

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico para la Planta**

**Empacadora Jayanca Fruits S.A.C.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER  
EN ADMINISTRACION ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR:**

**Mónica Alvarado Pfeiffer**

**Nancy Cecilia Dávalos Llaguento**

**Claudia Paola Salazar Silva**

**Eduardo Alonso Olivera Junchaya**

**Asesor: Alfredo Graham Rojas**

**Surco, Febrero 2016**

## Agradecimiento

Extendemos nuestro profundo aprecio y agradecimiento a nuestro asesor, profesor Alfredo Graham Rojas, por su constante guía y asesoramiento en el desarrollo del Plan Estratégico.

A la Gerencia de la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC liderada por el Ing. Gonzalo Urday y Ing. Alonso Puga por su dedicación y predisposición en la facilitación de la información.



## Dedicatorias

A Dios por la vida, a mi Fátima por cuidarme ;a Gaudy, Zoe y Santiago por amarme, a Carlos mi hermano por la confianza en todo lo que puedo lograr ,a mis padres por forjarme , a mis hermanos por acompañarme.

Eduardo

A Matías, Marcelo, Erick y mi madre Marcelina por su incondicional apoyo, paciencia y amor, mi querida familia , por ser el eje de mi vida y el motor que me impulsa a seguir.

Nancy

A Dios por ser mi guía en cada paso que doi, a mis padres por su apoyo incondicional y por ser mi mejor ejemplo de perseverancia, a mis hermanos por formar parte de mi vida, a mis abuelos por su amor incondicional y a Naomi y Betsy por su lealtad y alegrar mis días.

Claudia

A mi padre por su gran ejemplo sobre todo por su amor y apoyo incondicional, a mis hijos Sofía y Renzo mi mayor fuente de motivación.

Mónica

## Resumen Ejecutivo

La tendencia positiva del sector agroexportador en el Perú ha logrado mantenerse a pesar de la actual crisis global, situación que a pesar de haber afectado significativamente nuestra balanza comercial por la brusca caída en el precio de los metales, reflejado en la disminución del ingreso de divisas y la inversión privada en un sector tan importante para nuestra economía como lo es la minería; no ha tenido el mismo efecto en la demanda de los principales productos de agro exportación producidos en nuestra región por el dinamismo de la economía lambayecana que se caracteriza por tener una gran demanda de productos de agro exportación en el mercado internacional, en el marco de los tratados de libre comercio que nuestro País ha suscrito con importantes bloques económicos, lo cual ha propiciado que los proveedores del servicio de maquila para este fin, cumplan con altos estándares de calidad en cuanto al producto y empaque del mismo que les permitan ingresar a mercados cada vez más exigentes y que ante la puesta en marcha del Proyecto Olmos abre un abanico de oportunidades que la empresa aprovechará para lograr la situación futura esperada..

El Plan Estratégico Aplicado a la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC, considera la diversificación de su oferta de servicios con la diferenciación en calidad como resultado de un proceso productivo responsable socialmente y que genera valor para los accionistas, con objetivos de largo plazo alineados a los intereses de la organización y que garantizan la sostenibilidad de los resultados al concentrarse en la participación y penetración del mercado, la satisfacción del cliente y el incremento de la productividad de la mano de obra.

Una visión clara y ambiciosa a ser alcanzada al 2025 es lo que mueve a Jayanca Fruits SAC a ser la empresa líder en el mercado y su sistema de evaluación y control permitirá reformular la estrategia cuando sea necesario, para ello el liderazgo de la gerencia y el compromiso del equipo son requisitos fundamentales.

## Abstract

The positive trend of the agro-export sector in Peru, has achieved spite of the current global crisis, situation that despite its significant effect on our trade balance by the abrupt fall in metal prices, reflected on the diminution on foreign exchange income and the private investment in an important sector to our economy such as the mining, has not had the same effect on the demand of the main products of agricultural exports produced in our region because of the dynamism of the lambayecana economy that is characterized by having a huge demand on the products of agricultural exports in the international market, in the framework of the free trade agreements which our country has signed with important economic blocs, has made that the service maquila providers for this purpose, comply with high quality standards about product and packing, which will allow them entering to more demanding markets; and to the launch of the Olmos Project, opens a range of opportunities that the company will take advantage of them to achieve the expected future situation.

The strategic plan applied to the Packing Plant Jayanca Fruits SAC, considers the diversification of its service offer with the differentiation in quality as the result of a production process socially responsible and that generates value for shareholders, with long term objectives lined with the interests of the organization and that guarantee the sustainability of the results to focus on participation and market penetration, customer satisfaction and increased productivity of workforce.

A clear and ambitious vision to be achieved by 2025 is what drives Jayanca Fruits SAC to be the leader in the market and its system of evaluation and monitoring will allow reformulating the strategy as needed, for that, the leadership of the management and the team commitment are basic requirements.

## Tabla de contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Situación General de la Organización .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	32
<b>Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>34</b>
2.1. Antecedentes .....	34
2.2. Visión .....	35
2.3. Misión.....	36
2.4. Valores .....	36
2.5. Código de Ética .....	37
2.6. Conclusiones .....	38
<b>Capítulo III. Evaluación externa .....</b>	<b>39</b>
3.1. Análisis del Entorno PESTE .....	39
3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	39
3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	43
3.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	47
3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	50
3.1.5. Fuerza ecológicas y ambientales (E).....	51
3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	52
3.3. La Organización y sus Competidores.....	54
3.3.1. Poder de negociación de los proveedores .....	55
3.3.2. Poder de negociación de los Compradores .....	56
3.3.3. Amenaza de los Sustitutos .....	57
3.3.4. Amenaza de los Entrantes .....	58
3.3.5. Rivalidad de los Competidores .....	59
3.4. La Organización y sus Referentes .....	60
3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	63
3.6. Conclusiones .....	66
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>68</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	68
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	68
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	69
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	70

4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F).....	71
4.1.5.	Recursos humanos (H).....	72
4.1.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	73
4.1.7.	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	74
4.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3.	Conclusiones.....	76
<b>Capítulo V: Intereses del sector y Objetivos de Largo Plazo.....</b>		<b>77</b>
5.1.	Intereses de Jayanca Fruits SAC.....	77
5.2.	Potencial de la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC.....	78
5.3.	Principios Cardinales de la Organización.....	78
5.4.	Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	80
5.5.	Objetivos de Largo Plazo.....	80
5.6.	Conclusiones.....	83
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>		<b>84</b>
6.1.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	84
6.2.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	87
6.3.	Matriz de Boston Consulting Group (MBSG).....	89
6.4.	Matriz de Interna Externa (MIE).....	90
6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	91
6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	92
6.7.	Matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	92
6.8.	Matriz de Rumelt (MR).....	95
6.9.	Matriz de Ética (ME).....	96
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	97
6.11.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo plazo.....	99
6.12.	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	99
6.13.	Conclusiones.....	101
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>		<b>102</b>
7.1.	Objetivos de corto plazo.....	102
7.2.	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	106
7.3.	Políticas de cada Estrategia.....	109
7.4.	Estructura de la Organización.....	111
7.5.	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad social.....	111
7.6.	Recursos Humanos y Motivación.....	112
7.7.	Gestión del Cambio.....	114
7.8.	Conclusiones.....	115
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>		<b>117</b>

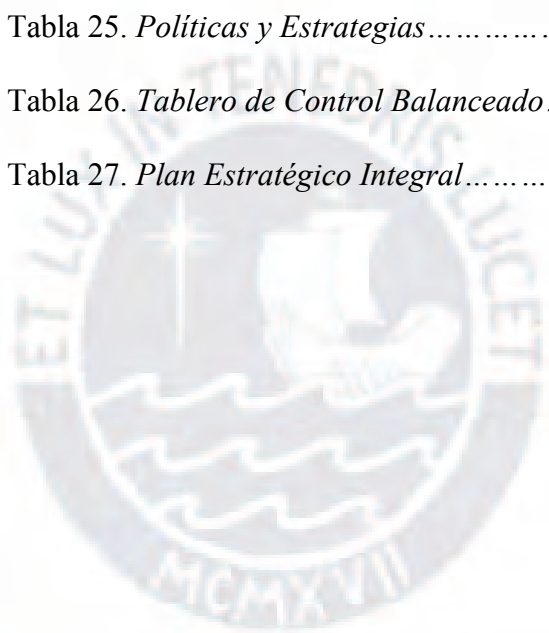
8.1. Perspectivas de Control.....	117
8.1.1. Aprendizaje interno.....	117
8.1.2. Procesos .....	118
8.1.3. Clientes .....	118
8.1.4. Financiera.....	119
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard) .....	120
8.3. Conclusiones .....	121
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>122</b>
9.1. Plan estratégico Integral .....	122
9.2. Conclusiones finales.....	122
9.3. Recomendaciones finales.....	124
9.4. Futuro de la organización.....	125
<b>Referencias.....</b>	<b>127</b>
<b>Apéndice A: Estado de Resultados 2015 Jayanca Fruits SAC .....</b>	<b>131</b>
<b>Apéndice B: Estado de Resultados 2025 Jayanca Fruits SAC .....</b>	<b>131</b>
<b>Apéndice C: Información SENASA - Empacadoras .....</b>	<b>131</b>
<b>Apéndice D: Encuesta de Satisfacción (Clientes) .....</b>	<b>131</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Exportaciones Mundiales de Mercancías por Grandes Grupos de Productos 2013</i> .....	4
Tabla 2. <i>Exportaciones de Mercancías de los Países del TLCAN-MERCOSUR-CAN (Perú), por Grandes Grupos de Productos 2013</i> .....	5
Tabla 3. <i>Exportaciones FOB por Sectores Económicos: 2013-2014</i> .....	7
Tabla 4. <i>Exportación Definitiva. Principales Subpartidas Nacionales según Sector Productos No Tradicionales</i> .....	9
Tabla 5. <i>Plan Nacional Exportador 2013: Problemática, Causas y Objetivos</i> .....	11
Tabla 6. <i>Principales Productos de Agro Exportación que Reciben el Servicio de Empacado en la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC</i> .....	20
Tabla 7. <i>Capacidad Instalada según Periodo de Cosecha en la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC</i> .....	21
Tabla 8. <i>Densidad Poblacional por Años Censales, por Departamentos 1940-2007</i> .....	48
Tabla 9. <i>Matriz EFE</i> .....	53
Tabla 10. <i>Matriz PC de Jayanca Fruits</i> .....	64
Tabla 11. <i>Matriz PR de Jayanca Fruits</i> .....	65
Tabla 12. <i>Matriz EFI de Jayanca Fruits</i> .....	75
Tabla 13. <i>Matriz de Intereses Organizacionales de Jayanca Fruits</i> .....	81
Tabla 14. <i>Matriz de Intereses Organizacionales y OLP</i> .....	82
Tabla 15. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	85
Tabla 16. <i>Tabla Comparativa de las Estrategias Específicas Definidas en FODA con Estrategias Externas Alternativas</i> .....	86
Tabla 17. <i>Matriz PEYEA</i> .....	87
Tabla 18. <i>Matriz de Decisión de Estrategias (MD)</i> .....	93

Tabla 19. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	94
Tabla 20. <i>Matriz Rumelt (MR)</i> .....	96
Tabla 21. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	97
Tabla 22. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	99
Tabla 23. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	100
Tabla 24. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo y Recursos</i> .....	107
Tabla 24. <i>Políticas Basadas en Valores</i> .....	109
Tabla 25. <i>Políticas y Estrategias</i> .....	110
Tabla 26. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	120
Tabla 27. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	124



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico .....	<i>xii</i>
<i>Figura 1.</i> Clúster de clase mundial.....	<i>2</i>
<i>Figura 2.</i> Influencia de los factores en la decisión de consumo de alimentos y bebidas.....	<i>13</i>
<i>Figura 3.</i> Las 20 causas más frecuentes para rechazo de FDA en FY2009.....	<i>18</i>
<i>Figura 4.</i> Diagrama de flujo cualitativo/cuantitativo del empaçado de uva de mesa fresca refrigerada “vitis vinífera”.....	<i>22</i>
<i>Figura 5.</i> Diagrama de flujo cualitativo/cuantitativo del empaçado de mango fresco refrigerado “mangifera indica”. .....	<i>26</i>
<i>Figura 6.</i> Diagrama de flujo cualitativo/cuantitativo del empaçado de palta o aguate fresco refrigerado “persea americana”.....	<i>30</i>
<i>Figura 7.</i> Cadena Productiva del Agricultor Moderno.....	<i>34</i>
<i>Figura 8.</i> Depreciación de monedas latinoamericanas con el dólar.....	<i>45</i>
<i>Figura 9.</i> Principales Socios Comerciales 2014.....	<i>46</i>
<i>Figura 10.</i> Población económicamente activa de 15 y más años por actividad económica en Lambayeque – año 2007.....	<i>50</i>
<i>Figura 11.</i> Análisis competitivo de la industria .....	<i>61</i>
<i>Figura 12.</i> Gráfico radial de la MPC de la empresa empaçadora Jayanca Fruits.....	<i>66</i>
<i>Figura 13.</i> Estructura actual de Jayanca Fruits.....	<i>69</i>
<i>Figura 14.</i> Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).....	<i>88</i>
<i>Figura 15.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	<i>90</i>
<i>Figura 16.</i> Matriz interna - externa (MIE) .....	<i>91</i>
<i>Figura 17.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	<i>92</i>
<i>Figura 18.</i> Propuesta de Nueva Estructura de Jayanca Fruits.....	<i>113</i>

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El Proceso Estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad que la organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este proceso consta de tres etapas: a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización, de la situación actual a la situación futura deseada; b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, esta es la etapa más complicada por lo rigurosa; y c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo [OLP] y los objetivos de corto plazo [OCP]. Cabe resaltar que el Proceso Estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El Plan Estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

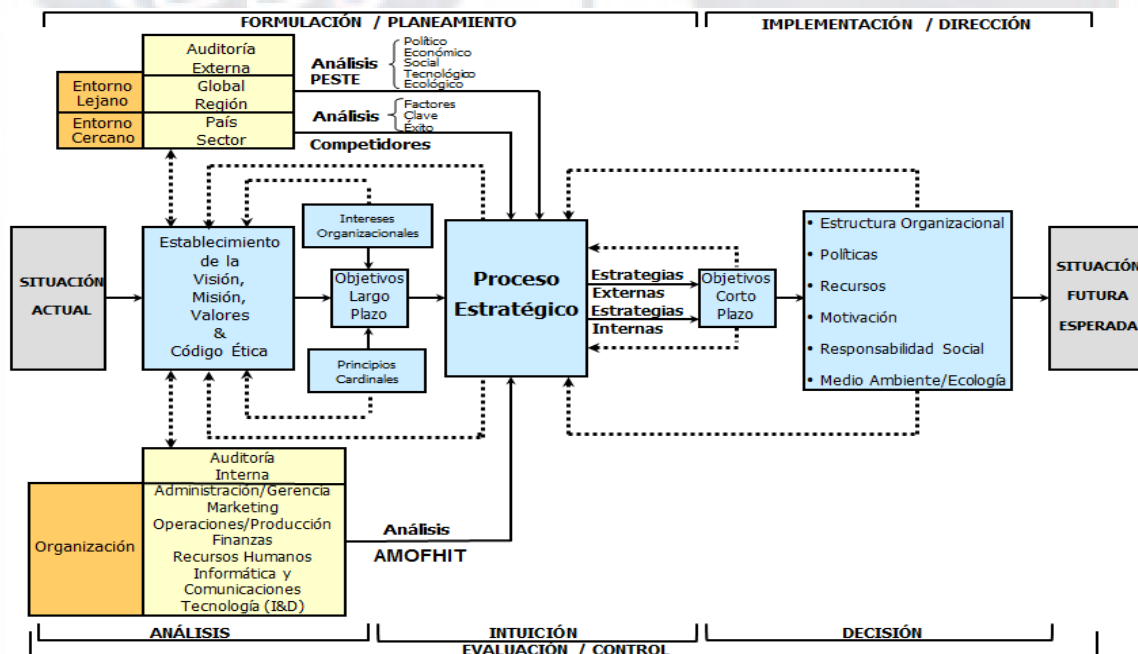


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico

Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética. Estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas). De dicho análisis, se deriva la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de perfil competitivo (MPC) y de perfil de referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas claves, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, lo que facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una

organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la matriz de intereses de la organización (MIO) y, basados en la visión, se establecen los objetivos a largo plazo (OLP). Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión; y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del Proceso Estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa, se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la matriz de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas (MFODA); (b) la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (MPEYEA); (c) la matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la matriz interna-externa (MIE); y (e) la matriz de la gran estrategia (MGE).

De estas matrices, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la matriz de decisión estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección, se elabora la matriz de estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con

las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP y la matriz de posibilidades de los competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el Plan Estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua. Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización, y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



## **Capítulo I. Situación General de la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC**

### **1.1. Situación General**

La empresa Jayanca Fruits SAC brinda sus servicios a productores que exportan sus productos y desarrollan sus operaciones con un entorno muy dinámico, por ello es vital determinar las brechas que en la actualidad se generan ante el comportamiento del mercado agroexportador a nivel mundial, en el Perú, en la demanda y en la oferta, así como las tendencias que van orientando el consumo y por ende la diversificación que se hace necesaria desarrollar para mantener una posición de liderazgo en el mercado

#### **1.1.1. Sector agroexportador**

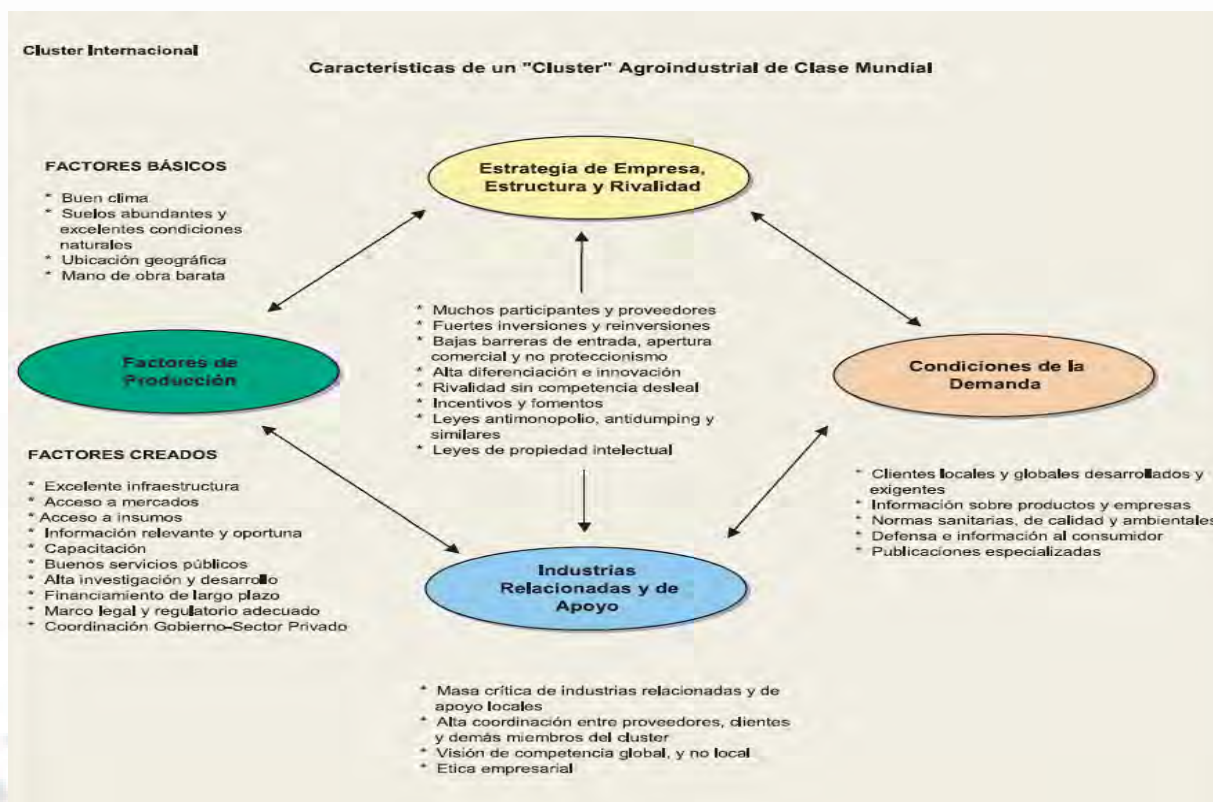
Según el MINCETUR, (2004), el sector agroexportador es uno de los sectores con mayor potencial en el Perú. Su importancia radica en la posibilidad que ofrecen los suelos peruanos para la producción de una amplia gama de cultivos con claras ventajas de estacionalidad, y en muchos de los casos con rendimientos mayores a la de los países competidores. Estas condiciones generan en diferentes zonas del país la posibilidad de formar cluster de clase mundial. *(Ver Figura 1)*

Es uno de los sectores que cada vez presenta resultados trascendentes para la economía peruana; si bien la agro exportación representa hoy un sector de gran demanda a nivel internacional esta situación permitirá posicionar al Perú como uno de los proveedores alimenticios del mundo. El notable despegue de las exportaciones de uva, palta, mango, menestras augura una perspectiva alentadora para la agroexportación nacional.

Uno de los aspectos de mayor relevancia en el éxito de las agroexportaciones es el manejo de la logística, que según Bastos, (2007) *“es el proceso por el que la empresa gestiona de forma adecuada el movimiento, la distribución eficiente y el almacenamiento de la mercancía”*.

Sostiene Eguren, (2000) que entre los cultivos de exportación no tradicional destaca





*Figura 1. Clúster de clase Mundial*

Tomado de "Plan Operativo Exportador del Sector Agropecuario", por MINCETUR, 2004. Lima, Peru

el espárrago, seguido a distancia por algunas frutas como mango, limón, uvas, paltas y mandarinas. En 1980 el espárrago apenas se sembraba en 1.5 miles de hectáreas superando en el 2000 las 18000. Si bien el éxito de los productos de agroexportación se deben principalmente a la distribución espacial para los cuales debido a factores como el clima, la disponibilidad de agua y la calidad de los suelos.

Según Valcárcel, (2010) el aumento de la oferta hortofrutícola descansa en la dinámica del capital internacional hacia los países periféricos, en especial de Asia y América Latina, con el fin de instalar plantas agroindustriales cerca de las zonas productivas, o aliarse con los propietarios nativos de las ya existentes para aprovechar las ventajas que aquellos ofrecen en cuanto al manejo de privilegiadas condiciones ambientales, acceso preferencial a los mercados de consumo del mundo occidental, menores costos tributarios y, sobre todo, fuerza de trabajo abundante y barata. Cabe indicar, que los cultivos de hortalizas, frutas y

flores se distinguen por requerir de un uso intensivo de fuerza de trabajo, ya que en ellos las máquinas tienen límites claros como medio para aumentar la productividad laboral.

La importancia del comercio mundial hortofrutícola en fresco constituye una realidad innegable, y todo hace pensar que acelerara su proceso de expansión en los años venideros. Sin embargo, en este intercambio comercial a escala planetaria son las transnacionales las que controlan interinas los mercados agrícolas de producción y consumo, obteniendo con ello los máximos beneficios y contradiciendo en buena medida los postulados de las ventajas del libre comercio enunciados por David Ricardo hace ya un buen tiempo. (Valcárcel, 2010).

### **1.1.2 La dinámica agroexportadora en el comercio mundial**

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), el comercio de productos agrícolas en el mundo representa únicamente en la actualidad el 9.5% del comercio mundial de mercancías, frente a los dos tercios del comercio manufacturero que alcanza un 64,7% (*Ver Tabla 1*). Según lo indicado en el Plan Estratégico Exportador 2003-2013 del Mincetur, “las exportaciones manufactureras crecen a casi el triple de velocidad que las agropecuarias, ante el proteccionismo agrícola de los países desarrollados. Esta situación se refleja principalmente en países como EE.UU. y en los que conforman la Unión Europea, que vienen a representar centros focalizados de consumo y a su vez son las principales fuentes de oferta exportadora agropecuaria”.

Según la Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2014), durante el año 2012 las exportaciones mundiales de productos agropecuarios presentaron un estancamiento en contraposición de los resultados del año 2013 en el cual se logró un aumento de 6%, llegando a alcanzar los 1.745 billones de dólares, lo que representa un crecimiento superior en dos veces la tasa promedio de todos los productos a nivel mundial que fue del 2%. Un factor importante a considerar es que respecto al año 2012, los precios de productos alimenticios y materias primas agrícolas se mantuvieron estables. Los principales importadores de

productos agrícolas a nivel mundial son la Unión Europea que representa en bloque un total de 45,5%, China con 8,9%, EE.UU con 7,9% y Japón con 4,6%.

Tabla 1

*Exportaciones Mundiales de Mercancías por Grandes Grupos de Productos 2013*

<b>Grupo de Productos</b>	<b>Miles de Millones US\$</b>	<b>% del total</b>
<b>Productos agrícolas</b>	<b>1745</b>	<b>9.5%</b>
<b>Combustibles y productos de las industrias extractivas</b>	<b>3997</b>	<b>21.8%</b>
Combustibles	3258	17.8%
<b>Manufacturas</b>	<b>11848</b>	<b>64.7%</b>
Hierro y acero	454	2.5%
Productos químicos	2001	10.9%
Equipo para oficina y de telecomunicaciones	1750	9.6%
Productos de la industria del automóvil	1348	7.4%
Textiles	306	1.7%
Prendas de vestir	460	2.5%
<b>Otros</b>	<b>711</b>	<b>3.9%</b>
<b>Total</b>	<b>18301</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Adaptado de “*Estadísticas del Comercio Internacional 2014*” por Organización Mundial del Comercio 2014. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2014\\_s/its14\\_toc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2014_s/its14_toc_s.htm)

El comercio mundial ha ido desarrollándose en el marco de acuerdos comerciales que se establecieron entre los países y que para el caso de América los bloques de países conformaron el MERCOSUR, TLCAN y CAN. (Ver Tabla 2). Para el caso del MERCOSUR las exportaciones de productos agrícolas alcanzaron un 43,7% mientras que un 32,8% se orientó a las manufacturas. De la misma forma en el caso del TLCAN las exportaciones de productos agrícolas fueron de sólo 11% mientras que las manufacturas representan un 66.8%. En el caso de la CAN donde pertenece Perú. Las exportaciones de productos agrícolas

Tabla 2

*Exportaciones de Mercancías de los Países del TLCAN-MERCOSUR-CAN (Perú), por Grandes Grupos de Productos 2013*

<b>Tratado/País/Grupo de Producto</b>	<b>Miles de Millones de US\$</b>	<b>%</b>
<b>TLCAN</b>		
Productos agrícolas	266	11.0
Combustibles a	408	16.9
Manufacturas	1616	66.8
Exportaciones totales	2418	100.0
<b>MERCOSUR</b>		
Productos agrícolas	150	43.7
Combustibles a	68	19.7
Manufacturas	112	32.8
Exportaciones totales	342	100.0
<b>Comunidad Andina</b>		
Productos agrícolas	24	17.7
Combustibles a	85	61.6
Manufacturas	17	12.3
Exportaciones totales	137	100.0
<b>Perú</b>		
<i>Productos agrícolas</i>	7	17.0
<i>Combustibles a</i>	22	51.6
<i>Manufacturas</i>	5	11.7
<i>Exportaciones totales</i>	42	100.0

*Nota.* Adaptado de “*Estadísticas del Comercio Internacional 2014*” por Organización Mundial del Comercio 2014. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2014\\_s/its14\\_toc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2014_s/its14_toc_s.htm)

representan un 17.7% y las manufacturas sólo un 12.3%, resaltándose además que un 61.6% de las exportaciones de los países miembro de este tratado alcanzaban un 66.8% en el año 2013. Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2014).

### **1.1.3 La dinámica agroexportadora en el Perú**

Durante el año 2013 las exportaciones en el Perú ascendieron a US\$ 41 872 millones

lo cual representó una variación de -9,7% con respecto al año 2012 (SUNAT, 2013) y durante el año 2014 volvieron a contraerse en -9,6%. Del total exportado en el país, los productos tradicionales alcanzaron un 74% y los no tradicionales un 25%. En este año 2013, las exportaciones tradicionales llegaron sólo a US\$ 30 652 millones, disminuyendo en 12% respecto al año 2012, explicándose esta variación en la alta dependencia de los minerales que poseen las exportaciones nacionales con un 74% del total. En el año 2014, se continúa la tendencia decreciente con una disminución de 9,6% (SUNAT, 2014).

Las exportaciones de Perú pueden acceder actualmente a 22 países con los cuales tiene firmados acuerdos comerciales; para esto cada país exige certificaciones y el cumplimiento de normas distintas que cada exportador debe cumplir.

Tal como se muestra en la Tabla 3, las exportaciones en el sector agrícola se contrajeron en 28.3% durante el 2013, siendo la tasa más alta junto con la exportación del sector pesquero que alcanzó un 26.2%, en menor nivel la reducción de la exportación en el sector minero llegó a un 13,1% en contraste con la exportación del sector petrolero y sus derivados que presentaron un crecimiento de 4,2% impulsada por la venta de derivados y gas natural. En el año 2014, el sector agrícola experimenta un crecimiento de 6,6% con respecto al año anterior y es el sector minero el que se contrae en 17.2% y el sector petrolero en 12.8%

Si bien las exportaciones no tradicionales en el año 2013 se redujeron en 1.9% respecto al año anterior, alcanzando un valor monetario de US\$ 10 992 millones, el sector agropecuario posee una participación del 31% el cual sí presentó un comportamiento creciente en sus exportaciones con un 11,1%. En contraposición, en el año 2014, se presenta una importante recuperación de 5.3%, que se explica por el impulso al crecimiento con el que nuevamente el sector agropecuario aporta con un 22.1%

Durante el año 2013, el principal destino de nuestras exportaciones fue China y

Estados Unidos con un 18% del total anual (SUNAT, 2013). En los datos de cierre del año 2014, esta situación presenta una ligera variación que indica que Estados Unidos pierde participación en nuestras exportaciones alcanzando un 16% (SUNAT, 2014). Si analizamos los bloques comerciales con los cuales el Perú mantiene una importante relación comercial, el APEC se convirtió en el principal destino de exportación con un 59% del total, la Unión Europea y los no agrupados con un 31%, el CAN con un 6% y MERCOSUR con un 4%. (SUNAT, 2013)

Tabla 3

*Exportaciones FOB por Sectores Económicos: 2013-2014*

Sectores Económicos	Variación Porcentual	
	2013	2014
<b>Total (I+II+III)</b>	<b>-9.7</b>	<b>-9.6</b>
<b>I. Productos Tradicionales</b>	<b>-12.0</b>	<b>-14.8</b>
Minero	-13.1	-17.2
Pesquero	-26.2	1.0
Petróleo y derivados	4.2	-12.8
Crudo	-7.0	-7.7
Derivados	6.8	-1.2
Gas Natural	3.1	-42.7
Agrícolas	-28.3	6.6
Resto 3/	21.4	-2.6
<b>II. Productos No Tradicionales</b>	<b>-1.9</b>	<b>5.3</b>
Agropecuario	11.1	22.1
Textil	-11.5	-7.1
Pesquero	2.3	10.9
Químico	-8.2	-0.1
Metal-Mecánica	-2.1	5.2
Sidero-Metalúrgico	-3.7	-10.5
Minería no Metálica	-0.3	-8.3
Resto	-16.6	0.4
<b>III. Otros 4/</b>	<b>-32.2</b>	<b>-27.4</b>

*Nota.* Adaptado de “EXPORTACIONES FOB POR SECTORES ECONÓMICOS: 1994 – 2015” por SUNAT - Intendencia Nacional de Estudios Económicos y Estadística. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/nota\\_tributaria/NT\\_Cuadros.xls](http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/nota_tributaria/NT_Cuadros.xls)



Dentro del ranking de exportación de principales subpartidas nacionales del año 2014, según la División de Estadística - Gerencia de Estudios Tributarios de SUNAT, las principales subpartidas de productos agrícolas frescos del sector Agropecuario No tradicional, son las que corresponde a Uvas frescas la cual ocupa el puesto 11 dentro de todas, con un 1.7% del valor total FOB exportado, la segunda subpartida en importancia ubicada en el puesto 18 es espárragos frescos con el 1%, en tercer orden de importancia en el puesto 23 se ubican las paltas frescas con un 0.8% y con un 0.4% en el puesto 38 se ubican los mangos frescos.

A nivel del sector no tradicional la representatividad en valor FOB sobre un total de 11.6 miles de millones de dólares en el año 2014, ocupa a las mismas subpartidas en el siguiente orden: primer puesto para las Uvas Frescas con 5.4%, segundo lugar para los espárragos frescos con 3.3%, paltas frescas en el tercer lugar con 2.6% y en el lugar dieciséis los mangos frescos con 1.2%. (Ver Tabla 4)

#### **1.1.4 El plan estratégico nacional exportador**

Actualmente en el Perú está en marcha el Plan Estratégico Nacional Exportador desarrollado en el año 2003, en el que se sentaron las bases para el desarrollo exportador del país, dentro de sus hallazgos principales se tuvo que el Perú tiene una oferta exportadora poco diversificada con volúmenes mínimos y que no poseen valor agregado, lo cual genera que en la cadena de valor se evalúe como mínima su capacidad de generar fuentes de trabajo. Asimismo se hizo un análisis referido a la problemática presentada con los mercados destino, detectándose la ausencia de estrategias coordinadas que comprometieran a los sectores público y privado para identificar, priorizar, diversificar y consolidar los mercados de destino. Por otro lado, sobre la problemática referida a la facilitación del comercio exterior se identificó como problema principal que el marco legal vigente dificulta la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior y la consolidación de mercados

competitivos de servicios de distribución física y financieros con mejores condiciones de acceso para los usuarios. Finalmente, se analizó la cultura exportadora encontrándose como problema principal que era incipiente, aislada, no organizada, muy variable, corto placista y poco promotora de la competitividad. (MINCETUR, 2003)

Tabla 4  
*Exportación Definitiva de Principales Subpartidas Nacionales según Sector de Productos No Tradicionales*

Ranking	SUBPARTIDA	PRODUCTOS	TOTAL
1	0806100000	UVAS FRESCAS	643,200.8
2	0709200000	ESPARRAGOS, FRESCOS O REFRIGERADOS	384,590.9
3	2510100000	FOSFATOS DE CALCIO NATURALES, ALUMINOCALCICOS NATURALES Y CRI	314,451.4
4	0804400000	AGUACATES (PALTAS) , FRESCAS O SECAS	304,263.4
5	0307490000	DEMÁS JIBIAS, GLOBITOS,CALAMARES Y POTAS, CONGELADAS, SECAS, SAL	276,362.8
6	7408110000	ALAMBRE DE COBRE REFINADO CON LA MAYOR DIMENSION DE LA SECCIO	274,807.9
7	1605540000	JIBIAS (SEPIAS) Y CALAMARES	228,696.4
8	7901120000	CINC SIN ALEAR, CON UN CONTENIDO DE CINC INFERIOR AL 99,99% EN PES	206,535.8
9	1008509000	LOS DEMÁS QUINUA, EXCEPTO PARA SIEMBRA	196,277.4
10	6109100039	LOS DEMAS "T-SHIRTS" DE ALGODON, PARA HOMBRES O MUJERES	166,177.2
11	3920209000	LAS DEMÁS PLACAS DE POLÍMEROS DE POLIPROPILENO	161,971.0
12	1801001900	LOS DEMÁS CACAO CRUDO	151,873.0
13	2005600000	ESPARRAGOS PREPARADOS O CONSERVADOS, SIN CONGELAR	150,408.6
14	6109100031	"T-SHIRT"DE ALGODON P'HOMB.O MUJ.,D'TEJ.TEÑIDO D'UN SOLO COLOR UN	143,556.5
15	2309909000	DEMÁS PREPARACIONES UTILIZADAS PARA LA ALIMENTACION DE LOS ANI	141,337.7
16	0804502000	MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS	138,317.0
17	0307291000	VENERAS (VIEIRAS, CONCHA DE ABANICO)	121,856.9
18	0402911000	LECHE EVAPORADA SIN AZUCAR NI EDULCORANTE	121,253.1
19	0803901100	BANANAS INCLUIDOS LOS PLATANOS TIPO "CAVENDISH VALERY" FRESCOS	119,296.6
20	0306171300	LANGOSTINOS CONGELADOS: COLAS CON CAPARAZÓN, SIN COCER EN AG	109,482.1
		<b>RESTO (Cientos de partidas con montos menos representativos)</b>	<b>7,327,830.2</b>
<b>TOTAL</b>			<b>11,682,546.6</b>

*Nota.* Valor FOB en miles de dólares. Adaptado de “PERU: REGIMENES DEFINITIVOS EXPORTACIÓN DEFINITIVA PRINCIPALES SUBPARTIDAS NACIONALES SEGÚN SECTOR PRODUCTOS NO TRADICIONALES” (Valor FOB en miles de dólares) por SUNAT - Intendencia Nacional de Estudios Económicos y Estadística. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/informes/boletines/2014/cdro\\_17.xls](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/boletines/2014/cdro_17.xls)

Habiendo desarrollado el análisis de causas de los problemas, el PENX se plantea como objetivos los siguientes: “i) lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia



competitiva en los mercados internacionales, ii) diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados, iii) contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio, iv) desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores”.

