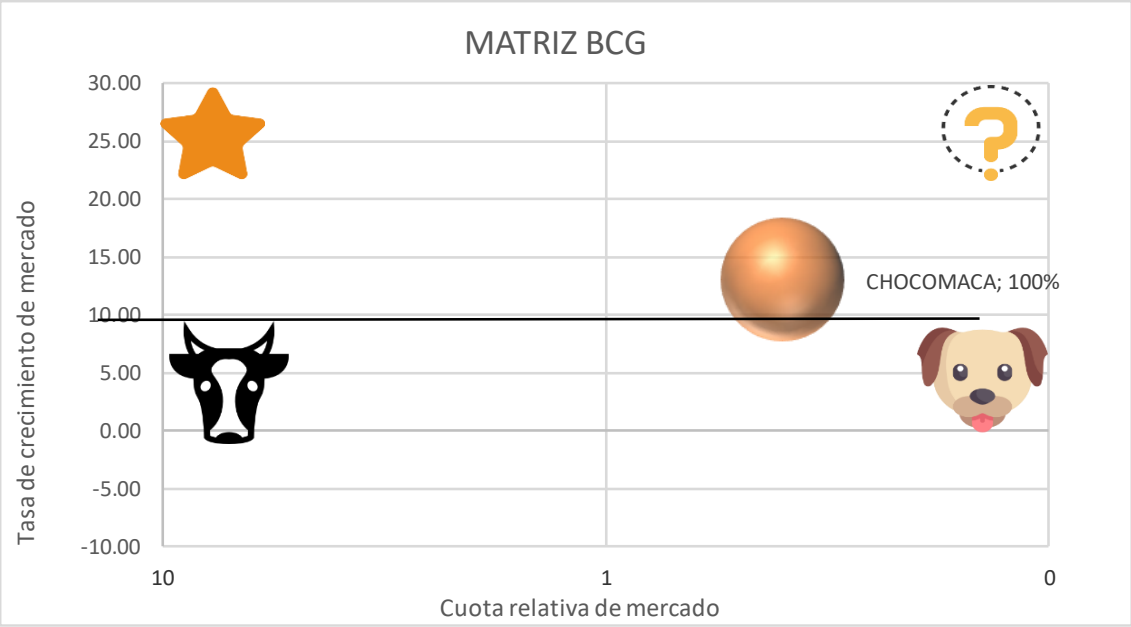
Producto	Ventas	Proporción Cartera Negocio	Ventas Lider	Ventas Sector Año 1	Ventas Sector Año 0	Tasa Crec. Mercado	Cuota Mercado Relativa
	a		b	t	t_{-1}	$= (t-t_{-1})/t_{-1}$	= a/b
CHOCOMACA	716,860	100%	1,792,150	5,973,833	5,286,578	13.00	0.40
TOTAL		100%				13%	

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.182), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Luego de analizar la Matriz BCG, únicamente para el producto chocomaca debido que en el corto y mediano plazo , es el producto que la empresa Peruanica a decidido posicionarlo como su principal producto y todos sus esfuerzos estarán encaminados en él.

Con ello, el producto Chocomaca se ubica en el cuadrante de los productos incógnitas (Ver Tabla 33), en este cuadrante se sugiere aplicar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos.

Tabla 33.
Matriz BCG Peruanica



Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.182), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education

7.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia

Talancón (2007) define que la matriz de la gran estrategia es un instrumento que sirve para evaluar y establecer la elección apropiada de la estrategia para la empresa.

Esta matriz se encuentra dividida en cuatro cuadrantes (Ver Figura 19), que muestra a la empresa si es necesario en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

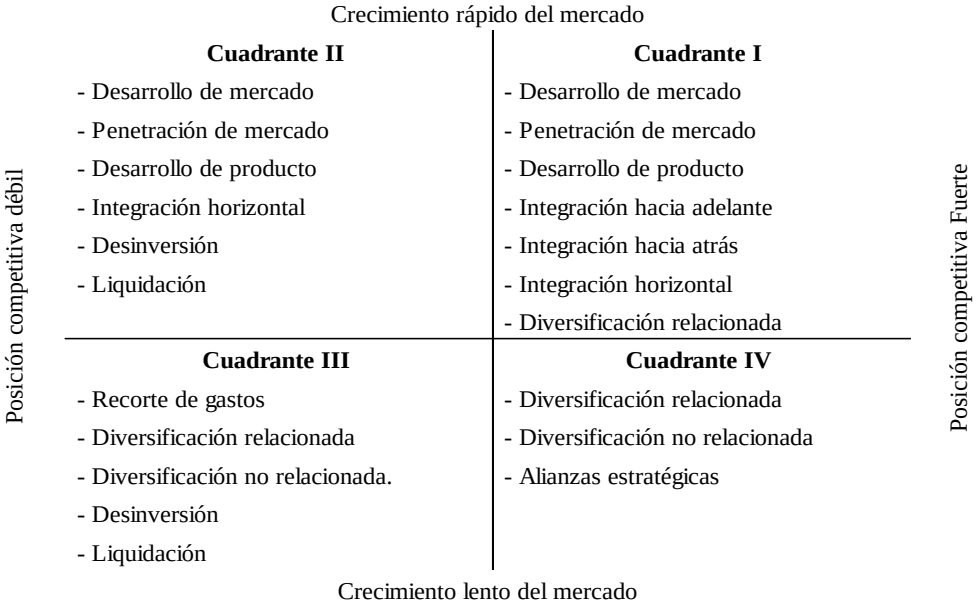
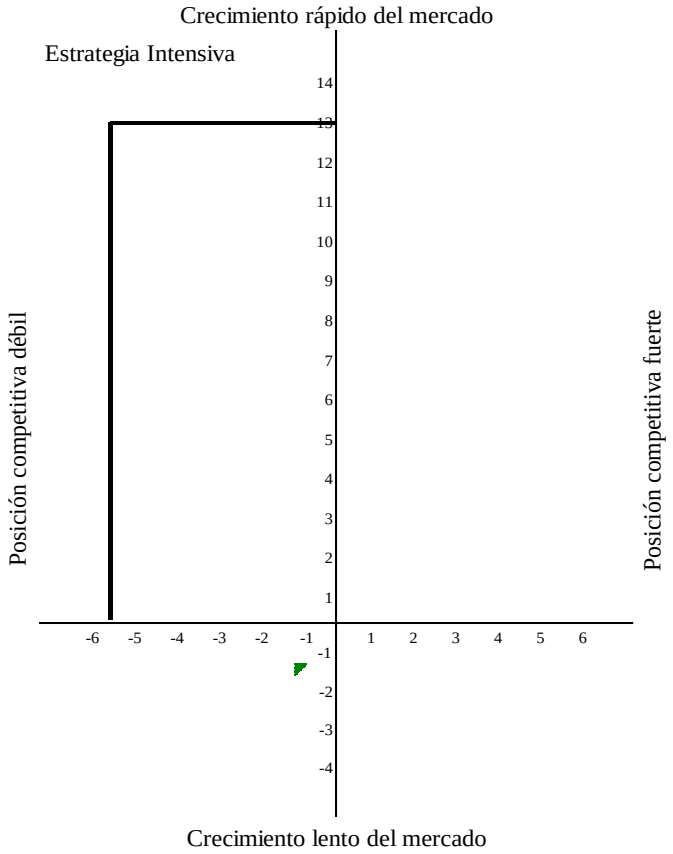


Figura 19 Matriz de la Gran Estrategia
Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.189), por F. David, 2013, México, D.F., México; Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

La matriz de la gran estrategia define los cuadrantes de la siguiente forma:

- Cuadrante I: Esta posición centra a la empresa en una magnífica posición. Dentro de esta posición las empresas pueden asumir riesgos, pero sin realizar grandes cambios.
- Cuadrante II: Este cuadrante refiere que la empresa necesita evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Si bien, la industria esté creciendo la empresa es incapaz de competir con efectividad y se requiere re definir su enfoque.
- Cuadrante III: Este punto centra a la empresa dentro de un marco de competencia en la industria donde esta se encuentra en crecimiento lento y que adicionalmente poseen una posición competitiva débil.
- Cuadrante IV: Este último cuadrante refiere que la empresa posee una fuerte posición competitiva, pero se encuentra dentro de una industria de crecimiento lento. La empresa tiene solidez y tiene capacidad para tener distintos programas e implementarlos con éxito y les es fácil realizar alianzas.

Tabla 34.
Matriz de la Gran Estrategia de Peruanica



Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.137), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

7.3 Resumen de las Estrategias Formuladas

En los puntos anteriores se han detallado dentro de las matrices FODA, PEYEA, IE, BCG, Océano Azul y la Gran Estrategia se analizaron las diferentes estrategias a continuación (Ver Tabla 35), se presenta el resumen de las estrategias formuladas.

Tabla 35.
Resumen de las Estrategias Formuladas

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	BCG	GE	Total
Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
Desarrollo de mercado	X			X	X	3
Integración horizontal					X	1
Desinversión					X	1
Liquidación					X	1
Diversificación relacionada	X	X				2
Recorte de gasto	X					1

Nota. Las x significan que esa estrategia está en la matriz señalada. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.137), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Las estrategias de mayor puntuación son la de Penetración de mercado y Desarrollo de Mercado que tienen una puntuación de 5 en la cual se buscara tener un mayor nicho de mercado por medio de mayores promociones, el lanzamiento de una plataforma digital y desarrollo e – commerce y asociaciones con personajes reconocidos, "influencer" que tengan llegada con el público objetivo (Ver Tabla 36).

Tabla 36.

Estrategias de las Matrices Sugeridas a Peruanica

Estrategia	
Penetración de mercado	Buscando una mayor participación de mercado para los productos ofrecidos a traves de plataformas digitales.
Desarrollo de producto	Desarrollando nuevos productos, complementarios alineandolo a los gustos y preferenciuas de los clientes.
Desarrollo de mercado	De esta manera se pretende buscar la ampliación del mercado
Desinversión	Vendiendo y/o cediendo parate una división de productos
Liquidación	Vendiendo parte de los activos
Diversificación relacionada	Agregando productos complementarios al actual
Recorte de gasto	Reduciendo costos

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.137), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education.

Capítulo VIII: Selección de la Estrategia

De acuerdo a las matrices y lienzos elaborados en el capítulo siete, se buscará seleccionar la estrategia en función a la descripción de escenarios, criterios de búsqueda y selección y se elaborara la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC, lo que finalmente determinará cual es la estrategia que se usará para Peuanica asimismo se lograra elaborar la estrategia contingente.

8.1 Método Factores Estratégicos Claves

Muchas empresas que venden productos idénticos a muchos compradores y otras que venden bienes similares y muestran ciertas ventajas competitivas frente a otras y es cuando están se definen como grandes líderes.

8.1.1 Criterios de selección

Cliff Bowman desarrollo un concepto llamado el Reloj Estratégico (Ver Figura 19) en donde se estudia la economía de las organizaciones. Este concepto se hizo a través de una matriz y un estudio de combinaciones de valores percibidos y precios de bienes y servicios en donde las empresas fijan sus estrategias competitivas en un mercado, también es llamado Customer Matrix. El estudio se basó en estudioso dinámicas de mercado en donde creo una herramienta útil para ofrecer estrategias de mercado alternativas a organizaciones con voluntad de ser competentes.

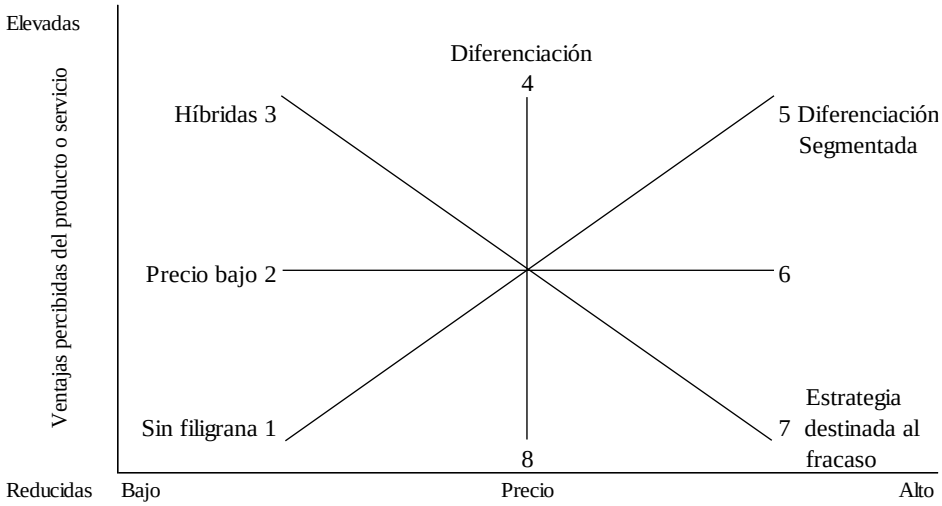


Figura 20 El Reloj Estratégico de Bowman.
Tomado de Competitive Strategy (p. 189), por M. Porter, 1980, New York: Prentice Hall. Copyright 2013 por Harvard School Publishing Corporation.

