



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de
Ingeniería Comercial**

ANALISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR PRODUCTIVO
AGRICOLA PYME EN LA COMUNA DE CATEMU

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL Y AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Profesor Guía: Sr. Carlos Vidal Stuardo

Alumnos: Sr. Fernando Guajardo Reyes

Sr. Tomas Carvajal Cruz

Los Andes, 2013

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional durante nuestro proceso de formación académica, entregándoles un especial reconocimiento por otorgarnos la posibilidad de llevar este sueño adelante.

A Carlos Vidal Stuardo, quien promovió el interés por el tema de investigación, y guio este proyecto, gracias por compartir sus conocimientos, saberes y experiencias que nos permitieron comprobar que sus postulados eran posibles de lograr.

Finalmente agradecemos el apoyo a todos los participantes que contribuyeron con el logro de esta investigación.

Alumnos Tesistas

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	i
INDICE	ii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.- Justificación del estudio	1
1.2.- Delimitaciones del Estudio	2
1.3.- Objetivo General.....	3
1.4.- Objetivos específicos	4
1.5.- Preguntas de investigación	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Estrategia.....	6
2.2 Análisis Estratégico.....	6
2.3 Análisis externo.....	7
2.3.1 Modelo de la Organización Industrial O/I	7
2.3.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	9
Figura N°1 Modelo del las cinco fuerzas de Porter	9
2.3.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	10
2.4 Análisis interno.....	10
2.4.1 Modelo basado en los recursos para obtener rendimientos superiores al promedio.....	10
Figura N° 3 Modelo para el análisis basado en los recursos y capacidades	11
2.4.1.1 Componentes del modelo	12
FIGURA N°2 Tipos de recursos	12
2.4.1.1.1 Clasificación de las capacidades.....	13
2.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	14
2.4.3 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	14

2.4.4 Matriz Interna – Externa (IE)	15
CAPITULO 3: METODOLOGÍA.....	16
3.1 Tipo de estudio	16
3.2 Fuentes de información e instrumentos de recolección de datos	17
3.3 Estructura de análisis.....	17
3.3.1 Etapa 1: Contextualización del estudio	17
3.3.2 Etapa 2: Recopilación de información.....	18
3.3.4 Etapa 4: Análisis estratégico.....	19
3.3.5. Etapa 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	19
4.1 Contextualización del estudio.....	20
4.1.1 Descripción programa PRODESAL	20
4.1.1.1 Objetivos del programa.....	21
4.1.1.2 Beneficiarios del programa	21
4.1.1.3 Beneficios que entrega PRODESAL.....	22
4.1.1.4 PRODESAL Catemu	22
4.2 Recopilación de Información	23
4.3 Análisis y tabulación de Información	24
4.4 Análisis estratégico	38
4.4.1 Aplicación modelo de las cinco fuerzas de Porter al estudio.....	38
4.4.1.1 Amenaza de nuevos entrantes	39
4.4.1.1.1 Economías de escala.....	39
4.4.1.1.2 Diferenciación de productos	39
4.4.1.1.3 Requerimiento de capital	40
4.4.1.1.4 Costos al cambiar de proveedor	40
4.4.1.1.5 Acceso a los canales de distribución.....	41
4.4.1.1.6 Desventaja de costos, independiente de la escala.....	41
4.4.1.1.7 Política gubernamental	42
4.4.1.2 Poder de negociación de los proveedores	42

4.4.1.3 Poder de negociación de los compradores	44
4.4.1.4 Amenaza de productos sustitutos	46
4.4.1.5 Rivalidad entre competidores de la industria	47
4.4.2 Análisis interno y externo del sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu	48
4.4.2.1 Análisis del entorno al sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu	49
4.4.2.1.1 Matriz EFE	51
4.4.2.2 Análisis interno del sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu	52
4.4.2.2.1 Matriz EFI	54
4.4.2.3 Matriz FODA	55
4.4.2.4 Matriz IE	56
4.5 Conclusiones	57
4.5.1 Recomendaciones	62
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	65
Anexo N°1 gráficos	65
Anexo N°2 Análisis FODA	81
Análisis del ambiente interno	81
Análisis del ambiente externo	83
Potencialidades (Fortalezas y oportunidades)	84
Limitaciones (Debilidades y amenazas)	85
Niveles de riesgo (Fortalezas y amenazas)	86
Desafíos (Debilidades y oportunidades)	86
Anexo N°3 Sector Productivo	88
Sector Productivo	88
Clasificación de los Sectores productivos	88
Anexo N°4 EMT por segmento	91

Empresas de menor tamaño (EMT) por Segmento	91
Agricultores, ganaderos, Silvicultores	91
Talleres artesanales, Mineros, Pirquineros, Pescadores	91
Comerciantes, Elaboradores de productos (Industria Manufacturera)	91
Prestadores de Servicios.....	92
Subcontratistas de empresas constructoras	93
Transportistas.....	93
Cooperativas	93
Profesionales, personas que desarrollan ocupaciones lucrativas y Sociedad de Profesionales	94
Anexo N°5 importancia de la tecnología en los negocios agrícolas.....	95
Anexo N°6 Entrevista a expertos para la evaluación de factores internos y externos.....	97

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo central determinar la situación actual en que se encuentra el sector productivo agrícola en su segmento Pyme, específicamente en la comuna de Catemu. Para cumplir con esta tarea se desarrolló un análisis estratégico a su comportamiento a través del modelo FODA el cual permitió identificar las principales problemáticas y ventajas que posee este sector.

Dado lo anterior, el presente propone una serie de lineamientos estratégicos a implementar ya sea por medio de entes gubernamentales o directamente por los empresarios agrícolas.

ABSTRACT

This research center aims to determine the current situation in which there is the agricultural production sector in the SME segment, specifically in the town of Catemu. To accomplish this task we developed a strategic analysis of their behavior through the SWOT model which identified the main problems and advantages of this sector.

Given the above, this suggests a number of strategic guidelines to implement either through government agencies or directly by agricultural employers.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Justificación del estudio

Las pymes se han convertido en una fuente muy importante de ingresos y empleo en nuestro país, por lo que existe una alta dependencia del tipo de labores y actividades económicas que estas desarrollan. Según Chile emprende, estas generan más del 80% del empleo y aportan con el 70% de los ingresos de hogares de la nación. Junto con esto, forman parte importante del producto interno bruto (Aportan el 18% de las ventas totales del país) y ayudan enormemente con la tarea de superar la pobreza en una población

Cada una de las regiones en Chile se caracteriza por desarrollar actividades pertenecientes a los más diversos sectores productivos, en los cuales los principales actores siempre son los pequeños y medianos negocios. Es así como las regiones de Tarapacá y Antofagasta por ejemplo, son conocidas por el desarrollo de actividades mineras, Bio -Bio por el desarrollo pesquero y forestal y la región de Valparaíso específicamente en el valle de Aconcagua por el fuerte desarrollo de la actividad agrícola.

Situaciones como los constantes cambios climáticos que se han generado en el último tiempo, alza en los costos de producción entre los cuales se

identifican mano de obra, generación y utilización de energía (alza en los precios de los combustibles para uso de generadores de energía eléctrica), insumos necesarios para la producción y uso de los suelos (fertilizantes, abonos, etc.), costos de transporte, comercialización de productos y la crisis generada a partir de la escases de agua para los riegos de los cultivos entre otras, han ocasionado que muchos emprendedores (PYME) hayan fracasado y terminado con sus respectivos negocios, teniendo como consecuencias centrales el crecimiento en los niveles de desempleo en la comuna de Catemu y el debilitamiento generalizado del sector productivo agrícola.

1.2- Delimitaciones del Estudio

El presente estudio se realizará en la comuna de Catemu ubicada en la provincia de San Felipe de Aconcagua en la Región de Valparaíso. En éste se realizará un diagnostico estratégico del sector productivo agrícola Pyme, el cual abarcará aspectos tales como el grado de utilización y conocimiento de estrategia de negocios por parte de los empresarios, situación financiera y el acceso a fuentes de financiamiento que estos poseen y el grado de participación que tiene esta actividad en la economía de la comuna respecto a los diversos rubros económicos que se explotan.

Vale destacar que para efectos de este estudio se considerarán como pequeños y medianos negocios perteneciente al sector agrícola de la comuna de Catemu, aquellos se encuentren categorizados como Pyme de acuerdo a su número de trabajadores y que cumplan con el requisito de estar debidamente formalizados y registrados en el municipio a través del programa de desarrollo local (PRODESAL) específicamente en su segmento de hortalizas. También es relevante señalar que para la realización de las conclusiones que conlleva dicha investigación solo se plantearán lineamientos estratégicos a seguir por los empresarios o entes encargados, todo esto con el objeto de permitir que cada uno de ellos decida de acuerdo a la opción que considere más viable y que se acomode más a sus necesidades y capacidades.

1.3.- Objetivo General

Determinar la situación actual en que se encuentra el sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu mediante un diagnóstico estratégico, de modo tal de contribuir a la búsqueda de mecanismos y soluciones concretas que permitan a este sector productivo crecer y tener el mejor de los funcionamientos.

1.4.- Objetivos específicos

- Mostrar la importancia que tiene el uso de tecnologías¹ como estrategia de competitividad en el nuevo ambiente de los negocios agrícolas.
- Identificar las principales problemáticas que posee el sector productivo agrícola Pyme en la comuna.
- Describir cuáles son las condiciones que favorecen el desempeño de la actividad agrícola en Catemu.
- Identificar qué grado de conocimiento se tiene acerca de las estrategias de negocios por parte de los empresarios agrícolas Pymes.
- Evaluar el grado participación que tienen los empresarios de este sector productivo en programas de fomento que desarrolla el estado.

1.5.- Preguntas de investigación

¿Cómo está formado el sector productivo agrícola Pyme en la comuna de Catemu?

¿Cuáles son las principales características de este sector productivo?

¹ Ver Anexo N°5 página 95

¿Cuáles son los principales problemas que afectan a los pequeños y medianos negocios que componen este sector productivo?

¿Cuál es la influencia que tienen las condiciones climáticas y geográficas de la comuna en el desarrollo de las actividades agrícolas?

¿Conocen los empresarios Pyme del rubro agrícola las herramientas de fomento al emprendimiento que entrega el estado?

¿Consideran los empresarios agrícolas al desarrollo tecnológico como un recurso valioso para sus negocios?

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Estrategia

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento²

Desde una mirada práctica, la estrategia es un pilar que se nutre de múltiples factores internos y externos en cada organización; que toma en cuenta la misión visión y objetivos de cada una de ellas así como también la cultura organizacional, sus valores y modos de operar.

A su vez, la estrategia es el elemento que da origen a toda una serie de definiciones operativas en cada una de las áreas de la organización, constituyendo una guía a partir de la cual la empresa toma definiciones clave en cada una de sus áreas y en sus distintos niveles organizacionales.

2.2 Análisis Estratégico

El análisis estratégico es una de las herramientas más importantes de la gestión moderna. Implica considerar un cúmulo de factores tanto externos como internos que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la

² KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global onceava edición. México: McGRAW-HILL.

identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo. Debe responder a interrogantes tales como ¿Hacia dónde quiero ir?, ¿Qué quiero ser? y junto con ello dar lugar a supuestos claves acerca de acontecimientos futuros, así como la consideración de escenarios alternativos.

2.3 Análisis externo

2.3.1 Modelo de la Organización Industrial O/I³

Este modelo explica cómo influye el entorno externo en los actos estratégicos de una empresa. Es decir que la decisión que tome esta de entrar a una industria a competir tendrá una influencia significativa mayor a otras decisiones tomadas.

Su desempeño está determinado en gran medida por aquellos elementos que forman parte de la industria (economías de escala, barreras de ingreso, el producto, cantidad de empresas que componen la industria, etc.).

³ <http://www.mercadotendencias.com/modelo-de-organizacion-industrial/> [en línea] [Consultado el 15 agosto 2012.]

El Modelo de Organización Industrial supone:

- El entorno lleva a determinar las estrategias que llevan las empresas.
- Las empresas que forman parte de la industria o segmento de esta controlan recursos estratégicos similares y persiguen estrategias semejantes.
- Los recursos empleados por las empresas tienen gran movilidad entre las organizaciones.
- Los empleados que toman las decisiones rotan a favor de los mejores intereses de la empresa.

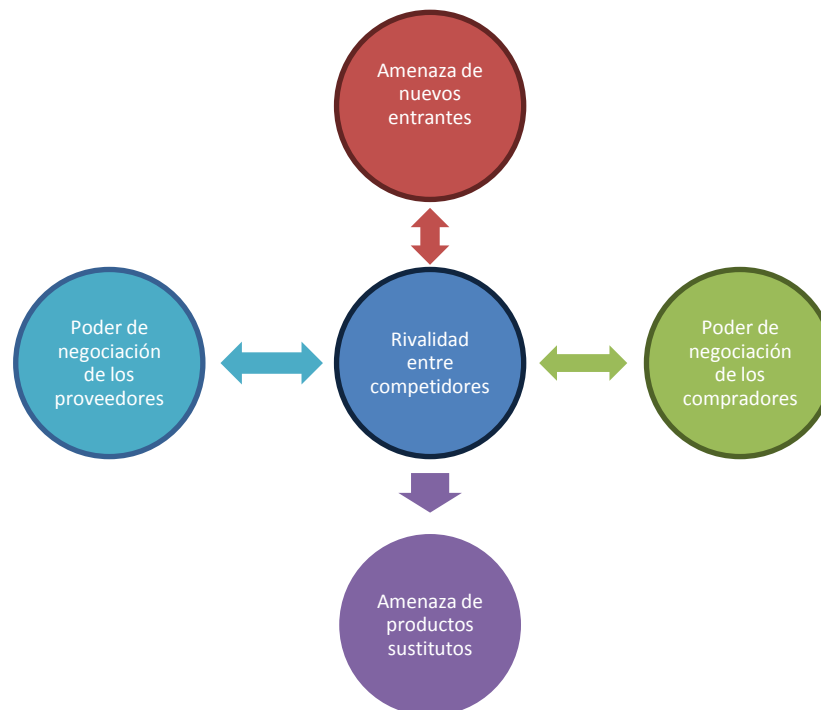
Las empresas aumentan su competitividad cuando encuentran industrias que tienen un gran potencial para la obtención de utilidades y también cuando estas utilizan de forma adecuada todos sus recursos para lograr implementar eficazmente sus estrategias de negocios.

Para identificar y analizar la industria las empresas utilizan el modelo de las cinco fuerzas (Proveedores, Compradores, Competencia, Productos Sustitutos y Competidores Potenciales). En general a través de la adopción de este modelo, estas pueden obtener utilidades superiores al promedio si fabrican productos o brindan servicios estándar a precios bajos (liderazgo en costos) o fabrican productos diferentes, por los cuales los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor (diferenciación).

2.3.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter es un estudio estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter durante la década de los ochenta. En este se plantea la realización de un análisis externo de una empresa o sector económico considerando la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria.

Figura N°1 Modelo del las cinco fuerzas de Porter



Fuente: PORTER, Michell E. - Competitive Strategy

2.3.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite analizar oportunidades y amenazas del sector, bajo una ponderación y calificación de acuerdo al entorno en el que se desarrolla.

2.4 Análisis interno

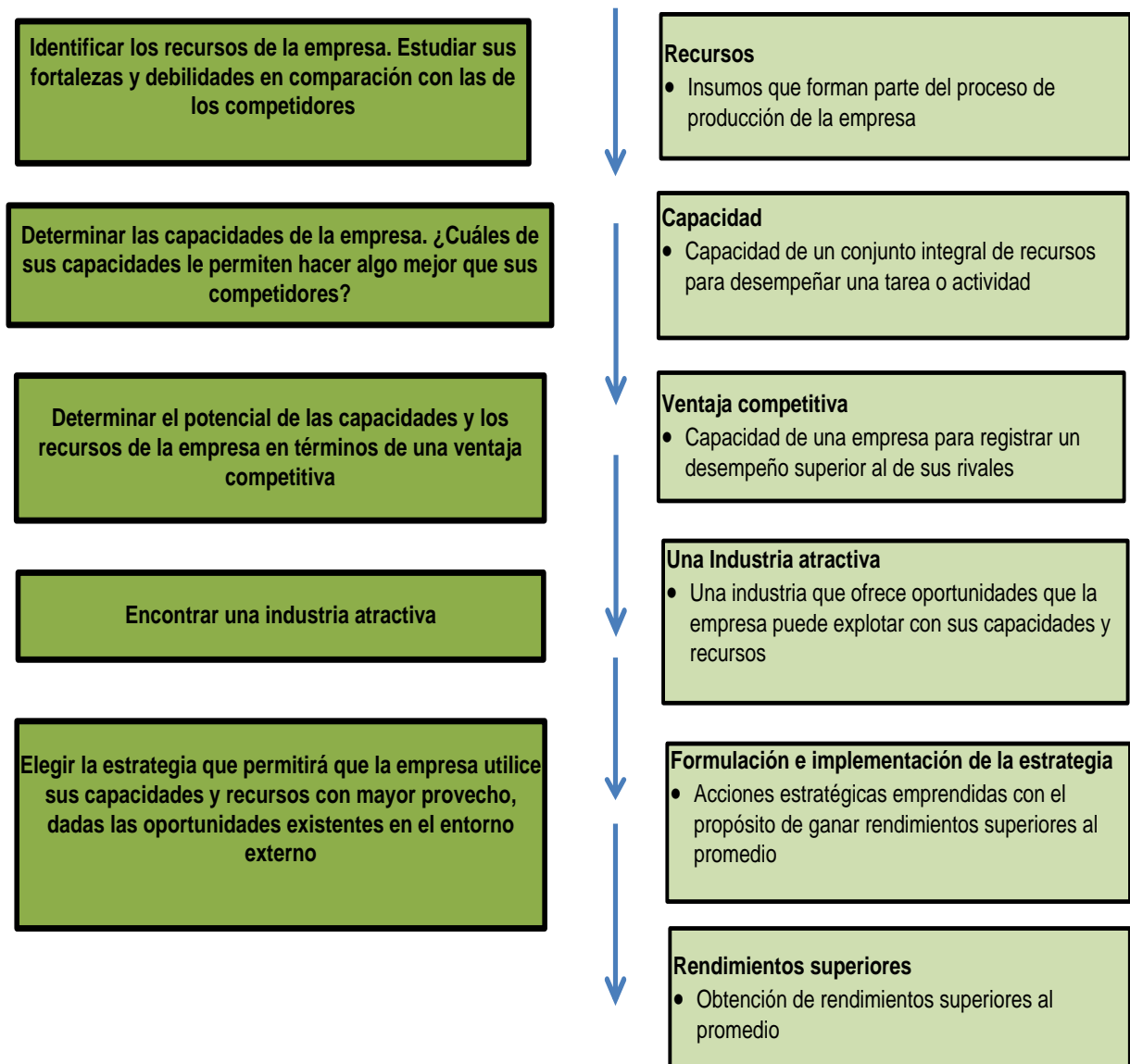
Un análisis interno consiste en un estudio o investigación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa. Este entre otras cosas permite detectar las fortalezas y debilidades que posee el ente investigado además de posibilitar y orientar el diseño estrategias de corto mediano y largo plazo.