(MINCETUR, 2003) ( ver Tabla 5)

### **1.1.5 El consumo de frutas frescas y vegetales en el mundo: patrones y tendencias de consumo**

En el año 2003, la FAO declaró de prioridad mundial el consumo de frutas y hortalizas debido a que su consumo insuficiente provoca la falta de micronutrientes en el organismo lo cual provoca en la salud de las personas los trastornos más comunes como el retraso mental y del crecimiento, baja inmunidad ante las enfermedades, ceguera e incluso la muerte. (FAO, 2003)

A pesar de la importancia de atender este déficit alimentario, la mayoría de personas mantiene sus hábitos de consumo constituyendo un problema inquietante debido a que su consumo reduce el riesgo de padecer cáncer y enfermedades cardiovasculares Por otro lado la prevalencia de enfermedades no contagiosas se originan en hábitos inadecuados de una vida sin actividad física y consumo excesivo de calorías, estas enfermedades para la Organización Mundial de la Salud son la causa de muertes de tres millones de personas al año. Kraisid Tontisirin, Director de Alimentación y Nutrición, en la FAO, afirmó que era un gran desafío para la salud pública incrementar el consumo de fruta y hortalizas. Entre las causas más comunes del no consumo de fruta y hortalizas se destacan: el costo, la dificultad de su consumo, el sabor, entre otros. (FAO,2003)

Tabla 5  
Plan Nacional Exportador 2013: Problemática, Causas y Objetivos

Aspecto	Problemática	Causas	Objetivos
Escasa oferta exportadora	Poco diversificada con volúmenes mínimos y no posee valor agregado que genera que la cadena de valor se evalúe como mínima su capacidad de generar fuentes de trabajo.	Bajo nivel de inversión en actividades exportadoras por la ausencia de un marco legal estable que genera dificultades en acceso a financiamiento. Desconocimiento del mercado debido a un sistema de información insuficiente limitado acceso. Inadecuada e insuficiente investigación y transferencia tecnología, escaso apoyo del Estado en investigación. Escasa oferta de productos educativos orientados hacia la cadena de valor exportadora generando número de trabajadores capacitados es limitada. Escaso desarrollo de cadenas productivas adecuadamente priorizadas orientados a generar mayor valor agregado. Ausencia de políticas de desarrollo regional y de estrategias de inversión para el crecimiento de las exportaciones.	Lograr una oferta estratégicamente diversificada con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permita tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.
Mercados destino	Ausencia de estrategias coordinadas que comprometan al sector público y privado para identificar, priorizar, diversificar y consolidar los mercados destino.	Escasa inversión en desarrollo de la información especializada y en promoción comercial debido al bajo nivel de inversión en participación en ferias comerciales. Deficiente formación en gestión de mercado internacional, falta de formación de empresarios en el sistema educativo. Escasa coordinación en los negocios comerciales internacionales por el desconocimiento entre el sector empresarial y los negociadores comerciales para definir una posición sólida frente a otros países. Insuficiente apoyo político a las propuestas técnicas debido a la falta de compromiso de los líderes políticos con las propuestas técnicas sugeridas por los gremios.	Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados destino priorizados.
Facilitación del comercio exterior	El marco legal vigente dificulta la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior y la consolidación de mercados competitivos de servicios de distribución física y financieros con mejores condiciones de acceso para los usuarios.	Escasa coordinación entre los operadores de comercio exterior y los funcionarios públicos en la elaboración de dispositivos legales y reglamentos. Las prioridades del Estado que muchas veces relegan las posibilidades de desarrollo del comercio exterior. Trámites y procedimientos engorrosos. Marco legal existente no ofrece condiciones óptimas de competencia y acceso a los servicios de distribución física de mercancías o servicios financieros.	Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior que fomenten el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso a las prestaciones de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.
Cultura exportadora	Incipiente, aislada, no organizada, muy variable, corto placista y poco promotora de la competitividad.	Oferta educativa no contribuye a una cultura exportadora. Los contenidos y metodología educativos dificulta la formación de ciudadanos con una mentalidad emprendedora abierta a las posibilidades de la globalización debido en gran parte a la escasa o nula experiencia empresarial de los docentes. Limitado uso de buenas prácticas comerciales exportadoras. No existen planes ni políticas de Estado de promoción del comercio exterior que sean duraderos y coordinados. Limitada difusión de mensajes y experiencias que ayuden a construir una sólida cultura exportadora. Limitada voluntad de asociación para desarrollar la competitividad empresarial.	Desarrollo de una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.

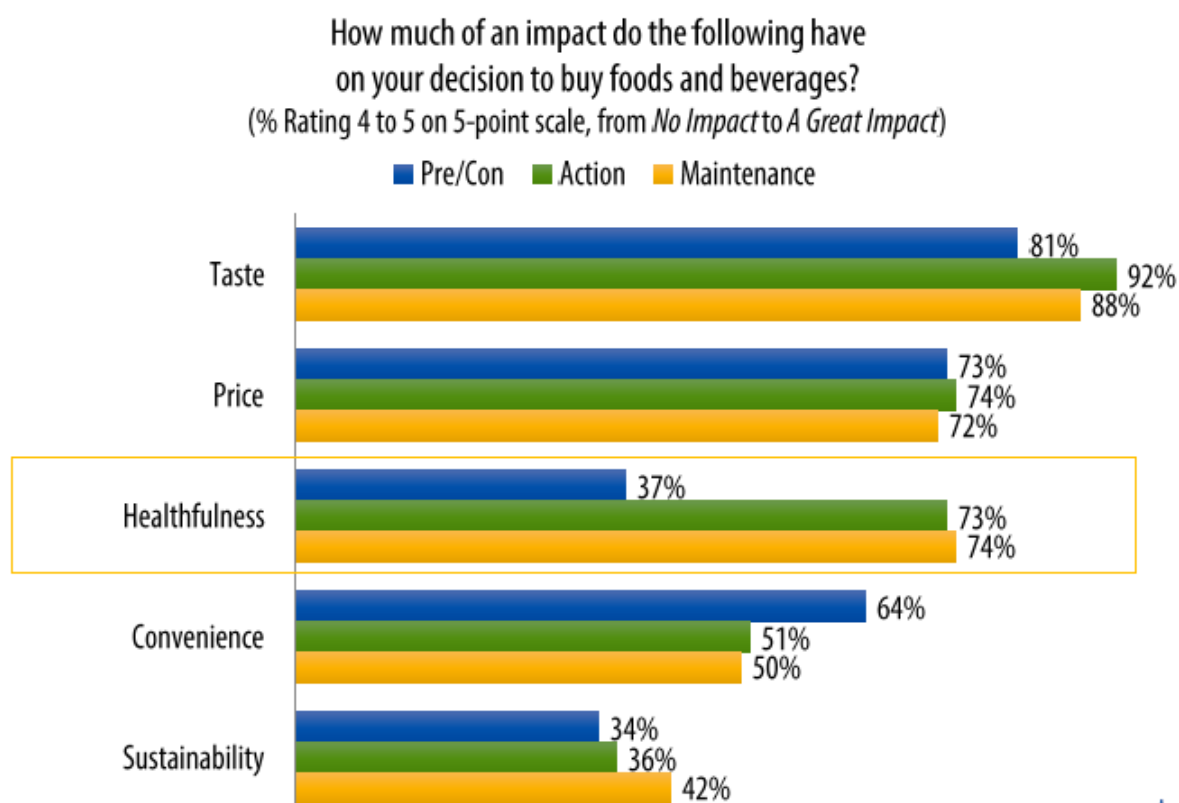
Adaptado de PERÚ: Plan Estratégico Nacional Exportador. 2003 – 2013. Bases Estratégicas (MINCETUR). Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/penix/modsecur/puen.asp?tipArch=1&nomArch=Bases\\_Estrategicas.zip&btnTest=1](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/penix/modsecur/puen.asp?tipArch=1&nomArch=Bases_Estrategicas.zip&btnTest=1)

En los países que demandan más productos agropecuarios frescos de Perú como Estados Unidos y los que componen la UE, la fruta en estado fresco representa un tercio del consumo y se toma muy en cuenta el continuo énfasis en salud y nutrición. En el caso de Estados Unidos el Programa Nacional de Frutas y Vegetales tiene como objetivo el promover la salud pública en base al aumento del consumo de estos productos. En este país el 50% de la fruta fresca que se consume proviene de importaciones y respecto a la década de los 70, hoy en día se consume un 20% más de frutas y vegetales (Albareda, 2011)

El Consejo de Información de Alimentos a Nivel Internacional (The International Food Information Council), publicó en el año 2014 su encuesta anual en la que el principal motivador para el consumo de alimentos y bebidas es el sabor con un 81% en los consumidores menores de edad y un 92% entre los consumidores jóvenes, el segundo factor es el precio y el tercer factor con un 73% de preferencia es la salud. En este tercer factor se diferencia una tendencia menor de 37% en el grupo de consumidores jóvenes, en comparación de los consumidores más consolidados. (ver figura 2). Es oportuno mencionar que cadenas de comida rápida hoy en día incluyen en sus menús trozos de frutas frescas.

En el mercado de la UE, podemos analizar el consumo en países como Reino Unido, Francia, España y Alemania, los productos más requeridos son paltas, uvas, mangos, alcachofas, entre los más consumidos. Así como en los Estados Unidos, existen iniciativas gubernamentales como en el caso del Reino Unido con la campaña “5 al día”, que incrementó el consumo de fruta. La fruta pre-cortada se ha popularizado en los supermercados de la UE, actualmente se presentan en empaques donde se puede apreciar claramente el estado de la fruta y el tamaño de la presentación se orienta a lo que una persona consume en una sola ración. (MINCETUR,2011). El consumidor inglés tiene como aspiración lograr un alto nivel de vida y frecuentemente se informa principalmente de las tendencias en los Estados Unidos y se orientan a la practicidad, bienestar, protección de la salud, protección del medio

ambiente y novedad. Los “productos convenientes” o los denominados listos para consumir o para llevar, son preferidos en función de su presentación, empaque y canal de distribución. En la misma orientación el consumidor francés muestra la preferencia hacia productos saludables dado que en su sociedad ha aumentado el número de personas que viven solas y el envejecimiento gradual de sus pobladores. (MINCETUR, 2003b)



*Figura 2.* Influencia de los factores en la decisión de consumo de alimentos y bebidas. Tomado de “2014 Food & Health Survey” por International Food Information Council Foundation. 2014. Recuperado de <http://www.foodinsight.org/sites/default/files/2014%20Food%20and%20Health%20Survey%20Behavior%20Change%20Profiles%20Report.pdf>

Si tomamos como referente a Japón para evaluar los patrones y tendencias de consumo, es importante el hecho de que un 30% de sus ingresos se orientan a alimentación, su dieta regular incluye principalmente el uso de ingredientes frescos, la preferencia es hacia el consumo de productos frescos por los cuales están dispuestos a reconocer un mayor precio manteniendo la relación precio/calidad. El 65% de consumidores japoneses consumen

alimentos fuera del hogar por lo menos una vez por semana, lo cual es producto de la escasez del tiempo y la occidentalización de las costumbres, principalmente entre los jóvenes.

(MINCETUR, 2003b)

Las preferencias del consumidor a nivel mundial se orientan en la actualidad hacia productos que sean más saludables, que posean un mayor valor agregado y que sean de fácil su consumo. Es muy importante, considerar estas tendencias pues es en la etapa de empaquetado del producto en donde se puede lograr una diferenciación que permita, gracias a los avances tecnológicos y en la cadena logística, reducir costos y plazos de entrega, así como garantizar la vida útil de los productos perecibles. Se destaca el hecho de que actualmente la exigencia sobre confiabilidad de los productos sobre inocuidad y calidad son no sólo condiciones para poder comercializarlos sino que la demanda se orienta a productos que cumplan con las normas y esto nace de un entorno comercial cada vez más competitivo debido a la globalización de los mercados.

El consumidor muestra preferencia hacia la innovación seguida de una coherente relación precio-calidad y la especialización deberá darse en los nichos donde existe mayor posibilidad de lograr una participación de mercado incremental en este caso ganando lo que se conoce como el “stomach share” o participación en el estómago del consumidor

#### **1.1.6 La inocuidad y calidad: requisitos sanitarios para la exportación**

Cada uno de los destinos de exportación exigen requisitos en lo referente a inocuidad, garantía de no contaminación, manufactura con BPM (Buenas prácticas de manufactura), etiquetado apropiado. En Estados Unidos, la FDA posee un rol más activo con énfasis en acciones de prevención. En el caso de la UE el reglamento 178-2002 crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria, fijando los procedimientos relacionados a la seguridad alimentaria. El reglamento 853-2004 y el 1831-2003 establecen los estándares sobre higiene de alimentos y criterios microbiológicos respectivamente. En el caso de China, se rigen de

acuerdo a la Ley de Seguridad Alimentaria que presenta estándares con los parámetros de control sobre el contenido de pesticidas y otros contaminantes y aditivos. Asimismo se incluye requisitos de ingredientes nutricionales, etiquetado, requisitos sanitarios para la producción y comercio de alimentos, así como los referidos a procedimientos de inspección y prueba de productos alimentarios. Otra ley que se debe cumplir es la Ley sobre Cuarentena de Entrada y Salida de animales y plantas y la Ley de inspección de mercancías de importación y exportación. (Sandoval, 2014)

Para la exportación desde Perú, se debe cumplir con los requisitos legales que se exigen y con los requisitos sanitarios, para lo cual se cuenta con organismos que los regulan como SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), el cual certifica el lugar de producción, la planta empacadora e inspecciona el despacho, DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental), el que requiere el Certificado de libre comercialización, certificado sanitario oficial de exportación, autorización sanitaria de aditivos, lo cual garantiza la inocuidad. (Sandoval, 2014)

Los establecimientos que fabrican productos destinados a la exportación, pasan por un proceso de habilitación sanitaria por medio del cual se verifica que el establecimiento cumple con todos los requisitos y condiciones sanitarias. Para cumplir con la habilitación sanitaria se requiere contar con un plan HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), que es una metodología preventiva que garantiza la inocuidad de los alimentos para el ser humano. En muchas empresas la implementación de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y el HACCP, sólo se realiza para el cumplimiento del requisito, sin embargo, la aplicación de las BPM constituye una garantía de calidad e inocuidad que se revierte en beneficio de la empresa ya que se concentra en la prevención disminuyendo pérdidas, reprocesos e incluso evita posibles sanciones por parte de las autoridades sanitarias; de la misma forma el beneficio se revierte al consumidor a quien se le garantiza un producto para



el consumo con alta calidad comercial (apariencia, sabor, tamaño, peso y precio) y sanitaria (inocuidad). (Sandoval, 2014)

### **1.1.7 Las buenas prácticas de manufactura (BPM), el programa de higiene y saneamiento (PHS) y el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos críticos de Control HACCP**

Sandoval (2014) indicó que las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura se refieren a condiciones físicas que debe cumplir un establecimiento, así como también el cumplimiento de los procedimientos de higiene que deben cumplir los trabajadores para garantizar la inocuidad al consumidor. En lo que se refiere a materia prima se evalúa la calidad, la selección de proveedores, certificados de calidad, almacenamiento adecuado. En lo que respecta a infraestructura se garantiza que los terrenos nunca hayan sido rellenos sanitarios o basurales ni cementerios, que sean de uso exclusivo, que tenga vías de acceso dentro del recinto pavimentadas, buena iluminación y ventilación adecuada, el flujo de procesamiento debe ser de la zona sucia a la zona limpia, logrando evitar la contaminación cruzada, las instalaciones sanitarias se deben ubicar aisladamente del área de proceso, debiendo contar con ventilación, iluminación y armarios individuales por empleado, las instalaciones de limpieza y desinfección se ubican en la salida de los servicios sanitarios y en la entrada de las áreas de proceso. Sobre los estándares a cumplir con el personal, están la higiene, ropa protectora, calzado adecuado y gorro, capacitación sobre hábitos y manipulación higiénica y se debe tener controles del estado de salud en los manipuladores. Las BPM, incluye el control del proceso de producción con el fin de detectar presencia de contaminantes, la elaboración de un manual de BPM donde se designan responsabilidades, verificaciones y control documentario.

El PHS (Programa de Higiene y Saneamiento), se elabora para describir las tareas de saneamiento con el objetivo de prevenir la contaminación directa y la adulteración de

alimentos que se producen, elaboran, fraccionan y comercializan en las plantas de empaçado. Las actividades de este programa son: (a) control de la calidad sanitaria del agua, (b) control de la higiene y salud del personal, (c) control de la limpieza y desinfección, (d) control de la recolección y desinfección de residuos sólidos, y (e) verificación del cumplimiento del PHS. (Sandoval, 2014, pp. 38-39)

Finalmente el HACCP (Análisis de Peligros y Puntos críticos de Control), requiere de un plan para lo cual se forma el equipo, se describe el producto y su uso, se elabora un diagrama de flujo el cual se confirma in situ, se analizan los peligros y las medidas preventivas, se determinan los puntos de control, se establecen los límites críticos, los criterios de vigilancia, las medidas correctivas, un sistema de vigilancia y finalmente un sistema de documentación y registro. (Sandoval, 2014)

Se debe tener en cuenta que la causa principal de rechazos de productos frescos provenientes de países de América Latina por parte de la FDA de los Estados Unidos es la suciedad, pudrición o aptitud para consumo. En el caso de Perú, causas como la suciedad figura entre las 5 principales causas de rechazos. (Ver figura 3)

### **1.1.8 Innovación en el empaqué de productos frescos para exportación**

El término empaçado se refiere a “la colocación cuidadosa de productos frescos en cajas de diferentes formas, tamaños y materiales de tal manera que puedan llegar en perfecto estado al punto de venta, que puede estar en el mismo país o en el extranjero” (Robles, 2008, p. 2).

Un proceso adicional que se aplica es el encerado, requerido por algunos clientes para frutas de cáscara dura y forma redondeada, con el fin de mejorar su aspecto y aislarlas del medio ambiente; otra aplicación es para restringir la respiración del fruto contribuyendo a su preservación. Los requisitos de las cajas de empaqué son las dimensiones que se adecúan a las parihuelas, la altura dependiendo del tamaño del producto, la alta resistencia a la



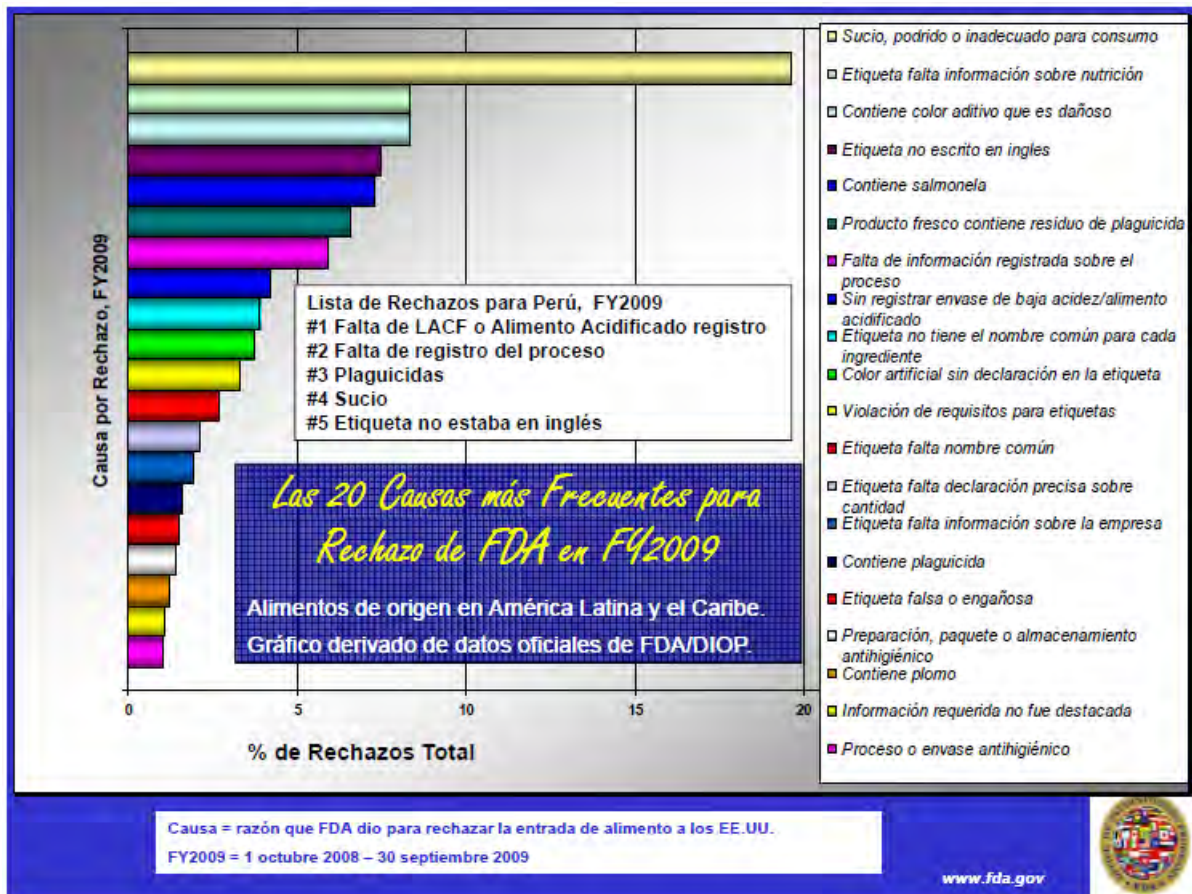


Figura 3. Las 20 causas más frecuentes para rechazo de FDA en FY2009. Alimentos de Origen de América Latina y el Caribe. Tomado Como Exportar Alimentos a los EE.UU. Requisitos de la FDA. *Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos de Norteamérica*. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=87654EC8-26FD-41E2-9043-F5EE90CDE7B2.PDF>

compresión para poder apilar. El empaque debe contener datos informativos en el idioma del país destino referidos al producto, exportador, procesos al que fue sometido y rastreabilidad. La rastreabilidad permite el seguimiento de un producto desde su producción, procesamiento y distribución, pero no asegura la inocuidad ni la calidad, salvo que se asocie a mecanismos que establezcan ciertos estándares y procedimientos y especifique que datos deben ser colectados y registrados. (Robles, 2008)

Actualmente en varios países se viene utilizando la tecnología de procesamiento IQF (Individual Quick Freezing) o de congelamiento rápido individual, que permite que los

productos mantengan sus propiedades de frescura al momento de ser descongelados. Es frecuente la presentación de productos con este procesamiento ante las dificultades estacionales o geográficas, y garantiza que el producto, en comparación de un producto congelado con el proceso normal, no sufrirá ninguna pérdida de su valor nutritivo al ser consumido. Justamente la tecnología de congelamiento rápido permite que a nivel celular el congelamiento conserve las propiedades nutritivas haciendo una pausa en su proceso de maduración hasta el momento de ser descongelado. (Octofrost, 2015a).

En Suecia se fabrica actualmente un equipo de alta tecnología que en este tipo de procesamiento ha tomado la vanguardia logrando obtener una mayor facturación, un menor costo de operación y garantiza un alto nivel de inocuidad. Se ha logrado conseguir, en contraste con los equipos tradicionales de IQF, que la formación de nieve se reduzca en 85% lo que permite procesar 600kg de producto adicionales por cada 50 TN de producto, representando un 1.2% sin que implique inversión en mano de obra ni consumo de energía. Para los productores esto representa una mejora en los márgenes, por lo que esta alternativa tecnológica es para las empresas empacadoras una opción para diversificar el servicio brindando un valor agregado al exportador. (Octofrost, 2015b)

### **1.1.9 Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC**

Jayanca Fruits SAC es una Planta Empacadora de frutas frescas, forma parte del Grupo Costa del Sol, su creación data de Agosto del 2014, está ubicada en el distrito de Jayanca a la altura del Km 37 de la Antigua carretera Panamericana, su ámbito de acción incluye los distritos de Jayanca, Illimo, Motupe y Olmos.

Tal como se observa en la Tabla 6, la planta empacadora ofrece servicios a agricultores y acopiadores de productos como uva de mesa (*vitis vinífera*), palta (*persea americana mill.*) y mango (*mangifera indica*), cuyo empaque para su exportación requiere de un alto estándar en el servicio que asegure la calidad de los productos y óptima

conservación en los anaqueles.

Tabla 6

*Principales Productos de Agro Exportación que Reciben el Servicio de Empacado en la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC*

Materia Prima Nombre Común	Nombre Científico	Producto final
Uva	Vitis vinífera	Uva fresca refrigerada empacada en cajas de cartón de 4.5 kg y 8.2 kg y en cajas de plástico de 8.2 kg.
Palta	Persea americana Mill.	Palta fresca refrigerada empacada en cajas de cartón de 4.0 kg y 11 kg, cajas de plástico de 10 kg.
Mango	Mangifera indica	Mango fresco refrigerado empacado en cajas de cartón de 4.0 kg

*Nota.* Tomado de “Proyecto de Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC” por Urday, G., 2014.

La empresa tiene como socio mayoritario a PROSERLA S.A. otra empresa del Grupo Costa del Sol, dedicada a la producción de los siguientes cultivos de agro exportación : mango, palta, uva y limon lo cual le permite a Jayanca Fruits SAC disponer de una cuota fija de mercado. La acogida del servicio en el mercado ha sido la esperada y en la actualidad la competencia está representada por cuatro instalaciones similares aledañas al distrito , éstas son Gandules, Agro logística, Tropical Farm SAC y PRONATUR, éstas empresas brindan servicios a productores de todo el valle con centros de acopio y plantas que se encuentran descentralizadas en algunos casos.

La Planta Empacadora Jayanca Fruits S.A.C inició el proyecto y construcción de la misma a través de un Leasing otorgado por el Banco Interbank y complementado por el Banco Scotiabank por un monto de 5 millones de dólares, para la construcción y equipamiento de la nave de procesos (planta de empacadora). La nave está compuesta por 2 packing (líneas de proceso), uno para proceso de uva y otro para mango y palta, zonas de acopio, cámaras de frío con capacidad para almacenar 36 contenedores. Este Leasing está gestionado con un año de gracia, pagaderos a partir de Octubre del presente años y con una devolución anual de 1 millón de dólares anuales y un interés anual de 7.5%.

Asimismo para el inicio de operaciones de su primera campaña, se aprobó un crédito con el Banco Continental por un monto de U S\$ 300, 000, para capital de trabajo del primer año, revolvente a 6 meses y a una tasa de interés de 6.2% anual. Asimismo también se cuenta con un capital de trabajo con el Banco Scotiabank de 500 millones de dólares americanos a un plazo de 120 días y a una tasa de 7.5% anual.

La operación de la planta está diseñada para obtener una rentabilidad de 20% y para captar toda la oferta de procesamiento de uva, mango y palta en el departamento de Lambayeque; así tenemos que el procesamiento de uva, palta y mango y su capacidad instalada según período de cosecha es la que se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7  
*Capacidad Instalada según Periodo de Cosecha en la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC*

Actividad	Unidad	Capacidad/ día	Capacidad/ Año	Período de cosecha
Empacado de uva fresca refrigerada	T	125	12,000 (96días)	Set. – Dic.
Empacado de palta fresca refrigerada	T	128	6,144 (48 días)	Abr. – Ago.
Empacado de mango fresco refrigerado	T	192	13,824 (72 días)	Ene. – Mar.

Mes: 24 días; 2 turnos de 8 horas diarias

*Nota.* Tomado de “Proyecto de Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC” por Urday, G., 2014.

***Descripción del proceso de empacado de uva de mesa fresca refrigerada “vitis vinifera”.*** (Ver Figura 4)

*Recepción de materia prima.* La materia prima es empacada cumpliendo las BPM, siguiendo las especificaciones solicitadas por los clientes y las normativas vigentes.

La fruta es cosechada, se transporta a la planta en camión o tracto con carreta, con una manta que cubre toda la carga, para evitar el ingreso de polvo y evitar que se deshidrate por el calor. Se descargan las jabas cosecheras que se encuentran en el camión para luego ser pesadas en una balanza electrónica, identificando la cantidad de jabas de cada lote. Una vez

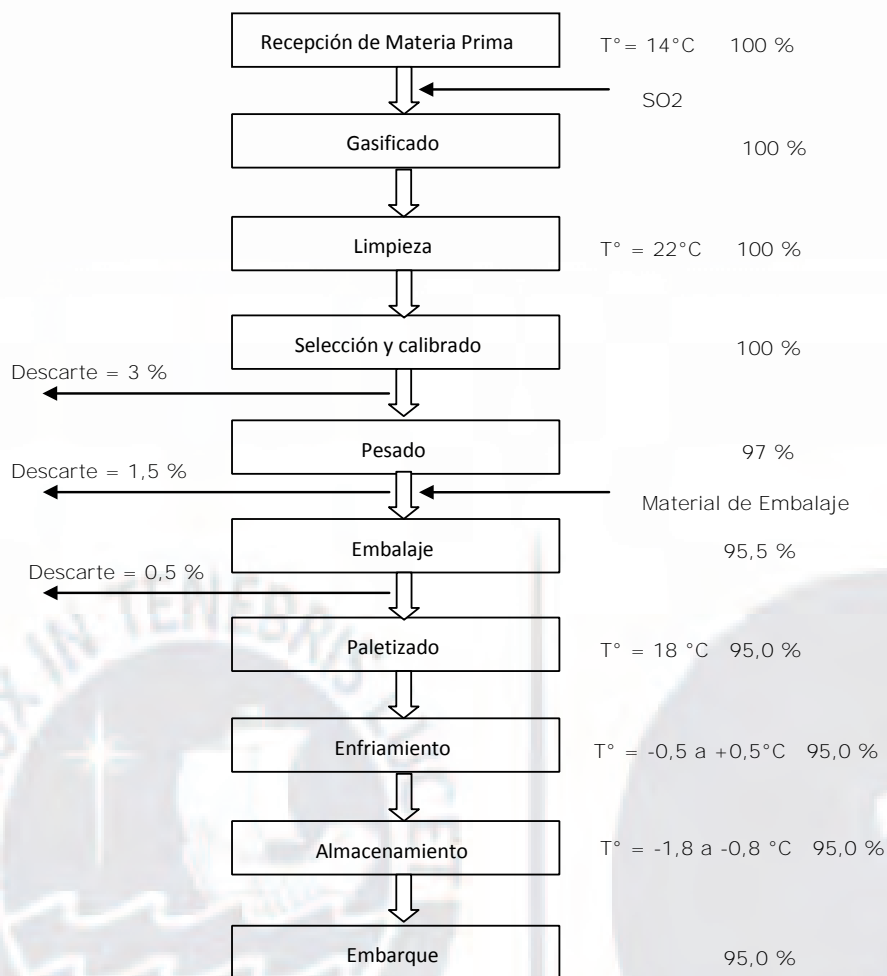


Figura 4. Diagrama de flujo cualitativo/cuantitativo del empaque de uva de mesa fresca refrigerada “vitis vinifera”. Tomado del Manual de Procedimientos Area de Produccion Jayanca Fruits SAC, 2014

pesado son colocados sobre parihuelas. La uva es tratada con mucho cuidado para evitar que pueda sufrir daño alguno y por ende ser rechazada. El inspector de control de calidad procede a realizar el muestreo para que se garantice que la materia prima entregada a proceso cumpla con las exigencias de calidad y períodos de carencia de los plaguicidas utilizados en el manejo agronómico.

*Gasificación.* La fruta recepcionada es trasladada a la cámara de gasificación. La gasificación es una operación indispensable para lograr un eficiente control de posibles pudriciones causadas por el hongo “botrytis cinerea”. La gasificación se lleva a cabo con anhídrido sulfuroso (SO<sub>2</sub>), el cual posee propiedades que permiten inhibir el “pardeamiento”



no enzimático, evitar la actividad de enzimas, controlar el desarrollo de microorganismos y actuar como antioxidante. La acción de esta solución fungicida dura desde el período de almacenamiento hasta su consumo.

*Limpieza.* Para este tipo de fruto se realiza un proceso de tipo manual, dado que es muy susceptible a cambios de temperaturas y daños mecánicos. La limpieza significa dar una buena presentación al racimo (empieza desde la etapa de campo, con inspecciones diarias, acción denominada limpieza bajo parrón); sin alterar su frescura, es decir, evitar un manipuleo excesivo que remueva la cera natural de las bayas (pruina). Las uvas ingresan a esta línea en las mismas jabas que llegan de las áreas de cultivo. El proceso de limpieza se completa, mediante un extractor de aire que retira el polvo presente en los racimos sin siempre sin afectar la capa de pruina.

*Selección y Calibrado.* La materia prima es sometida a operaciones de selección según especificación vigente. La selección y calibrado consiste en definir el tipo de fruta para cada embalaje y asignar calibres y colores según requerimiento de cada embalaje. El proceso de selección se inicia con la alimentación de jabas a dos fajas transportadoras que recorren a lo largo de todas las mesas de selección; las seleccionadoras toman las jabas y las colocarán en sus mesas de trabajo. Por la faja que está encima de la faja de alimentación se abastecen las cajas para embalaje del producto que son tomadas por las seleccionadoras. En las mesas de trabajo se colocan las jabas con fruta y las cajas, donde se coloca la fruta seleccionada. Los parámetros a tomar en cuenta para una óptima selección de la fruta son: variedad, color, tamaño del racimo, calibre de la baya, sanidad de la fruta: ausencia de manchas y de ataques de insectos.

En esta etapa se obtiene cajas parejas y con fruta uniforme y con mínimo de manipuleo, para esto se usa una buena iluminación, se cuenta con suficiente espacio para la colocación de los distintos envases y accesorios y las operarias tienen buena capacidad visual.

La selección y calibración de la fruta es de suma importancia para la empresa porque en ella radica el éxito para cumplir con los estándares y características internacionales para la exportación. La materia prima que no cumple con los estándares de calidad establecidos se considera como descarte y será dispuesto según indicaciones del plan de manejo de residuos.

*Pesado.* Las pesadoras reciben las cajas que vienen de selección y le dan el peso indicado en el programa de producción, continuando hacia el área de embalaje. Se tiene cuidado de que los racimos que se utilicen para completar el peso deben cumplir con las características requeridas para cada embalaje o especificación. El contenido de cada caja debe ser de 4.5, 5.0 y 8.2 kg netos según especificación del cliente, cuando éstas lleguen a destino. Para compensar la pérdida durante el transporte y almacenaje, se le asignará un peso con excedente a cada caja.

*Embalaje.* Las operarias de embalaje toman las cajas ya pesadas para colocarlas en sus mesas de trabajo, los materiales de embalaje obedecen a un requerimiento tanto técnico como comercial. El embalaje de uva deberá tener la siguiente secuencia de materiales de embalaje, esto dependiendo del cliente y el destino final. Se embala cada racimo utilizando bolsas de polietileno (polybags) que mantienen los escobajos más frescos ya que estos evitan la deshidratación y el desgrane de los racimos. Las bolsas son colocadas en las cajas que contienen una lámina de cartón corrugado en el fondo. Los polybags se colocan encima para luego ser cubiertos por dos láminas de papel camisa, el generador de anhídrido sulfuroso y finalmente el “absorbpad”, durante el proceso la caja se inclina un ángulo de 15 grados para la comodidad del embalaje. La caja tiene una serie de perforaciones que facilitarán el enfriamiento rápido. Al momento de manipular el racimo se debe sostener por el pedúnculo para evitar tocar los granos ya que el roce entre granos o con las manos destruye la pruina haciendo aparecer los granos brillosos. Se debe tener especial cuidado en que no queden hombros fuera de las bolsitas, manteniendo un sistemático ordenamiento de estas unidades y

un llenado parejo de la caja. La embaladora reproduce el número del calibre y el número de la calibradora en la caja definitiva. El embalaje de la caja es uno de los procesos más importantes dentro del circuito, ya que aquí se le entregará la presentación final a la caja una vez cerrada. La rapidez con que normalmente se hace, se debe conciliar con un buen trato de la fruta, para atenuar el desgrane y magulladuras por apriete.

*Paletizado.* Esta fase es esencial para la presentación ya que en destino, la unidad que se maneja es el pallet, por ello que la ubicación de las cajas, trazabilidad y folios evidencia la variedad y calibres para ordenar, en la cámara de conservación la fruta.

*Enfriamiento en Túneles.* Los pallets con la fruta son transportados a los túneles de frío. Este enfriamiento se da por aire forzado que pasa por el producto ya empacado. Los pallets se colocan a ambos lados de un ventilador de extracción, formando dos filas paralelas y dejando un canal abierto en el medio de las dos filas. Se pone una lona, cubriendo el canal central; y el ventilador ubicado en el extremo succiona el aire del canal, generando una presión negativa que obliga al aire frío del cuarto a pasar a través del producto.

*Almacenamiento en Cámaras.* La fruta es retirada de los túneles de frío para ingresar a las cámaras de almacenamiento. En esta etapa se tiene que agrupar los pallets por categorías / calibre, con separación entre ellos y entre las paredes, en filas y columnas. También se considera despachar la fruta de mayor tiempo de almacenamiento en la cámara, cumpliendo con el método PEPS, primeras entradas primeras salidas

*Embarque.* Toda la carga de despacha en contenedores, que se consolidan en la planta. Los contenedores van con un termógrafo o “temp tale”, los cuales tienen un código de identificación dentro del contenedor en la caja respectiva.

En el formato de Inspección de Embarque se anota la ubicación de todos los pallets con sus respectivos códigos de identificación y los números de los precintos de seguridad.

***Descripción del Empacado de Mango Fresco Refrigerado “mangifera indica”*** (Ver



Figura 5)

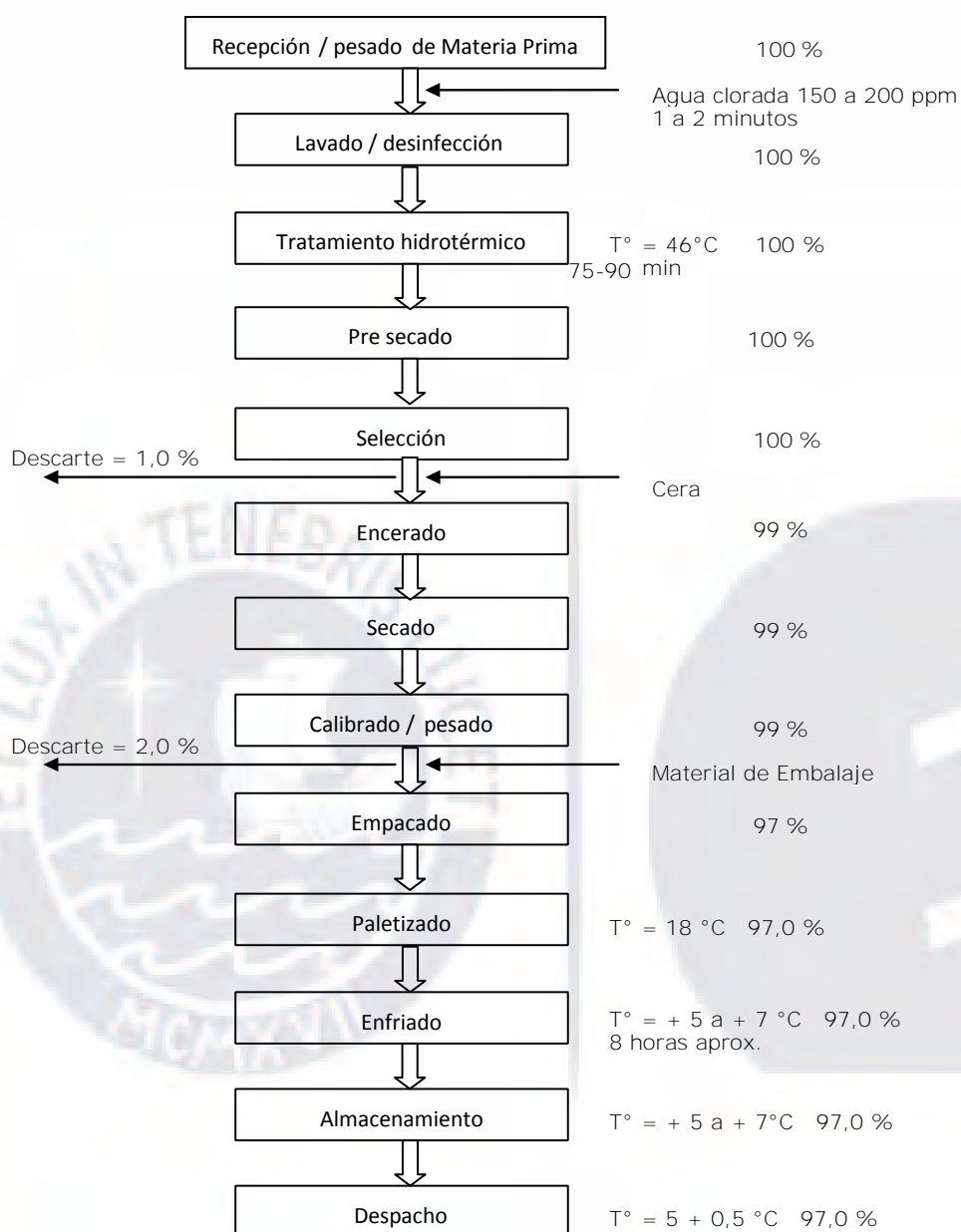


Figura 5. Diagrama de flujo cualitativo/cuantitativo del empaque de mango fresco refrigerado “mangifera indica”. Tomado del Manual de Procedimientos Area de Producción Jayanca Fruits SAC, 2014

*Recepción.* La fruta procedente de campos propios y/o de campos de terceros, se recepciona, descargando las jabas cosecheras que se encuentran en el camión para luego ser pesadas en una balanza electrónica, identificando la cantidad de jabas que viene en cada lote. Una vez pesadas, las jabas deben ser colocadas sobre parihuelas. La fruta debe ser tratada con

mucho cuidado para evitar que pueda sufrir golpe alguno ya que estos se reflejaran en destino. El inspector de control de calidad procede a realizar el muestreo según la especificación de materia prima vigente. La materia prima entregada al proceso deberá cumplir con las exigencias de calidad y periodos de carencia de los plaguicidas utilizados en el manejo agronómico. Los mangos ingresan a la línea de proceso mediante una faja transportadora.