La matriz de Bowman se basa en diversas conjugaciones entre valores percibidos y precios percibidos, en la matriz de Browman se encuentran 8 combinaciones que pueden ser:

Dependiendo de las conjugaciones posibles de estas las dos opciones comentadas (valor percibido y precio percibido), existen hasta 8 opciones competitivas posibles en la matriz:

- Estrategias de precios bajos / reducción de precio percibido: En esta ruta se reduce el precio manteniendo el valor percibido del producto. En este punto Peruanica debe tener mucho cuidado puesto que muchos clientes asocian el precio con la calidad del producto.
- Estrategia orientada a la relación calidad-precio: Esta estrategia es llamada híbrida debido que los productos o servicios que puede ofrecer una empresa si bien pueden ser de precio bajo ofrecen cierto punto de diferenciación que genere un plus conociendo los gustos y necesidades de los consumidores para mantener los costes bajos y así incrementar el valor percibido.
    - Estrategias de reducir precio y valor percibido: de optar por dicha estrategia a la vez la marca buscará ingresar a otro público objetivo.
    - Estrategia hibrida: se le conoce de esta forma debido que la empresa aumenta el valor percibido y a la vez logra reducir costos.
    - Estrategia de diferenciación focalizada: en este punto el objetivo se define logrando que exista un nicho / segmento dentro del mercado que logre pagar un precio más alto por un producto con mayor valor percibido.
    - Estrategia mantener el valor percibido incrementando el precio percibido: esta estrategia es una de las más riesgosa debido que si la competencia no sigue con la estrategia dictada esto puede desencadenar el colapso de la empresa.
    - Estrategia incrementar el precio y reduciendo el valor percibido: En este punto solo se asocia cuando no se tiene suficiente materia prima o no se tiene suministro solo se puede mantener la estrategia a corto plazo.
    - Estrategia mantener el precio, reduciendo el valor percibido: Esta estrategia puede ser insostenible en el tiempo y la menos recomendada desde el punto de vista competitivo.

Para Peruanica la mejor opción se encontraría en la estrategia Focalizada que sería buscar una diferenciación obtienen así un nicho de clientes especifico que valoren, los productos naturales, bio.

8.1.2 Matriz de selección

En el desarrollo de esta matriz se empleó la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), delimitando que las estrategias de Penetración de Mercado y Desarrollo de producto son las que estarán presentes en todas las matrices (Ver Tabla 37):

En la siguiente tabla se muestra:

1. Primera columna se encuentran las estrategias externas específicas, del FODA.
2. Segunda columna las estrategias alternativas correspondientes de nro.1
3. En las siguientes columnas se encuentran FODA, PEYEA, BCG, IE y GE.
4. Indicar con una x las estrategias utilizadas en cada matriz.
5. Sumar las x totales a la derecha y tomar las que sumen 3,4 y 5.

Tabla 37.
Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
Penetración de mercado	X	X	X	X	X	5
Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
Diversificación relacionada	X	-	X	-	-	2
Recorte de gastos	-	-	-	-	-	0
Liquidación	-	-	-	-	-	0

Nota. Las x representan que se encuentran en la matriz señalada y el guión que no se encuentran en ella. Tomado de Proceso Estratégico (p.367), por F. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson 2013 por Pearson Educación de Perú S.A.

8.2 Método de Escenarios

Este método parte de Michael Godet en donde nos indica que los métodos de escenarios son un elemento de apoyo a la decisión en la planificación estratégica, de objetivos tecnológica y que adicionalmente permite entender diversas metodológicas que facilitan y sistematizan la reflexión colectiva de los directivos sobre el futuro y la construcción de escenarios de futuro. Esto resumido en el escenario no probable y probable.

8.2.1 Descripción de escenarios considerados.

En este sub capitulo se describirán los escenarios planteados, teniendo en cuenta el periodo de análisis del trabajo realizado haciendo referencia a las matrices trabajadas tales como la PESTE y los escenarios de ocurrencia de probabilidad. Así mismo serán corroborados con las estrategias revisadas al inicio del capítulo 8. A continuación, se detallan (Ver Tabla 38):

Tabla 38.
Definición de Contextos

Tendencia del entorno	1 (Sin Variación)	2 (Optimista)	3 (Pesimista)
Político			
Gobernabilidad Política	Sin cambios	Mayor estabilidad política	Incertidumbre
Económico			
PBI	Bajo < 2%	Alto > 3%	Bajo > 3%
Factores de Importación Real	Imp. Real = 0,9	Imp. Real > 1	Imp. Real < 0,8
Exportaciones Reales	Exp. Real = 0,5	Exp. Real > 2	Exp. Real < 0,4
Patrones de consumo	Sin cambios	Incremento de consumo	Desaceleración de consumo
Mercado comercial	Sin cambios	Alto crecimiento	Desacelera
Inflación	Se mantiene	Se reduce	Se incrementa
Impuestos	Se mantiene	Se reduce	Se incrementa
Empleo	Se mantiene	Crece Empleo	Crece desempleo
Legal			
Legislación	Sin variación	Política apertura	Política restrictiva
Certificación	Se mantiene	Alto acceso	Acceso limitado
Cultural			
Estilo de vida	Se mantiene	Mejora	Acceso limitado
Tecnológico			
Innovación y desarrollo	Se mantiene	Tecnología de punta	Tecnología inaccesible
Ecológico			
Contaminación	Sin variación	Baja prob. de ocurrencia	Alta prob. De ocurrencia
Seguridad e higiene laboral	Sin variación	Baja prob. de ocurrencia	Alta prob. De ocurrencia

Nota. Tomado de "Selección de los Métodos para la Construcción de los Escenarios de Futuro," por M. Godet, 2015, Revista Métodos, Escenarios, Naturaleza, Características, Selección, 1, p. 32. Copyright 2015 por Universidad del Valle, Colombia.

8.2.2 Comparación de estrategias con escenarios

A continuación, se procede a comparar las estrategias propuestas para Peruanica con los escenarios menos probables o los más probables de esta manera obtener la estrategia que favorece o no a la compañía (Ver Tabla 39).

Tabla 39.
Impactos en las Estrategias

	Escenarios	
Estrategia	Estrategia I (Más favorable)	Estrategia II (Menos favorable)
Desarrollo de mercado	Altamente favorable	Poco Favorable
Penetración de mercado	Altamente favorable	Favorable
Desarrollo de producto	Altamente favorable	Favorable
Integración hacia adelante	Poco favorable	Poco favorable
Integración hacia atrás	Favorable	Poco favorable
Integración horizontal	Altamente favorable	Favorable
Diversificación relacionada	Altamente favorable	Favorable

Nota. Tomado de *Proceso Estratégico* (p.115), por F. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson 2013 por Pearson Educación de Perú S.A.

8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Según lo señalado por David (2013), la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC, determina la atractividad de las estrategias, en función del grado en que son aprovechados o mejorados los factores internos y externos críticos. El autor sugiere seguir los siguientes pasos para la elaboración de la matriz (Ver Tabla 40).

- Paso 1: Detallar las oportunidades/amenazas (factores externos) y las fortalezas/debilidades (factores internos) en el lado izquierdo de la Matriz. Esta información debe ser tomada de las matrices EFE (Capítulo 4) Y EFI (Capítulo 6). Como mínimo se deben incluir 10 factores externos y 10 factores internos.
- Paso 2: Ponderar cada factor interno y externo.
- Paso 3: Identificar las estrategias alternativas que debe considerar la organización.
- Paso 4: Determinar el puntaje de atractividad (PA), el valor se asigna tomando como base la siguiente pregunta: ¿Este factor afecta la elección de estrategia realizada?. Si la respuesta es SI. El valor que se asigna debe estar entre 1 y 4 siendo 1=no atractivo, 2=algo atractivo, 3=razonable atractivo y 4= altamente atractivo. Se asignará el mayor valor a la estrategia que capitalice las fortalezas y supere las debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Si la respuesta es NO, significa que el factor no afecta la elección de la estrategia seleccionada, no se asigna puntaje.
- Paso 5: Calcular la calificación del atractivo (CA), multiplicando las ponderaciones de cada factor por el puntaje de atractivo (PA). Cuanto mayor sea la CA, más atractiva será la alternativa estratégica.
- Paso 6: Sumar las calificaciones del atractivo de cada columna, la estrategia que tenga mayor calificación Total del Atractivo (CTA), indica que considerando todos los factores, internos y externos es la mejor estrategia a aplicar.

Tabla 40.
MPEC para Peruanica

MPEC	Ponderación	Estrategia de Penetración de Mercado		Estrategia de Desarrollo de Mercado		Estrategia de Desarrollo de Producto		Estrategia de Diversificación Relacionada	
		Búsqueda del aumento de la participación en el mercado		Participación en las bioferias locales		Obtener certificaciones internacionales.		Producir productos relacionados con el actual	
Oportunidades		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
O1. Creciente demanda de productos orgánicos	0.1	3	0.30	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30
O2. Existencia de bioferias	0.08	2	0.16	4.00	0.32	1.00	0.08	3.00	0.24
O3. Apoyo del Estado incentivando el consumo de productos orgánicos	0.05	2	0.10	1.00	0.05	0.00	-	3.00	0.15
O4. Incremento de la inversión en el sector agrícola	0.05	1	0.05	0.00	-	0.00	-	1.00	0.05
O5. Incremento de demanda en el mercado internacional	0.05	3	0.15	2.00	0.10	0.00	-	1.00	0.05
O6. Tendencia de consumo de alimentos saludables	0.08	3	0.24	2.00	0.16	0.00	-	2.00	0.16
O7. Programas de estímulo a la actividad agrícola	0.08	1	0.08	1.00	0.08	0.00	-	1.00	0.08
Amenazas									
A1. Presencia de productos transgénicos a menor costo	0.08	1	0.08	1.00	0.08	0.00	-	0.00	-
A2. Existencia de productos sustitutos	0.05	1	0.05	1.00	0.05	0.00	-	1.00	0.05
A3. Incremento del precio de los insumos/materia prima	0.09	1	0.09	1.00	0.09	0.00	-	1.00	0.09
A4. Presencia de grandes marcas	0.08	2	0.16	1.00	0.08	0.00	-	1.00	0.08
A5. Pocos proveedores certificados	0.1	2	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
A6. Cambio climático	0.05	1	0.05	0.00	-	0.00	-	0.00	-
A7. Plagas	0.03	1	0.03	0.00	-	0.00	-	0.00	-
A8. Reglamentación más estricta	0.03	3	0.09	2.00	0.06	0.00	-	1.00	0.03

MPEC	Ponderación	Estrategia de Penetración de Mercado		Estrategia de Desarrollo de Mercado		Estrategia de Desarrollo de Producto		Estrategia de Diversificación Relacionada	
		Búsqueda del aumento de la participación en el mercado		Participación en las bioferias locales		Obtener certificaciones internacionales.		Producir productos relacionados con el actual	
Fortalezas		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
F1. Insumos de buena calidad	0.15	4	0.60	4.00	0.60	3.00	0.45	2.00	0.30
F2. Diseño de empaque y etiquetado	0.11	4	0.44	3.00	0.33	2.00	0.22	2.00	0.22
F3. Alianza con comunidades de agricultores	0.04	3	0.12	1.00	0.04	3.00	0.12	3.00	0.12
F4. Variedad de canales de distribución	0.07	1	0.07	3.00	0.21	1.00	0.07	2.00	0.14
F5. Mano de obra calificada	0.09	2	0.18	1.00	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27
F6. Empresa legalmente constituida	0.06	3	0.18	1.00	0.06	0.00	-	3.00	0.18
F7. Planta y oficina adecuada	0.04	2	0.08	1.00	0.04	0.00	-	2.00	0.08
Debilidades									
D1. Plataforma virtual de compras limitada	0.04	2	0.08	1.00	0.04	1.00	0.04	0.00	-
D2. Poca difusión de valor nutricional	0.04	1	0.04	1.00	0.04	1.00	0.04	0.00	-
D3. Reducida participación en retail	0.06	1	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06
D4. Variedad limitada de productos	0.05	1	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
D5. No contar con plan estratégico	0.05	1	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05	1.00	0.05
D6. Capacidad financiera limitada	0.10	1	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
D7. Poca publicidad en redes y convencional	0.10	2	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
Total: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades			**4.08**		**3.18**		**1.76**		**3.05**

Nota. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.363), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education

Tabla 41.
Resumen de Estrategias y su CA

Estrategia	CA
1. Estrategia de Penetración de Mercado	4.08
2. Estrategia de Desarrollo de Mercado	3.18
3. Estrategia de Diversificación Relacionada	3.05
4. Estrategia de Desarrollo de Producto	1.76

Nota. Tomado de *Proceso Estratégico* (p.115), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson 2013 por Pearson Educación de Perú S.A.

Según lo analizado en la matriz MPEC para las estrategias alternativas que se consideraron, la estrategia que obtuvo mayor puntaje fue la de Penetración de mercado la cual permitirá a la empresa potenciar sus fortalezas y así reducir sus debilidades.