2.4.1 Modelo basado en los recursos para obtener rendimientos superiores al promedio⁴

El modelo basado en los recursos parte del supuesto que cada organización engloba un conjunto de capacidades y recursos únicos. La singularidad de las capacidades y los recursos de una empresa establece las bases para su estrategia y su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio.

⁴ HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003) Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5a ed). México: International Thompson Editores.

Figura N° 3 Modelo para el análisis basado en los recursos y capacidades



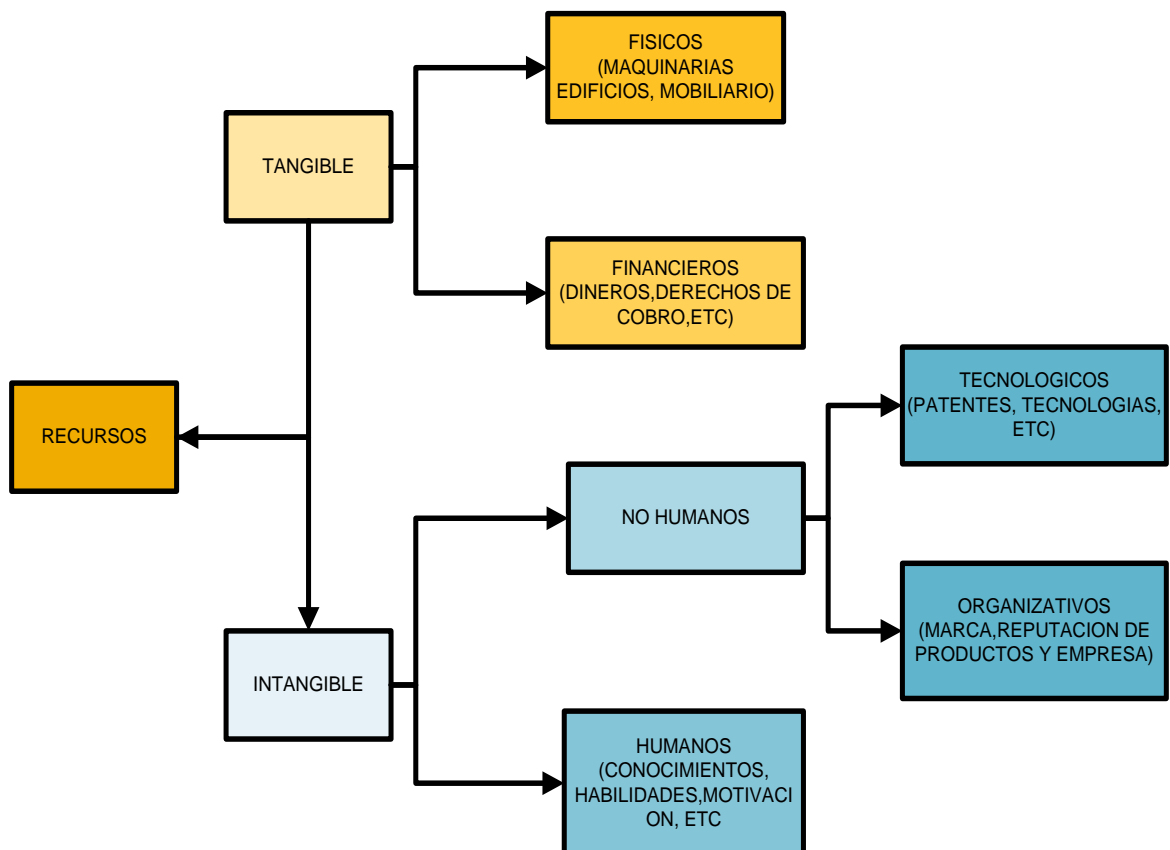
Fuente: HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003)

Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización.

2.4.1.1 Componentes del modelo

Recursos: son los insumos que forman parte del proceso de producción de una empresa, como los bienes de capital, las habilidades de los empleados, patentes, las finanzas y los gerentes talentosos.

FIGURA N°2 Tipos de recursos



Fuente: Elaboración propia

Capacidades: Son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar adecuadamente una actividad combinando y coordinando los recursos individuales disponibles.

2.4.1.1.1 Clasificación de las capacidades

- Capacidades funcionales: destinadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos (fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad, etc.)
- Capacidades culturales: actitudes y valores de las personas (capacidad de gestionar cambios, de innovar, de trabajar en equipo, etc.).

Competencias centrales: Son recursos y capacidades que sirven como fuente de ventaja competitiva de una empresa sobre sus rivales, esta habilidad estratégica debe contar con 4 características fundamentales que hacen que se convierta en una competencia central.

- Caro de imitar: Habilidades que otras firmas no pueden desarrollar fácilmente, por razones históricas, causales ambiguas o complejidad social
- Insustituible: Habilidades que no tienen otros equivalentes estratégicos

- Valioso: Habilidades que permiten explotar oportunidades para crear valor para los clientes o neutralizar amenazas externas
- Raro: Habilidades que sólo tienen unos pocos competidores actuales o potenciales.

2.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz EFI permite evaluar las fortalezas y debilidades del sector de acuerdo a una ponderación y calificación propia conforme a la industria.

2.4.3 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA permite desarrollar estrategias para el sector a partir de la interrelación entre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Producto de su elaboración podemos encontrar cuatro grupos de estrategias:

- Estrategias FO: Estrategias para utilizar nuestras fortalezas en aprovechar las oportunidades
- Estrategias FA: Estrategias para utilizar nuestras fortalezas en evitar las amenazas
- Estrategias DO: Estrategias para superar las debilidades aprovechando las oportunidades

- Estrategias DA: Estrategias para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

2.4.4 Matriz Interna – Externa (IE)

En base a la información de las matrices EFE y EFI, la Matriz IE permite ubicar la postura estratégica más adecuada para el sector, pudiendo ser:

- Crecer y construir
- Esperar y mantener
- Cosechar o desinvertir.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

La metodología a utilizar en este análisis estratégico será de tipo descriptiva, ya que se realizara un estudio detallado del sector productivo agrícola Pyme en la comuna de Catemu, el cual considerará factores tales como el nivel de desarrollo tecnológico que existe en las empresas que forman parte de este segmento económico, el porcentaje de empresarios que conocen o utilizan estrategias de negocios en sus empresas, la situación financiera y el grado de complejidad que estos poseen en el acceso a fuentes de financiamiento y las metodologías que utilizan los emprendedores para enfrentar la variabilidad actual que existe en sus costos de producción así como también en las condiciones climáticas que los rodean. Esto se realizará con el fin de identificar aspectos que influyan o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de cada una de las Pyme agrícolas de Catemu de modo tal de contribuir a que las autoridades pertinentes tengan información fidedigna que les permita elaborara políticas que posibiliten a este sector productivo crecer y tener el mejor de los funcionamientos.

3.2 Fuentes de información e instrumentos de recolección de datos

Las fuentes de información a utilizar en este estudio serán de tipo primarias ya que se considerara la opinión de personas tales como autoridades locales y provinciales, empresarios Pyme que cuenten con algún tipo de información relevante acerca del sector productivo agrícola. Además, vale destacar que todo lo anterior se complementará con el apoyo de fuentes secundarias entre las cuales se destacan documentos y material impreso que se encuentren disponibles en el municipio de la comuna de Catemu así como también en páginas web.

Para dicha recolección de información se utilizaran las siguientes técnicas:

- Realización de encuestas
- Entrevistas de tipo personal y vía correo electrónico
- Observaciones en terreno de forma personal y directa
- Recolección de datos vía internet.

3.3 Estructura de análisis

3.3.1 Etapa 1: Contextualización del estudio

Para la realización de esta investigación se comenzará identificando el contexto en el cual se desenvuelven cada uno de los empresarios agrícolas de la

comuna de Catemu y la respectiva participación que poseen en el programa de desarrollo local (PRODESAL).

3.3.2 Etapa 2: Recopilación de información

Una vez identificado el contexto que envuelve a los emprendedores agrícolas de Catemu se procederá a realizar la recopilación de información para la elaboración del análisis estratégico. Esta se llevará a cabo principalmente a través del instrumento de las encuestas las cuales se complementarán con información recopilada por medio de bibliografía básica (libros, artículos de revistas especializadas, informes técnicos), consultas vía Internet e información de organismos públicos y entrevistas a expertos. Vale destacar que para efectos de esta investigación no se realizará la determinación del tamaño ni el tipo de muestra a estudiar, ya que se contará con la participación de 56 empresarios, los cuales representan el total de integrantes que conforman el segmento de hortalizas en el programa de desarrollo local (PRODESAL).

3.3.3 Etapa 3: Análisis y tabulación de la información

En esta etapa se tabula la información obtenida a través de los diversos instrumentos de recopilación de datos descritos anteriormente y se realiza el

análisis correspondiente el cual será clave para la elaboración del estudio estratégico al sector productivo agrícola Pyme en la comuna de Catemu.

3.3.4 Etapa 4: Análisis estratégico

Una vez analizada la información obtenida por medio de encuestas a empresarios, se realiza la construcción del análisis estratégico al sector productivo agrícola Pyme en la comuna de Catemu y junto con ello se elaboran las matrices EFE (evaluación de factores externos), EFI (evaluación de factores internos), IE (interna y externa) y FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) las cuales tendrán como objetivo principal actuar como un mecanismo de apoyo al modelo de las cinco fuerzas de Porter que se implementa en esta investigación estratégica.

3.3.5. Etapa 5: Conclusiones y Recomendaciones

Se elaboran las respectivas conclusiones de este análisis estratégico y se presentan posibles estrategias a implementar, ya sea a través de organismos gubernamentales encargados o por medio de cada uno de los empresarios los cuales decidirán de acuerdo a sus posibilidades, necesidades y capacidades.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO

4.1 Contextualización del estudio

4.1.1 Descripción programa PRODESAL⁵

El Programa de Desarrollo Local PRODESAL, junto con el Servicio de Asesorías Técnicas (SAT) es uno de los pilares de la actual política de fomento de INDAP. Es un servicio de fomento productivo, cuyos principios están orientados a:

- La inclusividad, es decir, se atiende a los diversos tipos de productores(as) agrícolas multiactividad que se encuentran en el Programa, en la medida que manifiesten su compromiso e interés.
- Diferenciación de la atención, en virtud de los objetivos económicos de los usuarios(as), los que se segmentarán según el destino principal de su producción (autoconsumo y vinculados a mercados).
- Intencionalidad, focalizando la intervención en los principales puntos críticos de sus sistemas productivos y/o emprendimientos económicos.
- Articulación, se concibe el PRODESAL como un facilitador de alianzas y acuerdos, para que los esfuerzos realizados en forma concertada por todos

⁵ <http://www.indap.gob.cl/Prodesal/default.aspx> [en línea] [Consulta el 07 de septiembre 2012]

los actores del territorio incorporados al proceso, se constituyan en ejes de desarrollo económico, social, humano y medioambiental.

4.1.1.1 Objetivos del programa

Este programa tiene como finalidad mejorar la producción agrícola y ganadera de los pequeños productores agrícolas, a través de la entrega de asesoría técnica y fondos de inversión. Este programa es articulado con organismos públicos y/o privados, favoreciendo el desarrollo de la pequeña agricultura en forma integral.

4.1.1.2 Beneficiarios del programa

Pequeños(as) productores(as) agrícolas y/o campesinos(as), con menor grado de desarrollo productivo los cuales se diferencian en tres segmentos:

- Usuarios cuyo principal destino de la producción es para el autoconsumo familiar y subsistencia, generando ahorro de egresos; si existen pequeños excedentes son de carácter marginal.
- Usuarios que se encuentran en proceso de superar la etapa de autoconsumo y subsistencia, produciendo, además del consumo familiar, una mayor proporción de excedentes destinados a la venta.

- Usuarios cuyo destino principal de la producción es realizar pequeños emprendimientos de negocios orientados a los mercados más formales.

4.1.1.3 Beneficios que entrega PRODESAL

- Asesorías técnicas individuales prediales y grupales (capacitación) en los rubros que se desarrollan, por parte del equipo técnico del programa.
- Cofinanciamiento de proyectos de inversión. INDAP entrega los incentivos para cubrir hasta el 95% del valor bruto del proyecto. El resto debe ser aportado por el (la) usuario(a).
- Articulación o complementación de apoyo y financiamiento tanto de INDAP como de otras instituciones de la red de fomento público-privada.
- El aporte municipal contempla el financiamiento de asesorías especializadas, capacitación, giras, talleres y encuentros, entre otros.

4.1.1.4 PRODESAL Catemu

PRODESAL es un programa de fomento productivo ejecutado en conjunto entre la Municipalidad de Catemu e INDAP a través de un convenio suscrito entre ambas entidades y que se ofrece en forma gratuita a pequeños agricultores de la comuna que disponen de escaso capital productivo, con la finalidad de mejorar su

productividad agropecuaria, recuperar su medio ambiente deteriorado, asociarlos en torno a una propuesta de desarrollo local integrada, contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias rurales transfiriendo tecnología de producción y gestión adaptada a la realidad local y que estén acordes al plan de desarrollo local (PLADECO) y generar un acercamiento desde y hacia la municipalidad de Catemu y sus diferentes programas de ayuda a la comunidad.

Actualmente el programa lo componen 296 pequeños agricultores clasificados de acuerdo al tipo de actividad que desempeñan. A continuación se detallan cada una de ellas:

- Hortalizas
- Frutales
- Aves
- Abejas
- Ganado caprino
- Flores y plantas ornamentales.

4.2 Recopilación de Información

La encuesta será el mecanismo recopilatorio de información principal, para ello se usará un lenguaje apropiado que se acomode al nivel educacional y cultural

de los diversos empresarios que se encuestarán, de modo tal de poder obtener información que refleje la realidad en que se encuentra el sector productivo agrícola Pyme. Además, esta contará con un total de treinta preguntas de tipo cerradas, las cuales serán elaboradas en base a cada uno de los aspectos que considera el modelo de las cinco fuerzas y las matrices EFE, EFI, IE y FODA.

4.3 Análisis y tabulación de Información

A continuación se detallan resultados obtenidos de la encuesta realizada a empresarios agrícolas pertenecientes al segmento de hortalizas del programa PRODESAL en la comuna de Catemu:

Pregunta N°1 ¿Ha logrado aumentar su producción durante las últimas cosechas?

En este se observa que la mayoría de los empresarios agrícolas han logrado en el último tiempo generar aumentos en sus producciones reflejándose en un amplio 77% de las preferencias. En tanto, solo 13 empresarios que representan el 23% del total señalan que el volumen de sus cosechas ha permanecido invariable respecto a las pasadas temporadas (Ver grafico N°1, anexo 1).

Pregunta N° 1.1 ¿Ha conseguido reducir el costo unitario de sus productos?

Si bien es cierto la gran mayoría de los agricultores mencionó que ha obtenido aumentos en su producción durante las últimas cosechas, esto no se ha traducido en una disminución generalizada de los costos unitarios en los productos que ofrecen (Un 89% de ellos lo manifiesta), Por lo cual este factor no debe ser considerado como una barrera de entrada para nuevos entrantes al mercado (Ver gráfico N°1.1, anexo N°1).

Pregunta N°2 ¿A través de qué medios generalmente busca conseguir aumentos en su producción?

Mejora tecnológica es la herramienta que 61% de los emprendedores señala como el medio que les permitió alcanzar un aumento en su producción. 28% cree que el mayor rendimiento de la mano de obra es la causal, 9% señala que son otros los mecanismos empleados y solo un 2% cree que fue a consecuencia de una baja en el precio de los insumos de producción (Ver gráfico N°2, anexo N°1).

Pregunta N° 3 ¿A través de qué aspecto principalmente logra diferenciarse de su competencia?

La fidelidad no es un bien que pueda comprarse en el mercado ni tampoco un derecho adquirido por tan solo ofrecer beneficios a los clientes. A esto es lo que apuntan los productores agrícolas Pyme de Catemu, lograr lazos más allá de una simple relación comercial con cada uno de sus demandantes, de modo tal de

poder diferenciarse de su competencia. Para ello el 86% de los empresarios realizan grandes esfuerzos por producir bienes que se encuentren en buenas condiciones, los cuales hayan sido producidos de forma responsable y cumpliendo con todas las exigencias fitosanitarias, un 9% busca distinguirse por ofrecer productos al mejor precio y solo el 5% emplea otros mecanismos de diferenciación (Ver grafico N°3, anexo N°1).

Pregunta N°4 ¿Es dueño del predio agrícola en el cual usted produce?

Una variable que hoy en día es determinante a la hora de trabajar en agricultura, es que el empresario cuente con terrenos propios para producir, los cuales no generen altos costos fijos que terminen incidiendo en el precio final de venta de los productos a los consumidores. En base a esto, la interrogante planteada a los empresarios arrojó los siguientes resultados: 93% es dueño del predio en el que produce y solo un 7% no es propietario (Ver gráfico N°4, anexo N°1).

Pregunta N°5 ¿Cuenta su negocio con capital suficiente que le permita trabajar de manera optima?

El capital es una herramienta fundamental para todo tipo de negocio, de él dependen decisiones financieras de inversión, financiamiento y de administración de inversiones por lo cual adquiere un rol preponderante en el pasado, presente y futuro de todo emprendimiento. Entendiendo la importancia que tiene, se puede

señalar que en Catemu un 55% de los empresarios cuenta con una dotación de capital suficiente para mantener en óptimo funcionamiento su negocio, mientras que el 45% restante manifiesta lo contrario (Ver grafico N°5, anexo N°1).

Pregunta N° 6 ¿Cuál es la fuente de financiamiento de su negocio?

Tal y como se mencionó anteriormente, gran parte de los productores en Catemu cuenta con el capital necesario para hacer funcionar óptimamente su negocio. 68% de ellos disponen de ese capital a través del uso fondos propios, 23% por medio de fondos de organismos gubernamentales, 7% a través de endeudamiento bancario y solo el 2% emplea otro tipo de mecanismos para financiar su negocio(Ver gráfico N°6, anexo N°1).

Pregunta N°7 ¿Necesita distribuir sus productos fuera del lugar donde produce para venderlos?

En esta interrogante podemos señalar que 37 empresarios agrícolas de la comuna no necesitan distribuir sus productos fuera del lugar donde producen, mientras que los 19 restantes afirmaron con claridad que el uso de esta herramienta es clave para una comercialización exitosa en su negocio (Ver grafico N°7, anexo N°1).

Pregunta N°8 ¿Cómo distribuye normalmente sus productos?

Independiente del lugar empleado por los empresarios a la hora de distribuir sus productos se debe mencionar que un 86% de ellos realiza esta actividad de forma propia, mientras que solo un 14% deja esta tarea en manos de terceros (Ver gráfico N°8, anexo N°1).

Pregunta N°9 ¿Ha sido beneficiado por algún programa de fomento al emprendimiento que desarrolle el estado y que no se relacione con el programa PRODESAL?

