

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para Agrícola Juanita S.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Yovanna Iraida Leyva Paz**

**Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán**

**Surco, Mayo 2020**

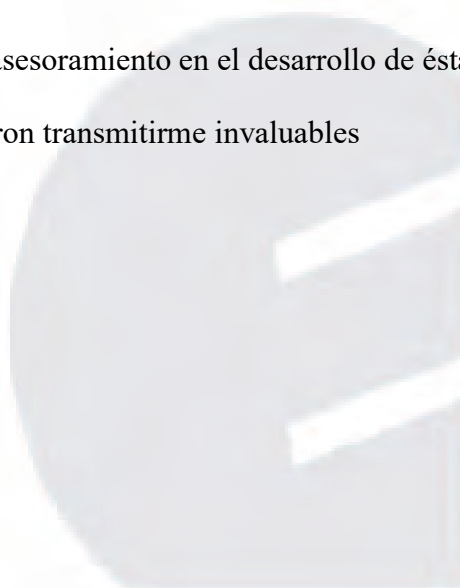
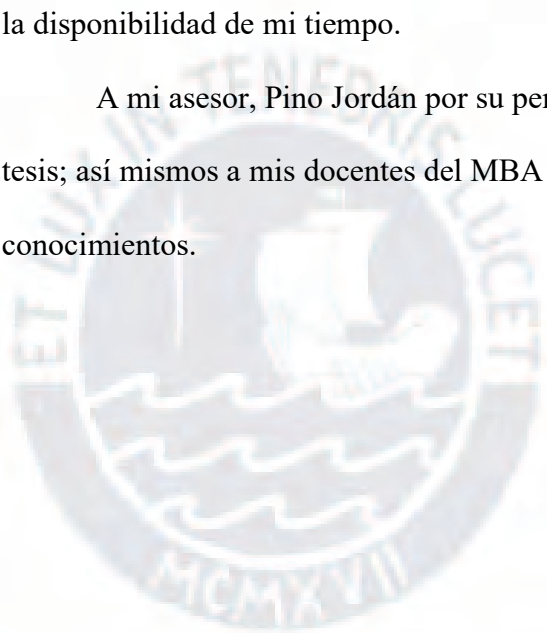
## Agradecimientos

A Dios, por darme la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, permitiéndome entender que con humildad, paciencia y perseverancia podemos alcanzar nuestros objetivos.

A mi familia, por su comprensión, continuo apoyo e incesante aliento para lograr superar retos a largo de toda mi vida.

A mi esposo e hijos, por sus grandes muestras de cariño, paciencia y comprensión en la disponibilidad de mi tiempo.

A mi asesor, Pino Jordán por su permanente asesoramiento en el desarrollo de ésta tesis; así mismos a mis docentes del MBA que supieron transmitirme invaluable conocimientos.



### **Dedicatorias**

El presente trabajo se lo dedico a mis padres por su motivación constante para ser mejor cada día, a mis hijos y esposo quienes me apoyan con su paciencia para seguir creciendo y a mis hermanas y sobrinos que con su entusiasmo y palabras de aliento han logrado recargarme de energía para seguir adelante.

Yovanna Leyva



## Resumen Ejecutivo

La empresa agrícola Juanita S.A. ofrece uva de mesa de excelente calidad, de la cual destina un 90% para la venta en el mercado internacional. La empresa atiende, hoy en día, a un total de 19 países a nivel mundial para lo cual ha adaptado su producto a las exigencias fitosanitarias de cada uno de sus clientes pero entiende la necesidad de innovar y tecnificarse para poder lograr el éxito esperado.

En el presente plan estratégico se realizó un estudio del sector, evaluando los entornos interno y externo con la finalidad de definir las fortalezas y oportunidades, tales como la reactivación del sector, el acceso al crédito, las tendencias de consumo, amplia red de contactos e infraestructura adecuada; así mismo, las debilidades y amenazas, dentro de las que se consideran la mano de obra poco calificada, falta de innovación, fenómenos naturales y alto grado de perecibilidad del producto. La visión holística de este entorno permitió plantear cuatro objetivos a largo plazo: (a) al 2025, aumentar la participación en el mercado nacional de exportadores de uva de 2.4% a 10%, (b) aumentar el ROE de 4.26 a 15%, (c) incrementar el rendimiento productivo de 20.6 a 25 toneladas por hectárea y (d) aumentar el índice de satisfacción del cliente de 65% a 90%; en base a los cuales hemos retenido cinco estrategias intensivas: (a) Desarrollo de la capacidad productiva exportable, (b) diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado, (c) invertir en I+D, (d) Implementación tecnológica constante y (e) crear alianzas con importadoras líderes del sector

Finalmente diremos que Agrícola Juanita posee ventajas competitivas, referidas a conocimientos, infraestructura, adaptabilidad al cambio y calidad, que le permiten mantenerse rentable y socialmente sostenible en un mercado tan cambiante; por otro lado, se recomienda incrementarlas mediante la innovación así como la participación en clústeres que permitan potenciar sus estrategias generando así una cultura de cooperación y aprendizaje que den mayor valor agregado a su producto.

## Abstract

The company Agrícola Juanita S.A. offers table grapes of excellent quality, of which 90% is destined for sale in the international market. Today, the company serves a total of 19 countries worldwide, for which it has adapted its product to the phytosanitary requirements of each of its clients, but understands the need to innovate and become more technical in order to achieve the expected success. In this strategic plan, a study of the sector was carried out, evaluating the internal and external environments in order to define the strengths and opportunities, such as the reactivation of the sector, access to credit, consumer trends, a wide network of contacts and adequate infrastructure; likewise, weaknesses and threats, among which low-skilled labor, lack of innovation, natural phenomena and a high degree of perishability of the product are considered. The holistic vision of this environment allowed to set four long-term objectives: (a) by 2025, increase the participation in the national market of grape exporters from 2.4% to 10%, (b) increase the ROE from 4.26 to 15%, (c) increase the productive yield from 20.6 to 25 tons per hectare and (d) increase the customer satisfaction index from 65% to 90%; based on which we have retained five intensive strategies: (a) Development of exportable productive capacity, (b) diversification with organic products with higher added value, (c) investing in R&D, (d) constant technological implementation and (e) create alliances with leading importers in the sector. Finally, we will say that Agrícola Juanita has competitive advantages, referring to knowledge, infrastructure, adaptability to change and quality, which allow it to remain profitable and socially sustainable in such a changing market; On the other hand, it is recommended to increase them through innovation as well as participation in clusters that allow them to enhance their strategies, thus generating a culture of cooperation and learning that give greater added value to their product.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xiii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xv</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Agrícola Juanita S.A.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones.....	4
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>6</b>
2.1. Antecedentes.....	6
2.2. Visión.....	6
2.3. Misión.....	7
2.4. Valores.....	7
2.5. Código de Ética .....	8
2.6. Conclusiones.....	9
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>11</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	11
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2. Potencial nacional .....	13
3.1.3. Principios cardinales .....	24
3.1.4. Influencia del análisis en Agrícola Juanita S.A. ....	29
3.2. Análisis Competitivo del País.....	30
3.2.1. Condiciones de los factores .....	30
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	31
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	32
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	34

3.2.5. Influencia del análisis en Agrícola Juanita S.A. ....	35
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	36
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	36
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	38
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	40
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	42
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	43
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	44
3.5. Agrícola Juanita S.A. y sus Competidores .....	45
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	45
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	46
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	46
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	47
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	47
3.6. Agrícola Juanita S.A. y sus Referentes.....	49
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	50
3.8. Conclusiones.....	51
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>53</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	53
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	53
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	55
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	59
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	60
4.1.5. Recursos humanos (H).....	62
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	63

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	63
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	64
4.3. Conclusiones.....	65
<b>Capítulo V: Intereses de Agrícola Juanita S.A. y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>66</b>
5.1. Intereses de Agrícola Juanita S.A.....	66
5.2. Potencial de Agrícola Juanita S.A. ....	66
5.3. Principios Cardinales de Agrícola Juanita S.A.....	67
5.4. Matriz de Intereses de la Agrícola Juanita S.A. (MIO) .....	69
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	69
5.6. Conclusiones.....	70
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>71</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	71
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	73
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	74
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	76
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	76
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	77
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	77
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	77
6.9. Matriz de Ética (ME).....	80
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	80
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	82
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	82
6.13. Conclusiones.....	83



<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>84</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	84
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	84
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	84
7.4. Estructura Organizacional de Agrícola Juanita S.A. ....	84
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	88
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	88
7.7. Gestión del Cambio .....	89
7.8. Conclusiones.....	89
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>91</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	91
8.1.1. Aprendizaje interno.....	91
8.1.2. Procesos .....	91
8.1.3. Clientes .....	91
8.1.4. Financiera.....	92
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	92
8.3. Conclusiones.....	92
<b>Capítulo IX: Competitividad de Agrícola Juanita S.A. ....</b>	<b>94</b>
9.1. Análisis Competitivo de Agrícola Juanita S.A. ....	94
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Agrícola Juanita S.A. ....	94
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Agrícola Juanita S.A. ....	95
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	96
9.5. Conclusiones.....	96
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>97</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI) .....	97

10.2. Conclusiones Finales ..... 97

10.3. Recomendaciones Finales..... 100

10.4. Futuro de Agrícola Juanita S.A. .... 101

**Referencias.....102**



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Mercado Internacional Agrícola Juanita</i> .....	1
Tabla 2 <i>Ranking: Principales Partidas de Frutas y Hortalizas Frescas (valor FOB - US\$)</i> ....	4
Tabla 3 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	13
Tabla 4 <i>PEA, según Ámbito Geográfico, 2008 - 2018 (en miles de personas)</i> .....	15
Tabla 5 <i>Producto Bruto Interno por Sectores</i> .....	18
Tabla 6 <i>Asignación de Recursos Función Defensa y Seguridad Nacional (Millones de S/)</i> ....	24
Tabla 7 <i>Principales Productos Importados a Enero 2020 (Millones US\$ - %)</i> .....	26
Tabla 8 <i>Ranking de Economías con Mayor Apertura Comercial</i> .....	33
Tabla 9 <i>Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: EMBIG</i> .....	40
Tabla 10 <i>PEA según Niveles de Empleo y Ámbitos Geográficos, 2004-2011</i> .....	41
Tabla 11 <i>Análisis de los Principales Pilares relacionados a la Tecnología</i> .....	43
Tabla 12 <i>Ejes Estratégicos de la Gestión Ambiental y sus Objetivos</i> .....	44
Tabla 13 <i>Matriz de Evaluaciones de Factores Externos (MEFE)</i> .....	45
Tabla 14 <i>Calendario de Producción de Uvas de Mesa</i> .....	47
Tabla 15 <i>Ranking y Evolución de las Principales Exportadoras de Uva (Valor FOB – US\$)</i>	48
Tabla 16 <i>Principales 10 Países Exportadores de Uva (% - Millones de US\$)</i> .....	49
Tabla 17 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	50
Tabla 18 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	51
Tabla 19 <i>Directorio 2019 de Agrícola Juanita S.A.</i> .....	53
Tabla 20 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	64
Tabla 21 <i>Matriz de Intereses de la Agrícola Juanita S.A. (MIO)</i> .....	69
Tabla 22 <i>Matriz FODA de la Agrícola Juanita S.A.</i> .....	72
Tabla 23 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i> .....	73
Tabla 24 <i>Plantilla para Matriz Boston Consulting Group</i> .....	75

Tabla 25 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	78
Tabla 26 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	79
Tabla 27 <i>Matriz Rumelt (MR)</i> .....	80
Tabla 28 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	81
Tabla 29 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	81
Tabla 30 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	82
Tabla 31 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	83
Tabla 32 <i>Objetivos de Corto Plazo de Agrícola Juanita S.A.</i> .....	85
Tabla 33 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	86
Tabla 34 <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	87
Tabla 35 <i>Tablero de Control Balanceado - TCB (Balanced Scorecard)</i> .....	93
Tabla 36 <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i> .....	98
Tabla 37 <i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Organización al Entorno</i> .....	101
Tabla 38 <i>Futuro de Beneficios Alcanzados por la Organización en el Intorno</i> .....	101

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Distribución del personal en base a las funciones desarrolladas al 2018.....	2
<i>Figura 2.</i> Exportaciones por líneas priorizadas (Valor FOB - US\$). .....	4
<i>Figura 3.</i> Objetivos Nacionales. ....	13
<i>Figura 4.</i> Distribución, según sexo, en grandes grupos de edad.....	14
<i>Figura 5.</i> Composición de la población ocupada, según ramas de actividad 2008 y 2017.....	16
<i>Figura 6.</i> Geografía y Clima del Perú.....	17
<i>Figura 7.</i> PBI y PBI Potencial (variaciones porcentuales). ....	17
<i>Figura 8.</i> Inflación Porcentual 2019 – 2020. ....	18
<i>Figura 9.</i> Reservas Internacionales Netas: 2011-20200 (Miles de Millones de US\$).....	19
<i>Figura 10.</i> Índices de Competitividad Global 4.0 Edición 2019. ....	20
<i>Figura 11.</i> Exportaciones según destino Enero - Julio 2018. ....	25
<i>Figura 12.</i> Estructura de las importaciones peruanas de Enero 2020. ....	27
<i>Figura 13.</i> Principales Orígenes de las Importaciones Chinas (%). ....	29
<i>Figura 14.</i> Características de un clúster agroindustrial de clase mundial.....	31
<i>Figura 15.</i> Rankings sobre pilares Doing Business 2020. ....	34
<i>Figura 16.</i> Tipo de cambio - promedio del periodo Mar 2018 - Mar 2020 (S/ por US\$).....	39
<i>Figura 17.</i> Principales destinos de la Agrícola Juanita S.A. ....	55
<i>Figura 18</i> Precio unitario de importación anual en los principales mercados de consumo. ....	56
<i>Figura 19.</i> Cadena de comercialización para productos frescos.....	57
<i>Figura 20.</i> Brief de la organización. ....	58
<i>Figura 21.</i> Cadena productiva agroindustrial nacional. ....	59
<i>Figura 23.</i> Gráfico de la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción .....	74
<i>Figura 23.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	75
<i>Figura 24.</i> Matriz Interna Externa (MIE) .....	76

*Figura 25. Matriz Gran Estrategia (MGE)..... 77*

*Figura 26. Estructura Organizacional de Agrícola Juanita S.A. .... 87*

*Figura 27. Modelo de las cinco fuerzas de Porter - Agrícola Juanita S.A. .... 94*



### El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

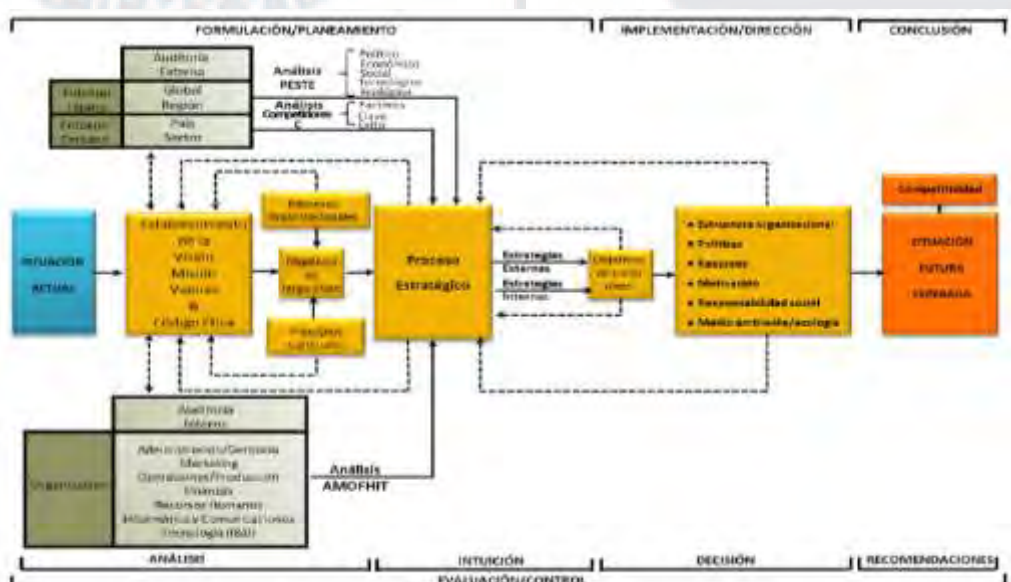


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 clave para 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 AMOFHIT (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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después

de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de Agrícola Juanita S.A.

### 1.1. Situación General

Agrícola Juanita S.A inició sus actividades el 06 de Febrero de 1997, como cooperativa agraria, dedicándose de manera exclusiva al cultivo, proceso y venta de caña de azúcar abasteciendo al mercado local con dicho producto; posterior a ello, en el 2004, incursionó en el cultivo de p prika, pimiento jalapeño y espárragos; pero es realmente en el 2007 cuando da el gran salto, constituyéndose en una sociedad anónima, con miras a incursionar en el mercado internacional; por ello, en el 2009, consolidan su producción basándose en la uva de mesa como producto exportable; siendo este, hasta la actualidad, su producto bandera llegando con él a determinados mercados dentro de América del Norte, Centro y Sur, Europa y Asia tal como se muestra en la Tabla 1

Tabla 1 *Mercado Internacional Agrícola Juanita*

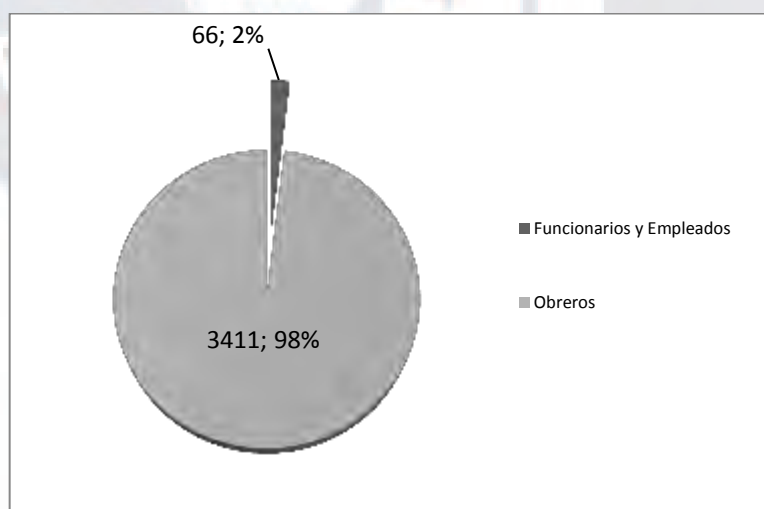
Continentes	Países
Norteamérica	USA y Canadá
América Central	Panamá, México y Costa Rica
Sudamérica	Colombia, Venezuela y Brasil
Europa	Alemania, Francia, UK, España y Holanda
Asia	Vietnam, Singapur, Malasia, Indonesia, Corea del Sur y Tailandia

*Nota.* Tomado de <https://agricolasanjuan.com.pe/destinos/>

La empresa tiene su domicilio legal en la Av. Del Parque 257 Lima; sin embargo, su fundo est  ubicado en el Km 56 de la carretera a Chongoyape, a 60 km de la ciudad de Chiclayo dentro del departamento de Lambayeque; en donde la calidad del clima y suelos, así como la presencia de agua, constante y abundante debido a encontrarse colindando con el reservorio de tinajones, han jugado un papel muy importante en el cultivo de los diferentes productos agrícolas desarrollados por la empresa a lo largo de los años, siendo actualmente la uva sin pepa el producto base de la organización en sus múltiples variedades como la Red Globe, Crimson, Thompson, Sweet Globe, Sweet Sapphire y Jack Salute constituyéndose así

como un gran viñedo con un área total de 530 ha de las cuales el 64% del territorio está destinado a la siembra de este producto (340 ha) y el restante 36% está compartido entre el cultivo de caña de azúcar, módulos experimentales de palto y arándanos, el moderno packing house, implementado en el 2007 con una capacidad instalada de planta que cubre el procesamiento actual de la producción así como la proyección estimada para los próximos años, y el moderno campamento instalado para el personal que viene de otros departamentos como Cajamarca y Piura.

Así mismo, al cierre del 2018, cuenta con un total de 3477 colaboradores de los cuáles el 98% son obreros tal como se muestra en la Figura 1; del mismo modo, si vemos la permanencia dentro de la empresa tenemos que el 94% de los trabajadores son permanentes lo cual proporciona una ventaja competitiva a la empresa debido a la adquisición de experiencia y conocimiento de los procesos internos por parte de sus integrantes.



*Figura 1.* Distribución del personal en base a las funciones desarrolladas al 2018.

Tomado de la Memoria Anual 2018 V2 de Agrícola San Juan

La empresa intenta aumentar su participación en el mercado internacional mediante la colocación de la uva de mesa sin pepa, por lo cual busca desarrollar distintas variedades de ella, dentro de sus viñedos, con la finalidad de que se adecuen a los más exquisitos requerimientos del cliente; implementando diversos procedimientos, técnicas y

direccionamiento de profesionales nacionales como extranjeros que permitan mejorar no solo la calidad de los productos sino la capacidad productiva de sus tierras logrando hasta el 2018 la exportación de 503 contenedores aproximados por año. Es así que la empresa busca diferenciarse de sus principales competidores a través del valor agregado que le da el tratamiento de los productos finales a través de su packing house que le permite cambiar la presentación de su uva según las especificaciones organolépticas de cada uno de sus clientes.

Respecto a su distribución, cabe resaltar que la empresa cuenta con un capital social, a diciembre del 2017, ascendiente a S/ 60 millones (Superintendencia del Mercado de Valores, 2018) divididos en acciones de los cuáles la corporación PERHUSA S.A. tiene el 92% de participación; si tenemos en cuenta la dirección, resulta importante considerar que, por decisión del propio directorio, las personas que dirigen la organización no deben tener ningún grado de parentesco con la finalidad de mantener la objetividad en la ejecución de acciones.

Finalmente, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) el sector agrícola se encuentra en su mejor momento debido a un giro en el incremento del PBI por parte de las agroexportaciones no tradicionales tal como nos muestra la Figura 2 en donde el rubro orientado a las frutas y hortalizas frescas ha cerrado el 2018 con un promedio de US\$ 3,500 millones en valor FOB lo que representa un crecimiento de 7% anual dentro de los cuales la uva se encuentra como el principal producto fresco exportado (ver Tabla 2) convirtiendo al Perú, en comparación con el mundo, en el sexto exportador de dicha fruta; siendo ésta una realidad que la empresa debe explotar para poder incrementar la participación en sus mercados objetivos; ya que, aunado a las características antes descritas y al apoyo económico que representa el formar parte de un grupo tan sólido como lo es el grupo Huancaruna constituye una gran ventaja competitiva para la organización que ha sido capaz, a lo largo de los últimos años, de generar ingresos sostenibles y hacer frente, de manera airosa, a dificultades como las experimentadas debido al fenómeno del niño

logrando alinearse actualmente a las políticas del grupo económico que representa, en donde la relación empresa, estado y sociedad es considerado uno de los factores claves de éxito.



Figura 2. Exportaciones por líneas priorizadas (Valor FOB - US\$).

Tomado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202018.pdf>

Tabla 2 Ranking: Principales Partidas de Frutas y Hortalizas Frescas (valor FOB - US\$)

Ranking: Principales Partidas de Frutas y Hortalizas Frescas (valor FOB - US\$)

Partida – Descripción	2016	2017	2018	PART. % 2018	Var. % 17/16	VAR. % 18/17
0806100000 – Uvas Frescas	600'953,938	653'056,556	818'171,150	24.1	-1.2	25.6
0804400000 – Paltas Frescas	396'887,566	581'033,741	723'255,059	21.4	46.4	23
0810400000 – Arándanos Frescos	241'255,986	361'720,046	548'026,070	13.3	49.9	48
0709200000 – Espárragos Frescos	422'476,639	409'832,978	384'026,588	15.1	-3.0	-6.4
0804502000 – Mangos Frescos	194'875,064	186'215,284	249'683,519	6.9	-4.4	34
0805299000 – Mandarinas Frescas	119'165,485	157'875,910	169'457,465	4	35.5	7.3
0803901100- Banano Orgánico Fresco	152'174,228	148'557,355	166'787,272	5.5	-2.4	12.3
0703100000 – Cebolla Blanca Fresca	71'074,975	68'886,779	73'886,779	2.5	-3.2	7.1
0810909000 – Granada Fresca	39'599,621	58'939,418	69'390,673	2.2	48.8	17.4
Resto (12)	169'014,652	89'201,799	130'218,838	3.2	-47.2	46
TOTAL	2 372'711,426	2 715'803,091	3 332'903,413	100	14	20

Nota. Tomado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202018.pdf>

## 1.2. Conclusiones

1. Las ventajas competitiva con que cuenta la empresa vienen dadas por: (a) respaldo de un sólido grupo económico, (b) tecnificación y diversificación de su producción, (c) implementación de un packing house con buena capacidad productiva, (d) experiencia en los mercados más exigentes, (e) buena relación con el estado y la sociedad, (f)

ubicación estratégica de su fundo y (g) cultivos 100% orgánicos respetando el cuidado del medio ambiente.