Tabla 42.
Descripción de la Estrategia Propuesta para Peruanica

Estrategia de Penetración de Mercado
Aumentar los canales de distribución y medios digitales: Buscar establecimientos que vendan productos relacionados. Asociación con personajes públicos, reconocidos, admirados que generen influencia en el público objetivo. Desarrollar alianzas entre empresas locales y comunidades para reducir costos. Definir procesos de producción que permitan responder a pedidos de volúmenes mayores. Aplicar la Transformación Digital al negocio y usar la tecnología para generar mayores ventas. Incrementar los medios de pago: Implementar la página web con una vinitra on-line y una plataforma de pagos.

Nota. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.369), por F. David, 2013, México, D.F., México: Prentice Hall. Copyright 2013 por Pearson Education

8.4 Descripción de Estrategia Seleccionada

Con los valores obtenidos en la matriz MPEC, se elige la estrategia de mayor Calificación (CA), siendo 4.08, la Estrategia de Penetración de Mercado, las actividades que se deben llevar a cabo para desarrollar la estrategia se detallan en la siguiente Tabla 43.

Tabla 43.
Resumen de Estrategias y su CA Resumen de Estrategias y su CA

Estrategia	CA
1. Estrategia de penetración de mercado, para incrementar la cuota en el mercado	4.08
2. Estrategia de desarrollo de mercado, para penetrar nuevos mercados con el mismo producto	3.18
3. Estrategia de diversificación relacionada , para tener mayor cobertura en el mercado actual	3.05
4. Estrategia de desarrollo de producto, para incrementar ventas atendiendo con más variedad de productos	1.76
5. Estrategia de Recorte de Gastos, para ser más eficiente en el uso de recursos incrementando rentabilidad	1.57
6. Estrategia de Liquidación vendiendo activos que genera flujo de caja	0.9

8.5 Descripción de Estrategia Contingente

El resultado de la matriz MPEC, resultó que la Estrategia de Penetración de Mercado que obtuvo el mayor puntaje con 4.08 en segundo lugar quedo la estrategia de desarrollo de Producto es aquella con segundo menor puntaje alcanzando 4.33 encontrándose que las oportunidades y fortalezas son altamente atractivas, como tener empleados comprometidos. Finalmente, al obtener que la estrategia de penetración de mercado fue la que obtuvo mayor puntaje se buscara incrementar la participación de mercado a través de mayores esfuerzos en la promoción del producto, lanzando campañas publicitarias para generar una mayor conciencia de marca o implementar promociones de corto plazo con fechas delimitadas. Adicionalmente, se podrá optar por retroalimentación por parte de los clientes por medio de encuestas via web, posterior a la compra del producto por medio de la plataforma web. Asimismo, utilizar herramientas de marketing digital y e–commerce asociados con personajes públicos, reconocidos, admirados y con influencia en el público objetivo. Finalmente, se buscará realizar alianzas con productos complementarios y proveedores clave, con los cuales se buscará establecer relaciones de largo plazo a través de acuerdos de cooperación estratégica para optimizar los costos de venta.

Capítulo IX: Implantación de la Estrategia

A continuación, se procederá a ejecutar el mapa de la estrategia, con las iniciativas, estrategias, objetivos, presupuesto y las fechas de ejecución.

9.1 Mapa de la Estrategia

La definición de un mapa estratégico según Chandler, 1962 son las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, que incluye la asignación de los recursos necesarios para el logro de los objetivos.

A continuación, se realizará un mapa estratégico en la cual se mostrará la partición de estrategias según:

Perspectiva Financiera, de Clientes de procesos y de aprendizaje y Crecimiento:

¿Qué quiero obtener? ▲	Finanzas	Rentabilidad			
		Estrategia de crecimiento		Estrategia de productividad	
¿Qué debo ofrecer? ▲	Cliente	↑ Propuesta Única de Valor ↑			
¿Qué debo hacer? ▲	Proceso Interno	↑ Operación	↑ Relación con el Cliente	↑ Innovación	↑ Regulación y Resp. Social
¿Qué debo tener? ▲	Aprendizaje	↑ Capital Humano ↑ ↑ Capital de información ↑ ↑ Capital de organización ↑			

Figura 21 Mapa Estratégico

Tomado de Balance Scorecard (p. 161), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

9.2 Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia

Peruanica tienen la responsabilidad de precisar los objetivos que desea lograr en cuanto a estrategia.

Los objetivos financieros permiten obtener la plantear un horizonte de trabajo donde se puede observar la sostenibilidad en ciertos momentos en los que la empresa atraviesa (Ver Figura 22).

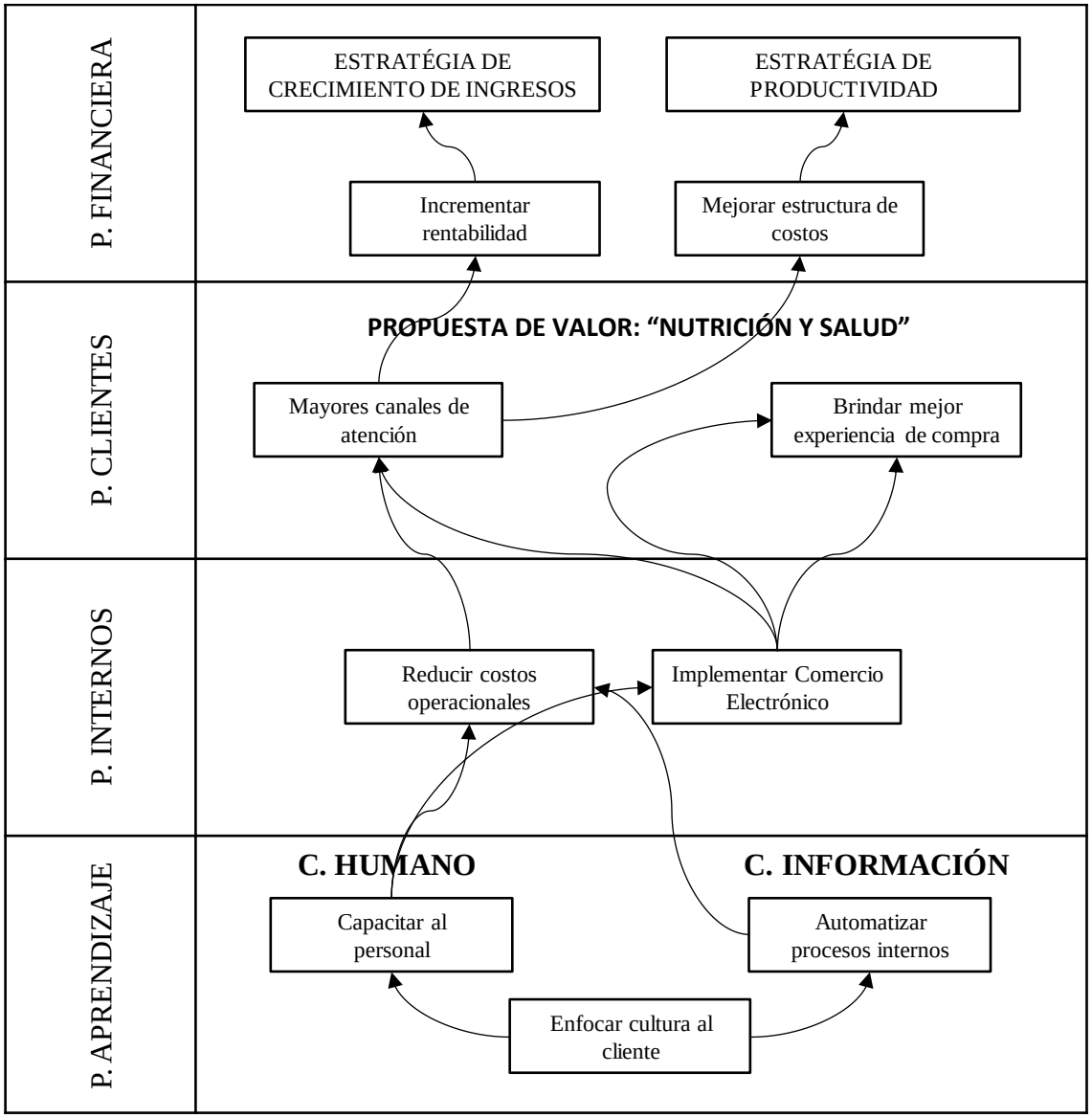


Figura 22 Mapa Estratégico de Peruanica

Tomado de Balance Scorecard (p. 181), por R. Kaplan y D. 1Norton, 2000, España: Harvard School Publishing Corporation. Copyright 2000 por Gestión 2000.

Los objetivos específicos de Peruanica deben estar bajo la metodología inteligente que incluye los siguientes lineamientos:

- Específico
- Medible
- Alcanzable

- Realista
- A tiempo

A continuación, se muestra la Tabla 44, que resume los lineamientos mencionados líneas arriba.

Tabla 44.
Objetivos Específicos de Peruanica

Objetivos estratégicos	
Hacer la empresa rentable en el 2023	Generar utilidad neta del negocio
Incrementar las ventas totales en 13% anuales	Incrementar las ventas en tiendas Bio.
Incrementar el gasto en Marketing Digital y merchndising para clientes	Incrementar alianzas con canales comerciales, Bioferias y canales digitales.
Mejorar la experiencia de compra vía web	Articular mejor el diseño de la página web
Reducir gastos en distribución	Realizar alianzas con courriers , implementar plan estratégico
Incrementar ventas por canales digitales en 20% de las ventas totales	Incrementar plataforma e-commerce al 2020 y alinear perfiles de vendedores
Lograr que el personal reciba una capacitación sobre nutrición y elaboración de productos orgánicos	Alianzas con la U.Científica del Sur

Nota. Adaptado de The Balance Scorecard (p. 161), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard Business School. Copyrigth 2000 por Gestión 2000.

9.3 Indicadores para cada uno de los Objetivos Específicos

Para cada uno de los indicadores de Peruanica se utilizará una herramienta para su medición la cual será el Balance Score Card (BSC). Está herramienta de gestión permite tener el control sobre los factores relevantes de la gestión relacionando los objetivos con acciones concretas.

A continuación, se procederá a realizar una tabla con los indicadores de productividad, perspectiva del cliente y perspectiva financiera (Ver Tabla 45).

Tabla 45.

Indicadores Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje

	Objetivos estratégicos	Objetivos especificos	Indicadores
Financiera	Hacer la empresa rentable en el 2023	Generar utilidad neta del negocio	%Utilidad Neta
	Incrementar las ventas totales en 13% anuales	Incrementar las ventas en tiendas Bio.	Ventas en Lima Metropolitana
Cliente	Incrementar el gasto en Marketing Digital y merchandising para clientes	Incrementar alianzas con canales comerciales, Bioferias y canales digitales.	Ampliar la cantidad de canales de distribución
	Mejorar la experiencia de compra vía web	Articular mejor el diseño de la página web	N° de visitas y compras web
Interno	Reducir gastos en distribución	Realizar alianzas con courriers	% de reducción en gastos de distribución
	Incrementar ventas por canales digitales en 20% de las ventas totales	Incrementar plataforma e-commerce al 2020	Cantidad de ventas por e-commerce vs año anterior
Aprendizaje	Lograr que el personal reciba una capacitación sobre nutrición y elaboración de productos orgánicos	Alianzas con la U.Científica del Sur	Porcentaje de personal capacitado

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 161), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard Business School. Copyrigth 2000 por Gestión 2000.

9.4 Metas para cada uno de los Objetivos Específicos

Las metas financieras deben expresarse en términos cuantitativos – monetarios para que puedan complementarse con las estrategias y premisas indicadas al inicio de la operación. Las metas que debe incluir Peruanica deben ser alcanzables por los gerentes.

Adicionalmente, los objetivos según el BSC traducen la estrategia en objetivos relacionados, los cuales son medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear las decisiones de los directivos de los miembros de la organización. (Fernandez, 2001) (p.34) Dentro de los ejemplos de objetivos estratégicos que promueve el BSC son:

- Perspectiva Financiera

  Crecimiento de ventas

Mantener y/o incrementar la rentabilidad

- Perspectiva cliente

  Fidelizar clientes rentables

  Penetrar en nuevos canales

  Incrementar ventas de nuevos productos

  Mejorar la satisfacción del cliente

- Perspectiva Interna

  Captar nuevos clientes

  Aumentar la calidad de servicio

  Intensificar imagen de la marca

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

  Incrementar las capacidades y habilidades del personal

  Buscar comunicaciones más fluidas con el personal

  Adaptar la tecnología

9.5 Iniciativas

Fernandez, (2001) indica que las iniciativas estratégicas del balance score card hacen referencia a las acciones en las que la organización en este caso Peruanica se debe centrar para la consecución de los objetivos estratégicos, es decir las iniciativas deben priorizarse en función de los objetivos estratégicos. Con ello, se debe tener una adecuada fecundación estratégica la cual incluya la misión, visión, desafíos y oportunidades. Dichas iniciativas deben incluir una adecuada definición de responsabilidades a seleccionarlas y a proporcionar a los inversionistas una adecuada fuente de financiación.