En esta interrogante los resultados obtenidos fueron los siguientes: 82% de los empresarios mencionaron que no han sido beneficiados por algún programa distinto a PRODESAL como los que desarrolla CORFO o FOSIS por ejemplo, en tanto el 18% sobrante el cual equivale a 10 agricultores indicó claramente que si ha sido beneficiado por instituciones o proyectos no relacionados al programa de desarrollo local (Ver gráfico N°9, anexo N°1).

Pregunta N°10 ¿Cuál es la frecuencia de asesoramiento que brinda PRODESAL a su negocio?

Un 75% de los emprendedores agrícolas señalaron que el programa de desarrollo local por medio de sus encargados siempre está en contacto y se preocupa de brindar el mejor de los asesoramientos a su negocio, mientras que el porcentaje restante de los encuestados pese a tener muy buenos comentarios del programa y sus respectivas asesorías, indicó que estas visitas no ocurren con

continuidad, por lo cual clasifican su frecuencia como regular (Ver gráfico N°10, anexo N°1).

Pregunta N°11 ¿Cuántos proveedores tiene su negocio?

Uno de los aspectos más importantes para cada uno de los negocios es contar con proveedores. La cantidad de ellos varía de acuerdo a las necesidades que tenga cada productor y cumplen un papel preponderante en la cadena de producción. Al preguntar a los agricultores sobre este tema, los resultados obtenidos son los siguientes: 45 % cuenta con más de dos proveedores, 32% señala que tiene solo uno y 23% manifiesta que posee dos firmas que proveen de insumos a su negocio (Ver gráfico N°11, anexo N°1).

Pregunta N°12 ¿Cómo es la relación con cada uno de sus proveedores?

Ya conocida la cantidad de proveedores que tienen los productores en Catemu es relevante destacar que en un 86% de los casos la relación existente entre ambos es buena por lo cual se hace mucho más fácil desarrollar todo el proceso de negociación de compra y venta, en 11% de ellos es regular y solo en un 3% esa relación es catalogada como mala por los empresarios (Ver gráfico N°12, anexo N°1).

Pregunta N°13 ¿Puede usted elegir libremente a que proveedor comprar?

Algo fundamental es que en el mercado exista competencia, debido a que esto permite a los clientes tener más opciones de compra y junto con ello impide que una firma proveedora absorba el mercado y se transforme en monopolio. Bajo este contexto se debe destacar que el mercado agrícola en Catemu se caracteriza por ser muy competitivo y contar con muchas firmas proveedoras que ofrecen diversos productos a los empresarios (86% de los productores señalan que tienen la posibilidad de elegir libremente donde comprar, y solo un 14 % indica lo contrario). Vale destacar que la cantidad de agricultores que señalaron no contar con la posibilidad de elegir libremente a quien comprar, lo justificaron mencionando que esta situación se debe a incapacidades técnicas y financieras propias que no se relacionan ni son resultado de condiciones que establezca el mercado (Ver gráfico N°13, anexo N°1).

Pregunta N°14 ¿Qué tan importante es como cliente para su proveedor?

Respecto a la percepción que sienten los agricultores Pyme en Catemu de la importancia que tienen como demandantes para sus proveedores, Se puede indicar que 86% ellos consideran que no son importantes y lo explican en base al bajo nivel de demanda que ejercen, un 14% se cataloga como medianamente importante y solo un 2% cree que es muy importante (Ver gráfico N°14, anexo N°1).

Pregunta N°15 ¿Cuántos clientes tiene en forma regular su negocio?

Al plantear esta interrogante a los empresarios agrícolas, las respuestas obtenidas son representadas por las siguientes cifras: 45% de los encuestados señalan que su cantidad de clientes fluctúa entre dos y cinco, 32% indica que solo tiene un comprador regular y un 23% menciona que cuenta con más de seis demandantes (Ver gráfico N°15, anexo N°1).

Pregunta N°16 ¿Qué mecanismo de venta prefiere para su negocio?

59 % de los empresarios agrícolas Pyme de Catemu utilizan implícitamente como técnica de venta la rotación, o sea venden grandes cantidades de productos a un bajo precio, en tanto el 41% restante prefiere vender bajas cantidades a un alto precio de venta(Ver gráfico N°16, anexo N°1).

Pregunta N°17 ¿Porqué los compradores prefieren sus productos por sobre la competencia?

Al consultar sobre este aspecto a los agricultores los resultados son los siguientes: Un 53 % de los empresarios cree que los compradores los prefieren por la calidad que tienen los productos que ofrecen, 32% porque disponen de grandes volúmenes de bienes que satisfacen completamente la cantidad demandada por el cliente, 11% por el precio al que comercializan los productos y el restante 4% indica que es por otros aspectos no considerados en esta encuesta (Ver gráfico N°17, anexo N°1).

Pregunta N°18 ¿Cómo influye la capacidad de negociación que tenga el cliente en usted al momento de vender sus productos?

Uno de los aspectos que deben considerar los empresarios al momento de comercializar sus productos independiente de la capacidad que tenga la otra parte para negociar, son los límites que puede alcanzar respecto al precio de venta y otro tipo de factores que se relacionen al producto que ofrece. Al evaluar esta situación en la comuna de Catemu, se puede indicar que un 75% de los empresarios señala que la capacidad de negociación que tenga el cliente no influye durante la negociación, 16% menciona que tiene un alto grado de influencia, en tanto, el 9% restante la considera como poco influyente (Ver gráfico N°18, anexo N°1).

Pregunta N°19 ¿Qué tan importante es como proveedor para cada uno de sus clientes?

Vale destacar que el grado de importancia que tienen los empresarios agrícolas en su papel de proveedores, será asignado por sus clientes a medida que este cumpla con todos los requerimientos impuestos, los cuales son resultado de la negociación de compra y venta. Para este caso, un 72% de los oferentes se considera importante como proveedor, 23% señala que no es de gran importancia y solo un 5% indica que es medianamente importante para sus compradores (Ver gráfico N°19, anexo N°1).

Pregunta N°20 ¿Existen en el mercado productos con mejores precios o rendimientos a los que usted ofrece?

Los agricultores en la comuna de Catemu saben de la existencia de productos con mejores rendimientos y precios a los que ellos ofrecen en el mercado interno como externo (esto se refleja en que un 98% de los encuestados optaran por responder esta alternativa). Ellos justifican esta realidad argumentando que se debe única y exclusivamente al limitado capital financiero, técnico y humano que disponen el cual les impide competir en igualdad de condiciones con el resto de firmas existentes en el mercado (Ver Grafico N°20, Anexo N°1).

Pregunta N°21 ¿Tiene conocimiento de su competencia?

En la economía que existe en nuestro país hay libertad para ofrecer productos y servicios en el mercado, por lo cual el cliente tiene en sus manos la decisión de elegir donde, cuando y a quién comprar. A causa de ello existe una amplia gama de firmas oferentes que compiten día a día buscando ser preferidas por los consumidores. En este escenario, es de suma relevancia conocer a los competidores directos que existen en el mercado, por lo que al consultar a los empresarios agrícolas acerca de este tema, un 61% indicó que si conoce a sus rivales, un 23% califico ese conocimiento como nulo y el 16% restante considera que conoce muy poco a su competencia (Ver gráfico N°21, anexo N°1).

Pregunta N°22 ¿Cómo es la relación con su competencia?

Al consultar a los agricultores Pyme acerca de cómo calificarían la relación con su competencia, los resultados fueron los siguientes: 53% la califica como buena, 21% muy buena, 11% regular, 11% mala y solo un 4% muy mala (Ver gráfico N°22, anexo N°1).

Pregunta N°23 ¿Cuál es la forma de rivalidad más común que se da con sus competidores?

La rivalidad entre competidores nace cuando alguno de ellos se siente amenazado por la competencia o ve la oportunidad de mejorar su posición en el mercado. Entendido esto, es relevante señalar que en Catemu la rivalidad que surge de manera más continua es la de diferenciación de productos la cual representa a un 52% de los encuestados, en segundo lugar se ubica la rivalidad en precios con un porcentaje de adherencia del 32% seguida por la rivalidad en publicidad y otro tipo mecanismos las cuales representan el 7% y 9% respectivamente (Ver gráfico N°23, anexo N°1).

Pregunta N°24 ¿Considera a la publicidad un factor clave para lograr el éxito y hacer conocido su negocio?

El mayor objetivo para cualquier tipo de negocios es vender. Para ello el uso de publicidad es clave, ya que a través de un buen anuncio, que se emita en el lugar correcto y que contenga un mensaje claro, convincente y directo hacia

una audiencia específica se puede lograr el objetivo central, el cual apunta a que los consumidores efectúen la compra. De ahí el objetivo al plantear esta pregunta a los empresarios agrícolas de Catemu, los cuales respondieron de la siguiente manera: 93% no considera a la publicidad un factor clave mientras que solo un 7% la cree relevante (Ver gráfico N°24, anexo N°1).

Pregunta N°25 ¿Considera el desarrollo tecnológico una herramienta clave para el crecimiento de su negocio?

Las transformaciones de la agricultura chilena en el último tercio del siglo XX, acompañaron en grande medida las transformaciones que la sociedad y la economía chilena vivió en el sentido de convertirse en un país más moderno, eficiente y próspero. La problemática recae en que esta situación no ha sido generalizada por lo cual son muchos empresarios de este rubro los que carecen de modernización en sus negocios teniendo una barrera que día a día le impide dar un salto de calidad y competir de igual a igual con cualquier firma que se encuentre en el mercado. Es por ello que al estudiar esta temática en la comuna de Catemu y sus empresarios agrícolas se puede recalcar que 89% de ellos cree y tiene conciencia de la importancia que tiene la aplicación de tecnología a un negocio, mientras que el 11% faltante no considera a esta herramienta como fundamental para el éxito (Ver gráfico N°25, anexo N°1).

Pregunta N°26 ¿Cómo ha afectado a su negocio las constantes alzas en los precios de insumos de producción?

Una de las variables que no debe ser dejada a la deriva por ningún inversor agrícola en nuestro país son las constantes alzas en el precio de los diversos insumos de producción que está sufriendo el rubro. Esta problemática afecta mayoritariamente a los pequeños y medianos negocios los cuales son incapaces de traspasar esas alzas en los costos al precio de venta de sus productos.

Al analizar esta situación en la comuna Catemu, se debe mencionar que casi la totalidad de los empresarios encuestados indica que se han visto afectados con estas alzas (96%), mientras que solo un 4% señala que esta situación no ha generado problemas para sus negocios (Ver gráfico N°26, anexo N°1).

Pregunta N°27 ¿Cuál es su nivel educacional?

Vale destacar que esta interrogante era de carácter opcional debido a que no se quería incomodar a los agricultores. El nivel de estudios que presentan los empresarios agrícolas de la comuna de Catemu es el siguiente: una gran cantidad de los encuestados solo tiene estudios básicos, los cuales quedan representados en un 63%, por otro lado un 32% de los productores cuentan con estudios de enseñanza media y finalmente, aquellos que poseen estudios técnicos o universitarios solo corresponden a un 5% del total encuestado (Ver Gráfico N°27 Anexo 1).

Pregunta N°28 ¿Se encuentra en conocimiento de la crisis hídrica que enfrenta la zona del Aconcagua actualmente?

El agua es un elemento vital para todos los seres vivos, por lo que carecer de esta sería fatal. En nuestro país actualmente se está produciendo una severa crisis del recurso hídrico, este déficit de agua se prolonga desde la región de Coquimbo hasta la zona centro, generando una serie de dificultades para todos los empresarios que se dedican a la actividad agrícola, por lo cual es de suma relevancia que estos se encuentren en pleno conocimiento de las medidas que lleva a cabo la autoridad así como también de las acciones que pueden realizar como productores para enfrentar y solucionar esta problemática. Del total de empresarios encuestados en la comuna de Catemu, un 57% está al tanto de la crisis del agua que vive la zona centro norte del país, mientras que un importante 43% de los agricultores señaló no saber nada acerca de esta controversia (Ver Grafico N°28, Anexo N°1).

Pregunta N°28.1 ¿Conoce las medidas que actualmente las autoridades encargadas están llevando a cabo para enfrentar el problema?

Medidas tales como la creación de embalses, apertura de posos y la firma del acuerdo entre los regantes del Aconcagua para redistribuir las aguas del río, son mecanismos que emplea la autoridad para mitigar la crisis hídrica. Al

preguntar sobre la ejecución de estas acciones a los agricultores de Catemu un 66% mencionó que las desconoce, en tanto, el 34% restante señaló estar en pleno conocimiento de su ejecución (Ver gráfico N°28.1, anexo N°1).

Pregunta N°28.2 ¿Conoce las medidas que usted como empresario puede realizar para dar un mejor uso al recurso hídrico?

Es responsabilidad de cada uno de los agricultores contar con el conocimiento y la información necesaria acerca de las técnicas que pueden emplear para cuidar el recurso hídrico. Al evaluar esta situación en la comuna de Catemu los resultados obtenidos fueron los siguientes: un 71% de los encuestados manifiesta que no está en conocimiento de cuáles son las medidas que puede realizar para paliar la crisis del agua en la zona, mientras que el 29% restante señaló tener un claro entendimiento sobre los mecanismos que puede emplear para enfrentar esta problemática (Ver gráfico N°28.2, anexo N°1).

4.4 Análisis estratégico

4.4.1 Aplicación modelo de las cinco fuerzas de Porter al estudio

4.4.1.1 Amenaza de nuevos entrantes

4.4.1.1.1 Economías de escala

Respecto a esta variable se debe mencionar que los empresarios agrícolas Pyme de la comuna de Catemu durante los últimos años han tenido aumentos sustanciales en sus producciones, los cuales se han generado a partir de la aplicación de tecnologías tales como riego tecnificado, compra de tractores, etc., y mejor rendimiento de la mano de obra. La problemática está, en que estos aumentos no les han permitido generar economías de escala basadas en la reducción del costo unitario de los productos que ofrecen y por consiguiente no pueden generar una barrera de entrada para nuevos competidores que quieran ingresar a la industria.

4.4.1.1.2 Diferenciación de productos

En relación con esta variable se puede mencionar que los productores agrícolas de Catemu buscan diferenciarse de su competencia principalmente a través de la venta de productos que se encuentren en buenas condiciones los cuales hayan sido producidos de forma responsable y cumpliendo con todas las exigencias fitosanitarias. Además, vale destacar que ellos en este estudio hacen mención al factor calidad como el elemento diferenciador que emplean para

competir en el mercado, pero es importante señalar que para comprobar la veracidad de esta situación se hace muy necesario realizar una investigación acerca de los gustos y preferencias que tienen los clientes que concurren a la comuna a comprar este tipo de bienes.

4.4.1.1.3 Requerimiento de capital

Otra barrera de entrada identificada por medio de este análisis es el requerimiento de capital para los nuevos entrantes, ya que para ingresar a competir de igual a igual con los actuales empresarios agrícolas de Catemu es necesario disponer de terrenos, maquinarias, mano de obra, entre otros aspectos, que implican la realización de una inversión muy importante que no cualquier emprendedor puede efectuar.

4.4.1.1.4 Costos al cambiar de proveedor

Para aquellos nuevos entrantes que decidan ingresar a competir al sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu, una de las principales barreras a superar es el alto costo de cambio que les significa a los actuales clientes del mercado reemplazar sus proveedores, debido a que la relación con cada uno de ellos en la gran mayoría de los casos ha generado importantes lazos

de negocio (trabajo conjunto y asesoramiento técnico), amistad y confianza que son difíciles de reemplazar y conseguir en un corto plazo.

4.4.1.1.5 Acceso a los canales de distribución

Una de las grandes problemáticas que deben enfrentar posibles nuevos competidores entrantes al mercado agrícola en Catemu es el acceso a canales de distribución, los cuales sin duda les significarán un alto costo, a diferencia de los actuales oferentes los cuales en su gran mayoría realizan estas actividades de forma propia o en conjunto con sus familiares, evitando así incurrir en un costo extra que se refleje en el precio final de venta de sus productos y lo deje fuera de competencia en el mercado.

4.4.1.1.6 Desventaja de costos, independiente de la escala

Experiencia es un factor determinante a la hora de ingresar a competir al mercado agrícola comunal, ya que los empresarios que lo conforman son personas que desarrollan estas actividades desde hace muchos años y por ende cuentan con un amplio conocimiento del tema que les permite enfrentar problemáticas tales como plagas, pestes, aspectos climatológicos y además administrar funciones de mano de obra, producción y comercialización de productos que son claves para el buen andar de su negocio.

4.4.1.1.7 Política gubernamental

Una de las grandes tareas que tiene el gobierno es promover y fomentar la creación de nuevos emprendimientos a través de todos sus organismos. Un ejemplo explicativo de ello es el programa de desarrollo local (PRODESAL) el cual por muchos años entrega asesorías a los pequeños negocios agrícolas de las distintas comunas de Chile. Estos desarrollan actividades que comúnmente no están sujetas a grandes exigencias gubernamentales tratándose de comercialización local de bienes, pero que si deben enfrentar diversas fiscalizaciones cuando se trata de comercio internacional. De acuerdo a esto y entendiendo que la totalidad de empresarios agrícolas de la comuna comercializan sus productos dentro del territorio nacional no se debe considerar como una barrera de entrada para nuevos competidores las políticas gubernamentales que ejerce el estado.

4.4.1.2 Poder de negociación de los proveedores

El entorno actual que rodea al sector productivo agrícola Pyme en la comuna de Catemu es de suma relevancia para la determinación del nivel de competitividad que este posee dentro del mercado provincial y regional. Aspectos tales como la disposición de recursos naturales, contratación de mano de obra afuerina y empresas proveedoras de insumos, son variables que no deben ser

dejadas a la deriva por los empresarios a la hora de tomar decisiones respecto a su negocio.

Por medio de este análisis estratégico se identificaron para el sector productivo agrícola Pyme de Catemu los siguientes proveedores:

- Empresa AGROVET LTDA.
- AGROPLAN
- Agro comercial EL COPIN LTDA.
- Agrícola comercial LOS COPIHUE LTDA.
- Agrícola y comercial CATITA

Entre los factores que generan poder a los proveedores al momento de enfrentar una negociación se encuentran:

- Venden productos tales como fertilizantes, semillas, abonos, etc. que son de vital importancia para los empresarios agrícolas en sus cosechas
- Se diferencian en base a la atención personalizada y entrega gratuita de asesorías de manipulación y aplicación de productos, logrando generar así un valor agregado en el cliente que eleva su costo de cambio de proveedor.