2. Dentro de las oportunidades que debe aprovechar la empresa tenemos el auge que ha experimentado en los últimos años el sector agro sobre todo en las exportaciones no tradicionales, así como el apoyo del estado para el desarrollo de ésta actividad dándole beneficios como el tratamiento tributario, promoción en diversas ferias internacionales, etc.
3. En cuanto a los temas que deben ser reforzados debemos considerar que al ser su venta a pedido en base a la proyección de su producción y teniendo en cuenta que el producto es un bien perecible y que el transporte desde nuestro país hasta los países de destino es bastante largo resulta necesario capacitar a su personal respecto a técnicas de negociación que les permita una relación win to win con el cliente generando sinergia entre lo que se puede ofrecer y lo que el cliente necesita.
4. Dado que el mercado de la empresa está orientado a la internacionalización de la misma, es necesario reforzar el servicio post venta con la finalidad de generar empatía con nuestro cliente afianzando los lazos con ellos.



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

### 2.1. Antecedentes

Agrícola Juanita cuenta con una misión y visión según su Manual de Organización y Función, sin embargo éstas se analizaron y replantearon, de ser necesario, siguiendo las pautas establecidas por Chiavenato, Idalberto (2002) para quien la visión es la imagen que la empresa tiene sobre ella misma en un futuro. Es el acto de proyectarse en el futuro de acuerdo a los recursos que posee, la relación que espera alcanzar con sus clientes y mercados así como los medios con los que hará frente a los desafíos, oportunidades, sus principales agentes, fuerzas que impulsan y las condiciones en que operan; así mismo para Sainz de Vicuña (2003) la misión es plasmar de manera escrita la razón de ser o el propósito de la organización. Constituye los objetivos primordiales hacia donde han de dirigirse los planes que han de regir la dirección de la empresa. Del mismo modo se evaluaron los valores así como el código de ética que representa a la agrícola Juanita S.A. reajustando o reafirmando, tal como sea el caso, los planteados por la misma organización y que forman parte de los pilares en torno a los cuales convergen todos los esfuerzos y recursos de la empresa.

### 2.2. Visión

“Consolidarnos como una de las principales compañías peruanas que se diferencia por innovar, mejorar y diversificar sus cultivos para la exportación; estrechando los lazos con nuestros clientes y siendo una marca reconocida nacional e internacional por un desarrollo sostenible.”

Después de analizar la visión de la empresa podemos darnos cuenta que cumple con los lineamientos necesarios dentro de su enunciado siendo así una propuesta clara, comprensible, simple, ambiciosa y realista; del mismo modo se encuentra difundida entre sus colaboradores dándoles un horizonte hacia dónde quiere llegar la empresa y el alcance

geográfico hacia el que se proyecta; sin embargo no se encuentra definido el periodo de tiempo por tanto se propone la siguiente modificación:

“Consolidarnos, para el 2025, como una de las principales compañías peruanas que se diferencia por innovar, mejorar y diversificar sus cultivos para la exportación; estrechando los lazos con nuestros clientes y siendo una marca reconocida nacional e internacional por un desarrollo sostenible.”

### **2.3. Misión**

“Somos una empresa agroexportadora dedicada a la satisfacción de nuestros clientes brindando productos de alta calidad y confianza en nuestra compañía, comprometidos además con el desarrollo económico de la región y la responsabilidad ambiental.”

Tal como se puede observar la misión de la empresa define perfectamente los productos así como el mercado hacia el que están dirigidos todo ello sintetizado en la palabra “agroexportadora”; del mismo modo deja entre ver sus objetivos, valores y prioridades éticas con sus stakeholders por tanto en este punto consideramos que no es necesaria una modificación manteniendo la misión tal como está propuesta.

### **2.4. Valores**

Los valores institucionales que rigen las relaciones interpersonales entre trabajadores así como los vínculos con clientes, proveedores y comunidad están definidos de la siguiente manera:

1. Integridad y Honestidad
2. Equidad
3. Vocación de servicio
4. Excelencia e Innovación
5. Respeto a la persona
6. Trabajo en Equipo

## 7. Compromiso

En tal sentido, consideramos que los valores propuestos se ajustan estrechamente con el desarrollo de las actividades de la empresa y van acorde con la consecución de la misión y visión de la misma; resultando primordial el desarrollo de cada uno de ellos por parte de los integrantes de la organización ya que constituyen un patrón de conducta que los representa como un todo organizacional. Por tal motivo, se tomaron en consideración para el planteamiento de objetivos y estrategias.

### 2.5. Código de Ética

La gerencia de la empresa ha planteado un código de ética al cual deben ajustarse todos sus colaboradores, indistintamente del cargo jerárquico que ocupan, habiéndose dividido en 3 grandes pilares mencionados a continuación:

#### 1. Con la Comunidad

- Cumplir con leyes y regulaciones
- Velar por el cuidado del medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo.
- Actuar con responsabilidad social.

#### 2. Con la organización

- Cumplir con los objetivos.
- Alinear intereses personales con los organizacionales.
- Mostrar lealtad y diligencia.
- Manejo adecuado de los negocios a través del uso eficaz del marketing y ventas.
- Mantener buena relación con los medios de comunicación.
- Adecuado manejo de la información confidencial.
- Comunicación oportuna de los hechos de importancia e información privilegiada.
- Uso adecuado de los activos e información de la organización.
- Igualdad de oportunidades y actos no discriminatorios.

- Trato justo y honesto.
3. Con terceros
- Clientes: Generar relaciones comerciales de largo plazo basados en la excelencia del servicio, productos de calidad, transparencia en la información, seriedad y equidad.
  - Proveedores: Generar relaciones confiables y justas en base a decisiones de compras acorde a la libre competencia, apertura a nuevos proveedores y calidad del producto o servicio bajo una perspectiva de crecimiento mutuo.
  - Colaboradores: Afianzar un clima laboral óptimo donde prime la armonía, cooperación y motivación.
  - Competencia: Mantener una competencia basada en el libre mercado en donde la captación y retención de clientes esté dada por la calidad del producto así como por la calidez del trato.

El presente código de ética pone de manifiesto los estándares bajo los cuales son evaluados los colaboradores a lo largo de todos sus procesos de tomas de decisiones; por tanto, al estar alineado con la misión, visión y valores de la organización y al abarcar todos los grupos de interés de la empresa diremos que dicha propuesta es óptima y no resulta necesaria modificación alguna.

## **2.6. Conclusiones**

1. Ha sido necesario replantear la visión de la organización teniendo en cuenta la delimitación de tiempo que resulta importante para la medición y actualización del mismo acorde a las necesidades del mercado.
2. Se ha observado a su vez que todos los factores estudiados en el presente capítulo están perfectamente alineados entre si formando ello un ambiente beneficioso para el

desarrollo de las actividades de la organización, así como para la consecución de los objetivos que se puedan plantear.

3. Tal como se ha mencionado, y se ha delimitado claramente en el código de ética, los pilares de la empresa están relacionados al desarrollo: (a) dentro de la misma organización, (b) con la comunidad y (c) con terceros, de manera primordial y no excluyente entre sí.
4. Finalmente diremos que todo lo expuesto nos muestra una empresa agroexportadora orientada hacia la calidad de productos con calidez en el servicio basada en relaciones de mutuo crecimiento con sus grupos de interés.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartmann (1978), mencionado por D'Alessio (2008) la teoría tridimensional de las naciones permite analizar como el Perú se interrelaciona con su entorno teniendo en cuenta sus intereses, potencial y principios, para luego aterrizar dichos factores en su influencia sobre la empresa en estudio tal como se detalla a continuación

#### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Tal como nos manifestó Salinas (1995) la vida de un estado – nación depende básicamente de tres factores claves como lo son (a) el territorio, (b) la población y (c) la independencia y soberanía; en tal sentido, los intereses nacionales que se persiguen deben estar vinculados a estos factores y reflejados en los objetivos nacionales con la finalidad de garantizar la perpetuidad del estado. Es así que, de acuerdo a su importancia se pueden clasificar en vitales, ya que el estado estaría dispuesto a sacrificar todo por su defensa, y secundarios, cuya consecución no implica, en extremo, el uso de medidas violentas; así mismo, de acuerdo al grado de conflictividad los clasifica en comunes, generando alianzas y coaliciones, y opuestos, que pueden llevar incluso al desarrollo de conflictos violentos.

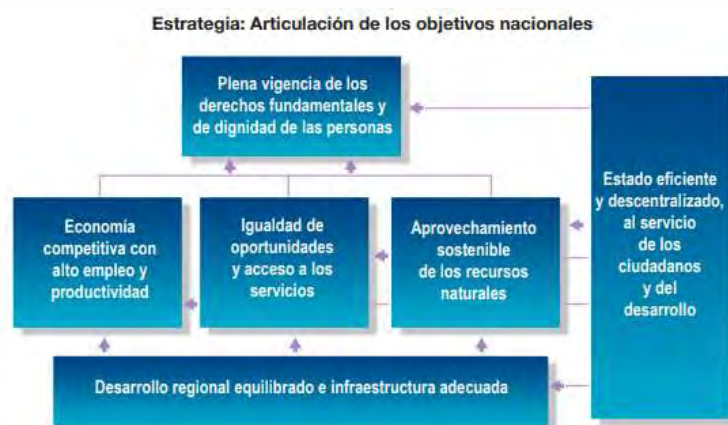
En tal sentido, la Política de Seguridad y Defensa Nacional (PSDN) del Ministerio de defensa del Perú basada en el Art. 26 del reglamento del Decreto Legislativo N° 1129 determina nueve lineamientos que permitirán la defensa de nuestros intereses dentro de las relaciones internacionales vinculados a: (a) Fomentar la participación activa e integral del estado y la sociedad, (b) controlar y proteger el territorio, (c) desarrollar mecanismos de cooperación bilaterales y multilaterales, (d) fortalecer el sistema de inteligencia mediante avances tecnológicos, (e) fortalecer y promover la identidad, (f) desarrollar una cultura de paz y seguridad basada en el respeto al orden constitucional.

Al respecto el Ministerio de Relaciones Exteriores a través de su Plan Estratégico Institucional 2017-2019 aprobado por Resolución Ministerial N° 0788/RE-2018 prioriza diez lineamientos en función a los intereses nacionales dados por:

1. Defensa de la democracia y los derechos humanos en la región
2. Profundización de la integración efectiva especialmente con los países limítrofes
3. Consolidación de la presencia de Perú en los principales organismos internacionales.
4. Apoyo a la promoción de comercio, inversiones y turismo.
5. Fortalecimiento de la proyección cultural del Perú.
6. Protección a los connacionales en el exterior.
7. Desarrollo e integración fronterizos.
8. Alineamiento de la cooperación nacional con las prioridades nacionales.
9. Articulación de la acción intersectorial del Perú en el Sistema del Tratado Antártico.
10. Promover el cierre de brechas de género.

Finalmente, cabe resaltar que el hablar de intereses no es lo mismo que hablar de objetivos sin embargo ambos conceptos se encuentran estrechamente vinculados ya que para formular los objetivos nacionales es necesario basarse en los intereses del país por tanto el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico a través del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 nos plantea seis objetivos tal como se muestra en la Figura 3

A raíz de lo antes expuesto se pudo elaborar la Matriz de Intereses Nacionales (Tabla 3) teniendo como base la estructura propuesta por D'Alessio (2008) tal como se detalla a continuación.



*Figura 3. Objetivos Nacionales.*

Tomado del Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/plan\\_bicentenario/11\\_-\\_concepcion\\_estrategica.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/plan_bicentenario/11_-_concepcion_estrategica.pdf)

*Tabla 3 Matriz de Intereses Nacionales*

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Intereses Nacionales	Supervivencia (crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Preservar la Soberanía Nacional		México * Brasil * Colombia * Chile ** Ecuador **	Bolivia **	
Equidad y Justicia Social	Bolivia * Brasil * Argentina *	EEUU* UE *	Venezuela ** Colombia **	
Competitividad del País		México * EEUU * Chile * China ** Bolivia **	Ecuador **	
Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado		EEUU * Colombia ** México **		

*Nota. (\*) Intereses Comunes. (\*\*) Intereses Opuestos*

### **3.1.2. Potencial nacional**

El análisis del potencial nacional implicó un estudio interno del país en donde se pudieron determinar las fortalezas y debilidades a ser superadas, es así que con la finalidad de un estudio y comprensión más dinámico se abarcaron 7 aristas, planteadas por D'Alessio (2008), que se detallan a continuación:



**Demográfico:** Según los resultados publicados por el INEI (2018) en base al Censo Nacional 2017: XII de población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas la población total del país asciende a 31'237, 385 de habitantes con un incremento promedio anual del 1% a lo largo de los últimos 10 años, colocándonos así como el séptimo país más poblado en el continente americano después de Estados Unidos, Brasil, México, Colombia, Argentina y Canadá; así mismo el 80% de la población habita en zonas urbanas incrementándose ello en un 1.6% promedio anual respecto a años anteriores; del mismo modo, y teniendo en cuenta la distribución de la población, observamos que, el 58% habita en la costa, el 28.1% en la sierra y el 13.9% en la selva predominando la presencia de población femenina (50.8%) con un rango de edad entre 15 a 59 años (Figura 4)

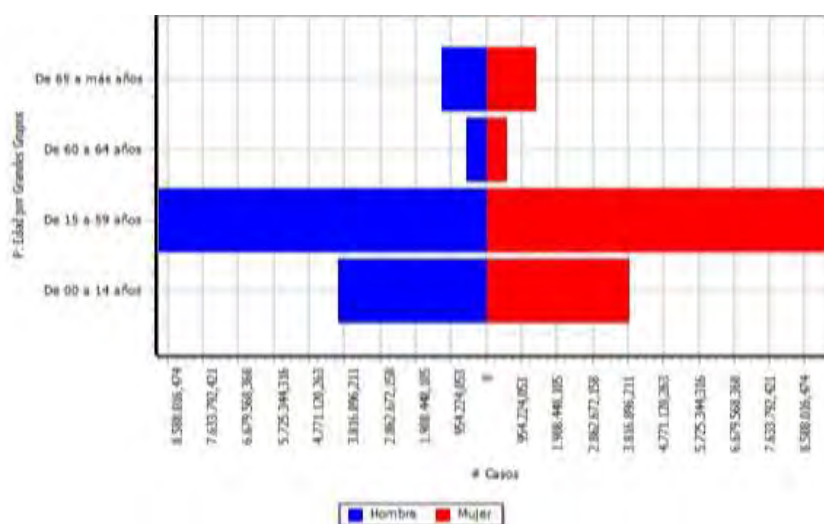


Figura 4. Distribución, según sexo, en grandes grupos de edad.

Tomado del Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de vivienda y III de comunidades Indígenas. Recuperado de <http://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>

De este mismo censo obtenemos que la población en edad de trabajar (PET) está entre los 14 y más años representando el 75% de la población con un total de 22'128,833 con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.5%, dentro de los cuales el 59.5% está concentrado en pobladores de entre 25 a 59 años y el 80.58% se ubica en la zona urbana. De este total, la PEA asciende a 17'462,800 personas (55.9% de la población total) distribuidos tal como se

aprecia en la Tabla 4 y de ellos el 95% (16'511 personas) forman parte de la PEA ocupada colocados en diferentes sectores económicos, tal como apreciamos en la Figura 5, siendo el sector dedicado a la agricultura, pesca y ganadería el que emplea al 25.8% de la PEA convirtiéndose así en el eje económico del país y por tanto demanda mayor concentración de esfuerzos siendo ello una fortaleza para el sector agropecuario.

**Geográfico:** El Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur y limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile y el Océano Pacífico. Tomando como base los datos de la Embajada del Perú en Suiza diremos que el Perú cuenta con soberanía sobre 1'285.215 km<sup>2</sup> de terreno, 200 millas marinas de Océano Pacífico y 60 millones de hectáreas en la Antártida (estación científica llamada Machu Picchu) convirtiéndose así en el tercer país más grande de América del Sur y uno de los 20 más extensos del mundo.

Tabla 4 PEA, según *Ámbito Geográfico*, 2008 - 2018 (en miles de personas)

PEA, según *Ámbito Geográfico*, 2008 - 2018 (en miles de personas)

Ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Total</b>	15'156	15'451	15'738	15'948	16'143	16'326	16'396	16'498	16'903	17'215	17'462
<b>Área residencia</b>											
Urbana	10'961	11'241	11'591	11'852	12'115	12'345	12'436	12'584	13'066	13'396	13'663
Rural	4'195	4'209	4'147	4'096	4'028	3'981	3'960	3'914	3'837	3'819	3'799
<b>Región natural</b>											
Costa	8'140	8'339	8'550	8'639	8'854	8'889	8'888	8'984	9'331	9'537	9'694
Sierra	5'074	5'147	5'178	5'255	5'214	5'346	5'388	5'423	5'420	5'486	5'552
Selva	1'942	1'964	2'009	2'053	2'074	2'091	2'119	2'091	2'151	2'191	2'215

*Nota.* Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Permanente de Empleo. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Así mismo, está compuesto por tres regiones naturales que son: (a) Costa, (b) Sierra y (c) Selva con las características detalladas en la Figura 6 y que dadas sus condiciones le otorgan al país una mega diversidad de recursos naturales, mineros y energéticos.



1/ Incluye: Electricidad, Gas y Agua, Intermediación Financiera, Actividades de Servicios Sociales, Administración Pública, Defensa, Enseñanza, entre los principales.

*Figura 5.* Perú: Composición de la población ocupada, según ramas de actividad 2008 y 2017 (porcentajes).

Tomado de Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2007 – 2017.

Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1537/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1537/libro.pdf)

Visto desde este punto, el Perú, cuenta con una gran debilidad ya que debido a sus condiciones geográficas se encuentra expuesto al desarrollo de fenómenos naturales como lo han sido El Niño y La Niña que han representado grandes pérdidas para la nación en diversas áreas productivas; pero así como encontramos debilidades debemos tener en cuenta aquellas fortalezas que encierra el factor geográfico y es que debido a su ubicación estratégica en medio de la cuenca del pacífico, entre América del Sur, Asia y Oceanía, se constituye en un potencial núcleo comercial; otra fortaleza a tener en cuenta son sus recursos hídricos, originados principalmente en la sierra y que bañan la costa y selva del País permitiendo el abastecimiento constante a los diversos sectores agrícolas; y en tercer lugar tenemos la diversidad climática que permite el desarrollo de múltiples productos a lo largo de todo el territorio Peruano.



Figura 6. Geografía y Clima del Perú.

Tomado de Embajada del Perú en Suiza. Recuperado de <https://www.embaperu.ch/sobre-el-peru/informacion/peru-ubicacion-geografia-y-clima/>

**Económico:** según el reporte del Banco Central de Reserva del Perú, en el 2019 se alcanzó un PBI que asciende a S/ 546 miles de millones con un incremento porcentual anual en promedio equivalente a 2.7 y que se estima cerrara en 3.8 para el 2020 tal como se puede observar en la Figura 7; dentro del cual, el sector agropecuario tiene un crecimiento de 4.3% el 2019 (ver Tabla 5) y finalmente dentro de este sector, solo para el 2018, se aumentó en un 2.7% las áreas cosechadas de productos como arándanos, cacao, palta, aceituna, uva, entre otros.



Figura 7. PBI y PBI Potencial (variaciones porcentuales).

Extraído del Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>

Tabla 5

*Producto Bruto Interno por Sectores (Var. % real anual)*

	Peso Año Base 2007	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018 -2021
<b>Agropecuario</b>	<b>6.0</b>	<b>2.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>
Agrícola	3.8	2.6	4.4	4.3	3.9	3.9	4.1
Pecuario	2.2	2.7	3.3	4.2	4.2	4.2	4.0
<b>Pesca</b>	<b>0.7</b>	<b>4.7</b>	<b>24.8</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.4</b>	<b>9.3</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>14.4</b>	<b>3.2</b>	<b>2.2</b>	<b>1.9</b>	<b>1.8</b>	<b>2.6</b>	<b>2.1</b>
Minería metálica	12.1	4.2	2.2	2.4	1.6	3.5	2.4
Hidrocarburos	2.2	-2.4	0.9	0.8	4.2	0.0	1.5
<b>Manufactura</b>	<b>16.5</b>	<b>-0.3</b>	<b>3.7</b>	<b>3.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.3</b>	<b>3.9</b>
Primaria	4.1	1.9	7.6	3.3	3.4	3.5	4.4
No primaria	12.4	-0.9	2.8	3.8	4.2	4.5	3.8
<b>Electricidad y agua</b>	<b>1.7</b>	<b>1.1</b>	<b>3.0</b>	<b>3.5</b>	<b>4.5</b>	<b>4.5</b>	<b>3.9</b>
<b>Construcción</b>	<b>5.1</b>	<b>2.2</b>	<b>9.0</b>	<b>7.8</b>	<b>7.8</b>	<b>7.8</b>	<b>8.1</b>
<b>Comercio</b>	<b>10.2</b>	<b>1.0</b>	<b>2.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.5</b>	<b>3.8</b>
<b>Servicios</b>	<b>37.1</b>	<b>3.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.8</b>	<b>5.2</b>	<b>5.5</b>	<b>4.9</b>
<b>PBI</b>	<b>100</b>	<b>2.5</b>	<b>3.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.5</b>	<b>5.0</b>	<b>4.3</b>

*Nota.* Tomado del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

Adicional a ello, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en su reporte de inflación estima que la tasa de inflación anual del país para el 2019 es de 2% y se mantendrá para el 2020 tal como se ve en la Figura 8.



*Figura 8.* Inflación Porcentual 2019 – 2020.

Extraído del Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>

Resulta necesario, poner énfasis en el crecimiento macroeconómico del país durante los últimos años ya que si bien en el 2019 se presentó una caída en el PBI este se debió a un bajo desempeño de la minería y manufactura; sin embargo las proyecciones actuales para el 2020 se estiman por encima del PBI potencial y ello aunado a una baja inflación reflejan un crecimiento dinámico y sostenible de la economía que va acorde con el desarrollo agrícola de productos no tradicionales. Si a toda ésta realidad le sumamos el incremento de las reservas internacionales netas (Figura 9) así como, una inversión total del 21.2% del PBI para el 2019 podemos decir entonces que la economía, pese a la crisis internacional, tiene un comportamiento estable con tendencia al crecimiento generando con ello un clima óptimo para el ingreso de inversionistas y obtención de financiamiento



*Figura 9.* Reservas Internacionales Netas: 2011-20200 (Miles de Millones de US\$).  
 Extraído del Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>

Todo ello se reafirma mediante el Informe de Competitividad Global 2019 elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF) en donde el Perú alcanzó el puesto 65 de un total de 141 economías convirtiéndose en la sexta economía de América Latina en aparecer dentro de este ranking liderado por Singapur y Estados Unidos. Dentro de nuestras fortalezas se destacan la transparencia presupuestaria, inflación, dinámica de la deuda, esperanza de vida, tasa arancelaria, brecha crediticia, entre otros; pero es necesario mejorar en cuanto a crimen

organizado, tasa de homicidios, eficiencia del marco legal, calidad de carreteras, pensamiento crítico en la enseñanza, etc. (ver Figura 10)



*Figura 10.* Índices de Competitividad Global 4.0 Edición 2019. Extraído del Informe de Competitividad Global 2019 del Foro Económico Mundial. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>

A su vez, Renzo Merino, assistant vicepresident de la división de Riesgo soberano de Moody's Investors Service mencionado por El Comercio (2020) afirmó, en enero del 2020, que la calificación actual del Perú de A3 está localizada en el grado medio superior, por tanto, determina que su capacidad de pago es sólida pese a encontrarse en el rango más bajo de ésta categoría manteniendo una perspectiva estable basada en un crecimiento económico moderado y disciplina fiscal, catalogándolo como uno de los países de la región con mayor fortaleza y espacio fiscal.

Podemos decir entonces que, dentro de las fortalezas, tenemos una gran solidez económica que se refleja en valores como el PBI, la Inflación y el RIN y que a su vez se ve respaldada diversas calificadoras que brindan una percepción positiva de crecimiento sostenido; así mismo tenemos baja susceptibilidad a eventos de riesgo que pese a que desaceleran nuestro crecimiento no logran hacerlo caer y esto se debe a nuestras reservas internacionales y un bajo nivel de endeudamiento externo.

**Tecnológico – Científico:** Tal como se ha podido apreciar en la figura 10, Perú muestra poco desarrollo en cuanto a temas de tecnología e innovación colocándose así en el puesto 90 considerando el índice de preparación en red de un total de 143 países, publicado por el WEF mediante el informe global de tecnología de la información 2015: TICs para un crecimiento Inclusivo. Esto implica que nuestro país tiene una débil capacidad de innovación y uso de tecnología por lo cual se encuentra rezagado en conocimientos que puedan incorporar un valor agregado a los diversos sectores económicos.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2016) la innovación es fundamental para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible por tanto resulta importante medir el gasto en I+D como porcentaje del PBI elaborando con ello un ranking en donde las cinco economías que lideran están representadas por la República de Corea (4.3%) seguida de Israel (4.1%), Japón (3.6%), Finlandia (3%) y Suecia (3%); y en América Latina, Brasil es el líder con un 1.2% encontrándose Perú muy lejos de ésta realidad con una inversión promedio de 0.6%.