*Lavado.* Los mangos ingresan a un módulo que cuenta con cepillos de monofilamento para eliminar restos de tierra y en la parte superior cuenta con duchas para el lavado con agua clorada.

*Tratamiento Hidrotérmico.* La inmersión del mango en agua es una exigencia para del mercado de EEUU, Chile, Nueva Zelanda y China; para eliminar la posibilidad de infestaciones con larva de mosca de la fruta, los tratamientos son supervisados por personal de SENASA. Después del tratamiento hidrotérmico, la fruta pasa a un primer reposo de 30 minutos (tiempo establecido en el protocolo firmado por APHIS/SENASA), luego es retenido 24 horas adicionales para detectar los daños que pudiera presentar el mango, pasando posteriormente al encerado.

*Pre secado.* Los mangos entran a un túnel de pre secado para eliminar el agua de la fruta antes de encerarla.

*Selección.* En esta etapa se eliminan los frutos que no cumplen con los estándares de calidad establecidos; la fruta que no cumple los estándares se considera como descarte y será dispuesta según indicaciones del área comercial

*Encerado.* Los mangos pasan por un módulo que consta de un juego de cepillos en donde se aplica cera de polietileno la cual cumple con los requisitos de la “Food and Drug Administration” (FDA) - agencia de los EEUU responsable de la regulación de alimentos - y de la Unión Europea, la finalidad de este encerado es proteger, darle mejor apariencia y evitar

la deshidratación del fruto.

*Secado.* Los mangos vuelven a entrar en un túnel de secado, para fijar la cera.

*Calibrado – Pesado.* Los mangos entran a un calibrado automático por peso de fruto, el objetivo es obtener cajas parejas con fruta uniforme en tamaño y peso; en esta etapa radica el éxito de la operación ya que aquí se determinan y marcan los calibres y precios establecidos en el mercado internacional. Se programa en el software de calibrado el peso que se le va a dar a cada calibre. El contenido de cada caja debe ser de 4.0, 10.0 Kg. netos según especificación del cliente, cuando éstas lleguen a destino. Para compensar la pérdida durante el transporte y almacenaje, se le asignará un peso con excedente a cada caja.

*Empacado.* Los operarios de embalaje toman las cajas que previamente han sido etiquetadas y señalizadas y colocan los mangos acomodándolas de acuerdo a las especificaciones técnicas del cliente o del mercado a que van dirigidas. El empacado es una de las operaciones más importantes dentro del proceso, ya que aquí se le entregará la presentación final a la caja una vez cerrada. La rapidez con que normalmente se hace, debe conciliarse con un buen trato de la fruta, para atenuar golpes y magulladuras.

*Paletizado.* Esta fase es esencial para la presentación ya que en destino, la unidad que se maneja es el pallet, por ello que la ubicación de las cajas, trazabilidad y folios evidencia la variedad y calibres para ordenarlos posteriormente en la cámara de mantenimiento de dicha fruta.

*Enfriamiento en túneles.* Los pallets con la fruta son transportados a los túneles de frío. Este enfriamiento se da por aire forzado que pasa por el producto ya empacado. Los pallets se colocan a ambos lados de un ventilador de extracción, formando dos filas paralelas y dejando un canal abierto en el medio de las dos filas. Se pone una lona, cubriendo el canal central; y el ventilador ubicado en el extremo succiona el aire del canal, generando una presión negativa que obliga al aire frío del cuarto a pasar a través del producto.

*Almacenamiento en cámaras.* La fruta es retirada de los túneles de frío para ingresar a las cámaras de almacenamiento. Para almacenar siempre se tiene que tener en cuenta agrupar los pallet por categoría/calibre, con separación entre ellos y entre las paredes, en filas y columnas.

*Embarque.* Toda la carga se despachará en contenedores que deberán consolidarse en la planta. Los contenedores van con un termógrafo o “temp tale”, los cuales tienen un código de identificación que deberá ser registrado en el “packing list” así mismo como su ubicación dentro del contenedor en la caja respectiva. Para embarques a mercados distantes (con más de 2 semanas de tránsito desde su salida de planta) se deben solicitar contenedores con atmósfera controlada

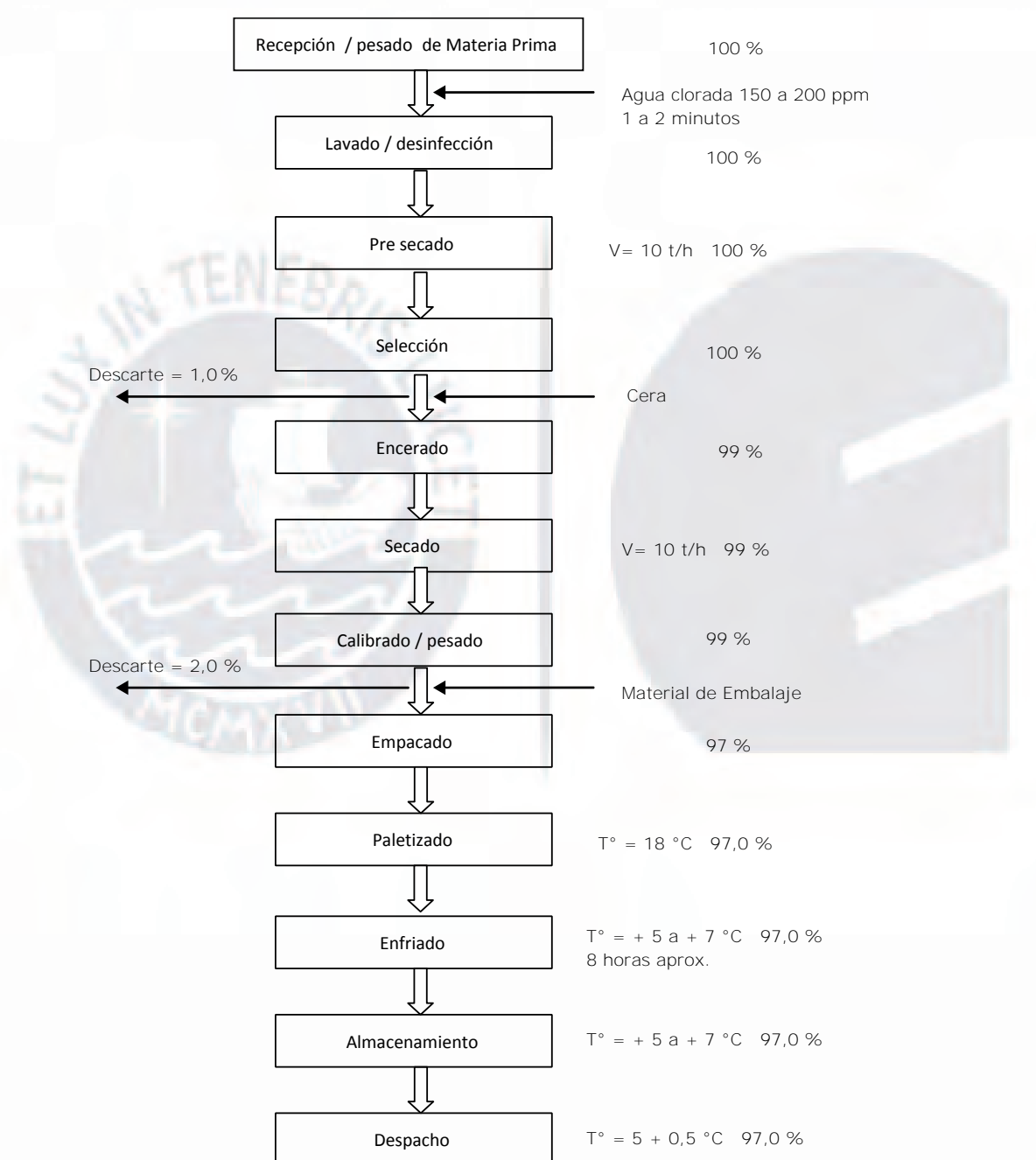
***Descripción del Empacado de Palta o Aguate Fresco Refrigerado “persea americana mill” (Ver Figura 6)***

*Recepción.* La fruta es cosechada de los campos propios y/o de otros campos. El transporte de la fruta a la planta empacadora se hará en camión o tractor con carreta, con una manta que cubra toda la carga, para evitar el ingreso de polvo y evitar que se deshidrate por el calor. La recepción consiste en descargar las jabas cosecheras que se encuentran en el camión para luego ser pesadas en una balanza electrónica, identificando la cantidad de jabas que viene de cada lote. Una vez pesado las jabas deben ser colocados sobre parihuelas. La fruta debe ser tratada con mucho cuidado para evitar que pueda sufrir golpe alguno ya que estos se reflejaran en destino. El inspector de control de calidad procederá a realizar el muestreo según la especificación de materia prima vigente. La materia prima entregada a proceso deberá cumplir con las exigencias de calidad y periodos de carencia de los plaguicidas utilizados en el manejo agronómico. Las paltas ingresan a la línea de proceso mediante una faja transportadora.

*Lavado.* Las paltas ingresan a una modulo que cuenta con cepillos de monofilamento

para eliminar restos de tierra y en la parte superior cuenta con duchas para el lavado con agua clorada.

*Pre secado* . La materia prima entra a un túnel de pre secado para eliminar el agua de la fruta antes de encerarla.



*Figura 6* .Diagrama de flujo cualitativo/cuantitativo del empaque de palta o aguete fresco refrigerado “persea americana”. Tomado del Manual de Procedimientos Área de Producción Jayanca Fruits SAC, 2014

*Selección*. En esta etapa se eliminan los frutos que no cumplen con los estándares de

calidad establecidos, considerándolos como descarte y serán dispuestos según indicaciones del área comercial

*Encerado.* Cuando el cliente así lo solicita, las paltas pasan por un módulo que consta de un juego de cepillos en donde se aplica cera de polietileno la cual cumple con los requisitos de la FDA y de la Unión Europea, la finalidad de este encerado es proteger a la palta, ya que ayuda a fijar un fungicida que se aplica en campo.

*Secado.* Las paltas vuelven a entrar en un túnel de secado, la finalidad es fijar la cera.

*Calibrado – Pesado.* Las paltas entran a un calibrado electrónico automático por peso de fruto, el objetivo es obtener cajas parejas con fruta uniforme en tamaño y peso, en esta etapa radica el éxito de la operación ya que aquí se determinan y marcan los calibres y precios establecidos en el mercado internacional. El contenido de cada caja debe ser de 4.0, 10.0 Kg. netos según especificación del cliente, cuando éstas lleguen a destino. Para compensar la pérdida durante el transporte y almacenaje, se le asignará un peso con excedente a cada caja.

*Empacado.* Las operarias de embalaje tomarán las cajas que previamente han sido etiquetadas y señalizadas y colocaron las paltas acomodándolas de acuerdo a las especificaciones técnicas del cliente o del mercado a que van dirigidas. El empacado es una de las operaciones más importantes dentro del proceso, ya que aquí se le entregará la presentación final a la caja una vez cerrada. La rapidez con que normalmente se hace, debe conciliarse con un buen trato de la fruta, para atenuar golpes y magulladuras.

*Paletizado.* Esta fase es esencial para la presentación ya que en destino, la unidad que se maneja es el pallet, por ello que la ubicación de las cajas, trazabilidad y folios evidenciando variedad, calibres deben ser muy claros para ordenar posteriormente en cámara de manutención de dicha fruta.

*Enfriamiento en túneles.* Los pallets con la fruta son transportados a los túneles de frío. Este enfriamiento se da por aire forzado que pasa por el producto ya empacado. Los

pallets se colocan a ambos lados de un ventilador de extracción, formando dos filas paralelas y dejando un canal abierto en el medio de las dos filas. Se pone una lona, cubriendo el canal central; y el ventilador ubicado en el extremo succiona el aire del canal, generando una presión negativa que obliga al aire frío del cuarto a pasar a través del producto. La temperatura del producto es controlada por medio de un sistema de termometría, que consta de 12 sensores colocados en diferentes puntos en ambas caras de las 02 filas de pallets formados. La temperatura mínima para concluir el enfriamiento será cuando alcance una temperatura de pulpa de entre 6 °C. El traslado de la fruta a cámara de almacenamiento se deberá hacer inmediatamente de concluido el proceso de enfriado.

*Almacenamiento en cámaras.* La fruta es retirada de los túneles de frío para ingresar a las cámaras de almacenamiento. Para almacenar siempre se tiene que tener en cuenta agrupar los pallet por categoría/calibre, con separación entre ellos y entre las paredes, en filas y columnas. También considerar despachar la fruta de mayor tiempo de almacenamiento en la cámara, cumpliendo con el FIFO: “lo primero que entra es lo primero que sale”.

*Embarque .* Toda la carga se despachará en contenedores que deberán consolidarse en la planta. Los contenedores van con un termógrafo o “temp tale”, los cuales tienen un código de identificación que deberá ser registrado en el “packing list” así mismo como su ubicación dentro del contenedor en la caja respectiva.

## **1.2 Conclusiones**

Teniendo como referencia los objetivos del Plan Estratégico Nacional Exportador , podemos concluir que la empresa Jayanca Fruits SAC posee las condiciones para proyectarse a largo plazo, al contribuir en la diversificación de la oferta de productos con valor agregado y calidad garantizando la inocuidad en los productos alimentarios empacados. También es importante destacar su participación en el desarrollo de una cultura exportadora local.

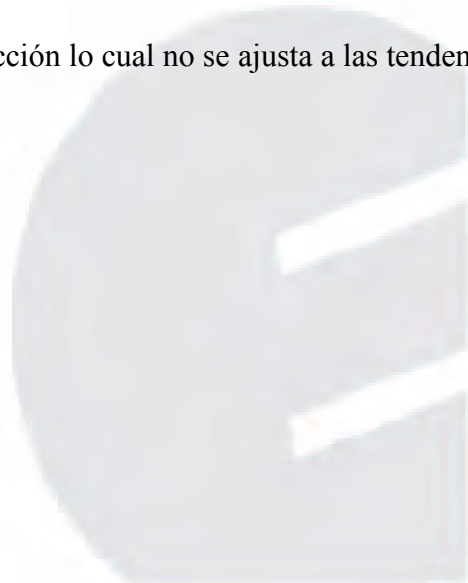
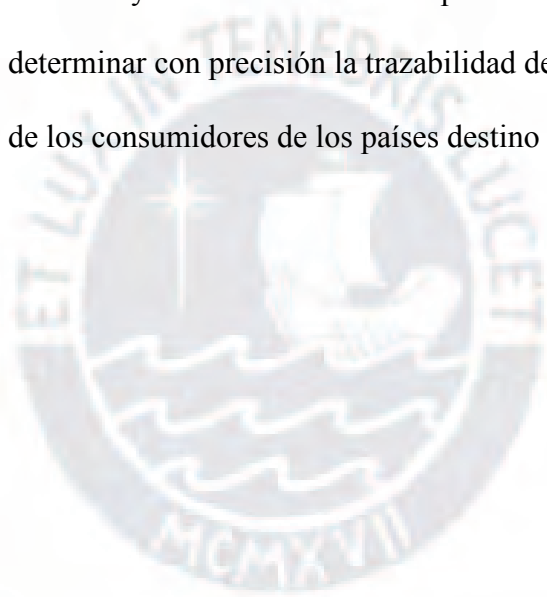
Jayanca Fruits SAC posee un potencial de crecimiento que se justifica en el desarrollo



del sector agroexportador en la zona norte impulsado por los tratados de libre comercio y la ejecución del Proyecto Olmos, brinda servicios de empaque y almacenamiento que garantizan un óptimo tratamiento de los productos, ante la tendencia mundial de consumo de “productos convenientes” no ha desarrollado una oferta orientada a satisfacer esta demanda.

Jayanca Fruits SAC posee una oferta de servicios que se adecúan a los estándares que exige la demanda de productos frescos en lo referente a calidad, inocuidad y buenas prácticas, sin embargo aún no posee certificaciones que le permitan penetrar nuevos mercados.

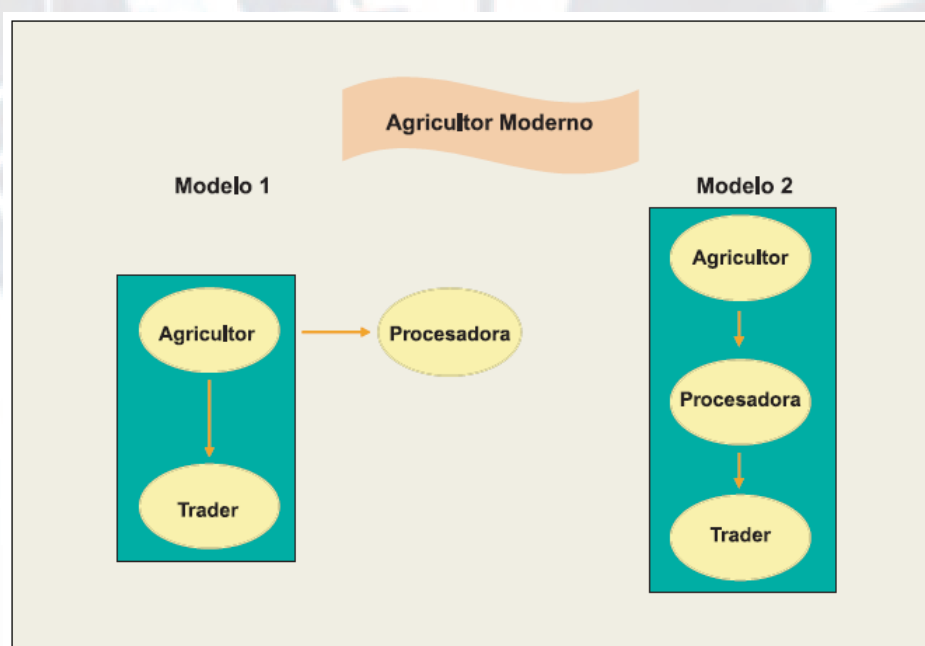
Jayanca Fruits SAC en su proceso de empacado no posee un sistema que permita determinar con precisión la trazabilidad de su producción lo cual no se ajusta a las tendencias de los consumidores de los países destino



## Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

En el Plan Estratégico Nacional Exportador (MINCETUR, 2003b) se indicó que la agricultura en el Perú se desarrolla en tres niveles, la agricultura moderna, la tradicional y la de subsistencia. El servicio de empacado de frutas frescas se orienta a satisfacer la demanda de productores del nivel de agricultores modernos (ver figura 7). Los agricultores modernos se convierten en demandantes principales del servicio, teniendo como punto de partida el análisis de la demanda y preferencias del consumidor en el extranjero y para esto establece en la cadena productiva condiciones de producción que garantizan frutales con procesos tecnificados que logran incrementar la productividad y con insumos de calidad que permiten obtener productos estándares para el procesamiento de empacado.



*Figura 7.* Cadena Productiva del Agricultor Moderno. Tomado de MINCETUR(2003b). PERÚ: PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL EXPORTADOR. 2003 – 2013. Plan Operativo Exportador del Sector Agropecuario Agroindustrial. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/penx/modsecur/puen.asp?tipArch=1&nomArch=MINCETUR-Agro.zip&btnTest=1>

Sandoval (2014) indicó que los servicios de empacado se orientan a satisfacer las exigencias de los compradores en el mercado, quienes pagan por un producto de buena

presentación, de fácil uso, que posea amplia información de su rastreabilidad y que brinde confiabilidad sobre inocuidad y calidad, explicando que este panorama de políticas estrictas en materia de sanidad, inocuidad y calidad, “nace de un entorno comercial que se torna más exigente y competitivo en razón de la globalización de los mercados, pero también de los grupos de consumidores con diferentes necesidades nutricionales”.

## **2.2 Visión**

Generar una visión, implica entender la naturaleza del negocio en que se encuentra la organización, establecer un futuro retador pero a la vez realista y tener la capacidad de difundirla para que sirva de guía y motivación. (D'Alessio, 2008). En ese sentido la visión de la Empresa Jayanca Fruits SAC deberá ser muy optimista teniendo en cuenta el potencial que tiene con el crecimiento del sector agroexportador en nuestro departamento gracias a la puesta en marcha del proyecto Olmos y su cercanía al puerto de Paita.

En ese contexto planteamos la visión para la Empresa Jayanca Fruits: “Al 2025 ser reconocida en el norte del Perú como la planta empaedora de frutas con una oferta de servicio diversificada de productos frescos y congelados con los más altos estándares de calidad, seguridad e inocuidad durante su procesamiento y bajo condiciones laborales que la convierten en el mejor lugar para trabajar, lo cual garantiza a sus clientes la aceptación y preferencia de sus productos en el mercado internacional, generando el máximo valor para sus colaboradores y accionistas”

En esta visión se ha plasmado el interés de los directivos de la Empresa Jayanca Fruits SAC, de convertirse en una planta empaedora de frutas que posea la certificación internacional que reconozca la calidad de su servicio con la implementación de un sistema que permita monitorear la trazabilidad de cada producto logrando de esta forma identificar claramente cada una de las etapas del proceso y las ocurrencias que puedan alterar el producto. También se menciona el reconocimiento de los altos estándares de seguridad en

todos sus procesos haciendo uso de las metodologías de Buenas Prácticas de Manufactura, y la inocuidad que juntamente con el plan de Análisis y Control de Riesgos (HACCP) y el programa de Higiene y Saneamiento. De esta forma finaliza la visión, proyectando la diversificación hacia la línea de productos congelados y especificando que se busca obtener un producto de garantía para los mercados internacionales, los cuales tienden a preferir productos saludables que provengan de procesos con una mínima manipulación que es lo que incrementa la posibilidad de rechazo por parte del consumidor final y que además ha sido responsable socialmente al ser una empresa que brinda las condiciones laborales óptimas a sus colaboradores al lograr una posición expectante dentro del ranking del Great Place to Work y oportunidades de desarrollo a los productores que solicitan sus servicios.

### **2.3 Misión**

La misión es el impulsor de la organización que permite a esta llegar a la situación futura deseada, para el caso de la Empresa Jayanca Fruits SAC se ha propuesto la siguiente misión: “Garantizar a los productores de la región norte del Perú una excelente oferta de servicios de empaque desde la recepción hasta el despacho de las frutas haciendo uso de tecnología apropiada, con personal motivado altamente calificado en cada proceso, cumpliendo con los estándares de calidad inocuidad y legalidad que le permitan llegar a cualquier país destino con el menor costo logístico promoviendo una cultura de servicio que garantice la integridad, respeto y responsabilidad social con los actores de la cadena agroexportadora”

### **2.4 Valores**

#### **Responsabilidad Social**

Entendida como la búsqueda de la sostenibilidad de la cadena productiva.

#### **Respeto**

Referida a la no discriminación de ninguno de los actores de la cadena productiva y a

la valoración del aporte de cada integrante sin desigualdades.

### **Compromiso**

Referido al accionar sin limitaciones de nuestra empresa para lograr los objetivos trazados sin escatimar acciones que estén al alcance.

### **Integridad**

Considera la total transparencia de nuestra empresa en cada uno de los procesos productivos y comerciales, garantizando que en cada resultado se utilizaron los recursos necesarios y suficientes para su logro.

### **Excelencia**

Referido a la búsqueda de la competitividad en forma permanente.

### **Calidad**

Es proporcionar los productos ofrecidos al mercado cumpliendo con los estándares de acuerdo a las normas establecidas por los organismos estatales del sector y de los que corresponden a cada país destino.

### **Eficiencia**

En el proceso de selección y empaclado del producto garantizando el valor agregado para los productores.

## **2.5 Código de Ética**

La empresa Jayanca Fruits SAC en el desarrollo de cada una de sus actividades propugna:

- El respeto de los derechos humanos de todos los actores en el proceso productivo
- El derecho de libre asociación de los productores e integrantes de la cadena productiva
- Rechazo absoluto del trabajo infantil y la explotación laboral

- Prácticas comerciales en el marco de la libre competencia
- Igualdad de condiciones en el servicio respetando a los actores de la cadena productiva y a la valoración del aporte de cada integrante sin desigualdades.
- Compromiso de la empresa para lograr los objetivos trazados invirtiendo eficientemente sus recursos
- Fomentar la total transparencia de nuestra empresa en cada uno de los procesos productivos y comerciales, garantizando que en cada resultado se utilizaron los recursos necesarios y suficientes para su logro.
- Compromiso con la competitividad en forma permanente y el logro de la excelencia en todos sus procesos rechazando la corrupción
- Compromiso con la responsabilidad social
- Vigilancia permanente, control y prevención de operaciones dolosas de lavado de activos y narcotráfico

## **2.6 Conclusiones**

La Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC es una empresa concentrada en operar con los requisitos legales y estándares de calidad exigidos por los países destino de las exportaciones

La Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC no priorizó en su constitución el desarrollo de una Visión, Misión, Valores y Código de Ética de la empresa elementos indispensables para su proyección a largo plazo.

La Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC como parte del Grupo Costa del Sol, posee un respaldo corporativo que le permite haber desarrollado sus actividades dentro del marco de la ética y con un código de buen gobierno corporativo que ha garantizado hasta el momento la búsqueda de mejores condiciones para los productores con el consiguiente reconocimiento de los actores de la cadena productiva.

### **Capítulo III. Evaluación externa**

Para realizar una evaluación externa de la Planta Empacadora de Frutas Frescas Jayanca Fruits S.A.C, se debe desarrollar el análisis del entorno PESTE, el cual consiste en la evaluación e identificación de las tendencias y fuerzas externas que influyen directamente en el sector agroexportador. Estos factores están subdivididos en cinco categorías: (a) políticas, gubernamentales y legales, (b) económicos y financieros, (c) sociales, culturales y demográficos, (d) tecnológicos y científicos, (e) ecológicos y ambientales.

#### **3.1. Análisis del Entorno PESTE**

##### **3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

Según Charles W. I. Hill, las fuerzas políticas y legales son resultado de los cambios en las leyes y reglamentos y que tienen influencia en alto grado en los administradores y las organizaciones. Los procesos políticos modelan las leyes de una sociedad y rigen las operaciones de una empresa y los conductores de la misma crean oportunidades y amenazas.

El Perú desde el año 2003 se encuentra dividido en regiones sobre la base de 24 departamentos, la Planta Empacadora de Frutas frescas Jayanca Fruits SAC, se encuentra ubicada en el distrito de Jayanca que pertenece al departamento de Lambayeque.

En el marco político- legal, el montaje de una planta empacadora, requiere de la obtención del permiso de construcción otorgado por la municipalidad de la zona, para lo cual se requiere en detalle los planos de ubicación de la planta , de estructuras y de las instalaciones sanitarias y eléctricas, la licencia de habilitación urbana y la licencia de funcionamiento. Asimismo INDECI, evalúa las condiciones de seguridad en materia de Defensa Civil que presentan las instalaciones de la empacadora , a efecto de reducir los riesgos ante desastres que pudieran presentarse certificando que en el establecimiento se cumplen con los estándares de seguridad mínimos para operar de forma segura. Enel caso de predios cercanos a zonas arqueológicas se requiere tramitar el certificado de inexistencias



arqueológicas (CIRA) emitido por el Instituto Nacional de Cultura donde acredita la no existencia de vestigios arqueológicos en el terreno.

El desarrollo del sector agrícola está regulado por organismos y leyes orientados a los aspectos sanitarios que protejan al país y que promueven las exportaciones tanto por instituciones gubernamentales y no gubernamentales, las plantas empacadoras que brindan servicio de maquila a terceros deben de alinearse según la normatividad de cada país de destino.

SENASA representa la autoridad nacional y Organismo oficial del Perú en materia de sanidad agrícola para el control de plagas y enfermedades cuyo rol es mantener un control fitosanitario y zoonosanitario que proteja al país. A través de su Reglamento para el control, suspensión y erradicación de la mosca de las frutas a través de un control integrado y un sistema de detección oportuno – DECRETO SUPREMO 024-95- AG . Teniendo como referencia su Reglamento de Cuarentena Vegetal Reglamento de Cuarentena Vegetal y Procedimientos específicos es que habilita a las plantas empacadoras para que inicien sus operaciones.

Las leyes peruanas promueven de manera continua el desarrollo del comercio a nivel internacional , bajo un enfoque inclusivo y sostenible con el fin de incentivar la economía del país, de esta manera cabe mencionar que el gobierno regional no emite restricción alguna para la instalación y entrada de nuevas empresas , siendo uno de los mayores atractivos la puesta en marcha del Proyecto Olmos que ha motivado la creciente inversión extranjera y nacional en lo referente a la implementación de nuevas plantas empacadoras , creando las condiciones favorables para la competencia en el servicio de maquila de productos frescos.

El Estado peruano en su afán de apoyar la exportación, muestra su intervención mediante la aprobación de normas legales que rigen la habilitación de plantas procesadoras de alimentos y bebidas, como el Decreto Supremo N 007-98-SA del año 1998, publicado en

El Peruano el cual en los considerandos del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas en protección de la salud índice que con el propósito de garantizar la producción y el suministro de alimentos y bebidas de consumo humano sanos e inoos y facilitar su comercio seguro, se considera necesario incorporar a la legislación sanitaria los Principios Generales de Higiene de Alimentos recomendados por la comisión del *Codex Alimentarius*, que es el Programa conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias, referido a la colección de normas alimentarias destinadas a proteger la salud del consumidor y asegurar la aplicación de prácticas equitativas en el comercio de alimentos.

El Reglamento establece los siguientes puntos:

- Las normas generales de higiene así como las condiciones y requisitos sanitarios que deberán aplicarse a la producción, el transporte, la fabricación, el almacenamiento, el fraccionamiento, la elaboración, y el expendio de los alimentos y bebidas con el fin de garantizar su inocuidad.
- Las condiciones, requisitos y procedimientos a que están sujetos la inscripción, la reinscripción, la modificación, la suspensión y la cancelación del Registro Sanitario de alimentos y bebidas.
- Las condiciones, requisitos y procedimientos para la certificación de productos alimenticios y la habilitación de los establecimientos con fines de exportación.
- Las normas relacionadas a la vigilancia sanitaria de las actividades y servicios vinculados a la producción y circulación de los productos alimenticios.
- Las medidas de seguridad sanitaria así como las infracciones y sanciones aplicables.

Se establece también dentro del presente reglamento, las normas relacionadas a la estructura física e instalación de fábricas, vías de acceso, estructura y acabados, iluminación y ventilación, también se norma la distribución de ambientes y material de equipo y

utensilios, el abastecimiento de agua, equipos de refrigeración.

Dentro de los aspectos operativos, reglamentan el flujo de procesamiento, cámaras de enfriamiento, dispositivos de control y seguridad, instalaciones y equipos accesorios o complementarios.

Dentro de los aspectos de higiene del personal y saneamiento de los locales, se reglamenta: el estado de salud del personal, aseo y presentación del personal, personal de mantenimiento, capacitación en higiene de alimentos, vestuario de personal, servicios higiénicos del personal, facilidades para el lavado y desinfección de manos, limpieza y desinfección del local y el control de plagas y acceso de animales.

Las normativas más resaltantes y que es muy necesaria y aplicable al proceso de exportación que finalmente es el fin del proceso de maquila, está referido a:

- El Control de calidad sanitaria e inocuidad, que comprende el Procedimiento para la aplicación del sistema HACCP (Sistema de Análisis de Riesgos y de Puntos de Control Críticos) y de la exportación de alimentos y bebidas.
- La exportación de alimentos y bebidas, mediante la obtención del Certificado Sanitario Oficial de Exportación emitido por la Dirección de Salud Ambiental (DIGESA).
- Los envases, referido a cualquier recipiente o envoltura que contiene y esta en contacto con alimentos y bebidas de consumo humano o sus materias primas, así como las condiciones y material de los mismos.
- Aspectos relacionados al rotulado y su contenido, el mismo que deberá ceñirse a las disposiciones en la Norma Metrológica Peruana de Rotulado de Productos envasados y deberá contener los siguientes: (a) nombre del producto, (b) declaración de los ingredientes y aditivos empleados en la elaboración del producto, (c) nombre y dirección del fabricante, (d) nombre, razón social, y dirección del importador, que figurara en una etiqueta adicional, (e) número de Registro Sanitario, (f) fecha de vencimiento, cuando el producto requiera de

acuerdo a lo establecidas en el *Codex Alimentarius* o la norma peruana a la es aplicable, (g) código o clave del lote y (h) condiciones especiales de conservación cuando el producto lo requiera.

Como se menciona en el Capítulo 1, para la comercialización de productos a nivel internacional se requiere que la planta empacadora cuente con la certificación HACCP, la misma que promueve el uso de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), para el empaque de frutas frescas y hortalizas, referidos a las condiciones físicas que debe cumplir un establecimiento, así como los procedimientos de higiene que deberá realizar el personal que labore en él, para que de esta manera los productos procesados o elaborados sean inocuos para el consumidor, cumpliendo así con la normativa de cada país destino, referidos a materias primas, instalaciones, personal, manejo y control de materias primas, control de procesos de producción, documentación y registros.

Por lo expuesto en el aspecto político, gubernamental y legal se identifica como oportunidades para la Planta Empacadora de Frutas Frescas Jayanca Fruits SAC los siguientes puntos: la promoción de las exportaciones peruanas por parte de entidades gubernamentales y no gubernamentales y la legislación peruana que promueve la exportación de productos inocuos. En estas fuerzas se identifican como amenazas que podrían afectar a las condiciones favorables para la instalación de nuevos competidores y los factores fitosanitarios que restringen la entrada de los productos a los mercados internacionales.

### **3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

Según Michael A. Hitt, esta fuerza se refiere a la esencia y a la dirección de la economía donde compiten y podría competir la empresa. Los países están interconectados como consecuencia de la economía global por tal motivo las empresas deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la salud del país anfitrión, así como las economías de otros países de interés. Las empresas de hoy que estudian el entorno económico actual con el fin de

pronosticar las tendencias que se podrían registrar en el entorno global y sus repercusiones en ellas.

El entorno internacional se ha visto afectado por la crisis en China impulsando la caída en el precio de los metales, y cuyos efectos en nuestro país fueron evidentes considerando que China representa el 44% de las exportaciones de cobre a nivel mundial y el 35% de nuestras exportaciones de dicho mineral. “En los últimos 4 años el precio del cobre —principal producto de exportación del país— cayó 39%, mientras que el oro y la plata se contrajeron en 37% y 61%, respectivamente(...) esos tres productos representan el 43% de las exportaciones peruanas.(Suclupe, 2015). La reducción en nuestra balanza comercial ha impactado directa e indirectamente el tipo de cambio, el nivel de empleo, las inversiones y demás actividades económicas locales.

Sin embargo ante la alta dolarización de nuestra economía el impacto de un tipo de cambio que deprecie nuestra moneda conllevaría a la elevación de nuestros índices de inflación y en resguardo a ello el gobierno ha dispuesto la aplicación de una política de control al tipo cambiario restándole competitividad a nuestras exportaciones al no resultar atractivas frente a otros países como Colombia cuya depreciación de su moneda ha alcanzado hasta un 36%, valor que representa un tipo de cambio más favorable para el desarrollo de las exportaciones. (Ver figura 8). “El Perú (...) no tiene un tipo de cambio muy flexible, porque el BCR realiza intervenciones cambiarias para suavizar las variaciones de esta variable (principalmente buscando evitar efectos patrimoniales negativos en empresas y familias, causados por la depreciación del sol en un contexto de dolarización parcial)”. (Muller, 2015)

Los acuerdos comerciales firmados por el Perú con otros países, permitirán a nuestros clientes exportar sus productos hacia nuevos mercados, al cumplir con las normas requeridas por los clientes internacionales. La Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC se viene posicionando en la zona por el buen servicio de maquila que brinda.

### Depreciación de monedas latinoamericanas con el dólar (agosto 2014-agosto 2015)

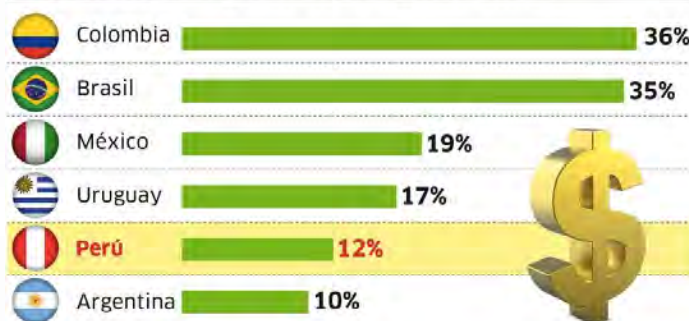


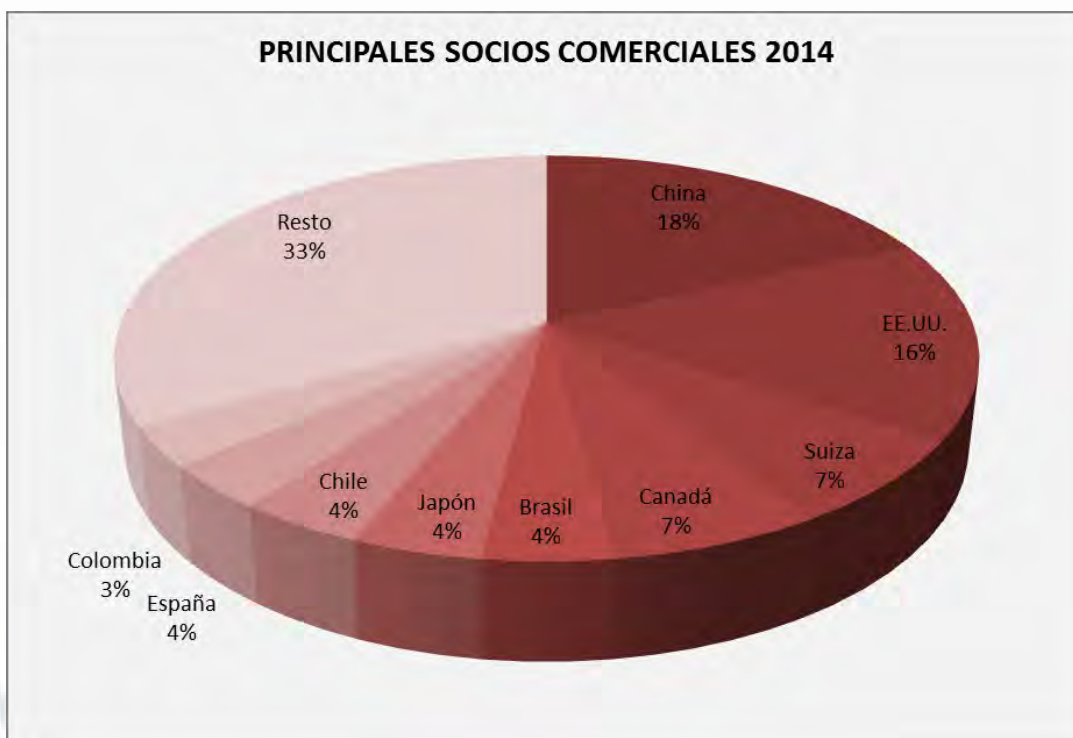
Figura 8. Depreciación de monedas latinoamericanas con el dólar (agosto 2014-agosto 2015). Tomado de: La Republica 22/08/15 Fuente : Thomas Reuter

“Las agroexportaciones han venido creciendo a una tasa de 17% al año, lo que ha permitido duplicar el valor de las mismas cada cinco años, y hoy en día el Perú y está posicionado entre los 10 principales proveedores de alimentos en el mundo con diferentes productos” (...) el crecimiento más notable fueron las exportaciones de palta que en los últimos diez años han pasado de 18.7 mil toneladas (...) hasta registrar a finales del 2014 la exportación de 179,000 toneladas con ventas superiores a los US\$ 306.9 millones, que representa un incremento de 13 veces su valor exportado en solo una década” (MINAGRI, 2015)

Los principales socios comerciales del Perú son: Canadá, China, Chile, Estados Unidos, Japón, Brasil, Suiza y Tailandia, cuya participación se distribuye de la siguiente manera: en primer lugar se encuentra China con un 18%, seguido cercanamente por Estados Unidos con 16%, el tercer lugar lo ocupa Canadá y Suiza con un 7% respectivamente, demostrando nuevamente que China es el principal país destino de productos peruanos. (Ver Figura 9).