Entre los factores que son considerados como desventajas para los proveedores y que disminuyen su poder de negociación se identifican:

- El mercado en el cual se desenvuelven es muy amplio y competitivo.
- Existen muchos productos sustitutos que permiten a los compradores elegir de acuerdo a sus posibilidades financieras y capacidades técnicas.
- Los productos que ofrecen no son diferenciados

4.4.1.3 Poder de negociación de los compradores

Por medio de este análisis estratégico se identifico que la gran mayoría de los clientes que concurren a la comuna son personas de la provincia de Los Andes, Quillota, Valparaíso y de la región metropolitana sin dejar de considerar a una menor cantidad de compradores que asisten desde sectores aledaños a Catemu. Estas son personas que durante muchos años han comprado productos en la comuna, por lo que han generado lazos de amistad y además en ocasiones formulas de trabajo conjunto con los emprendedores. Respecto a las formas de negociación y pago que se desarrollan con cada uno de ellos es importante destacar que a partir de la confianza mutua que existe entre oferente y demandante se accede a opciones tales como precios especiales y facilidades de pago.

Entre los factores que generan poder a los compradores al momento de enfrentar una negociación se encuentran:

- Demandan en la mayoría de los casos la totalidad de la producción del empresario por lo que tienen la posibilidad de exigir beneficios especiales durante la negociación de compra y venta.
- Cuentan con bastante información respecto a la competencia interna que se da en el mercado agrícola Pyme de Catemu por lo que al momento de negociar saben que existen otras alternativas de compra de productos.
- Los productos que ofrecen los empresarios agrícolas no son exclusivos.
- Existen una gran cantidad de sustitutos que permiten a los clientes ser sensibles a las variaciones en los precios.

Entre los factores que son considerados como desventajas para los compradores y que disminuyen su poder de negociación se identifican:

- Los empresarios de Catemu se encuentran en conocimiento que los clientes trabajan a márgenes de utilidad altos por lo que no acceden fácilmente a la entrega de beneficios durante la negociación (Esto varía cuando se da la primera situación señalada como ventaja).

- Tienen altos costos de cambiarse de proveedores ya que existe una relación productor – cliente de largo plazo que ha generado innumerables beneficios para ambos.

4.4.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Una de las grandes problemáticas que enfrentan comerciantes de diversos rubros económicos hoy en día es la incesante competencia que enfrentan al momento de vender sus productos. Aspectos tales como la calidad, el precio y los volúmenes son variables que por años han determinado el éxito o fracaso de sus negocios. A estos en la actualidad se suma la innovación, fenómeno que nace a partir de los constantes cambios de gustos y preferencias que tienen los demandantes en el mercado y que requiere de la aplicación de tecnología a las diversas actividades de producción de las empresas. Es así como constantemente se encuentran en el mercado productos con características y rendimientos similares, con distintos precios y calidades, que permiten a los consumidores tener una gama más amplia de elección a la hora de decidir qué comprar. De ahí el concepto de sustituto, el cual sin duda alguna beneficia al cliente al momento de comprar, pero a la vez perjudica al oferente a la hora de vender.

En el caso del sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu se puede mencionar que existe pleno conocimiento de parte de los empresarios sobre la existencia de productos con mejores calidades, rendimientos y precios a

los que ellos ofrecen en el mercado provincial y regional. A la vez es relevante señalar que existe mucha confianza en los empresarios en todo lo relacionado a producción y comercialización, debido a que cuentan con una imagen ya consagrada en el mercado la cual es muy difícil de lograr e implica esfuerzos de años para conseguirla. Junto con esto se hace necesario indicar que a causa de la relación comprador – productor que existe y que fue descrita en el punto anterior, el costo de cambio para los clientes se torna muy alto y por ende constituye una barrera de entrada difícil de soslayar tanto para un nuevo oferente así como también para un nuevo producto.

4.4.1.5 Rivalidad entre competidores de la industria

Por medio de este análisis estratégico se logró determinar que en el sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu se genera principalmente entre los productores rivalidad por diferenciación de productos sin dejar de considerar que en una menor cuantía de ellos existe competencia en precios. Vale destacar, que ambas rivalidades no son intensas y se generan en un bajo grado entre los empresarios a causa de que ellos no cuentan con una estrategia de negocios definida, no ejercen campañas publicitarias las cuales según su opinión son innecesarias para este tipo de rubro (Ver gráfico 23), no brindan servicios explícitos de garantías y de productos ya que la relación empresario – cliente en la gran mayoría de los casos es sólida, seria, segura y de mucha confianza por lo

que ante cualquier eventualidad o problemática la solución es consensuada y efectiva, no tienen altos costos fijos ni tampoco elevados costos de inventario ya que gran parte de ellos por ejemplo son dueños de los terrenos donde producen (Ver gráfico N°4, anexo N°1), tienen altos costos de cambio debido a que cuentan con experiencia en producción y comercialización de ciertos productos solamente, lo cual implica que el nivel de riesgo de incursionar en nuevas opciones sea muy alto y además signifique poner en jaque el futuro de su negocio.

4.4.2 Análisis interno y externo del sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu

La evaluación del análisis externo del sector productivo agrícola Pyme en la comuna de Catemu muestra un valor 2,17 menor al promedio establecido en la matriz EFE (2,5). En razón a ello, se debe indicar que este sector necesita reformular sus estrategias actuales ya que no responden a las características que posee y además no permiten explotar de forma óptima las oportunidades que presenta el entorno.

Respecto a la evaluación interna del sector, se puede señalar que el resultado ponderado total de la matriz EFI equivalente a 2,39 al igual que en la evaluación de factores externos se encuentra bajo el promedio establecido (2,5). De acuerdo a esto, cabe destacar que este sector económico se encuentra en una

posición interna débil debido a que no está empleando de la mejor forma sus fortalezas para disminuir el efecto que generan sus debilidades.

Para finalizar, como resultado de ambas matrices se elabora la matriz interna y externa, la cual según su metodología indica que este sector productivo necesita actualmente esperar y mantenerse en el mercado mediante el uso de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

4.4.2.1 Análisis del entorno al sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu

OPORTUNIDADES	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUNTOS	CLASIFICACIÓN			JUSTIFICACIÓN
	1 BAJO	2 MEDIO	3 GRANDE	4 MUY GRANDE	1 BAJA	2 MEDIA	3 ALTA	4 MUY ALTA	1 DECRECE	2 ESTABLE	3 INCREMENTA		A	B	C	
1. Programas de fomento que desarrolla el estado			x			x					x	18		x		Existen variados programas de fomento que desarrolla el estado a través de los estamentos encargados que significan una gran oportunidad para los empresarios y sus negocios
2. Nuevas tecnologías e innovaciones en el mercado nacional			x			x					x	9		x		Debido a los constantes avances tecnológicos que se efectúan en la actualidad existen diversos instrumentos y mecanismos disponibles para los empresarios agrícolas en el mercado nacional
3. Creación de nuevos mercados relacionados a la agricultura				x		x					x	24			x	Hoy en día están surgiendo constantemente nuevos mercados relacionados a la agricultura. Ej: Mercado orgánico
4. Revalorización de la actividad turística rural en la comuna de Catemu			x			x					x	18		x		Una buena organización entre los agricultores de la comuna, además de la asociación con empresas tales como restaurantes, centros turísticos y el municipio de la Catemu pueden permitir crear una ruta turística rural de gran atractivo para las personas y organizaciones del país.

Fuente: Elaboración propia

AMENAZAS	IMPACTO				PROBABILIDAD				TENDENCIA			PUN- TOS	CLASIFICACIÓN			JUSTIFICACIÓN
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		A	B	C	
	BAJO	MEDIO	GRANDE	MUY GRANDE	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	DECRECE	ESTABLE	INCREMENTA					
1. Tendencia alcista de la sensibilidad al precio en los consumidores del mercado				x			x				x	36			x	A causa de las constantes alzas en los precios de los bienes de consumo incluyendo los de origen agrícola se genera en los demandantes una alta sensibilidad respecto al valor monetario en que se adquieren estos productos
2. Crisis hídrica en la zona de Aconcagua				x			x				x	36			x	La crisis hídrica que enfrenta la zona centro-norte de nuestro país es un factor que pone en riesgo el futuro de los negocios agrícolas
3. Alta cantidad de productos sustitutos en el mercado agrícola			x			x					x	12		x		Por efecto de las grandes inversiones que se realizan en investigación y desarrollo en el mercado agrícola existen gran cantidad de productos sustitutos en el mercado
4. Alza en el precio de los insumos de producción			x				x				x	27			x	El aumento en los costos de insumos de producción utilizados en la agricultura ponen en riesgo la rentabilidad de los empresarios de este sector productivo
5. Inexistencia de un fondo de estabilización de precios			x		x						x	6	x			La falta de un fondo de estabilización de precios para el mercado agrícola nacional significa un factor de riesgo para los empresarios activos así como también para los potenciales inversores
6. Aumento del riesgo y vulnerabilidad de la agricultura ante el cambio climático			x			x					x	12		x		hoy en día el cambio climático se esta transformando en una factor determinante para los negocios agrícolas

Fuente: Elaboración propia

4.4.2.1.1 Matriz EFE

Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Programas de fomento que desarrolla el estado	0,2	4	0,8
2. Nuevas tecnologías e innovaciones en el mercado nacional	0,08	2	0,16
3. Creación de nuevos mercados relacionados a la agricultura	0,08	2	0,16
4. Revalorización de la actividad turística rural en la comuna de Catemu	0,05	1	0,05
Amenazas			
1. Tendencia alcista de la sensibilidad al precio en los consumidores del mercado	0,06	1	0,06
2. Crisis hídrica en la zona de Aconcagua	0,15	2	0,3
3. Alta cantidad de productos sustitutos en el mercado agrícola	0,03	1	0,03
4. Alza en el precio de los insumos de producción	0,04	2	0,08
5. Inexistencia de un fondo de estabilización de precios	0,13	1	0,13
6. Aumento del riesgo y vulnerabilidad de la agricultura ante el cambio climático	0,20	2	0,4
TOTAL	1,0		2,17

Fuente: Elaboración propia

4.4.2.2 Análisis interno del sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu

DEBILIDADES	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			CLASIFICACION			JUSTIFICACION
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	DEBILIDAD	INDIFERENTE	FORTALEZA	
1. Alta exposición a la variabilidad de los precios en el mercado demandante		x							x				x	x			La rentabilidad esperada por cada empresario agrícola se encuentra muy propensa a sufrir variaciones a causa de la alta variabilidad de los precios en el mercado demandante
2. Poco conocimiento en los agricultores sobre la crisis hídrica			x					x					x	x			En base al contexto actual que vive la zona centro-norte de nuestro país, respecto a la crisis hídrica se hace sumamente necesario estar informado respecto a las diversas problemáticas que genera esta situación a si como también las medidas que se pueden llevar a cabo para solucionarlas
3. Existe una baja utilización e implementación del factor publicidad		x							x				x	x			En la actualidad la publicidad es una herramienta fundamental para hacer mas conocidos los negocios y facilitar la comercialización de los productos que ofrecen
4. Escasa asociatividad entre productores del sector	x								x				x	x			Un factor clave para competir con las grandes firmas hoy en día en el mercado es la socitaividad entre pequeñas empresas
5. Deficit de capital humano(Bajo nivel educacional de los empresarios)			x					x					x	x			Una de las grandes problemáticas que enfrentan los emprendimientos agrícolas es la falta de profesionalización
6. Limitado capital para avances en investigación, innovación y desarrollo tecnológico		x							x				x	x			Avances en investigación, innovación y desarrollo son variables elementales para competir en el mercado

Fuente: Elaboración propia

FORTALEZAS	NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA			CLASIFICACION			JUSTIFICACION
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	D E B I L I D A D	I N D I F E R E N T E	F O R T A L E Z A	
	E L P E O R	B A J O M E D I O	P R O M E D I O	M E J O R E S	E L M E J O R	N I N G U N O	L E V E	M E D I O	A L T O	M U Y A L T O	D E C R E C E	E S T A B L E	I N C R E M E N T A				
1. Cuenta con condiciones geográficas y suelos adecuados				x						x			x			x	Condiciones geografía y suelos adecuados son características fundamentales para el desarrollo de la actividad agrícola
2. Actualmente existe dotación suficiente de recurso hídrico			x							x		x				x	Actualmente la comuna de Catemu no presenta grandes inconvenientes respecto a la escasez del recurso hídrico
3. El 55% de los empresarios del sector cuenta con capital propio suficiente			x					x				x				x	Contar con una dotación de capital financiero propio suficiente para mantener en funcionamiento un negocio permite entre otras cosas evitar el sobre endeudamiento.
4. Existe conciencia en los empresarios sobre la necesidad de aplicar tecnologías a sus negocios			x							x		x				x	Ho en día el uso de tecnologías en los diversos emprendimientos es fundamental para competir de igual a igual con las demás firmas en el mercado.
5. Tiene potencial productivo para satisfacer demandas internas como externas en términos de calidad y cantidad					x					x		x				x	Satisfacer la demanda en terminos de calidad y cantidad permite posicionarse en el mercado
6. Existe eficiencia en los costos de distribución de productos				x						x		x				x	Tener eficiencia en costos en los diversos ambitos que se involucran con una negocio agrícola se torna fundamental para poder mantener precios competitivos en el mercado

Fuente: Elaboración propia

4.4.2.2.1 Matriz EFI

Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Cuenta con condiciones geográficas y suelos adecuados	0,10	4	0,4
2. Actualmente existe dotación suficiente de recurso hídrico	0,05	4	0,2
3. El 55% de los empresarios del sector cuenta con capital propio suficiente	0,05	3	0,15
4. Existe conciencia en los empresarios sobre la necesidad de aplicar tecnologías a sus negocios	0,08	3	0,24
5. Tiene potencial productivo para satisfacer demandas internas como externas en términos de calidad y cantidad	0,08	4	0,32
6. Existe eficiencia en los costos de distribución de productos	0,05	4	0,2
Debilidades			
1. Alto exposición a la variabilidad de los precios en el mercado demandante	0,13	2	0,26
2. Poco conocimiento en los agricultores sobre la crisis hídrica	0,15	1	0,15
3. Existe una baja utilización e implementación del factor publicidad	0,06	2	0,12
4. Escasa asociatividad entre productores del sector	0,06	1	0,06
5. Deficit de capital humano(Bajo nivel educacional de los empresarios)	0,07	2	0,14
6. Limitado capital para avances en investigación, innovación y desarrollo tecnológico	0,15	1	0,15
TOTAL	1,0		2,39

Fuente: Elaboración propia

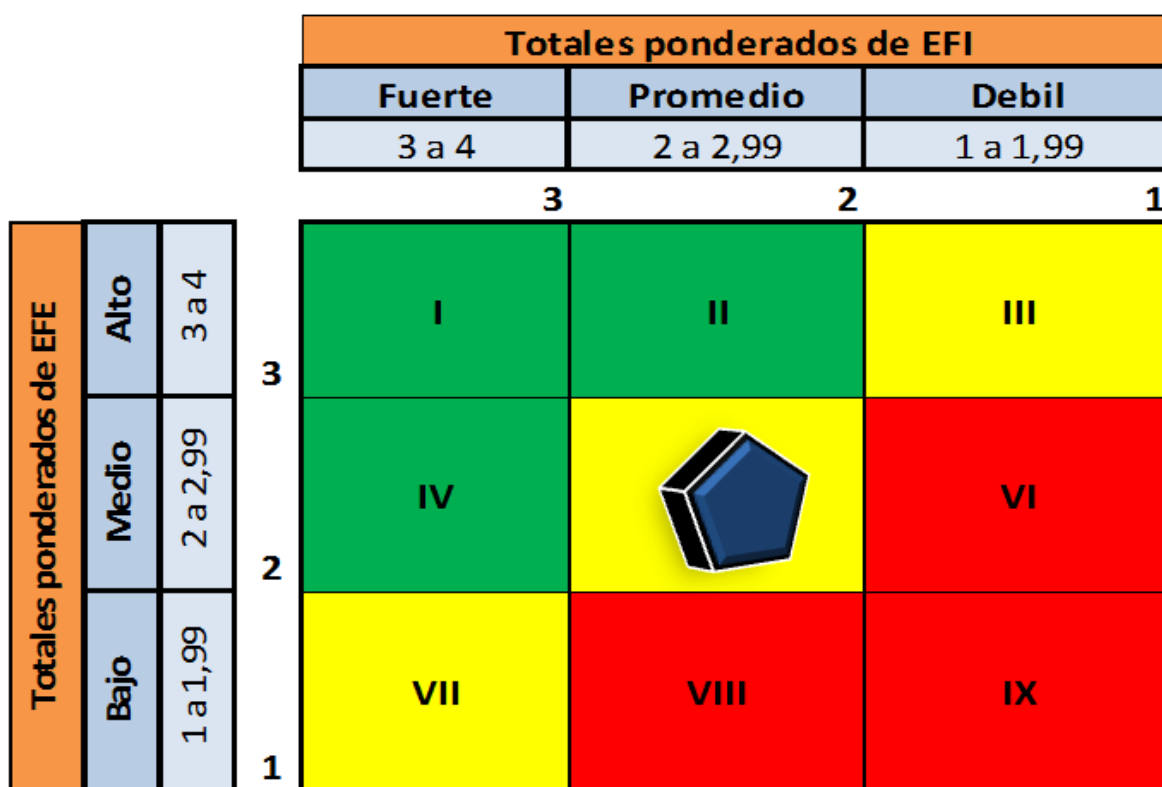
4.4.2.3 Matriz FODA

<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">MATRIZ FODA</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">FORTALEZAS</p> <p>F1) Cuenta con condiciones geográficas y suelos adecuados</p> <p>F2) Existe dotación suficiente del recurso hídrico</p> <p>F3) 55% de los empresarios del sector cuenta con capital propio suficiente</p> <p>F4) Existe conciencia en los empresarios sobre la necesidad de aplicar tecnologías a sus negocios</p> <p>F5) Tiene potencial productivo para satisfacer demandas internas como externas en términos de calidad y cantidad.</p> <p>F6) Existe eficiencia en los costos de distribución de productos</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">DEBILIDADES</p> <p>D1) Alta exposición a la variabilidad de los precios en el mercado demandante.</p> <p>D2) Poco conocimiento en los agricultores a cerca de la crisis hídrica</p> <p>D3) Existe una baja utilización e implementación de publicidad</p> <p>D4) Escasa asociatividad entre productores dentro del sector</p> <p>D5) Déficit de capital Humano (Bajo nivel de educación en los productores)</p> <p>D6) Limitado capital para avances en investigación, innovación y desarrollo tecnológico.</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1) Programas de fomento que desarrolla el estado</p> <p>O2) Nuevas tecnologías e innovaciones en el mercado agrícola nacional</p> <p>O3) Creación de nuevos mercados relacionados a la agricultura</p> <p>O4) Revalorización de la actividad turística rural en la comuna de Catemu</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">POTENCIALIDADES (FORTALEZAS /OPORTUNIDADES)</p> <p>1.- Desarrollo de nuevos mercados y productos altamente competitivos (F1/F4/O1/O2/O3).</p> <p>2.- La revalorización turística rural en la comuna de Catemu significa una gran oportunidad de crecimiento del mercado agrícola (F5/O4).</p> <p>3.- La buena disposición de recurso hídrico actual que existe en la comuna permite la introducción de nuevos mercados (F2/O3).</p> <p>4.- Desarrollo de capacitaciones que permitan contar con emprendedores más capaces y competitivos en el mercado (F6/O1).</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">DESAFÍOS (DEBILIDADES/OPORTUNIDADES)</p> <p>1.- Programas de fomento que desarrolla el estado pueden ser un herramienta importante para paliar las diversas problemática que enfrenta el mercado agrícola (D2/D3/D4/D5/D6/O1).</p> <p>2.- La alta exposición a la variabilidad en el precio en el mercado demandante que asumen los productores puede generar la necesidad de buscar nuevas opciones de mercado (D1/O3).</p> <p>3.- La escasa asociatividad que se genera entre los empresarios de Catemu puede ser solucionada por medio de algún programa de carácter estatal, el cual a su vez promueva la creación de una ruta turística agrícola rural en la comuna, que revalorice el desarrollo de esta actividad (D4/O1/O4).</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold;">AMENAZAS</p> <p>A1) Tendencia alcista de la sensibilidad al precio en los consumidores del mercado</p> <p>A2) Crisis hídrica en la zona de Aconcagua</p> <p>A3) Alta cantidad de productos sustitutos en el mercado agrícola</p> <p>A4) Alza en el precio de insumos de producción</p> <p>A5) Inexistencia de un fondo de estabilización de precios</p> <p>A6) Aumento del riesgo y vulnerabilidad de la agricultura ante el cambio climático</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">NIVELES DE RIESGO (FORTALEZAS/AMENAZAS)</p> <p>1.- La utilización irresponsable e incorrecta del recurso hídrico en la comuna puede significar el fin del mercado agrícola en un corto plazo (F2/A2).</p> <p>2.- La ineficiencia en cada uno de los costos que posee un emprendimiento agrícola puede significar un alza en el precio de un producto que lo deje fuera de competencia en el mercado (F6/A1).</p> <p>3.- El alza en el precio de los insumos de producción significan grandes esfuerzos de capital para los empresarios (F3/A4).</p> <p>4.- El no aprovechamiento del potencial productivo que tiene el sector agrícola en Catemu puede significar una gran oportunidad para los sustitutos de posicionarse en el mercado (F5/A3).</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold;">LIMITACIONES (DEBILIDADES/AMENAZAS)</p> <p>1.- La crisis hídrica que enfrenta la zona centro norte del país con el tiempo se puede intensificar y poner en jaque el futuro de la agricultura (D2/A2).</p> <p>2.- El nivel de riesgo en los negocios agrícolas cada vez es mayor (D1/A1/A4/A5).</p> <p>3.- Falta de capital para invertir en nuevas tecnologías (D6/A3)</p> <p>4.- La escasa asociatividad en el mercado agrícola de Catemu impide solucionar problemáticas tales como el alza de los insumos de producción (D4/A4)</p>

Fuente: Elaboración propia

Vale destacar que para analizar de forma completa esta matriz, el detalle de la metodología empleada se encuentra en el anexo N°2 pagina 81.