Al respecto, Raúl Perez-Reyes, Titular del Ministerio de la Producción (PRODUCE), mencionado en el diario El Peruano (2019) señaló que el Perú invertirá 1% de su PBI en proyectos de innovación hacia el 2022 pues ello aseguraría que la tasa de crecimiento del país se sitúe por encima del 4% en el largo plazo; así como mejorar las condiciones de explotación de nuestros diversos recursos naturales.

Finalmente, teniendo en cuenta el proyecto de ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2020 publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2020) se han asignado alrededor de S/ 330 millones con la finalidad de cumplir con los principales pliegos referidos al Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, las Universidades nacionales, la Superintendencia nacional de Aduanas y de Administración Tributaria y el Instituto Nacional de Innovación Agraria.



Diremos entonces que la baja capacidad de innovación es nuestra gran debilidad repercutiendo incluso en el largo plazo; sin embargo, nuestra fortaleza se encuentra en el incremento del presupuesto designado a la inversión en I+D debido a la toma de conciencia de su importancia por parte de nuestras autoridades.

**Histórico – Psicológico – Sociológico:** Nuestro país se caracteriza por una amplia diversidad cultural e histórica la cual viene siendo reconocida a lo largo de los años, tal es así que Machu Picchu para el 2019 estuvo dentro del ranking de las 7 maravillas del mundo y nuestra cocina, en el 2018, fue galardonada por séptimo año consecutivo dándonos el título de mejor destino culinario en el mundo; siendo estos factores los que impulsan el turismo dentro de nuestro país y posicionando nuestra marca Perú en los mercados internacionales (El Comercio, 2018).

Por otro lado, los esfuerzos del gobierno para mejorar las condiciones sociales en el Perú se vieron reflejados con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) que busca mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza a través del desarrollo de sus cinco ejes planteados en su Política Nacional de Desarrollo e Inclusión Social a 2030 referidos a: (a) Nutrición, (b) Desarrollo Infantil Temprano, (c) Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia, (d) Inclusión Económica y (e) Protección del Adulto Mayor (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, 2019).

Diremos entonces que una de nuestras principales fortalezas viene dada por el posicionamiento de nuestra marca en el sector turismo; en segundo lugar, tenemos la preocupación del estado por el cumplimiento irrestricto de nuestros derechos mediante la protección de los sectores más vulnerables; y en cuanto a las debilidades, es necesario reconocer la desigualdad de la distribución de la riqueza que afecta socialmente a nuestro país.

**Organizacional – Administrativo:** Como es de nuestro conocimiento, pese a la búsqueda constante de la descentralización de procesos, el estado peruano aún se caracteriza por un desarrollo centralizado generando con ello una migración constante hacia la capital creando sobrepoblación en la misma; del mismo modo, según el informe global de competitividad 2019 publicado por el WEF debemos reforzar en temas relacionados con criminalidad, carga de la regulación gubernamental, protección de la propiedad intelectual, tasa de homicidios, entre otros ya que estos afectan del desarrollo del país como un todo, impide elevar su calificación de A3 respecto a su capacidad de pago tal como lo dijo Renzo Merino (El Comercio, 2020), y de las empresas privadas de manera específica debido al alto costo que implica esta realidad.

Es este sentido nuestras principales debilidades vienen dadas por la desigualdad de oportunidades debido a la centralización del poder, excesiva burocracia en las instituciones gubernamentales, índices elevados de criminalidad y corrupción.

**Militar:** Teniendo en cuenta el proyecto de ley de presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2020 publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas (2020) el monto asignado para la función de Defensa y Seguridad Nacional representa el 3% del presupuesto total y asciende a S/ 5,300 millones dentro del cual se distribuye en varias categorías tal como se muestra en la Tabla 6 predominando aquella designada a la mejora de las capacidades militares para la defensa y desarrollo nacional que representa el 95.6% del presupuesto con un monto de S/ 4,553 millones

Dicho presupuesto pese al incremento que ha tenido aún se encuentra muy por debajo de la media; sin embargo, la firma de diversos tratados de paz han disipado las posibilidades de conflictos humanos manteniendo relaciones cordiales con lo demás países lo cual ha llevado a que el país no tenga actividad militar posterior al conflicto bélico con Ecuador; en este sentido, afirmamos que la fortaleza de nuestro país es la baja probabilidad del desarrollo

de un conflicto bélico, y en cuanto a las debilidades tenemos una constante rivalidad con el país vecino de Chile que puede afectar las posibilidades de desarrollo comercial.

Tabla 6

*Asignación de Recursos Función Defensa y Seguridad Nacional (Millones de Soles)*

CATEGORÍA PRESUPUESTAL	PROYECTO PPTO 2020	ESTRUCTURA (%)
0135. Mejora de las capacidades militares para la defensa y el desarrollo nacional	4,553	95.6
0032. Lucha contra el terrorismo	203	4.3
0137. Desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica	2	0.1
0068. Reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres	1	0.0
0074. Gestión integrada y efectiva del control de oferta de drogas en el Perú	1	0.0
<b>TOTAL DE PROGRAMAS PRESUPUESTALES</b>	<b>4,761</b>	<b>100</b>

*Nota: En la columna de estructura por efectos de redondeo, los valores que aparecen como 0.0% corresponden a valores menores a 0.1%*

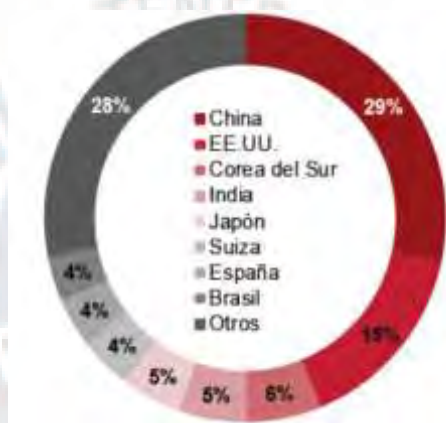
*Nota.* Tomado del Proyecto de ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2020 del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/sectr\\_publ/proye\\_2020/EM\\_PL\\_Presupuesto\\_2020.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2020/EM_PL_Presupuesto_2020.pdf)

Dicho presupuesto pese al incremento que ha tenido aún se encuentra muy por debajo de la media; sin embargo, la firma de diversos tratados de paz han disipado las posibilidades de conflictos humanos manteniendo relaciones cordiales con lo demás países lo cual ha llevado a que el país no tenga actividad militar posterior al conflicto bélico con Ecuador; en este sentido, afirmamos que la fortaleza de nuestro país es la baja probabilidad del desarrollo de un conflicto bélico, y en cuanto a las debilidades tenemos una constante rivalidad con el país vecino de Chile que puede afectar las posibilidades de desarrollo comercial.

### 3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2013) los principios cardinales que ayudan a comprender mejor el entorno externo del país vienen dados por: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos; dicho análisis nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas que rodean al país.

**Influencia de terceras partes:** Perú es un país muy rico y diverso en cuanto a su producción lo cual resulta atractivo para los distintos mercados internacionales, al respecto la Sociedad del Comercio Exterior del Perú (ComexPerú), en su artículo publicado en setiembre del 2018, manifestó que las exportaciones peruanas se incrementaron en un 18.1% respecto al 2017 en el mismo periodo, impulsado principalmente por los sectores de minería (20%), petróleo y derivados (32.9%) y agropecuario (16.8%) siendo los principales países de destino China con un 29% de participación de las exportaciones, Estados Unidos con 15% y Corea del Sur con 6% sumando en total la mitad de las exportaciones peruanas (ver Figura 11).



*Figura 11. Exportaciones según destino Enero - Julio 2018.*

Extraído del artículo Principales Destinos de las Exportaciones Peruanas de la Sociedad del Comercio Exterior del Perú (ComexPerú). Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/principales-destinos-de-las-exportaciones-peruanas>

Del mismo modo, para enero del 2020 las exportaciones sufrieron una caída, en general, del 4%; sin embargo, los principales destinos se han mantenido más o menos estables posicionándose China con un 26.4% de las exportaciones seguida de Estados Unidos con un 16.2%, Canadá con 6.5%, Corea del Sur con 5.8% y Suiza con 4.6% (ComexPerú, 2020). Al respecto diremos que, hemos reafirmados lazos comerciales a largo plazo con China, que es una de las principales economías del mundo y con un mayor crecimiento del mercado a nivel internacional y los abastecemos primordialmente de minerales, harina, polvo y pellets de pescado, calamares preparados o en conserva, pelo fino de llama o alpaca, moluscos

congelados y palta. Por su parte, Estados Unidos es nuestro principal comprador de oro, aceite de petróleo, molibdeno, uvas, paltas y espárragos y en el caso de Corea del Sur se le abastece con cobre, gas natural, calamares preparados o conservados y moluscos congelados.

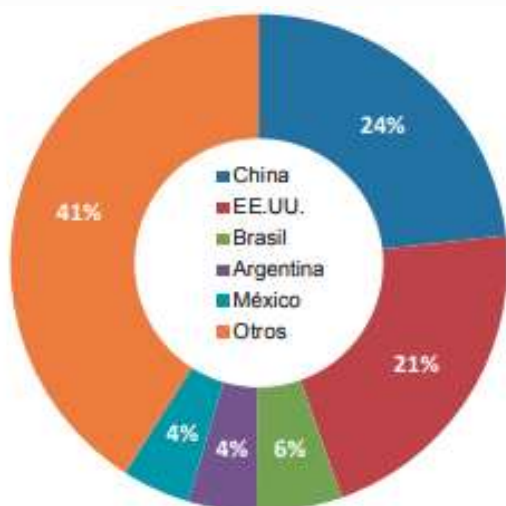
Consideramos entonces que resulta necesario potenciar nuestra competitividad en estos mercados que concentran el 50% de las exportaciones en general; y a la vez, diversificarnos, pero no solo en los productos exportados sino en la gama de países de destino con la finalidad de que cualquier contracción en nuestros principales clientes no repercuta en la economía y mucho menos afecte nuestro dinamismo.

Por su parte, las importaciones para enero 2020 ascendieron a US\$ 3,782 millones, con un incremento del 4.7% en comparación con el 2019 en donde resulta necesario hacer hincapié en el desempeño de los bienes de capital con un aumento del 10.9% (ver Tabla 7); así mismo, los países de mayor participación han sido China con US\$ 981 millones en importaciones, Estados Unidos con US\$ 873 millones y Brasil con US\$ 202 millones (ComexPerú, 2020); ver Figura 12.

Tabla 7 Principales Productos Importados a Enero 2020 (Millones US\$ - %)  
Principales Productos Importados a Enero 2020 (Millones US\$ - %)

<b>Importaciones totales</b>		<b>3'782</b>	<b>0.04</b>
Bienes de capital		<b>1'150</b>	<b>0.10</b>
<b>Principales productos</b>	Celulares	94	0.17
	Laptops	41	0.15
	Demás electrógenos de energía eólica	29	1
Bienes intermedios		<b>1'800</b>	<b>0.01</b>
<b>Principales productos</b>	Diesel 2 con azufre menor o igual a 50 ppm	171	0.48
	Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	159	-0.18
	Aceites de petróleo o de mineral bituminoso (excepto los aceites crudos)	105	0.79
Bienes de consumo		<b>826</b>	<b>0.02</b>
<b>Principales productos</b>	Vehículos de cilindrada entre 1,000 cm <sup>3</sup> y 1,500 cm <sup>3</sup>	57	0.42
	Vehículos de cilindrada entre 1,500 cm <sup>3</sup> y 3,000 cm <sup>3</sup>	43	0.01
	Demás medicamentos	26	0.01

*Nota.* Tomado del Reporte Mensual de ComexPerú. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/datacomex/datacomex084.pdf>



*Figura 12.* Estructura de las importaciones peruanas de Enero 2020. Extraído del reporte mensual del ComexPerú. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/datacomex/datacomex084.pdf>

Dada la realidad del análisis de las influencias de terceras partes hemos podido identificar como oportunidad el tratado de libre comercio que tenemos con países como Chile, Canadá, Singapur, China, EFTA, Corea: así mismo, el acuerdo de promoción comercial con Estados Unidos, el acuerdo de integración comercial Perú – México, entre otros; todos ellos firmados con la finalidad de facilitar la comercialización de nuestros productos en los mercados internacionales. Por su parte, como amenaza se puede considerar la competitividad comercial iniciada entre China y Estados Unidos a partir del 2018, que dada la magnitud de ambas economías puede tener un impacto en las economías de todo el mundo.

**Lazos pasados y presentes:** Tal como hemos venido presentando, el Perú ha logrado desarrollarse y posicionarse actualmente como una economía de crecimiento sólido pero sobre todo sostenible en el tiempo teniendo en cuenta el desempeño de sus indicadores macro económicos, todo ello gracias a la apertura hacia nuevas tendencias económicas que aplicadas a nuestro entorno han sabido darnos excelentes resultados; tal es así que el Perú actualmente goza de buenas relaciones tanto con países fronterizos como Ecuador, Colombia y Brasil, así como con países más alejado de nuestra ubicación geográfica pero con los que nos

interrelacionamos debidos a los distintos pactos y acuerdos comerciales de los que formamos parte; dejando de lado todo conflicto que pudiera haberse desarrollado en un pasado.

Si hacemos referencia a los dos países que representan el grueso de nuestras importaciones y exportaciones entonces diremos que los lazos que nos unen con Estados Unidos son los más antiguos y concentran un compromiso sólido de crecimiento económico, creación de empleo e inclusión en mercados globales; por su parte el tratado de libre comercio con China, que entro en vigencia desde el 2010, nos ha permitido establecer relaciones bilaterales dentro de un marco de transparencia y previsibilidad acorde a los intereses nacionales generando acceso preferencial para nuestros productos, integración de cadenas productivas, desarrollo de la inversión y cooperación aduanera.

Ambas economías lideran el mercado global por tanto constituye para nosotros una oportunidad el tener lazos comerciales con estos países siendo necesario afianzarlos ya que nos brindan acceso a un mercado con mayor poder adquisitivo; a su vez, dada la coyuntura China - Estados Unidos, consideramos que la ruptura de sus lazos comerciales constituye una amenaza ya que han iniciado con una guerra de aranceles que les obliga a ambos a buscar nuevos nichos convirtiéndose así en nuestros potenciales competidores dentro de economías que aún no hallamos consolidado con una ventaja técnica y de precios.

**Contrabalance de intereses:** En este punto se evaluó el balance de nuestros intereses con el de otros países y se tomó como referencia China ya que es nuestro principal cliente; en tal sentido, Estados Unidos es su cuarto proveedor (ver Figura 13) con el 8.7% de las importaciones registradas por ese país, siendo el segundo más importante en la adquisición de productos agrícolas; por su parte Brasil es su principal proveedor en América del sur, pero ambos países, a diferencia del Perú, no poseen pactos formalmente establecidos con el mercado objetivo pero si poseemos interés en común debido a las distintas organizaciones de las que formamos parte potenciándonos para generar alianzas estratégicas que nos permitan

competir dentro del mercado chino; además la ubicación geográfica nos otorga diferencia en la estacionalidad de nuestra producción agrícola permitiéndonos un mejor ingreso en el mercado.

Por tanto tenemos la oportunidad de crear alianzas estratégicas de mutuo beneficio que nos permitan afrontar la competencia aprovechando las ventajas competitivas de cada país.



*Figura 13. Principales Orígenes de las Importaciones Chinas (%). Publicado por The Observatory of Economic Complexity. Recuperado de <https://oec.world/es/profile/country/chn/>*

**Conservación de los enemigos:** debemos tener en cuenta que al existir un entorno tan competitivo resulta necesario estar preparados para poder hacerle frente de manera estratégica; por ello es importante no solo ser más eficientes e innovadores, sino mantener relaciones cercanas de cooperación con nuestros principales competidores dentro de la región siendo ésta una realidad que el Perú ha sabido manejar muy bien en la actualidad.

#### 3.1.4. Influencia del análisis en Agrícola Juanita S.A.

Los indicadores macroeconómicos del Perú señalan un crecimiento por encima del promedio de otros países de América del Sur, teniendo ello un impacto positivo en las proyecciones de la Agrícola Juanita S.A. ya que, tal como se ha podido observar, sus fortalezas se encuentran estrechamente ligadas con las oportunidades que presenta el país,



sobre todo a través del desarrollo y rápido crecimiento de las exportaciones de productos agrícolas no tradicionales, pero aún queda mucho camino por recorrer para lograr un desarrollo sostenible en el tiempo que genere un ambiente empresarial óptimo dentro del territorio peruano de las empresas tanto nacionales como extranjeras.

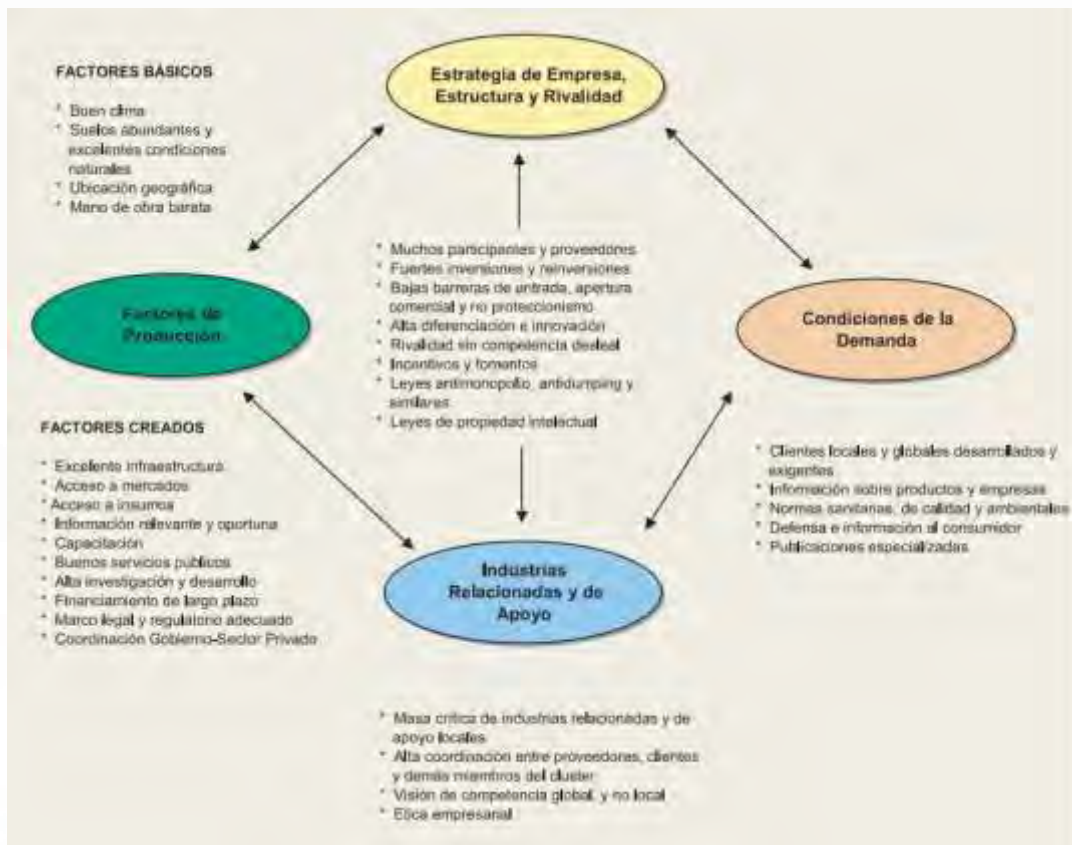
### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Queda claro que la fortaleza del Perú radica en su desarrollo macroeconómico el cual viene presentando una tendencia alcista constante pese a estimarse para el presente año una desaceleración; sin embargo debe mejorar en factores de corrupción, ética y política que tanto han mellado en la gobernabilidad y la imagen del país.

Así mismos Mincetur en su plan estratégico nacional exportador 2003 - 2013 nos propone un modelo de clúster agroindustrial de clase mundial (ver Figura 14) en base a la cual Perú debe hacer benchmarking realizando su análisis a través de cuatro aristas: (a) Condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y (d) sectores relacionados y de apoyo.

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Perú tiene una fuerte dependencia del sector minero para el crecimiento de su producto bruto interno, por tanto, tiende a dejar de lado la gran diversidad de recursos naturales, con potencial exportable, con los que cuenta; teniendo dentro de ellos las actividades extractivas orientadas a la agricultura, ya sea de productos tradicionales o no, que encuentran dentro de su desarrollo dificultades relacionadas a canales de comunicación y poco valor agregado a su producto final, siendo este último punto un factor clave de éxito en los mercados internacionales.



*Figura 14. Características de un clúster agroindustrial de clase mundial. Publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_2013/2Planes\\_Sectoriales\\_POS/Sector\\_Agropecuario\\_Agroindustrial.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf)*

Diremos entonces que es importante no solo contar con recursos sino que es necesaria la eficacia para la creación de factores que favorezcan los distintos sectores y que permitan implementar las fortalezas con las que actualmente contamos como la ubicación estratégica del país, simplificación de procesos aduaneros y sistema bancario sólido; así como disminuir las debilidades referidas a deficiente infraestructura, innovación e investigación y mano de obra poco calificada.

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

El autocuidado es una de las tendencias que marca fuerte el mercado del 2019 y es por ello que durante los últimos años se ha visto incrementada la demanda, entre otros, de productos orgánicos y saludables para el consumo, pese a que puedan colocarse con un precio elevado, refiriéndonos así a las frutas, verduras, leche, proteínas y granos enteros que han

tomado auge debido a una fuerte tendencia de seguir una vida saludable en búsqueda de una mejor memoria, mayor energía y dientes, corazón, sistema circulatorio y piel más saludables (HealthFocus International, 2008).

Con respecto a la uva diremos que la demanda se basa en el gran valor energético que posee así como por su poder antioxidante, de inhibición de crecimiento tumoral, disminución del riesgo de enfermedades cardiovasculares, retrasa el envejecimiento orgánico, combate el estreñimiento, ayuda a eliminar toxinas, estimula el funcionamiento del hígado, riñón e intestinos, mejora la circulación de la sangre al cerebro y ayuda al equilibrio del colesterol, todo ello gracias a la gran concentración de carbohidratos, minerales, vitamina B y ácido fólico.

En este aspecto, Perú ha buscado posicionar sus empresas como organizaciones generadoras de productos naturales, cien por ciento orgánicos y respetuosos del medio ambiente generándole ello una ventaja competitiva que aún se encuentra por desarrollar a profundidad siendo necesaria la implementación de la innovación en los procesos para lograr anticiparse a su mercado y principales rivales.

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

Perú ha mejorado su economía gracias a la apertura, mediante diversos acuerdos comerciales, hacia la inversión extranjera y el comercio exterior convirtiéndose hasta el 2018 en la 14<sup>o</sup> economía con mejor apertura comercial tal como lo muestra la Tabla 8; sin embargo, estos aspectos deben mejorarse para superar los niveles alcanzados por países vecinos, en defensa de la libre competencia y creación de empresas dentro del país.

Al respecto el informe de la competitividad global del 2019, emitido por el Foro Económico Mundial, nos muestra que la región de Latinoamérica tiene un deterioro de la competitividad muy importante con 13 países que retroceden dentro del ranking, encontrándose dentro de ellos Perú que desciende 2 puestos en comparación con el año 2018

debido primordialmente, a nivel región, a la calidad institucional y capacidad de innovación y aunado, a nivel Perú, a la adopción de TIC y dinamismo de los negocios (ver Figura 10)

Tabla 8

*Ranking de Economías con Mayor Apertura Comercial*

Puesto	Puntaje	País
1	88.5	Singapur
2	84.5	Hong Kong
3	81.5	Nueva Zelanda
4	80.7	Australia
5	76.5	Chile
6	74.1	Mauricio
7	71.7	Países bajos
8	71.4	Brunei Darussalam
9	71.4	Estados Unidos
10	71.1	Seychelles
11	70.9	Japón
12	70.8	Alemania
13	70.8	Suecia
14	70.5	Perú
15	70.1	Reino Unido
16	69.9	Finlandia
17	69.4	Luxemburgo
18	69.4	Canadá
19	69.2	Emiratos Árabes
20	69.0	Dinamarca

*Nota.* Tomado del World Economic Forum. Recuperado de [https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/infographics/?doing\\_wp\\_cron=1584134648.1253199577331542968750](https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/infographics/?doing_wp_cron=1584134648.1253199577331542968750)

Entendemos entonces que un indicador clave para fomentar la inversión extranjera está dado por la dinamicidad de los negocios sobre todo relacionado a la facilidad para hacer negocios en un país cuyo índice es conocido como Doing Business y los resultados son publicados por el Banco Mundial, que para el 2020 coloca al Perú en el puesto 76 de un total de 190 economías con un puntaje promedio de 68.7 distribuidos en los 10 pilares evaluados tal como se puede ver en la Figura 15.