En la tabla 46 se presentan las iniciativas que se sugieren realizar como parte de la implementación de las estrategias. Estas iniciativas se elaboraron con apoyo de la información brindada por el Gerente General. En el aspecto financiero, se necesita incrementar las ventas en tiendas especializadas y/o “Bio”. Desde la perspectiva del cliente, se implementará una plataforma de compras virtual, de igual manera se buscará alianzas estratégicas que permitan ampliar la cantidad de canales de distribución. Desde la perspectiva interna, es importante reducir costos, desarrollando alianzas con couriers que permitan reducir el gasto de distribución. Finalmente se debe realizar una capacitación al personal para que haga conocimiento de los atributos y el beneficio a la salud que ofrece un producto orgánico como el nuestro.

Tabla 46.

Metas de Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje

	Objetivos estratégicos	Objetivos especificos	Indicadores	Año	Meta
Financiera	Hacer la empresa rentable en el 2023	Generar utilidad neta del negocio	%Utilidad Neta	2020	10%
				2021	15%
				2022	20%
				2023	25%
	Incrementar las ventas totales en 13% anuales	Incrementar las ventas en tiendas Bio.	Ventas en Lima Metropolitana	2020	3%
				2021	6%
				2022	9%
				2023	13%
Cliente	Incrementar el gasto en Marketing Digital y merchandising para clientes	Incrementar alianzas con canales comerciales, Bioferias y canales digitales.	Ampliar la cantidad de canales de distribución	2020	2%
				2021	5%
				2022	10%
				2023	15%
	Mejorar la experiencia de compra vía web	Articular mejor el diseño de la página web	N° de visitas y compras web	2020	5%
				2021	10%
				2022	15%
				2023	20%
Interno	Reducir gastos en distribución	Realizar alianzas con courriers	% de reducción en gastos de distribución	2020	1%
				2021	1%
				2022	2%
				2023	3%
	Incrementar ventas por canales digitales en 20% de las ventas totales	Incrementar plataforma e-commerce al 2020	Cantidad de ventas por e-commerce vs año anterior	2020	5%
				2021	10%
				2022	15%
				2023	20%
Aprendizaje	Lograr que el personal reciba una capacitación sobre nutrición y elaboración de productos orgánicos	Alianzas con la U.Científica del Sur	Porcentaje de personal capacitado	2020	25%
				2021	50%
				2022	75%
				2023	100%

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 161), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard Business School. Copyrigth 2000 por Gestión 2000.

Tabla 47.

Iniciativas de Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje

	Objetivos estratégicos	Objetivos especificos	Indicadores	Año	Meta	Iniciativa
Financiera	Hacer la empresa rentable en el 2023	Generar utilidad neta del negocio	%Utilidad Neta	2020	10%	Acrecentar los ingresos
				2021	15%	Disminuir gastos
				2022	20%	
				2023	25%	
	Incrementar las ventas totales en 13% anuales	Incrementar las ventas en tiendas Bio.	Ventas en Lima Metropolitana	2020	3%	Examinar / analizar la demanada Lima Metropolitana
				2021	6%	
				2022	9%	Participación de Ferias
				2023	13%	
Cliente	Incrementar el gasto en Marketing Digital y merchandising para clientes	Incrementar alianzas con canales comerciales, Bioferias y canales digitales.	Ampliar la cantidad de canales de distribución	2020	2%	
				2021	5%	Intervención en ferias
				2022	10%	Visitas a empresas /
				2023	15%	casas de productos Bio
	Mejorar la experiencia de compra vía web	Articular mejor el diseño de la página web	N° de visitas y compras web	2020	5%	
				2021	10%	
				2022	15%	Analizar a los clientes que comprar vía Web
				2023	20%	Re - Diseñar web
Interno	Reducir gastos en distribución	Realizar alianzas con courriers	% de reducción en gastos de distribución	2020	1%	Agendar reuniones con empresas masivas de corrier desarrollando redes de negociación.
				2021	1%	
				2022	2%	
				2023	3%	
	Incrementar ventas por canales digitales en 20% de las ventas totales	Incrementar plataforma e-commerce al 2020	Cantidad de ventas por e-commerce vs año anterior	2020	5%	
				2021	10%	Realizar encuentas web luego de cada venta
				2022	15%	Delimitar promociones vía web
				2023	20%	Re Diseñar web amigable para cliente
Aprendizaje	Lograr que el personal reciba una capacitación sobre nutrición y elaboración de productos orgánicos	Alianzas con la U.Científica del Sur	Porcentaje de personal capacitado	2020	25%	Habilitar opciones web para la capacitación
				2021	50%	
				2022	75%	
				2023	100%	

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 216), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard Business School. Copyrigth 2000 por Gestión 2000.

9.6 Responsable de cada de una de las Iniciativas

En la siguiente tabla se procede a mencionar cada iniciativa y a los responsables de cada proceso. Esta distribución de tareas ha sido revisada por el Gerente General de acuerdo a las habilidades de cada uno de tal manera que el rol de funciones está determinado con el perfil de cada trabajador.

9.7 Presupuesto de cada una de las Iniciativas

En la tabla correspondiente al punto 9.7 se procede a establecer los periodos de cada iniciativa, responsables y los presupuesto para la ejecución. Los resultados fueron obtenidos en base a lo que las empresas del rubro ofrecen y a los importes de los servicios cobran (Ver Tabla 50, Tabla 51). En las siguientes tablas se muestra el detalle de los costos por actividad y por iniciativa. Con ello, se disponen estrategias para poder pagar los costos.

9.8 Cronograma de cada una de las Iniciativas

En el cronograma se presentan los proyectos que se llevaran a cabo de cada año para Peruanica del 2019 al 2023.

Tabla 48.
Responsables de Cada Iniciativa de Perspectiva Financiera y Clientes para Peruanica

Objetivos Específicos de Peruanica

	Objetivos estratégicos	Objetivos especificos	Indicadores	Año	Meta	Iniciativa
Financiera	La utilidad neta de la empresa debe ser mayor al 25% en el 2023	Generar utilidad neta del negocio	%Utilidad Neta	2020	10%	Acrecentar los ingresos
				2021	15%	Disminuir gastos
				2022	20%	
				2023	25%	
	Incrementar las ventas totales en 13% al 2023	Incrementar las ventas en tiendas Bio.	Ventas en Lima Metropolitana	2020	3%	Examinar / analizar la
				2021	6%	demanada Lima Metropolitana
				2022	9%	Participación de Ferias
				2023	13%	
Cliente	Incrementar el gasto en Marketing Digital y merchandising para clientes hasta 15% hacia el 2023	Incrementar alianzas con canales comerciales, Bioferias y canales digitales.	Ampliar la cantidad de canales de distribución	2020	2%	
				2021	5%	Intervención en ferias
				2022	10%	Visitas a empresas /
				2023	15%	casas de productos Bio

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 216), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard Business School. Copyrigth 2000 por Gestión 2000.

En la Tabla 48, se indica los responsables de cada iniciativa junto con las metas por año, con ello se permite esquematizar todos los objetivos estratégicos y específicos.

Tabla 49.
Responsables de Cada Iniciativa de Perspectiva Interna y Aprendizaje

Interno	Optimizar gastos en distribución,no mayores al 3% al 2023	Realizar alianzas con courriers	% de reducción en gastos de distribución	2020	1%	Agendar reuniones con empresas masivas	G.General
				2021	1%	de corrier desarrollando redes de	
				2022	2%	negociación.	
				2023	3%		
	Incrementar ventas por canales digitales en 20% de las ventas totales al 2023	Incrementar plataforma e-commerce al 2020	Cantidad de ventas por e-commerce vs año anterior	2020	5%	Realizar encuentas web luego de cada venta	G.General
				2021	10%		
				2022	15%	Delimitar promociones vía web	G.General
				2023	20%	Re Diseñar web amigable	G.General
Aprendizaje	Lograr que al 2023 el 100% del personal reciba una capacitación sobre nutrición y elaboración de productos orgánicos mejorando el perfil de los vendedores	Alianzas con la U.Científica del Sur	Porcentaje de personal capacitado	2020	25%	Habilitar opciones web para la capacitación de todo el personal para directivos y fuerza de ventas	Jefe de Operaciones
				2021	50%		
				2022	75%		
				2023	100%		

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p. 216), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard Business School. Copyrigth 2000 por Gestión 2000.

En la tabla 49 se muestran las iniciativas internas y de aprendizaje que permiten visualizar el compromiso de Peruanica con la capacitación de su personal lo que llevara a un mayor compromiso por parte de los trabajadores que finalmente se reflejara en mayores ventas logrando en objetivo de la empresa.

Tabla 50.

Presupuesto de Cada Iniciativa de Perspectiva Financiera y Clientes para Peruanica

	Objetivos estratégicos	Objetivos especificos	Indicadores	Año	Meta	Iniciativa	Responsable	2020	2021	2022
Financiera	Utilidad neta de la empresa debe ser mayor a 25% en el 2023	Generar utilidad neta del negocio	%Utilidad Neta	2020	>10%	Acrecentar los ingresos	G.General	550*9=4950	550*9=4950	550*9=4950
				2021	>15%	Disminuir gastos		300*6=1800	300*6=1800	300*6=1800
				2022	>20%					
				2023	>25%					
	Incrementar las ventas totales en 13% al 2023	Incrementar las ventas en tiendas Bio.	Ventas en Lima Metropolitana	2020	>5%	Examinar / analizar la				
				2021	>10%	demanda Lima Metropolitana	J. Operaciones	10*10*12=1200	10*10*12=1200	10*10*12=1200
				2022	>20%	Participación de Ferias	J. Operaciones			
				2023	>25%					
							TOTAL	7,950	7,950	7,950
Cliente	Incrementar el gasto en Marketing Digital y merchandising para clientes hasta 20% hacia el 2023	Incrementar alianzas con canales comerciales, Bioferias y canales digitales.	Ampliar la cantidad de canales de distribución	2020	>5%					
				2021	>10%	Intervención en ferias	J. Operaciones	2,500	2,500	2,500
				2022	>15%	Visitas a empresas /				
				2023	>20%	casas de productos Bio				
	Mejorar la experiencia de compra vía web, compras por web mayores al 30% en el 2023	Articular mejor el diseño de la página web	N° de visitas y compras web	2020	>20%					
				2021	>25%	Analizar a los clientes que comprar vía Web				
				2022	>30%		G.General	1,550	1,550	1,550
				2023	>30%	Re - Diseñar web				
							TOTAL	4,050	4,050	4,050

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p.216), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard Business School. Copyright 2000 por Gestión 2000.

En la tabla 50, se cuantifican las iniciativas financieras y de clientes proyectando los objetivos específicos hasta el 2023. Obteniendo que para cada año se tendrá un gasto de S/.7,950 para que impacte en la generación de Utilidad Neta dentro de las tiendas Bio donde se tienen presencia. Los S/. 4,950 que se muestran a lo largo del año corresponden a la acción de contratación de un influencer que apoye en medios digitales el consumo / compra del producto, el cual se explica con detalle en la Tabla. 52 en *Detalle de Costos de Iniciativas Financieras*

Adicionalmente, se tendrá un gasto de S/.4,050 para ampliar la cantidad de canales de distribución por medio de intervención en ferias, tiendas Bio y para articular mejor el diseño de web.

Tabla 51.

Presupuesto de Cada Iniciativa de Perspectiva Interna y Aprendizaje para Peruanica

	Objetivos estratégicos	Objetivos especificos	Indicadores	Año	Meta	Iniciativa	Responsable	2020	2021	2022	2023
Interno	Optimizar costos de distribución, no mayores al 3% al 2023	Realizar alianzas con courriers	% de reducción en gastos de distribución	2020	<=1%	Agendar reuniones con empresas masivas de corrier desarrollando redes de negociación.	G.General				
				2021	<=1%						
				2022	<=2%						
				2023	<=3%						
	Compras por web mayores al 30% en el 2023	Incrementar plataforma e-commerce al 2020	Cantidad de ventas por e-commerce vs año anterior	2020	>20%						
				2021	>25%	Realizar encuentas web luego de cada venta	G.General	2,000			
				2022	>30%	Delimitar promociones vía web	G.General	2,000			
				2023	>30%	Re Diseñar web amigable para cliente	G.General				
							TOTAL	4,000	-	-	-
Aprendizaje	Lograr que el 100% personal reciba una capacitación sobre nutrición y elaboración de productos orgánicos al 2023	Alianzas con la Universidad Científica del Sur	Porcentaje de personal capacitado	2020	>25%	Habilitar opciones web para la capacitación de todo el personal para directivos y fuerza de ventas.	J. Operaciones	3,000			
				2021	>50%						
				2022	>75%						
				2023	1						
							TOTAL	3,000	-	-	-

Nota. Adaptado de *The Balance Scorecard* (p.216), por R. Kaplan y D. Norton, 2000, España: Harvard Business School. Copyright 2000 por Gestión 2000.

En la tabla 51, se muestra las iniciativas de aprendizaje enfocadas a iniciativas de expansión las cuales se enfocaran considerando el gasto actual y las eficiencias que estas se pueden hallar para reducir gastos en distribución (ventas vía web) y en la delimitación de promociones por ejemplo. Asimismo, se encuentra el presupuesto de capacitación el cual será de S/. 3,000 para el año 2020.