4.4.2.4 Matriz IE



Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados ponderados totales obtenidos en la matriz EFE y EFI que ubican al sector productivo agrícola Pyme de Catemu en el quinto cuadrante, se debe mencionar que los empresarios necesitan implementar en sus

negocios solo aquellas estrategias descritas en la matriz FODA que se relacionen con la penetración de mercado y desarrollo de productos.

4.5 Conclusiones

1.- Amenaza de nuevos entrantes

En relación a la diferenciación de productos se debe señalar que los productores agrícolas de Catemu buscan diferenciarse de su competencia principalmente a través de la venta de bienes que se encuentren en buenas condiciones los cuales hayan sido producidos de forma responsable y cumpliendo con todas las exigencias fitosanitarias.

Gran parte de los empresarios agrícolas de la comuna cuentan con una dotación de capital que les permite mantener en funcionamiento su negocio, sumando a esto que son propietarios de los terrenos en el que producen (No necesitan incurrir en costos de arriendo de tierras) y que además disponen de maquinaria la cual si bien es cierto no es moderna les permite desarrollar todas las actividades que necesitan sus cultivos.

Los clientes del mercado tienen altos costos de cambiar proveedor, ya que han desarrollado importantes lazos estratégicos de trabajo conjunto, los cuales han permitido generar una óptima relación oferente-demandante que en el largo plazo ha sido beneficiosa para ambos.

El acceso a canales de distribución en el mercado agrícola de la comuna es muy complejo para nuevos competidores, ya que gran parte de los productores desempeña este tipo de actividades de forma propia, con el objeto de evitar incurrir en un costo que termine generando un alza en el precio de venta de sus productos. Vale destacar que esta situación se traduce en que este mercado tenga una carencia importante de firmas que se dediquen al desarrollo de estas actividades debido a las casi nulas opciones de trabajo que pueden encontrar en la comuna.

Los agricultores de Catemu cuentan con una vasta experiencia en su trabajo, la cual les permite enfrentar diversas situaciones y problemáticas que se generan constantemente en su negocio así como también en el entorno que los rodea.

2.- Poder de negociación de los Proveedores

Respecto a esta fuerza estudiada en el análisis estratégico, se debe mencionar que estos adquieren poder de negociación por medio de la venta de bienes que son vitales para el óptimo funcionamiento de los negocios que poseen los agricultores que forman parte de este sector productivo y también por la entrega gratuita de asesorías técnicas referidas a la manipulación y aplicación de productos. Vale destacar que a causa de estas situaciones el costo de cambio de proveedor para cada uno de los agricultores se torna relativamente alto.

Entre los factores que los desfavorecen se encuentran la amplitud y competitividad que tiene el mercado proveedor, la existencia de variados productos sustitutos y falta de diferenciación en sus productos.

3.- Poder de negociación de los Compradores

Al evaluar los clientes que tienen los productores que componen el sector productivo agrícola en Catemu se debe señalar que la mayoría de ellos concurren desde provincias aledañas a San Felipe. Estas son personas que por largos años han demandado productos en la comuna (generalmente solicitan la totalidad de la producción de los agricultores), por lo cual tienen un vasto conocimiento tanto del mercado al que asisten así como también de las formas de negociación que deben emplear para tener éxito al momento de efectuar la compra. Además de esto, factores tales como la no exclusividad de los productos y la existencia de una gran variedad de sustitutos en el mercado que permite ser sensible a las variaciones en los precios de venta, son aspectos que les generan poder para enfrentar futuras negociaciones.

Es importante indicar que las variables que benefician a los empresarios agrícolas Cateminos apuntan al conocimiento acerca de la forma de trabajo que tienen los compradores afuerinos (estos trabajan con altos márgenes de utilidad) y también al alto costo de cambio de proveedor que poseen.

4.- Amenaza de productos sustitutos

Los agricultores de Catemu están conscientes de la existencia de una gran cantidad de productos sustitutos con mejores rendimientos y precios a los que ellos ofrecen, siendo esto un agravante ya que estos surgen como alternativa para los clientes al momento de comprar. Dado este contexto, estos emplean todos sus esfuerzos en producir bienes de alta calidad que los ayuden a mantenerse competitivos en el mercado.

5.- Rivalidad entre competidores

Respecto a los productores agrícolas que compiten en el mercado Catemino se puede indicar que la forma más común de rivalidad que se genera entre ellos es la diferenciación de productos sin dejar de considerar que en una menor cuantía de empresarios se manifiestan otros tipos de rivalidades entre las cuales destaca principalmente la competencia en precios. Vale destacar que cada una estas formas de competir se manifiestan en un bajo grado y además carecen de la intensidad necesaria para transformarse en luchas encarnizadas que pongan en riesgo la existencia de los negocios agrícolas en la comuna.

6.- Análisis interno y externo del sector productivo agrícola Pyme de Catemu

Por medio de este análisis estratégico se puede concluir que el mercado agrícola Pyme en la comuna de Catemu cuenta con buenos suelos y condiciones geográficas para sus plantaciones, junto con una adecuada dotación de recursos

hídricos y financieros (Disponen de una cantidad de capital que les permite mantener en funcionamiento su negocio, pero no para hacer inversiones en aspectos tales como tecnología, investigación y desarrollo). Además es importante recalcar que este sector económico por medio de sus agricultores cuenta con el potencial productivo para satisfacer tanto la demanda interna como externa en términos de calidad y cantidad, no destina una gran cantidad de recursos para la contratación de canales de distribución externos y tiene un claro entendimiento acerca de la importancia que tiene la aplicación de tecnologías a los negocios.

Entre sus principales barreras se encuentran la alta exposición a la variabilidad en el precio de los productos en el mercado demandante, la escasa asociatividad, la casi nula utilización del factor publicidad, el desconocimiento generalizado del concepto de estrategias de negocios y el bajo nivel educacional que poseen los agricultores que conforman este sector, así como también el poco conocimiento que estos poseen acerca de la crisis hídrica que día a día está enfrentando el valle de Aconcagua. Para finalizar, cabe destacar que de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación específicamente a través de la matriz interna, externa y FODA, este sector económico necesita la implementación de estrategias (Descritas en matriz FODA) que preferentemente apunten a la penetración de mercado y desarrollo de productos.

4.5.1 Recomendaciones

A continuación se proponen una serie de lineamientos estratégicos a desarrollar e implementar en el sector productivo agrícola Pyme de Catemu, los cuales principalmente buscan fortalecer tanto las áreas en donde se identificaron diversas problemáticas, así como también aquellas en donde existen potencialidades no explotadas aun por los empresarios.

1. Promover una mayor asociatividad entre los agricultores y el municipio de la comuna de Catemu, para que estos además de dedicarse a la producción de bienes, logren conformar nuevas entidades que permitan la realización de actividades tales como rutas turísticas, ferias, talleres, etc. las cuales generen un mayor flujo de turistas en la zona
2. Educar no solo a los emprendedores agrícolas que conforman este sector económico sino que también a la población acerca de los problemas que está generando la crisis del agua que afecta el territorio centro norte de nuestro país, a través de la realización de talleres, charlas informativas, reuniones con expertos y capacitaciones que busquen informar y enseñar a los agricultores y habitantes de la comuna la mejor forma de cuidar y utilizar el recurso hídrico, el cual sin duda alguna, es un elemento esencial para el desarrollo de la vida misma así como también para la creación y subsistir de los emprendimientos agrícolas.

3. Incentivar a los agricultores a utilizar la publicidad como una herramienta de apoyo que les permita hacer más conocido su negocio y por consiguiente los productos que ofrecen. Además, por medio de esta lograr generar una mejor relación con cada uno de sus clientes la cual les permita establecer nuevos vínculos comerciales en un corto o mediano plazo.
4. Promover el uso de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos
5. Incentivar a los empresarios agrícolas de la comuna a utilizar sus canales de distribución como una herramienta que genere valor en sus clientes.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ DAVID Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed). México: Pearson Educación.
- ✓ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Mark. Administración: una perspectiva global y empresarial. 13ª. ed. México : McGraw-Hill [consultado 03 de septiembre de 2012]
- ✓ HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003) Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5a ed). México: International Thompson Editores.
- ✓ NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. (6a ed). España.[consultado 04 de septiembre 2012]
- ✓ PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.[consultado 05 de septiembre de 2012]
- ✓ THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos (11a ed.). México: McGraw-Hill.
- ✓ Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)<<http://www.indap.gob.cl/Prodesal/default.aspx> > [en línea] [Consulta el 12 de septiembre 2012]
- ✓ <<http://www.mercadotendencias.com/modelo-de-organizacion-industrial/>>[en línea] [Consultado el 15 agosto 2012.]