Partiendo de ésta realidad, y en comparación con el análisis realizado por ComexPerú al Doing Business 2019, podemos darnos cuenta que Perú ha retrocedido 8 posiciones pasando del puesto 68 que ocupó en el 2019 al puesto 76 que actualmente ostenta, manteniendo como pilar más representativo su facilidad para la obtención de crédito (pese a la caída del puesto 32 al 37) y como aquellos más complicados los referidos a la apertura de nuevos negocios (pasó del puesto

125 al 133) y el pago de impuestos (pasó del puesto 120 al 121); diremos entonces que aún existe dificultad para la creación de empresas dentro de nuestro país debido a la demora en procesos como la obtención de licencias, los elevados impuestos, la informalidad, altos costos laborales, la crisis económica mundial, la incertidumbre política, la amenaza de catástrofes naturales, la inseguridad y la debilidad de las organizaciones.



*Figura 15.* Rankings sobre pilares Doing Business 2020. Publicado por el Banco Mundial. Recuperado de <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/p/peru/PER-LITE.pdf>

### 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Al respecto, Porte, mencionado por García (2011), identificó como principales fortalezas del Perú (a) apertura al mercado global con aranceles bajos y aceptación de inversión extranjera, (b) mejora de mercados financieros, (c) mejora y sofisticación de compradores internos y (d) fortalecimiento de políticas competitivas; así mismo identificó como debilidades (a) infraestructura física ineficiente, (b) bajo desarrollo de la fuerza de trabajo, (c) baja competitividad empresarial debido al escaso cuidado de la propiedad intelectual y a la informalidad y (d) deficiencia en tecnología e innovación; para lo cual debería hacerse frente mediante la mayor interrelación entre países con el fin de ampliar su

mercado a escala global, la descentralización y el desarrollo de clúster que permitan diversificar sus actividades económicas.

Como hemos venido diciendo, las exportaciones peruanas están centradas en los recursos naturales, así como sus importaciones vienen orientadas a la adquisición de maquinaria, equipos y servicios que le permitan dar un valor agregado a sus productos y por ende la diferenciación en los mercados objetivos; ello deja entre ver la falta de integración entre el sector público y privado que obstaculiza el desarrollo de los clúster, fuera de los referidos al sector minero, dentro del país y juegan en detrimento de la mejora en la educación, el desarrollo de capacidades, la adopción de nuevas tecnologías y la implementación de la innovación a lo largo de todos sus procesos.

### **3.2.5. Influencia del análisis en Agrícola Juanita S.A.**

Agrícola Juanita S.A. es una organización orientada primordialmente al cultivo de productos agrícolas de exportación siendo la uva su producto bandera; a su vez cuenta con el respaldo de uno de los grupos económicos más sólido y con experiencia en el mercado internacional como lo es el grupo Huancaruna, lo cual le permite tener un gran potencial dentro de su sector al contar con solidez económica, así como eficiencia y eficacia en sus operaciones; ahora bien, teniendo en cuenta el presente análisis podemos deducir que el Perú posee las condiciones necesarias para que empresas como la nuestra puedan crecer y que además se encuentran en un periodo de implementación y desarrollo de más y mejores recursos que permitan fortalecer clústeres como el del agro para que se consoliden dentro de la economía permitiendo así la consecución de objetivos a mediano y largo plazo.

Por su parte la política monetaria y el adecuado manejo de los indicadores macroeconómicos han permitido que empresas como Agrícola Juanita y otras, de capitales tanto nacionales como extranjeros, busquen invertir dentro de nuestra economía

incrementando con ello la competitividad de los distintos sectores que se ve reflejado en un mejor producto para beneficio del consumidor final.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

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

Tal como hemos venido mencionando, Perú actualmente goza de una política monetaria y fiscal estable basada en la apertura de mercados, la inclusión social y el respeto por los acuerdos comerciales vigentes y la inversión privada, tanto nacional como extranjera; delimitando con ello las reglas de juego dentro de las cuales las empresas deben desarrollar sus actividades.

En el caso de la agrícola Juanita, norma su actividad empresarial el Decreto de Urgencia N° 043-2019 que modifica la Ley 27360 para promover y mejorar las condiciones para el desarrollo de la actividad agraria y que dentro de sus beneficios vigentes desde el 01-01-2020 hasta el 31-12-2031 considera (El Peruano, 2019):

1. Tasa de impuesto a la renta empresarial del 15%.
2. Tasa del impuesto a la renta aplicable a los dividendos de 4.1%.
3. Depreciación de 20% anual para inversiones en infraestructura hidráulica y obras de riego.
4. Recuperación anticipada del IGV en la etapa pre productiva.
5. Remuneración Diaria (RD) no menor de S/ 39.19 siempre y cuando laboren más de 4 horas promedio diarias.
6. CTS equivalente al 9.72% de la remuneración básica y gratificaciones equivalentes al 16.66%
7. Descanso vacacional de 30 días.
8. En caso de despido arbitrario la indemnización es de 40 RD por año con un máximo de 360 RD.

9. Seguro de salud equivalente al 6% con incrementos progresivos de 7% al 2025, 8% al 2027 y 9% al 2029.

Adicionalmente contamos con entes reguladores que velan por la inocuidad de los productos así como de los procesos con la finalidad de que cumplan con los requisitos mínimos exigidos por el mercado internacional; dichas entidades son:

1. Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) quien es la encargada de certificar el estado fitosanitario y zoonosanitario de los predios o establecimiento de la producción agraria incluyendo las empacadoras con la finalidad de que se cumplan con los requerimientos solicitados por el país importador; buscando con ello la consolidación de la uva de mesa en mercados internacionales y la apertura en nuevos mercados. También permite la homologación de certificados internacionales.
2. Dirección General de Salud (DIGESA) quien vela por la inocuidad de los productos destinados al consumo humano; es el ente encargado de emitir certificaciones, autorizaciones, registros, permisos para, en este caso en particular, la exportación de las uvas de mesa.

En relación a los acuerdos comerciales que facilitan las exportaciones a través de los diferentes beneficios arancelarios es necesario considerar que Perú actualmente, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, cuenta con 22 acuerdos vigentes, 5 por entrar en vigencia y 5 en negociación lo cual representa un gran beneficio ya que facilita el ingreso de nuestros productos al mercado mundial.

Finalmente, pero no por ello menos importante, debemos considerar la implementación de políticas para el cuidado del medio ambiente, el incremento de la demanda de productos 100% orgánicos, incentivo para inversión en desarrollo e innovación tecnológica mediante la Ley N° 30309 como factores que fortalecen el sector; así mismo la corrupción,



burocracia, informalidad, falta de infraestructura adecuada, entre otros, mencionados en el índice de competitividad global, representan grandes amenazas.

### **Oportunidades**

1. Reactivación del sector agrícola a nivel nacional.
2. Mayor apertura al comercio internacional.

### **Amenazas**

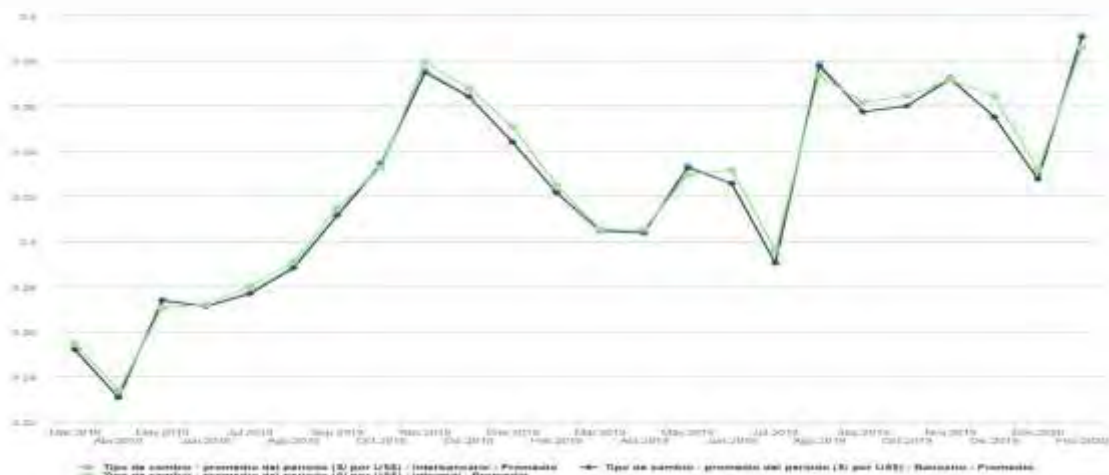
1. Incremento de actividades ilegales e informales.
2. Aumento de conflictos sociales.

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

La economía del país ha mostrado un desenvolvimiento positivo durante la última década, esto debido al respeto de nuestros gobernantes por el desarrollo y continuidad de los principios económicos ejecutados, que han permitido mantener una baja inflación, gran solidez fiscal, buenos niveles de reserva, un clima de inversión propicio, entre otros; logrando con ello obtener la calificación A3 respecto a la capacidad de pago (El Comercio, 2020); pero pese a que esto ha logrado mantener un crecimiento sólido y sostenido, no ha podido frenar la desaceleración que venimos experimentando desde el 2014 gracias a un estancamiento de la economía, el fenómeno del niño costero, el caso de corrupción de Odebrech y el actual estado de emergencia generado por la pandemia a causa del COVID - 19.

Teniendo en cuenta la fluctuación del tipo de cambio del sol peruano con el dólar americano, en los años 2018 a 2020 la variación, en promedio, fue desde un valor de 3.25 en marzo del 2018 hasta 3.39 en febrero del 2020 tal como se ve en la Figura 16; este valor, y su volatilidad, actualmente afecta a todos aquellos sectores que realizan sus actividades en moneda extranjera ya que incrementa los costos de sus procesos y se ve reflejado en el valor de su producto final, mostrándose un ambiente más desalentador para marzo del 2020 ya que se espera cerrar con un tipo de cambio promedio equivalente a 3.50 debido a la incertidumbre

generada por la pandemia; sin embargo, y gracias a las medidas de contención adoptadas para evitar la propagación del coronavirus, se espera que el tipo de cambio tienda a la baja y se estabilice.



*Figura 16. Tipo de cambio - promedio del periodo Mar 2018 - Mar 2020 (S/ por US\$).* Publicado por el Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>

Por otro lado, analizando el rendimiento de los títulos soberanos peruanos sobre el rendimiento del bono del tesoro estadounidense, tendremos una estimación del riesgo político y la posibilidad de incumplimiento de pago de obligaciones internacionales que es un factor clave para la estimulación de la inversión extranjera; en tal sentido Perú tiene un riesgo país de 134 puntos básicos encontrándose por debajo del EMBIG de países latinoamericanos con 396 pb y de países emergentes con 320 pb (ver Tabla 9). Esto implica que llevamos una finanza pública razonable habiendo logrado pasar la gran mayoría de nuestra deuda a soles y a largo plazo; adicionalmente tenemos un crecimiento constantes y un incremento de la recaudación fiscal beneficiándonos con la adquisición de fondos a interés bajos.

Tal como se ha venido mencionando, Perú se encuentra muy bien posicionado en el factor económico, por lo que ha podido: (a) mantener los diferentes tratados y alianzas con sus principales socios comerciales, (b) promover la inversión extranjera, (c) generar mayor accesibilidad al sistema financiero, (d) aprovechar el cambio en el volumen y las preferencias

de la demanda, entre otros; lo cual ha contribuido en crear un ambiente empresarial idóneo para el desarrollo de sus diversos sectores económicos.

### Oportunidades

1. Crecimiento del sector agroindustrial con énfasis en productos no tradicionales.
2. Aranceles preferenciales en los principales mercados.
3. Acceso a crédito.

### Amenazas

1. Inestabilidad del tipo de cambio.
2. Altos costos de producción debido a fenómenos naturales y enfermedades.

Tabla 9 Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: EMBIG

*Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: EMBIG*

	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / Emerging Market Bond Index (EMBIG Stripped Spread)								LATIN EMBIG Países de Latinoamérica / Latin Countries	EMBIG Países Emergentes / Emerging Countries
	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Venezuela		
2018	147	548	265	133	183	640	272	5163	469	359
2019	129	1317	235	136	184	694	318	9829	483	356
2020	134	2122	228	163	189	1343	337	14260	396	320

Cien puntos básicos equivalen a uno porcentual

*Nota.* Tomado del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

### 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el censo nacional 2017 la población, durante los últimos 10 años, se ha incrementado en 1% anual llegando en la actualidad a ser más de 31 millones de personas las que habitamos en territorio peruano con condiciones y distribuciones muy variadas tal como se puede ver en la Figura 4 y Tabla 4 respectivamente; de ese total poblacional, el 55.9% forma parte de la PEA y a su vez el 95% de ella forma parte de la PEA ocupada siendo el sector agrícola, pesquero y minero el que concentra mayor porcentaje (ver Figura 5).

De esa PEA ocupada el 44.8% se encuentra adecuadamente empleada mientras que el 51.2% está subempleada enfatizándose dicha diferencia en el área rural y mostrando un comportamiento muy distinto en el área urbana tal como se ve en la Tabla 10, dentro de ésta proporción de PEA subempleada se encuentra aquellas personas que laboran en el sector agrícola (25%), prioritariamente caracterizados por altos índices de pobreza y analfabetismo, mismos factores contra los que el estado peruano se encuentra en constante lucha para minimizarlos y así crear mano de obra mejor preparada y por ende agregue valor competitivo a la empresa que los alberga.

Tabla 10 *PEA según Niveles de Empleo y Ámbitos Geográficos, 2004-2011 (Miles de personas)*

Ámbito	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Nacional</b>								
PEA ocupada	13'060	13'120	13'683	14'197	14'459	14'758	15'090	15'307
Total PEA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PEA ocupada (porcentaje)	94,7	94,6	95,3	95,3	95,4	95,5	95,9	96,0
Adecuadamente empleada	22,2	21,3	27,4	32,7	36,9	40,0	42,3	44,8
Subempleada	72,5	73,3	67,9	62,6	58,5	55,5	53,6	51,2
Por horas	6,9	6,9	7,5	8,4	7,5	7,4	7,2	6,3
Por ingresos	65,6	66,4	60,4	54,2	51,0	48,1	46,4	44,9
PEA desocupada	5,3	5,4	4,7	4,7	4,6	4,5	4,1	4,0
<b>Área de Residencia</b>								
<b>Urbana</b>								
PEA ocupada	8'811	8'914	9'410	10'017	10'309	10'584	10'981	11'252
Total PEA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PEA ocupada (porcentaje)	92,7	92,5	93,6	93,7	94,0	94,1	94,7	94,9
Adecuadamente empleada	29,3	27,6	35,5	41,2	45,7	48,4	50,0	53,0
Subempleada	63,4	65,0	58,1	52,5	48,3	45,8	44,7	41,9
Por horas	7,7	7,4	8,1	8,9	7,8	7,7	7,6	6,2
Por ingresos	55,7	57,5	50,0	43,7	40,4	38,1	37,2	35,7
PEA desocupada	7,3	7,5	6,4	6,3	6,0	5,9	5,3	5,1
<b>Rural</b>								
PEA ocupada	4'249	4'206	4'273	4'180	4'150	4'174	4'109	4'056
Total PEA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PEA ocupada (porcentaje)	99,2	99,3	99,3	99,2	99,1	99,3	99,2	99,1
Adecuadamente empleada	6,6	7,1	8,6	11,2	13,9	17,7	20,6	21,2
Subempleada	92,5	92,3	90,7	88,0	85,2	81,5	78,5	77,9
Por horas	5,0	5,7	5,9	7,1	6,6	6,8	6,1	6,3
Por ingresos	87,5	86,5	84,8	80,9	78,6	74,8	72,4	71,6
PEA desocupada	0,8	0,7	0,7	0,8	0,9	0,7	0,8	0,9

*Nota.* Tomado de las estadísticas sociales publicadas por el Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/estadisticas>

En cuanto a tendencias, vemos que la sociedad se ha abocado hacia la búsqueda de un estilo de vida más saludable y natural, no solo centrado en una dieta, sino en la adquisición de

hábitos alimenticios en donde los productos frescos así como orgánicos han tomado auge dentro de los mercados pese a que el precio puede estar por encima de la media; para nuestro caso, es cada vez mayor la demanda de frutos libres de pesticidas y con procesos productivos sociales y medioambientales responsables, que pasen por estrictos controles para obtener productos de calidad en respeto irrestricto de los recursos naturales que es, hoy en día, una de las principales preocupaciones de la sociedad a nivel mundial.

### **Oportunidades**

1. Lazos fortalecidos entre empresas agrícolas y sociedad.
2. Tendencia al consumo de productos naturales

### **Amenazas**

1. Paralización de actividades por conflictos sociales
2. Mano de obra poco calificada.

### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Tal como vemos en la figura 10, el reporte de competitividad global 2019 ubica al Perú en el puesto 98, 97 y 90 en relación a la adopción de TIC, dinamismo de los negocios y capacidad de innovación respectivamente; teniendo en cuenta que los indicadores sobrepasan los 90 de un total de 141 economías podemos evidenciar claramente una mala situación en cuanto a esta fuerza; por tanto, resulta necesario un esfuerzo extra para mejorar en aquellos factores que afectan dichos pilares (ver Tabla 11) y poder llevar a cabo una implementación tecnológica que favorezca el valor agregado de nuestros productos.

### **Oportunidades**

1. Mejora de procesos productivos

### **Amenazas**

1. Poca implementación de procesos innovadores.

Tabla 11

*Análisis de los Principales Pilares relacionados a la Tecnología*

DETALLE	POSICIÓN
<b>PILAR: ADOPCIÓN DE TIC</b>	<b>88</b>
Suscripciones de telefonía móvil	84
Suscripciones a internet de banda ancha móvil	79
Suscripciones a internet de banda ancha fija	98
Usuarios de internet	82
<b>PILAR: DINAMISMO EMPRESARIAL</b>	<b>44</b>
<b>Requisitos Administrativo</b>	79
Costo de iniciar un negocio	106
Tiempo para iniciar un negocio	118
Tasa de recuperación de insolvencia	112
Marco Regulatorio de insolvencia	9
<b>Cultura emprendedora</b>	18
Actitud hacia el emprendimiento	17
Disposición para delegar autoridad	24
Crecimiento de empresas innovadoras	20
adopción de ideas disruptivas	10
<b>PILAR: CAPACIDAD DE INNOVACIÓN</b>	<b>72</b>
<b>Interacción y diversidad</b>	40
Diversidad de mano de obra	9
Estado de desarrollo de clúster	63
Co-inventos internacionales	91
Colaboración de múltiples partes interesadas	26
<b>Investigación y desarrollo</b>	87
Publicaciones científicas	55
Patentes	79
Gasto en I + D	102
Prominencia de instituciones de investigación	72
<b>Comercialización</b>	87
Sofisticación del comprador	56
Solicitudes de marca registrada	98

*Nota.* Tomado del informe de Competitividad Global 2019 publicado por el Foro Económico Mundial. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

### 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según la comisión multisectorial creada por Resolución Suprema N° 189-2012-PCM los ejes estratégicos en la gestión ambiental del Perú están dados por: (a) estado soberano y garante de derechos, (b) mejora en la calidad de vida con ambiente sano, (c) compatibilización del aprovechamiento armonioso de los recursos naturales y (d) patrimonio natural saludable (Ministerio del ambiente, sf) en tal sentido busca cumplir con varios objetivos tal como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

## Ejes Estratégicos de la Gestión Ambiental y sus Objetivos

Ejes Estratégico	
<b>A</b> Estado soberano y garante de derechos (gobernanza / gobernabilidad)	Acceso a la justicia y a la fiscalización ambiental eficaz. Garantizar el diálogo y la concertación preventivos para construir una cultura de paz social. Mejorar el desempeño del estado en la gestión y regulación ambiental. Generar información ambiental sistémica e integrada para la toma de decisiones. Fortalecer la ciudadanía, la comunicación y la educación ambiental. Construcción de capacidades y profesionalización ambientales.
<b>B</b> Mejora en la calidad de vida con ambiente sano	Garantizar un ambiente sano (agua, aire, suelo, residuos sólidos)
<b>C</b> Compatibilizando el aprovechamiento armonioso de los recursos naturales	El agua primero. Promoción de inversiones sostenibles en actividades productivas y extractivas. Gestión del territorio y mecanismos para compatibilizar actividades productivas. Actividades productivas y desarrollo con inclusión social
<b>D</b> Patrimonio natural saludable	Incorporar la variable climática en las estrategias de desarrollo. Conservación y uso sostenible de la diversidad biológica como oportunidad para el desarrollo.

*Nota.* Tomado del Ministerio del Ambiente. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/EJES-ESTRATEGICOS-DE-LA-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

### Amenazas

1. Desarrollo de fenómenos naturales.
2. Preservación de los recursos naturales no renovables: agua.

### 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Mediante el análisis se ha determinado la importancia relativa de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno para el éxito o fracaso de una empresa dentro del sector agrícola con la finalidad de afianzarlas o eludirlas según sea el caso; dichas variables se han trabajado a través de la matriz MEFE que busca cuantificar la capacidad de nuestra industria para responder a los factores externos (ver Tabla 13) obteniendo como resultado una ponderación de 2.85, ubicándose así por encima del promedio; así mismo, podemos observar que el sub total ponderado de las oportunidades es mayor al de las amenazas con lo cual afirmamos que el entorno externo es favorable para nuestra empresa.

Tabla 13

*Matriz de Evaluaciones de Factores Externos (MEFE)*

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1 Reactivación del sector agrícola a nivel nacional	0.10	3	0.30
2 Aranceles preferenciales en los principales mercados	0.12	4	0.48
3 Acceso a crédito	0.05	3	0.15
4 Lazos fortalecidos entre empresas agrícolas y sociedad	0.05	4	0.20
5 Tendencia al consumo de productos naturales	0.10	4	0.40
6 Mejora de procesos productivos mediante el uso de la tecnología	0.08	4	0.32
Subtotal	0.50		1.85
<b>Amenazas</b>			
1 Incremento de actividades informales e ilegales	0.05	1	0.05
2 Aumento de conflictos sociales no inherentes al rubro	0.05	1	0.05
3 Inestabilidad del tipo de cambio	0.12	2	0.24
4 Altos costos debido a fenómenos naturales, conflictos sociales y otros	0.10	3	0.30
5 Mano de obra poco calificada	0.08	2	0.16
6 Poca implementación de procesos innovadores	0.05	2	0.10
7 Preservación de los recursos naturales no renovables	0.05	2	0.10
Subtotal	0.50		1.00
Total	1.00		2.85

Valores: (4) Responde muy bien, (3) Responde bien, (2) Responde promedio, (1) Responde mal

### 3.5. Agrícola Juanita S.A. y sus Competidores

El análisis del sector lo llevamos a cabo a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter propuesto en 1979 teniendo en cuenta los siguientes factores: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

#### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Nuestra empresa es una organización dedicada al sector agrícola, por tanto sus proveedores están representados por aquellos vendedores de semillas, fertilizantes, asesoría técnica, maquinarias, insumos, transporte y logística; de todos ellos diremos que, en general, su poder de negociación es bastante alto ya que existen múltiples compradores los cuales se encuentran, escasamente asociados, en el mercado y con requerimientos de similares características; por lo cual, la posibilidad de obtener mejores resultados durante las



negociaciones de precios, compra por volúmenes, tiempo de entrega o calidad es bastante reducida.

En tal sentido, el gobierno viene apoyando iniciativas que permitan negociaciones en mejores condiciones mediante creaciones de alianzas que generen economías de escala y por tanto la optimización de la rentabilidad, pero ésta es una realidad que aún tiene mucho por desarrollar.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

Teniendo en cuenta que la producción de la empresa es prioritariamente exportable diremos entonces que, el poder de negociación de nuestros compradores es alto debido a estándares de calidad elevados para entrar a sus mercados; al mismo tiempo, poseen la ventaja de volumen así como la proximidad de precios entre uno y otro proveedor nacional; además, pese a tener Perú una ventana de producción ventajosa, la empresa se ven en la necesidad de vender lo más rápido posible sus productos debido a su alta perecibilidad.

Ante ésta realidad es importante dar valor agregado a los productos exportados con el fin de diferenciarnos de los principales competidores y por tanto disminuir el poder de negociación de nuestros clientes, ya sea superando los estándares de calidad exigidos, posicionando nuestra marca, ofreciendo productos más orgánicos, diversificando, etc.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Solo existe una posibilidad de producto sustituto para la uva de mesa peruana que viene dado por la uva de mesa proveniente de otros países; en tal sentido, diremos que la producción de uva fresca en el Perú se da a lo largo de todo el año teniendo picos, que definen su estacionalidad, durante los meses de octubre a marzo, siendo ésta es una ventaja que permite nuestro ingreso al mercado internacional en los meses en que otros países no producen; en tal sentido diremos que no existen productos sustitutos sino que estos, dada su estacionalidad, se complementan tal como podemos ver en la Tabla 14.