Tabla 52.
Detalle de Costos de Iniciativas Financieras

Iniciativas Financieras	Descripción de las Inicativas	2020	2021	2022	2023
Aumentar Ingresos	Contratación de Influencer	550*9=4950	550*9=4950	550*9=4950	550*9=4950
	Asociación con personajes reconocidos				
	Ampliar fuerza de ventas	300*6=1800	300*6=1800	300*6=1800	300*6=1800
	Buscar socios estrategicos				
	Añadir productos				
	Atención permanente al clientes				
	Definir producto bandera				
Reducción de costos	Eliminar o reducir productos de baja demanda				
	Colocar productos sustitutos				
	Re negociar costos con proveedores				
Analizar la demanda del consumidor	Evaluar las ventas del año y realizar la proyección de ventas para el siguiente año				
	Evaluar compras del año anterior de clientes				
	Analizar puntos de venta con mayor rotación				
Ingresos a nuevos puntos de venta	Envio de muestras a retail - tiendas Bio	10*10*12=1200	10*10*12=1200	10*10*12=1200	10*10*12=1200

En la tabla 52, se muestran las iniciativas financieras junto con la descripción de estas cuantificadas por periodos. Entre una de las iniciativas que tiene Peruanica está el uso de influencer’s para aumentar los ingresos debido que este tipo de publicidad en redes cada vez tienen más llegada al público, teniendo en cuenta que es un producto nuevo es necesario tener presencia en canales no convencionales .

Tabla 53.
Detalle de Costos de Iniciativas Cliente

Inciativas Cliente	Descripción de las Inicativas	2020	2021	2022	2023
Participación en puntos de venta con mayor afluencia de público que se ajusta al ppto de la empresa	Negociar tarifas de ingresos a la feria Seleccionar ferias de mayor concurrencia Seguir con la certificación de productos Organicos Buscar alianzas con competidores para ingreso a ferias				
Ofrecer productos a Retails	Seguir trabajando con la agencia SED de publicidad Actualizar el portafolio de productos	1,550	1,550	1,550	1,550
Reducción de costos	Establecer Bonos a vendedores por ingreso a Retails Negociar créditos a máximo 60 días Re negociar costos con proveedores				
Atención a Clientes consumidor	Dar seguimiento a la experiencia del cliente en compra por medio de encuestas web Realizar encuestas de satisfacción mensuales con ratios de cumplimiento.				
Definir promciones para incentivar al cliente para compra web	Implementar campañas para incentivar ventas online Dar descuento a los clientes fidelizados para que usen la plataforma on-line				
Diseñar merchandising de marca	Crear Merchandising para recordación de marca y publicidad como shakers para publico de gimnasio	2,500	2,500	2,500	2,500

Tabla 54.
Detalle de Costos de Iniciativas Internas

Inciativas Internas	Descripción de las Inicativas	2020	2021	2022	2023
Negociación con proveedores	Trabajar con asociaciones de agricultores que tengan certificación orgánica				
	Manejar un ptto y cronograma de compras por volumen de venta				
Establecer cronograma de compras	Tener un cronograma de compras , cuando la maca este en temporada para reducir costos				
Ofrecer productos a Retails	Afiliarse a Pago autimatico para dar facilidad de pago a clientes medianos y pequeños.				
Web	Impulsar compras on line				
	Rediseñar web	1,000			1,000
Ofertas on - line	Crear portafolio de productos de baja demanda que tengan mayores descuento vía web				
	Analizar las ventas obtenidas con descuento ratios de cumplimiento.				
Pagos via Web	Habilitar la plataforma con opción " carrito de compras " con tarjetas asociadas como visa, mastercard.	3,000			

Tabla 55.

Detalle de Costos de Iniciativas de Aprendizaje

Inciativas Aprendizaje	Descripción de las Inicativas	2020	2021	2022	2023
Capacitar al personal de Perunica	Capacitar al personal , en conocimientos de productos organicos y nutrición. Con ello, se podrá realizar una evaluación de competencias para identificar las debilidades y fortalezas del personal de Peruanica.	3,000			

Tabla 56.

Presupuesto Total de las Iniciativas para Peruanica

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Responsable	2020	2021	2022	2023
Financiera	Generar rentabilidad	Gerente General	7,950	7,950	7,950	7,950
	Incrementar ventas	Jefe de Operaciones				
Cliente	Marketing digital	Gerente General	4,050	4,050	4,050	4,050
	Mejorar experiencia de compra	Jefe de Operaciones				
Interno	Reducir gastos de distribución	Gerente General	4,000			1,000
	Incrementar ventas online					
Aprendizaje	Capacitar al personal sobre nutrición	Jefe de Operaciones	3,000			
			19,000	12,000	12,000	13,000

Tabla 57.

Cronograma 2020 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Financiera Propuestas para Peruanica

Iniciativa	Responsable	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Jul-20	Oct-20	Dic-20
Aumentar ingresos	G.General	Campañas de Verano por medio de instagram	Publicidad en redes con Influencers	Presencia en ferias del Sur	Campañas por Fiestas Patrias	Campañas por Halloween	
Disminuir gastos	G.General	Reconocer productos de baja demanda	Realizar cronograma de compras			Re negociar Tarifas	Ev. Desempeño
Demanda Cliente	J.Operaciones	Ev.compras de periodo según req. de cliente		Ev. Ferias con más rotación para inventario			

Tabla 58.

Cronograma 2021 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Financiera Propuestas para Peruanica

Iniciativa	Responsable	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Jul-21	Oct-21	Dic-21
Aumentar ingresos	G.General	Planificar campaña anual	Publicidad en redes con Influencers de imagen	Presencia en ferias Lima Metropolitana	Campañas por Fiestas Patrias	Campañas por Halloween	
Disminuir gastos	G.General	Mantener control de compras a precio competitivo	Realizar cronograma de compras anuales			Re negociar Tarifa	Ev. Desempeño
Demanda Cliente	J.Operaciones	Ev.compras de periodo según req. de cliente		Ev. Ferias con más rotación para invierno			

Tabla 59.

Cronograma 2022 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Financiera Propuestas para Peruanica

Iniciativa	Responsable	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Jul-22	Oct-22	Dic-22
Aumentar ingresos	G.General	Ev. Ingresos obtenido periodo anterior	Publicidad en redes y televisión	Presencia en ferias del Sur	Campañas por Fiestas Patrias	Campañas por Halloween	Campaña Navideña
Disminuir gastos	G.General	Reconocer productos de baja demanda	Realizar cronograma de compras			Re negociar Tarifas	Ev. Desempeño
Demanda Cliente	J.Operaciones	Ev.compras de periodo		Ev. Ferias con más rotación para prox. Meses			

Tabla 60.

Cronograma 2023 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Financiera Propuestas para Peruanica

Iniciativa	Responsable	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Jul-23	Oct-23
Aumentar ingresos	G.General	Analizar Ingresos obtenidos en años anteriores en nuevos canales.	Re invertir en web. Imagen, merchandising		Ampliar publicidad radial	
Disminuir gastos	G.General		Realizar cronograma de compras Cerrar tarifas a LP			
Demanda Cliente	J.Operaciones	Ev.compras de periodo		Asistir a feria SIAL y expoferia - ADEX		

Tabla 61.

Cronograma 2020 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Clientes Propuestas para Peruanica

Iniciativa	Responsable	Ene-20	Feb-20	Oct-20	Dic-20
Participación en puntos de venta con mayor afluencia	G.General J.Operaciones	Firmar alianzas con los organizadores de ferias más grandes	Firmar alianzas con los organizadores de ferias más grandes. 2do semestre del año.		
Ofrecer productos a Retails	J.Operaciones	Listar empresas serias y confiables para futuros canales	Acuerdo con sed para establecer imagen en paneles, banner, pancartas	Portafolio para campaña navideña	Establecer bonos por ventas a vendedores , impulsadoras.
Reducción de costos	Cronograma de descuentos para clientes				
Atención a Clientes Consumidor	Vendedores J.Operaciones	Instaurar reglamento / procedimiento de ventas y atención			Evaluar desempeño vendedores
Definir promciones para incentivar al cliente para compra web	G.General	Implementar promociones	Establecer nuevos medios de pago		Implementar promociones solo por Diciembre
Diseñar merchandising de marca	G.General	Cerrar tarifas con agencia publicitaria			

Tabla 62.

Cronograma 2021 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Clientes Propuestas para Peruanica

Iniciativa	Responsable	Ene-21	Feb-21	Oct-21	Dic-21
Participación en puntos de venta con mayor afluencia	G.General J.Operaciones	Seleccionar ferias con mayor rotación de productos y más visitadas		Seleccionar ferias con mayor rotación de productos y más visitadas	
Ofrecer productos a Retails	J.Operaciones	Obtener rentabilidad con supermercados más rentables			
Reducción de costos	Cronograma de descuentos para clientes				
Atención a Clientes Consumidor	J.Operaciones	Actualizar metas y bonos para el año			Evaluar desempeño vendedores
Definir promciones para incentivar al cliente para la compra web	G.General	Implementar promociones	Establecer nuevos medios de pago		Implementar promociones solo por Diciembre
Diseñar merchandising de marca	G.General	Cerrar tarifas con agencia publicitaria			

Tabla 63.

Cronograma 2022 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Clientes Propuestas para Peruanica

Iniciativa	Responsable	Ene-22	Feb-22	Oct-22	Dic-22
Participación en puntos de venta con mayor afluencia	G.General J.Operaciones	Seleccionar ferias con mayor rotación de productos y más visitadas		Seleccionar ferias con mayor rotación de productos y más visitadas	
Ofrecer productos a Retails	J.Operaciones	Lograr ser único proveedor en cadenas de supermercado			
Reducción de costos	Cronograma de descuentos para clientes				
Atención a Clientes Consumidor	J.Operaciones	Reducir atenciones front door			Evaluar desempeño vendedores
Definir promciones para incentivar al cliente para la compra web	G.General	Implementar promociones	Establecer nuevos medios de pago		Implementar promociones solo por Diciembre
Diseñar merchandising de marca	G.General	Cerrar tarifas con agencia publicitaria para 2022			

Tabla 64.

Cronograma 2023 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Clientes Propuestas para Peruanica

Iniciativa	Responsable	Ene-23	Feb-23	Oct-23	Dic-23
Participación en puntos de venta con mayor afluencia	G.General J.Operaciones	Continuar con la activa participacion en ferias			Evaluar desempeño de acciones
Ofrecer productos a Retails	J.Operaciones	Cambio de publicidad en principales comercios	Crear portal exclusivo para proveedores y clientes VIP		
Reducción de costos	Cronograma de descuentos para clientes				
Atención a Clientes Consumidor	J.Operaciones	Reducir atenciones front door			Evaluar desempeño vendedores
Definir promciones para incentivar al cliente para la compra web	G.General	Implementar promociones	Establecer nuevos medios de pago		Implementar promociones solo por Diciembre
Diseñar merchandising de marca	G.General	Medir impactos de recordación de marca			

Tabla 65.

Cronograma 2020 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Interna Propuesta para Peruanica

Inciativa	Responsable	Ene-20	Mar-20	Jul-20	Dic-20
Negociación con proveedores	G.General	Negociar mejores tarifas en MP con proveedores			Evaluar resultado de las acciones
Establecer cronograma de compras	G.General	Fijar fechas con Compras			Evaluar resultado de las acciones
Ofrecer productos a Retails	J.Operaciones / G.General	Revisar Flujo de caja			
Web	Secretaria	Rediseñar web			
Ofertas on - line	J.Operaciones / G.General		Evaluar producto de bajo costo y ofrecer descuento	Afiliarse con empresas de medio de pago visa/mastercard	Evaluar resultado de las acciones
Pagos via Web	Habilitar plataforma web para pedidos on-line				

Tabla 66.

Cronograma 2021 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Interna Propuesta para Peruanica

Inciativa	Responsable	Ene-21	Mar-21	Jul-21	Dic-21
Negociación con proveedores	G.General	Negociar mejores tarifas en MP con proveedores		Evaluar tarifas con otros proveedores- estacionalidad	Evaluar resultado de las acciones
Establecer cronograma de compras	G.General	Analizar las preferencias de compras de los clientes			Evaluar resultado de las acciones
Ofrecer productos a Retails	J.Operaciones / G.General				
Web	Secretaria	Actualizar web y asociarla con redes sociales de clientes			
Ofertas on - line	J.Operaciones / G.General	Actualizar ofertas on - line en productos de bajo costo			Analizar resultados de la acción
Pagos via Web	Habilitar plataforma web para pedidos on-line				

Tabla 67.

Cronograma 2022 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Interna Propuesta para Peruanica

Inciativa	Responsable	Ene-22	Mar-22	Jul-22	Dic-22
Negociación con proveedores	G.General	Negociar mejores tarifas en MP con proveedores		Medir ticket promedio del cliente	Evaluar resultado de las acciones
Establecer cronograma de compras	G.General	Analizar las preferencias de compras de los clientes por medio de CRM			Evaluar resultado de las acciones
Ofrecer productos a Retails	J.Operaciones / G.General				
Web	Secretaria	Actualizar web y asociarla con redes sociales de clientes			
Ofertas on - line	J.Operaciones / G.General	Actualizar ofertas on - line en productos de bajo costo			Analizar resultados de la acción
Pagos via Web	Habilitar plataforma web para pedidos on-line				

Tabla 68.