El servicio de maquila ofrecido por la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC se ve afectado por la diversidad de regulaciones establecidas por los países destinos, cuyo tratamiento varía de acuerdo al tipo de producto así como el empaque, envasado y rotulado del mismo, existiendo un tipo de proceso para cada tipo de producto.





*Figura 9.* Principales Socios Comerciales 2014. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>

La tendencia positiva de la actividad agroexportadora ha otorgado confianza de las entidades financieras públicas y privadas determinando una disminución de las tasas de interés y un mayor acceso a los créditos dirigidos a este fin. El dinamismo de la economía lambayecana se caracteriza por tener una gran demanda de productos de agro exportación a nivel internacional, lo que lleva a un aumento en la demanda del servicio de maquila para atender la necesidad de exportación de los clientes.

Cabe mencionar que el Proyecto de Irrigación Olmos aumentará no solo la demanda de mano de obra para el desarrollo de las inversiones realizadas, sino la adquisición de bienes y servicios. Asimismo se resalta una tendencia de sistemas de subcontratación u Outsourcing, para atender las necesidades en el servicio de maquila realizado por la Planta Empacadora de Frutas Frescas Jayanca Fruits SAC, y la necesidad de la misma de contar con el personal idóneo y en la cantidad requerida para la atención del proceso.

El sector agroexportador está asociado al empleo masivo de mano de obra cuyo impacto positivo en nuestra economía se asocia con el incremento del costo de operaciones ante una mayor demanda de este servicio, asimismo la rigidez en la política laboral se opone a la naturaleza de las operaciones del sector que requiere contrataciones temporales por periodos limitados afectando la competitividad del sector. Existe una necesidad creciente de las empresas exportadoras de reducir sus costos a escala en sus unidades operativas y logísticas de tal manera que se pueda lograr competitividad a nivel internacional.

En el análisis de las fuerzas económicas y financieras se identifican las siguientes oportunidades para la Planta Empacadora de Frutas Frescas Jayanca Fruits SAC : el dinamismo de la agro exportación en la economía lambayecana, la tendencia al Outsourcing y los Tratados de libre comercio. Como amenaza al analizar estas fuerzas, se determinó: la inestabilidad de la economía mundial y el control del tipo de cambio.

### **3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

Según Hitt, Ireland & Hoskisson (2008), las fuerzas socioculturales están referidas al conjunto de actitudes y valores culturales de una sociedad, siendo éstas el pilar de las sociedades, en muchos casos son los que generan las condiciones y los cambios demográficos, económicos, políticos y tecnológicos. Las actitudes no son estables y eso significa que las organizaciones las deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar con sumo cuidado para reconocer y estudiar oportunidades y amenazas.

Según Hill & Jones (1996), “las fuerzas demográficas son el resultado de los cambios que registran las características de la población como edad, género, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social”, y representan oportunidades y amenazas que tiene implicaciones futuras para las organizaciones.

En el último censo realizado en el año 2007, el Perú posee una población total censada de 28,220,764 habitantes, que significa una diferencia de 5,581,321 habitantes con

respecto al año 1993.

Tabla 8

*Densidad Poblacional por Años Censales según Departamentos 1940-2007*

Departamento	Densidad poblacional					
	1940	1961	1972	1981	1993	2007 a/
<b>Total</b>	<b>5.5</b>	<b>8.1</b>	<b>11.0</b>	<b>13.8</b>	<b>17.6</b>	<b>22.0</b>
Amazonas	1.7	3.0	5.0	6.5	8.6	9.6
Áncash 1/	12.1	16.6	20.7	23.6	26.6	29.6
Apurímac	12.4	13.8	14.8	15.5	18.3	19.3
Arequipa	4.2	6.1	8.4	11.2	14.5	18.2
Ayacucho	8.2	9.4	10.4	11.5	11.2	14.0
Cajamarca 1/	14.9	22.5	27.6	30.9	37.8	41.7
Prov. Const. del Callao 2/	559.9	1,452.9	2,185.5	3,016.8	4,352.5	5,966.0
Cusco	6.8	8.5	9.9	11.6	14.3	16.3
Huancavelica	11.1	13.7	15.0	15.7	17.4	20.5
Huánuco 1/	6.2	8.7	11.0	12.7	17.8	20.7
Ica	6.6	12.0	16.8	20.3	26.5	33.4
Junín 1/	7.6	11.7	15.7	19.2	23.4	27.7
La Libertad 1/	15.0	22.8	30.7	38.4	49.8	63.4
Lambayeque	13.6	24.1	36.2	47.4	64.7	78.2
Lima	23.8	58.4	99.8	136.4	183.5	242.7
Loreto 1/	0.4	0.7	1.0	1.3	1.9	2.4
Madre de Dios	0.1	0.2	0.3	0.4	0.8	1.3
Moquegua	2.2	3.3	4.7	6.5	8.2	10.3
Pasco 1/	3.6	5.5	7.0	8.4	8.9	11.1
Piura	11.4	18.6	23.8	31.4	38.7	46.7
Puno	7.6	9.5	10.8	12.4	15.0	17.6
San Martín	1.9	3.2	4.4	6.2	10.8	14.2
Tacna	2.3	4.1	5.9	8.9	13.6	18.0
Tumbes	5.5	12.0	16.4	22.2	33.3	42.9
Ucayali 1/	0.2	0.6	1.2	1.6	3.1	4.2

*Nota.* Tomado de “Estadísticas de Población y Vivienda”. Instituto Nacional de Estadística e Informática. “Censo Nacional de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007”. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Con respecto a la densidad poblacional del departamento de Lambayeque es de 78.20 Hab/ Km<sup>2</sup>. Asimismo se tiene que el departamento con mayor densidad es la Provincia Constitucional del Callao (5,966 Hab/ Km<sup>2</sup>) y el departamento con menor densidad está representado por Madre de Dios (1,6 Hab/Km<sup>2</sup>), como lo indica la Tabla 8.

Según el INEI en el año 2007 la población económicamente activa mayores de 15 años se encuentra concentrada en actividades como agricultura y ganadería (5,004 Habitantes), el segundo de mayor concentración en actividades como comercio (3,342

Habitantes), en tercer lugar está la población laborable en el comercio al por menor (2,004 Hab) y ubicando la mano de obra laborable en las industrias manufactureras en el sexto lugar (1,447 Hab.), estos datos para el departamento de Lambayeque. (Ver Figura 10)

Esto denota que una gran parte de la población se dedica a actividades de campo y en menor cantidad a la actividad manufacturera, si bien es cierto los cambios en los estilos de vida demuestran que existe un alto nivel de superación en la población (PEA), en el caso de Lambayeque todavía se observa que la actividad agrícola y ganadera sigue siendo la principal orientación en la población, lo que demuestra que la mano de obra calificada para actividades de maquila todavía es escasa y no especializada, esto debido también a la cultura e idiosincrasia de la zona, que por razones culturales y de la zona están dedicados en muchos casos al cultivo de sus tierras como única fuente de ingreso y es transmitido de generación en generación.

El cambio lento de estilos de vida está muy relacionado con el crecimiento y desarrollo de la zona que influye en la disponibilidad de mano de obra para tareas de maquila generando un aumento en el costo de este servicio. Es importante destacar la alta participación de la población femenina en labores operativas de la empresa, la que representa el 90% de la fuerza laboral en la última campaña.

En el mercado nacional se han apreciado cambios en las tendencias de consumo de la población desarrollándose una mayor demanda de productos frescos a nivel de supermercados, los mismos que tienen la capacidad de ofrecer productos más allá de los meses que duran las campañas y crean la oportunidad de desarrollo de nuevos canales de distribución. Actualmente existe una tendencia mundial hacia el consumo de alimentos y productos cada vez más saludables y el control sobre la calidad de los mismos por parte de los países es cada vez más estricta sobretodo en mercados como Corea, Tailandia y USA, que emiten sus propias normas que generan restricciones afectando las exportaciones y el

asimismo el servicio de maquila de productos frescos.

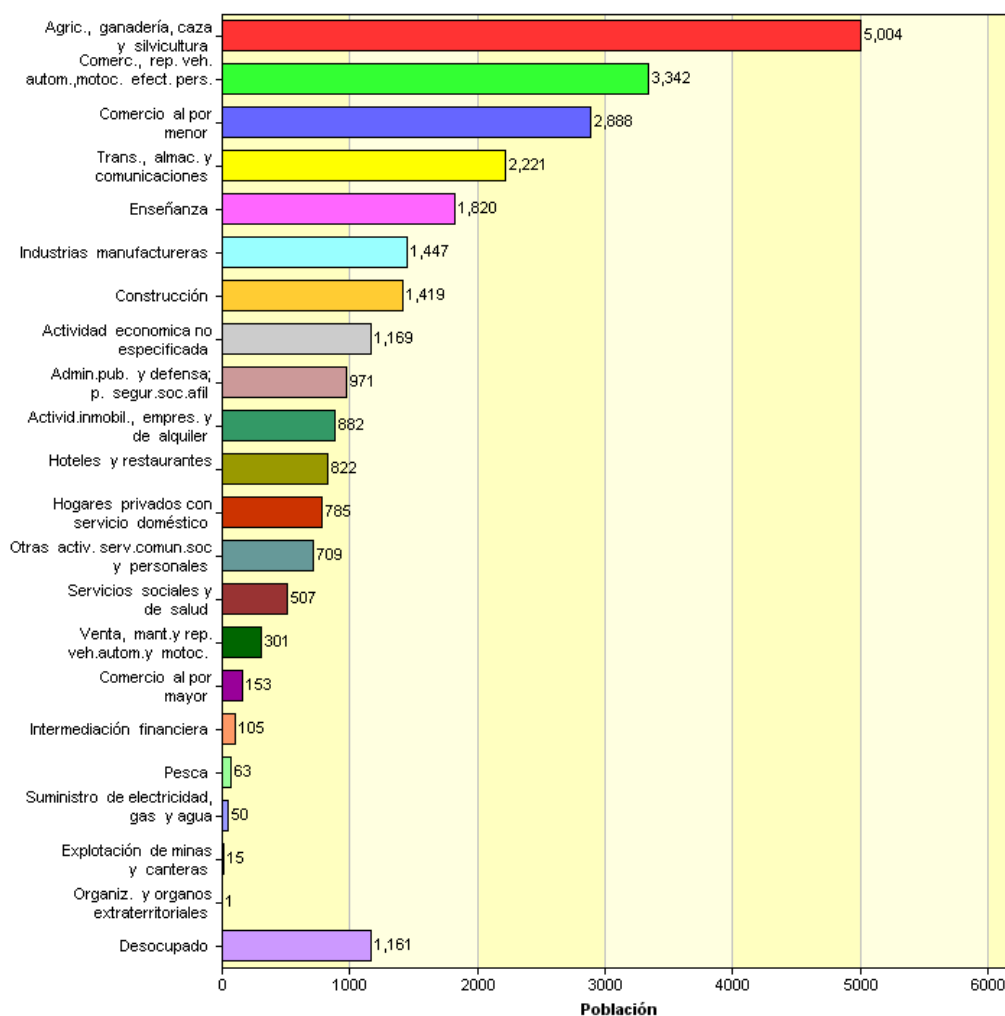


Figura 10. Población económicamente activa de 15 y más años por actividad económica en Lambayeque – año 2007. Recuperado de [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe).

En estas fuerzas se identifica como oportunidad más resaltante: la tendencia internacional al consumo de alimentos saludables como políticas de estado.

### 3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según Hill & Jones (1996), en las décadas recientes posteriores a la segunda guerra mundial, el ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado provocando una “tormenta perenne de destrucción creativa. En la actualidad la obsolescencia de los productos se da en el corto plazo creando oportunidades para la aparición de nuevos productos. “Por tal motivo el cambio tecnológico es tanto creativo como destructivo, tanto una oportunidad como una

amenaza”.

El uso de tecnología en el proceso de maquila para agro exportación tiene como herramientas fundamentales a las telecomunicaciones y al internet que nos permite mantener contacto diario con proveedores, clientes y personal involucrado en las actividades del negocio, el uso de la tecnología ha marcado de manera significativa la posibilidad de acortar distancias, de promover negocios, disminuir costos y optimizar las relaciones con el mundo; es a través de la página web donde se pueden realizar contacto directo con el cliente, proveedores, etc. El uso del e-mail institucional permite transmitir información al instante con todos los operadores de comercio exterior, Skype y otras herramientas del comercio internacional con las que la empresa busca ponerse o mantenerse en contacto con los involucrados. La tecnología también influye en el diseño y equipamiento de las plantas de proceso de productos frescos, para que sean capaces de brindar eficientes servicios de maquila para la agro exportación y deben de contar con conexiones inalámbricas a internet, instalaciones y equipos para videoconferencias, sistemas de seguridad que garanticen la detección oportuna de cualquier contaminación de la carga, entre otros que se requieren para afrontar la creciente globalización con tecnologías cada vez más avanzadas.

El empleo de herramientas tecnológicas en tareas agrícolas ha permitido la expansión de terrenos para este fin a través de una mayor eficiencia en la perforación de pozos que permiten el uso de agua subterránea en zonas no irrigadas. Igualmente la tecnificación de los sistemas de riego ha permitido la optimización en el empleo del agua generando incrementos en la producción y/o ahorros en el costo de los mismos.

Según el análisis de las fuerzas tecnológicas y científicas se identifican como oportunidades: el acceso a nuevas tecnologías.

### **3.1.5 Fuerza ecológicas y ambientales (E)**

Según Hitt et al. (2008), cada vez más empresas están interesadas en un desarrollo



sostenible, o sea un desarrollo que busque la satisfacción del mundo presente sin agotar las posibilidades de satisfacción de las futuras generaciones. Cada vez más las empresas buscan dejar una huella ambiental y el posible uso de energía renovable para llevar a cabo sus operaciones.

El sector agroexportador debe reducir el impacto de sus operaciones en el medio ambiente; para esto es necesario que desarrolle acciones concretas para mejorar el uso del agua y disminuir o eliminar la emisión de gases de efecto invernadero. El boom de la agroexportación en la región Lambayeque, ha generado graves problemas socio ambientales en algunas zonas de producción, tales como la pérdida de biodiversidad derivada y la degradación y contaminación en suelos y ríos provocados por el uso excesivo de agroquímicos (fertilizantes, pesticidas, insecticidas, resinas etc.) por parte del agricultor. Algunas empresas agroexportadoras implementan hoy en día la certificación orgánica con el fin de ofrecer productos mucho más saludables para los consumidores.

Los fenómenos naturales inciden con gran impacto en las operaciones que derivan de prácticas agrícolas, siendo un factor que incorpora un alto riesgo a la actividad económica agrícola. En los últimos años la ocurrencia del fenómeno El Niño ha sido anunciada en la zona, sin embargo, los efectos no han sido perjudiciales pues depende del nivel de intensidad con que se presente. En la zona norte del Perú, este fenómeno atmosférico que se origina por la denominada corriente de El Niño en el Océano Pacífico, es el que regula las condiciones climáticas.

En este conjunto de fuerzas se ha identificado como amenazas los siguientes puntos: la demora en el tránsito de la fruta por factores naturales y la probabilidad de ocurrencia de fenómenos naturales, climatológicos y plagas.

### **3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

El análisis externo tiene como fin identificar los factores que pueden influir en la

operación de la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC e identificar las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas para mitigar sus efectos. La matriz EFE para Jayanca Fruits SAC está conformada por siete oportunidades y cinco amenazas. (Ver Tabla 9 ).

Tabla 9.

*Matriz EFE de Jayanca Fruits SAC*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor*</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1.- Dinamismo de la agroexportación en la economía lambayecana	0.06	3	0.18
2.- Promoción de las exportaciones peruanas por entidades gubernamentales y no gubernamentales	0.06	3	0.18
3.- Acceso a nuevas tecnologías	0.10	3	0.30
4.- Tendencia al Outsourcing	0.14	4	0.56
5.- Tratados de libre comercio	0.10	3	0.30
6.- Tendencia internacional al consumo saludable de alimentos como políticas de estado	0.08	2	0.16
7.- Legislación peruana promueve la exportación de productos inocuos	0.08	2	0.16
	0.62		1.84
<b>Amenazas</b>			
1.- Demora en tiempos de tránsito de la fruta por factores naturales o sociales	0.10	2	0.20
2.- Inestabilidad de la economía mundial	0.08	2	0.16
3.- Probabilidad de ocurrencia de Fenómenos naturales, climatológicos y plagas	0.08	1	0.08
4.- Condiciones favorables para la instalación de nuevos competidores	0.06	3	0.18
5.- Aspectos fitosanitarios que restringen el ingreso de productos	0.06	2	0.12
	0.38		0.74
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

\*Valor: 4=Responde muy bien, 3=Responde bien,  
2=Responde promedio, 1=Responde mal

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Luego del análisis respectivo, se obtuvo un valor de 2.58, valor que muestra una respuesta ligeramente por encima del promedio. Es decir, indica que Jayanca Fruits SAC posee estrategias que le permiten aprovechar las oportunidades existentes en el sector de manera eficaz y del mismo modo atenúan los efectos adversos de las amenazas, ubicándola

en una posición potencial dentro del sector.

### **3.3. La Organización y sus Competidores**

Las exportaciones regionales, con excepción de Lima y Callao, sumaron entre enero y julio del 2014 US\$ 14,589 millones, lo que representó una caída de -8%, frente a los US\$ 15,928 millones de similar periodo del año pasado, informó el Área de Inteligencia Comercial de la Asociación de Exportadores (ADEX). Las cifras permitieron establecer que de las 23 regiones del interior del país que exportaron, un total de 16 presentaron cifras en rojo. La principal es Ica con envíos por US\$ 2,530 millones y una caída de -9.6%. Su oferta está compuesta por productos primarios (75% del total), principalmente gasolina, minerales de hierro, estaño en bruto y minerales de cobre.

Los despachos no tradicionales (crecimiento de 28.2%) representaron el 25% restante y estuvo constituido por uva, espárragos, paltas, mandarinas, granadas, semillas de hortalizas, camisas de punto, semillas de melón para siembra, preparaciones y conservas de anchoas, entre otros. Sus principales destinos (envíos totales), son China, EE.UU., Brasil y Japón, entre otro. La segunda fue Ancash (US\$ 1,973.8 millones) que también cerró el periodo enero-julio con una caída de -7.4%. Arequipa, tercer lugar en el ranking, exportó por US\$ 1,805 millones, experimentando también una caída de -12.5%. Al igual que Ica y Ancash, un gran porcentaje de sus despachos son de productos primarios (83.2% del total). Le sigue Piura con US\$ 1,709 millones, un crecimiento de 8% y una representatividad del 12%. Del total, el 47.5% son de productos primarios y el 52.5% restante de no tradicionales. El ranking de 267 partidas está liderado por aceites crudos de petróleo, fosfatos de calcio, residual 6, pota, mango y carburadores tipo queroseno. Continuó en el ranking La Libertad con US\$ 1,479.1 millones y una caída de -6.4%. Sus envíos tradicionales sumaron US\$ 1,085.6 millones (-15.5%) y las No Tradicionales US\$ 393.4 millones (33.4%). Las partidas más exportadas fueron oro, harina de pescado, paltas, espárragos preparados, preparaciones

utilizadas para la alimentación de animales, espárragos frescos, alcachofas, alcohol etílico, los demás azúcares de caña y hortalizas. Suiza es el principal destino de las exportaciones liberteñas por su demanda de oro, le sigue Canadá, EE.UU., Reino Unido, Ecuador, China, España, Países Bajos y Emiratos Árabes Unidos, entre otros. Le sigue Moquegua (US\$ 1,370 millones) que presentó un crecimiento de 7.5%, Cajamarca (-31.1 %) C u s c o (4%), Junín (-4.8%), Pasco (-31.3%), Puno (-22.2%), Lambayeque (34.1%), entre otros.

En Lambayeque la planta empacadora que viene aprovechando la oportunidad del crecimiento que se viene presentando en la exportación de productos no tradicionales y que se ubica contigua geográficamente a Jayanca Fruits SAC es GANDULES Inc. SAC. Del total de la producción exportada y que fue empacada por las plantas empacadoras de Lambayeque, Gandules representa el 50.4% mientras que Jayanca Fruits en segundo lugar representa el 39.4%. En tercer lugar figura Agrologística con 4% y Tropical Farms SAc con 3.8%, cuyas plantas se ubican en Motupe y en último lugar Pronatur SAC con 2.4% y que posee su planta de empacado en Chiclayo con una ubicación poco atractiva para los clientes, pero que se incluye por el acopio que realiza en la zona de influencia de la empresa.

Entre los principales competidores en el sector de maquila dentro del departamento de Lambayeque que brindan el mismo servicio que la Planta Empacadora Jayanca Fruits S.A.C. se identifican:

- Gandules
- Pronatur
- Tropical Farm
- Agrologística

### **3.3.1. Poder de negociación de los proveedores**

Según Hitt et al (2008), algunas veces las empresas elevan el precio de sus productos o servicios y disminuyen la calidad de los mismos con la finalidad de ejercer su poder frente

a las empresas que compiten en una industria. Si la estructura de precios de una empresa no permite que se recupere los incrementos de los costos aplicados por sus proveedores, las acciones de estos disminuirán sus ganancias.

En el sector agroexportador, el servicio de maquila de frutas frescas requiere contar con proveedores para sus diferentes áreas: producción, mantenimiento, calidad y seguridad industrial. En el mercado existe un abanico amplio de ofertas para las empresas empacadoras de frutas frescas cuando tienen que optar por maquinarias e insumos para realizar sus procesos de producción, desde las maquinarias y equipos que se implementan en los packing, materiales de empaque y embalaje, insumos de calidad y saneamiento, servicio de mantenimiento de máquinas y equipos e implementos de seguridad industrial, las empresas buscan que sus proveedores cuenten con adecuada experiencia técnica, con el propósito optimizar tiempo y recursos, y reducir los riesgos que ocasionen daños en los productos.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la oferta existente y a los grandes volúmenes de materiales de empaque y embalaje, insumos y servicios de mantenimiento que se requieren constantemente, lo que les permite a las empresas del sector establecer condiciones de compra.

### **3.3.2. Poder de negociación de los Compradores**

Según Hitt et al (2008), las empresas buscan minimizar el rendimiento sobre el capital invertido, por otro lado los consumidores desean comprar productos o servicios a precios más bajos posibles, en este punto es donde la industria obtiene una tasa de rendimiento más baja sobre el capital que ha invertido, es aquí donde los consumidores con el fin de reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, más cantidad y precios más bajos.

Los productores de la zona cada vez cuentan con mayores opciones para el servicio de maquila de frutas frescas, las plantas empacadoras deben de cumplir con los estándares de calidad e inocuidad y contar con las autorizaciones de la autoridad competente SENASA

para poder funcionar ; productores con menor escala de producción que no se encuentran asociados llegan a través del acopiador para la prestación del servicio , por lo tanto, la empresa interesada en tomar el servicio de maquila tiene la posibilidad de escoger aquella oferta que mejor se adapte a su requerimiento y presupuesto.

El poder de negociación de los compradores es bajo debido a que deben asegurar las condiciones que el mercado internacional exige para sus productos, lo cual los obliga a aceptar las condiciones que las empresas empacadoras del sector les pueden ofrecer, y si bien ante una oferta más diversificada pueden optar por mejores condiciones, la diversificación de los servicios no les garantiza en todos los casos el cumplimiento de lo que exige el cliente final y por ello el factor precio no es decisivo.

### **3.3.3. Amenaza de los Sustitutos**

Según Hitt et al (2008), los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria pero que cumplen funciones similares o iguales al producto o servicio que produce la industria. Los productos sustitutos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los consumidores logran bajos costos o ninguno por cambiar a otro producto o cuando el precio es más bajo o la calidad son iguales o superiores a los productos de la competencia. Se debería diferenciar un producto o servicio en función de dimensiones valiosas para el consumidor como: calidad, servicio post ventas y ubicación, que logrará disminuir el atractivo del sustituto.

Entre los sustitutos que existen para el sector es el procesamiento de las frutas en productos derivados como los vinos, o los néctares, para lo cual el productor en lugar de entregar su producto para su empaque y exportación posee esta opción como alternativa. Asimismo, el mercado local puede demandar producto a granel y ser otra opción para los productores. En Lambayeque, existen la planta de QUICORNAC SAC que elabora productos derivados de Mango y en Chongoyape la Empresa Agroindustrial San Juan posee una planta



de procesamiento vinícola, para lo cual cuenta con campos propios

El poder de los sustitutos es bajo y no representan mayor amenaza a las empresas del sector y en el desarrollo del sector en el departamento de Lambayeque los sustitutos no se han desarrollado por lo que no pueden atender la demanda de los productores de la zona

#### **3.3.4. Amenaza de los Entrantes**

Según Hitt et al (2008), es importante identificar a los entrantes porque pueden amenazar la participación de mercado de la competencia existente. Una razón que explica la amenaza de las entrantes es que suman capacidad adicional de producción. . Es frecuente que las entrantes tengan un gran interés por obtener un participación de mercado considerable por tal motivo las empresas competidoras entrantes obligarán a las empresas existentes a ser más eficientes y aprender a competir en otras dimensiones como podrían ser: utilizar un canal de distribución por internet.

La gran facilidad y posibilidad de apertura de nuevas plantas empacadoras mediante el acceso a un buen financiamiento es un elemento valorable para que se mida la rentabilidad en el mercado, para ello éstas facilidades están determinadas por barreras de entradas que pueden ser creadas o darse de manera natural.

La localización geográfica se convierte en una barrera natural, ya que necesariamente para que los entrantes sean una amenaza al sector, deben ingresar al mercado compitiendo en el mismo espacio, estratégicamente ubicado en el circuito norte por la cercanía al puerto de Paita y los campos de frutales y para ello debe asegurar el producto a procesar, lo cual es de por sí riesgoso para cualquier operación, pues las empresas ya existentes poseen una cartera de productores con producción comprometida.

Otra barrera que encuentran los posibles entrantes al sector es la capacidad de inversión lo cual se relaciona a la generación de economías de escala pues si la planta posee una alta producción podrá competir con las empresas del sector en igualdad de condiciones.



Por otro lado, el “know-how” es un factor relevante porque la apertura de nuevos mercados internacionales implican mayores exigencias para lo cual ayuda el contar con certificaciones que garanticen los cultivos y los diversos procesos. En lo referente a los asuntos legales, en el aspecto internacional existen normas sobre el manejo de cultivos incluyendo el tipo de fertilizantes o pesticidas utilizados y se debe de tomar en cuenta las leyes en materia de salud en mercados internacionales. Los acuerdos internacionales de libre comercio, son una oportunidad para los nuevos entrantes. Esto podría diferenciar el servicio de un nuevo entrante pero es necesario poseer la suficiente capacidad económica que le permita para implementar cada una de las certificaciones

En el aspecto de crecimiento, estabilidad e inestabilidad económico, en general la situación económica del País se encuentra estable debido a los índices de inflación que tendrían una tendencia baja entre los próximos meses de 2,5% y 2,8 % con lo cual llegará a cerrar el año dentro del rango meta establecida por el Banco Central de Reserva. (Inflación cerrará el año entre 2,5% y 2,8%, según Inteligo SAB, 2015), por ello las empresas empacadoras muestran optimismo para el desarrollo del sector. Las tendencias políticas y el gobierno actual favorecen el desarrollo económico y el crecimiento sostenido del país por lo que se presenta un panorama favorable

La amenaza de posibles entrantes es baja, aún cuando las condiciones a nivel país son favorables para el ingreso de nuevas empresa; sin embargo, la inversión, localización y el “know how” son factores decisivos que no serán fácil de conseguir para los nuevos entrantes.

### **3.3.5. Rivalidad de los Competidores**

Según Hitt et al (2008), la rivalidad entre competidores intensifica cuando una empresa hace frente el reto de las acciones de un competidor o cuando reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Algunas dimensiones en las que se basa la rivalidad son el precio: el servicio postventa y la innovación, esta última se aplica

especialmente cuando la empresa trata de diferenciar sus productos o servicios de los ofrecidos por la competencia, logrando así que los consumidores los consideren valiosos y obtiene así una ventaja competitiva.

En el sector agroexportador hasta hace pocos años existía muy poca competencia, las empresas dedicadas a brindar el servicio de maquila eran escasas en la zona norte del país, en la actualidad en las regiones de Piura, Lambayeque y La Libertad existen aproximadamente 18 plantas dedicadas a brindar el servicio del procesamiento de frutas frescas a productores, acopiadores y en algunos casos, están han sido implementadas con la finalidad de procesar su propia fruta.

El dinamismo que viene presentando este sector, impulsa que exista una competencia entre dichas empresas, los cuales vienen adoptando medidas como optimización de su proceso productivo, mejora en la calidad del producto, así como la reducción de sus costos de operación con el objetivo de ofrecer un precio competitivo a sus clientes y un servicio diversificado con el fin de lograr captar la mayor demanda. Otra de las medidas que vienen adoptando estas empresas es la obtención de certificaciones internacionales, las cuales les permiten, procesar productos con valor agregado bajo estándares de los sistemas integrados de gestión. En conclusión la rivalidad entre competidores es alta.

El resultado del análisis competitivo en la industria del empaçado de productos para agroexportación, se puede graficar en la figura 11

### **3.4. La Organización y sus Referentes**

En el presente análisis se han tomado en cuenta dos empresas: Camposol, una empresa nacional ubicada en Trujillo y la empresa chilena denominada Central Frutícola San Clemente en Chile, ambas caracterizadas por el aprovechamiento de factores claves de éxito que les han permitido liderar su participación en los mercados de sus respectivas regiones.

Jayanca Fruits SAC tiene una capacidad producción de 288 Tm y un almacén con

capacidad para 700 Tm lo que correspondería a poco más de dos días de producción ello en función del uso de sus 3 líneas de producción que en el caso de la uva posee una capacidad individual es de 10.5 Tm por hora , lo que equivale a 168 Tm en sus dos turnos. Los 8 túneles de frío instalados de 36 Tm c/u pueden determinan un límite de 288 Tm como capacidad de producción diaria.

<b>ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA</b>	
<b>1 Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)</b>	
0 - 3 % _____	6 - 9 % _____ <input checked="" type="checkbox"/> _____
	12 - 15 % _____
	18 - 21 % _____
3 - 6 % _____	9 - 12 % _____
	15 - 18 % _____
	> 21 % _____
<b>2 Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria</b>	
Ninguna barrera _____	_____ <input checked="" type="checkbox"/> _____ Virtualmente imposible de entrar
<b>3 Intensidad de la competencia entre empresas</b>	
Extremadamente competitivo _____	_____ <input checked="" type="checkbox"/> _____ Casi ninguna competencia
<b>4 Grado de sustitución del producto</b>	
Muchos sustitutos disponibles _____	_____ <input checked="" type="checkbox"/> _____ Ningún sustituto disponible
<b>5 Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte</b>	
Altamente dependiente _____	_____ <input checked="" type="checkbox"/> _____ Virtualmente independiente
<b>6 Poder de negociación de los consumidores</b>	
Consumidores establecen _____	_____ <input checked="" type="checkbox"/> _____ Productores establecen términos
<b>7 Poder de negociación de los proveedores</b>	
Proveedores establecen _____	_____ <input checked="" type="checkbox"/> _____ Compradores establecen términos
<b>8 Grado de sofisticación tecnológica de la industria</b>	
Tecnología de alto nivel _____	_____ <input checked="" type="checkbox"/> _____ Tecnología muy baja
<b>9 Régimen de innovación en la industria</b>	
Innovación rápida _____	_____ <input checked="" type="checkbox"/> _____ Casi ninguna innovación
<b>10 Nivel de capacidad gerencial</b>	
Muchos gerentes muy capaces _____	_____ <input checked="" type="checkbox"/> _____ Muy pocos gerentes capaces

Figura 11. Análisis competitivo de la industria

Nota. Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann, y R. J. Mockler, 1994. 4<sup>th</sup> ed., p124, Reading, MA: Addison-Wesley

Otra ventaja de Jayanca Fruits como parte del grupo económico Costa del Sol es el acceso a los precios corporativos de parte de proveedores, lo que le significa un ahorro en el costo de insumos, pero limitando a través de este sistema de adquisiciones la optimización de proceso logístico, debiendo precisar que los insumos adquiridos para el proceso se limitan a parihuelas, esquineros y cinchos ya que el resto de insumos es proporcionado por los clientes

quienes determinan el tipo de empaque de acuerdo a las exigencias de sus clientes, quienes dirigen sus productos a Asia, Europa, Estados Unidos y Latinoamérica

Jayanca Fruits SAC para sus tres campañas trabaja con proveedores de diferentes tipos: mantenimiento de máquinas, abastecimiento de combustible, materiales de embalaje, útiles de escritorio, insumos de calidad y saneamiento etc .

Jayanca Fruits SAC cuenta con certificaciones básicas para el funcionamiento y la inocuidad de sus productos, en el mediano plazo apuntan a obtener otras certificaciones, para ello se encuentran mejorando sus instalaciones y procesos para poder obtener certificaciones como ISO 9001 (Gestión de calidad), ISO 14001 (Gestión ambiental), BASC (Gestión de Control y Seguridad en el Comercio Internacional), BRC (Global Standard for Food Safety) etc.

Camposol, por su parte es una empresa exportadora dedicada al servicio de empaque de espárragos, palta, mango, uva, pimientos, alcachofas, mandarinas, granadas y arándanos y entre los servicios ofrecidos es la única empresa peruana que posee un rango de producción completamente integrado con el enlatado, el producto fresco y el congelado, lo cual la diferencia de la oferta de servicios que posee Jayanca Fruits SAC, pues está aprovechando la tendencia mundial del consumo denominado conveniente con presentaciones que se adaptan al consumidor lo cual genera un valor agregado al producto entregado por el productor, acopiador o agroexportador de las cuencas del río Santa, Chao, Virú, Moche y Chicama.

Camposol se ubica en Chao, Virú en la zona de influencia del proyecto Chavimochic, en la carretera Panamericana Norte Km. 497, permitiéndole un fácil acceso a los servicios de telefonía e internet y a la provisión de insumos oportunamente. Es el tercer empleador del país, está integrada verticalmente y ha sido reconocida por su compromiso visible con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social que aumentan el valor compartido para todos sus grupos de interés. Además ha logrado certificaciones internacionales que le permiten la

atención de productores, acopiadores o exportadores con acceso a los diferentes países destino desde Perú.

Central Frutícola San Clemente tiene como asociada a la Exportadora San Clemente con una cartera de clientes en Asia, Europa, Latinoamérica, Canadá y Estados Unidos la misma que emplea sus servicios en el 100% de su producción. También cuenta con una cadena de supermercados a los que abastece en el mercado local logrando la integración vertical que determina una economía de escala suficiente para permitirle un amplio poder negociación con sus proveedores. Se ubica en la ciudad de Talca ciudad cercana a la costa ubicación es próxima a numerosos productores locales a quienes ofrece los servicios de packing y frigoríficos para uvas, paltas, manzanas, mandarinas y ciruelas productos en los que aplica tecnologías de punta en una infraestructura que ofrece al personal el más adecuado ambiente y condiciones de trabajo y capacitación permanente, con una intervención social en la integración comercial que ejecuta en el mercado. Dentro de las ventajas ofrecidas en el servicio ofrecido por esta empresa se incluye una amplia gama de embalajes y presentaciones de sus productos, y el establecimiento de una conexión muy cercana con los clientes que requieren el producto, garantizándoles un seguimiento permanente de las condiciones que requieren para cada pedido.

Los factores clave de éxito considerados han sido los siguientes: costos de insumos por volumen, volumen de producción, certificaciones de calidad, disponibilidad de mano de obra, costos fijos, acceso a canales de distribución, curvas de aprendizaje del proceso de agro exportación, tecnología de comunicaciones, logística de insumos, capacidad de almacenamiento, seguridad industrial.

### **3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Según D'Alessio (2011), la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de Jayanca Fruits SAC presentando sus fortalezas y debilidades. Por

medio de esta matriz se evalúa la fortaleza relativa de la empresa Jayanca Fruits SAC respecto a Gandules, PRONATUR, Tropical Farm y Agrologística, estos competidores se han elegido por ser directos en los servicios que ofrecen y en el caso principal de Gandules por ser el que lidera el mercado en la zona de influencia que corresponde al distrito de Jayanca en el departamento de Lambayeque. (Ver tabla 10)

Tabla 10

*Matriz PC de la Empresa Empacadora Jayanca Fruits SAC*

Factores Claves de Éxito	Peso	Jayanca Fruits		Gandules		Pronatur		Tropical Farm		Agrologística	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Costos de insumos por volumen	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16
2 Volumen de producción	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18
3 Certificación de Calidad del procesamiento	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24
4 Mano de obra disponible	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
5 Costos fijos reducidos	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
6 Acceso a canales de distribución	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24
7 Curva de aprendizaje del proceso de agroexportación	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
8 Tecnología de comunicaciones y sistemas	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
9 Logística de la producción	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
10 Capacidad de almacenamiento	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
11 Seguridad industrial	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18
12 Diversificación de procesos de empaçado	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.40</b>		<b>3.36</b>		<b>2.10</b>		<b>2.08</b>		<b>2.20</b>

Donde:

- 4 : Fortaleza mayor
- 3 : Fortaleza menor
- 2 : Debilidad menor
- 1 : Debilidad mayor

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Se desprende como resultado de la evaluación que Jayanca Fruits posee un índice de perfil competitivo de 2.40 que la ubica en segundo lugar después de Gandules que posee un índice de 3.36 gracias al desarrollo de los factores claves de éxito como el uso de tecnología de comunicaciones, acceso a canales de distribución, curva de aprendizaje, diversificación del proceso de empaçado, entre los más importantes.