ANEXOS

Anexo N°1 gráficos

Grafico N°1

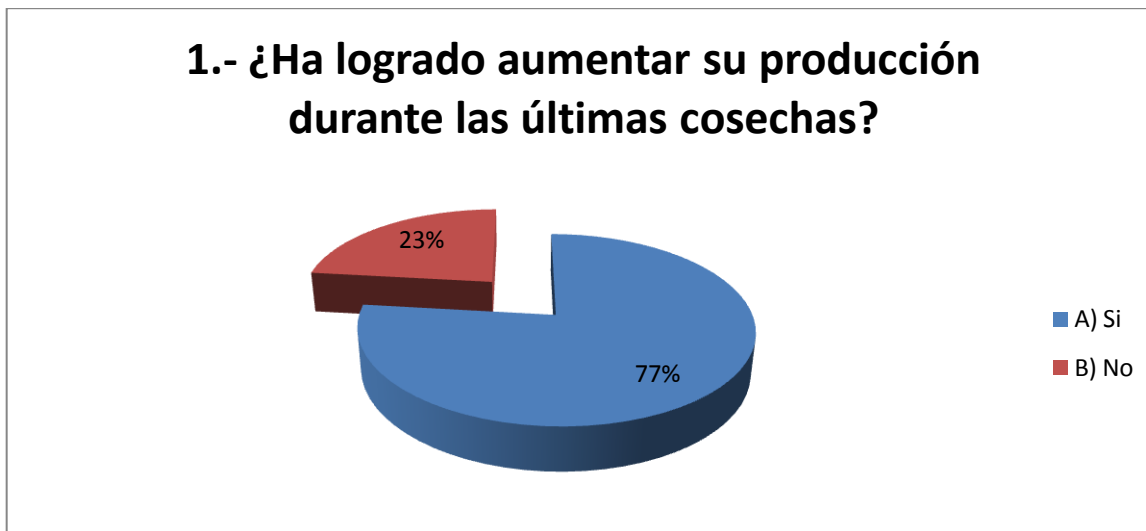


Grafico N°1.1



Grafico N°2

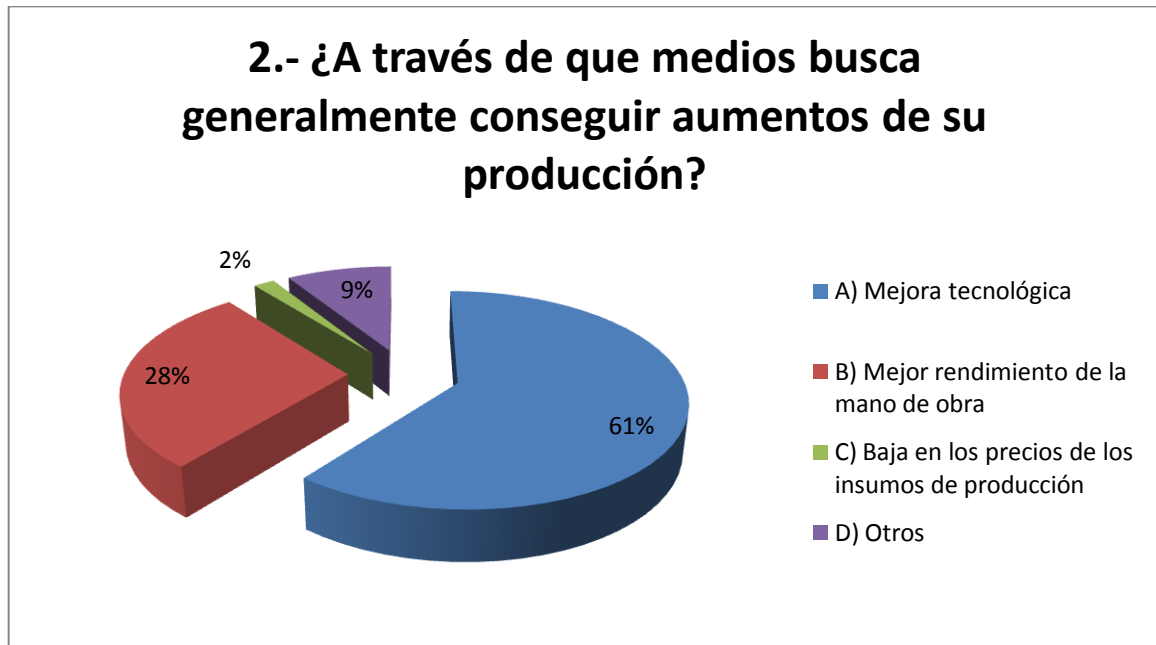


Grafico N°3

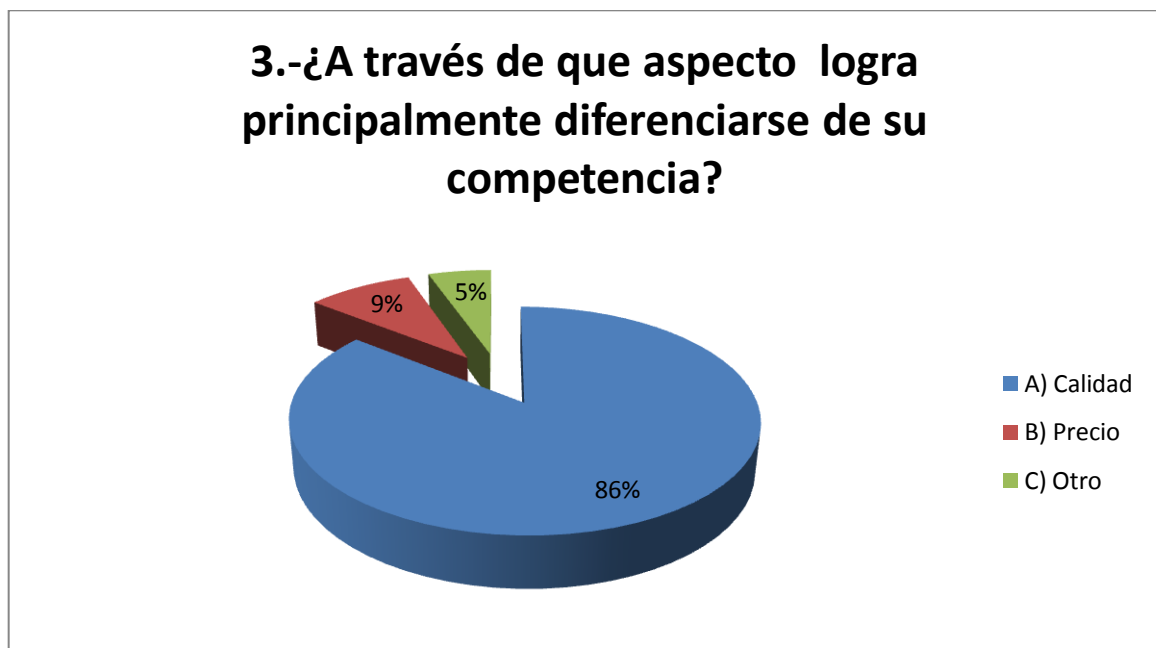


Grafico N°4

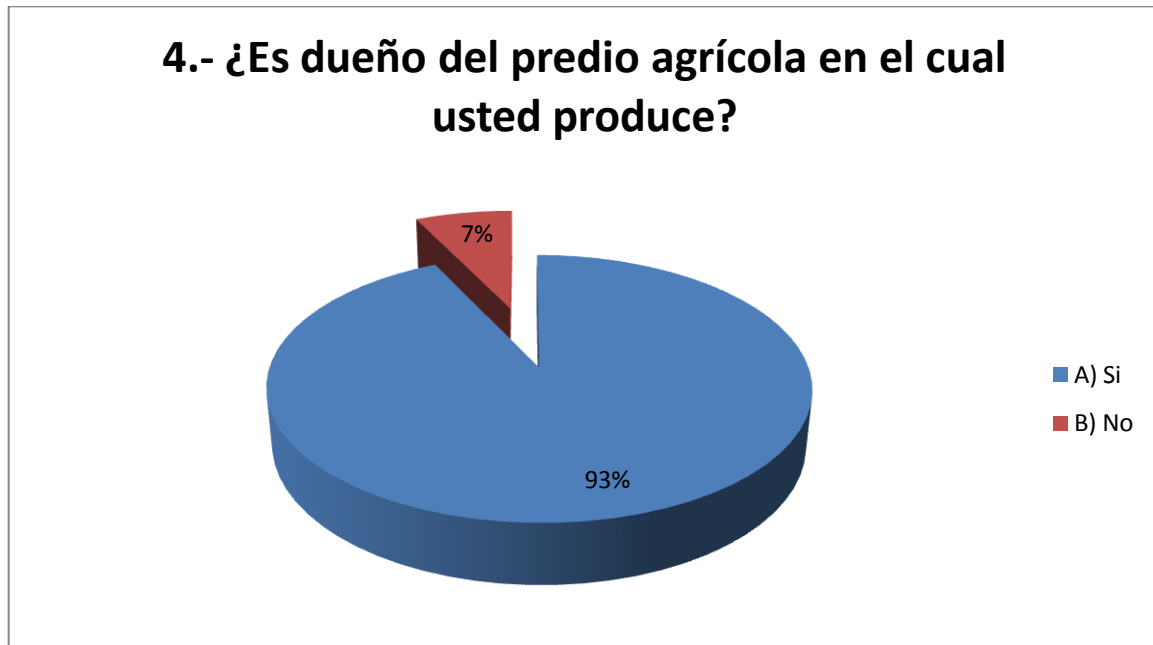


Grafico N°5

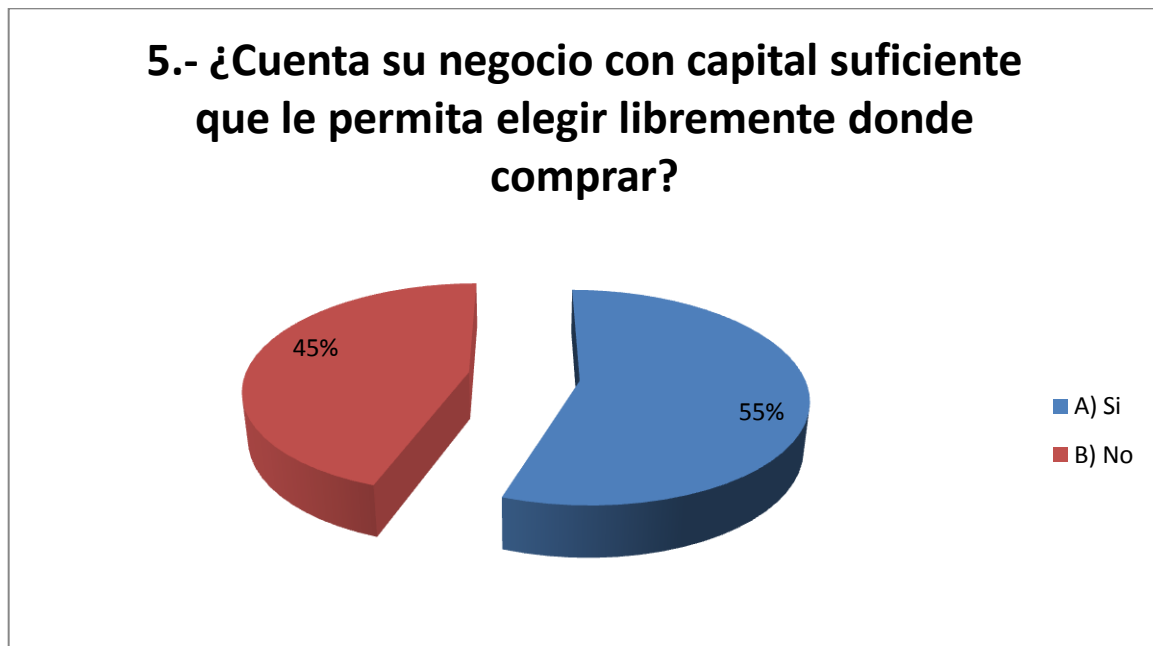


Grafico N°6

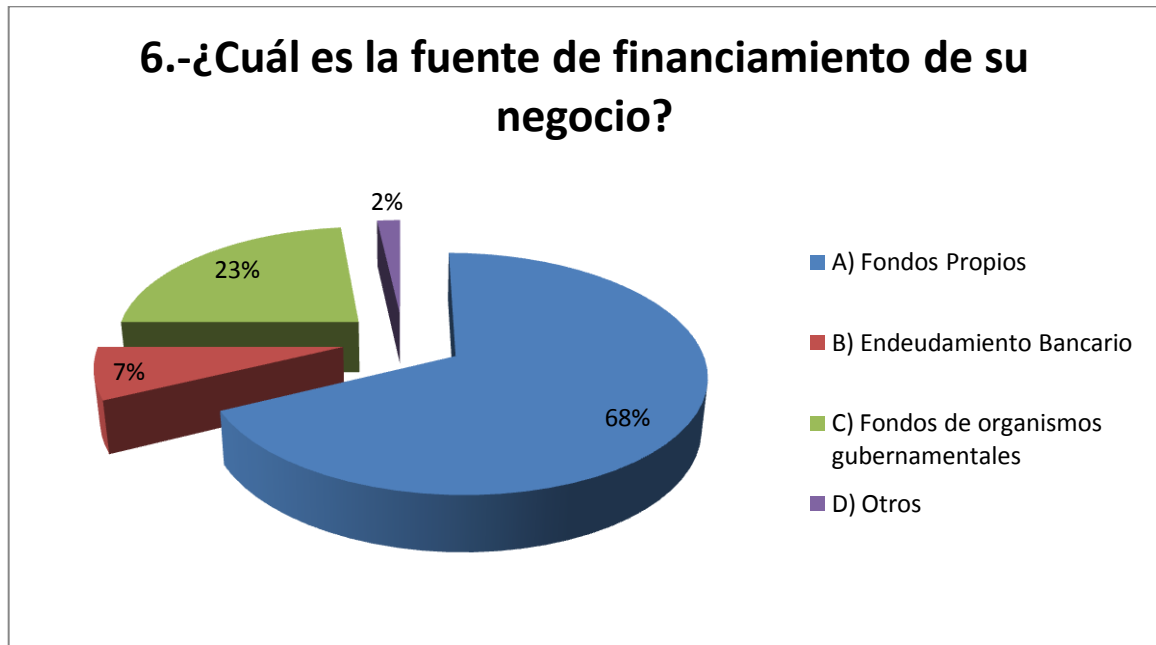


Grafico N°7



Grafico N°8

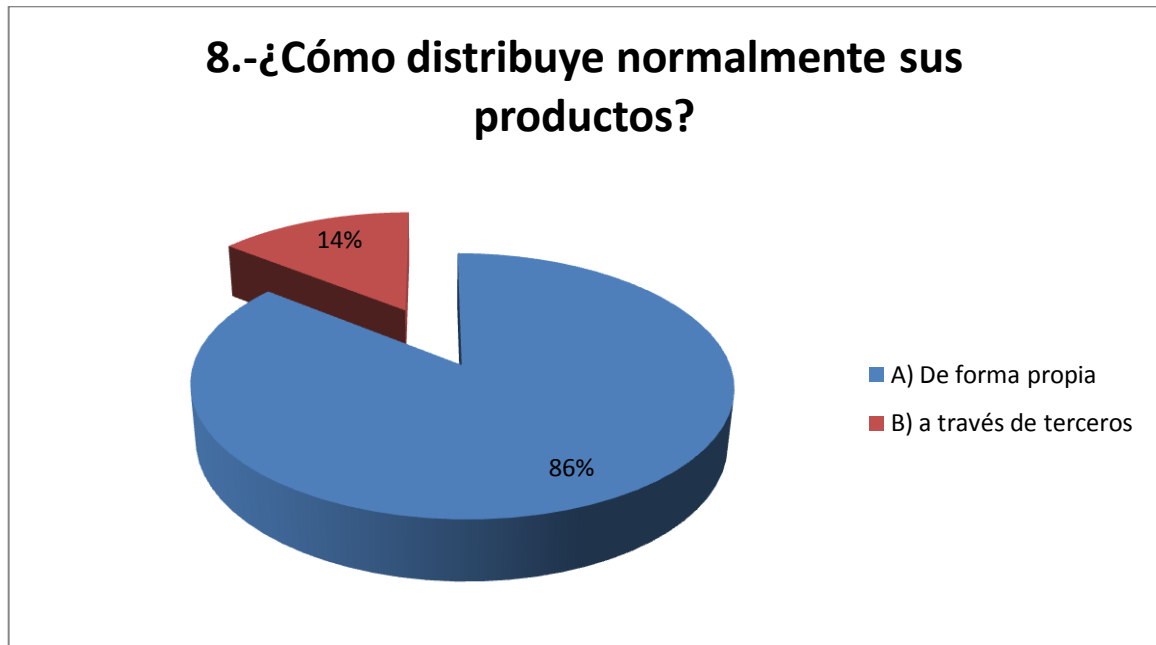


Grafico N°9

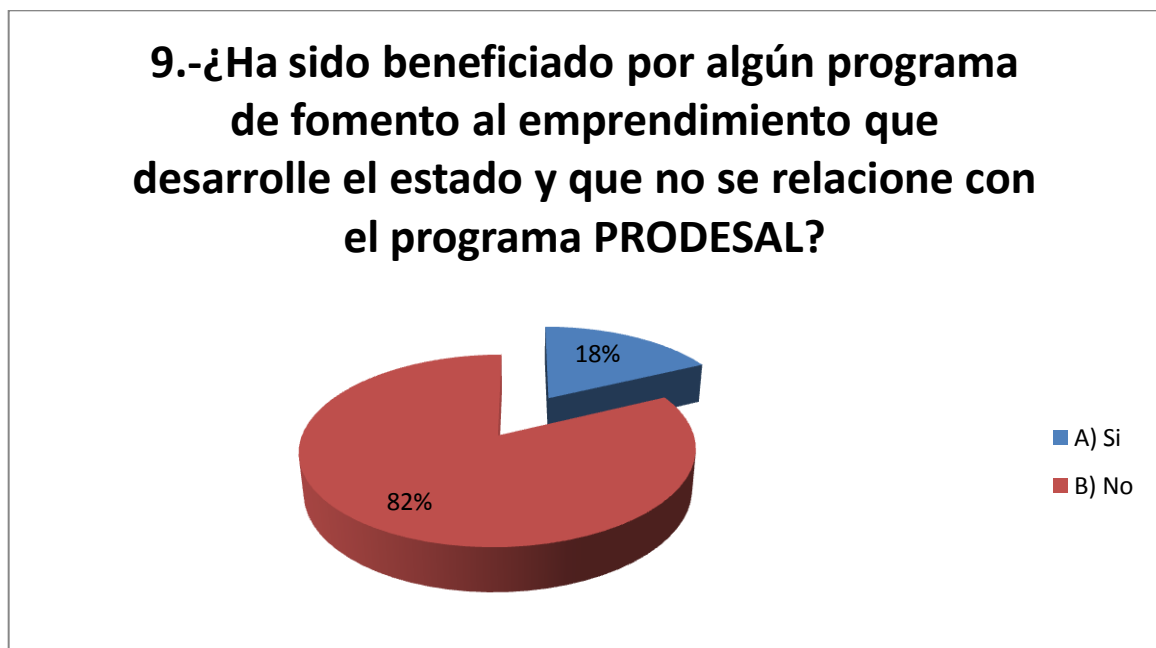


Grafico N°10

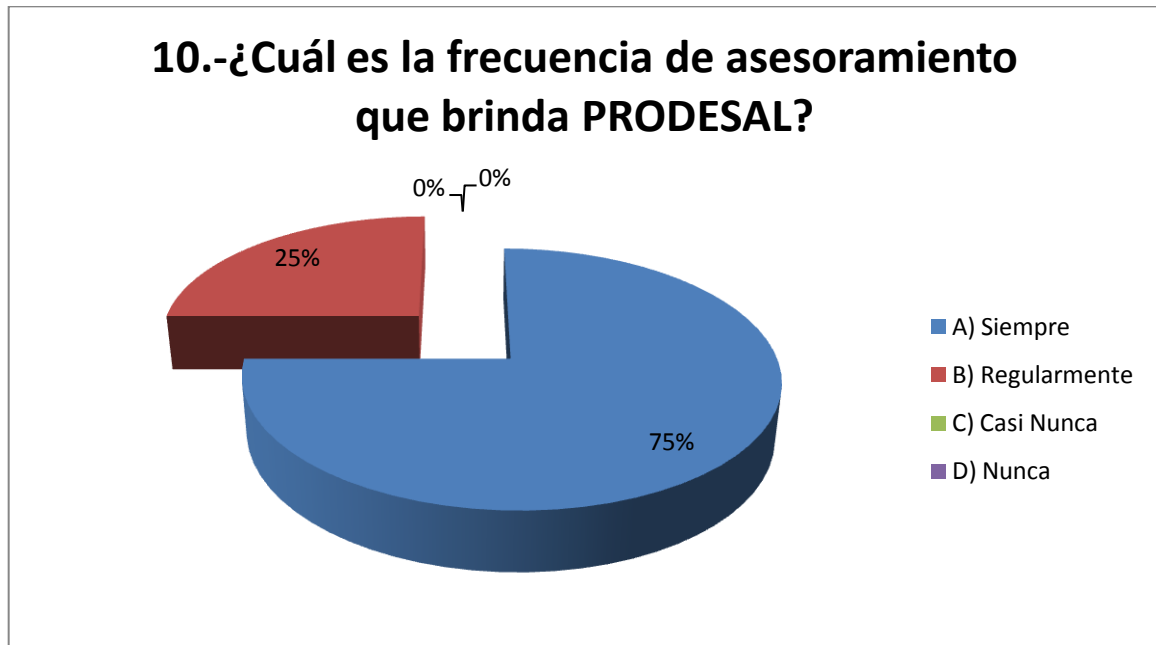


Grafico N°11



Grafico N°12



Grafico N°13

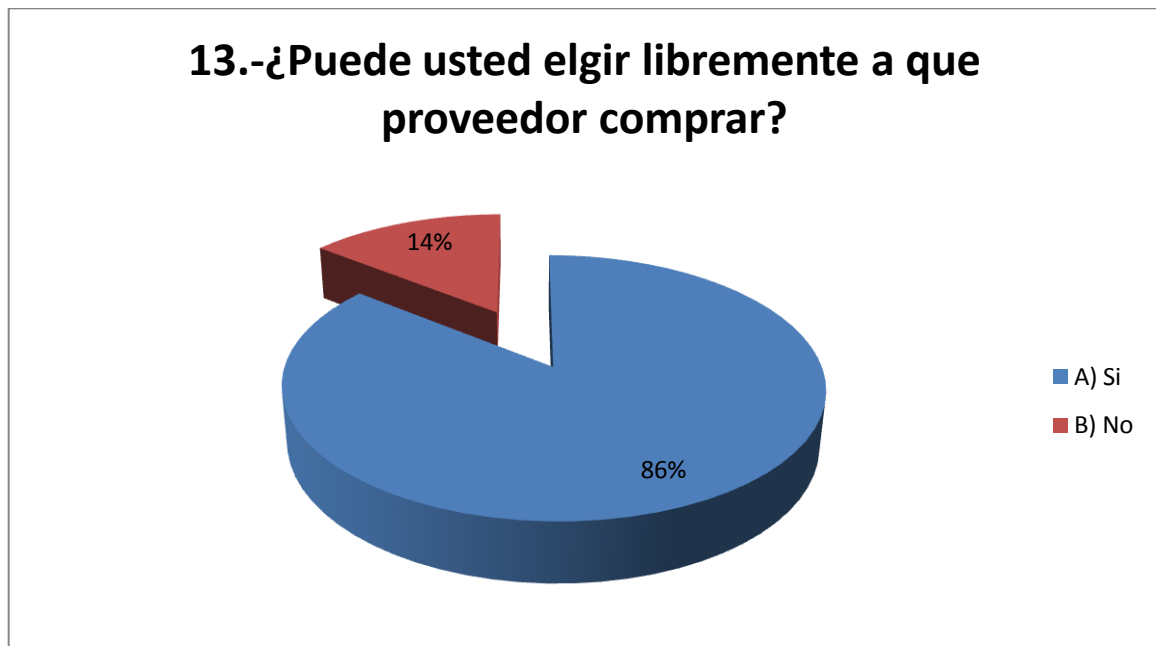


Grafico N°14

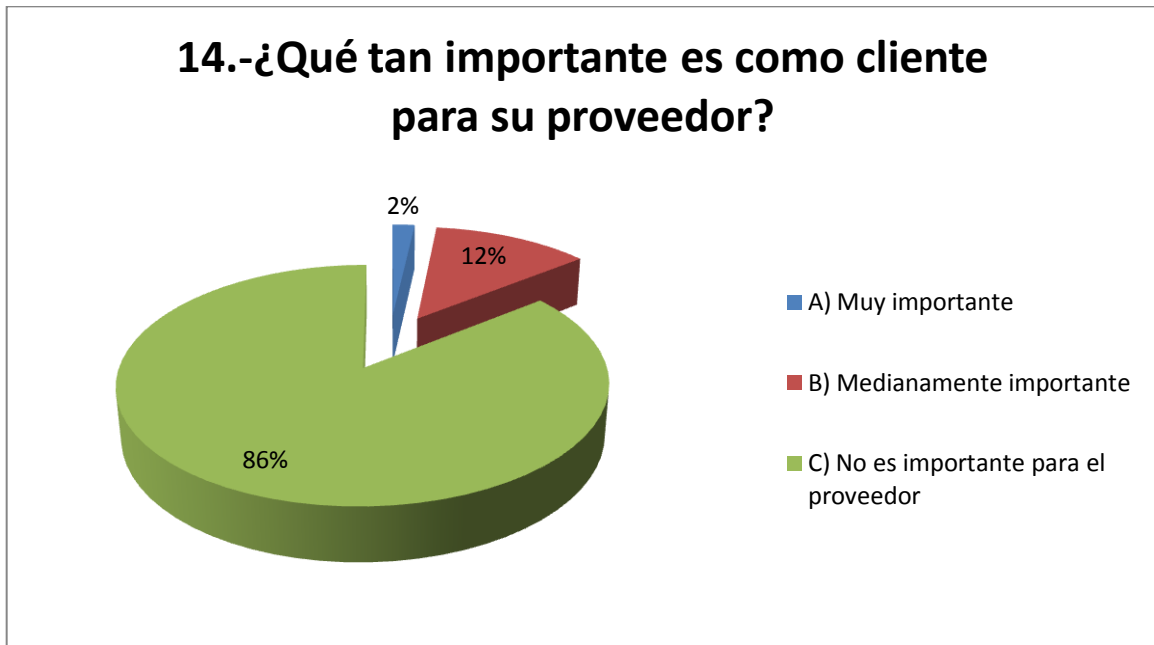


Grafico N°15

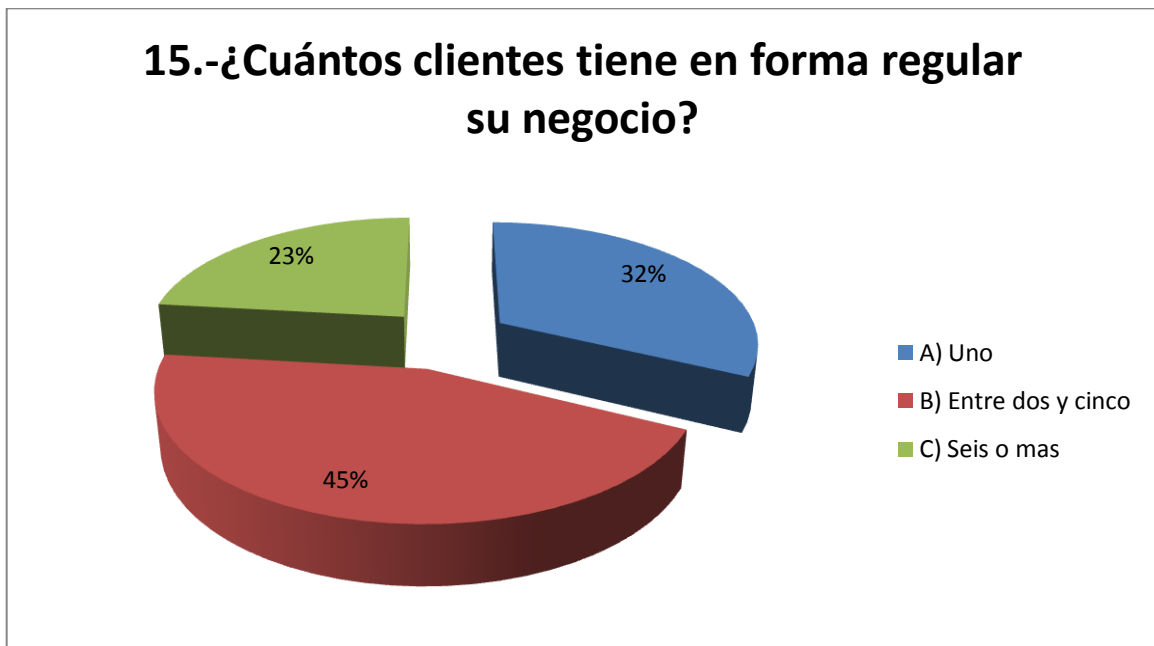


Grafico N°16

16.-¿Qué mecanismo de venta prefiere para su negocio?