Tabla 14

*Calendario de Producción de Uvas de Mesa*

PAÍSES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Australia												
Namibia												
Brasil												
Chile												
México												
Sudáfrica												
EE.UU.												
Perú												

Elaborado en base a calendario de variedades: Thompson, RedGlobe, Flame y Crimson (Provid)

*Nota.* Tomado del Ministerio de Agricultura y Riego.

Recuperado de [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/2019/Informe-uva-peruana.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2019/Informe-uva-peruana.pdf)

### 3.5.4. Amenaza de los entrantes

En este punto debemos determinar qué tan fácil es superar las barreras de entrada en el sector; es así que realizamos la evaluación desde dos puntos de vista: (a) ingreso de empresas e (b) ingreso de otros países; en el primer caso, podemos darnos cuenta que la amenaza de entrada es muy baja debido a los altos estándares de calidad exigidos en los mercados internacionales y que generan costos elevados; mientras que en el segundo punto la amenaza de entrada es relativamente alta ya que, debido a la firma de diferentes tratados y alianzas, es posible facilitar el ingreso de nuevos países como proveedores de uva fresca, en tal sentido Perú debe aprovechar ventajas como su ubicación geográfica, ventana productiva y contratos a largo mediano y largo plazo para minimizar el riesgo.

### 3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores fue evaluada desde 2 aristas; la primera de ellas referida a la competitividad entre las empresas nacionales en donde se determinó que la competencia entre ellas es elevada debido a la gran diversidad de empresas que pugnan por incrementar su participación en el mercado (ver Tabla 15) ofertando un producto poco diferenciado con precios establecidos y cuyas barreras de salida son muy bajas a causa de la

poca inversión en activos fijos; en tal sentido resulta necesario la diferenciación en calidad de servicio y de producto.

Tabla 15

Ranking y Evolución de las Principales Exportadoras de Uva (Valor FOB – US\$)

N°	Empresas	2016	2017	2018	Var. % 18/17	Part. % 2018
1	Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.	69'252,208	74'086,969	95'186,464	28.5	11.7
2	El Pedregal S.A.	69'073,839	48'108,284	83'346,268	73.2	10.2
3	Ecosac Agrícola S.A.C.	40'406,105	38'638,412	48'422,537	25.3	5.9
4	Complejo Agroindustrial Beta S.A.	22'681,848	26'330,426	36'538,237	38.8	4.5
5	Agrícola Don Ricardo S.A.C.	30'436,604	30'595,471	32'528,695	6.3	4.0
6	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	18'520,203	26'932,456	29'249,677	8.6	3.6
7	Exportadora Safco Perú S.A.	13'910,452	21'275,096	26'835,943	26.1	3.3
8	Sociedad Agrícola Saturno S.A.	19'157,301	18'391,739	23'203,886	26.2	2.8
9	Agrícola San José S.A.	10'095,089	9'739,641	20'496,822	110.4	2.5
10	Empresa Agrícola San Juan S.A.	13'311,586	16'774,839	19'306,718	15.1	2.4
11	Resto (143)	354'108,704	338'064,618	400'055,905	18.3	49.1
<b>TOTAL</b>		<b>660'953,938</b>	<b>648'937,949</b>	<b>818'171,150</b>	<b>25.6</b>	<b>100</b>

*Nota.* Tomado del informe anual 2018 de PROMPERU. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202018.pdf>

La segunda arista está referida a la competitividad entre países agroexportadores de uva donde se determinó que la competencia es relativamente baja gracias a la estacionalidad de la producción; sin embargo existen países que podrían emerger en este campo, cambiar estacionalidad o incrementar su producción interna superponiéndose a la nuestra; pese a ello, en la actualidad, Perú se encuentra en el puesto 5 de un total de 10 países (ver Tabla 16) generándole ello una ventaja competitiva, pero resulta necesaria la diversificación de mercados que le permitan hacer frente a posibles eventualidades.

Tabla 16

*Principales 10 Países Exportadores de Uva (Millones de US\$)*

N°	País	Var % 18-17	Part. % 18	Total Exp. 2018
1	Chile	-2	24	1'504,28
2	Estados Unidos	7	16	907,65
3	Países Bajos	-6	10	671,08
4	Sudáfrica	1	7	427,13
5	Perú	21	6	300,80
6	España	-14	4	315,63
7	China	62	4	162,26
8	Hong Kong	13	4	229,67
9	Egipto	7	4	209,49
10	Turquía	-7	3	175,32
1000	Otros Países (97)	-41	18	1'891,76

*Nota.* Tomado del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=202&pnomproducto=Uva](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=202&pnomproducto=Uva)

### 3.6. Agrícola Juanita S.A. y sus Referentes

Al ser la Agrícola Juanita una empresa agroexportadora resulta preciso pensar que sus referentes se encuentran en el ámbito internacional; es por ello que, teniendo en cuenta el ranking de los 10 principales países exportadores de uva (ver Tabla 16), resulta necesario el estudio de Chile que al 2018 cuenta con una participación de mercado de 28% logrando con ello posicionamiento y demanda entre sus principales clientes como Estados Unidos, China y Holanda.

Pese al éxito del posicionamiento de Chile, este ha disminuido en 2% su participación respecto al 2017 debido a la aparición de nuevas ofertas; por tanto, resulta necesario comprender que en un mercado tan maduro los precios se encuentran básicamente estables y las proyecciones se pueden hacer con menos incertidumbre, en consecuencia la estacionalidad deja de ser una ventaja competitiva absoluta y resulta necesario enfocarse en la solución de nuevas necesidades, tendencias de consumo, inversión en I+D, afianzamiento de relaciones a largo plazo, diferenciación de productos y diversificación de mercados.

### 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la empresa; en tal sentido vemos, según informe de la Asociación de Exportadores (ADEX), que en la campaña 2018 – 2019 la región Piura fue la que más exportó con un total de US\$ 54'266,000 representando un 86% del total de la exportación; a su vez, Lambayeque ocupó el segundo lugar con envíos de US\$ 6'907,000 y finalmente Ica en el tercer lugar con un total de US\$ 1'331,000. En tal sentido, para el análisis tomamos en cuenta a las tres principales empresas exportadoras de uva que se detallan en la Tabla 15; así mismo identificamos los factores críticos de éxito que impactan en el sector y cuantificamos la capacidad de respuesta (ver Tabla 17) de nuestra empresa en comparación con aquellas que lideran el sector; así podemos darnos cuenta que nuestra empresa tiene una participación aceptable dentro del sector pero requiere fortalecer algunos factores para lograr liderazgo; uno de ellos es la penetración en los diferentes mercados internacionales en donde pueda posicionar sus productos y obtener experiencia.

Tabla 17 *Matriz de Perfil Competitivo*  
*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Juanita S.A.		Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.		El Pedregal S.A.		Ecosac Agrícola S.A.C	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Rendimiento por hectárea	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	2	0.40
2 Calidad del producto	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40
3 Variedades	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80
4 Ubicación Geográfica	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
5 Facilidad de accesos viales	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6 Uso de tecnología	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
7 Volumen de exportación	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.25</b>		<b>3.45</b>		<b>3.2</b>		<b>3.2</b>

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Tal como se mencionó, los referentes de la empresa Agrícola Juanita S.A. se encuentran en el ámbito internacional en donde Chile lidera el ranking mundial de exportación de uvas frescas; por tanto, es importante, en base a los

factores críticos de éxito previamente determinados, evaluar la capacidad de respuesta de nuestra empresa hacia el entorno en comparación con las empresas chilenas (ver Tabla 18); en tal sentido, y teniendo en cuenta que la principal empresa Chilena en exportación de uva es Verifrut con presencia en Perú a través de Sociedad Agrícola Rapel y que por ende el comportamiento de ambas, al ser parte de un consorcio, será básicamente similar, tomaremos como referencia a la empresa Unifrutti Trades SpA que es la segunda exportadora más grande de Chile con presencia en Estados Unidos, Italia, Las islas canarias, Dubai, Japón, Filipinas y Sudáfrica.

Podemos ver entonces que nuestra empresa tiene una participación bastante aceptable pero aún requiere fortalecerse mediante la implementación de tecnología en sus procesos así como creación de alianzas estratégicas que permitan mejorar sus accesos viales.

Tabla 18 *Matriz de Perfil Referencial (MPR)*  
*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Juanita S.A.		Unifrutti Trades SpA	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Rendimiento por hectárea	0.20	4	0.80	3	0.60
2 Calidad del producto	0.10	3	0.30	4	0.40
3 Variedades	0.20	3	0.60	4	0.80
4 Ubicación geográfica	0.15	3	0.45	4	0.60
5 Facilidad de accesos viales	0.15	4	0.60	4	0.60
6 Uso de tecnología	0.10	4	0.40	3	0.30
7 Volumen de exportación	0.10	1	0.10	4	0.40
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.25</b>		<b>3.70</b>

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor

### 3.8. Conclusiones

Hemos podido apreciar que las condiciones que nos ofrece el entorno son propicias para la producción de uva durante todo el año teniendo una ventana mayor durante los meses de octubre a marzo; estas fechas no se contraponen con la producción de nuestros principales competidores lo cual genera una ventaja competitiva que aunada al entorno legal vigente y los

tratados de libre comercio incentivan el aumento de las exportaciones de uva que para enero del 2020 crecieron en un 25.5% (ComexPerú, 2020).

Pese a ello, debemos tener claro que este crecimiento acelerado del sector también requiere compromiso por parte del estado y de las empresas que lo conforman, con el fin de desarrollar estrategias que contrarresten las deficiencias del entorno referidas principalmente al uso de la innovación, tecnología y mano de obra poco especializada y que nos permitan ingresar al mercado internacional con mayor ventaja.

Es importante recordar que las ventajas competitivas se heredan y se hacen; basados en ello hemos venido aprovechando el elevado rendimiento por hectárea que tenemos, debido a que nuestras tierras se encuentran aún en todo su apogeo, y la ventaja de nuestra geografía y clima, que nos premia con producción durante todo el año; sin embargo, debemos, desde hoy, crear un ambiente propicio para el futuro a través de estrategias que nos permitan hacer frente a posibles impactos en nuestros volúmenes de venta debido a factores como países emergentes, incremento en la producción de los principales importadores y cambio en las preferencias.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna de la empresa se llevó a cabo con la finalidad de hallar estrategias que permitan convertir nuestras fortalezas en ventajas competitivas y al mismo tiempo minimizar las debilidades (D'Alessio, 2015)

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

La empresa agrícola Juanita S.A., gracias al gran respaldo que representa ser parte del grupo Huancaruna, ha logrado posicionarse rápidamente en el mercado y a partir de ello generar su propio crecimiento dentro del sector en el que se desenvuelve; es así que, como ya hemos mencionando, Juanita S.A. es una empresa dedicada a la agro exportación de uva que busca extender su oferta mediante el cultivo de otros productos, que en la actualidad se encuentran en etapa experimental dentro de su fundo ubicado en el departamento de Lambayeque.

Cabe recalcar que la empresa cuenta con un directorio formado por cuatro personas con mucha experiencia y conocimiento tanto del grupo económico al que pertenecen como de las negociaciones internacionales necesarias para la operatividad de la empresa (ver Tabla 19) incrementando con ello la productividad y la posibilidad de mayor participación dentro de su sector a través de la asignación inteligente y eficaz de sus recursos asegurando la viabilidad y sostenibilidad de la empresa como un todo y de cada uno de sus proyectos en particular.

Tabla 19

*Directorio 2019 de Agrícola Juanita S.A.*

	Directores	Cargo
1	Jorge Grández Fernández	Presidente
2	Roger Cangahuala Janampa	Director
3	Arcadio Huancaruna Perales	Director
4	Ramiro Valdivia Pesantes	Director



En cuanto a la administración se ha buscado deslindarse de todo vínculo de familiaridad, hasta en tercer grado, de la persona que dirige la organización; todo ello con la finalidad de llevar a cabo la toma de decisiones de manera más objetiva en pro del crecimiento de la empresa, sin embargo se ha querido mantener el lazo de cercanía con el grupo dándole la posibilidad de asumir el reto a uno de los colaboradores, de alta jerarquía, de las empresas asociadas.

Directorio y administración a lo largo de los años, y pese a las grandes variaciones, han sabido trabajar como un solo equipo logrando, actualmente, altos estándares basados no solo en el cumplimiento de objetivos relacionados a calidad de productos, servicios y procesos sino en la medición de ratios internos dentro de los que predomina: (a) medir la rentabilidad en base a las ventas y los gastos operativos, (b) adecuado control de merma versus ventas y (c) producción en base a cantidad de hectáreas y contenedores exportados; para todo ello la empresa ha desarrollado un sistema que le permite tener información actualizada en tiempo real en base al cuál, y de manera objetiva, se evalúa la gestión y desempeño de cada una de las áreas así como del personal en general.

### **Fortalezas**

1. Herramientas tecnológicas óptimas para la toma de decisiones.
2. Objetivos e indicadores claramente definidos.
3. Implementación y difusión del Manual de funciones.
4. Flexibilidad de gestión ante temas climáticos.
5. Administración basada en el cliente interno que genera un buen clima laboral.
6. Posee las certificaciones BRC Foods, GMP HACCP, BASC, Global gap y The Global Compact gracias a su óptima administración.

## Debilidades

1. Falta de visión fresca debido a que su plana administrativa han trabajado previamente en alguna de las empresas del consorcio.
2. Sobre carga laboral de directivos.

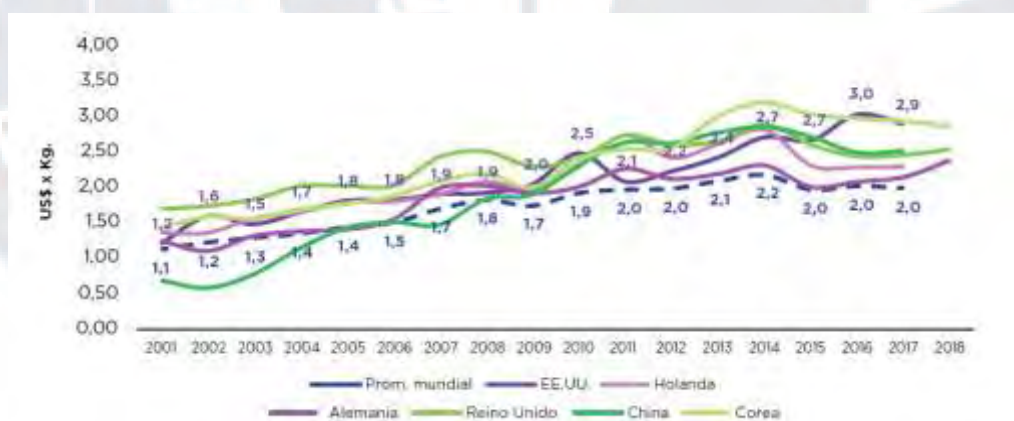
### 4.1.2. Marketing y ventas (M)

Tal como hemos podido observar en la Figura 12 nuestro principal cliente de uva de mesa o uva fresca es China que abarca un 24% de las exportaciones seguido de Estados Unidos con un 21%; sin embargo, para el 2019, se incursionó en nuevos mercados como por ejemplo los Emiratos Árabes Unidos, Ecuador, Kuwait, Senegal Francia, Guyana Francesa, Hong Kong, entre otros, lo cual representa una gran oportunidad para las empresas del sector ubicadas principalmente en los departamentos de Ica, Piura y Lambayeque ya que son los de mayor producción de este producto; esta es una realidad que la agrícola Juanita S.A. ha sabido aprovechar logrando diversificar sus mercados (ver Figura 17)



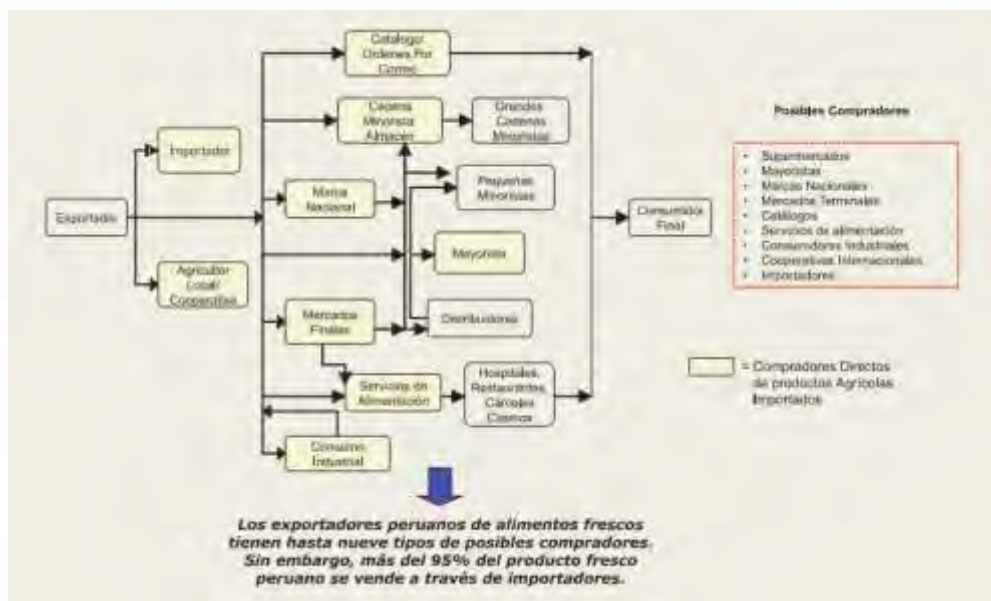
*Figura 17.* Principales destinos de la Agrícola Juanita S.A.  
Recuperado de <https://agricolasanjuan.com.pe/destinos/>

Por su parte el mercado de la venta de uvas posee una fuerte estabilidad de precios con tendencia al alza (ver Figura 18) determinada por las características de la producción, sobre todo considerando tiempo de vida y sabor, constituyendo ello una ventaja para Perú ya que es catalogado como un producto de muy buen sabor y con un tiempo de vida más prolongado lo que le ha permitido obtener precios en rangos elevados; ésta es una ventaja que la empresa ha sabido aprovechar y mediante el tratamiento adecuado de su producción en su centro de empaque ha encontrado la estrategia para que la uva conserve sus características organolépticas y prolongue su tiempo de vida útil. Diremos entonces que la competencia en ventas no se da mediante una innecesaria guerra de precios sino que opta por el valor agregado y la calidad de servicio que mejora la competitividad del sector y de las empresas que lo conforman.



*Figura 18* Precio unitario de importación anual en los principales mercados de consumo. Publicado por el Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/2019/Informe-uva-peruana.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2019/Informe-uva-peruana.pdf)

Adicionalmente Mincetur (2004) nos afirma que el 95% de los productos frescos se vende a través de importadores en los países de destino pero que si ese porcentaje lo distribuyéramos equitativamente entre los ocho tipos posibles de compradores entonces tendríamos la oportunidad de llegar a mayor cantidad de público final disminuyendo con ello el poder de negociación de nuestros compradores. (Ver Figura 19)



*Figura 19.* Cadena de comercialización para productos frescos. Publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004). Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documents/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_2013/2Planes\\_Sectoriales\\_POS/Sector\\_Agropecuario\\_Agroindustrial.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documents/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf)

Por otro lado la empresa ha logrado concientizar a sus equipos de trabajo con los valores y código de ética que los caracteriza como organización para lo cual ha establecido estándares a seguir dentro de una negociación con la finalidad de transmitir transparencia hacia el cliente así como responsabilidad con las obligaciones adquiridas como por ejemplo: en una pre venta solo se puede comprometer hasta el 60% de la producción dándole prioridad a los clientes más antiguos ya que el 40% restante permitirá respaldarse ante eventualidades como el caso vivido por el fenómeno del niño; lo cual le ha permitido no solo fidelizar sino también cautivar a sus clientes.

Sin embargo, una de las principales dificultades que experimenta la empresa es que sus fundos se encuentran localizados en la región Lambayeque, que en la actualidad, no cuenta con un puerto; adicional a ello sus oficinas administrativas están localizadas en la ciudad de Lima, siendo necesario el transporte, del producto terminado, desde el fundo hacia el puerto del callao desde donde finalmente se embarca hacia el país de destino elevando con

ello sus costos en transporte y aumentando la probabilidad de riesgo en el deterioro de la uva a lo largo del trayecto, pese a contar con los servicios preferentes de TYMSAC que es una empresa de transporte perteneciente al mismo grupo económico.

Finalmente diremos que una herramienta de marketing y venta que la empresa ha adoptado es la participación activa dentro de las principales ferias referidas a productos frescos como por ejemplo la feria Fruit Logística, que es una de las más importantes a nivel mundial llevada a cabo cada año en Berlín – Alemania y en donde Agrícola Juanita juega un papel muy importante como expositor afianzando con ello el posicionamiento de su marca: “Las uvas de Sipán” (ver brief en Figura 20) en los mercados internacionales mediante la generación de confianza.



Figura 20. Brief de la organización.

Tomado del proyecto de Responsabilidad Social: Programa Chacrita San Juan (2011) de la Empresa Agrícola San Juan S.A.

### **Fortalezas**

1. Precios estandarizados
2. Competitividad basada en valor agregado y calidad de servicio.
3. Extensa red de contactos
4. Experiencia en procesos de comercialización internacional.
5. Diversificación de su producción acorde a la demanda

### **Debilidades**

1. Alto grado de perecibilidad del producto.

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

Agrícola Juanita S.A. tiene una integración hacia atrás y hacia adelante ya que es ella misma la que realiza las operaciones de producción, comercialización y exportación de sus productos, sin usar ningún tipo de intermediario pero si apoyándose de las diversas entidades tanto nacionales como privadas para mejorar su competitividad global; para entender mejor el tema debemos evaluar la cadena productiva agroindustrial nacional que nos propone Mincetur en el 2014 (ver Figura 21) en tal sentido podemos apreciar que el proceso habitual es que el productor venda a las agroindustrias y estas a su vez a las exportadoras caso que no ocurre con nuestra empresa ya que ella engloba estos procesos dentro de su propia actividad, denominándose por ello como una empresa agroexportadora.

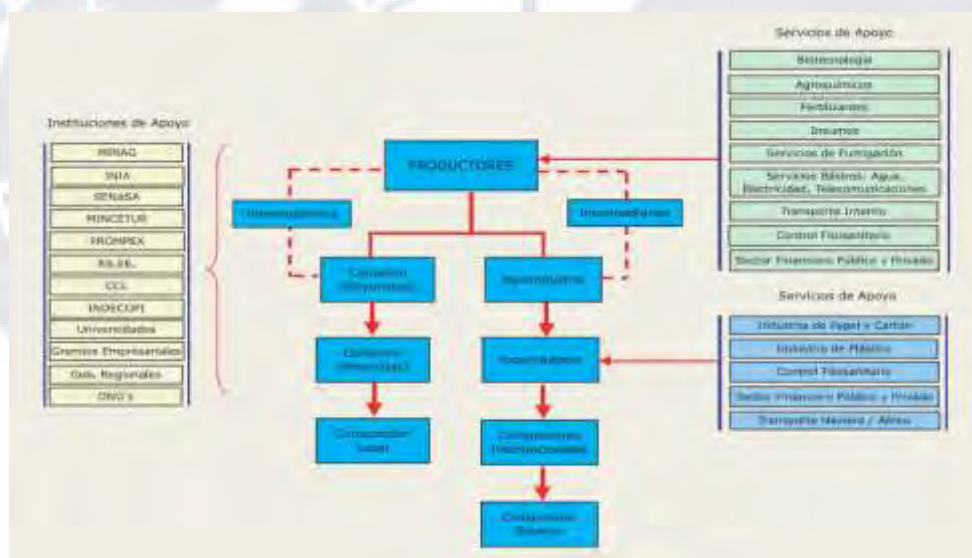


Figura 21. Cadena productiva agroindustrial nacional.

Publicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004). Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_2013/2Planes\\_Sectoriales\\_POS/Sector\\_Agropecuario\\_Agroindustrial.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf)

Así mismo, para el desarrollo de sus actividades, la empresa debe cosechar, acopiar, seleccionar / empacar y buscar proveedores logísticos de insumos y transporte tanto terrestre como naval que lleven sus productos hasta el consumidor final; para todo ellos tiene un amplio territorio agrícola ascendiente a 2,200 hectáreas, maquinarias necesarias para el

cuidado y procesamiento de la uva durante todo el proceso productivo, una gran empacadora que permite cubrir las necesidades de procesamiento de los productos finales así como con cámaras de frío que buscan prolongar la vida útil; adicional a ello, cuenta con asesoría especializada, tanto nacional como internacional, en base a personas altamente capacitadas y finalmente poseen dos grandes socios estratégicos representados por Perales Huancaruna, que por su amplia experiencia en el mercado internacional le trasmite el know how necesario para el desarrollo de sus actividades y por otro lado Truck Motors que le permite el transporte preferencial de sus contenedores.