D'Alessio (2011) afirmó que el benchmarking con las organizaciones que manejan las



mejores prácticas en el sector global son útiles para la evaluación estratégica, por ello se ha escogido a Central Frutícola San clemente de Chile, considerando el desarrollo del país del sur en agroexportación y la importancia de tener un referente de este nivel, asimismo del ámbito nacional se ha escogido a Camposol por el reconocimiento e importancia en el sector. (ver Tabla 11)

Tabla 11

*Matriz PR de la Empresa Empacadora Jayanca Fruits SAC*

Factores Claves de Éxito	Peso	Jayanca Fruits		Camposol (Trujillo)		Central Frutícola San Clemente (Chile)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Costos de insumos por volumen	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
2 Volumen de producción	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
3 Certificación de Calidad del procesamiento	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
4 Mano de obra disponible	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
5 Costos fijos reducidos	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
6 Acceso a canales de distribución	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7 Curva de aprendizaje del proceso de agroexportación	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
8 Tecnología de comunicaciones y sistemas	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
9 Logística de la producción	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24
10 Capacidad de almacenamiento	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
11 Seguridad industrial	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24
12 Diversificación de procesos de empacado	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.40		3.52		3.78

Donde:

- 4 : Fortaleza mayor
- 3 : Fortaleza menor
- 2 : Debilidad menor
- 1 : Debilidad mayor

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Con respecto a los referentes Jayanca Fruits se ubica en la posición más baja, lo que nos indica que no es una empresa competitiva respecto a estas empresas, y que deberá concentrarse en desarrollar estrategias que le ayuden a revertir esta situación, tomando como punto de partida sus factores claves de éxito con mejor desempeño como lo son: la curva de aprendizaje, la capacidad de diversificación, la economía de escala, la capacidad de



producción y los canales de distribución. Lógicamente este benchmarking lleva a orientar los esfuerzos a mejorar el desempeño en los factores que se encuentran con un menor índice y que en el gráfico radial que se muestra en la figura 12 podemos identificar fácilmente al ser los puntos más alejados de los extremos de los polígonos que representan a las empresas Camposol y San Clemente.

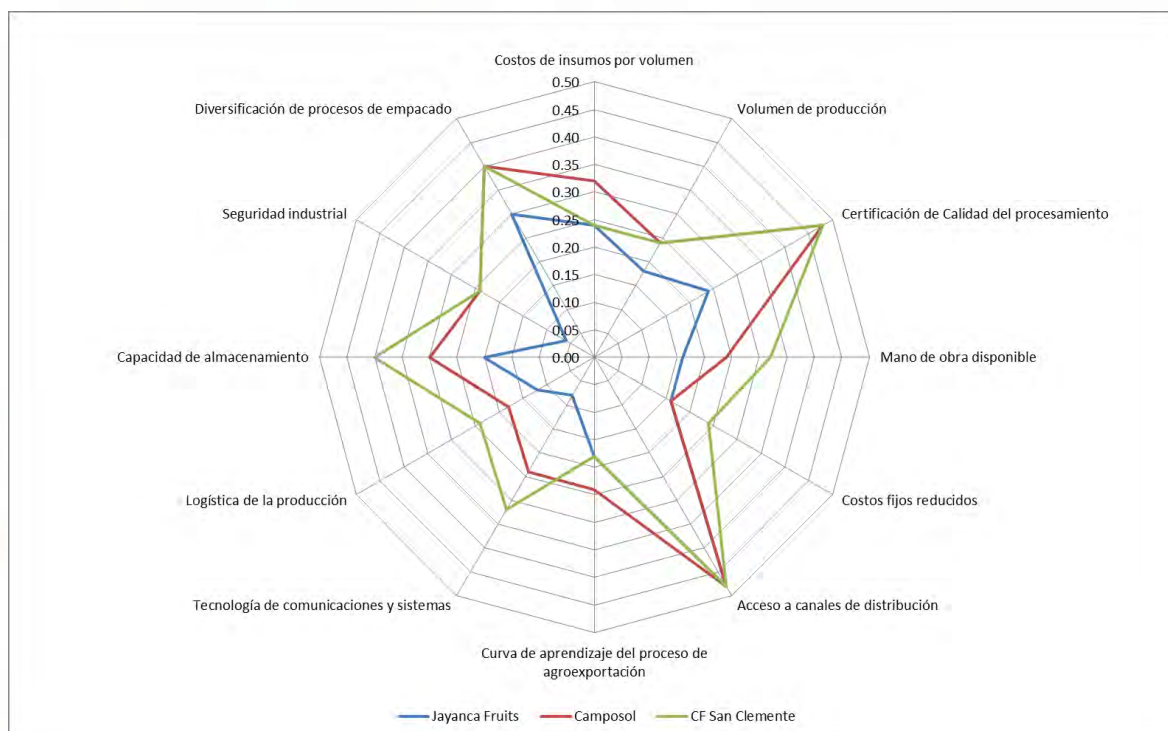


Figura 12. Gráfico radial de la MPC de la empresa empacadora Jayanca Fruits

### 3.6. Conclusiones

La evaluación externa nos sitúa ante un evidente escenario de posibilidades de crecimiento para la empresa Jayanca Fruits SAC considerando a nivel macro las tendencias del sector agroexportador el cual dinamiza la operación de su planta. Cuando se analizan las fuerzas del entorno se obtiene una respuesta promedio ante las oportunidades y amenazas que garantizan la mitigación de los riesgos y aprovechamiento de oportunidades.

Como resultado de la evaluación de las cinco fuerzas de Porter, el sector se presenta muy atractivo salvo en la fuerza correspondiente a rivalidad de competidores donde el

sector es muy competitivo, por diferenciación.

Jayanca Fruits SAC estará listo para aprovechar las condiciones competitivas que se presentan en el sector y logrará convertirse en la planta empacadora de productos frescos con la mayor participación de mercado por la preferencia de sus clientes hacia su diversificación de servicios y los altos estándares de calidad en sus procesos que se exigen a los exportadores actualmente en los países destino.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

Jayanca Fruits SAC es una sociedad anónima cerrada, perteneciente al Grupo Costa del Sol, teniendo como referente dentro de las empresas del grupo a la empresa ECOSAC AGRICOLA SAC con ámbito de influencia en Piura, cuya actividad principal es el empaque de frutas frescas. Si bien goza de autonomía administrativa y patrimonial el modelo administrativo y de gestión es una réplica a pequeña escala de los aplicados a ECOSAC AGRICOLA SAC. Existe un directorio que controla y supervisa que los programas se ejecuten de acuerdo a los presupuestos iniciales elaborados para este fin.

Según sus estatutos, su sistema de trabajo está bajo la dirección del gerente general quien se encarga de dirigir, organizar y poner en marcha el programa inicial previsto. Jayanca Fruits SAC por ser una empresa nueva en el mercado se ha enfocado más en desarrollar la parte operativa del negocio, postergando el establecimiento de su misión y visión de la empresa así como también el desarrollo de su actual estructura organizacional (ver figura 13), actualmente se encuentran desarrollando sus manuales de procedimientos, MOF de cada una de sus áreas.

La toma de decisiones no está concentrada en la gerencia y es delegada a los jefes de áreas quienes en conjunto alinean sus decisiones para agilizar sus procesos y optimizar tiempos y recursos, adaptándose a la realidad de cada una de sus áreas a cargo. Es importante resaltar que las jefaturas poseen un liderazgo empático con los colaboradores de cada área, lo cual motiva el logro de resultados, a imitación del estilo directivo de la gerencia. Cada semana se desarrollan reuniones para planificar las actividades de cada campaña y evaluar los puntos críticos del proceso utilizando la retroalimentación.

En relación al control de sus operaciones por ser una empresa nueva no cuentan con

indicadores definidos para medir el desempeño de cada área, evaluándose éste en función de la productividad y rentabilidad de la campaña.

Como fortalezas se tiene el contar con líderes empáticos con experiencia en puestos claves y como debilidad la inadecuada estructura organizacional.

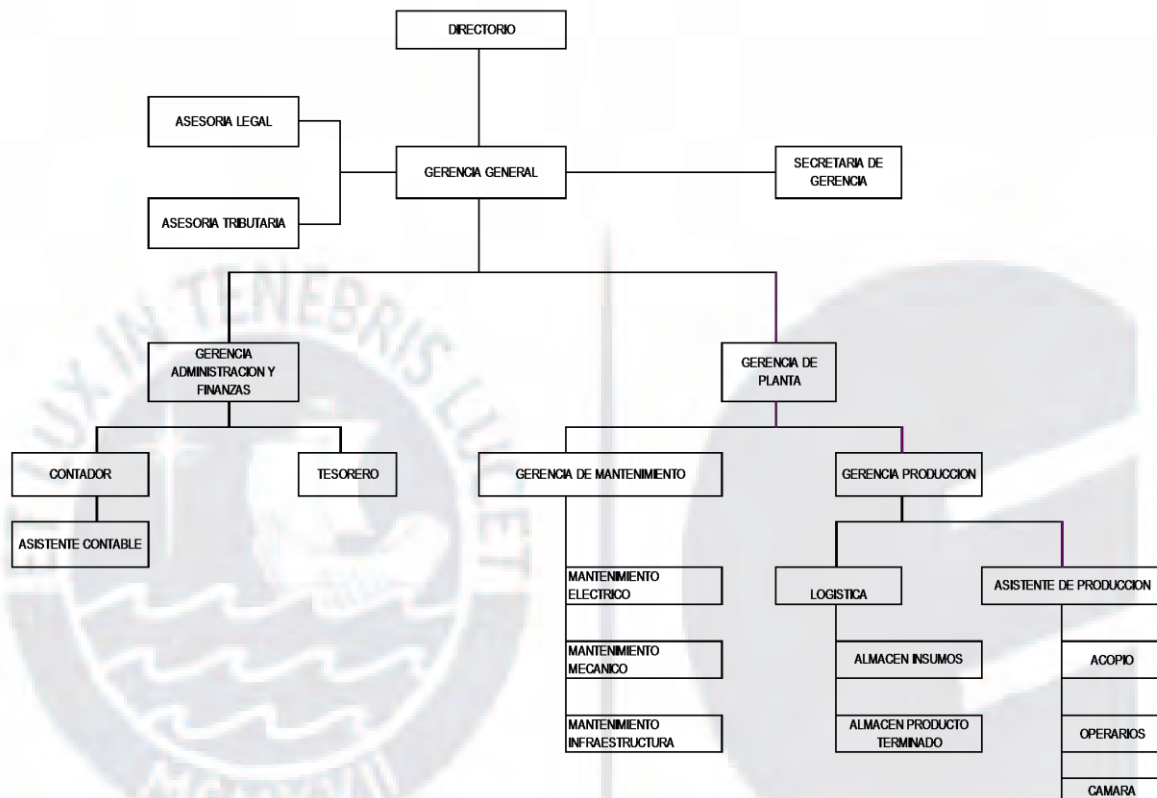


Figura 13. Estructura actual de Jayanca Fruits

#### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

La calidad del producto está directamente relacionada con el adecuado manejo post cosecha (transporte, empaque y cadena de frío) el cual permite estandarizar la calidad para su posterior exportación, asegurando de esta forma a los productores un producto con aceptación en el país destino, lo cual se convierte en la carta de presentación del proceso de empackado en Jayanca Fruits SAC.

Por las características de los suelos y clima de la zona, (aptos para cultivos exigentes), sumado al crecimiento de la demanda de productos de agroexportación no tradicionales (cuya

rentabilidad es superior comparada a los cultivos tradicionales) se ha generado, una notable expansión de las áreas cultivos de mango, palta y uva en la zona principalmente en los distritos de Pacora Jayanca, Motupe, y Olmos ubicados en el norte del departamento de Lambayeque, por tanto, la ubicación de la planta Jayanca Fruits SAC es estratégica, pues ofrece una significativa ventaja a los productores, acopiadores y exportadores cuyos cultivos se encuentran próximos a la planta y esta a su vez al encontrarse cercana al puerto de Paita, permite reducir costos en el transporte y reduce el riesgo de deterioro de la fruta por exposición prolongada a factores ambientales.

Los clientes de servicios de empackado que han utilizado los servicios de la empresa empacadora Jayanca Fruits han sido quienes han difundido los beneficios y se han convertido en los agentes promocionales de la calidad y seriedad con la que se atiende a cada cliente, esto ha permitido conformar una red de contactos que permite expandir la cartera de clientes sin la necesidad de invertir en promociones o campañas de marketing.

Se concluye que como fortalezas se tiene la ubicación estratégica de la planta empacadora y la red de contactos que permiten expandir la cartera de clientes

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Jayanca Fruits SAC a diferencia de otras empacadoras, opera los doce meses del año empleando un mes para su mantenimiento en el periodo Agosto-Setiembre. Cuenta con una infraestructura adecuada acorde con una capacidad instalada que le permite empacar 240 toneladas de frutas al día. Dentro de los procesos, se observa una deficiencia en la trazabilidad debido a la carencia de tecnología necesaria para esta labor como son las lectoras de barras para la identificación de sus lotes, lo que podría representar una limitación para acceder a mercados más exigentes en un futuro.

El servicio ofrecido a PROSERLA SAC representa: mango 100% , paltas 2% ,uvas 25 % del total de volumen empacado, por tanto de acuerdo a la capacidad instalada la planta

está en capacidad de recibir un total de 80% de productos provenientes de terceros. Además de brindar el servicio de empaçado la empresa complementa el servicio con la intermediación comercial internacional conectando a los clientes con los principales importadores de éstos productos frescos, almacenamiento, reetiquetado, reempaçado y asesoría en procesos de exportación y manejo de fruta; estas actividades aún sin incorporarse formalmente al servicio que contratan los productores, son altamente valorados por los clientes y en muchos casos se convierten en factores decisorios para optar por la oferta de Jayanca Fruits SAC.

Los servicios de mantenimiento, transporte, muestreo y análisis de la fruta (laboratorio), certificación se desarrollan a través de contratos de tercerización. Los materiales para el empaçado de la fruta son negociados desde ECOSAC AGRICOLA SAC reduciendo costos a través de compras corporativas lo que significa un ahorro importante para la empresa. Existe un riguroso control de calidad desde la etapa de acopio, proceso y despacho de la fruta.

Se tiene como fortalezas la capacidad de producción, el riguroso control de calidad en producción y embarques, la disponibilidad de servicio durante todo el año, las economías de escala; y como debilidades, la deficiente gestión en el área de logística y compras, la tercerización de servicios de análisis de calidad

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Actualmente la estructura de la deuda financiera de Jayanca Fruits SAC está compuesta por: (a) leasing otorgado por el banco Interbank complementado con el banco Scotiabank por un monto de cinco millones de dólares a una tasa de 7.5% anual deuda que se iniciará a pagar a partir de Octubre del presente año, lo que frente a la tendencia alcista del dólar no tendría ningún impacto ya que los ingresos percibidos de la empresa son en la misma moneda, (b) línea Capital de Trabajo con el Banco Continental por un monto de trescientos mil dólares a un plazo de 120 días, la cual viene siendo empleada para este fin. Éstas

inmejorables condiciones financieras para las líneas de crédito se han logrado gracias al respaldo del Grupo Costa del Sol, el gasto financiero representa el 5% del total de ingresos por ventas al igual que el gasto administrativo. Este respaldo, sin embargo, no implica dependencia administrativa ni económica alguna, en las decisiones gerenciales, la empresa es autónoma y su operación genera en la actualidad una utilidad neta de 19%, a la cual contribuye principalmente el procesamiento de uva que posee una utilidad de 26% y en menor medida el mango y la palta que tienen 8% y 13% respectivamente. (ver Apéndice A)

La estructura de costos refleja que la subutilización de la capacidad instalada se convierte en un factor que limita la posibilidad de obtener un mayor margen debido a los altos costos fijos que se mantienen en lo referente a mano de obra que representan 56% del total del costo en Uva, 51% en palta y 48% en mango. Otro costo en el que incide la subutilización de capacidad instalada es el de energía que representa 4% en uva 12% en palta y 13% en mango. La posibilidad de incorporar economías de escala al realizar negociaciones en conjunto junto con las empresas del Grupo Costa del Sol, generan una importante reducción de costos en el abastecimiento de insumos los cuales representan actualmente 27% en uva, 26% en palta y 29% en mango ver Apéndice A). Por su naturaleza la empresa se encuentra en el régimen general y está dentro de los medianos y pequeños contribuyentes de la SUNAT.

El respaldo del Grupo Costa del Sol es una fortaleza que le permite acceder a condiciones financieras importantes en las negociaciones de líneas de crédito.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Jayanca Fruits SAC no cuenta con una estructura organizacional definida lo cual limita el desarrollo de las áreas existentes y al no contar con un área de recursos humanos que asuma el rol de gestión del talento, motivación del personal y fidelización de los colaboradores, provoca una alta rotación de personal obrero que conduce a la aplicación de



un mayor presupuesto para la capacitación del nuevo personal. Los beneficios que posee el personal no se comunican, es el caso de la formalidad que ofrece la empresa en la contratación otorgando beneficios de acuerdo a ley, ventaja que no es apreciada por el personal operario quienes persiguen beneficios inmediatos como mayor pago por el jornal y no valoran el estar sujetos al Régimen General en lugar del Régimen Agrario, el cual incluye menos beneficios.

La empresa Jayanca Fruits SAC con la experiencia y el liderazgo del mando medio ha logrado que la convivencia durante la operación de la planta sea caracterizada por un buen clima laboral entre los colaboradores. Sin embargo, esto no impide que exista déficit y rotación de personal, el cual se acentúa en épocas de mayor demanda por campaña ya que al haber una baja densidad poblacional en la zona se genera una alta competencia en la demanda de ese servicio.

Actualmente la empresa no mide el desempeño ni aplica una política de incentivos que estimulen una mayor productividad. La selección de personal en los puestos claves de la empresa ha sido en función a la formación, desempeño y experiencia en empresas dedicadas al rubro de agroexportación. Por otro lado cabe resaltar que la mayor población de personal operario es femenina, y la empresa no ha logrado su fidelización por medio de mejora o flexibilidad de sus condiciones laborales

La fortaleza en recursos humanos es el buen clima laboral y como debilidades tenemos la deficiente gestión del recurso humano y una deficiente estrategia de fidelización del personal.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Las tecnologías de información son el eje fundamental en el comercio internacional, siendo Jayanca Fruits SAC proveedora de servicios de empaque para la exportación no escapa de esta necesidad, sin embargo por su ubicación geográfica tiene un acceso limitado a

las redes de comunicación debido al uso de sistemas convencionales de internet y telefonía, no permitiendo en muchos casos la transferencia oportuna de información tan necesaria en este tipo de operaciones, generando deficiencias en la operatividad comercial de la empresa y el malestar en los clientes y entidades involucradas en la operatividad del comercio exterior (SENASA y Aduanas). Adicionalmente la empresa no cuenta con un software de gestión empresarial (ERP) cuya implementación le permitiría una mayor eficiencia y competitividad en el control de todos sus procesos, esto contribuirá a la rastreabilidad en cada etapa de la producción, logrando complementar el servicio con información disponible para los clientes e incluso para los consumidores finales.

Las debilidades que tiene la empresa son la dificultad de acceso a la red de comunicación y el incipiente sistema de integración de información.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Jayanca Fruits SAC opera dentro de una nave de diseños modulares que permiten la adaptabilidad e impermeabilidad de frío y calor en sus procesos continuos, construida con fierro fundido que constituye uno de los más modernos sistemas de construcción antisísmica y con paredes de paneles para aislamiento de frío. La maquinaria está compuesta por dos líneas de procesos (packing), empaque de uva, mango y palta; equipos de última generación dotados de sistemas de automatización integrados que permiten un flujo continuo en el desarrollo de sus operaciones. Contamos con un equipo con alta tecnología para calibración de fruta, para el almacenamiento de la fruta cuentan con un sistema de amoniaco en las cámaras y túneles y para el proceso de enfriamiento de recepción y selección de la fruta en sigliclol (agua con alcohol) según investigaciones es el mejor producto que se puede usar para ese tipo de procesos, ya que se tiene contacto directo con el operario.

Se ha implementado en el área de almacenamiento de la fruta, túneles de enfriamiento tipo californiano en los cuales se logra reducir la temperatura de la fruta durante

un período de 8 a 10 horas con la implementación de equipos electrónicos de alta tecnología, arrancadores de estado sólido, variadores de frecuencia, sensores NTC por túneles, etc.

Jayanca Fruits posee como fortaleza la tecnología de última generación en el packing y el diseño moderno de sus instalaciones

#### 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 12  
Matriz EFI de Jayanca Fruits SAC

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor*	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1.- Ubicación estratégica y campos propios	0.05	4	0.20
2.- Respaldo del Grupo Costa del Sol	0.06	4	0.24
3.- Economías de escala	0.06	3	0.18
4.- Buen clima laboral	0.04	3	0.12
5.- Capacidad de producción	0.08	4	0.32
6.- Riguroso control de calidad en producción y embarques	0.10	3	0.30
7.- Líderes empáticos con experiencia en puestos claves	0.04	3	0.12
8.- Contactos que permiten expandir la cartera de clientes a nivel regional y nacional	0.06	4	0.24
9.- Modernas instalaciones y maquinaria de planta industrial	0.06	4	0.24
10.- Disponibilidad de servicio durante todo el año	0.04	3	0.12
	0.59		2.08
<b>Debilidades</b>			
1.- Deficiente gestión en áreas clave de RRHH, logística, compras y seguridad (Factor Clave de Éxito 11)	0.06	1	0.06
2.- Incipiente sistema de integración de información (Factor Clave de Éxito 8)	0.10	1	0.10
3.- Deficiente estrategia de fidelización de personal	0.05	2	0.10
4.- Dificultad de acceso a la red de comunicación (Factor Clave de Éxito 8)	0.08	1	0.08
5.- Inadecuada estructura organizacional	0.06	1	0.06
6.- Tercerización de análisis de calidad	0.06	2	0.12
	0.41		0.52
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

\*Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor,  
2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

En base al análisis de la MEFI de la empresa Jayanca Fruits SAC, se identificaron 16 factores determinantes de éxito, de los cuales diez son fortalezas y seis son debilidades. El

resultado de esta matriz fue de 2.60 (ver tabla 12), ligeramente por encima del promedio, lo cual nos indica que la empresa Jayanca Fruits SAC utiliza sus fortalezas para minimizar sus debilidades, lo que le permite poseer la expectativa de desarrollo dentro del sector. Este resultado no implica el hecho de dejar de lado las debilidades, por el contrario, se debe proponer estrategias que las minimicen.

### **4.3. Conclusiones**

Del análisis efectuado se han identificado factores importantes con los que cuenta Jayanca Fruits SAC, ubicándola en una posición expectante para poder alcanzar la visión planteada, estos factores denominados fortalezas garantizan la proyección de futuro siendo claves para la satisfacción de las expectativas de los productores, acopiadores y exportadores, quienes con sus volúmenes de producción permitirán que Jayanca Fruits SAC se convierta en la primera planta empacadora de la región.

La consolidación del sector agroexportador trae consigo la necesidad de que Jayanca Fruits SAC se encuentre preparada para brindar las condiciones para atraer a los productores, acopiadores y exportadores, estas condiciones que en la actualidad no están dadas y representan las debilidades de Jayanca Fruits SAC, se basan en un deficiente sistema de información y gestión.

## **Capítulo V: Intereses y Objetivos de Largo Plazo de la Planta Empacadora Jayanca**

### **Fruits SAC**

#### **5.1. Intereses de Jayanca Fruits SAC**

Para los productores de mango, palta y uvas uno de los intereses prioritarios es incrementar sus áreas de cultivo y la producción total de sus frutos, con ello la producción en la región Lambayeque también se incrementaría. Los acopiadores quienes disponen de capital financiero, son quienes compran la fruta a los productores de la zona, ellos se interesan en trabajar con productores de zonas cercanas, que manejen volumen y los mismos estándares de calidad en la fruta. Los exportadores quienes en algunos casos son también productores y cuentan con campos propios pero no cuentan con planta empacadora se ven en la necesidad de tercerizar el servicio de maquila o empaçado de su fruta con fines de exportación. La diversificación se convierte entonces en uno de los intereses de la empresa Jayanca Fruits SAC

Jayanca Fruits SAC es una planta empacadora que se proyecta en un corto tiempo, lograr una mayor participación en el mercado que lo posicione como líder, siendo vital para los productores e incluso para instituciones como el Ministerio de Agricultura que contarán con un servicio de empaçado reconocido a nivel internacional.

El incremento de la rentabilidad de la empresa es otro interés que es vital para los accionistas de la empresa, siendo incluso importante para los colaboradores pues retribuirá en su beneficio.

El brindar un servicio de alta calidad dentro de sus instalaciones, con el objetivo de dar a los clientes la mejor opción en el mercado que les permita acceder a nuevos mercados es vital para los productores, acopiadores y exportadores, la demanda mundial es cada vez más exigente respecto a las condiciones de procesamiento y se debe garantizar la rastreabilidad de cada producto que haya sido enviado al mercado.

La tendencia mundial se orienta al consumo de alimentos con un proceso que haya respetado las normas laborales y contratos comerciales, por ello le interesa a Jayanca Fruits SAC, brindar a sus colaboradores y clientes, condiciones adecuadas y la satisfacción por el servicio ofrecido, siendo de estas forma responsables socialmente con ellos.

### **5.2 Potencial de la Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC**

La planta empacadora Jayanca Fruits SAC en su primer año de operaciones ha logrado procesar un promedio ochocientos cincuenta contenedores en sus campañas de uva, mango y paltas debido a capacidad de negociación que tiene la organización por el respaldo y know how que posee como parte del Grupo Costa del Sol.

Está ubicada estratégicamente en la carretera a Jayanca, donde otros competidores desarrollan sus operaciones debido a que en esta zona se concentra la mayor parte de productores de frutales que aprovechan la variedad de microclimas y características de los suelos generándole ventajas en volumen de producción, costos de distribución y despacho ante otras plantas .

Actualmente, a pesar de no contar con la Certificación Basc, Jayanca Fruits SAC ejecuta un estricto control de calidad en sus procesos desde la recepción de la materia prima hasta el despacho de los productos, lo que le permitirá acceder a certificaciones internacionales y expandir su mercado.

La moderna maquinaria con la cuenta la planta le permite optimizar tiempos en procesos y reducción de mano de obra en campañas de palta y mango ya que cuentan con una maquina calibradora que facilita la selección de la fruta, mientras que en campaña de uva la selección se hace de manera manual.

Por ser una empresa que recién tiene un año operando aún no se ha implementado un sistema de información que le permita hacer trazabilidad en todos sus procesos.

### **5.3 Principios Cardinales de la Organización**

- **Influencia de terceras partes.** El Estado y las instituciones públicas y privadas cumplen un papel fundamental para el desarrollo económico del sector agroexportador ya que ellos son los encargados en promocionar la oferta exportable agroexportadora del País, a nivel mundial el sector está influenciado por el mercado Asiático, Norteamericano, Europeo y Latinoamericano, cualquier inestabilidad o regulación política, económica, social o legislativa que se presenten en estos países pueden afectar la demanda de frutas frescas de la zona y por ende el volumen de servicio de empacado. Las principales planta empacadoras de frutas frescas a nivel mundial están en México y Chile y a nivel local, las principales empacadoras se encuentran en Piura y Lambayeque.

- **Lazos pasados y presentes.** En el ámbito mundial, las relaciones bilaterales y los TLC contribuyeron a que países como Chile y México vayan a la vanguardia del sector agroexportador debido a las políticas macroeconómicas liberales que en el pasado fundamentaron su crecimiento. Desde la década del 90, se generaron las bases para que el Perú haya firmado en estos últimos años TLC con los principales países destino, incrementado los volúmenes de exportación de frutas frescas lo que beneficia a Jayanca Fruits SAC ya que los productores, acopiadores y exportadores han incrementado sus volúmenes para proceso de fruta. A pesar de que Chile es un rival histórico, hemos logrado contar con profesionales Chilenos para el funcionamiento de la planta empacadora para la primera Campaña de Uva y gracias a los conocimientos y experiencia con que ellos cuentan se logró hacer una buena campaña de Uva. A nivel local, las relaciones comerciales que Jayanca Fruits SAC tiene con productores, acopiadores, exportadores, proveedores se vienen fortaleciendo por el buen servicio que se brinda dentro de las instalaciones de la planta.

- **Contrabalance de los intereses.** A diferencia de otras plantas empacadoras Jayanca Fruits cuenta con campos propios teniendo a PROSERLA SAC como accionista mayoritaria, lo que le permite asegurar la base de su Programa Comercial que cubre el 100%



de la capacidad de producción de mango, 2% en empaquetado de palta y 15% en empaquetado de uva. La diferencia para cubrir la capacidad de producción la captan de productores, acopiadores y exportadores de la zona quienes buscan el servicio de empaquetado en función de la cercanía de las plantas, diversificación de servicio y valor agregado ofrecido.

El no contar con certificaciones como Tesco, Wal-Mart y BRC nos limita atender a clientes potenciales que trabajan con estos supermercados en el exterior. Asimismo, la empresa por ser una organización nueva no se ha concentrado en definir sus lineamientos de buen gobierno corporativo.

- **Conservación de los enemigos.** Los principales competidores de Jayanca Fruits SAC además de brindar servicios de empaquetados para frescos han diversificado sus líneas: conservas, congelados, IQF y han obtenido certificaciones internacionales ampliando la cobertura de clientes. Asimismo, algunas de estas poseen tecnologías de punta en comunicaciones, sistemas y seguridad industrial. Esto se convierte para Jayanca Fruits SAC en un desafío a corto plazo para convertirse en una empresa competitiva.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)**

D'Alessio(2011) indicó que los intereses organizacionales son fines que la empresa espera alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete. Asimismo menciona que una forma de expresarlos es la visión pero pueden ser expresados explícitamente tal como se muestra en la tabla 13.

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

Los Objetivos de Largo Plazo parten de la visión y misión y se derivan cuantitativamente de los intereses de la organización, deben considerar un horizonte de tiempo, deben ser medibles, realistas, desafiantes, alcanzables y jerarquizados. (D'Alessio, 2011)

La visión planteada de Jayanca Fruits SAC es: “Al 2025 ser reconocida en el norte del

Perú como la planta empacadora de frutas con una oferta de servicio diversificada de productos frescos y congelados con los más altos estándares de calidad, seguridad e inocuidad durante su procesamiento y bajo condiciones laborales que la convierten en el mejor lugar para trabajar, lo cual garantiza a sus clientes la aceptación y preferencia de sus productos en el mercado internacional, generando el máximo valor para sus colaboradores y accionistas”, es en este marco que se han establecido cinco objetivos de largo plazo los cuales se encuentran alineados con los intereses organizacionales detallados en la tabla 13 y que son los necesarios y suficientes para lograr la visión

Tabla 13

*Matriz de Intereses Organizacionales de Jayanca Fruits SAC*

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Diversificación del servicio	* Productores, acopiadores, exportadores	** Competidores	* MINAG - SENASA
Alta Calidad	* Consumidores * Productores, acopiadores, exportadores	* Proveedores ** Competidores	* MINAG - SENASA
Responsabilidad social	* Productores, acopiadores, exportadores * Accionistas * Colaboradores	* Comunidad	* Competidores
Buen Gobierno Corporativo	* Grupo Costa del Sol	* Clientes internos - externos	
Aumento de la participación de mercado	* MINAG * Proveedores * Accionistas ** Competidores		* Productores, acopiadores, exportadores
Aumento de la Rentabilidad	* Accionistas	* Productores, acopiadores, exportadores	** Competidores

*Nota:* \* interés común, \*\* interés opuesto

*Nota.* Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Objetivo de largo plazo 1: Al 2025 la empresa Jayanca Fruits logrará incrementar su utilidad neta de 19% al 30%

Objetivo de largo plazo 2: Al 2025 Jayanca Fruits logrará incrementar su participación de mercado a un mínimo de 65% en sus tres servicios, actualmente posee 46.9% en empaclado de uva, 39.4% en empaclado de palta y 17.36% en empaclado de mango y 0% en congelado de mango

Objetivo de largo plazo 3: Al 2025 Jayanca Fruits logra que la producción procesada de sus clientes pueda acceder al 100% de países con los que Perú posee acuerdo comercial, actualmente el producto que procesa sólo accede a 15 de 22 países.

Objetivo de largo plazo 4: Al 2025 Jayanca Fruits logra incrementar el índice actual de productividad de mano de obra a 4.13, actualmente la productividad posee un índice de 2.04

Objetivo de largo plazo 5: Al 2025 Jayanca Fruits logra incrementar su índice de satisfacción de sus clientes mínimo de 82% a 97%

La alineación de cada OLP con los intereses organizacionales se detalla en la tabla 14, donde se puede observar que el establecimiento de cada OLP ha tenido como referencia el análisis de intereses.

Tabla 14  
*Intereses Organizacionales y OLP*

Interés Organizacional	N° OLP	Descripción
Aumento de la Rentabilidad	OLP 1	Al 2025 la empresa Jayanca Fruits logrará incrementar su utilidad neta de 19% al 30%
Diversificación del servicio y Aumento de la participación de mercado	OLP 2	Al 2025 Jayanca Fruits logrará incrementar su participación de mercado de 46.9% en empaclado de uva, 39.4% en empaclado de palta y 17.36% en empaclado y congelado de mango, a un mínimo de 65%
Alta Calidad	OLP 3	Al 2025 Jayanca Fruits logra que la producción procesada de sus clientes pueda acceder al 100% de países con los que Perú posee acuerdo comercial, actualmente el producto que procesa sólo accede a 15 de 22 países.
Responsabilidad social y Buen Gobierno Corporativo	OLP 4	Al 2025 Jayanca Fruits logra incrementar el índice de productividad de mano de obra a 4.13, actualmente la productividad posee un índice de 2.04
	OLP 5	Al 2025 Jayanca Fruits logra incrementar el índice de satisfacción de sus clientes mínimo de 82% a 97%

El aumento de la rentabilidad se ha plasmado en el objetivo de incrementar su utilidad neta de la empresa a 30% (ver Apéndice B) ya que alcanza actualmente un 19%. Asimismo los intereses referidos a la diversificación del servicio y el aumento de la participación de mercado derivan en el objetivo de incremento de la participación de mercado en servicios de empacado de uva, palta y mango que actualmente lo posiciona en el segundo lugar con 33.5%, 39.4% y 17.36% (ver Apéndice C) respectivamente. El tercer OLP planteado es la expresión cuantitativa del interés de la organización en la alta calidad, la cual le debe permitir con su oferta de servicio superar la cobertura actual de quince países destino de exportación desde Perú. El interés de la Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo, se derivan en dos OLP orientados a lograr convertir a Jayanca Fruits en una empresa con una mejora en la productividad de mano de obra que actualmente es de 2.04, como resultado de la fidelización de su recurso humano y un clima laboral óptimo, y por otro lado, en superar el índice actual de satisfacción de clientes del 82% según la encuesta aplicada al 100% de productores de la campaña diciembre-marzo (ver Apéndice D).

## **5.6 Conclusiones**

Jayanca Fruits posee intereses organizacionales claros que la orientan al éxito en el sector, asume un rol de responsabilidad social y buen gobierno corporativo, promueve el cuidado del negocio con propuestas de diversificación, incremento de la participación de mercado y mejora de la rentabilidad, y finalmente prioriza en sus procesos la alta calidad.

Los objetivos de largo plazo se encuentran alineados a los intereses organizacionales de Jayanca Fruits SAC; el potencial organizacional y los puntos cardinales de la organización le permiten aprovechar las condiciones del sector en franco crecimiento, y para esto se ha planteado cinco Objetivos de Largo Plazo que confluyen al logro de la visión.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se desarrollan las matrices para establecer las estrategias a implementarse en la Planta empacadora Jayanca Fruits SAC a fin de lograr su desarrollo.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

D'Alessio (2011) indicó que para construir la Matriz FODA se copian las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Con estas se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA), generando principalmente las estrategias externas y las internas. Las Estrategias FO, usan las fortalezas internas para poder sacar ventaja de las oportunidades externas, las estrategias FA, usan las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas, las estrategias DO, mejora debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas y las estrategias DA, considera acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades evitando las amenazas del entorno.

Del análisis FODA, se aprecia que Jayanca Fruits SAC cuenta con fortalezas, en lo referente a producción y tecnología; por otra parte en lo referente a debilidades, el factor organizacional y de gestión en diversas áreas junto con una red de comunicación deficiente, son elementos clave que deben mejorarse. A nivel externo la empresa Jayanca Fruits SAC está atenta a las oportunidades que brinda el país por el desarrollo del sector agroexportador impulsado por las políticas comerciales a nivel gubernamental y las tendencias mundiales, y con el mismo énfasis observa las amenazas que provocan un riesgo en su cadena productiva ya sea en el abastecimiento por factores económicos o ambientales, como en la distribución por factores sanitarios; y en el mismo sector toma con cautela las condiciones favorables para nuevos competidores. En la Tabla 15, se muestra la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para Jayanca Fruits; en la cual se han formulado 15 estrategias.

Tabla 15  
Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>
1.- Ubicación estratégica y campos propios		1.- Deficiente gestión en áreas clave de RRHH, logística, compras y seguridad
2.- Respaldo del Grupo Costa del Sol		2.- Incipiente sistema de integración de información
3.- Economías de escala		3.- Deficiente estrategia de fidelización de personal
4.- Buen clima laboral		4.- Dificultad de acceso a la red de comunicación
5.- Capacidad de producción		5.- Inadecuada estructura organizacional
6.- Riguroso control de calidad en producción y embarques		6.- Tercerización de análisis de calidad
7.- Líderes empáticos con experiencia en puestos claves		
8.- Contactos que permiten expandir la cartera de clientes a nivel regional y nacional		
9.- Modernas instalaciones y maquinaria de planta industrial		
10.- Disponibilidad de servicio durante todo el año		
<b>Oportunidades</b>	<b>FO Explote</b>	<b>DO Busque</b>
1.- Dinamismo de la agroexportación en la economía lambayecana	E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados (F6,F10,O1, O2, O5, O6, O7)	E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo (D1,D2,D5,O4, O5, O6, O7)
2.- Promoción de las exportaciones peruanas por entidades gubernamentales y no gubernamentales	E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta (F1,F5, F10, O1, O4)	E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales (D6, O3, O6, O7)
3.- Acceso a nuevas tecnologías	E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento (F2, F3, F5, F9, F10, O1, O2, O4)	E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales (D1, D2, D4, O3, O4, O1)
4.- Tendencia al Outsourcing	E4.- Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores (F4, F7, F8, O2, O6, O7).	E9.- Mejorar el servicio para los clientes actuales fidelizando el recurso humano (D1, D3, D5, O2, O4)
5.- Tratados de libre comercio	E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio (F2, F3, F9, O3, O5, O6)	
6.- Tendencia internacional al consumo saludable de alimentos como políticas de estado		
7.- Legislación peruana promueve la exportación de productos inocuos		
<b>Amenazas</b>	<b>FA Confronte</b>	<b>DA Evite</b>
1.- Demora en tiempos de tránsito de la fruta por factores naturales o sociales	E10.- Penetrar el mercado actual con la oferta disponible de servicios de packing (F5, F6, F10, A1, A2, A5))	E13.- Mejorar los servicios actuales garantizando el libre acceso a cualquier país demandante (D2,D6,A3,A5)
2.- Inestabilidad de la economía mundial	E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos (F1, F3, F5, F10, A1, A3, A4)	E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen valor para los clientes (D1, D3, A4)
3.- Probabilidad de ocurrencia de Fenómenos naturales, climatológicos y plagas	E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no fidelizados (F1, F6, A3, A5)	E15.- Desarrollar nuevos mercados difundiendo los servicios a potenciales clientes (D2,D4,A2,A4,A5)
4.- Condiciones favorables para la instalación de nuevos competidores		
5.- Aspectos fitosanitarios que restringen el ingreso de productos		

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: un enfoque gerencial", D'Alessio F., 2008. México: Pearson Education.