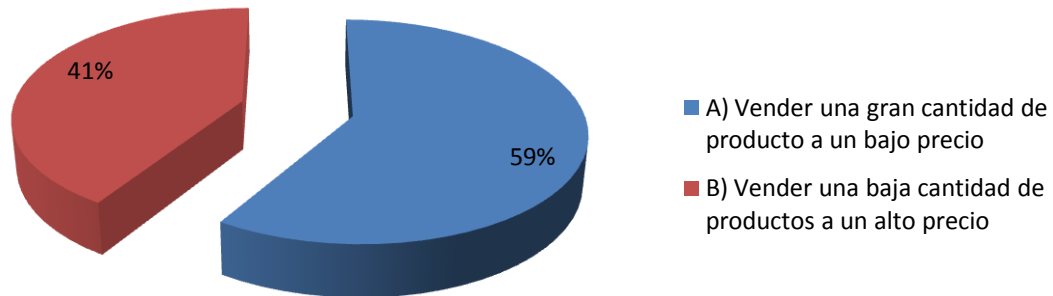


Grafico N°17

17.-¿Porqué los compradores prefieren sus productos por sobre la competencia?

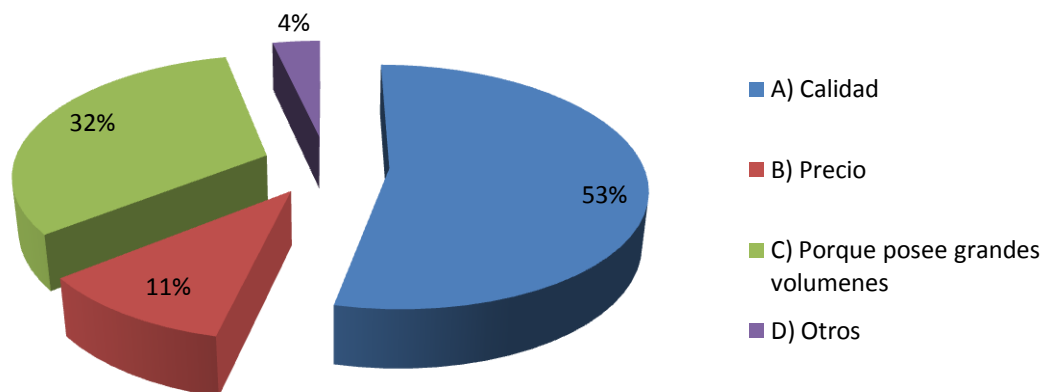


Grafico N°18

18.-¿Cómo influye la capacidad de negociación que tenga el cliente en usted al momento de vender sus productos?

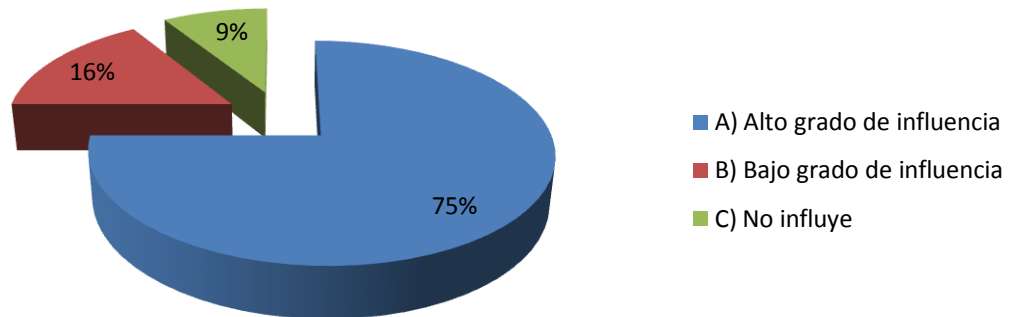


Grafico N°19

19.-¿Qué tan importante es como proveedor para cada uno de sus clientes?

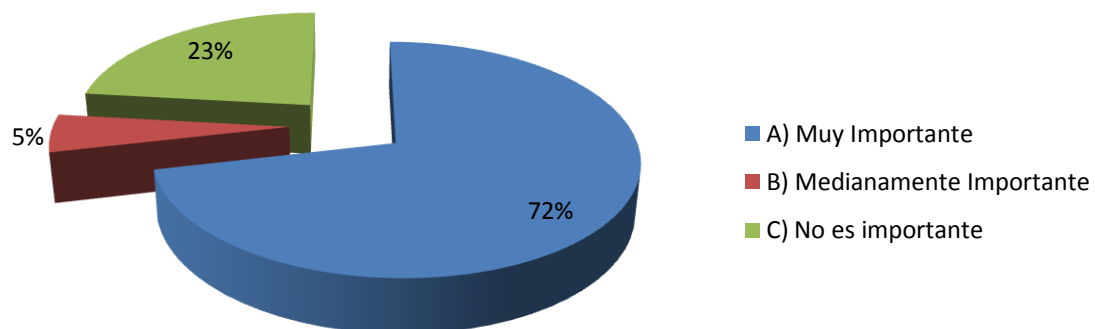


Grafico N°20

20.-¿Existen en el mercado productos con mejores precios o rendimientos a los que usted ofrece?

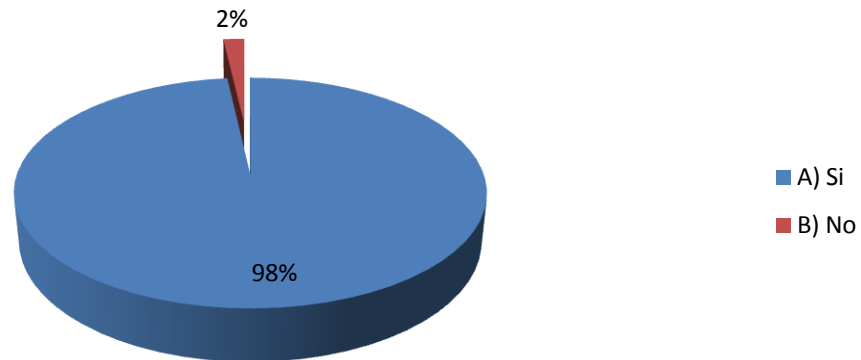


Grafico N°21

21.-¿Tiene conocimiento de su competencia?

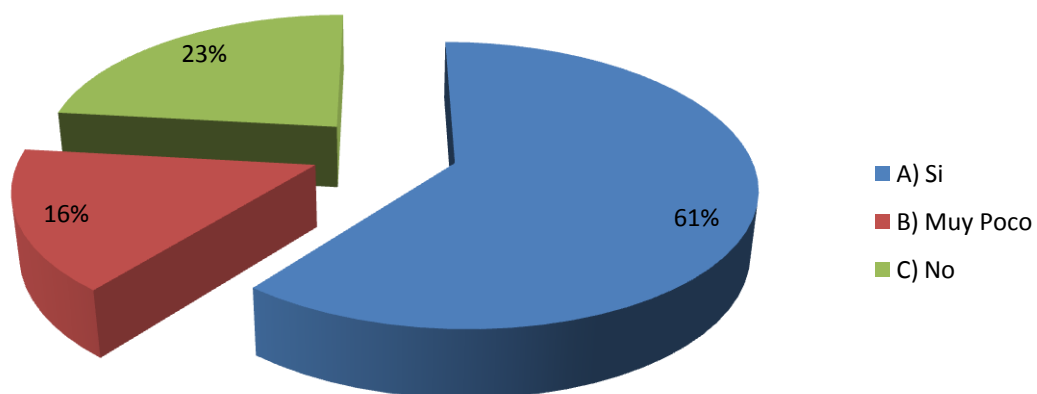


Grafico N°22



Grafico N°23

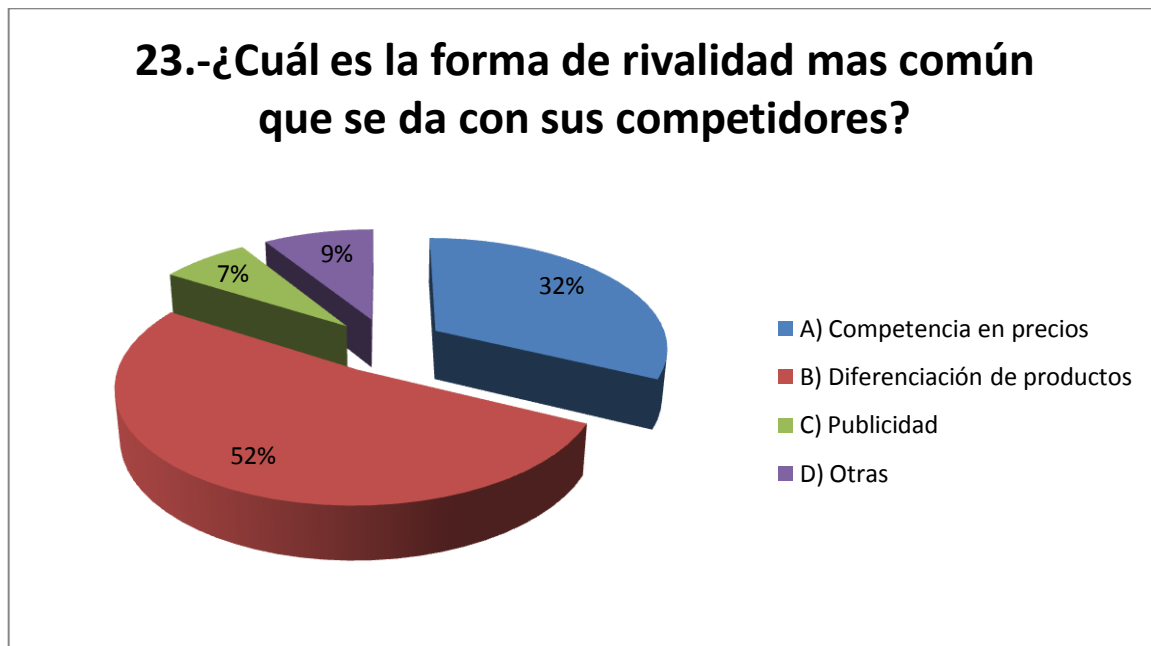


Grafico N°24

24.-¿Considera a la publicidad un factor clave para lograr el éxito y hacer conocido su negocio?

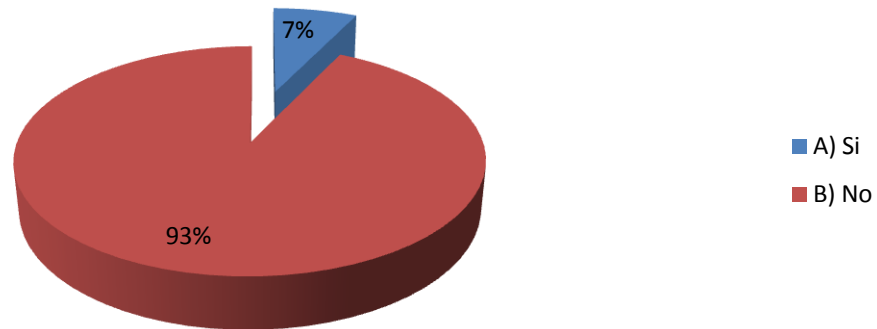


Grafico N°25

25.-¿Considera al desarrollo tecnológico una herramienta clave para el crecimiento de su negocio?

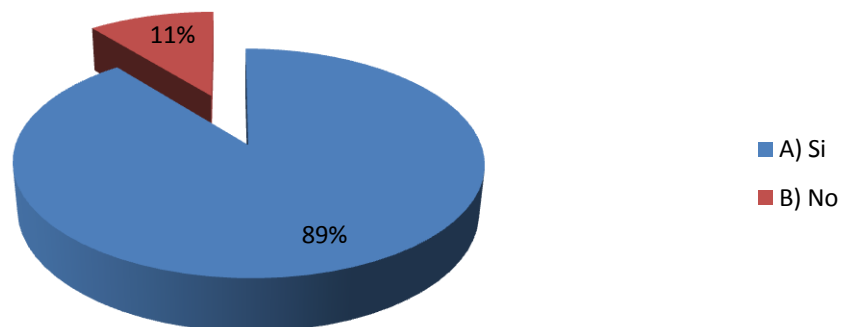


Grafico N°26

26.-¿Cómo ha afectado a su negocio las constantes alzas en los precios de los insumos de producción?

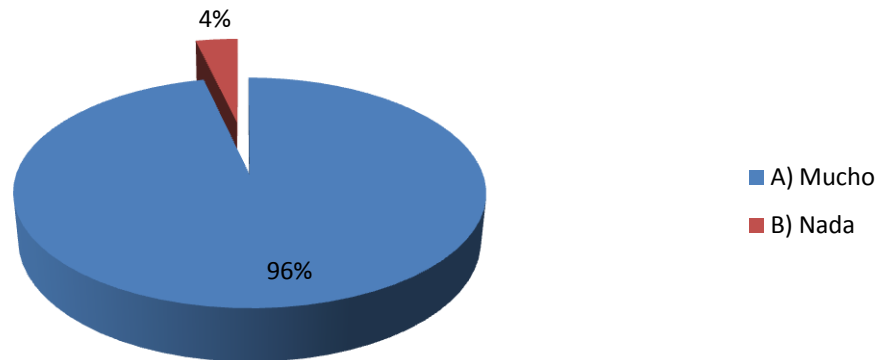


Grafico N°27

27.- ¿Cuál es su nivel educacional?

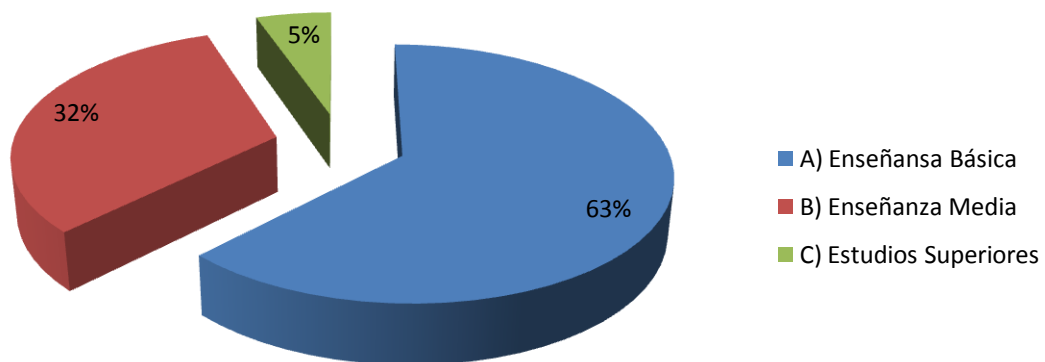


Grafico N°28



Grafico N°28.1

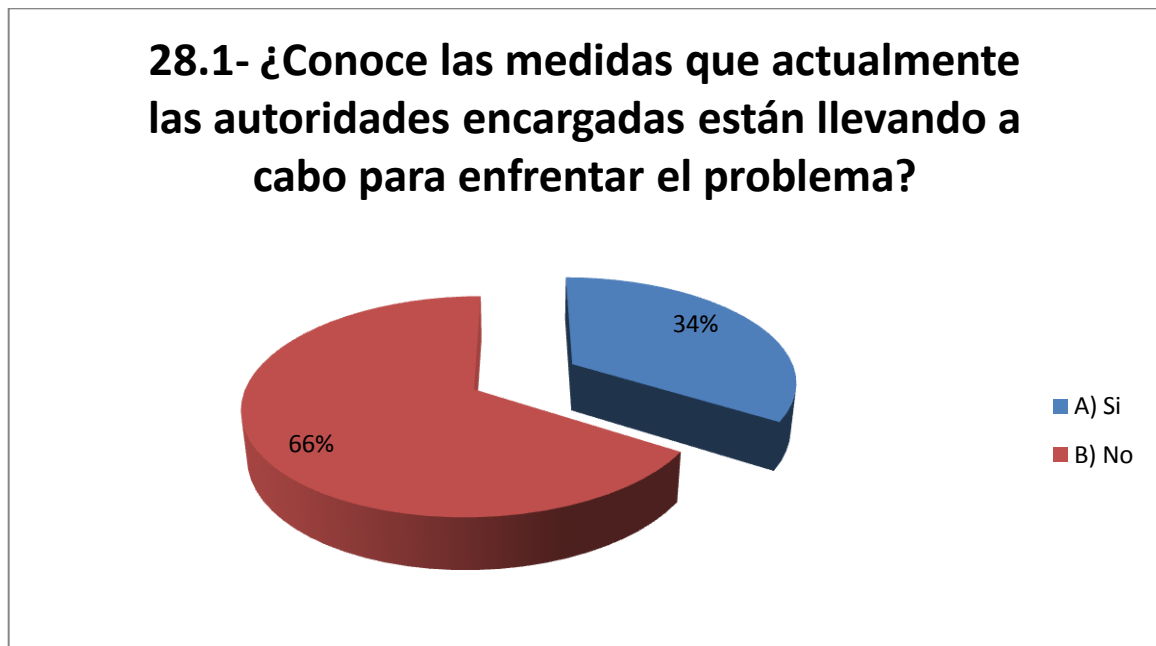
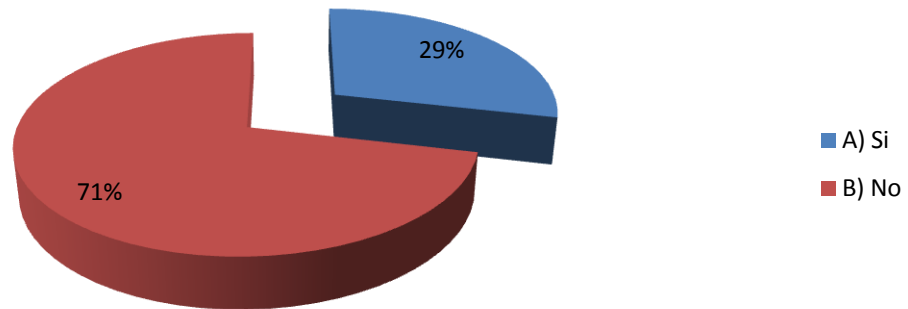


Grafico N°28.2

28.2- ¿Conoce las medidas que usted como empresario puede realizar para dar un mejor uso al recurso hídrico?