En cuanto al control, podemos decir que se lleva a cabo mediante un sistema de gestión llamado Nisira Erp que permite integrar todas las áreas funcionales de la organización reuniendo información veraz en tiempo real para facilitar la contabilidad, gestión de indicadores y el proceso de toma de decisiones de la alta dirección así como de cada una de las áreas en específico.

#### **Fortalezas**

1. Infraestructura adecuada
2. Desarrollo de alianzas estratégicos
3. Packing house propio
4. Alto rendimiento por hectárea.

#### **Debilidades**

1. Débil sistema de administración de riego
2. Deficiencia portuaria de la zona.

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

Como es de nuestro conocimiento el crecimiento de las finanzas de toda empresa se rige por el incremento del PBI del país, en tal sentido las proyecciones auguran un futuro alentador para la empresa que en los últimos años ha experimentado un crecimiento sostenido

permitiéndole posicionarse en el mercado y solventar las inversiones necesarias para el desarrollo de sus actividades; todo ello refrendado en: (a) la capacidad de cubrir sus deuda a corto plazo con sus activos corrientes, (b) su financiación proveniente del capital de sus accionistas y de sus resultados acumulados (c) el mayor porcentaje de sus activos está concentrado en maquinarias y terrenos.

Su política de gestión integral ha permitido maximizar sus ganancias a través de la reducción de los costos de venta mediante alianzas estratégicas con sus principales proveedores lo cual le ha proporcionado ventaja competitiva en su sector; sin embargo es habitual que cada ciertos periodos se vean incrementados sus costos debido a que es una empresa aún en desarrollo y requiere la constante adquisición de bienes que le permitan mejorar su producto terminado estimando con ello una rápida recuperación de la inversión inicial.

Dada la naturaleza de la empresa debemos entender que el tema de ventas a crédito es una realidad, por ello contamos con un periodo de cobranza de hasta 4 meses contabilizados desde que el producto sale del puerto del callao; así mismo, tenemos un área específica dedicada a la gestión y cobranza de dichas cuentas que han permitido mantener la cartera morosa por debajo del 3% generando una buena liquidez en la empresa que le permite cubrir sus responsabilidades.

### **Fortalezas**

1. Acceso a crédito.
2. Respaldo de un fuerte grupo económico.
3. Bajos costos de ventas.

### **Debilidades**

1. Alta volatilidad del precio del dólar.



#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

En cuanto a los recursos humanos, hemos podido ver que el sector agroindustrial emplea al 25% de la población económicamente activa subempleada caracterizada por la poca especialización así como por el alto nivel de pobreza y analfabetismo; pero es necesario entender que un recurso humano bien preparado puede conducir a cualquier empresa hacia el éxito, es por ello que Agrícola Juanita ha congregado esfuerzos para conseguir mano de capacitada y comprometida con los objetivos de la empresa.

La capacitación del personal se realiza en todos los niveles jerárquicos y abarca temas relacionados a la convivencia organizacional así como a la operatividad; en cuanto a los temas de convivencia sobre los que se hace mayor énfasis tenemos los relacionados a comunicación, liderazgo, manejo de conflicto y trabajo en equipo; mientras que los temas operativos están orientados a buenas prácticas agrícolas, manejo adecuado de los EPP, ergonomía, manejo de residuos sólidos, uso y manejo de extintores, lectura de boletas de pago, primeros auxilios, hábitos de higiene, alimentación saludable y prevención de radiación ultravioleta.

Pero tan importante como tener personal capacitado es que el talento humano se encuentre satisfecho con las condiciones laborales brindadas por su empleador, en tal sentido la empresa ha implementado: (a) zonas libres, en donde los colaboradores pueden interactuar y con ello generar confianza y unión que conlleve a un buen trabajo en equipo, (b) un campamento para aquel personal que viene de afuera de la región Lambayeque, (c) desarrollo de campañas de salud y (d) actividades de recreación e integración en fechas como cumpleaños, día del padre / madre, campeonatos, día de la mujer, día del trabajador.

Actualmente la empresa cuenta con un promedio de 3500 colaboradores entre funcionarios, empleados y obreros, de los cuales el 94% son permanentes y el 6% son temporales dependiendo de las necesidades de la empresa; ésta realidad aunada a los factores antes descritos, pese a la carga laboral, ha jugado a favor de la empresa que cuenta con

personal no solo capacitado sino realmente comprometido con la organización que ha sabido entender que su crecimiento personal está plenamente alineado con el crecimiento organizacional.

#### **Fortalezas**

1. Baja rotación de personal.

#### **Debilidades**

2. Mano de obra poco especializada

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

En cuanto a los sistemas de información la empresa actualmente cuenta con el Nisira ERP que es el más utilizado por las principales agroexportadoras y le permiten gestionar en tiempo real y de manera integral diferentes indicadores necesarios para la evaluación del desempeño de cada una de sus áreas a nivel gerencial, táctico y transaccional; dicho sistema tienen como ventaja principal el proporcionar información veraz y oportuna de la situación de la empresa con una antigüedad de hasta cinco años, consolidándola en datos estadísticos detallados y relevantes para la toma de decisiones para finalmente traducirla en gráficos que permitan una interacción más fácil y amigables con la persona que la requiera.

#### **Fortalezas**

1. Adecuado soporte tecnológico para su operatividad.

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

Juanita S.A. considera que la tecnología, investigación y desarrollo son piezas fundamentales de crecimiento y permanencia dentro de su sector, por lo cual apuesta por la inversión en procesos que le permitan mejorar la calidad de sus frutas así como el rendimiento de la misma conservando sus características organolépticas inherentes, transmitiendo con ello una imagen vanguardista y de responsabilidad social al mismo tiempo ya que entiende que la innovación no significa dañar tu entorno sino crecer con él; así mismo sabe que el uso de

software y hardware adecuados permiten un mejor control de todos los procesos por tanto la inversión en su adquisición están altamente justificados por las retribuciones económicas que se esperan alcanzar en un corto plazo.

### Debilidades

1. Poca innovación en el sector agroindustrial.
2. Necesidad de importar implementos tecnológicos.

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

Después del análisis interno de la empresa Juanita S.A. se han identificado 14 factores claves de éxito tal como se detallan en la Tabla 20, dentro de las cuáles tenemos ocho fortalezas y seis debilidades que han sido cuantificadas en base a su importancia para el éxito o fracaso de la organización; en tal sentido, se ha obtenido un puntaje total de 2.57 que se encuentra muy pegado a la media, por tanto diremos que aunque la empresa tiene la capacidad interna para hacer frente a su entorno, es necesario implementar estrategias que ayuden a mitigar las debilidades.

Tabla 20 *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

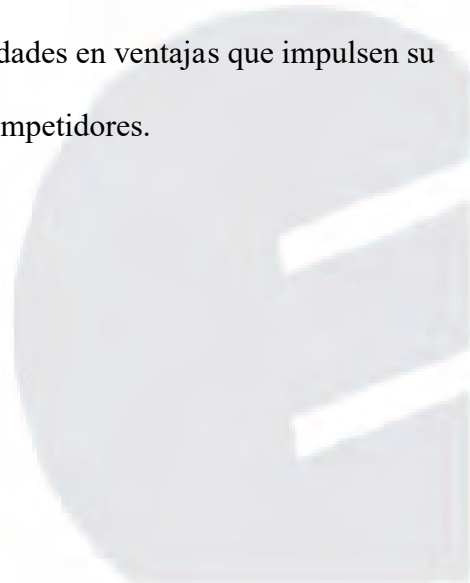
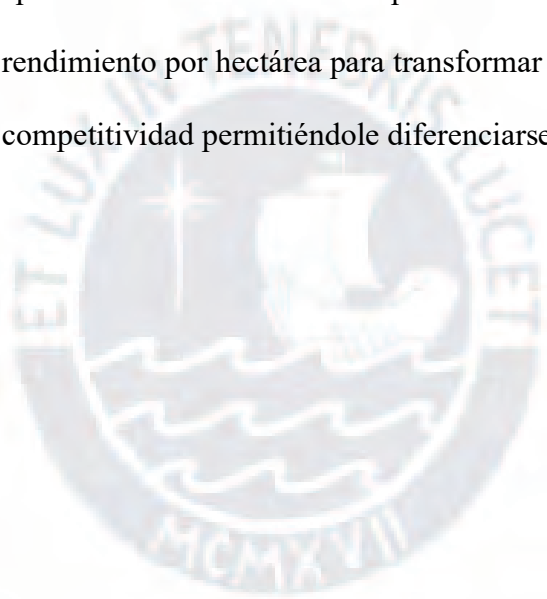
### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Objetivos e indicadores claramente definidos	0.05	3	0.15
2 Amplia red de contactos y conocimientos de comercio exterior	0.06	4	0.24
3 Cuenta con certificaciones internacionales	0.05	4	0.20
4 Adaptabilidad de su producción a la demanda	0.10	4	0.40
5 Infraestructura adecuada	0.10	3	0.30
6 Alto rendimiento por hectárea	0.08	4	0.32
7 Baja rotación de personal	0.05	4	0.20
8 Adecuado soporte tecnológico	0.06	3	0.18
Subtotal	0.55		1.99
Debilidades			
1 Sobre carga laboral de administrativos	0.05	2	0.10
2 Alto grado de perecibilidad de su producto.	0.10	1	0.10
3 Deficiencia portuaria de la zona	0.08	2	0.16
4 Mano de obra poco especializada	0.10	1	0.10
5 Poca innovación en el sector	0.07	1	0.07
6 Necesidad de importar implementos tecnológicos.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.45		0.58
Total	1.00		2.57

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3.Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor

### 4.3. Conclusiones

Tal como hemos podido ver, la empresa posee fortalezas de igual magnitud que las de sus principales competidores logrando con ello posicionarse, en el corto plazo, dentro de las top 10 empresas con mayor representatividad en el mercado exportador de uva, liderando en la región Lambayeque; pero todos sus esfuerzos por lograr la alta competitividad no son suficientes ya que sus debilidades actuales son bastante críticas pudiendo afectar su participación de mercado de no ser tratadas estratégicamente. En tal sentido es necesario aprovechar su facilidad de adaptación a la demanda, su infraestructura adecuada y el alto rendimiento por hectárea para transformar sus debilidades en ventajas que impulsen su competitividad permitiéndole diferenciarse de sus competidores.



## **Capítulo V: Intereses de Agrícola Juanita S.A. y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses de Agrícola Juanita S.A**

Los intereses de toda empresa están directamente relacionados unos con otros y orientados a la consecución de sus objetivos; por ende permiten alcanzar la visión propuesta en base al contexto en el cual la organización desarrolla sus actividades, siendo para nuestro caso los siguientes:

1. Ampliar su participación en el mercado: mediante un crecimiento sostenido que le permita posicionarse como una empresa líder en el sector.
2. Innovación y diversificación de cultivos: con la finalidad de ampliar su cartera con productos variados y de calidad.
3. Búsqueda de la satisfacción del cliente: orientado a dar mayor valor agregado a nuestros productos y mejor calidad en nuestros servicios que nos permitan generar y afianzar lazos a largo plazo.
4. Desarrollo sostenible: basado en una administración socialmente responsable y ecoamigable.

### **5.2. Potencial de Agrícola Juanita S.A.**

La empresa en la actualidad tiene un gran potencial de crecimiento debido al auge que ha tomado la exportación agrícola, sobre todo, aquello relacionado a productos no tradicionales que es la especialización de nuestra organización; así mismo ha podido mejorar el manejo de sus costos de venta mediante el desarrollo de alianzas estratégicas así como la inversión en tecnología e innovación que le han permitido mejorar la calidad y rendimiento de sus productos.

Cabe resaltar que cuenta con diversas certificaciones internacionales que le suman valor a su marca y que han sido adquiridas gracias a sus esfuerzos por llevar a cabo procesos en respeto irrestricto de las normas fitosanitarias; así como, su preocupación por el cuidado de

los grupos de interés y del medio ambiente que los rodea; pero no basta con haberlos adquirido sino que es necesario mantenerlos, ya que está sujeto a evaluaciones sorpresivas por parte de las certificadoras y en muchos de los casos requiere renovación de manera anual lo cual le exige hacer de la excelencia no solo una moda sino un estilo de trabajo.

Finalmente, el recurso humano es el recurso tangible más valioso con el que cuenta la organización por ello su preocupación en capacitar, motivar y mantener comprometido al personal con los objetivos de cada área en particular y de la empresa en general; entendemos entonces, que un personal contento se refleja en la mejora de su productividad así como la empatía con el cliente, augurando con ello el éxito a lo largo de toda la cadena productiva.

### **5.3. Principios Cardinales de Agrícola Juanita S.A**

Los principios cardinales de la empresa se evaluarán desde 4 aristas tal como se detallan a continuación:

**Influencia de terceras partes:** El sector agrícola destinado a la exportación de uva se encuentra claramente influenciado por Chile y con ello no solo hacemos referencia a que es el principal exportador a nivel mundial, sino que ha ingresado a Perú a través de la empresa Sociedad Agrícola Rapel S.A.C. que el corto tiempo se ha posicionado como la principal empresa exportadora del Perú. Adicional a ello, los mercados de China y Estado Unidos también juegan un papel muy importante ya que son nuestros principales clientes; por ende un cambio en sus preferencias, contracción en su demanda o incremento en su producción podría impactar drásticamente en las exportaciones de uva de Perú y por tanto de la empresa.

En este sentido diremos que las principales oportunidades identificadas son el rendimiento de toneladas por hectáreas que hasta la actualidad manejamos y el interés del estado por promover el sector; por su lado como amenazas tenemos la escasa infraestructura y la deficiente administración del agua.

**Lazos presentes y futuros:** Ya desde hace muchos años la naturaleza y economía han jugado un papel muy importante en exportaciones peruanas; pero pese a los esfuerzos del gobierno por mitigar su impacto queda claro que aún nos queda mucho por recorrer y es que si hacemos un poco de memoria el fenómeno del niño dejó muchos estragos llegando incluso a dejar campos de sembríos inutilizables; por su parte la economía internacional también ha puesto su granito de arena en complicar las finanzas de los agricultores en el 2008 tras la crisis mundial en donde muchas empresas tuvieron que cerrar sus operaciones por falta de liquidez y hoy vuelve a repetir el escenario dejando en cuarentena las economías debido a un gran enemigo denominado COVID -19.

En este sentido queda clara una fuerte desaceleración del crecimiento económico debido a una caída en la demanda de nuestros productos y la lenta capacidad de respuesta del sector en general; sin embargo, podemos identificar como oportunidades para la empresa la flexibilidad en la administración que le permite una rápida respuesta a su entorno, así como, el establecimiento de planes de contingencias que guían el accionar de cada integrante de la organización en tiempos de crisis.

**Contrabalance de intereses:** Como hemos podido observar los intereses de la empresa están perfectamente alineados con los del país; por tanto, los esfuerzos del estado peruano por promover la agricultura mediante programas que incentivan la tecnificación, innovación, capacitación y responsabilidad social, constituyen una oportunidad para la empresa.

**Conservación de los enemigos:** Nuestro principal competidor, no solo por el origen de su capital sino por su posicionamiento en el mercado, lo constituye la agrícola Rapel quien no posee mejor rendimiento por hectárea pero si tiene más hectáreas de cultivo estratégicamente distribuidas en Piura e Ica, regiones que pugnan, junto a Lambayeque, por liderar la exportaciones.

### 5.4. Matriz de Intereses de la Agrícola Juanita S.A. (MIO)

La matriz de intereses muestra la relación de la posición de la organización con respecto a su entorno en base a su visión; tomando en cuenta los aspectos más relevantes a los que quiere llegar la empresa, tal como podemos observar en la Tabla 21.

Tabla 21

*Matriz de Intereses de la Agrícola Juanita S.A. (MIO)*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Mejorar el rendimiento por hectárea	Empresas agroexportadoras	MEF MINAGRI ADEX	Empresas importadoras
2 Mejorar la competitividad del sector	Estado Empresas Agroexportadoras	MEF PROMPERU MINAGRI ADEX ANA	Empresas importadoras (Empresas agroexportadoras Chilenas)
3 Crear alianzas estratégicas y de cooperación	Empresas agroexportadoras	PROMPERU MINAGRI	(Narcotráfico Informales)
4 Lograr un desarrollo sostenible de la industria	PROMPERU MINAGRI ADEX Gobiernos regionales Banca	Empresas agroexportadoras	Empresas importadoras
5 Incrementar participación en el mercado	Empresas agroexportadoras	PROMPERU MINAGRI ADEX SENASA	(Empresas agroexportadoras Chilenas)

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

La consecución de los objetivos a largo plazo debe lograr que la empresa haga tangible su visualización sobre el futuro pero sobre todo deben ser específicos, alcanzables, medibles, enfocados a los recursos y con un horizonte de tiempo; por tanto, se evaluó la información de fuentes externas (ver tabla 15) y de fuentes internas relacionadas a los estado financieros, planteándose como objetivos de largo plazo los siguientes:

**Objetivo a largo plazo 1 (OLP1).** Al 2025, aumentar la participación en el mercado nacional de exportadores de uva de 2.4% a 10%.



**Objetivo a largo plazo 2 (OLP2).** Al 2025, incrementar su rentabilidad a 15%, siendo su ROE actual de 4.26%.

**Objetivos a largo plazo 3 (OLP3).** Al 2025, incrementar el rendimiento productivo de 20.6 a 25 toneladas por hectárea.

**Objetivos a largo plazo 4 (OLP4).** Al 2025, aumentar el índice de satisfacción del cliente a 90%, siendo hoy del 65%.

## 5.6. Conclusiones

Después de todo el análisis hemos concluido que:

1. Los intereses de Agrícola Juanita S.A. están orientados a ampliar su participación de mercado e invertir en innovación y diversificación de cultivos que le permitan por un lado la satisfacción del cliente y por el otro un desarrollo sostenible basado en el respeto por el medio ambiente y sociedad.
2. En cuanto a los objetivos de largo plazo planteados, se espera que estos sean los resultados obtenidos después de la implementación de las estrategias en un periodo de 6 años; pero cabe resaltar que solo la sinergia existente entre estado, empresa y sociedad podrán repotenciar la cadena de valor y generar mayor desarrollo garantizando con ello la sostenibilidad del sector en el tiempo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA reúne en un solo escenario las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas en los análisis previos y plantea estrategias para explotarla (fortaleza – oportunidad), buscarla (debilidades – oportunidades), confrontarla (fortalezas – amenazas), o evitarla (debilidades – amenazas) según sea el caso; es así que, en el presente estudio se identificaron 16 estrategias distribuidas en los cuatro cuadrantes (ver Tabla 22)

En el primer cuadrante (FO) se han colocado cinco estrategias dentro de las que predomina el desarrollo y penetración de mercado y de productos con la finalidad de aprovechar nuestras oportunidades en economía, relaciones y procesos para potenciar nuestras fortalezas relacionadas a infraestructura, flexibilidad, rendimiento y tecnología.

En el segundo cuadrante (DO) también se han hallado seis estrategias que buscan en base a nuestras oportunidades mitigar nuestras debilidades relacionadas, primordialmente, a la precibilidad de nuestro producto, infraestructura y mano de obra.

En el tercer cuadrante (FA) se han identificado cuatro estrategias que buscan combatir las amenazas del entorno haciendo uso de nuestras fortalezas para lo cual se han planteado diversas estrategias que pretenden aunar esfuerzos para lograr un bien común que beneficie a Agrícola Juanita y al sector en general.

Finalmente, en el cuarto cuadrante (FO) tenemos una estrategia que busca establecer alianzas entre estado y sociedad para la mejora de infraestructura vial y portuaria que es uno de los puntos más álgidos a nivel nacional no solo para nuestra empresa o sector sino para el Perú en general.

Tabla 22

## Matriz FODA de la Agrícola Juanita S.A.

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Objetivos e indicadores claramente definidos	1	Sobre carga laboral de administrativos
		2	Amplia red de contactos y conocimientos de comercio exterior	2	Alto grado de perecibilidad de su producto.
		3	Cuenta con certificaciones internacionales	3	Deficiencia portuaria de la zona
		4	Adaptabilidad de su producción a la demanda	4	Mano de obra poco especializada
		5	Infraestructura adecuada	5	Poca innovación en el sector
		6	Alto rendimiento por hectárea	6	Necesidad de importar implementos tecnológicos.
		7	Baja rotación de personal		
		8	Adecuado soporte tecnológico		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Reactivación del sector agrícola a nivel nacional	FO1	Desarrollo de la capacidad productiva exportable (O1,O3,O4,O6,F2,F3,F4,F5,F6,F8)	DO1	Invertir en I+D (O3,O5,O6,D2,D4,D5,F6)
2	Aranceles preferenciales en los principales mercados	FO2	Desarrollo de nuevos mercados potenciales como Rusia y China (O1,O2,O3,O5,F2,F3,F4,F8)	DO2	Invertir en capacitaciones y actualizaciones constantes para el personal de nuevo ingreso (O3,O4,D4)
3	Acceso a crédito	FO3	Diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado (O3,O5,O6,F4,F8)	DO3	Lograr las certificaciones SA 8000 e ISO 14000 (O3,O4,O5,D4)
4	Lazos fortalecidos entre empresas agrícolas y sociedad	FO4	Mejorar la capacidad operativa y la calidad de servicio al cliente (O4,O6,F1,F5,F7,F8)	DO4	Optimización de Procesos (O3,O6,D1,D2,D3,D6)
5	Tendencia al consumo de productos naturales	FO5	Crear alianzas estratégicas con el estado y empresas del sector que le permitan ampliar su mercado (O1,O4,F1,F2)	DO5	Implementación tecnológica constante (O3,O3,D2,D5)
6	Mejora de procesos productivos mediante el uso de la tecnología			DO6	Crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado internacional.
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Incremento de actividades informales e ilegales	FA1	Importación de semillas certificadas (A4,A6,A7,F3,F5,F6,F8)	DA1	Establecer alianzas entre el gobierno central, regional y agroexportadoras para desarrollar la infraestructura vial y portuaria (A2,A4,D2,D3)
2	Aumento de conflictos sociales no inherentes al rubro	FA2	Crear planes de contingencia (A1,A2,A4,A7,F1,F5,F8)		
3	Inestabilidad del tipo de cambio	FA3	Revisar acuerdos comerciales con clientes y proveedores (A3,A4,F1)		
4	Altos costos debido a fenómenos naturales, conflictos sociales y otros	FA4	Desarrollar alianzas con entidades gubernamentales para brindar apoyo social (A1,A2,A3,A5,A7,F7)		
5	Mano de obra poco calificada				
6	Poca implementación de procesos innovadores				
7	Preservación de los recursos naturales no renovables				

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

La matriz PEYEA, según D'Alessio (2013), se utiliza para determinar la mejor postura estratégica que debe adoptar una organización, combinando factores relativos a la industria en cuanto a fortalezas (FI) y estabilidad del entorno (EE) con factores relativos a la organización abarcando fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC); en tal sentido, la empresa obtuvo, como resultado de la evaluación realizada, los valores presentados en la Tabla 23 de donde podemos concluir que Agrícola Juanita cuenta con una buena posición respecto a los factores que afectan a la industria así como a la organización.