Tal como se puede observar en la tabla 16, de las quince estrategias definidas en FODA, tres de ellas son de integración, once intensivas y una de diversificación. Según D'Alessio (2012) estas estrategias externas alternativas se denominan externas porque son aquellas que debe desarrollar la organización para alcanzar la visión establecida; y son alternativas porque al existir un abanico de ellas el proceso estratégico permitirá determinar cuales se escogerán.

Tabla 16

*Tabla Comparativa de las Estrategias Específicas definidas en FODA con Estrategias Externas Alternativas*

GRUPO	ESTRATEGIAS EXTERNAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS
INTEGRACION	INTEGRACION VERTICAL HACIA ATRÁS	E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos (F1, F3, F5, F10, A1, A3, A4) E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no fidelizados (F1, F6, A3, A5)
	INTEGRACION VERTICAL HACIA DELANTE	E4.- Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores (F4, F7, F8, O2, O6, O7).
INTENSIVAS	DESARROLLO DE MERCADOS	E15.- Desarrollar nuevos mercados difundiendo los servicios a potenciales clientes (D2,D4,A2,A4,A5) E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados (F6,F10,O1, O2, O5, O6, O7) E13.- Mejorar los servicios actuales garantizando el libre acceso a cualquier país demandante (D2,D6,A3,A5) E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento (F2, F3, F5, F9, F10, O1, O2, O4) E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales (D6, O3, O6, O7)
		E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales (D1, D2, D4, O3, O4, O1) E9.- Mejorar el servicio para los clientes actuales fidelizando el recurso humano (D1, D3, D5, O2, O4)
		E10.- Penetrar el mercado actual con la oferta disponible de servicios de packing (F5, F6, F10, A1, A2, A5)) E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen valor para los clientes (D1, D3, A4)
		E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta (F1,F5, F10, O1, O4) E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo (D1,D2,D5,O4, O5, O6, O7)
DIVERSIFICACION	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio (F2, F3, F9, O3, O5, O6)

## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Posee dos ejes que combinan factores relativos a la industria y dos ejes que combinan factores relativos a la organización: (a) fortaleza financiera, (b) fortaleza del sector, (c) ventaja competitiva, y (d) estabilidad del entorno (D'Alessio, 2008). En la tabla 17 se presenta la matriz PEYEA como resultado del análisis de la empresa Jayanca Fruits SAC

Tabla 17

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para Jayanca Fruits SAC*

<b>A. Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>	
1. Cambios tecnológicos	Muchos 0 1 2 3 4 5 6 Pocos
2. Tasa de inflación	Alta 0 1 2 3 4 5 6 Baja
3. Variabilidad de la demanda.	Grande 0 1 2 3 4 5 6 Pequeña
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio 0 1 2 3 4 5 6 Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas 0 1 2 3 4 5 6 Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta 0 1 2 3 4 5 6 Baja
<hr/>	
Promedio - 6 = -2.667	
<b>B. Calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>	
1. Potencial de crecimiento	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto
3. Estabilidad financiera	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple 0 1 2 3 4 5 6 Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente 0 1 2 3 4 5 6 Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Facil 0 1 2 3 4 5 6 Dificil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto
<hr/>	
Promedio = 4.556	
<b>C. Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>	
1. Participación en el mercado	Pequeña 0 1 2 3 4 5 6 Grande
2. Calidad del producto	Inferior 0 1 2 3 4 5 6 Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado 0 1 2 3 4 5 6 Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable 0 1 2 3 4 5 6 Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto
8. Integración vertical	Baja 0 1 2 3 4 5 6 Alta
<hr/>	
Promedio - 6 = -1.375	
<b>D. Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)</b>	
1. Retorno de la inversión	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto
2. Liquidez	Desbalanceada 0 1 2 3 4 5 6 Sólida
3. Capital requerido frente a capital disponible	Alto 0 1 2 3 4 5 6 Bajo
4. Flujo de caja	Bajo 0 1 2 3 4 5 6 Alto
5. Facilidad de salida del mercado	Dificil 0 1 2 3 4 5 6 Fácil
6. Riesgo involucrado en el negocio	Alto 0 1 2 3 4 5 6 Bajo
7. Economías de escala y de experiencias	Bajas 0 1 2 3 4 5 6 Altas
<hr/>	
Promedio = 3.714	

La figura 14 muestra el polígono resultante que refleja la excelente fortaleza del sector que presenta un crecimiento notorio en los últimos años, una buena fortaleza financiera con el respaldo del Grupo Costa del Sol, un entorno con una inestabilidad poco relevante, una muy buena ventaja competitiva que se fortalece en los factores relacionados a la calidad y aspectos tecnológicos que la diferencian. El vector resultante se ubica en el cuadrante que lo determina con una postura agresiva, donde se requiere implementar estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de producto y mercado; y estrategias de diversificación horizontal.

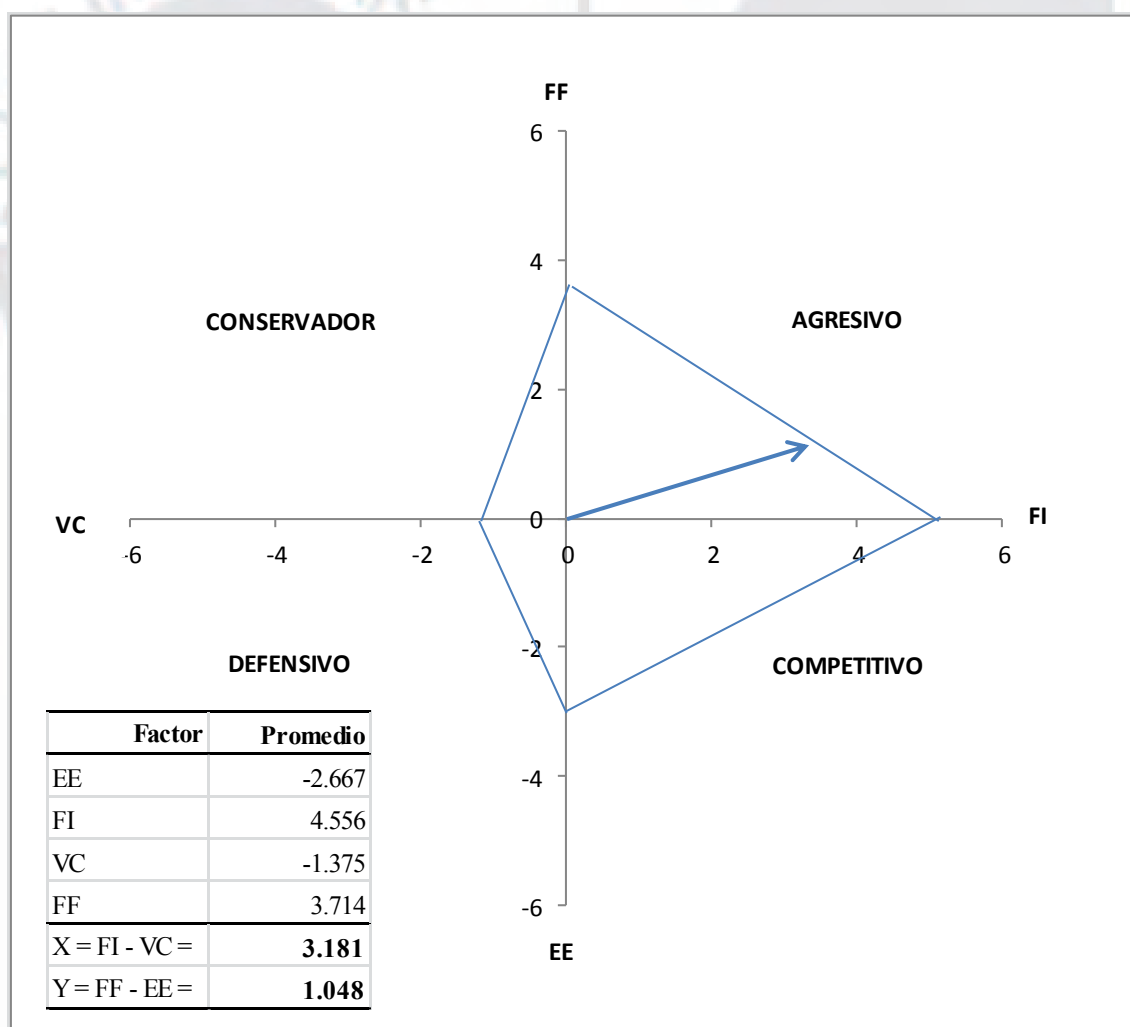


Figura 14. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)  
Tomado de "El proceso estratégico: un enfoque gerencial", D'Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

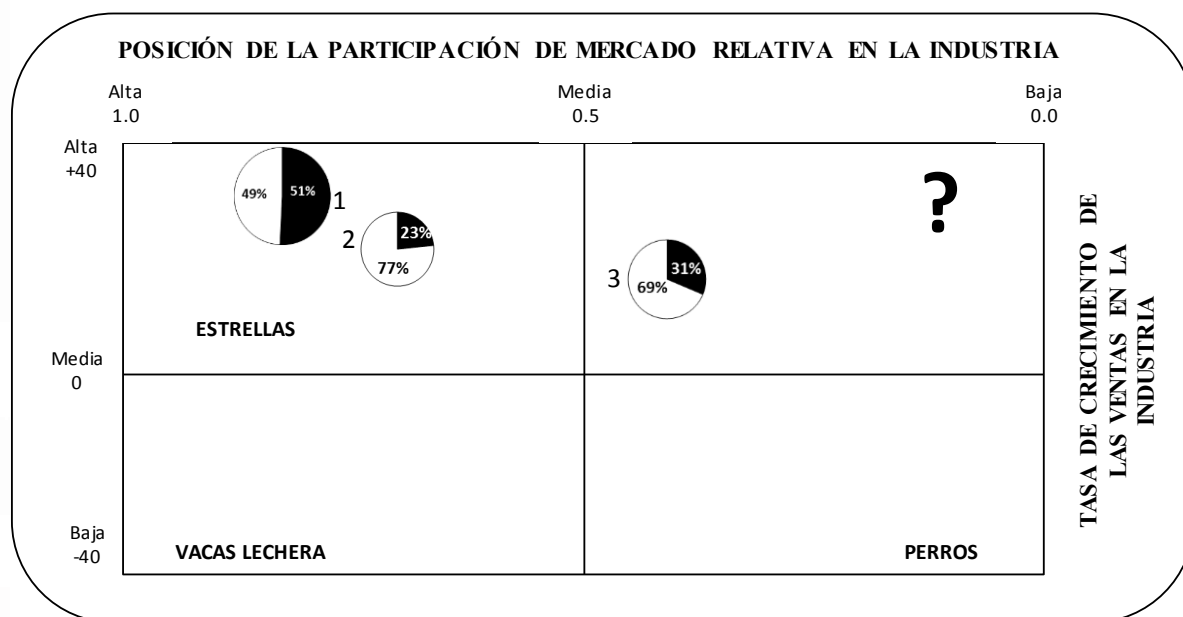
En base a la información estadística obtenida de SENASA se estimó la participación de mercado (ver apéndice A), calculada en función del total de productos exportados por las plantas empacadoras que brindan servicio en el distrito de Jayanca, se realizó un análisis cualitativo de cada uno de los tres productos que ofrece Jayanca Fruits SAC. Con el análisis de esta información se determinó la posición de cada uno de los productos en los cuadrantes de la matriz del Boston Consulting Group (MBCG). La figura 15 muestra la MBCG considerando los tres productos sobre los cuales se brinda servicios de empaque en la planta: Uva, Palta y mango, para cada uno de ellos se calculó la participación de mercado relativa obteniéndose 78.75%, 78.17% y 47.05% respectivamente. De igual forma las tasas de crecimiento del período 2014 vs 2013 fueron para la uva, 35.6%; para la palta, 31.90% y para el mango 19.15%, en cada uno de los productos el competidor líder fue distinto siendo para la uva y palta Gandules y para el mango Tropical FARM quienes lideraron la maquila de la producción de los productores de la zona.

Los servicios de empaque de uva y palta se encuentran en el cuadrante llamado de Estrellas, dada su alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la industria, lo que representa para Jayanca Fruits las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad (D'Alessio, 2012). Las estrategias propuestas para estos servicios son:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto y mercado
- Integración vertical hacia atrás

El servicio de empaque de mango se encuentra en el cuadrante llamado Signo de Interrogación, dada la baja participación relativa del mercado y el competir en una industria de alto crecimiento, para lo cual se propone para Jayanca Fruits estrategias intensivas como:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto y de mercado



DIVISIÓN	INGRESOS EN MILLONES DE US\$	% INGRESOS	UTILIDADES BRUTAS %	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	% DE LA TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA
1.- Uva	2.53	56.26%	50.76%	78.75%	35.60%
2.- Palta	1.21	26.95%	23.37%	78.17%	31.90%
3.- Mango	0.75	16.78%	31.28%	47.05%	19.15%
<b>Total</b>	<b>4.50</b>	<b>100.00%</b>			

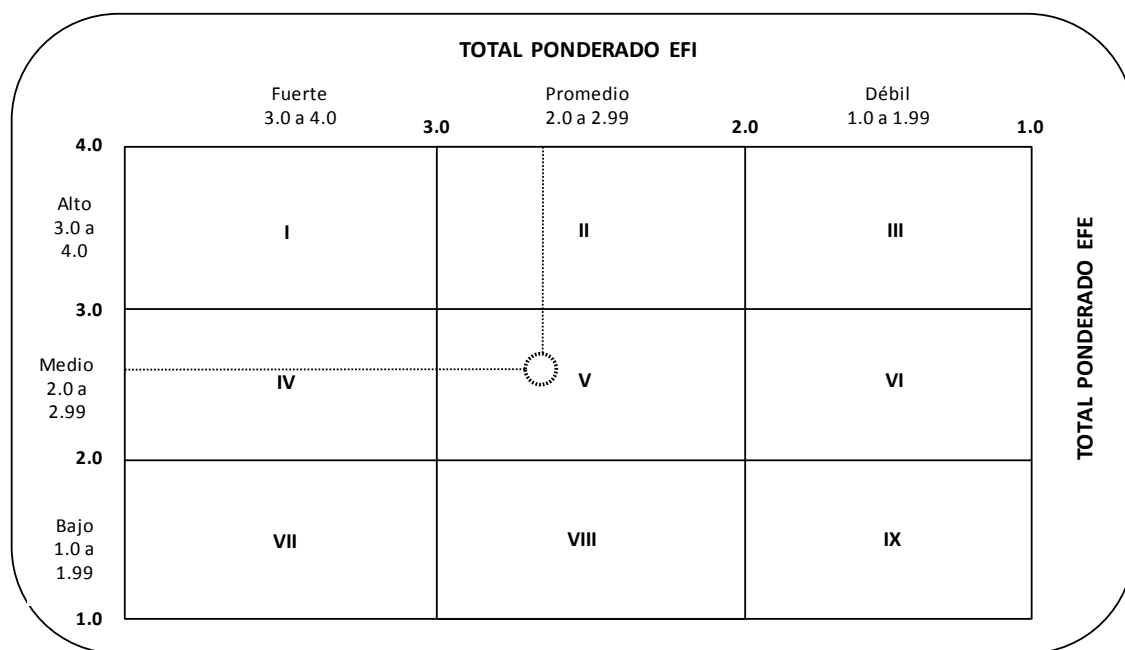
*Figura 15.* Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque gerencial”, D’Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (IE)

La matriz IE es una matriz de portafolio porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene (D’Alessio, 2008). Para Jayanca Fruits SAC de acuerdo a la evaluación de las dos dimensiones que provienen de los puntajes obtenidos en las Matrices EFE y EFI, los valores encontrados son de 2.58 de la matriz EFE y 2.60 de la matriz EFI, el punto de intersección se sitúa en el cuadrante V, de la matriz IE, como muestran la figura 16. De acuerdo con el resultado que se muestra en esta matriz, se puede determinar que la posición estratégica interna de Jayanca Fruits SAC es promedio, lo cual indica su capacidad para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades. Asimismo en lo que se refiere a la posición estratégica externa, su capacidad para capitalizar oportunidades y evitar amenazas también es

promedio, por lo que se puede considerar que la estrategia necesita es desarrollarse selectivamente para mejorar. Las estrategias de crecimiento para Jayanca Fruits SAC debe establecerse bajo la prescripción de retener y mantener, y son: estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de producto y mercado.



*Figura 16.* Matriz interna - externa (MIE)

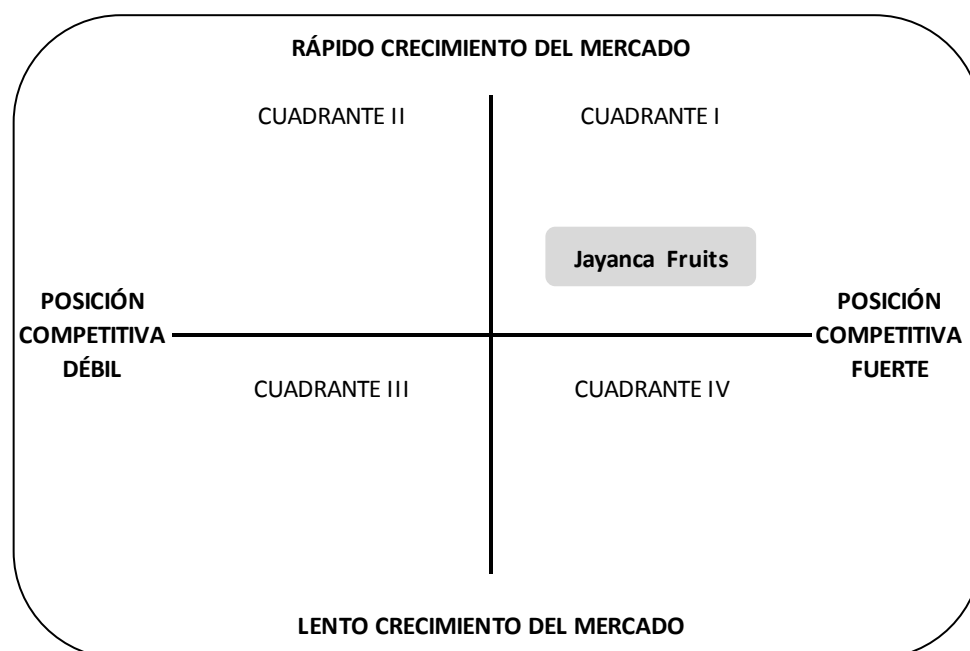
Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque gerencial”, D’Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Esta matriz es conocida como de la gran estrategia y según D’Alessio (2008) nos permite identificar el contexto en el que se encuentra Jayanca Fruits SAC en términos de crecimiento de mercado, rápido o lento, y la posición competitiva, fuerte o débil. Para esta evaluación, se consideran los servicios de empaquetado que brinda la empresa para los productos de uva, mango y palta. La velocidad de crecimiento del mercado es rápida, porque mantiene una ubicación geográfica preferencial por la cercanía al puerto de Paita desde donde se efectúan las operaciones de exportación. En la figura 17, se observa que la posición competitiva de Jayanca Fruits es fuerte, debido a que cuenta con los recursos y el respaldo del Grupo Costa del Sol y con las condiciones competitivas.



Las estrategias propuestas son: Intensivas de penetración de mercado y desarrollo de producto y mercado, y la diversificación horizontal



*Figura 17. Matriz de la Gran Estrategia (GE)*  
Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque gerencial”, D’Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

### 6.6 Matriz de Decisión

Según D’Alessio (2008), todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, son reunidas en una matriz que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. Para Jayanca Fruits, se retienen las quince estrategias pues se repiten en tres o más oportunidades en la etapa de emparejamiento, según se puede observar en la tabla 18 .

### 6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE) permite indicar objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externo e internos. La matriz CPE requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad. (D’Alessio, 2008)

Tabla 18

*Matriz de Decisión de Estrategias (MD)*

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	FODAPEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
DESARROLLO DE PRODUCTO	E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados (F6,F10,O1, O2, O5, O6, O7)	X	X	X	X	5
PENETRACION EN EL MERCADO	E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta (F1,F5, F10, O1, O4)	X	X	X	X	5
DESARROLLO DE PRODUCTO	E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento (F2, F3, F5, F9, F10, O1, O2, O4)	X	X	X	X	5
INTEGRACION VERTICAL HACIA DELANTE	E4.-Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores (F4, F7, F8, O2, O6, O7).	X		X	X	3
DIVERSIFICACION CONCENTRICA	E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio (F2, F3, F9, O3, O5, O6)	X	X		X	3
PENETRACION EN EL MERCADO	E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo (D1,D2,D5,O4, O5, O6, O7)	X	X	X	X	5
DESARROLLO DE PRODUCTO	E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales (D6, O3, O6, O7)	X	X	X	X	5
DESARROLLO DE PRODUCTO	E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales (D1, D2, D4, O3, O4, O1)	X	X	X	X	5
DESARROLLO DE PRODUCTO	E9.- Mejorar el servicio para los clientes actuales fidelizando el recurso humano (D1, D3, D5, O2, O4)	X	X	X	X	5
PENETRACION EN EL MERCADO	E10.- Penetrar el mercado actual con la oferta disponible de servicios de packing (F5, F6, F10, A1, A2, A5))	X	X	X	X	5
INTEGRACION VERTICAL HACIA ATRÁS	E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos (F1, F3, F5, F10, A1, A3, A4)	X		X	X	3
INTEGRACION VERTICAL HACIA ATRÁS	E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no fidelizados (F1, F6, A3, A5)	X		X	X	3
DESARROLLO DE PRODUCTO	E13.- Mejorar los servicios actuales garantizando el libre acceso a cualquier país demandante (D2,D6,A3,A5)	X	X	X	X	5
PENETRACION EN EL MERCADO	E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen valor para los clientes (D1, D3,	X	X	X	X	5
DESARROLLO DE MERCADOS	E15.- Desarrollar nuevos mercados difundiendo los servicios a potenciales clientes (D2,D4,A2,A4,A5)	X	X	X	X	5

*Nota.* Tomado de “*El proceso estratégico: un enfoque gerencial*”, D’Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

\*El criterio utilizado es retener las estrategias que aparecen 3 o más veces.

Para elaborar esta matriz se consideran los mismo factores clave de éxito de las matrices EFE y EFI con sus respectivos pesos los cuales se distribuyen en la columna izquierda, mientras que en la fila superior se distribuyen las estrategias específicas generadas con las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE y que posteriormente se seleccionaron en la matriz de decisión. Finalmente, se asignan los denominados puntajes de atraktividad para cada estrategia que refleja la medida en que cada factor afecta la elección de cada una de ellas.

En la matriz CPE de Jayanca Fruits SAC que se muestra en la tabla 19, se han retenido 11 estrategias principales, que son los de mayor peso ponderado a nivel de todas las matrices.

Tabla 19

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Críticos de Éxito	Peso	E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados (F6,F10,O1, O2, O5, O6, O7)		E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta (F1,F5, F10, O1, O4)		E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento (F2, F3, F5, F9, F10, O1, O2, O4)		E4.-Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores (F4, F7, F8, O2, O6, O7).		E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio (F2, F3, F9, O3, O5, O6)		E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo (D1,D2,D5,O4, O5, O6, O7)		E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales (D6, O3, O6, O7)		E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales (D1, D2, D4, O3, O4, O1)		E9.- Mejorar el servicio para los clientes actuales fidelizando el recurso humano (D1, D3, D5, O2, O4)		E10.- Penetrar el mercado actual con la oferta disponible de servicios de packing (F5, F6, F10, A1, A2, A5))		E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos (F1, F3, F5, F10, A1, A3, A4)		E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no fidelizados (F1, F6, A3, A5)		E13.- Mejorar los servicios actuales garantizando el libre acceso a cualquier país demandante (D2,D6,A3,A5)		E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen valor para los clientes (D1, D3, A4)		E15.- Desarrollar nuevos mercados difundiendo los servicios a potenciales clientes (D2,D4,A2,A4,A5)		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
<b>Oportunidades</b>																																
1.- Dinamismo de la agroexportación en la economía lambayecana	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	
2.- Promoción de las exportaciones peruanas por entidades gubernamentales y no gubernamentales	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	
3.- Acceso a nuevas tecnologías	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	
4.- Tendencia al Outsourcing	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42	1	0.14	1	0.14	1	0.14	2	0.28	3	0.42	1	0.14	3	0.42	
5.- Tratados de libre comercio	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	
6.- Tendencia internacional al consumo saludable de alimentos como políticas de estado	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	
7.- Legislación peruana promueve la exportación de productos inocuos	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	2.00	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	
<b>Amenazas</b>																																
1.- Demora en tiempos de tránsito de la fruta por factores naturales o sociales	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	
2.- Inestabilidad de la economía mundial	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	
3.- Probabilidad de ocurrencia de Fenómenos naturales, climatológicos y plagas	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	
4.- Condiciones favorables para la instalación de nuevos competidores	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	
5.- Aspectos fitosanitarios que restringen el ingreso de productos	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
<b>Fortalezas</b>																																
1.- Ubicación estratégica y campos propios	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	
2.- Respaldo del Grupo Costa del Sol	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	
3.- Economías de escala	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	
4.- Buen clima laboral	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	
5.- Capacidad de producción	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	
6.- Riguroso control de calidad en producción y embarques	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
7.- Líderes empáticos con experiencia en puestos claves	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	
8.- Contactos que permiten expandir la cartera de clientes a nivel regional y nacional	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	
9.- Moderna tecnología e instalaciones	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	
10.- Disponibilidad de servicio durante todo el año	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	
<b>Debilidades</b>																																
1.- Deficiente gestión en áreas clave de RRHH, logística, compras y seguridad	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	
2.- Incipiente sistema de integración de información	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
3.- Deficiente estrategia de fidelización de personal	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	
4.- Dificultad de acceso a la red de comunicación	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	
5.- Inadecuada estructura organizacional	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	
6.- Tercerización de análisis de calidad	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
<b>TOTAL</b>	<b>2.00</b>	<b>6.34</b>		<b>5.98</b>		<b>5.66</b>		<b>5.05</b>		<b>5.83</b>		<b>7.47</b>		<b>6.12</b>		<b>5.34</b>		<b>3.83</b>		<b>4.69</b>		<b>5.05</b>		<b>5.03</b>		<b>4.70</b>		<b>5.11</b>		<b>4.72</b>		

Valores: (4) Muy atractiva, (3) atractiva, (2) algo atractiva, y (1) sin atractivo.

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: un enfoque gerencial", D'Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

Las estrategias específicas de que obtuvieron los mayores puntajes por encima de cinco, están relacionadas con las estrategias externas alternativas de penetración del mercado y la diversificación concéntrica. Continúan en orden de importancia las estrategias de desarrollo del producto que incluye un nuevo servicio así como la mejora y las estrategias de integración vertical.

En todas las estrategias específicas seleccionadas la orientación es a la optimización de la capacidad de planta, la sistematización del proceso productivo, la incidencia en la mejora que garantiza la calidad del servicio, la trazabilidad de la producción como mejora del servicio, el valor agregado en almacenamiento, la participación de productores de otros departamentos, y la mejora en la productividad de la mano de obra.

### **6.8 Matriz Rumelt**

D'Alessio (2008) indicó que luego de calificar las estrategias retenidas por atractivo es conveniente hacer una evaluación final en la etapa de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, los cuales son: a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; b) consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en éstos ocurran; c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas; y d) factibilidad, la estrategia planteada no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución. La aprobación de cada estrategia sólo se da si cada una de ellas pasa por todas las pruebas, en caso de no ser así se corre el riesgo de afectar durante la implementación el desempeño de una o varias áreas clave de la organización.

Para la empresa Jayanca Fruits SAC, las once estrategias propuestas al pasar por la matriz de prueba de estrategias o Matriz de Rumelt fueron aprobadas al cumplir con todos los criterios de evaluación de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. (Ver tabla 20)

Tabla 20

*Matriz Rumelt (MR)*

ESTRATEGIAS RETENIDAS	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados (F6,F10,O1, O2, O5, O6, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta (F1,F5, F10, O1, O4)	SI	SI	SI	SI	SI
E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento (F2, F3, F5, F9, F10, O1, O2, O4)	SI	SI	SI	SI	SI
E4.- Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores (F4, F7, F8, O2, O6, O7).	SI	SI	SI	SI	SI
E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio (F2, F3, F9, O3, O5, O6)	SI	SI	SI	SI	SI
E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo (D1,D2,D5,O4, O5, O6, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales (D6, O3, O6, O7)	SI	SI	SI	SI	SI
E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales (D1, D2, D4, O3, O4, O1)	SI	SI	SI	SI	SI
E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos (F1, F3, F5, F10, A1, A3, A4)	SI	SI	SI	SI	SI
E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no fidelizados (F1, F6, A3, A5)	SI	SI	SI	SI	SI
E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen valor para los clientes (D1, D3, A4)	SI	SI	SI	SI	SI

*Nota.* Tomado de “*El proceso estratégico: un enfoque gerencial*”, D’Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

### 6.9 Matriz de Ética

Según D’Alessio (2008), la auditoría de la ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenos para los fines utilitarios. Las estrategias planteadas para Jayanca Fruits SAC se encuentran dentro de la ley y las costumbres al respetar los derechos humanos con una posición neutral y en algunos casos promoverlos; también aportan con la justicia al garantizar un trato justo en las compensaciones, la distribución y la administración; y no son perjudiciales a los resultados estratégicos tal como se puede observar en la tabla 21.

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

D’Alessio (2012) indicó que las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las

Tabla 21

## Matriz de Ética (ME)

	E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados (F6,F10,O1, O2, O5, O6)	E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta (F1,F5, F10, O1, O4)	E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento (F2, F3, F5, F9, F10, O1, O2, O4)	E4.-Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores (F4, F7, F8, O2, O6, O7).	E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio (F2, F3, F9, O3, O5, O6)	E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo (D1,D2,D5,O4, O5, O6, O7)	E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales (D6, O3, O6, O7)	E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales (D1, D2, D4, O3, O4, O1)	E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos (F1, F3, F5, F10, A1, A3, A4)	E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no fidelizados (F1, F6, A3, A5)	E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen valor para los clientes (D1, D3, A4)	
<b>DERECHOS</b>												
1. Impacto en el derecho a la vida.	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
2. Impacto en el derecho a la propiedad.	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento.	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
4. Impacto en el derecho a la privacidad.	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
6. Impacto en el derecho a hablar libremente.	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
7. Impacto en el derecho al debido proceso.	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	PROMUEVE	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	NEUTRAL	
<b>JUSTICIA</b>												
1. Impacto en la distribución	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	JUSTO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	JUSTO	JUSTO	JUSTO
2. Equidad en la administración	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	JUSTO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	JUSTO	NEUTRO
3. Normas de compensación	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	JUSTO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	NEUTRO	JUSTO	NEUTRO
<b>UTILITARISMO</b>												
1. Fines y resultados estratégicos	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES
2. Medios estratégicos empleados	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES	EXCELENTES

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque gerencial”, D’Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

que se denominan como secundarias.

De las estrategias formuladas y que fueron observadas, en el tercer grupo de estrategias de contingencia no se tiene ninguna estrategia ya que todas pasaron en la Matrz de Decisión, en el segundo grupo de estrategias de contingencia están las cuatro estrategias que no pasaron el filtro de la Matriz CPE y en el primer grupo no se tiene ninguna estrategia.

### **Estrategias retenidas**

E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados

E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta

E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento

E4.- Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores

E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio

E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo

E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales

E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales

E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos

E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no

fidelizados

E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen

valor para los clientes

### **Segundo grupo de estrategias de contingencia**

E9.- Mejorar el servicio para los clientes actuales fidelizando el recurso humano

E10.- Penetrar el mercado actual con la oferta disponible de servicios de packing

E13.- Mejorar los servicios actuales garantizando el libre acceso a cualquier país

demandante

E15.- Desarrollar nuevos mercados difundiendo los servicios a potenciales clientes



## 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo

En la tabla 22, a través de la matriz de estrategias vs. objetivos de largo plazo preparada para Jayanca Fruits SAC, se observa que todas las estrategias planteadas están orientadas a alcanzar cada uno de los OLP.

Tabla 22  
*Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo*

ESTRATEGIAS RETENIDAS	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados (F6,F10,O1, O2, O5, O6, O7)	X	X	X	X	X
E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta (F1,F5, F10, O1, O4)	X	X	X	X	X
E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento (F2, F3, F5, F9, F10, O1, O2, O4)	X	X	X	X	X
E4.-Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores (F4, F7, F8, O2, O6, O7).	X	X	X		X
E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio (F2, F3, F9, O3, O5, O6)	X	X	X		X
E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo (D1,D2,D5,O4, O5, O6, O7)	X	X	X	X	X
E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales (D6, O3, O6, O7)	X		X	X	X
E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales (D1, D2, D4, O3, O4, O1)	X	X	X	X	X
E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos (F1, F3, F5, F10, A1, A3, A4)	X	X	X		X
E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no fidelizados (F1, F6, A3, A5)	X	X	X		X
E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen valor para los clientes (D1, D3, A4)	X	X	X	X	X

*Nota.* Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque gerencial”, D’Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

Son un total de once estrategias y cinco objetivos de largo plazo propuestos, cuyo propósito es que Jayanca Fruits, en el año 2025, alcance la visión planteada..

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz busca confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los

competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2008).

Tabla 23

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

ESTRATEGIAS RETENIDAS	Competidores				Entrante	Aliado
	Gandules	Pronatur	Tropical Farm	Agro-logística	Cerro Prieto	ECOSAC
E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados (F6,F10,O1, O2, O5, O6, O7)	Estará atento	Estará atento	Alto peligro	Alto peligro	Indiferente	Estará atento
E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta (F1,F5, F10, O1, O4)	Estará atento	Estará atento	Alto peligro	Alto peligro	Estará atento	Estará atento
E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento (F2, F3, F5, F9, F10, O1, O2, O4)	Alto peligro	Alto peligro	Alto peligro	Alto peligro	Indiferente	Estará atento
E4.-Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores (F4, F7, F8, O2, O6, O7).	Estará atento	Estará atento	Estará atento	Estará atento	Estará atento	Indiferente
E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio (F2, F3, F9, O3, O5, O6)	Estará atento	Alto peligro	Alto peligro	Alto peligro	Indiferente	Estará atento
E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo (D1,D2,D5,O4, O5, O6, O7)	Alto peligro	Alto peligro	Alto peligro	Alto peligro	Alto peligro	Indiferente
E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales (D6, O3, O6, O7)	Estará atento	Estará atento	Alto peligro	Alto peligro	Alto peligro	Indiferente
E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales (D1, D2, D4, O3, O4, O1)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos (F1, F3, F5, F10, A1, A3, A4)	Estará atento	Alto peligro	Alto peligro	Alto peligro	Estará atento	Indiferente
E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no fidelizados (F1, F6, A3, A5)	Alto peligro	Alto peligro	Alto peligro	Alto peligro	Indiferente	Indiferente
E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen valor para los clientes (D1, D3, A4)	Estará atento	Estará atento	Estará atento	Estará atento	Estará atento	Estará atento

*Nota.* Tomado de “*El proceso estratégico: un enfoque gerencial*”, D'Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

Tal como se aprecia en la tabla 23, en el caso de Jayanca Fruits SAC, se han tomado como competidores a aquellas empresas que se ubican en el mismo trayecto geográfico y desarrollan similares actividades económicas como son: (a) Gandules, (b)Pronatur, (c) Tropical Farm y (d) Agrologística; como empresa entrante ubicada en otra zona del mismo departamento se ha

considerado a un cliente actual de Jayanca Fruits SAC, Cerro Prieto, por la expectativa de su nueva planta al no definirse aún si procesará únicamente la producción de campos propios o tercerizará los servicios de empaque. Como aliado se está incluyendo en el análisis a ECOSAC que es una de las empresa del Grupo Costa del Sol con sede en Piura, pero que a diferencia de Jayanca Fruits no está especializada en la maquila, la tabla 23 muestra las posibilidades de las empresas competidoras.

### **6.13 Conclusiones**

La elección de estrategias de la empresa Jayanca Fruits ha tomado como insumos la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz del perfil competitivo (MPC), la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de intereses organizacionales (MIO) lo que garantiza la buena calidad del proceso estratégico.

En la etapa del proceso estratégico se generaron quince estrategias como resultado del emparejamiento de los recursos y habilidades internas de la empresa Jayanca Fruits con las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno externo, utilizándose la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, Matriz del Boston Consulting Group, Matriz Interna y Externa; y Matriz de la Gran Estrategia.

En la etapa de salida o decisión, el desarrollo de la matriz de Decisión no generó ninguna estrategia de contingencia. Con los filtros de la matriz de Cuantitativa del Planeamiento Estratégico se establecieron cuatro estrategias de contingencia, pasando por la matriz de Rumelt y la de Ética, cumpliendo los criterios de evaluación.

Para la empresa Jayanca Fruits se establecen finalmente once estrategias retenidas que están alineadas con los cinco objetivos de largo plazo y se ha analizado las posibilidades de los competidores de confrontarlas con lo que se asegura considerar en la etapa de implementación acciones para enfrentar las reacciones que éstos puedan tener .

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida en que la organización logre sus objetivos estratégicos. Para el logro de la implementación estratégica se deben formular los objetivos de corto plazo, mediante los cuales con cada estrategia se alcanza los objetivos de largo plazo, que a su vez son los que contribuyen colectiva y exhaustivamente al logro de la visión. Estos objetivos de corto plazo permiten que la organización consiga un uso eficiente y eficaz de los recursos por parte de la administración, motivando el desarrollo de las estrategias a través de las políticas sobre la base de su estructura organizacional. (D'Alessio, 2008).

### 7.1. Objetivos de corto plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. El establecimiento de objetivos de corto plazo, son una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización. Al igual que los objetivos de largo plazo se caracterizan por ser cuantificables, medibles, alcanzables y desafiantes, realistas y congruentes y medibles en el tiempo y forman una jerarquía que va desde los objetivos globales hasta los más específicos, y poseen una compatibilidad que asegura el desempeño de la organización en el largo y corto plazo. (D'Alessio, 2012).