Cronograma 2022 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Interna Propuesta para Peruanica

Inciativa	Responsable	Ene-23	Mar-23	Jul-23	Dic-23
Negociación con proveedores	G.General	Negociar mejores tarifas en MP con proveedores			Evaluar resultado de las acciones
Establecer cronograma de compras	G.General	Analizar las preferencias de compras de los clientes por medio de CRM			Evaluar resultado de las acciones
Ofrecer productos a Retails	J.Operaciones / G.General				
Web	Secretaria	Actualizar web y asociarla con redes sociales de clientes			
Ofertas on - line	J.Operaciones / G.General	Actualizar ofertas on - line en productos de bajo costo			Analizar resultados de la acción
Pagos via Web	Habilitar plataforma web para pedidos on-line				

Tabla 69.

Cronograma 2020 de Cada Iniciativa y sus Responsables de la Perspectiva Aprendizaje Propuesta para Peruanica

Inciativa	Responsable	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Jul-20	Ene-22
Capacitar al personal de Peruanica	G.General	Actualizar fichas personales de cada trabajador	Validar competencias del personal	Definir las capacidades de c/trabajador poniendo mayor enfoque a sus habilidades	Realizar Capacitación a todo el personal en mercado agrícola (bio) y nutrición	Actualizar mediante un exámen de conocimiento de productos y competencia

Capítulo X: Evaluación

Este capítulo presenta el análisis de los datos financieros históricos de la empresa, los datos se ha tenido que elaborar en función a la información brindada por la Gerencia General.

10.1 Evaluación Cualitativa

Teniendo en cuenta la información de los años 2015 al 2017, los ingresos han sido menores a los esperados por la Gerencia; sin embargo, existe rentabilidad y el crecimiento en el sector, es por eso que se busca lograr ese crecimiento para Peruanica

10.1.1 Criterios de Evaluación

Existen criterios que permiten evaluar las estrategias a implementar. En 2015, D'Alessio indicó que se debe usar la Matriz Rumelt para realizar una correcta evaluación, esta matriz, tiene 4 principales criterios: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad.

10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios

Se debe analizar cada estrategia seleccionada aplicando la Matriz Rumlet teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Se analizan las estrategias de la matriz MCPE
- Se evalúa cada estrategia de acuerdo a los 4 criterios mencionados anteriormente.
- Se seleccionan sólo las estrategias que cumplan con los 4 criterios

Tabla 70.

Matriz de Rumelt

Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Estrategia de penetración de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia de desarrollo de mercado	Si	Si	Si	Si	Si
Estrategia de diversificación relacionada	Si	No	Si	Si	No
Estrategia de desarrollo de producto	Si	No	Si	No	No

Nota. Tomado de *Proceso Estratégico* (p.305), por F. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson 2013 por Pearson Educación de Perús S.A.

De acuerdo a la evaluación de las estrategias a través de la Matriz de Rumelt, se tiene que las estrategias de penetración de mercado y de desarrollo de mercado se aceptan por

cumplir con los criterios. Se considerará la penetración de mercado como la estrategia principal y el desarrollo de mercado será designada como estrategia de contingencia.

10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia

Después del análisis realizado en la Matriz de Rumelt, se toma en cuenta las estrategias seleccionadas y se elaboran, proyectan y analizan los estados financieros de la situación actual y la nueva estrategia, don el fin de mostrar un resultado cuantificable de la estrategia y acciones a aplicar.

10.2.1 Proyección de estados financieros

Con la información obtenida de Peruanica y teniendo en cuenta la tendencia que ha presentado los ingresos y egresos, se han proyectado los estados financieros para los siguientes cuatro años. Es importante que la tasa de crecimiento de las ventas de los últimos años ha sido entre 1% y 5%, sin embargo, la implementación de la estrategia, reflejaría un incremento anual en ventas superior al 15%, así como un utilidad promedio superior al 10%.

Tabla 71.

Estado de Resultados Proyectado – Situación Actual

Expresado en Soles (S/.)	2020	2021	2022	2023
VENTAS	543,745.06	570,932.32	599,478.93	629,452.88
COSTO DE VENTAS	-387,167.46	-407,008.68	-431,389.37	-452,958.84
Utilidad Bruta	158,597.61	165,944.64	170,111.56	178,517.04
GASTOS OPERATIVOS				
Administración	-52,270.52	-52,270.52	-52,270.52	-52,270.52
Ventas	-30,314.13	-30,314.13	-30,314.13	-30,314.13
Otros gastos	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00
	-84,384.65	-84,384.65	-84,384.65	-84,384.65
Utilidad de Operación	74,212.95	81,559.98	85,726.91	94,132.39
OTROS INGRESOS (GASTOS):				
Financieros, neto	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de IR	74,212.95	81,559.98	85,726.91	94,132.39
IMPUESTO A LA RENTA	-4,875.70	-5,610.40	-6,027.09	-7,974.53
Utilidad neta	69,337.26	75,949.59	79,699.82	86,157.85

Tabla 72.

Balance General Proyectado – Situación Actual

ACTIVO	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalente de efectivo	277,498.02	368,372.93	460,791.57	551,781.15
Cuentas por cobrar:				
Comerciales, neto PCD	63,134.74	74,448.52	88,007.95	109,495.59
Existencias	40,500.00	40,500.00	40,500.00	40,500.00
Gastos contratados por anticipados	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	384,072.76	486,261.45	592,239.52	704,716.74
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	140,000.00	115,000.00	90,000.00	65,000.00
Intangibles, neto	2,280.00	1,824.00	1,368.00	912.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	142,280.00	116,824.00	91,368.00	65,912.00
TOTAL ACTIVO	526,352.76	603,085.45	683,607.52	770,628.74

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2020	2021	2022	2023
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones financieras	110,296.96	110,296.96	110,296.96	110,296.96
Cuentas por pagar comerciales	15,662.00	16,445.10	17,267.36	18,130.72
Otras cuentas por pagar	2,195.00	2,195.00	2,195.00	2,195.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	128,153.96	128,937.06	129,759.31	130,622.68
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones financieras a largo plazo	53,898.30	53,898.30	53,898.30	53,898.30
TOTAL PASIVO	182,052.26	182,835.36	183,657.61	184,520.98
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	92,895.00	92,895.00	92,895.00	92,895.00
Resultados acumulados	251,405.50	327,355.09	407,054.91	493,212.76
TOTAL PATRIMONIO NETO	344,300.50	420,250.09	499,949.91	586,107.76
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	526,352.76	603,085.45	683,607.52	770,628.74

Tabla 73.

Flujo de Efectivo Proyectado– Situación Actual

	2020	2021	2022	2023
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Cobranza a clientes	521,995	548,095	575,500	604,275
Pago a proveedores	-348,451	-366,308	-388,250	-407,663
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	-82,941	-82,941	-82,941	-82,941
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	90,603	98,846	104,308	113,671
ACTIVIDADES DE INVERSION				
Compra de activo fijo	0	0	0	0
EFECTIVO UTILIZADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	0	0	0	0
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Préstamos bancarios, neto de amortizaciones	14,889	15,782	16,729	17,733
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	14,889	15,782	16,729	17,733
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO	105,492	114,628	121,038	131,404

10.2.2 Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)

A continuación, se muestra la información del Estado de Resultados desde el año 2015 al 2018 (Ver Tabla 74).

Tabla 74.

Estado de Resultados – Situación Actual

Expresado en Soles (S/.)	2015	2016	2017	2018
VENTAS	417,069.00	443,262.36	478,938.35	517,852.44
COSTO DE VENTAS	-317,547.72	-315,619.90	-341,427.63	-372,650.36
Utilidad Bruta	101,536.28	129,658.47	139,527.72	147,220.09
GASTOS OPERATIVOS				
Administración	-49,958.48	-51,457.23	-52,074.72	-52,270.52
Ventas	-26,653.00	-27,197.50	-27,563.25	-28,870.60
Otros gastos	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00
	-78,411.48	-80,454.73	-81,437.97	-82,941.12
Utilidad de Operación	23,124.80	49,203.73	58,089.75	64,278.96
OTROS INGRESOS (GASTOS):				
Financieros, neto	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de IR	23,124.80	49,203.73	58,089.75	64,278.96
IMPUESTO A LA RENTA	-356.00	-2,335.00	-4,589.00	-5,349.00
Utilidad neta	22,768.80	46,868.73	53,500.75	58,929.96

Con la información de los presupuestos, ingresos y egresos se ha elabora el Estado de Resultados proyectados para los años 2020 al 2023 (Ver Tabla 75), podemos apreciar que el Estado de Resultados, muestra una mejora considerable, debido a que se

incrementa el ingreso por ventas, como respuesta al incremento en canales de venta e incorporación de las ventas on-line y pagos electrónicos.

Tabla 75.

Estado de Resultados – Nueva Estrategia

Expresado en Soles (S/.)	2020	2021	2022	2023
VENTAS	577,065.00	721,335.00	937,740.00	1,312,830.00
COSTO DE VENTAS	-410,892.54	-514,228.39	-674,804.47	-944,721.95
Utilidad Bruta	168,192.46	209,127.61	264,957.53	370,131.05
GASTOS OPERATIVOS				
Administración	-76,276.21	-76,276.21	-76,276.21	-76,276.21
Ventas	-36,171.74	-36,171.74	-36,171.74	-36,171.74
Otros gastos	-4,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00
	-117,247.95	-114,247.95	-114,247.95	-114,247.95
Utilidad de Operación	50,944.51	94,879.66	150,709.57	255,883.10
OTROS INGRESOS (GASTOS):				
Financieros, neto	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de IR	50,944.51	94,879.66	150,709.57	255,883.10
IMPUESTO A LA RENTA	-2,548.85	-8,194.98	-24,664.80	-55,691.00
Utilidad neta	48,395.66	86,684.68	126,044.77	200,192.11

10.2.3 Balance General (situación actual y con la nueva estrategia)

Con la información obtenida del Balance General de los años 2015-2018 (Ver Tabla 76), podemos afirmar que las operaciones de la empresa desde el año 2016 se han realizado con financiamiento, por lo que es importante considerar el financiamiento al momento de proyectar el Balance General para los años 2020-2023 (Ver Tabla 77).

Tabla 76.

Balance General – Situación Actual

ACTIVO	2015	2016	2017	2018
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalente de efectivo	120,940.82	133,904.00	152,608.00	218,969.00
Cuentas por cobrar:				
Comerciales, neto PCD	20,276.00	15,633.50	18,664.50	19,608.50
Existencias	19,520.00	20,750.00	24,500.00	37,500.00
Gastos contratados por anticipados	728.00	1,056.00	960.00	2,940.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	161,464.82	171,343.50	196,732.50	279,017.50
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	180,000.00	160,000.00	190,000.00	165,000.00
Intangibles, neto	4,104.00	3,648.00	3,192.00	2,736.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	184,104.00	163,648.00	193,192.00	167,736.00
TOTAL ACTIVO	345,568.82	334,991.50	389,924.50	446,753.50

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2015	2016	2017	2018
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones financieras	112,541.48	110,044.04	110,046.23	110,296.96
Cuentas por pagar comerciales	56,677.07	3,543.36	509.33	5,400.00
Otras cuentas por pagar	4,290.00	2,224.00	5,937.00	2,195.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	173,508.55	115,811.40	116,492.56	117,891.96
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones financieras a largo plazo	56,396.47	56,647.57	57,398.66	53,898.30
TOTAL PASIVO	229,905.02	172,458.97	173,891.22	171,790.26
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	92,895.00	92,895.00	92,895.00	92,895.00
Resultados acumulados	22,768.80	69,637.53	123,138.28	182,068.25
TOTAL PATRIMONIO NETO	115,663.80	162,532.53	216,033.28	274,963.25
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	345,568.82	334,991.50	389,924.50	446,753.50

Tabla 77.