Tabla 23 *Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)*

### *Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	1
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	2
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio =	3,89	Promedio - 6 =	-2,89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	5	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	6
		9. Economías de escala y de experiencia	5
Promedio - 6 =	-2,38	Promedio =	4,11
X = FI + VC	1,00	Y = EE + FF	1,74

En la Tabla 22 también podemos encontrar los valores obtenidos para los ejes X y Y que al ubicarlos sobre un plano cartesiano, dentro del cual se identifican cuatro cuadrantes

referidos a posturas (a) conservadoras, (b) agresivas, (c) competitivas o (d) defensivas, nos da como resultado la ubicación de la empresa en el cuadrante agresivo; esto implica que la empresa se encuentra en una postura excelente para potenciar sus fortalezas y debe aplicar estrategias referidas a penetración y desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración vertical y horizontal, liderazgo en costos y diversificación concéntrica siendo recomendado el aumento de su participación de mercado con productos mejorados y diversificados que le permitan obtener ventaja competitiva. (Ver Figura 23)

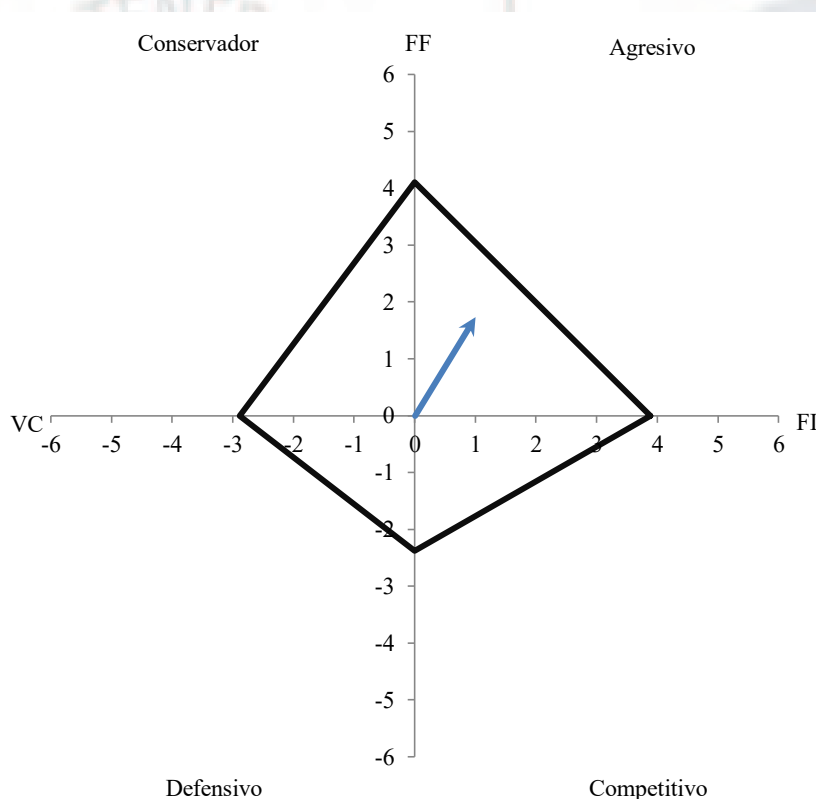


Figura 22. Gráfico de la matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La presente matriz, según D'Alessio (2013), nos permite analizar la cartera de negocio de una empresa y su posición frente al desarrollo de la industria; es así que, se llevó a cabo la evaluación del comportamiento de cada uno de los productos de la Agrícola Juanita, en relación a la tasa de crecimiento y participación del mercado (ver Tabla 24) dejando de lado

productos como la caña de azúcar y el arándano ya que se encuentran en liquidación de stock y destinados únicamente al mercado nacional; así como de productos en etapa experimental ya que aún no han salido al mercado.

Tabla 24

*Plantilla para Matriz Boston Consulting Group (%)*

Unidad de negocio	Ventas año actual de la organización	Participación de mercado	Tasa de crecimiento
Uva	99.85	20.26	15.13

Como hemos podido darnos cuenta la uva representa el 99.85% de las ventas de la empresa, por ende su comportamiento determinará la posición de la organización en su mercado encontrándose ubicada en el cuadrante de signos de interrogación (ver Figura 23) caracterizada por una baja participación frente a un alto crecimiento; por ello es importante que la empresa implemente estrategias de diversificación o penetración de mercados, diversificación de productos o desinvertir, refrendando con ello nuestra postura de que la diversificación y mejoras en nuestros productos traerá consigo la ventaja competitiva de la empresa.

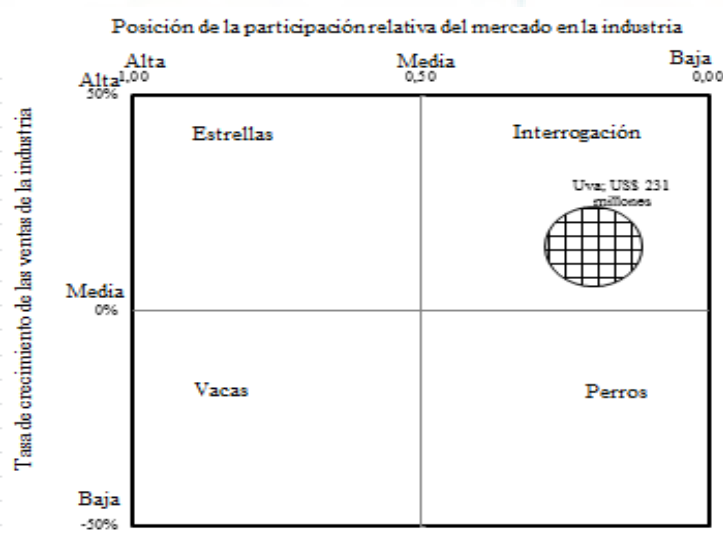


Figura 23. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Para la elaboración de la matriz interna externa se han tomado en cuenta los valores ponderados obtenidos en las matrices MEFE (2.85) y MEFI (2.57) respectivamente, los cuales han sido ubicados en un plano cartesiano, dividido en 9 cuadrantes, con el fin de determinar nuestra posición estratégica; en tal sentido, diremos que la empresa se encuentra principalmente en el cuadrante V (ver Figura 24) por tanto las estrategias recomendadas coinciden con las planteadas en matrices previas y están relacionadas a penetración de mercados y desarrollo de productos con la finalidad de retener y mantener.

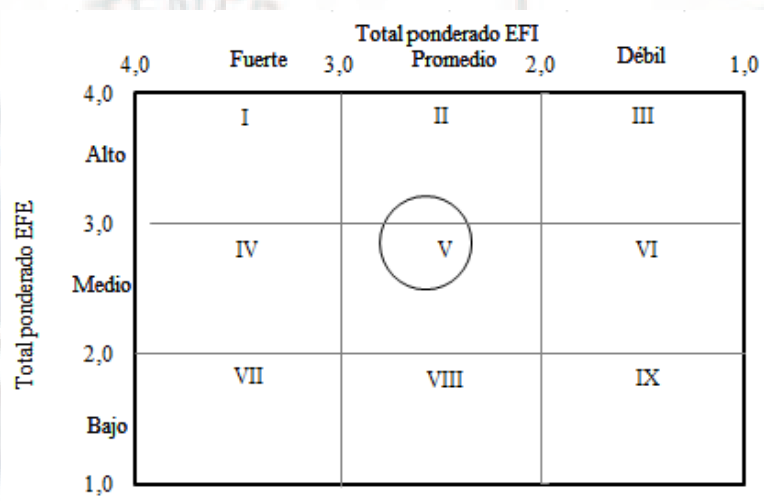


Figura 24. Matriz Interna Externa (MIE)

#### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La presente matriz relaciona crecimiento de mercado versus posición competitiva con la finalidad de ayudar a las empresas a ubicarse dentro de un cuadrante y en base a ello afinar la selección de sus estrategias; es así que podemos ver en la Figura 25 que la agrícola Juanita se encuentra en el cuadrante II caracterizado por un rápido crecimiento de mercado y una posición competitiva ligeramente débil; ello impulsa a que sus estrategias estén estrechamente vinculadas a: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercados, (c) Desarrollo de productos, (d) integración horizontal, (e) Desposeimiento y (f) Liquidación. En tal sentido se recomienda la aplicación de estrategias intensivas y de integración horizontal.

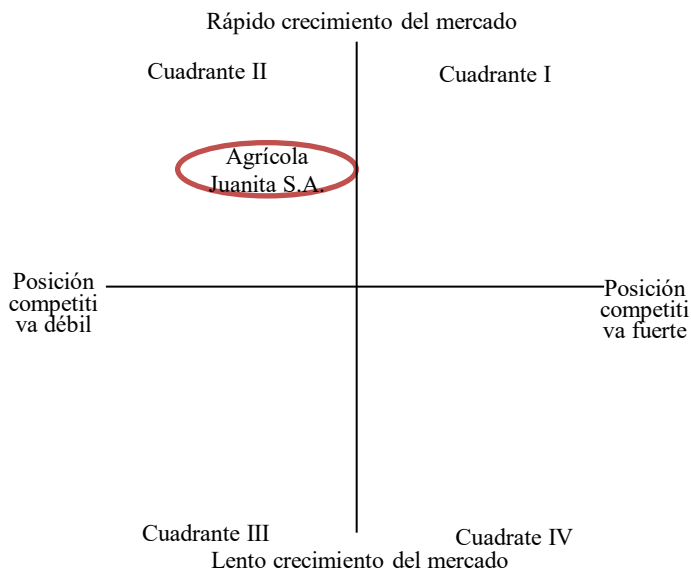


Figura 25. Matriz Gran Estrategia (MGE)

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En ésta matriz se agrupan las estrategias obtenidas en los análisis previos con la finalidad de retener aquellas con repetición igual o mayor a tres, dejando a las demás como estrategias de contingencia; así, en la Tabla 25 observamos que de las 16 estrategias específicas se están reteniendo 9 estrategias y 7 quedarían como contingencia.

### 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz permite evaluar y decidir objetivamente las estrategias a implementar teniendo en cuenta la selección realizada en la matriz MDE; es decir, determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas para finalmente retener aquellas con puntaje mayor a 5; para el caso de la empresa en estudio veremos que de las 9 estrategias seleccionadas en la matriz DE hemos retenido 6 estrategias (ver Tabla 26).

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según Richard Rumelt (D'Alessio, 2008) las estrategias retenidas en la matriz MCPE deben pasar por un filtro final para su elección, en base a cuatro criterios: (a) consistencia: no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes, (b) consonancia: debe ser



adaptable al cambio y al entorno, (c) factibilidad: no debe generar sobre costos ni crear problemas colaterales que no tengan solución, y (d) ventaja: debe crear ventaja competitiva.

Después del análisis realizado a las seis estrategias planteadas se ha determinado que cinco de ellas cumplen con todos los criterios tal como se puede ver en la Tabla 27.

Tabla 25

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 E1	Desarrollo de la capacidad productiva exportable (O1,O3,O4,O6,F2,F3,F4,F5,F6,F8)	X		X	X	X	4
FO2 E2	Desarrollo de nuevos mercados potenciales como Rusia y China (O1,O2,O3,O5,F2,F3,F4,F8)	X		X		X	3
FO3 E3	Diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado (O3,O5,O6,F4,F8)	X	X	X	X	X	5
FO4 E4	Mejorar la capacidad operativa y la calidad de servicio al cliente (O4,O6,F1,F5,F7,F8)	X	X				2
FO5 E5	Crear alianzas estratégicas con el estado y empresas del sector que le permitan ampliar su mercado (O1,O4,F1,F2)	X		X		X	3
FA1 E7	Importación de semillas certificadas (A4,A6,A7,F3,F5,F6,F8)	X		X	X	X	4
FA2 E8	Crear planes de contingencia (A1,A2,A4,A7,F1,F5,F8)	X					1
FA3 E9	Revisar acuerdos comerciales con clientes y proveedores (A3,A4,F1)	X	X				2
FA4 E10	Desarrollar alianzas con entidades gubernamentales para brindar apoyo social (A1,A2,A3,A5,A7,F7)	X					1
DO1 E11	Invertir en I+D (O3,O5,O6,D2,D4,D5,F6)	X		X	X	X	4
DO2 E12	Invertir en capacitaciones y actualizaciones constantes para el personal de nuevo ingreso (O3,O4,D4)	X					1
DO3 E13	Lograr las certificaciones SA 8000 e ISO 14000 (O3,O4,O5,D4)	X		X		X	3
DO4 E14	Optimización de Procesos (O3,O6,D1,D2,D3,D6)	X	X				2
DO5 E15	Implementación tecnológica constante (O3,O3,D2,D5)	X	X	X	X	X	5
DO6 E16	Crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado internacional.	X	X	X	X	X	5
DA1 E17	Establecer alianzas entre el gobierno central, regional y agroexportadoras para desarrollar la infraestructura vial y portuaria (A2,A4,D2,D3)	X					1

Tabla 26

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9	
		Desarrollo de la capacidad productiva exportable	Desarrollo de nuevos mercados potenciales como Rusia y China	Diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado	Crear alianzas estratégicas con el estado y empresas del sector que le permitan ampliar su mercado	Importación de semillas certificadas	Invertir en I+D	Lograr las certificaciones SA 8000 e ISO 14000	Implementación tecnológica constante	Crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado									
<b>Factores críticos de éxito</b>		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																			
1 Reactivación del sector agrícola a nivel nacional	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10
2 Aranceles preferenciales en los principales mercados	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48
3 Acceso a crédito	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4 Lazos fortalecidos entre empresas agrícolas y sociedad	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15
5 Tendencia al consumo de productos naturales	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40
6 Mejora de procesos productivos mediante el uso de la tecnología	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
<b>Amenazas</b>																			
1 Incremento de actividades informales e ilegales	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
2 Aumento de conflictos sociales no inherentes al rubro	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3 Inestabilidad del tipo de cambio	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4 Altos costos debido a fenómenos naturales, conflictos sociales y otros	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10
5 Mano de obra poco calificada	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
6 Poca implementación de procesos innovadores	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05
7 Preservación de los recursos naturales no renovables	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15
<b>Fortalezas</b>																			
1 Objetivos e indicadores claramente definidos	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
2 Amplia red de contactos y conocimientos de comercio exterior	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24
3 Cuenta con certificaciones internacionales	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20
4 Adaptabilidad de su producción a la demanda	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5 Infraestructura adecuada	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
6 Alto rendimiento por hectárea	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32
7 Baja rotación de personal	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
8 Adecuado soporte tecnológico	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24
<b>Debilidades</b>																			
1 Sobre carga laboral de administrativos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15
2 Alto grado de perecibilidad de su producto.	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10
3 Deficiencia portuaria de la zona	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
4 Mano de obra poco especializada	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10
5 Poca innovación en el sector	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07
6 Necesidad de importar implementos tecnológicos.	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05
<b>Total</b>	<b>2.0</b>		<b>6.19</b>		<b>4.73</b>		<b>5.71</b>		<b>4.56</b>		<b>5.21</b>		<b>5.58</b>		<b>3.94</b>		<b>5.65</b>		<b>5.48</b>

Nota. Puntaje de atractividad (PA). Total de puntaje de atractividad (TPA). Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor a 5. Calificativo del atractivo: 1 – no aceptable, 2 – posiblemente aceptable, 3- probablemente aceptable, 4- la más aceptable.

Tabla 27

*Matriz Rumelt (MR)*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Desarrollo de la capacidad productiva exportable (O1,O3,O4,O6,F2,F3,F4,F5,F6,F8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado (O3,O5,O6,F4,F8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Importación de semillas certificadas (A4,A6,A7,F3,F5,F6,F8)	Sí	Sí	Sí	No	No
4	Invertir en I+D (O3,O5,O6,D2,D4,D5,F6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Implementación tecnológica constante (O3,O3,D2,D5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado internacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**6.9. Matriz de Ética (ME)**

Ésta matriz cumple el rol de verificar que las estrategias retenidas en la matriz Rumelt no violen aspectos relacionados a derechos, justicia y utilitarismo; en tal sentido, diremos que ninguna de las estrategias retenidas en la Tabla 27 van en contra de los aspectos éticos, ni son injustas ni perjudiciales, por tanto pueden ser consideradas para su implementación. (Ver Tabla 28).

**6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Para la presente matriz debemos tener en cuenta que las estrategias retenidas son aquellas que han sido aprobadas después de todos los filtros aplicados (MDE, MCPE, MR) a excepción de la matriz ME, ya que en este caso se eliminan por sí mismas; mientras que las estrategias de contingencia son aquellas desaprobadas a lo largo del proceso y que se consideraran en el siguiente orden: (a) en tercer lugar aquellas desaprobadas en la matriz MDE, (b) en segundo lugar las de la matriz MCPE y (c) primer lugar las de la matriz Rumelt, tal como se ve en la Tabla 29.

Tabla 28

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
1 Desarrollo de la capacidad productiva exportable (O1,O3,O4,O6,F2,F3,F4,F5,F6,F8)	N	P	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
2 Diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado (O3,O5,O6,F4,F8)	P	P	N	N	P	N	N	J	N	J	E	E	Sí
3 Invertir en I+D (O3,O5,O6,D2,D4,D5,F6)	P	P	P	P	P	P	P	N	J	J	E	E	Sí
4 Implementación tecnológica constante (O3,O3,D2,D5)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	N	E	E	Sí
5 Crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado internacional.	N	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	N	Sí

*Nota.* Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 29 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

## Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas
1 Desarrollo de la capacidad productiva exportable (O1,O3,O4,O6,F2,F3,F4,F5,F6,F8)
2 Diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado (O3,O5,O6,F4,F8)
3 Invertir en I+D (O3,O5,O6,D2,D4,D5,F6)
4 Implementación tecnológica constante (O3,O3,D2,D5)
5 Crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado internacional.
Estrategias de contingencia
1 Importación de semillas certificadas (A4,A6,A7,F3,F5,F6,F8)
2 Desarrollo de nuevos mercados potenciales como Rusia y China (O1,O2,O3,O5,F2,F3,F4,F8)
3 Crear alianzas estratégicas con el estado y empresas del sector que le permitan ampliar su mercado (O1,O4,F1,F2)
4 Lograr las certificaciones SA 8000 e ISO 14000 (O3,O4,O5,D4)
5 Mejorar la capacidad operativa y la calidad de servicio al cliente (O4,O6,F1,F5,F7,F8)
6 Crear planes de contingencia (A1,A2,A4,A7,F1,F5,F8)
7 Revisar acuerdos comerciales con clientes y proveedores (A3,A4,F1)
8 Desarrollar alianzas con entidades gubernamentales para brindar apoyo social (A1,A2,A3,A5,A7,F7)
9 Invertir en capacitaciones y actualizaciones constantes para el personal de nuevo ingreso (O3,O4,D4)
10 Optimización de Procesos (O3,O6,D1,D2,D3,D6)
11 Establecer alianzas entre el gobierno central, regional y agroexportadoras para desarrollar la infraestructura vial y portuaria (A2,A4,D2,D3)

### 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En este punto verificaremos si las estrategias retenidas permiten la consecución de los objetivos planteados; en el caso de no tener influencia sobre ningún objetivo ésta pasaría a ser una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2008). Para nuestra empresa podemos ver en la Tabla 30 que las cinco estrategias retenidas guardan relación estrecha con los OLP por tanto su aplicación ayudará también a alcanzar la visión de la organización.

Tabla 30

#### *Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo*

		Visión			
		"Consolidarnos, para el 2025, como una de las principales compañías peruanas que se diferencia por innovar, mejorar y diversificar sus cultivos para la exportación; estrechando los lazos con nuestros clientes y siendo una marca reconocida nacional e internacional por un desarrollo sostenible."			
Estrategias		Objetivos a Largo Plazo			
		OLP1 Al 2025, aumentar la participación en el mercado nacional de exportadores de uva de 2.4% a 10%.	OLP2 Al 2025, incrementar su rentabilidad a 15%, siendo su ROE actual de 4,26%	OLP1 Al 2025, incrementar el rendimiento productivo de 20.6 a 25 toneladas por hectárea	OLP1 Al 2025, aumentar el índice de satisfacción del cliente a 90%, siendo hoy del 65%
E1	Desarrollo de la capacidad productiva exportable	X	X	X	
E2	Diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado	X	X	X	X
E3	Invertir en I+D	X	X	X	X
E4	Implementación tecnológica constante	X	X	X	X
E5	Crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado internacional.	X	X		

### 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Permite analizar la posibilidad que tienen los competidores para hacer frente a las estrategias retenidas y en base a ello anticiparnos a las posibles reacciones durante la implementación efectiva de las mismas; en ese sentido, se tomaron como base los competidores identificado en la matriz MPC, los cuales fueron evaluados y sus reacciones se resumen en la Tabla 31 presentada a continuación.

Tabla 31

*Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Sociedad Agrícola Rapel S.A.C.	El Pedregal S.A.	Ecosac Agrícola S.A.C
E1 Desarrollo de la capacidad productiva exportable (O1,O3,O4,O6,F2,F3,F4,F5,F6,F8)	Producir a mayor escala	Producir a mayor escala	Utilización al 100% de su capacidad productiva
E2 Diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado (O3,O5,O6,F4,F8)	Producir y comercializar nuevos productos en mercados actuales	Producir y comercializar nuevos productos en mercados actuales	Comercializar sus productos en nuevos mercados
E3 Invertir en I+D (O3,O5,O6,D2,D4,D5,F6)	Invertir en I+D	Invertir en I+D	Invertir en I+D
E4 Implementación tecnológica constante (O3,O3,D2,D5)	Para aumentar rendimiento por hectárea	Para aumentar rendimiento por hectárea	Para mejorar procesos de empaque
E5 Crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado internacional.	Incrementar participación en Ferias Internacionales	Incrementar participación en Ferias Internacionales	Afianzar lazos comerciales

**6.13. Conclusiones**

1. Se plantearon 16 estrategias a través de la matriz FODA las cuáles fueron sometidas a diversos análisis para finalmente retener cinco de ellas que se consideran son las más representativas en la consecución de los objetivos planteados y están orientadas básicamente a la penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos
2. En segundo lugar se han evaluado las 5 estrategias retenidas en cuanto a su nivel de influencia sobre los derechos, justicia y utilidad determinando que su implementación no contraviene ni viola las aristas mencionadas y por tanto es factible llevarlas a cabo.
3. Por último se han evaluado las posibles reacciones de nuestros competidores ante la puesta en marcha de estas estrategias con la finalidad de aclarar el panorama y poder realizar de manera más efectiva su implementación.

## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

### **7.1. Objetivos de Corto Plazo**

Los objetivos a corto plazo deben ser claros, medibles, alcanzables y garantizar el uso eficiente de los recursos financieros, logísticos, humanos y tecnológicos; por tanto, en base a los cuatro objetivos de largo plazo, se proponen nueve OCP que se encuentran detallados en la Tabla 32 y que están alineados a los intereses y visión de la empresa.

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

La asignación de recursos debe reforzar las competencias de la organización y garantizar el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo, así como la visión de la empresa; en tal sentido, detallamos los recursos asignados para tal fin; buscando con ello hacer más eficiente y eficaz su distribución y por tanto generar sinergia en bienestar de la organización. (Ver Tabla 33)

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas limitan el accionar gerencial respecto a la implementación de cada una de las estrategias; por tanto, incluyen procedimientos que apoyan la consecución de los objetivos y en tal sentido son denominadas “las reglas del juego” (D’Alessio, 2008). Al respecto hemos definido cinco políticas para la Agrícola Juanita (Ver Tabla 34) orientados a la mejora continua dentro de un marco de investigación acorde al cuidado del medioambiente.