Para el OLP 1: Al 2025 la empresa Jayanca Fruits logrará incrementar su utilidad neta de 19% al 30%

OCP11: Disminuir el costo variable de mano de obra en 1% anualmente por automatización de procesos de etiquetado desde el segundo semestre del 2016 al 2025 en que se alcanzará un 10%

OCP12: Disminuir el costo variable de material de embalaje por economías de escala

desde el segundo semestre del 2016 en 2%, y posteriormente en 1% anual hasta el 2025 alcanzando un 11%

OCP13: Disminuir el costo variable de energía en 3% anual por optimización de capacidad instalada desde el segundo semestre del 2016 hasta al año 2025 llegando al 30%

OCP14: Reducir el gasto financiero del 5% actual al 3% a partir del año 2020 con la reducción de la línea de crédito por pagar

OCP15: Reducir el gasto administrativo del 5% actual al 3% a partir del año 2017 con el rediseño de procesos de planeamiento y control de la información

Los cinco OCP del OLP 1, se derivan del estado de resultados proyectado al 2025 (Ver Apéndice B)

Para el OLP 2: Al 2025 Jayanca Fruits logrará incrementar su participación de mercado a un mínimo de 65% en cada servicio, actualmente posee 46.9% en empacado de uva, 39.4% en empacado de palta y 17.36% en empacado de mango y 0% en congelado de mango

OCP21: Incrementar el volumen total en kilos procesados en servicio de empacado de Uva, palta y mango e IQF de mango a partir del año 2016 en 13%, con incrementos de 5% anuales hasta lograr el 58% en el 2025

OCP22: Incrementar la cobertura de los servicios de empacado y congelado en productores locales determinando los factores claves de elección, alcanzando anualmente un 10% de incremento en la cartera de clientes desde el 2017 hasta el año 2025

OCP23: Garantizar el uso de la capacidad instalada en planta para almacenamiento, frío, y empacado de uva desde el año 2020, pasando del 50% en el 2015 al 70% en el 2016, 90% en el 2017 y 100% a partir del 2018

OCP24: Establecer convenios renovables anualmente con 03 asociaciones de productores de uva, palta y mango en la región Lambayeque desde enero de 2016 hasta el 2025 para captar su oferta con las mejores condiciones comerciales para sus productores.

OCP25: Asignar un presupuesto del 2% anual sobre la venta para desarrollar acciones de difusión del portafolio de servicios a partir del 2016 hasta el 2025

Para el OLP 3: Al 2025 Jayanca Fruits logra que la producción procesada de sus clientes pueda acceder a los 22 países con los que Perú posee acuerdo comercial, actualmente sólo accede a 15 países.

OCP31: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad del 100% del producto procesado implementando 01 laboratorio de Calidad a partir de enero de 2018

OCP32: Implementar el 100% de documentos de gestión: MOF, RIT, Seguridad en el trabajo en el segundo semestre del 2016

OCP33: Lograr la trazabilidad del 100% del producto procesado en la planta de empaque garantizando información en línea del producto a partir de enero del 2017

OCP34: Autogestionar la seguridad industrial desarrollando 01 auditoría trimestral desde enero del 2016 hasta el 2025

OCP35: Reconocer anualmente al 100% del personal por el cumplimiento de los estándares de certificación desde el primer semestre del 2016 hasta el año 2025

Para el OLP 4: Al 2025 Jayanca Fruits logra incrementar el índice de productividad de mano de obra a 4.13, actualmente la productividad posee un índice de 2.04

OCP41: Mejorar la interrelación entre el 100% del personal conformando un comité organizador de actividades mensuales con representantes de cada área desde el año 2016

OCP42: Garantizar la seguridad y condiciones de trabajo dignas del 100% de los operarios incorporando el segundo turno no superior a 8 hrs por día desde el inicio del segundo semestre del 2016 hasta el 2025

OCP43: Brindar estabilidad laboral incorporando al 100% del personal operativo al régimen general a inicios del 2016

OCP44: Fidelizar el 100% de operarios brindando incentivos por productividad mensual a



los tres más destacados de cada línea de servicio desde inicio del 2016 hasta el 2025

OCP45: Lograr la participación anual del 100% del personal en un programa de inducción en visión, misión, políticas corporativas, beneficios y funciones, a partir de enero de 2016

OCP46: Firmar un convenio renovable anualmente con dos universidades locales a cambio de prácticas profesionales para otorgar becas de capacitación al 25% del personal en temas especializados en producción a partir del año 2018

OCP47: Reducir el índice de rotación de las operarias de 20% a 5% implementando 01 servicio de guardería y comedor con capacidad para 100 niños a partir del año 2017

OCP48: Lograr la incorporación de la empresa al ranking de Great Place to Work a partir del año 2017, llegando a estar en los 45 primeros lugares en el año 2025

Para el OLP 5: Al 2025 Jayanca Fruits logra incrementar el índice de satisfacción de sus clientes mínimo de 82% a 97%

OCP51: Captar los reclamos y sugerencias del 100% de clientes por medio de la implementación de 01 línea telefónica de call center para atención al cliente a partir del segundo semestre del 2016

OCP52: Brindar al 100% de clientes información en línea del estado de cada uno de sus servicios contratados por medio del desarrollo de un sistema informático via web desde el segundo semestre del 2017

OCP53: Brindar al 100% de clientes información en línea de la demanda proyectada de productos en el 100% de países destino de exportación desde Perú por medio de un portal Web vinculado a las empresas privadas y estatales de promoción de las exportaciones a partir del segundo semestre del 2017

OCP54: Organizar 01 evento anual de premiación y confraternidad de clientes internos y externos, con el reconocimiento de los 3 productores con mejores prácticas agrícolas en cada línea de empaclado y de los 3 trabajadores más destacados por su puntualidad y rendimiento desde el



año 2017 al 2025

OCP55: Reducir el tiempo de atención de los clientes en las líneas de empacado sobre el promedio actual en 25% a partir del segundo semestre del 2017 con la especialización de la mano de obra en un programa de capacitación anual de 40 horas desde el año 2017 al 2025

OCP56: Capacitar anualmente a 1000 agricultores de cultivos no tradicionales del departamento de Lambayeque con 8 horas mensuales en temas de manejo de cultivos y comercialización desde enero de 2017 hasta el 2025

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Según D'Alessio (2012), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas y su correcta asignación permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP.. Para que el proceso de implementación sea exitoso, se debe asegurar que los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, sean distribuidos de forma tal que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la empresa empacadora Jayanca Fruits hacia la visión esperada. (Ver tabla 24)

### **Recursos financieros.**

Los recursos financieros a destinar a cada objetivo de corto plazo provienen de dos fuentes:

- financiamiento bancario para proyectos de inversión vía leasing, factoring
- financiamiento bancario para capital de trabajo
- incremento de capital de accionistas

### **Recursos físicos.**

Los recursos físicos que se han considerado utilizar para alcanzar los objetivos de corto plazo son:

Tabla 24  
Matriz de Objetivos de Corto Plazo y Recursos

Objetivo de Corto Plazo	Financiero	Físico	Humano	Tecnológico
OCP11: Disminuir el costo variable de mano de obra en 1% anualmente por automatización de procesos de etiquetado desde el segundo semestre del 2016 al 2025 en que se alcanzará un 10%	Financiamiento Bancario para proyecto	Líneas de packing subutilizadas Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal operario fidelizado Personal técnico calificado	Sistema de trazabilidad Software de calidad y eq.
OCP12: Disminuir el costo variable de material de embalaje por economías de escala desde el segundo semestre del 2016 en 2%, y posteriormente en 1% anual hasta el 2025 alcanzando un 11%	Financiamiento Bancario para proyecto	Capacidad inst. subutilizada	Personal técnico calificado	Sistema de trazabilidad Software de calidad y eq. Sistema de internet 4G Redes sociales
OCP13: Disminuir el costo variable de energía en 3% anual por optimización de capacidad instalada desde el segundo semestre del 2016 hasta al año 2025 llegando al 30%	Financiamiento Bancario para proyecto	Capacidad inst. subutilizada Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic. Terr. para prod. propia	Personal técnico calificado	Sistema de trazabilidad Software de calidad y eq. Sistema de internet 4G Redes sociales
OCP14: Reducir el gasto financiero del 5% actual al 3% a partir del año 2020 con la reducción de la línea de crédito por pagar	Incremento de capital de accionistas	Líneas de packing subutilizadas Capacidad inst. subutilizada	Personal técnico calificado	Sistema de trazabilidad Software de calidad y eq. Sistema de internet 4G Redes sociales
OCP15: Reducir el gasto administrativo del 5% actual al 3% a partir del año 2017 con el rediseño de procesos de planeamiento y control de la información	Financiamiento Bancario para proyecto	Terreno disponible en planta Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal técnico calificado	Sistema de trazabilidad Software de calidad y eq. Sistema de internet 4G Redes sociales
OCP21: Incrementar el volumen total en kilos procesados en servicio de empaque de Uva, palta y mango e IQF de mango a partir del año 2016 en 13%, con incrementos de 5% anuales hasta lograr el 58% en el 2025	Financiamiento Bancario para proyecto via leasing	Capacidad inst. subutilizada Líneas de packing subutilizadas	Personal operario fidelizado Personal de control gubern. Personal técnico calificado	Tecnología IQF Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP22: Incrementar la cobertura de los servicios de empaque y congelado en productores locales determinando los factores claves de elección, alcanzando anualmente un 10% de incremento en la cartera de clientes desde el 2017 hasta el año 2025	Financiamiento Bancario para proyecto capital de trabajo	Capacidad inst. subutilizada Líneas de packing subutilizadas Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Población de comunidades Asoc.de grupos de interés Personal técnico calificado	Tecnología IQF Software de calidad y eq. Sistema de internet 4G Redes sociales
OCP23: Garantizar el uso de la capacidad instalada en planta para almacenamiento, frío, y empaque de uva desde el año 2020, pasando del 50% en el 2015 al 70% en el 2016, 90% en el 2017 y 100% a partir del 2018	Financiamiento Bancario para proyecto capital de trabajo	Capacidad inst. subutilizada Líneas de packing subutilizadas Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal operario fidelizado Personal técnico calificado	Tecnología IQF Sistema de trazabilidad Software de calidad y eq. Sistema de internet 4G
OCP24: Establecer convenios renovables anualmente con 03 asociaciones de productores de uva, palta y mango en la región Lambayeque desde enero de 2016 hasta el 2025 para captar su oferta con las mejores condiciones comerciales para sus productores.	Incremento de capital de accionistas	Terr. para prod. propia Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal de control gubern. Pers.promoc.gubern.y priv. Población de comunidades Asoc.de grupos de interés	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP25: Asignar un presupuesto del 2% anual sobre la venta para desarrollar acciones de difusión del portafolio de servicios a partir del 2016 hasta el 2025	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal de control gubern. Pers.promoc.gubern.y priv. Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP31: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad del 100% del producto procesado implementando 01 laboratorio de Calidad a partir de enero de 2018	Financiamiento Bancario para proyecto via leasing	Terreno disponible en planta Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal de control gubern. Personal técnico calificado	Sistema de trazabilidad Software de calidad y eq. Sistema de internet 4G
OCP32: Implementar el 100% de documentos de gestión: MOF, RIT, Seguridad en el trabajo en el segundo semestre del 2016	Financiamiento Bancario para proyecto	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal técnico calificado Personal operario fidelizado	Sistema de internet 4G Redes sociales Sistema de trazabilidad
OCP33: Lograr la trazabilidad del 100% del producto procesado en la planta de empaque garantizando información en línea del producto a partir de enero del 2017	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Población de comunidades Estudiantes universitarios Personal técnico calificado	Software de calidad y eq. Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Software de calidad y eq.
OCP34: Autogestionar la seguridad industrial desarrollando 01 auditoría trimestral desde enero del 2016 hasta el 2025	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal de control gubern. Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP35: Reconocer anualmente al 100% del personal por el cumplimiento de los estándares de certificación desde el primer semestre del 2016 hasta el año 2025	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic. Áreas de esparcimiento	Personal operario fidelizado Personal de control gubern. Pers.promoc.gubern.y priv. Estudiantes universitarios Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP41: Mejorar la interrelación entre el 100% del personal conformando un comité organizador de actividades mensuales con representantes de cada área desde el año 2016	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic. Áreas de esparcimiento	Personal operario fidelizado Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP42: Garantizar la seguridad y condiciones de trabajo dignas del 100% de los operarios incorporando el segundo turno no superior a 8 hrs por día desde el inicio del segundo semestre del 2016 hasta el 2025	Financiamiento Bancario para proyecto	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic. Áreas de esparcimiento	Personal operario fidelizado Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP43: Brindar estabilidad laboral incorporando al 100% del personal operativo al régimen general a inicios del 2016	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal operario fidelizado Personal de control gubern. Estudiantes universitarios Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP44: Fidelizar el 100% de operarios brindando incentivos por productividad mensual a los tres más destacados de cada línea de servicio desde inicio del 2016 hasta el 2025	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic. Áreas de esparcimiento	Personal operario fidelizado Personal de control gubern. Estudiantes universitarios Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP45: Lograr la participación anual del 100% del personal en un programa de inducción en visión, misión, políticas corporativas, beneficios y funciones, a partir de enero de 2016	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic. Áreas de esparcimiento	Personal operario fidelizado Estudiantes universitarios Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP46: Firmar un convenio renovable anualmente con dos universidades locales a cambio de prácticas profesionales para otorgar becas de capacitación al 25% del personal en temas especializados en producción a partir del año 2018	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal operario fidelizado Estudiantes universitarios	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP47: Reducir el índice de rotación de las operarias de 20% a 5% implementando 01 servicio de guardería y comedor con capacidad para 100 niños a partir del año 2017	Financiamiento Bancario para proyecto	Terr. para prod. propia Terreno disponible en planta Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal técnico calificado Personal operario fidelizado Población de comunidades Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP48: Lograr la incorporación de la empresa al ranking de Great Place to Work apartir del año 2017, llegando a estar en los 45 primeros lugares en el año 2025	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Personal operario fidelizado Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP51: Captar los reclamos y sugerencias del 100% de clientes por medio de la implementación de 01 línea telefónica de call center para atención al cliente a partir del segundo semestre del 2016	Financiamiento Bancario para proyecto via factoring	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Población de comunidades Asoc.de grupos de interés Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP52: Brindar al 100% de clientes información en línea del estado de cada uno de sus servicios contratados por medio del desarrollo de un sistema informático via web desde el segundo semestre del 2017	Financiamiento Bancario para proyecto via factoring	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic. Terreno disponible en planta	Población de comunidades Asoc.de grupos de interés Personal técnico calificado	Sistema de trazabilidad Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP53: Brindar al 100% de clientes información en línea de la demanda proyectada de productos en el 100% de países destino de exportación desde Perú por medio de un portal Web vinculado a las empresas privadas y estatales de promoción de las exportaciones a partir del segundo semestre del 2017	Financiamiento Bancario para proyecto via factoring	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic.	Población de comunidades Asoc.de grupos de interés Personal técnico calificado	Sistema de trazabilidad Software de calidad y eq. Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP54: Organizar 01 evento anual de premiación y confraternidad de clientes internos y externos, con el reconocimiento de los 3 productores con mejores prácticas agrícolas en cada línea de empaque y de los 3 trabajadores más destacados por su puntualidad y rendimiento desde el año 2017 al 2025	Financiamiento Bancario para proyecto via factoring	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic. Áreas de esparcimiento	Personal operario fidelizado Asoc.de grupos de interés Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP55: Reducir el tiempo de atención de los clientes en las líneas de empaque sobre el promedio actual en 25% a partir del segundo semestre del 2017 con la especialización de la mano de obra en un programa de capacitación anual de 40 horas desde el año 2017 al 2025	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic. Áreas de esparcimiento	Pers.promoc.gubern.y priv. Estudiantes universitarios Personal técnico calificado	Tecnología IQF Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales
OCP56: Capacitar anualmente a 1000 agricultores de cultivos no tradicionales del departamento de Lambayeque con 8 horas mensuales en temas de manejo de cultivos y comercialización desde enero de 2017 hasta el 2025	Incremento de capital de accionistas	Vehic.-Eq.Cómp.-Mat.Ofic. Áreas de esparcimiento	Asoc.de grupos de interés Personal técnico calificado	Sistema de internet 4G Aplicaciones móviles Redes sociales

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: un enfoque gerencial", D'Alessio F., 2012. México: Pearson Education.

- Capacidad instalada de planta empacadora subutilizada
- Líneas de packing subutilizadas
- Terreno disponible en planta
- Terreno disponible para producción propia
- Vehículos - Equipos de Cómputo - Material Ofic. Vehículos
- Áreas de esparcimiento

### **Recursos humanos.**

El recurso humano con el que se cuenta para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo es el que marcará la diferencia para el logro de los objetivos de corto plazo, pues se convierte en medular para la generación de la ventaja competitiva pues el compromiso del trabajo en equipo es difícil de ser imitado:

- Personal técnico calificado
- Personal operativo fidelizado
- Personal de instituciones de control gubernamentales
- Personal de instituciones de promoción gubernamentales y privadas
- Asociaciones de grupos de interés
- Población de las comunidades aledañas a la planta empacadora
- Estudiantes universitarios y egresados de especialidades vinculadas al sector

### **Recursos tecnológicos.**

La empresa empacadora posee equipos tecnológicos que contribuirá al logro de los objetivos de corto plazo, sin embargo se requiere de tecnología adicional que no se posee para poder alcanzarlos en su totalidad. Los recursos tecnológicos son:

- Sistema de internet 4G
- Software de control de calidad y equipos de última generación
- Sistema de trazabilidad de la producción

- Tecnología de Procesamiento IQF
- Aplicaciones móviles
- Redes sociales

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial para cada estrategia (D'Alessio, 2008), las cuales se fundamentan en los valores que se definieron para la empresa empacadora Jayanca Fruits. En la tabla 25 se detallan las 21 políticas agrupadas de acuerdo a cada valor.

Tabla 25  
*Políticas basadas en valores*

Valores	Políticas
Integridad	Transparencia en la información productiva y comercial para los clientes externos e internos
	Desarrollar procesos de contratación de servicios priorizando la experiencia en el rubro agroexportador
	Disponer la infraestructura, equipamiento y personal disponible para la atención del cliente
Calidad	Garantizar el control de calidad del proceso de empaque desde la recepción del producto
	Priorizar el mantenimiento de infraestructura y equipos cumpliendo con los estándares de certificación
	Brindar las condiciones de seguridad y salud ocupacional de los trabajadores
	Garantizar la inocuidad de los alimentos empacados
Respeto	Valorizar el servicio sin especulación por alta demanda
	Cumplir con el programa de recepción y entrega de productos de acuerdo a lo pactado
	Brindar condiciones de trabajo digno
Compromiso	Brindar información oportuna al productor-exportador sobre el estado de su servicio
	Asignar recursos para la especialización del personal
	Obtener recursos para asegurar la puesta en marcha de proyectos de inversión
Responsabilidad Social	Priorizar la participación de los grupos de interés en el proceso productivo
	Asegurar la mitigación del impacto ambiental de la operación productiva
	Contribuir al desarrollo de la comunidad
Excelencia	Fomentar la libre competencia
	Garantizar que el servicio brindado cumpla con la expectativa de atención del cliente
Eficiencia	Optimizar el uso de materiales de empackado
	Reducir costo por merma y desperdicios
	Optimizar las horas-hombre en el proceso productivo

*Nota.* Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque gerencial”, D’Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

Para cada estrategia planteada en el Plan Estratégico, las políticas asociadas que las delimitan se muestran en la tabla 26

Tabla 26  
Políticas y Estrategias

ESTRATEGIAS POLÍTICAS	E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados	E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta	E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento	E4.-Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores	E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio	E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo	E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales	E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales	E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos	E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no fidelizados	E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen valor para los clientes
Transparencia en la información productiva y comercial para los clientes externos e internos	X			X		X		X		X	
Desarrollar procesos de contratación de servicios priorizando la experiencia en el rubro agroexportador						X					X
Disponer la infraestructura, equipamiento y personal disponible para la atención del cliente	X	X	X		X			X			
Garantizar el control de calidad del proceso de empaque desde la recepción del producto	X					X	X		X	X	
Priorizar el mantenimiento de infraestructura y equipos cumpliendo con los estándares de certificación	X		X				X			X	
Brindar las condiciones de seguridad y salud ocupacional de los trabajadores							X			X	X
Garantizar la inocuidad de los alimentos empacados	X						X			X	
Valorizar el servicio sin especulación por alta demanda		X									
Cumplir con el programa de recepción y entrega de productos de acuerdo a lo pactado				X				X	X		
Brindar condiciones de trabajo digno											X
Brindar información oportuna al productor-exportador sobre el estado de su servicio				X	X	X		X	X	X	
Asignar recursos para la especialización del personal											X
Obtener recursos para asegurar la puesta en marcha de proyectos de inversión	X	X	X		X	X	X	X			
Priorizar la participación de los grupos de interés en el proceso productivo				X					X		
Asegurar la mitigación del impacto ambiental de la operación productiva							X				
Contribuir al desarrollo de la comunidad				X							X
Fomentar la libre competencia	X							X		X	
Garantizar que el servicio brindado cumpla con la expectativa de atención del cliente	X		X			X	X			X	
Optimizar el uso de materiales de empaque						X	X				
Reducir costo por merma y desperdicios						X					
Optimizar las horas-hombre en el proceso productivo		X				X					X

Nota. Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque gerencial”, D’Alessio F., 2008. México: Pearson Education.



#### **7.4. Estructura de la Organización**

D'Alessio (2012) indicó que la estructura organizacional es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación y relación de actividades) de la organización. El organigrama de la empresa empacadora Jayanca Fruits que se propone posee la estructura que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Tal como se mencionó en el análisis AMOHFIT, la estructura actual no posee la capacidad de soportar a las estrategias propuestas pues existen puestos claves no ocupados y que son activados temporalmente por épocas de campaña con la colaboración del personal existente duplicando funciones.

La propuesta de la nueva estructura organizacional sigue a la estrategia, al incorporar la gerencia de desarrollo humano, que incluye el área de responsabilidad social, la cual se convierte en conjunto con el área de desarrollo del talento en las propulsoras del proceso de generación de la ventaja competitiva con el recurso humano.

Asimismo la gerencia de calidad tendrá a su cargo el área de mejora continua y laboratorio, con las cuales se prioriza la calidad en el proceso de empaclado y la constante mejora con el fin de lograr la competitividad. Por otro lado, en el mismo nivel que la gerencia de planta está la gerencia de proyectos e innovación que será la responsable de la ejecución de proyectos orientados a la diversificación de actividades productivas haciendo uso de tecnologías de última generación, logrando desarrollar un sistema de información que permita la trazabilidad de todo el proceso productivo. (ver figura 18)

#### **7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad social**

Según D'alessio (2012), la responsabilidad social implica el respeto y el cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional y la estabilidad del crecimiento económico. Anivel de la organización implica el compromiso de todos los integrantes de la organización con los stakeholders

La empresa empacadora Jayanca Fruits en el aspecto económico financiero, vela por otorgar a sus clientes un servicio acorde con la expectativa del cliente por la inversión realizada, cumpliendo con las condiciones pactadas. Por otro lado, el comportamiento de pago con sus proveedores y acreedores, le dan el suficiente respaldo para seguir estableciendo relaciones comerciales con otros actores en la cadena productiva. Finalmente la retribución de los trabajadores compensa el esfuerzo realizado y sitúa a la empresa en una posición expectante para laborar.

El impacto social de las actividades desarrolladas por Jayanca Fruits se refleja en el bienestar personal de su fuerza laboral y en su fidelización por el trato recibido, manteniéndolos fuera del régimen agrario y beneficiándolos con el régimen general en donde poseen mayores beneficios.

La comunidad de Jayanca donde se encuentran las instalaciones de la empresa, no es afectada por las actividades productivas al ser su actividad principal la agricultura, por el contrario se tiene un impacto positivo para los agricultores de la zona que tienen la oportunidad de orientar su actividad primaria hacia la exportación obteniendo un valor agregado que redundará en su mejora económica.

La planta empacadora no genera emisiones al medio ambiente ni utiliza en su procesamiento sustancias contaminantes, la tecnología utilizada garantiza un proceso limpio e inocuo para el tratamiento de los productos frescos que se procesan.

#### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

La empresa empacadora Jayanca Fruits posee una alta participación de mano de obra no calificada que por el tipo de trabajo que desempeñan experimenta una alta rotación y normalmente no se fidelizan con un solo empleador. La propuesta incluye la incorporación de estrategias orientadas a desarrollar el talento humano y atender las condiciones laborales en las que se desempeñan, brindando condiciones diferenciales con respecto a otras empresas de



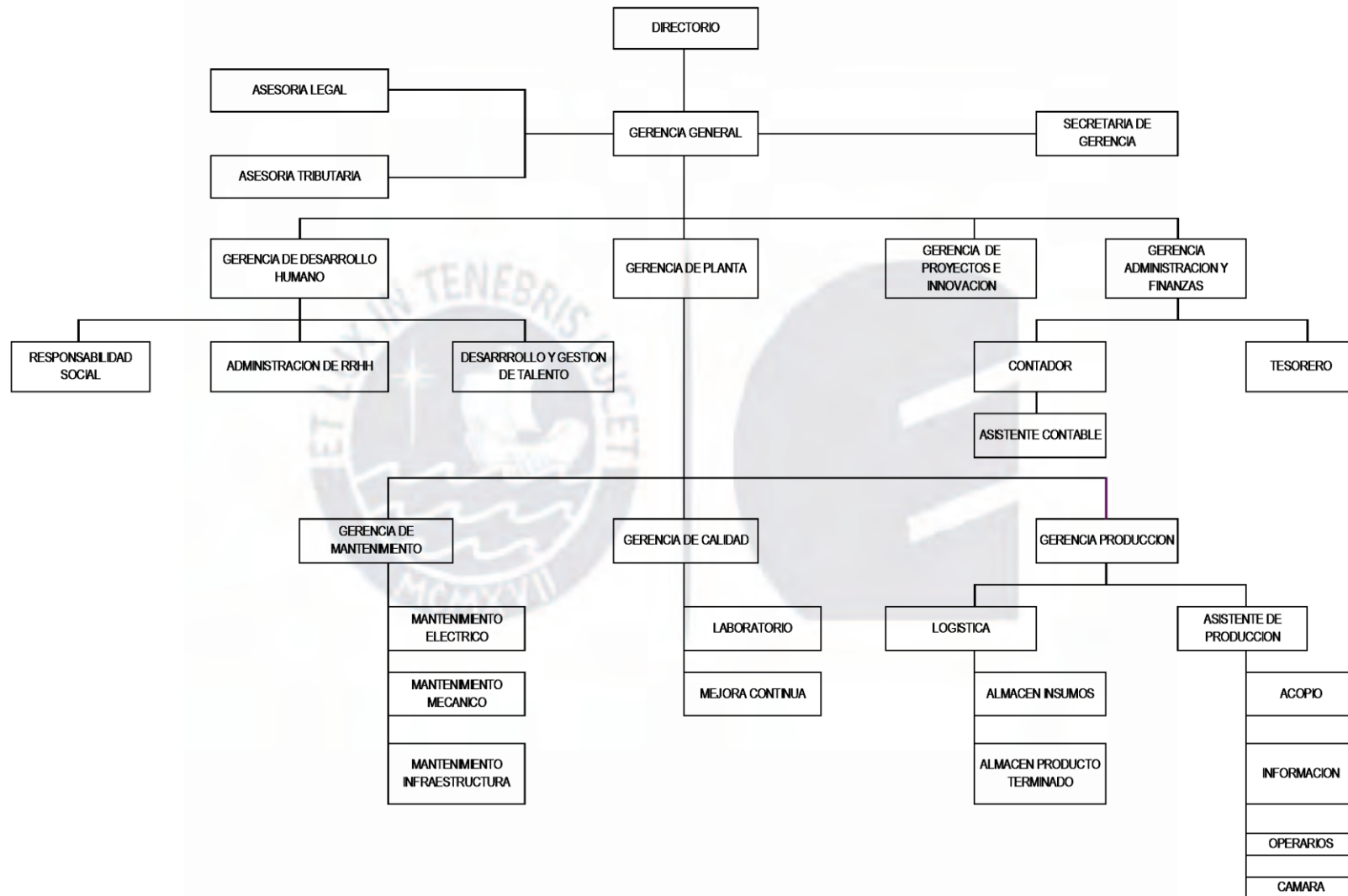


Figura 18. Propuesta de Nueva Estructura de Jayanca Fruits

forma tal que se logre la especialización y los procesos de empaçado reduzcan al mínimo la posibilidad de productos con rechazo. El liderazgo de la empresa recaerá principalmente sobre el gerente de planta quien es la persona que tendrá a su cargo a la fuerza de colaboradores del área de producción, mantenimiento y calidad. La gerencia de desarrollo humano, de proyectos e innovación y de administración y finanzas brindarán el soporte necesario para el éxito de la operación.

El proceso de implementación requiere contar con la motivación de todos los colaboradores y es por ello que juega un rol vital la comunicación de los pasos a desarrollarse y del cómo y por qué se ejecuta cada acción. La mayor motivación es hacer parte de este proceso de implementación a todos los integrantes de la empresa como piezas claves, sin los cuales no se logrará tener éxito, es decir, cada colaborador debe ser consciente de la importancia de su rol para lograr el éxito.

#### **7.7. Gestión del Cambio**

El proceso de implementación ocasiona cambios estructurados, y algunas veces se llega a la profundidad de lo cultural, lo que exige que éste no se de improvisadamente sino que se planee de forma adecuada. (D'alessio, 2012)

La resistencia al cambio es natural, y el mantenerse en la posición de “confort” es lo más fácil, sin embargo una orientación clara hacia un nuevo destino, a una visión que promueva un cambio con beneficios, será atrayente en la medida que sea sencilla la visualización del camino a seguir. Para esto, D'alessio (2012) propone un conjunto de acciones a desarrollar para transformar la organización entre las que se puede destacar: (a) planear la estrategia del cambio, (b) conformar un grupo director facultado, (c) crear una visión para el cambio, comunicarla, y facultar a otros para lograrla, (d) planear resultados y éxitos tempranos, consolidar mejoramientos y producir más cambios, y (e) institucionalizar los nuevos enfoques.

Para el caso de la empresa empacadora Jayanca Fruits, la estructura propuesta se adapta a la necesidad de fomentar un entorno abierto al cambio, con un liderazgo en áreas representativas por la cantidad de colaboradores que poseen y con acciones de beneficio desde el inicio de la implementación. Conforme se visualicen los resultados, la resistencia será disminuida y el éxito de la organización redundará en todos sus colaboradores con quienes se planea desarrollar sus capacidades con miras a lograr una fidelización. Asimismo se busca promover acciones de bienestar destinados a fortalecer el núcleo familiar de los colaboradores y de esta forma mantener el enfoque en el trabajo, logrando cada vez mayor especialización. La comunicación permanente de los logros, el incentivo permanente al equipo y el reconocimiento de la empresa a nivel de sus clientes, confluyen favorablemente para que la resistencia al cambio desaparezca y se convierta por el contrario en un impulsor para la implementación.

#### **7.8. Conclusiones**

La empresa empacadora Jayanca Fruits posee los recursos necesarios financieros, físicos, humanos y tecnológicos para emprender el logro de sus objetivos de corto plazo.

Cada una de las políticas planteadas sobre las que se enmarca cada una de las estrategias propuestas se basan en los valores de la organización.

Los objetivos de corto plazo que se han propuesto para lograr los objetivos de largo plazo, son los estrictamente necesarios y suficientes, por lo que está garantizado su alcance. Cada uno de los OCP no poseen ninguna restricción para ser logrados, los recursos están disponibles.

Con la estructura propuesta se asegura el soporte de la estrategia y su puesta en vigencia es inmediata.

La identificación de la alta dirección con los objetivos propuestos y una cultura organizacional de gestión de cambio son las claves para el éxito de la estrategia

La implementación, generará el liderazgo de la empresa Jayanca Fruits SAC en el mercado garantizando a sus accionistas una utilidad sostenible, por la diferenciación de su servicio en calidad como resultado de un proceso respetuoso de sus clientes internos y externos.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

D'Alessio (2012) indicó que hoy en día los ambientes externos e internos de las organizaciones son dinámicos, por ello las estrategias mejor concebidas e implementadas pueden quedar obsoletas, por lo que juega un rol importante la revisión estratégica donde la retroalimentación es la palabra clave. Esta retroalimentación debe ser adecuada (saber medir exactamente) y oportuna (en el momento pertinente). El tablero de control balanceado se presenta como una herramienta de control estratégico; Kaplan y Norton (2001) plantearon el cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, a través del tablero de control integral y las iniciativas estratégicas planteadas.

Según D'Alessio (2012) con el tablero de control balanceado se puede ejercer una visión integral y holística de la organización y además facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y la comparación. Asimismo sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia donde la organización se dirige permitiendo corregir si es necesario. La elaboración de este tablero de control empieza permite observar la actividad organizacional desde cuatro perspectivas; (a) La Perspectiva de Aprendizaje organizacional, la cual responde a la interrogante de ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar? para alcanzar la visión propuesta; (b) La perspectiva interna responde a las preguntas ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?, ¿en qué procesos debo ser excelente?, (c) La perspectiva del cliente que responde a las interrogantes ¿cómo debo mirar a mis clientes?, ¿Cómo trato a mis clientes para que me compren? y (d) La perspectiva financiera responde a la interrogante ¿cómo miraremos a nuestros accionistas?

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Para el caso de Jayanca Fruits en esta perspectiva se sitúan los OCP orientados al aprendizaje y crecimiento de la empresa, es decir, los que buscan la satisfacción de la fuerza

operacional entre los que se incluyen el régimen laboral y el programa de inducción; la retención del personal para lo que se considera el programas de becas e integración; la productividad que se promueve con los objetivos planteados sobre incentivos y premiaciones. De esta forma se logra el alineamiento del personal, se promueve una cultura organizacional de respeto al capital humano y de trabajo en equipo.

### **8.1.2. Procesos**

En lo referente a la perspectiva de los procesos internos, debemos garantizar a nuestros clientes la ejecución de procesos en los cuales buscaremos la excelencia, los objetivos que se han agrupado buscan que la empresa se concentre en el ordenamiento administrativo y operacional, la gestión del cliente para quien se han establecido objetivos centrados en retener a los ya existentes y captar a nuevos clientes, impulsando su crecimiento con acciones directamente relacionadas a su satisfacción tales como la capacitación, la resolución de reclamos y la reducción de tiempos de espera. También se consideran los objetivos relacionados a los procesos reglamentarios y sociales sobre seguridad industrial y empleo que coadyuvan a que el personal logre la eficiencia operacional.

### **8.1.3. Clientes**

En esta perspectiva se agrupan los OCP de la empresa empaedora Jayanca Fruits que están relacionados con la nueva propuesta de diversificación con servicios que se implementarán en un primer momento con la instalación del laboratorio de calidad que permitirá asegurar el buen estado del producto, asimismo permitirá a la empresa lograr la certificación para que sus clientes puedan acceder a nuevos mercados a los cuales no podían ingresar debido a que no se cumplía con ciertos estándares. De la misma forma se consideran en esta perspectiva los OCP referidos a la trazabilidad de los productos empaçados de forma tal que se cuente con un valor agregado al servicio actual permitiendo luego tener información en línea disponible para los consumidores de los productos de los clientes en el



exterior, generando mayor confianza. Finalmente el cliente podrá contar con información del mercado, con el fin de poder orientar su producción a los destinos que le garanticen una mejor condición en su trato comercial . De cara al mercado, Jayanca Fruits puede mirar a sus clientes satisfactoriamente al generar una propuesta de valor diferenciada de los demás proveedores de servicios de empaque y congelado por brindarles la oportunidad de lograr un mayor beneficio por sus productos.

#### **8.1.4. Financiera**

En lo referente a la perspectiva financiera, se cuenta con siete objetivos de corto plazo orientados al aumento de la utilidad neta y el aumento de la participación de mercado que se alinean con los intereses organizacionales. Para esto la reducción del costo variable de mano de obra, material de empaque y energía con respecto a los valores base del año 2014, como resultado de los nuevos procesos, economías de escala y optimización de capacidad instalada; necesitan ser controlados minuciosamente por ser indicadores sensibles, así como los OCP de reducción de gastos administrativos producto del rediseño de procesos de planeamiento y control de la información y reducción de gastos financieros como resultado de la reducción de la cuenta por pagar. Como resultado de los nuevos procesos y la optimización del uso de la capacidad de planta; se proyecta un incremento del volumen total de kilos procesados que generará mayores ingresos permitiendo garantizar a los accionistas sus expectativas de incremento del valor de la empresa a largo plazo.