Balance General – Nueva Estrategia

ACTIVO	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalente de efectivo	281,350.00	374,746.00	513,872.00	729,509.00
Cuentas por cobrar:				
Comerciales, neto PCD	53,203.16	87,635.84	117,574.61	148,186.72
Existencias	40,500.00	40,500.00	40,500.00	40,500.00
Gastos contratados por anticipados	2,940.00	2,940.00	2,940.00	2,940.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	377,993.16	505,821.84	674,886.61	921,135.72
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	140,000.00	115,000.00	90,000.00	65,000.00
Intangibles, neto	2,280.00	1,824.00	1,368.00	912.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	142,280.00	116,824.00	91,368.00	65,912.00
TOTAL ACTIVO	520,273.16	622,645.84	766,254.61	987,047.72

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2020	2021	2022	2023
PASIVO CORRIENTE				
Obligaciones financieras	110,296.96	110,296.96	110,296.96	110,296.96
Cuentas por pagar comerciales	30,524.00	46,212.00	63,776.00	84,377.00
Otras cuentas por pagar	2,195.00	2,195.00	2,195.00	2,195.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	143,015.96	158,703.96	176,267.96	196,868.96
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones financieras a largo plazo	53,898.30	53,898.30	53,898.30	53,898.30
TOTAL PASIVO	196,914.26	212,602.26	230,166.26	250,767.26
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	92,895.00	92,895.00	92,895.00	92,895.00
Resultados acumulados	230,463.91	317,148.59	443,193.36	643,385.46
TOTAL PATRIMONIO NETO	323,358.91	410,043.59	536,088.36	736,280.46
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	520,273.16	622,645.84	766,254.61	987,047.72

10.2.4 Flujo de Efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)

En este subcapítulo, se aprecia el flujo de efectivo, desde el año 2015, hasta el año 2018 (Ver Tabla 78). Es importante mencionar que se muestra variación en el activo fijo, debido a una adquisición realizada en el año 2017. Se presenta el flujo proyectado del 2020 al 2023, en el que se refleja los resultados de la estrategia implementada (Ver Tabla 79).

Tabla 78.

Flujo de Efectivo – Situación Actual

	2015	2016	2017	2018
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	0.81	0.99	0.99	1.00
Cobranza a clientes	396,793	427,629	460,274	498,244
Pago a proveedores	-258,271	-311,477	-337,318	-372,650
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	-78,411	-80,455	-81,438	-82,941
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	60,111	35,698	41,518	42,652
ACTIVIDADES DE INVERSION				
Compra de activo fijo			-50,000	
EFECTIVO UTILIZADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	0	0	-50,000	0
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Préstamos bancarios, neto de amortizaciones	43,855	12,542	13,044	14,046
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	43,855	12,542	13,044	14,046
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO	103,966	48,240	4,562	56,699

Tabla 79.

Flujo de Efectivo – Nueva Estrategia

	2020	2021	2022	2023
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Cobranza a clientes	577,065	721,335	937,740	1,312,830
Pago a proveedores	-410,893	-514,228	-674,804	-944,722
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	-101,941	-98,941	-98,941	-98,941
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	64,231	108,165	163,994	269,167
ACTIVIDADES DE INVERSION				
Compra de activo fijo	0	0	0	0
EFECTIVO UTILIZADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSION		0	0	0
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Préstamos bancarios, neto de amortizaciones	14,889	15,782	16,729	17,733
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	14,889	15,782	16,729	17,733
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO	79,120	123,948	180,724	286,900
SALDO DE EFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	0	79,120	203,068	383,792
SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	79,120	203,068	383,792	670,692

10.2.5 Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)

Se calcula un nuevo flujo en base a la información proyectada de la nueva estrategia aplicada y la situación actual, en base a estos flujos se calculan y analizan el VAN y TIR.

Tabla 80.

Flujo de Caja – Nueva Estrategia

	2020	2021	2022	2023
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Cobranza a clientes	553,982	692,482	900,230	1,260,317
Pago a proveedores	-369,803	-462,806	-607,324	-850,250
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	-101,941	-98,941	-98,941	-98,941
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	82,238	130,735	193,965	311,126
ACTIVIDADES DE INVERSION				
Compra de activo fijo	0	0	0	0
EFECTIVO UTILIZADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSION		0	0	0
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Préstamos bancarios, neto de amortizaciones	14,889	15,782	16,729	17,733
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	14,889	15,782	16,729	17,733
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO	97,127	146,517	210,695	328,859

Tabla 81.

Flujo de Caja – Situación Actual

	2020	2021	2022	2023
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Cobranza a clientes	521,995	548,095	575,500	604,275
Pago a proveedores	-348,451	-366,308	-388,250	-407,663
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	-82,941	-82,941	-82,941	-82,941
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	90,603	98,846	104,308	113,671
ACTIVIDADES DE INVERSION				
Compra de activo fijo	0	0	0	0
EFECTIVO UTILIZADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	0	0	0	0
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Préstamos bancarios, neto de amortizaciones	14,889	15,782	16,729	17,733
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	14,889	15,782	16,729	17,733
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO	105,492	114,628	121,038	131,404
SALDO DE EFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	0	105,492	220,121	341,158
SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	105,492	220,121	341,158	472,562

Tabla 82.

Flujo de Caja – Diferencial

	2020	2021	2022	2023
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Cobranza a clientes	31,987	144,387	324,731	656,042
Pago a proveedores	-21,353	-96,498	-219,074	-442,587
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	-19,000	-16,000	-16,000	-16,000
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) EN LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-8,365	31,889	89,657	197,455
ACTIVIDADES DE INVERSION				
Compra de activo fijo	0	0	0	0
EFECTIVO UTILIZADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	0	0	0	0
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Préstamos bancarios, neto de amortizaciones	0	0	0	0
EFECTIVO PROVISTO (UTILIZADO) POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	0	0	0	0
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO	-8,365	31,889	89,657	197,455
SALDO DE EFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	0	-8,365	23,523	113,180
SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL AÑO	-8,365	23,523	113,180	310,636

10.2.6 Evaluación financiera (VAN, TIR Y ratios financieros)

Finalmente se analizan y evalúan los resultados proyectados luego de aplicar las estrategias seleccionadas. Esta evaluación consiste en el cálculo del VAN, TIR y ratios financieros, de esa manera se determina la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Para la evaluación es necesario usar el riesgo del sector y sincerarlo con los valores de inflación y riesgo país del país, así como con las condiciones de financiamiento del proyecto.

En primer lugar, se utilizó la fórmula del CAPM para hallar la tasa de descuento nominal de Estados Unidos la cual es:

$$COK = Rf + \beta\ (Rm - Rf)$$

COK: Costo de descuento nominal desapalancada Estados Unidos
Rf: Rentabilidad libre de riesgo
β: beta desapalancada del sector Food Processing
Rm: Rentabilidad del mercado

$$COKd\ nominal\ USA = 1.90\% + 0.60\ (15.00\% - 1.90\%)$$

$$COKd\ nominal\ USA = 9.76\%$$

Para obtener esta tasa de descuento nominal, se utilizó el promedio de los bonos soberanos de los Estados Unidos a 10 años (T-Bonds 10 years) para obtener la rentabilidad libre de riesgo, así como también la rentabilidad de mercado que se obtiene del rendimiento de capitales en Estados Unidos, además del beta del sector de procesamiento de alimentos.

Luego, se le resta la inflación de Estados Unidos, para la cual se utilizó una data del 2014 al 2018, obteniendo como dato promedio de 1.52%, para poder hallar la tasa de

descuento real desapalancada de Estados Unidos (COKd real USA). Utilizando la siguiente formula se obtiene:

$$COKd\ real\ USA = COK\ nominal - Inflación\ USA * (1 + Inflación\ USA)$$
$$COKd\ real\ USA = 0.0976 - 0.0152 * (1 + 0.0152)$$
$$COKd\ real\ USA = 8.12\%$$

Seguidamente, se le suma a la tasa de descuento real desapalancada de Estados Unidos el riesgo país del Perú para hallar la tasa de descuento real desapalancada del Perú (COKd real PERU), el cual se usó una data de JP Morgan Chase del año 2018, obteniendo un valor de 1.47%.

$$COKd\ real\ PERU = COK\ real\ USA + Riesgo\ PERU$$
$$COKd\ real\ PERU = 8.12\% + 1.47\%$$
$$COKd\ real\ PERU = 9.59\%$$

Finalmente, calculamos el COK nominal PERU con la información de la Inflación de Perú de los años 2014 al 2018, obteniendo un valor de 2.88%:

$$COKd\ nominal\ PERU = (COK\ real\ PERU + 1) * (1 + Inflación\ PERU)$$
$$COKd\ nominal\ PERU = (9.59\% + 1) * (1 + 2.88\%)$$
$$COKd\ real\ PERU = 12.74\%$$

Tabla 83.

Evaluación Financiera – VAN

$$VAN = \frac{-8{,}365}{1.1274} + \frac{23{,}523}{1.2711} + \frac{113{,}180}{1.4331} + \frac{310{,}636}{1.6158}$$

$$VAN = -\ 7{,}419.79 + 18{,}505.73 + 78{,}973.34 + 192{,}248.74$$

$$VAN = 282{,}308.02$$

Es importante mencionar, que, para efectos de esta evaluación, considerando que la aplicación de la nueva estrategia, será abordada con los fondos con los que cuenta la empresa, es decir, se aplicará una distribución y gestión en los gastos actuales para lograr los objetivos a largo plazo, es por eso que el primer año, el flujo "diferencial" se muestra negativo, generando distorsión en el cálculo del TIR.

Tabla 84.

Evaluación Financiera – TIR

$$0 = \frac{-8{,}365}{(1+TIR)} + \frac{23{,}523}{(1+TIR)^2} + \frac{113{,}180}{(1+TIR)^3} + \frac{310{,}636}{(1+TIR)^4}$$

$$TIR = 506\%$$

Tabla 85.

Evaluación Financiera – Ratios

Situación Actual

RATIOS	2020	2021	2022	2023
LIQUIDEZ	3.00	3.77	4.56	5.40
PRUEBA ACIDA	2.66	3.43	4.23	5.06
PRUEBA DEFENSIVA	2.17	2.86	3.55	4.22
RZ. CTN	0.47	0.63	0.77	0.91
SOLVENCIA	0.53	0.44	0.37	0.31
ENDEUDAMIENTO	0.35	0.30	0.27	0.24
MULT. CAPITAL	1.53	1.44	1.37	1.31
ROT. INV.	9.56	10.05	10.65	11.18
ROE	0.20	0.18	0.16	0.15
ROA	0.13	0.13	0.12	0.11

Nueva Estrategia

RATIOS	2020	2021	2022	2023
LIQUIDEZ	2.64	3.19	3.83	4.68
PRUEBA ACIDA	2.34	2.91	3.58	4.46
PRUEBA DEFENSIVA	1.97	2.36	2.92	3.71
RZ. CTN	0.41	0.48	0.53	0.55
SOLVENCIA	0.61	0.52	0.43	0.34
ENDEUDAMIENTO	0.38	0.34	0.30	0.25
MULT. CAPITAL	1.61	1.52	1.43	1.34
ROT. INV.	10.15	12.70	16.66	23.33
ROE	0.15	0.21	0.24	0.27
ROA	0.09	0.14	0.16	0.20

Tabla 86.

Evaluación Escenario Pesimista

Expresado en Soles (S/.)	2020	2021	2022	2023
VENTAS	526,884.75	658,605.00	856,185.00	1,198,665.00
COSTO DE VENTAS	-375,162.26	-469,509.16	-616,116.91	-862,567.99
Utilidad Bruta	153,742.49	191,116.84	242,090.09	338,120.01
GASTOS OPERATIVOS				
Administración	-70,686.90	-70,686.90	-70,686.90	-70,686.90
Ventas	-33,374.16	-33,374.16	-33,374.16	-33,374.16
Otros gastos	-4,800.00	-1,800.00	-1,800.00	-1,800.00
	-108,861.06	-105,861.06	-105,861.06	-105,861.06
Utilidad de Operación	44,881.43	85,255.78	136,229.03	232,258.95
OTROS INGRESOS (GASTOS):				
Financieros, neto	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de IR	44,881.43	85,255.78	136,229.03	232,258.95
IMPUESTO A LA RENTA	-4,488.14	-12,865.46	-27,902.57	-56,231.39
Utilidad neta	40,393.29	72,390.33	108,326.47	176,027.56

Los indicadores financieros, son herramientas que ayudan a analizar la situación financiera de la empresa y son usados con fines comparativos. Las ratios de liquidez, permiten medir la evolución de la empresa en el tiempo, es por eso que se analiza el

indicador de prueba ácida, que permite medir de manera más exigente la capacidad de pago en el corto plazo; el indicador de prueba defensiva, que permite medir la liquidez considerando los activos de Caja y Bancos. Luego de aplicar la nueva estrategia, se observa que el ratio de Razón Corriente muestra una capacidad de pago reducida, en comparación con la estrategia actual, sin embargo, el ratio de solvencia muestra que en el mediano y largo plazo, la empresa presenta mejores condiciones para hacer frente a sus obligaciones financieras. Con respecto al multiplicador de capital, permite medir el nivel de apalancamiento con el que se financia los activos, se puede apreciar que, con la implementación de la estrategia, la empresa está operando con un menor riesgo. Los indicadores de rentabilidad (ROE, ROA) se muestran positivos en ambos escenarios, sin embargo, se demuestra que, aplicando la Nueva Estrategia, los indicadores presentan un crecimiento constante a lo largo de los años.

Adicionalmente, se ha elaborado la matriz de riesgos (Ver Tabla 87), en la que se consideran los riesgos y se evalúan dos criterios, la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto.

Tabla 87.