Anexo N°2 Análisis FODA

Análisis del ambiente interno

Fortalezas:

- F1) Catemu cuenta con condiciones geográficas y suelos adecuados para las plantaciones agrícolas.
- F2) En general el sector cuenta con suficiente dotación del recurso hídrico para el riego de cultivos.
- F3) Un 55% de los empresarios que componen este sector productivo, cuentan con dotación de capital propio que le permite mantener en funcionamiento su negocio.
- F4) Existe un claro entendimiento en los emprendedores sobre la necesidad de implementar y utilizar tecnologías para competir de igual a igual con otros mercados dentro de la provincia y región.
- F5) Existe potencial productivo para atender la demanda interna y externa, en términos de calidad y cantidad.
- F6) Los empresarios son eficientes en los costos de distribución de sus productos, por lo que esto les genera una ventaja al momento de establecer los respectivos precios de venta.

Debilidades:

- D1) Alta exposición a la variabilidad en el precio en el mercado demandante desde el momento en que los productores cultivan sus siembras.
- D2) Gran parte de los agricultores que forman parte de este sector no tienen conocimiento de la crisis hídrica que enfrenta la zona del Aconcagua actualmente y por ende desconocen las medidas que se están llevando a cabo por parte de las autoridades competentes y las que ellos como empresarios deberían realizar para enfrentar esta problemática y evitar que en un corto plazo les genere inconvenientes con sus cultivos.
- D3) Gran parte de los productores de este sector no utilizan ni consideran la publicidad un factor clave para lograr el éxito en sus negocios
- D4) Hay una escasa asociatividad (Limitado avance en la organización y gestión empresarial)
- D5) Déficit de capital humano (Bajo nivel de educación de los productores)
- D6) Limitado capital para avance en investigación, innovación y transferencia tecnológica.

Análisis del ambiente externo

Oportunidades:

- O1) Existen variados programas de fomento que desarrolla el estado a través de los estamentos encargados que significan una gran oportunidad para los empresarios y su negocio.
- O2) Actualmente hay nuevas tecnologías e innovaciones para este tipo de mercado
- O3) Surgimiento de nuevos mercados, por ejemplo, producción orgánica
- O4) Revalorización de la actividad turística rural en la comuna de Catemu

Amenazas:

- A1) Existe una tendencia alcista en la sensibilidad que tienen al precio los consumidores de este mercado.
- A2) La crisis hídrica actual que enfrenta la zona es un elemento que pone en jaque el futuro de los negocios de los agricultores en la comuna
- A3) Los consumidores disponen de gran cantidad de sustitutos en el mercado
- A4) La constante alza en los costos de insumos de producción ponen en riesgo la rentabilidad y el futuro de los negocios agrícolas.
- A5) Falta de un fondo de estabilización de precios para el mercado agrícola

A6) Aumentos del riesgo y vulnerabilidad de la agricultura ante el cambio climático.

La matriz FODA nos permite obtener las siguientes conclusiones respecto al sector productivo agrícola en la comuna de Catemu:

Potencialidades (Fortalezas y oportunidades)

Las buenas condiciones geográficas y suelos adecuados para plantaciones agrícolas junto con la conciencia que existe en los empresarios acerca de la necesidad de utilizar modernas tecnologías posibilitan a que a través de programas de fomento que desarrolla el estado, el mercado agrícola en Catemu desarrolle nuevos productos y mercados que sean altamente competitivos. (F1/F4/O1/O2/O3).

La revalorización turística rural en la comuna de Catemu significa una gran oportunidad de crecimiento del mercado aprovechando su potencial productivo para satisfacer tanto la demanda local como afuerina (F5/O4).

La buena disposición de recurso hídrico actual que existe en la comuna permite la introducción de nuevos mercados (F2/O3).

La existencia de eficiencia en los costos de distribución de productos en los empresarios significa un gran paso para crecer en sus negocios. La potencialidad está en que esto sumado a la entrega de capacitaciones conseguidas por medio de un programa de fomento al emprendimiento que apunten a aquellas áreas en

donde los empresarios carecen de conocimiento, se logre tener emprendedores más capaces y competitivos en el mercado (F6/O1).

Limitaciones (Debilidades y amenazas)

La crisis hídrica que enfrenta la zona del Aconcagua junto con el desconocimiento que existe en los empresarios sobre este tema, a pesar que no son un impedimento actual para el normal funcionamiento del mercado agrícola en Catemu, con el tiempo pueden transformarse en un factor que ponga en jaque el futuro de los negocios agrícolas (D2/A2).

La tendencia alcista en la sensibilidad a los precios que tienen los consumidores del mercado agrícola junto con las constantes alzas en los costos de insumos de producción y la falta de un fondo de estabilización de precios en la agricultura, son aspectos que aumentan el nivel de riesgo de los productores desde el momento en que cultivan sus productos (D1/A1/A4/A5).

El limitado capital para avances en investigación, innovación y tecnología impide que los empresarios puedan desarrollar nuevos productos que compitan directamente con los constantes sustitutos que ingresan al mercado (D6/A3).

La escasa asociatividad que se da en el mercado agrícola de Catemu impide que esta sea una medida viable a adoptar por los empresarios para enfrentar las constantes alzas en los costos de insumos de producción (D4/A4).

Niveles de riesgo (Fortalezas y amenazas)

La utilización irresponsable e incorrecta del recurso hídrico en la comuna puede significar el fin del mercado agrícola en un corto plazo (F2/A2).

La tendencia alcista de la sensibilidad al precio de los clientes del mercado agrícola implica no solo ser eficientes en los costos de distribución, sino que, a todo nivel del negocio (F6/A1).

Las continuas alzas en los insumos de producción, implican que los empresarios deban contar con una dotación de capital importante durante cada temporada en sus negocios (F3/A4).

El no aprovechamiento del potencial productivo que tienen los empresarios en Catemu significaría que la gran cantidad de sustitutos que existen adquieran más participación en el mercado (F5/A3).

Desafíos (Debilidades y oportunidades)

Problemáticas que aquejan a los empresarios agrícolas día a día tales como la escasa asociatividad, bajo nivel educacional, limitado capital para inversiones en investigación, innovación y transferencia tecnológica, casi nula utilización de publicidad y el bajo conocimiento que se tiene acerca de la crisis hídrica que enfrenta la zona del Aconcagua, pueden ser enfrentados y solucionados a través de programas de fomento que desarrolla el estado (Charlas, capacitaciones, etc.) [D2/D3/D4/D5/D6/O1].

La alta exposición a la variabilidad en el precio en el mercado demandante que asumen los productores puede significar la necesidad de buscar nuevas opciones de mercado (D1/O3).

La escasa asociatividad que se genera entre los empresarios de Catemu puede ser solucionada por medio de algún programa de carácter estatal, el cual a su vez promueva la creación de una ruta turística agrícola rural en la comuna, que revalorice el desarrollo de esta actividad (D4/O1/O4).

Anexo N°3 Sector Productivo

Sector Productivo

Un sector es una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Corresponden a las distintas ramas o divisiones de la económica, atendiendo al tipo de proceso que se desarrolla.

Clasificación de los Sectores productivos

Sector Primario

Este Comprende las actividades de extracción directa y sin transformaciones de bienes de la naturaleza. Normalmente, se entiende que forma parte del sector primario la agricultura, la ganadería, la silvicultura (subsector forestal), la pesca y la avicultura (subsector pesquero y piscícola).

El sector primario o agrario está formado por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Normalmente, los productos primarios son utilizados como materia prima en las producciones industriales. Las principales actividades del sector primario son la agricultura, la minería, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la acuicultura, la caza y la pesca.

Los procesos industriales que se limitan a empacar, preparar o purificar los recursos naturales suelen ser considerados parte del sector primario también, especialmente si dicho producto es difícil de ser transportado en condiciones normales a grandes distancias.

El sector primario suele ser una parte importante de los países en desarrollo, este sector es el que hace el movimiento de los demás sectores ya que sin materia prima no se desarrolla ningún producto para la industria, por ello este es el principal sector, este promueve al sector secundario.

Sector secundario o transformador

El sector secundario reúne la actividad artesanal e industrial manufacturera, mediante las cuales los bienes provenientes del sector primario son transformados en nuevos productos. Abarca también la industria de bienes de producción, tales como materias primas artificiales, herramientas, maquinarias, etc. De igual manera comprende la industria de bienes de consumo, así como también la prestación de los servicios a la comunidad.

Sector terciario o de servicios

El sector terciario se dedica, sobre todo, a ofrecer servicios a la sociedad, a las personas y a las empresas. Lo cual significa una gama muy amplia de

actividades que está en constante aumento. Esta heterogeneidad abarca desde la tienda de la esquina, hasta las altas finanzas o el Estado. Es un sector que no produce bienes, pero que es fundamental en una sociedad capitalista desarrollada. Su labor consiste en proporcionar a la población todos los productos que fabrica la industria, obtiene la agricultura e incluso el propio sector servicios. Gracias a ellos se tiene tiempo para realizar las múltiples tareas que exige la vida en la sociedad capitalista de consumo de masas: producir, consumir y ocupar el tiempo de ocio.

Anexo N°4 EMT por segmento

Empresas de menor tamaño (EMT) por Segmento

Según la página de internet del Servicio de Impuestos Interno (SII) las empresas de menor tamaño se pueden clasificar de la siguiente manera:

Agricultores, ganaderos, Silvicultores

La actividad silvícola comprende todas las operaciones necesarias para regenerar, explotar y proteger los bosques, así como para recolectar sus productos, es decir, las actividades de forestación (plantación, replante, trasplante, aclareo y conservación de bosques y zonas forestadas) y explotación o cosecha de bosques, tanto nativos como plantaciones.

Talleres artesanales, Mineros, Pirquineros, Pescadores

Este segmento de actividades, desde el punto de vista de la Ley sobre Impuesto a la Renta, define las características que deben cumplir para ser considerados como pequeños contribuyentes y en virtud de ellas el impuesto anual a la renta que les asigna.

Comerciantes, Elaboradores de productos (Industria Manufacturera)

Este segmento de actividades, corresponde principalmente a productores y comercializadores de bienes que en términos generales no están clasificados como pequeño contribuyente de la Ley de la Renta, lo cual significa que deben tributar en base a renta efectiva, ya sea con contabilidad completa o simplificada.

Prestadores de Servicios

Este segmento de actividades, corresponde principalmente a prestadores de servicios y que en términos generales no están clasificados como pequeño contribuyente de la Ley de la Renta, lo cual significa que deben tributar en base a renta efectiva, ya sea con contabilidad completa o simplificada.

Las actividades que comprenden se refieren a: Periodísticas; publicitarias; de radiodifusión, televisión; procesamiento automático de datos; telecomunicaciones; corredores, sean titulados o no, sin perjuicio de lo que al respecto dispone el artículo 42 N° 2 del de la Ley sobre impuesto a la Renta; comisionistas con oficina establecida; martilleros, agentes de aduana; embarcadores y otros que intervengan en el comercio marítimo, portuario y aduanero; agentes de seguro que no sean personas naturales; colegios, academias e institutos de enseñanza particular y otros establecimientos particulares de este género; clínicas, hospitales, laboratorios y otros establecimientos análogos particulares; empresas de diversión y esparcimiento;

Hoteleros y dueños de restaurantes; imprentas y editoriales; Prestadores de servicio de turismo.

Subcontratistas de empresas constructoras

Este segmento de actividades, corresponde principalmente a prestadores de servicios a la construcción y que en términos generales no están clasificados como pequeño contribuyente de la Ley de la Renta, lo cual significa que deben tributar en base a renta efectiva, ya sea con contabilidad completa o simplificada.

Transportistas

Este segmento de actividades, corresponde principalmente a prestadores de servicios y que en términos generales no están clasificados como pequeño contribuyente de la Ley de la Renta, lo cual significa que deben tributar en base a renta efectiva, ya sea con contabilidad completa o simplificada.

Cooperativas

Este segmento corresponde a diversas actividades, principalmente a actividades extractivas, productores, comercializadores y prestadores de servicios (de ahorro y crédito) y que en términos generales no están clasificados como pequeño contribuyente de la Ley de la Renta.

Profesionales, personas que desarrollan ocupaciones lucrativas y Sociedad de Profesionales

Corresponde a actividades que generan rentas de Segunda Categoría, las cuales tributan con el impuesto global complementario. Las sociedades de profesionales generan rentas o ingresos que son distribuidos a los socios personas naturales y éstos tributan con el impuesto global complementario.

Anexo N°5 importancia de la tecnología en los negocios agrícolas⁶

A primera vista, las escasas estadísticas sobre el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el sector agropecuario indican un rezago en comparación con otros sectores productivos. En Chile, solo 6% de los agricultores y trabajadores calificados agropecuarios había utilizado Internet en 2006, siendo las operaciones bancarias el uso productivo principal. Las zonas rurales tienden a tener bajos niveles de conectividad a Internet y los productores no reportan el uso de las TIC en sus labores. Sin embargo, la penetración de los teléfonos celulares viene creciendo sostenidamente en el sector agrícola y en las zonas rurales.

Según datos del OSILAC, en México, Panamá y Honduras, la cobertura de telefonía móvil alcanzaba más de 50% de la población rural en 2007. Estos equipos pueden ser una potente herramienta de gestión de información financiera, climatológica, de mercados y precios, etc. De acuerdo a la Unidad de Desarrollo Agrícola de la CEPAL, estas tendencias, más los altos índices de analfabetismo y falta de cobertura de red en varias áreas rurales, sugieren la necesidad de estrategias TIC diferenciadas, que consideren el usuario, la información que requiere y el tipo de tecnología que usa. Por su portabilidad y bajo costo, los equipos móviles (con o sin Internet) son ideales para el sector

⁶ <http://agriculturaylastic.blogspot.com/>[en línea] [Consulta el 16 de enero 2013]

agropecuario. La radio y televisión siguen siendo las tecnologías más usadas en el ámbito rural y se deben explotar más intensamente.

Dada la importancia de la agricultura, que representaba 5,6% del PIB de la región en 2007, y su baja productividad en comparación con otras regiones y sectores, las TIC pueden ser consideradas como herramientas para mejorar su productividad y eficiencia. Permiten obtener información oportuna, confiable y de calidad, acceder a los mercados e instrumentos financieros, trazar el ciclo productivo, optimizar la gestión, identificar y proteger áreas ambientalmente sensibles, controlar plagas y enfermedades, etc. Para ello, se pueden utilizar tecnologías como: sensores remotos, GPS, GIS, redes IP, software especializado, sistemas de soporte para la decisión, etc.

En Jamaica, el Sistema de Información de Negocios Agrícolas (ABIS) es un sistema en línea, desarrollado por la Autoridad de Desarrollo Agrícola Rural (RADA). Recopila, procesa y presenta datos sobre varias actividades, incluyendo: el registro de agricultores, pronósticos de rendimiento basados en insumos y prácticas aplicadas, éxitos de marketing y producción, e información sobre cómo facilitar el comercio agrícola. A nivel regional, se ha firmado un acuerdo entre Google, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), y el Centro de Agricultura Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), para digitalizar más de 9.000 libros agrícolas de sus bibliotecas. Para la capacitación de recursos humanos, CINTERFOR realiza actividades de asistencia técnica, cooperación horizontal, gestión del conocimiento e investigación.

Anexo N°6 Entrevista a expertos para la evaluación de factores internos y externos.

Entrevista a expertos para la evaluación de factores internos y externos del sector productivo agrícola Pyme de la comuna de Catemu

Nombre del Experto:

Cargo:

Teléfono:

Email (Opcional):

Fecha:

<i>FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES</i>	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Programas de fomento que desarrolla el estado			
2. Nuevas tecnologías e innovaciones en el mercado nacional			
3. Creación de nuevos mercados relacionados a la agricultura			

4. Revalorización de la actividad turística rural en la comuna de Catemu			
---	--	--	--

FACTORES EXTERNOS AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Tendencia alcista de la sensibilidad al precio en los consumidores del mercado			
2. Crisis hídrica en la zona de Aconcagua			
3. Alta cantidad de productos sustitutos en el mercado agrícola			
4. Alza en el precio de los insumos de producción			
5. Inexistencia de un fondo de estabilización de precios			

6. Aumento del riesgo y vulnerabilidad de la agricultura ante el cambio climático			
--	--	--	--

FACTORES INTERNOS FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Cuenta con condiciones geográficas y suelos adecuados			
2. Actualmente existe dotación suficiente de recurso hídrico			
3. El 55% de los empresarios del sector cuenta con capital propio suficiente			
4. Existe conciencia en los empresarios sobre la necesidad de aplicar tecnología a sus negocios			
5. Tiene potencial productivo para satisfacer demandas			

internas como externas en términos de calidad y cantidad			
6.Existe eficiencia en los costos de distribución de productos			

FACTORES INTERNOS DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.Alto exposición a la variabilidad de los precios en el mercado demandante			
2. Poco conocimiento en los agricultores sobre la crisis hídrica			
3. Existe una baja utilización e implementación del factor publicidad			
4. Escasa asociatividad entre productores del sector			

5. Deficit de capital humano			
6. Limitado capital para avances en investigación innovación y desarrollo tecnológico			

FIRMA ENTREVISTADOR

ALUMNO TESIS

FIRMA ENTREVISTADO

EXPERTO(A)