## 8.2. Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard)

Tabla 27

### Tablero de control balanceado

OBJETIVOS	INDICADORES	UNIDADES
<b>Perspectiva Financiera</b>		
OCP11: Disminuir el costo variable de mano de obra en 1% anualmente por automatización de procesos de etiquetado desde el segundo semestre del 2016 al 2025 en que se alcanzará un 10%	Ratio de Costo de mano de obra por caja 2016 / Costo Costo de mano de obra por caja 2015	%
OCP12: Disminuir el costo variable de material de embalaje por economías de escala desde el segundo semestre del 2016 en 2%, y posteriormente en 1% anual hasta el 2025 alcanzando un 11%	Ratio de Costo de material de embalaje por caja 2016 / Costo Costo de material de embalaje por caja 2015	%
OCP13: Disminuir el costo variable de energía en 3% anual por optimización de capacidad instalada desde el segundo semestre del 2016 hasta al año 2025 llegando al 30%	Ratio de Costo de energía por caja 2016 / Costo de energía por caja 2015	%
OCP14: Reducir el gasto financiero del 5% actual al 3% a partir del año 2020 con la reducción de la línea de crédito por pagar	Ratio de Gasto financiero / Total de ingresos por ventas	%
OCP15: Reducir el gasto administrativo del 5% actual al 3% a partir del año 2017 con el rediseño de procesos de planeamiento y control de la información	Ratio de Gasto Administrativo / Total de ingresos por ventas	%
OCP21: Incrementar el volumen total en kilos procesados en servicio de empaquetado de Uva, palta y mango e IQF de mango a partir del año 2016 en 13%, con incrementos de 5% anuales hasta lograr el 58% en el 2025	Ratio Total de Kilos procesados 2016 / Total de Kilos procesados 2015	%
OCP23: Garantizar el uso de la capacidad instalada en planta para almacenamiento, frío, y empaquetado de uva desde el año 2020, pasando del 50% en el 2015 al 70% en el 2016, 90% en el 2017 y 100% a partir del 2018	(TM de Uva Procesada+TM de Palta Procesada+TM de Mango procesado)/Total de TM de Capacidad de Producción	%
<b>Perspectiva de Clientes</b>		
OCP25: Asignar un presupuesto del 2% anual sobre la venta para desarrollar acciones de difusión del portafolio de servicios a partir del 2016 hasta el 2025	Nuevos soles presupuestados en Marketing / Total de ingresos por ventas	%
OCP31: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad del 100% del producto procesado implementando 01 laboratorio de Calidad a partir de enero de 2018	N° de lotes ingresados a producción / N° de análisis de calidad	%
OCP33: Lograr la trazabilidad del 100% del producto procesado en la planta de empaque garantizando información en línea del producto a partir de enero del 2017	N° de fichas de trazabilidad en línea / N° de lotes procesados	%
OCP52: Brindar al 100% de clientes información en línea del estado de cada uno de sus servicios contratados por medio del desarrollo de un sistema informático vía web desde el segundo semestre del 2017	N° de lotes con informe de estado en línea / N° de lotes en proceso	%
OCP53: Brindar al 100% de clientes información en línea de la demanda proyectada de productos en el 100% de países destino de exportación desde Perú por medio de un portal Web vinculado a las empresas privadas y estatales de promoción de las exportaciones a partir del segundo semestre del 2017	Informe anual actualizado mensualmente de requerimientos de producción de uva, palta y mango por país por mes	Informe
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>		
OCP22: Incrementar la cobertura de los servicios de empaquetado y congelado en productores locales determinando los factores claves de elección, alcanzando anualmente un 10% de incremento en la cartera de clientes desde el 2017 hasta el año 2025	N° de encuestas aplicadas a productores de uva, palta y mango no coberturados	Encuestas
OCP24: Establecer convenios renovables anualmente con 03 asociaciones de productores de uva, palta y mango en la región Lambayeque desde enero de 2016 hasta el 2025 para captar su oferta con las mejores condiciones comerciales para sus productores.	N° de convenios firmados N° de informes de producción proyectada anual x mes x productor	Convenios Informe anual
OCP32: Implementar el 100% de documentos de gestión: MOF, RIT, Seguridad en el trabajo en el segundo semestre del 2016	N° de documentos elaborados N° de trabajadores que recibieron documentos de gestión	Unidades Personas
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>		
OCP34: Autogestionar la seguridad industrial desarrollando 01 auditoría trimestral desde enero del 2016 hasta el 2025	N° de auditorías de seguridad ejecutadas en el año N° de incidentes reportados por trabajador	Auditorías Incidentes
OCP42: Garantizar la seguridad y condiciones de trabajo dignas del 100% de los operarios incorporando el segundo turno no superior a 8 hrs por día desde el inicio del segundo semestre del 2016 hasta el 2025	N° de horas extras laboradas por mes x trabajador	Horas extra
OCP48: Lograr la incorporación de la empresa al ranking de Great Place to Work a partir del año 2017, llegando a estar en los 45 primeros lugares en el año 2025	% de calificación encuesta GPW N° orden de ubicación en ranking	% Orden
OCP51: Captar los reclamos y sugerencias del 100% de clientes por medio de la implementación de 01 línea telefónica de call center para atención al cliente a partir del segundo semestre del 2016	N° de informes registrados / N° de llamadas recibidas	%
OCP55: Reducir el tiempo de atención de los clientes en las líneas de empaquetado sobre el promedio actual en 25% a partir del segundo semestre del 2017 con la especialización de la mano de obra en un programa de capacitación anual de 40 horas desde el año 2017 al 2025	Tiempo de duración del proceso de empaquetado-congelado N° de horas de capacitación por cada operario en una campaña	Días, Horas, Minutos Operario/campaña a
OCP56: Capacitar anualmente a 1000 agricultores de cultivos no tradicionales del departamento de Lambayeque con 8 horas mensuales en temas de manejo de cultivos y comercialización desde enero de 2017 hasta el 2025	N° de horas de capacitación por agricultor	Horas-agricultor/mes
<b>Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento interno</b>		
OCP35: Reconocer anualmente al 100% del personal por el cumplimiento de los estándares de certificación desde el primer semestre del 2016 hasta el año 2025	N° de reconocimientos publicados por certificación	Unidades
OCP41: Mejorar la interrelación entre el 100% del personal conformando un comité organizador de actividades mensuales con representantes de cada área desde el año 2016	Acta de Comité mensual	Acta
OCP43: Brindar estabilidad laboral incorporando al 100% del personal operativo al régimen general a inicios del 2016	N° de personas en régimen general	Planilla
OCP44: Fidelizar el 100% de operarios brindando incentivos por productividad mensual a los tres más destacados de cada línea de servicio desde inicio del 2016 hasta el 2025	Informe de productividad por operario Cargo de recepción de Incentivo pagado por mes	Informe Cargo
OCP45: Lograr la participación anual del 100% del personal en un programa de inducción en visión, misión, políticas corporativas, beneficios y funciones, a partir de enero de 2016	Asistencia de personal en el programa de inducción / Total Personas en Planilla	%
OCP46: Firmar un convenio renovable anualmente con dos universidades locales a cambio de prácticas profesionales para otorgar becas de capacitación al 25% del personal en temas especializados en producción a partir del año 2018	N° de convenios firmados con Universidades locales Becas disponibles en temas especializados de producción	Convenios Becas
OCP47: Reducir el índice de rotación de las operarias de 20% a 5% implementando 01 servicio de guardería y comedor con capacidad para 100 niños a partir del año 2017	Número de operarias con nuevo contrato por mes / Número de operarias totales por mes	%
OCP54: Organizar 01 evento anual de premiación y confraternidad de clientes internos y externos, con el reconocimiento de los 3 productores con mejores prácticas agrícolas en cada línea de empaquetado y de los 3 trabajadores más destacados por su puntualidad y rendimiento desde el año 2017 al 2025	N° de personas participantes de Eventos anual N° de premios otorgados	Personas Unidades

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque gerencial", D'Alessio F., 2008. México: Pearson Education.

### 8.3. Conclusiones

Las cuatro perspectivas agrupan los OCP con una clara tendencia a desarrollar en mayor grado la perspectiva de clientes, esto se explica dado que la orientación de la empresa es a obtener una mayor rentabilidad y esto no se lograría de no ser por el desarrollo comercial que se espera tener.

El tablero de control balanceado representa para la empresa empacadora Jayanca Fruits, una herramienta de control estratégico que permite tener una visión amplia, global y rápida de la la organización, asimismo se podrá analizar si se están cumpliendo los objetivos de corto plazo definidos; estos objetivos son medidos con los indicadores de gestión, los cuales nos permiten evaluar la estrategia para la empresa empacadora Jayanca Fruits, permitiendo la posibilidad de ver hacia donde se orienta la empresa y enmendar el rumbo en el momento que se considere necesario.

El proceso de creación de valor a largo plazo propuesto para los accionistas de Jayanca Fruits parte de la satisfacción de su fuerza operacional, reteniéndola y logrando incrementar su productividad manteniéndola alineada a los objetivos de la empresa para de esta forma garantizar que los procesos de gestión de operaciones y gestión de clientes, generen una experiencia satisfactoria al lograr ofrecerles un servicio diferenciado en calidad, seguridad y reconocimiento que conllevará a incrementar sus ingresos con la incorporación de nuevos servicios y optimizando su capacidad instalada; cumpliendo de esta forma con las expectativas de sus accionistas.

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1. Plan estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los ajustes necesarios si estos fueran requeridos y brinda un panorama holístico de todo el proceso, teniendo de esta forma una visión integral del plan. La visión se ubica en la parte superior ya que es lo que desea llegar a ser la organización en el futuro. Al extremo izquierdo se localiza la misión que es lo que hace la organización y a la derecha están los valores y el código de ética, haciendo sombra a las políticas, reflejando el crecimiento responsable de la organización en el tiempo. (D'Alessio, 2012)

El Plan Estratégico Integral de la Empresa Jayanca Fruits, se muestra en la tabla 28

### 9.2. Conclusiones finales

- El plan estratégico de la empresa Jayanca Fruits SAC se ha elaborado en función del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico
- En la etapa de formulación se planteó la visión de Jayanca Fruits SAC al 2025 considerando la diversificación de su oferta de servicios con la diferenciación en calidad, como resultado de un proceso productivo responsable socialmente y que apunta a la generación de valor para los accionistas.
- La misión se planteó considerando su ventaja que posee en equipamiento tecnológico, personal motivado y la calidad del proceso de empaclado.
- Los factores determinantes de éxito con los que cuenta favorablemente Jayanca Fruits SAC a nivel de fortalezas son: la ubicación estratégica, las economías de escala, el respaldo del Grupo Costa del Sol, el buen clima laboral, la capacidad de producción, el control de calidad, el liderazgo empático, la cartera de clientes y la moderna planta. A nivel de oportunidades son: el dinamismo de la economía lambayecana y la promoción de exportaciones, la legislación, el acceso a nuevas tecnologías, los TLC, la

tendencia al outsourcing y la tendencia al consumo saludable de alimentos. Estos factores junto con las debilidades y amenazas, permitieron componer la matriz FODA en la cual se formularon estrategias que en el emparejamiento con las otras matrices, dieron como resultado a las estrategias retenidas y de contingencia, todas ellas orientadas a la penetración de mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, e integración vertical.

- Los objetivos de largo plazo propuestos se orientan a la generación de valor para el accionista, alineados con los intereses de la organización. Se consideran objetivos que garantizan la sostenibilidad de los resultados como son la satisfacción del cliente y el incremento de la productividad de la mano de obra, para esto se corroboró que las estrategias formuladas permiten alcanzar los OLP y que la reacción de los competidores no represente riesgo al implementarlas.

- Las estrategias externas alternativas seleccionadas son intensivas, de integración y de diversificación, se han propuesto la penetración del mercado, el desarrollo y mejora del producto actual, la integración vertical hacia adelante y atrás y la diversificación concéntrica. A nivel de estrategias específicas, se basan en la sistematización del sistema productivo, la calidad, la optimización de la capacidad instalada, y la trazabilidad, así como la productividad de la mano de obra.

- En la etapa de implementación se identificaron veintiocho objetivos de corto plazo agrupados en los cinco OLP, para los cuales se cuenta con recursos disponibles.

- Los indicadores del Tablero de Control Balanceado en cada una de las cuatro perspectivas se alinean a crear valor partiendo del desarrollo del recurso humano, la satisfacción de los clientes y de los accionistas

### **9.3. Recomendaciones**

- Implementar el plan estratégico formulado para Jayanca Fruits SAC
- Difundir la Visión a todo el personal explicando cada uno de sus componentes



Tabla 28  
Plan Estratégico Integral de Jayanca Fruits SAC

MISION		VISION					Principios Cardinales	VALORES	
Garantizar a los productores de la región norte del Perú una excelente oferta de servicios de empaque desde la recepción hasta el despacho de las finas haciendo uso de tecnología apropiada, con personal motivado altamente calificado en cada proceso, cumpliendo con los estándares de calidad inocuidad y seguridad que llegará a cualquier país destino con el menor costo logístico promoviendo una cultura de servicio que garantice la integridad, respeto y responsabilidad social con los actores de la cadena agroexportadora		Al 2025 ser reconocida en el norte del Perú como la planta empacadora de frutas con una oferta de servicio diversificada de productos frescos y congelados con los más altos estándares de calidad, seguridad e inocuidad durante su procesamiento y bajo condiciones laborales que la convierten en el mejor lugar para trabajar, lo cual garantiza a sus clientes la aceptación y preferencia de sus productos en el mercado internacional, generando el máximo valor para sus colaboradores y accionistas							
Intereses de la Organización		Objetivos de Largo Plazo					POLITICAS	Integridad Calidad Respeto Compromiso Responsabilidad Social Excelencia Eficiencia	
Aumento de la Rentabilidad, Diversificación del servicio, aumento de la participación de mercado, Alta Calidad, Responsabilidad social, y Buen Gobierno Corporativo		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5			
ESTRATEGIAS RETENIDAS		Al 2025 la empresa Jayanca Fruits logrará incrementar su utilidad neta de 19% al 30%	Al 2025 Jayanca Fruits logrará incrementar su participación de mercado a un mínimo de 65% en sus tres servicios, actualmente posee 46.9% en empacado de uva, 39.4% en empacado de papa y 17.36% en empacado de mango y 0% en congelado de mango	Al 2025 Jayanca Fruits logra que la producción procesada de sus clientes pueda acceder a los 22 países con los que Perú posee acuerdo comercial, actualmente sólo accede a 15 países	Al 2025 Jayanca Fruits logra incrementar el índice de productividad de mano de obra a 4.13, actualmente la productividad posee un índice de 2.04	Al 2025 Jayanca Fruits logra incrementar el índice de satisfacción de sus clientes mínimo de 82% a 97%	1. Disponer la infraestructura, equipamiento y personal disponible para la atención del cliente 2. Fomentar la libre competencia 3. Garantizar el control de calidad del proceso de empaque desde la recepción del producto 4. Garantizar la inocuidad de los alimentos empacados 5. Garantizar que el servicio brindado cumpla con la expectativa de atención del cliente 6. Obtener recursos para asegurar la puesta en marcha de proyectos de inversión 7. Priorizar el mantenimiento de infraestructura y equipos cumpliendo con los estándares de certificación 8. Transparencia en la información productiva y comercial para los clientes externos e internos 9. 6, 9. Optimizar las horas-hombre en el proceso productivo 10. Valorizar el servicio sin especulación por alta demanda 11, 5, 6, 7. 8, 11. Brindar información oportuna al productor-exportador sobre el estado de su servicio 12. Contribuir al desarrollo de la comunidad 13. Cumplir con el programa de recepción y entrega de productos de acuerdo a la necesidad 14. Priorizar la participación de los grupos de interés en el proceso productivo 11, 1, 6. 8, 11, 15. Desarrollar procesos de contratación de servicios priorizando la experiencia en el rubro agroexportador 3, 5, 6, 9, 16. Optimizar el uso de materiales de empacado 17. Reducir costo por merma y desperdicios 3, 4, 5, 6, 16, 7, 18. Asegurar la mitigación del impacto ambiental de la operación productiva 19. Brindar las condiciones de seguridad y salud ocupacional de los trabajadores 11, 13, 1, 6, 8 11, 13, 2, 3, 14 11, 19, 2, 3, 4, 5, 7, 8 9, 12, 19, 20. Asignar recursos para la especialización del personal 21. Brindar condiciones de trabajo digno 22. Desarrollar procesos de contratación de servicios priorizando la experiencia en el rubro agroexportador		
E1.- Desarrollar nuevo servicio para que clientes actuales accedan a nuevos mercados		x	x	x		x			
E2.- Desarrollo de mercados con la optimización de capacidad de planta		x	x		x	x			
E3.- Desarrollo del servicio actual con valor agregado en almacenamiento		x	x	x		x			
E4.-Integrar verticalmente hacia adelante a los exportadores		x	x	x	x	x			
E5.- Diversificación horizontal concéntrica del servicio		x	x	x		x			
E6.- Penetrar el mercado con un servicio que sistematiza el proceso productivo		x	x	x		x			
E7.- Mejorar el servicio en calidad para ofertarlo a los clientes actuales		x		x		x			
E8.- Desarrollar nuevo servicio con trazabilidad para los clientes actuales		x	x	x		x			
E11.- Integrar verticalmente hacia atrás a los productores de otros departamentos		x	x	x		x			
E12.- Captar con servicio de calidad la demanda de segmentos de consumidores no fidelizados		x	x	x		x			
E14.- Penetración en el mercado con servicios de alta productividad que generen valor para los clientes		x	x	x	x	x			
Tablero de Control		Objetivos de Corto Plazo					Tablero de Control		
Financiera	OCP11: Disminuir el costo variable de mano de obra en 1% anualmente por automatización de procesos de etiquetado desde el segundo semestre del 2016 al 2025 en que se alcanzará un 10%	OCP21: Incrementar el volumen total en kilos procesados en servicio de empacado de Uva, papa y mango e IQF de mango a partir del año 2016 en 13%, con incrementos de 5% anuales hasta lograr el 58% en el 2025						Financiera	
	OCP12: Disminuir el costo variable de material de embalaje por economías de escala desde el segundo semestre del 2016 en 2%, y posteriormente en 1% anual hasta el 2025 alcanzando un 11%	OCP23: Garantizar el uso de la capacidad instalada en planta para almacenamiento, frío, y empacado de uva desde el año 2020, pasando del 50% en el 2015 al 70% en el 2016, 90% en el 2017 y 100% a partir del 2018							
Clientes	OCP13: Disminuir el costo variable de energía en 3% anual por optimización de capacidad instalada desde el segundo semestre del 2016 hasta al año 2025 llegando al 30%	OCP14: Reducir el gasto financiero del 5% actual al 3% a partir del año 2020 con la reducción de la línea de crédito por pagar	OCP15: Reducir el gasto administrativo del 5% actual al 3% a partir del año 2017 con el rediseño de procesos de planeamiento y control de la información	OCP25: Asignar un presupuesto del 2% anual sobre la venta para desarrollar acciones de difusión del portafolio de servicios a partir del 2016 hasta el 2025	OCP31: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad del 100% del producto procesado implementando 01 laboratorio de Calidad a partir de enero de 2018	OCP32: Lograr la trazabilidad del 100% del producto procesado en la planta de empaque garantizando información en línea del producto a partir de enero del 2017	OCP33: Lograr la trazabilidad del 100% del producto procesado en la planta de empaque garantizando información en línea del producto a partir de enero del 2017	OCP52: Brindar al 100% de clientes información en línea del estado de cada uno de sus servicios contratados por medio del desarrollo de un sistema informático vía web desde el segundo semestre del 2017	Clientes
	OCP14: Reducir el gasto financiero del 5% actual al 3% a partir del año 2020 con la reducción de la línea de crédito por pagar	OCP15: Reducir el gasto administrativo del 5% actual al 3% a partir del año 2017 con el rediseño de procesos de planeamiento y control de la información	OCP25: Asignar un presupuesto del 2% anual sobre la venta para desarrollar acciones de difusión del portafolio de servicios a partir del 2016 hasta el 2025	OCP31: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad del 100% del producto procesado implementando 01 laboratorio de Calidad a partir de enero de 2018	OCP32: Lograr la trazabilidad del 100% del producto procesado en la planta de empaque garantizando información en línea del producto a partir de enero del 2017	OCP33: Lograr la trazabilidad del 100% del producto procesado en la planta de empaque garantizando información en línea del producto a partir de enero del 2017	OCP52: Brindar al 100% de clientes información en línea del estado de cada uno de sus servicios contratados por medio del desarrollo de un sistema informático vía web desde el segundo semestre del 2017		
Procesos internos	OCP22: Incrementar la cobertura de los servicios de empacado y congelado en productores locales determinando los factores claves de elección, alcanzando anualmente un 10% de incremento en la cartera de clientes desde el 2017 hasta el año 2025	OCP24: Establecer convenios renovables anualmente con 03 asociaciones de productores de uva, papa y mango en la región Lambayeque desde enero de 2016 hasta el 2025 para captar su oferta con las mejores condiciones comerciales para sus productores.	OCP32: Implementar el 100% de documentos de gestión: MOF, RIT, Seguridad en el trabajo en el segundo semestre del 2016	OCP34: Autogestionar la seguridad industrial desarrollando 01 auditoría trimestral desde enero del 2016 hasta el 2025	OCP42: Garantizar la seguridad y condiciones de trabajo dignas del 100% de los operarios incorporando el segundo turno no superior a 8 hrs por día desde el inicio del segundo semestre del 2016 hasta el 2025	OCP43: Lograr la incorporación de la empresa al ranking de Great Place to Work a partir del año 2017, llegando a estar en los 45 primeros lugares en el año 2025	OCP51: Captar los reclamos y sugerencias del 100% de clientes por medio de la implementación de 01 línea telefónica de call center para atención al cliente a partir del segundo semestre del 2016	OCP55: Reducir el tiempo de atención de los clientes en las líneas de empacado sobre el promedio actual en 25% a partir del segundo semestre del 2017 con la especialización de la mano de obra en un programa de capacitación anual de 40 horas desde el año 2017 al 2025	Procesos internos
	OCP22: Incrementar la cobertura de los servicios de empacado y congelado en productores locales determinando los factores claves de elección, alcanzando anualmente un 10% de incremento en la cartera de clientes desde el 2017 hasta el año 2025	OCP24: Establecer convenios renovables anualmente con 03 asociaciones de productores de uva, papa y mango en la región Lambayeque desde enero de 2016 hasta el 2025 para captar su oferta con las mejores condiciones comerciales para sus productores.	OCP32: Implementar el 100% de documentos de gestión: MOF, RIT, Seguridad en el trabajo en el segundo semestre del 2016	OCP34: Autogestionar la seguridad industrial desarrollando 01 auditoría trimestral desde enero del 2016 hasta el 2025	OCP42: Garantizar la seguridad y condiciones de trabajo dignas del 100% de los operarios incorporando el segundo turno no superior a 8 hrs por día desde el inicio del segundo semestre del 2016 hasta el 2025	OCP43: Lograr la incorporación de la empresa al ranking de Great Place to Work a partir del año 2017, llegando a estar en los 45 primeros lugares en el año 2025	OCP51: Captar los reclamos y sugerencias del 100% de clientes por medio de la implementación de 01 línea telefónica de call center para atención al cliente a partir del segundo semestre del 2016	OCP55: Reducir el tiempo de atención de los clientes en las líneas de empacado sobre el promedio actual en 25% a partir del segundo semestre del 2017 con la especialización de la mano de obra en un programa de capacitación anual de 40 horas desde el año 2017 al 2025	
Aprendizaje			OCP35: Reconocer anualmente al 100% del personal por el cumplimiento de los estándares de certificación desde el primer semestre del 2016 hasta el año 2025	OCP41: Mejorar la interrelación entre el 100% del personal conformando un comité organizador de actividades mensuales con representantes de cada área desde el año 2016	OCP44: Brindar estabilidad laboral incorporando al 100% del personal operativo al régimen general a inicios del 2016	OCP45: Fidelizar el 100% de operarios brindando incentivos por productividad mensual a los tres más destacados de cada línea de servicio desde inicio del 2016 hasta el 2025	OCP54: Organizar 01 evento anual de premiación y confraternidad de clientes internos y externos, con el reconocimiento de los 3 productores con mejores prácticas agrícolas en cada línea de empacado y de los 3 trabajadores más destacados por su puntualidad y rendimiento desde el año 2017 al 2025	Aprendizaje	
				OCP44: Brindar estabilidad laboral incorporando al 100% del personal operativo al régimen general a inicios del 2016	OCP45: Fidelizar el 100% de operarios brindando incentivos por productividad mensual a los tres más destacados de cada línea de servicio desde inicio del 2016 hasta el 2025	OCP46: Lograr la participación anual del 100% del personal en un programa de inducción en visión, misión, políticas corporativas, beneficios y funciones, a partir de enero de 2016.			
				OCP46: Firmar un convenio renovable anualmente con dos universidades locales a cambio de prácticas profesionales para otorgar becas de capacitación al 25% del personal en temas especializados en producción a partir del año 2018	OCP47: Reducir el índice de rotación de las operarias de 20% a 5% implementando 01 servicio de guardería y comedor con capacidad para 100 niños a partir del año 2017				
RECURSOS		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							

Nota: Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Education.

- Difundir la misión a todo el personal recalcando la importancia de su accionar en el resultado final
- Evaluar periódicamente el estado de los factores clave, determinando si sufrieron alguna variación que obligue a reformular la estrategia
- Realizar periódicamente evaluaciones de satisfacción al cliente y de clima laboral, que permita preparar a la empresa para el logro de los objetivos propuestos.
- Mantener la vigilancia de la matriz de posibilidades de los competidores evaluando sus posibles reacciones ante la implementación estratégica. Asimismo vigilar permanentemente el cumplimiento de las políticas, garantizando que cada estrategia se ajuste y promueva los valores corporativos
- Generar una relación de supuestos que puedan alterar el logro de los objetivos en los plazos estimados y preparar medidas de contingencia
- Establecer hitos de evaluación periódica en conjunto con todo el personal involucrado para determinar posibles cuellos de botella para el cumplimiento

#### **9.4. Futuro de la organización**

Jayanca Fruits SAC es la empresa líder en el sector de servicios de empaçado y congelado de productos frescos no tradicionales diferenciada por sus servicios de alta calidad y su comportamiento responsable con su entorno; posee el mayor volumen procesado en el departamento de Lambayeque gracias a su penetración en el mercado y el desarrollo de un servicio de alta calidad con la satisfacción de un equipo motivado

Jayanca Fruits es un aliado de la comunidad de productores para la exportación, les brinda servicios complementarios de información sobre la producción de sus lotes, el seguimiento de la trazabilidad, información en línea de demanda de productos y servicios de empaque de acuerdo a sus preferencias, siendo un servicio ideal que les garantiza que sus productos puedan llegar al consumidor final y satisfacerlos, logrando el reconocimiento



internacional.

Jayanca Fruits es para sus accionistas una empresa que crea valor, modelo de innovación y con una propuesta estratégica actualizada con miras al año 2030



## Referencias

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Education.
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (2ª ed.). Lima, Perú: Pearson Education de Perú.
- Hill, C & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado* (3a ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7ª ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- Inflación cerrará el año entre 2,5% y 2,8%, según Inteligo SAB. (2015, 5 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-cerrara-ano-entre-25-y-28-segun-inteligo-sab-noticia-1789551>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). Censo de Población y Vivienda 2007. Densidad poblacional por años censales. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Jayanca Fruits SAC (2014). Area de Producción: Manual de procedimientos .
- MINAGRI (2015, 14 de septiembre). Ministro Juan Benites Ramos: Al cierre del 2016 las agroexportaciones bordearían los US\$ 7,000 millones. *Publicaciones y Prensa*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/13660-ministro-juan-benites-ramos-al-cierre-del-2016-las-agroexportaciones-bordearian-los-us-7-000-millones>
- MINCETUR (2009). Perfil Mango Corto Plazo Reino Unido. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/union\\_europea/docs/Perfiles\\_rei\\_uni/02PomUK\\_Mango\\_Corto\\_plazo.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/union_europea/docs/Perfiles_rei_uni/02PomUK_Mango_Corto_plazo.pdf)
- MINCETUR (2009). Perfil Aguacates (Paltas) Frescos Corto Plazo Reino Unido.

Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/union\\_europea/docs/Perfiles\\_rei\\_uni/03PomUK\\_Paltas\\_Corto\\_plazo.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/union_europea/docs/Perfiles_rei_uni/03PomUK_Paltas_Corto_plazo.pdf)

MINCETUR (2009). Perfil Uvas Corto Plazo Reino Unido. Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/union\\_europea/docs/Perfiles\\_rei\\_uni/04PomUK\\_Uvas\\_Corto\\_plazo.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/union_europea/docs/Perfiles_rei_uni/04PomUK_Uvas_Corto_plazo.pdf)

MINCETUR (2007). Plan de desarrollo de los mercados de Alemania, Francia y España

POM UE1. Recuperado de [file:///C:/Users/EOlivera/Downloads/POM\\_UE1.pdf](file:///C:/Users/EOlivera/Downloads/POM_UE1.pdf)

MINCETUR(2003a). PERÚ: PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL EXPORTADOR. 2003 –

2013. Bases Estratégicas. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/penx/modsecur/puen.asp?tipArch=1&nomArch=Bases\\_Estrategicas.zip&btnTest=1](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/penx/modsecur/puen.asp?tipArch=1&nomArch=Bases_Estrategicas.zip&btnTest=1)

MINCETUR(2003b). PERÚ: PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL EXPORTADOR. 2003 –

2013. Plan Operativo Exportador del Sector Agropecuario Agroindustrial.

Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/penx/modsecur/puen.asp?tipArch=1&nomArch=MINCETUR-Agro.zip&btnTest=1>

Muller, A. (2015, 8 de junio). Por que la rigidez laboral del Perú perjudica su política

monetaria. *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/reflexionesdepoliticamonetaria/2015/06/08/rigidez-laboral-perjudica-politica-monetaria/>

Octofrost (2015a). Fresh vs Frozen. Fresco vs. Congelado. Recuperado de

[http://www.octofrost.com/sites/default/files/ny2015\\_fs\\_freshvsfrozenr1a.pdf](http://www.octofrost.com/sites/default/files/ny2015_fs_freshvsfrozenr1a.pdf)

Octofrost (2015b). Frutas Tropicales. Recuperado de

[http://www.octofrost.com/sites/default/files/ap\\_tropical\\_fruits\\_es\\_2015\\_r1a.pdf](http://www.octofrost.com/sites/default/files/ap_tropical_fruits_es_2015_r1a.pdf)

Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2014). *Estadísticas del Comercio*

*Internacional 2014*. Recuperado de

[https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2014\\_s/its14\\_toc\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2014_s/its14_toc_s.htm)

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2003).

*“Prioridad mundial al consumo de fruta y hortalizas”*. Recuperado de

<http://www.fao.org/spanish/newsroom/focus/2003/fruitveg1.htm>

Osorio, A. (2009). *Cómo Exportar Alimentos a los EE.UU. Requisitos de la FDA.*

*Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos de*

*Norteamérica*. Recuperado de

<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=87654EC8-26FD-41E2-9043-F5EE90CDE7B2.PDF>

Robles, F. (2008, 31 de octubre). *Curso de Capacitación en Agroexportaciones. Unidad de*

*Agronegocios y Acceso al mercado-MINAGRI*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal//download/pdf/especiales/cursosagroexportaciones/3empaquedeproductosfrescosparaexportacion.pdf>

SUNAT (2014). *Anuario Estadístico 2013*. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/anuarios/2013/evolucioncomer13.doc)

[comExt/modelo\\_web/informes/anuarios/2013/evolucioncomer13.doc](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/anuarios/2013/evolucioncomer13.doc).

SUNAT (2013). *Anuario Estadístico 2013*. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/anuarios/2013/evolucioncomer13.doc)

[comExt/modelo\\_web/informes/anuarios/2013/evolucioncomer13.doc](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/informes/anuarios/2013/evolucioncomer13.doc).

Sandoval, V. (2014, 12 de marzo). *BPM Y HACCP : AGROEXPORTACION.*

*Iberoamericana de Calidad y Servicios*. Recuperado de

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=CDB5C4B7-4B24-46E2-B1A8-D694A7FF487E.PDF>

Suclupe, A. (2015, 21 de septiembre). *La decisión de la FED: el Peru es uno de los*

*vulnerables. Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/169819-la-decision-de-la-fed-el-peru-es-uno-de-los-vulnerables/>

Urday, G. (2014). *Proyecto de Planta Empacadora Jayanca Fruits SAC*. Documento presentado para Jayanca Fruits SAC



## Apéndice A

## Estado de Resultados 2015

## Jayanca Fruits SAC

<b>2015</b>				
	<b>UVA</b>	<b>PALTA</b>	<b>MANGO</b>	
Kg. X Caja	8.20	4.00	4.00	
Precio x Caja US\$	2.50	0.60	0.80	
Costo x Caja	1.17	0.43	0.52	
Mano de Obra	0.65	0.22	0.25	
Mat. Embalaje	0.32	0.11	0.15	
Energía	0.05	0.05	0.07	
Otros	0.15	0.05	0.05	
Margen x Caja	1.33	0.17	0.28	
	<b>0.53</b>	<b>0.28</b>	<b>0.35</b>	
Cont. Propios	180	14	70	
Cont. Terceros	280	350	100	
Total Contenedores	460	364	170	
Cap. Cajas x Cont.	2,200	5,550	5,550	
Total Cajas	1,012,000	2,020,200	943,500	
Total Kilos Fruta	8,298,400	8,080,800	3,774,000	20,153,200
<b>ESTADO DE RESULTADOS EN US\$</b>				
	2,530,000	1,212,120	754,800	4,496,920
Ventas	-1,184,040	-868,686	-490,620	-2,543,346
Costo de Ventas	-61,765	-60,145	-28,090	-150,000
Depreciación	<b>1,284,195</b>	<b>283,289</b>	<b>236,090</b>	<b>1,803,574</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>51%</b>	<b>23%</b>	<b>31%</b>	<b>40%</b>
<b>% Margen Contribución</b>	-126,500	-60,606	-37,740	-224,846
5% Gasto Administrativo	<b>1,157,696</b>	<b>222,683</b>	<b>198,350</b>	<b>1,578,728</b>
<b>Utilidad Operación</b>	<b>46%</b>	<b>18%</b>	<b>26%</b>	<b>35%</b>
<b>% Utilidad Operación</b>	-126,500	-60,606	-37,740	-224,846
5% Gasto Financiero	<b>1,031,196</b>	<b>162,077</b>	<b>160,611</b>	<b>1,353,883</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	-103,120	-16,208	-16,061	-135,388
10% Particp. Trabajadores	-278,423	-43,761	-43,365	-365,549
30% Imp. Renta	<b>649,654</b>	<b>102,109</b>	<b>101,185</b>	<b>852,946</b>
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>26%</b>	<b>8%</b>	<b>13%</b>	<b>19%</b>
<b>% Utilidad Final</b>				



## Apéndice B

### Estado de Resultados 2025

#### Jayanca Fruits SAC

2025					
	UVA	PALTA	MANGO	MANGO IQF	
Kg. X Caja/BlS	8.20	4.00	4.00	1.00	
Precio x Caja/BlS US\$	2.50	0.60	0.80	0.80	
Costo x Caja/BlS	0.97	0.35	0.43	0.21	
Mano de Obra	0.59	0.20	0.23	0.10	
Mat. Embalaje	0.29	0.10	0.13	0.05	
Energía	0.04	0.04	0.05	0.04	
Otros	0.06	0.02	0.02	0.02	
Margen x Caja/bls	1.54	0.25	0.37	0.60	
	0.61	0.42	0.47	0.74	
Cont. Propios	180	14	70	-	
Cont. Terceros	560	350	400	300	
Total Contenedores	740	364	470	300	
Cap. Cajas x Cont.	2,200	5,550	5,550	5,550	
Total Cajas	1,628,000	2,020,200	2,608,500	1,665,000	
Total Kilos Fruta	13,349,600	8,080,800	10,434,000	1,665,000	33,529,400
ESTADO DE RESULTADOS EN US\$					
	4,070,000	1,212,120	2,086,800	1,332,000	8,700,920
Ventas	-1,652,420	-733,333	-1,155,566	-367,965	-3,909,283
Costo de Ventas	-67,685	-40,971	-52,902	-8,442	-170,000
Depreciación	<b>2,349,895</b>	<b>437,816</b>	<b>878,332</b>	<b>955,593</b>	<b>4,621,637</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>58%</b>	<b>36%</b>	<b>42%</b>	<b>72%</b>	<b>53%</b>
<b>% Margen Contribución</b>	-122,100	-36,364	-62,604	-39,960	-261,028
3% Gasto Administrativo	<b>2,227,796</b>	<b>401,453</b>	<b>815,729</b>	<b>915,634</b>	<b>4,360,610</b>
<b>Utilidad Operación</b>	<b>55%</b>	<b>33%</b>	<b>39%</b>	<b>69%</b>	<b>50%</b>
<b>% Utilidad Operación</b>	-122,100	-36,364	-62,604	-39,960	-261,028
3% Gasto Financiero	<b>2,105,696</b>	<b>365,090</b>	<b>753,125</b>	<b>875,675</b>	<b>4,099,583</b>
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	-210,570	-36,509	-75,313	-87,567	-409,959
10% Particip. Trabajadores	-568,538	-98,574	-203,344	-236,432	-1,106,888
30% Imp. Renta	<b>1,326,589</b>	<b>230,007</b>	<b>474,469</b>	<b>551,675</b>	<b>2,582,736</b>
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>33%</b>	<b>19%</b>	<b>23%</b>	<b>41%</b>	<b>30%</b>
<b>% Utilidad Final</b>					

## Apéndice C

## Información SENASA - Empacadoras

<b>CAMPAÑA 2014-2015</b>		
<b>UVA EN Tm</b>		
<b>EMPRESA EMPACADORA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Partic. %</b>
GANDULES INC S.A.C.	5,439	42.6%
JAYANCA FRUITS	4,283	33.5%
INTIPA FOODS S.A.C.	1,501	11.8%
AGROLOGISTICA S.A.C.	582	4.6%
TROPICAL FARM S.A.C.	542	4.2%
AGRICOLA ZEIT ORGANISCH S.A.C.	422	3.3%
<b>TOTAL</b>	<b>12,769</b>	<b>100.0%</b>
<b>PALTO EN Tm</b>		
<b>EMPRESA EMPACADORA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Partic. %</b>
GANDULES INC S.A.C.	10,240	50.41%
JAYANCA FRUITS	8,003	39.40%
TROPICAL FARM	763	3.76%
AGROLOGISTICA	824	4.06%
PRONATUR	482	2.37%
<b>TOTAL</b>	<b>20,311</b>	<b>100.00%</b>
<b>MANGO EN Tm</b>		
<b>EMPRESA EMPACADORA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Partic. %</b>
TROPICAL FARM	3,232	36.9%
AGROINDUSTRIAS ELIZONDO	1,865	21.3%
JAYANCA FRUITS	1,521	17.4%
TROPICAL FRUIT TRADING PERU	603	6.9%
APPT	586	6.7%
FRUTAS PIURANAS	388	4.4%
SUNSHINE EXPORT	332	3.8%
PRONATUR	231	2.6%
<b>TOTAL</b>	<b>8,757</b>	<b>100%</b>
Información procesada en base a informe de estadísticas de SENASA		

## Apéndice D

### Encuesta de Satisfacción (Clientes)

#### ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

##### A. Indicaciones

Por favor, le agradeceremos pueda dedicar unos minutos para desarrollar esta encuesta . Le garantizamos la confidencialidad de las respuestas y el único fin que se persigue es el de mejorar el servicio que le venimos brindando en la empresa JAYANCA FRUITS SAC. Esta encuesta dura aproximadamente 12 minutos.

##### 1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando servicio de empacado?

- Menos de un mes
- Entre uno y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

##### 2. ¿Con qué frecuencia utiliza servicio de empacado?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

##### B. Satisfacción general

##### 3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con servicio de empacado?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

##### 4. En comparación con otras alternativas de Servicios de Empacado de Frutas, el servicio de empacado que le brinda Jayanca Fruits es ...

- Mucho mejor
- Algo Mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

##### C. Fidelidad al servicio

##### 5. ¿utilizaría usted el servicio de empacado de nuevo?

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Probablemente no
- Seguro que no

**6. ¿Recomendaría o ha recomendado usted el servicio de empaclado de Jayanca Fruits SAC a otras personas?**

- Sí
- No

**D. Satisfacción con características del servicio**

**7. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de contratar un servicio de empaclado de fruta? Y cuál es su grado de satisfacción en esos mismas características con nuestro servicio?**

**Considere:**

- 1. Muy importante**
- 2. Importante**
- 3. No demasiado importante**
- 4. Nada importante**

Características	Grado de importancia				Grado de satisfacción			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Calidad del servicio								
Relación calidad /precio								
Proceso de contratación del servicio								
Experiencia de usar el servicio								
Servicio post-venta								

**E. Valoración del servicio**

En base a su última experiencia con nuestro servicio de empaclado de fruta, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

**8. JAYANCA FRUITS SAC me dió un servicio de empaclado que valía lo que pague por él.**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No aplicable

**9. El servicio de empaclado de Jayanca Fruits cubre mis necesidades.**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No aplicable

**10. El servicio de empaclado de Jayanca Fruits es de fácil acceso**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No aplicable

**11. JAYANCA FRUITS SAC ofrece servicios competitivos.**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No aplicable

**F. Recomendación y sugerencias**

**12. Basándose en su propia experiencia con el servicio de empackado, ¿buscaría usted a JAYANCA FRUITS SAC para comprar productos o servicios similares?**

- Es muy probable
- Es probable
- No es probable
- Es muy improbable

**15. ¿ Ha tenido usted algún problema a la hora de usar servicio de empackado ?**

- Sí
- No

**16. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a JAYANCA FRUITS SAC sobre su servicio de empackado que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata:**

.....

.....

.....

.....

.....