Matriz de Riesgos

	Parte Interesada	Necesidad	Expectativa	Nivel		Requisito Pertinente	Responsable	Acciones	Información para seguimiento/ cumplimiento
				Necesidad	Expectativa				
INTERNA	Gerente General	Dar formación y sensibilizar a toda la organización sobre el consumo de productos orgánicos	Obtener conocimientos relacionados de Productos orgánicos y su valor nutricional.	Alto	Alto	Requisito Interno de la empresa.	Gerente General	Participar en capacitaciones a través de personal calificado.	Semestral
	Proveedores	Contar con proveedores que se encuentren certificados.	Empresas ofrezcan productos de calidad garantizada.	Alto	Medio	Requisitos internos de la empresa	Gerente General	Establecer alianzas estratégicas y contratos comerciales a mediano plazo.	Semestral
	Empleados	Brindar la información nutricional relevante del producto	Capacitación en nutrición	Medio	Medio	Requisito Interno de la empresa.	Jefe de Operaciones	Capacitar al personal sobre la importancia del consumo de productos orgánicos.	Semestral
	Empleados	No tener accidentes e incidentes de trabajo	Capacitación continua en seguridad y medio ambiente	Medio	Medio	Requisitos internos de la empresa	Jefe de Operaciones	Capacitación continua del personal tanto en planta como en Puntos de venta	Semestral
EXTERNA	Tiendas bio	Cumplir con las legislaciones vigentes y emitidas	Uso eficiente de sus recursos naturales Que se cumplan su propósito ante eventuales emergencias y/o siniestros.	Medio	Medio	Requisitos legales y reglamentarios	Gerente General	Tener matriz de requisitos y realizar evaluación de cumplimiento por lo menos una vez al año	Semestral
	Población del área de influencia	Protección de su entorno ambiental, bajo índice de contaminación ambiental	Uso eficiente de sus recursos naturales	Alto	Medio	Requisitos legales y reglamentarios	Jefe de Operaciones	Hacer cumplir las normas ambientales aprobadas.	Semestral
	Proveedores de bienes y servicios y socios de negocios	Cumplan con los controles de Calidad y Certificaciones.	Fidelidad y formalidad con la empresa	Alto	Medio	Contratos comerciales	Jefe de Operaciones	Comparativo de Proveedores	Semestral

Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones

11.1 Conclusiones

- Luego de evaluar las proyecciones de los resultados obtenidos con la aplicación de las estrategias, se demuestra que la rentabilidad y los ratios demuestran consistencia a lo largo de la evaluación.
- Después de la evaluación de las matrices formuladas, se llega a la conclusión que la estrategia más beneficiosa y viable es la de penetración de mercado, debido a que es necesario incrementar la participación del mercado, así como implementar una plataforma virtual para compra y pago on-line.
- La información recolectada de las empresas del sector ha permitido darse cuenta que la empresa no estaba creciendo al ritmo en el que crecen las empresas en el mercado, es por eso que luego de la aplicación de la estrategia, se logra un incremento en ventas considerable.

11.2 Recomendaciones

- El inicio de operaciones no tenía los lineamientos requeridos para llevar el rumbo de la empresa, es por eso que, con este plan estratégico, se pueden alinear las decisiones con los objetivos.
- La implementación del comercio electrónico es muy importante, debido a que en la actualidad las ventas on-line están aumentando considerablemente.
- Se debe implementar un plan de gobierno corporativo, para poder tomar las decisiones correctas que permitan un crecimiento sostenible en el tiempo.

Referencias

BCRP. (2019). *Series Estadísticas - Inflación.* Lima, Perú. Recuperado 26 de junio del 2019 de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/inflacion

BCRP. (2019). *Series Estadísticas - PBI.* Lima, Perú. Recuperado 26 de junio del 2019 de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores

BCRP. (2019). *Series Estadísticas – Tipo de Cambio.* Lima, Perú. Recuperado 26 de junio del 2019 de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales /tipo-de-cambio-nominal

Chan W. & Mauborgne R. (2004). *La Estrategia del Océano Azul.* Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

D'Alessio, F. (2015). *Proceso Estratégico.* Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.S.A.

David, F (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* México, D.F., México: Pearson Education.

Drucker, P. (2006). *Management y Liderazgo*. México, D.F., México: Pearson Education.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2003). *Agricultura Orgánica, Ambiente Y Seguridad Alimentaria.* Roma, Italia: FAO.

Gestión. (2017) *Superfoods Perú: Estos son los productos peruanos promovidos en la Fruit Logistica de Alemania.* Gestión. (08 de febrero del 2017). Gestión, p. 3.

Higuchi, Angie. (2015). *Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima*. Apuntes, 42(77), 57-89. Recuperado 16 de mayo de 2019, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid =S0252-18652015000200002&lng=es&tlng=es.

IFOAM. (2014). *Principles of Organic Agriculture*. Ifoam. Recuperado 18 de abril del 2019, de http://www.ifoam.bio/en/organic-landmarks/principles-organic-agriculture

Kaplan, R,. & Norton, D. (2000). *The Balance Scorecard.* Barcelona, España: Gestión 2000.

Keller, P.K. (2009). *Marketing Mangement.* New Jersey, New York: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.

Majluf, A. H. (1998) *Estrategias para el Liderazgo Competitivo.* Barcelona, España: Granica.

MINAGRI (2013). *Minagri instaló Consejo Nacional de Productos Orgánicos.* Lima, Perú. Recuperado 25 de abril del 2019 de http://minagri.gob.pe/portal/noticias-

anteriores/notas-2013/10237-minagri-instalo-consejo-nacional-de-productos-organicos-conapo>

Nielsen Latinoamérica (2017) *La Revolución de los Alimentos en América Latina*, Recuperado el 25 de abril del 2019 de https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf

Triveño, Luis (2018) *¿Perú país orgánico?*. Gestión. (10 de diciembre del 2018). Gestión, p. 2.

Apéndice

Apéndice A1

Entrevistas en Profundidad

- Gerente General Thika Thani Karla Eche Mostacero
- Jefe de Operaciones de Polymer Solutions SAC (Peruanica)
- Gerente General DMAU Chocolates
- Empleado anónimo Peruanica

Fecha: Junio
Lugar San Borja
Objetivo Tener mayor conocimiento de la industria y de sus competidores.

Pregunta A5. ¿Qué estrategias debe tomar una empresa al decidir lanzar un nuevo producto orgánico? C1. ¿Qué opina de los productos sustitutos que se ofrecen en el mercado? C5. ¿Cree que exista rivalidad entre empresas competidoras?
Utilizada en el capítulo 5.2 Descripción de las fuerzas competitivas de la industria

Pregunta C3. ¿Considera que existe poder de negociación de los consumidores? C4. ¿Considera que existe poder de negociación de los proveedores? C5. ¿Cree que exista rivalidad entre empresas competidoras?
Utilizada en el capítulo 5.4 Análisis del grado de atractividad de la industria

Pregunta A5. ¿En qué nivel de madurez cree Ud. que se encuentra el mercado peruano en relación a los productos artesanales / orgánicos? B1. ¿Cuáles son los mejores canales? B2. ¿Cuáles considera que son los factores externos que más benefician o fortalecen a los productos orgánicos?
Utilizada en el capítulo 5.5 Matriz de perfil Competitivo

Pregunta A4. ¿Considera que el empaque es un factor decisivo para la compra? ¿Qué factores considera que son los más importantes?
Utilizada en el capítulo 6.4 Competencias de la empresa

Pregunta C2. ¿Cómo piensa usted que le afectaría el ingreso de nuevos competidores?
Utilizada en el capítulo 7.2.2.2 Matriz PEYEA

Apéndice A2

Guía de la Entrevista en Profundidad a
Jefe de Operaciones Peruanica

Entrevista en profundidad Entrevistador:
Fecha:
Entrevistado: Introducción
Buenos días, mi nombre es Cesar Salinas. Quiero agradecerle por el tiempo que me brinda. Asimismo, deseo que pueda responder con confianza las preguntas, debido que la información que usted nos proporcioné será estrictamente confidencial.
Preguntas
1. ¿Cuál es su puesto?

2. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto?

3. ¿Dentro de sus funciones esta supervisar la producción y comercialización de los productos?

4. ¿Qué productos sustitutos compiten con la choco maca / maca ?

5. ¿La empresa tienen algún tipo de financiamiento?

6. Qué factores claves de éxito considera que la industria de productos orgánicos debería tener? (Se le mostró una lista)

Factores claves de éxito
Publicidad
Calidad de los productos
Competitividad de precios
Reconocimiento de marca
Lealtad del cliente
Variedad del producto
Capacidad de producción
Comercio electrónico
Servicio al cliente
Promociones
Nuevos canales de distribución

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?
Datos Básicos Empresa :
Ubicación :
Nombre :
Cargo del entrevistado :
Firma : _____ DNI : Fecha :
Muchas gracias!

Apéndice A3

Guía de la Entrevista en Profundidad al
Gerente General Thika Thani Karla Eche Mostacero

Entrevista en profundidad Entrevistador:
Fecha:
Entrevistado: Introducción
Buenos días, mi nombre es Eliana Motta. Quiero agradecerle por el tiempo que me brinda. Asimismo, deseo que pueda responder con confianza las preguntas, debido que la información que usted nos proporcioné será estrictamente confidencial.
Preguntas
1. ¿Cuál es su puesto?

2. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto?

3.¿Cómo describiría a la competencia directa (tiendas del mismo rubro)?

4.¿Qué promoción considera que Thika Thani podría utilizar para atraer más clientes?

5. ¿Qué promociones considera que la empresa podría utilizar para incrementar el ticket de venta de tus clientes?

6.¿Qué productos se venden más?

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?
Datos Básicos Empresa :
Ubicación :
Nombre :
Cargo del entrevistado :
Firma : _____ DNI : Fecha :
Muchas gracias!

Apéndice A4

Guía de la Entrevista en Profundidad al
Gerente General General DMAU Chocolates

Entrevista en profundidad Entrevistador:
Fecha:
Entrevistado: Introducción
Buenos días, mi nombre es Eliana Motta. Quiero agradecerle por el tiempo que me brinda. Asimismo, deseo que pueda responder con confianza las preguntas, debido que la información que usted nos proporcioné será estrictamente confidencial.
Preguntas
1. ¿Cuál es su puesto?

2.¿Cómo describiría a la competencia directa (tiendas del mismo rubro)?

3.¿Qué promoción considera que Thika Thani podría utilizar para atraer más clientes?

4.¿Conoce quiénes son sus principales competidores?

5.¿Cuánto tiempo de experiencia y cuánto de conocimiento considera Ud que tiene en este rubro?

Finalmente, ¿Algún otro comentario que quiera agregar?
Datos Básicos Empresa :
Ubicación :
Nombre :
Cargo del entrevistado :
Firma : _____ DNI : Fecha :
Muchas gracias!

Apéndice A5

Guía de la Entrevista en Profundidad al
Operario - Peruanica

Entrevista en profundidad Entrevistador:
Fecha:
Entrevistado: Introducción
Buenos días, mi nombre es Eliana Motta. Quiero agradecerle por el tiempo que me brinda. Asimismo, deseo que pueda responder con confianza las preguntas, debido que la información que usted nos proporcioné será estrictamente confidencial.
Preguntas

1. ¿Cuál es su puesto?
2. ¿Cuáles son sus funciones?
3. ¿ Cómo ves el crecimiento de la empresa desde tu punto de vista?
4. ¿Consideras que todos los trabajadores están alineados a los objetivos de la empresa?
5. ¿Cuál consideras que es la competencia directa de Peruanica?
6. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas y debilidades de la empresa?
7. ¿Considera que el ambiente de trabajo es el adecuado?

Datos Básicos Empresa :
Ubicación :
Nombre :
Cargo del entrevistado :
Firma : _____ DNI : Fecha :
Muchas gracias!

Apéndice A6

Resumen Entrevistas en Profundidad

ENTREVISTADO:	Karla Eche Mostacero	Vladimir Mezzich Benito	Maria Vasquez Estela	Empleado "X"
CARGO:	Gerente General de Thika Thani	Jefe de Operaciones Peruanica	Gerente General	
EMPRESA ACTUAL:	VE7 Agronegocios SAC	Polymer Solutions SAC / Voith Hydro SAC	DMAU	
PREGUNTAS				
¿Cómo describiría el mercado peruano de productos orgánicos?	En crecimiento	En crecimiento	Crecimiento	Crecimiento
¿En qué nivel de madurez cree Ud. que se encuentra el mercado peruano en relación a los productos artesanales / orgánicos?	Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento	Crecimiento
¿Considera Ud. que en el mercado de productos orgánicos se puede desarrollar más? Tienen proyección en el Perú?	Sí	Sí	Sí	Sí
Considera que el empaque es un factor decisivo para la compra ? ¿ Que factores considera que son los más importantes?	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Qué estrategias debe tomar una empresa al decidir lanzar un nuevo producto orgánico ?	Penetrar en el Mcdo.	Visibiidad en Gondola	Estrategia de la mano del Gob.	Estrategia diferenciada
¿Cuáles son los mejores canales?	Tiendas Bio, tiendas regionales	Supermercados	Supermercados	Supermercados
¿Cuáles considera que son los factores externo que más benefician o fortalecen a los productos orgánicos ?	Factor Económco	Políticas	Tecnología	Tecnología