### **7.4. Estructura Organizacional de Agrícola Juanita S.A.**

La estructura organizacional tiene la capacidad de facilitar la implementación de las estrategias siempre y cuando sea adecuada; en tal sentido se anexa la estructura actual de la organización (ver Figura 26) y dentro de ella se sugiere agregar al equipo de investigación y desarrollo como una unidad de apoyo a todas las divisiones de la empresa

Tabla 32

## Objetivos de Corto Plazo de Agrícola Juanita S.A.

Visión	Intereses Organizacionales	OLP y OCP
<p>“Consolidarnos, para el 2025, como una de las principales compañías peruanas que se diferencia por innovar, mejorar y diversificar sus cultivos para la exportación; estrechando los lazos con nuestros clientes y siendo una marca reconocida nacional e internacional por un desarrollo sostenible.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar su participación en el mercado: mediante un crecimiento sostenido que le permita posicionarse como una empresa líder en el sector.</li> <li>• Innovación y diversificación de cultivos: con la finalidad de ampliar su cartera con productos variados y de calidad.</li> <li>• Búsqueda de la satisfacción del cliente: orientado a dar mayor valor agregado a nuestros productos y mejor calidad en nuestros servicios que nos permitan generar y afianzar lazos a largo plazo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo sostenible: basado en una administración socialmente responsable y ecoamigable.</li> </ul> </li> </ul>	<b>OLP1 Al 2025, aumentar la participación en el mercado nacional de exportadores de uva de 2.4% a 10%.</b>
		OCP1.1 Ampliación de cartera de clientes: 5 clientes nuevos anuales en los mercados actuales y 3 clientes nuevos al año en los mercados de China y Rusia
		OCP1.2 Llegar al 16% de nuestro público objetivo, de manera anual, mediante la promoción de muestra marca llegando al 2025 al 80% de nuestro mercado
		<b>OLP2 Al 2025, incrementar su rentabilidad a 15%, siendo su ROE actual de 4,26%</b>
		OCP2.1 Mejorar al 100% nuestros precios y condiciones de pago / entrega con nuestros principales clientes y proveedores.
		OCP2.2 Para el 2021 haber reducido sus costos operativos en un 5%, del 2022 al 2023 una reducción del 7% y del 2024 en adelante una reducción del 10%.
		<b>OLP3 Al 2025, incrementar el rendimiento productivo de 20.6 a 25 toneladas por hectárea.</b>
		OCP3.1 Implementar cada 2 años un proyecto que permita mejorar al 100% el rendimiento por hectárea y variedad de nuestra uva de acuerdo a la demanda
		OCP3.2 Al 2022 se debe haber habilitado el 70% de las tierras de cultivo para dejarla en condiciones óptimas de producción y desde el 2023 incrementar, anualmente, un 10% obteniendo al 2025 el 100% de las tierras habilitadas o rehabilitadas de ser el caso.
		<b>OLP4 Al 2025, aumentar el índice de satisfacción del cliente a 90%, siendo hoy del 65%</b>
OCP4.1 Al 2022 obtener la certificación internacional ISO 14000 y al 2025 obtener la certificación SA 8000 para complementar las certificaciones requeridas por nuestros clientes.		
OCP4.2 Al 2021 se tendrá un avance al 30% de la implementación física necesaria para la obtención de las certificaciones, posterior a ello se considera, al 2022, un avance al 70% llegando al 100% en el 2023.		
OCP4.3 Contar al 2022 con el 50% del personal capacitado en temas relacionados a las certificaciones, llegando en el 2023 al 100%		



Tabla 33

*Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo*

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			
			Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros
Al 2025, aumentar la participación en el mercado nacional de exportadores de uva de 2.4% a 10%.						
OCP1.1	Ampliación de cartera de clientes: 5 clientes nuevos anuales en los mercados actuales y 3 clientes nuevos al año en los mercados de China y Rusia	Incrementar Fuerza de venta	3 personas con dominio del idioma Inglés	Oficinas	Sólidos sistemas de información y comunicación	Recursos Propios
OCP1.2	Llegar al 16% de nuestro público objetivo, de manera anual, mediante la promoción de muestra marca llegando al 2025 al 80% de nuestro mercado	Participar en dos ferias internacionales anuales relacionadas al rubro de alimentación saludable	Personal operativo, ingenieros agrónomos	Implementos necesarios para la cosecha	Sistema de información	Recursos Propios
Al 2025, incrementar su rentabilidad a 15%, siendo su ROE actual de 4,26%						
OCP2.1	Mejorar al 100% nuestros precios y condiciones de pago / entrega con nuestros principales clientes y proveedores.	Renegociación de contratos,	Personal de ventas capacitado en técnicas de negociación	Sala de juntas	Sistemas de comunicación	Recursos Propios
OCP2.2	Para el 2021 haber reducido sus costos operativos en un 5%, del 2022 al 2023 una reducción del 7% y del 2024 en adelante una reducción del 10%.	Adquirir tecnología que permita reducir o mejorar procesos para disminuir costos	Personal técnico que opere los equipos tecnológicos	Implementación de infraestructura	Tecnología avanzada	Crédito a largo plazo
Al 2025, incrementar el rendimiento productivo de 20.6 a 25 toneladas por hectárea.						
OCP3.1	Implementar cada 2 años un proyecto que permita mejorar al 100% el rendimiento por hectárea y variedad de nuestra uva de acuerdo a la demanda	Crear e implementar división de investigación que sea una unidad de apoyo para la organización	Personal especializado en investigación agrícola	Laboratorios y tierras experimentales	Sólidos sistemas de información y tecnología avanzada	Recursos Propios
OCP3.2	Al 2022 se debe haber habilitado el 70% de las tierras de cultivo para dejarla en condiciones óptimas de producción y desde el 2023 incrementar, anualmente, un 10% obteniendo al 2025 el 100% de las tierras habilitadas o rehabilitadas de ser el caso.	Elaborar y ejecutar un plan de habilitación de terreno guiado por personal capacitado	Personal operario y técnico, ingeniero agrónomo	Implementos necesarios para la habilitación de tierras	Sistemas de comunicación	Recursos Propios
Al 2025, aumentar el índice de satisfacción del cliente a 90%, siendo hoy del 65%						
OCP4.1	Al 2022 obtener la certificación internacional ISO 14000 y al 2025 obtener la certificación SA 8000 para complementar las certificaciones requeridas por nuestros clientes.	Contratar la asesoría de una consultora especializada en certificaciones	Plana administrativa que oriente sobre procesos al personal de la consultora	Los espacios de la empresa	Sistemas de comunicación	Recursos Propios
OCP4.2	Al 2021 se tendrá un avance al 30% de la implementación física necesaria para la obtención de las certificaciones, posterior a ello se considera, al 2022, un avance al 70% llegando al 100% en el 2023.	Implementación adecuada de infraestructura y tecnología requerida	personal técnico capacitado	Equipos físicos a implementar	Tecnología avanzada y sistemas de información	Recursos Propios / Crédito a largo plazo
OCP4.3	Contar al 2022 con el 50% del personal capacitado en temas relacionados a las certificaciones, llegando en el 2023 al 100%	Elaborar y ejecutar plan de capacitación de personal	Personal especialista en normas SA e ISO	Salas de capacitaciones	Utilización adecuada de medios audiovisuales y sólidos sistemas de comunicación e información	Recursos Propios

Tabla 34

*Políticas de cada Estrategia*

N°	Estrategias	N°	Políticas
E1	Desarrollo de la capacidad productiva exportable (O1,O3,O4,O6,F2,F3,F4,F5,F6,F8)	1	Buscar la constante mejora de cadena productiva.
E2	Diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado (O3,O5,O6,F4,F8)	2	Enfocarse en los cultivos y productos orgánicos, orientados a un mercado selecto que quiere productos naturales y de alta calidad.
E3	Invertir en I+D (O3,O5,O6,D2,D4,D5,F6)	3	Desarrollar investigaciones para el incremento de la productividad y rentabilidad sin afectar al medio ambiente y con responsabilidad social.
E4	Implementación tecnológica constante (O3,O3,D2,D5)	4	Incentivar la adopción de tecnologías de avanzada para hacer más competitiva la empresa.
E5	Crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado internacional.	5	Fomentar la generación de acuerdos para apertura de nuevos mercados.

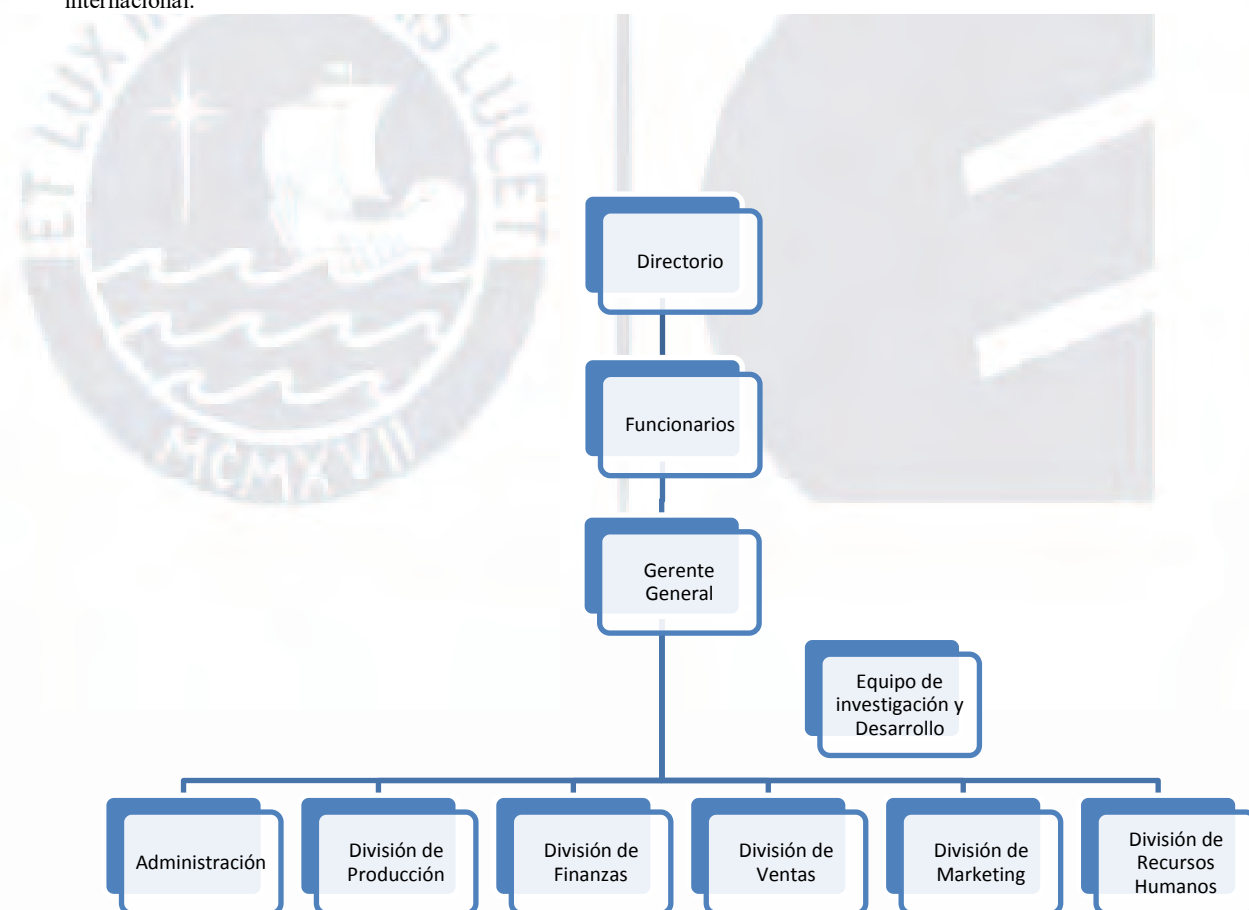


Figura 26. Estructura Organizacional de Agrícola Juanita S.A.

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

Entendemos que la responsabilidad social juega un papel muy importante en el desarrollo sostenible de las organizaciones y es que permite alcanzar la tan soñada reputación corporativa dentro de la sociedad y con ello el apoyo de todos los grupos de interés relacionados que en sinergia permiten sacar a la empresa a flote dentro de un mercado tan competitivo como el actual; ésta no es una realidad ajena a Agrícola Juanita que a lo largo de los años, y gracias a su compromiso social, ha adquirido diversas certificaciones internacionales que garantizan la buena gestión de sus procesos.

Es por ello que se ha propuesto obtener las certificaciones SA 8000 e ISO 14000 en búsqueda de garantizar el desarrollo de prácticas socialmente aceptable en el ámbito laboral y reducir el impacto de sus actividades sobre el medio ambiente con el fin de producir productos sanos y de excelente calidad.

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

Es claro que el éxito de las empresas se debe, en gran parte, a su recurso humano; y es que la inversión que se realice en ellos será bien recompensada con la mejora en la calidad de servicios así como en el incremento de la producción a lo largo de la cadena productiva; en tal sentido, la agrícola Juanita comprende que para desarrollarse necesita alinear los objetivos personales de sus clientes internos con los objetivos de la empresa que implique un crecimiento mutuo.

Es así que, el énfasis que se ponga en generar un buen clima organizacional, el desarrollo de una óptima cultura, la motivación y el liderazgo jugaran un papel muy importante en la gestión del cambio y en el camino hacia el éxito, por lo cual la empresa ha optado por la comunicación oportuna y clara de sus valores y demás lineamientos que deben llevar a cabo cada miembro de su equipo a lo largo de sus actividades, ello aunado a una capacitación constante, mejora en las remuneraciones e incentivos, mejora de condiciones

laborales y actividades de recreación ha logrado formar un equipo, independientemente de su jerarquía, sólido y comprometido con la empresa pudiéndose observar ello en su bajo índice de rotación.

### **7.7. Gestión del Cambio**

El cambio es un proceso continuo que la organización debe llevar a cabo para mantener o elevar su competitividad, en tal caso resulta necesario gestionarlo de la mejor manera posible con la finalidad de que el proceso sea eficiente y logre la implementación de manera idónea, no solo para adaptarse a él sino incluso para promoverlo o anticiparse y así mantenerse a la vanguardia en un mercado tan cambiante.

Al respecto, nuestra empresa pretende una mejor gestión del cambio adoptando las siguientes medidas:

1. Establecer un sentido de urgencia.
2. Control constante de estándares óptimos de producción.
3. Estudios periódicos de la competencia y el mercado.
4. Análisis de las crisis actuales y potenciales.
5. Desarrollar planes de acción alternos.
6. Conformación de equipos líderes que gocen de credibilidad para dirigir la implementación del cambio.
7. Comunicación multinivel clara, oportuna y eficaz.
8. Generar una cultura de cambio.

### **7.8. Conclusiones**

1. El presente capítulo ha tenido como finalidad, en base a los OLP, plantear los objetivos a corto plazo y determinar los recursos necesarios para la consecución de cada uno de ellos, con el fin de facilitar la implementación de las estrategias

planteadas, estando todos ellos enmarcados en una serie de políticas que guiaran nuestro accionar hacia la materialización de la visión.

2. La implementación de las estrategias deben darse dentro de un entorno ético y responsable con la finalidad de mitigar su impacto en el medio ambiente así como reducir la incertidumbre en el interior de la organización; por ello la empresa debe gestionar el cambio de manera estructurada y planificada generando el sentido de urgencia del mismo, a lo cual responderá haciendo gala del alto compromiso de su personal así como de su adecuada cultura de cambio para minimizar la resistencia que se pueda generar.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

Para D'Alessio (2008) el proceso estratégico implica la participación de diversas personas y la retroalimentación permanente a lo largo del proceso; por tanto resulta primordial la aplicación de un adecuado control basado en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje interno busca mantener motivados y preparados a nuestros colaboradores quienes mediante la implementación de la mejora continua y el liderazgo transformacional podrán alcanzar la visión propuesta por la compañía. En este sentido es vital que todo nuestro personal se involucre en el proceso y comprenda la importancia del óptimo alineamiento de sus funciones en concordancia con lo que la empresa quiere lograr.

Agrícola Juanita comprende que un adecuado proceso de aprendizaje interno permite generar personal competente y capacitado con habilidades para innovar, mejorar y crear valor, que apoyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### 8.1.2. Procesos

Esta etapa se encuentra estrechamente vinculada a los procesos productivos, desde inicio a fin, y su ejecución idónea para conseguir la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos dentro de los estándares establecidos; siendo el primordial, para la empresa en estudio, la calidad de sus productos.

#### 8.1.3. Clientes

Esta perspectiva va orientada hacia la consecución de clientes contentos en base a la satisfacción de sus necesidades y acorde a sus preferencias, por tanto debemos desarrollar objetivos de corto plazo que nos permitan posicionarnos en la mente del cliente con productos saludables y de calidad con la finalidad de retener o captar clientes.

#### **8.1.4. Financiera**

La perspectiva financiera responde a la satisfacción de los accionistas en cuanto a la rentabilidad, rendimiento sobre sus inversiones y el valor añadido de la compañía; por tanto vigila los ingresos y egresos acorde a las necesidades para la implementación de cada uno de los objetivos a corto plazo

#### **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

Constituye una herramienta de control estratégico que en el tiempo puede cambiar o modificarse para la consecución de los objetivos; en su interior reúne las cuatro perspectivas antes mencionadas con sus respectivos indicadores que nos permitan saber que tan cerca o lejos nos encontramos de nuestros objetivos finales (Ver Tabla 35).

#### **8.3. Conclusiones**

1. El tablero de control balanceado permite tener una visión más clara de la situación de la empresa en cuanto al grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos de corto plazo pudiendo implementar de manera oportuna medidas que permitan alinearlos y alcanzar la visión planteada; por ello es tan importante la flexibilidad que nos brinda la herramienta de poder ajustarla, implementarla o modificarla con el objeto de que los OCP cumplan de manera irrestricta con la finalidad para la cual fueron planteados, ya que ello significará la utilización eficiente y eficaz de recursos hacia la consecución de una empresa más competitiva.
2. Durante la implementación del presente plan la Agrícola Juanita requiere aplicar un monitoreo constante con la finalidad de detectar de manera oportuna las desviaciones y ejecutar los correctivos que resulten necesarios.

Tabla 35

## Tablero de Control Balanceado - TCB (Balanced Scorecard)

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (índice, cifras, etc.)					
					2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Perspectiva Financiera</b>										
OCP2.1	Mejorar al 100% nuestros precios y condiciones de pago / entrega con nuestros principales clientes y proveedores.	Gerencia / Administración / División de ventas	% de contratos renegociados de manera exitosa	%	10	25	40	60	80	100
OCP2.2	Para el 2021 haber reducido sus costos operativos en un 5%, del 2022 al 2023 una reducción del 7% y del 2024 en adelante una reducción del 10%.	Empresa en General	Costo Operativo <= 70%	%	0	5	7	7	10	10
<b>Perspectiva del Cliente</b>										
OCP1.1	Ampliación de cartera de clientes: 5 clientes nuevos anuales en los mercados actuales y 3 clientes nuevos al año en los mercados de China y Rusia	División de ventas	N° de nuevos contratos	N°	3	3	6	6	7	8
OCP4.1	Al 2022 obtener la certificación internacional ISO 14000 y al 2025 obtener la certificación SA 8000 para complementar las certificaciones requeridas por nuestros clientes.	Gerencia / Administración / División de Finanzas	N° de Procesos Certificados	N°	0	0	1	0	0	2
<b>Perspectiva del Proceso</b>										
OCP1.2	Llegar al 16% de nuestro público objetivo, de manera anual, mediante la promoción de muestra marca llegando al 2025 al 80% de nuestro mercado	División de Marketing	N° de Exposiciones	N°	1	1	2	2	2	2
OCP3.2	Al 2022 se debe haber habilitado el 70% de las tierras de cultivo para dejarla en condiciones óptimas de producción y desde el 2023 incrementar, anualmente, un 10% obteniendo al 2025 el 100% de las tierras habilitadas o rehabilitadas de ser el caso.	Gerencia / Administración y División de Producción	% de terreno habilitado	%	40	55	70	80	90	100
OCP4.2	Al 2021 se tendrá un avance al 30% de la implementación física necesaria para la obtención de las certificaciones, posterior a ello se considera, al 2022, un avance al 70% llegando al 100% en el 2023.	Gerencia / Administración / División de Finanzas	% de Procesos Certificados	%	10	30	70	1	0	0
<b>Perspectiva del Aprendizaje Interno</b>										
OCP3.1	Implementar cada 2 años un proyecto que permita mejorar al 100% el rendimiento por hectárea y variedad de nuestra uva de acuerdo a la demanda	Gerencia / Administración	N° de Proyectos Implementados	N°	0	1	0	2	0	3
OCP4.3	Contar al 2022 con el 50% del personal capacitado en temas relacionados a las certificaciones, llegando en el 2023 al 100%	División de Recursos Humanos	% de Procesos Certificados	%	0	0	50	100	0	0



## Capítulo IX: Competitividad de Agrícola Juanita S.A.

### 9.1. Análisis Competitivo de Agrícola Juanita S.A.

En la Figura 27 se muestra el análisis competitivo de la Agrícola Juanita dentro de su sector; pudiendo decir que la empresa es realmente competitiva gracias su esfuerzo e inversión en innovación y tecnología orientadas a la mejora de la productividad en cuanto a cantidad y calidad.



Figura 27. Modelo de las cinco fuerzas de Porter - Agrícola Juanita S.A.

### 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Agrícola Juanita S.A.

Para la agrícola Juanita S.A. hemos podido identificar las siguientes ventajas competitivas:

1. Conocimiento: el conocimiento de las reglas del juego del mercado internacional y su amplia red de contactos le han permitido, en el corto plazo y con pocos recursos, posicionarse dentro de las top 10 exportadoras de uva a nivel nacional.
2. Tecnología: es un punto que caracteriza su cadena productiva de inicio a fin y le permite mejorar procesos con la finalidad de darle a sus productos un valor agregado como por ejemplo el tipo de empaque.
3. Estabilidad Económica: cuenta con el respaldo del grupo económico Huancaruna y adicional ha logrado obtener solidez en sus finanzas lo cual le da posibilidad de inversión y flexibilidad en las condiciones comerciales.
4. Mano de obra: la baja rotación de su personal le ha permitido tener mano de obra más especializada gracias a la capacitación constante de la misma; adicional a ello comprometidos y alineados con los objetivos de la empresa.
5. Desarrollo Sostenible: la empresa ha optado por un desarrollo ecoamigable de sus operaciones. lo que le ha brindado el apoyo de la comunidad que la rodea generando ello ventajas para la organización.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Agrícola Juanita S.A.**

Agrícola Juanita S.A. es una de las principales exportadoras de uva dentro de la región Lambayeque; se caracteriza por la calidad de su producto así como la aplicación de la responsabilidad social en sus procesos y pese a haber obtenido las primeras cosechas de sus tierras entre el 2015 y 2016 ha logrado obtener un 2.4% de participación dentro del mercado nacional de exportadores.

Cuenta con varias alianzas no formales relacionadas a transporte, insumos entre otros que propicia una ventaja competitiva entre organizaciones gracias a la sinergia entre ellas y la complementariedad de sus intereses.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Los potenciales clústeres deberán, adicional al fortalecimiento de la calidad del producto y de la cantidad producida por hectárea, permitir potenciar los siguientes aspectos:

1. Conocimiento técnico: que permita realizar mejoras a un menor costo.
2. Inversión en innovación y desarrollo: que le permita una más eficiente utilización de los recursos y mayor valor agregado.
3. Comercio justo: que mejore las posibilidades de acceso a los principales insumo y contribuya a una economía de escala.
4. Alto grado de confianza: que genere una cultura cooperativa con negociaciones de ganar – ganar.
5. Lograr economías de escala

#### **9.5. Conclusiones**

La agrícola Juanita S.A. tiene ventajas competitivas basadas en el conocimiento, tecnología, mano de obra, estabilidad económica y desarrollo sostenible que han llevado a la empresa a colocar sus productos con éxito en el mercado internacional; si a esto, le sumamos la viabilidad de formación de clústeres conseguiríamos crear una gran sinergia que beneficie no solo a nuestra representada sino a todas las organizaciones relacionadas creando valor agregado en torno al producto y economías de escala que permitan hacer más competitivo el sector.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Esta herramienta nos da una visión holística de todo el proceso, y de manera interactiva nos permite la rápida toma de decisiones para la aplicación de medidas correctivas según amerite el caso (D'Alessio, 2013). En tal sentido la Tabla 36 nos muestra el plan estratégico integral de la Agrícola Juanita.

### 10.2. Conclusiones Finales

Luego de elaborar el presente plan estratégico podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. El entorno externo es prometedor debido al énfasis que se ha puesto en el sector agrícola, esto permite aprovechar las ventajas en cuanto a estabilidad económica, normatividad vigente y tratados de libre comercio firmados con varios países a nivel internacional, los cuales han virado su visión hacia nuestros productos por considerarlos de buena calidad y de sabor superior; con ello, en una sinergia entre sociedad, estado y empresas podemos ser capaces de revertir las condiciones adversas tales como la escasa innovación tecnológica y la mano de obra poco calificada con la finalidad de elevar la competitividad del sector y por ende de cada empresa que lo conforma.
2. En el aspecto interno la empresa cuenta con el Know-How, y la capacidad económica y física necesarias para hacer frente a sus competidores e ir escalando posiciones hasta convertirse en líder del sector; y si a ello le sumamos su constante preocupación vanguardista para implementar procesos y equipos, así como la investigación e innovación en cultivos diremos entonces que tiene un desarrollo prometedor dentro del sector en el que se desenvuelve.

Tabla 36

Plan Estratégico Integral (PEI)

<p><b>Misión:</b> Somos una empresa agroexportadora dedicada a la satisfacción de nuestros clientes brindando productos de alta calidad y confianza en nuestra compañía, comprometidos además con el desarrollo económico de la región y la responsabilidad ambiental.</p>	<p><b>Visión:</b> Consolidarnos, para el 2025, como una de las principales compañías peruanas que se diferencia por innovar, mejorar y diversificar sus cultivos para la exportación; estrechando los lazos con nuestros clientes y siendo una marca reconocida nacional e internacional por un desarrollo sostenible</p>					
	<p><b>Intereses:</b>                      1. Mejorar el rendimiento por hectárea                      2. Mejorar la competitividad del sector                      3. Crear alianzas estratégicas y de cooperación                      4. Lograr un desarrollo sostenible de la industria                      5. Incrementar participación en el mercado</p>	<p><b>OLP 1:</b> Al 2025, aumentar la participación en el mercado nacional de exportadores de uva de 2.4% a 10%.</p>	<p><b>OLP 2:</b> Al 2025, incrementar su rentabilidad a 15%, siendo su ROE actual de 4.26%.</p>	<p><b>OLP 3:</b> Al 2025, incrementar el rendimiento productivo de 20.6 a 25 toneladas por hectárea.</p>	<p><b>OLP 4:</b> Al 2025, aumentar el índice de satisfacción del cliente a 90%, siendo hoy del 65%.</p>	<p><b>Principios Cardinales:</b>                      1. Influencia de terceras partes                      2. Lazos pasados y presentes                      3. Contrabalance de los intereses                      Conservación de los enemigos.</p>
	<p><b>Estrategias</b></p>					<p><b>Políticas:</b>                      1. Buscar la constante mejora de cadena productiva.                      2. Enfocarse en los cultivos y productos orgánicos, orientados a un mercado selecto que quiere productos naturales y de alta calidad                      3. Desarrollar investigaciones para el incremento de la productividad y rentabilidad sin afectar al medio ambiente y con responsabilidad social                      4. Incentivar la adopción de tecnologías de avanzada para hacer más competitiva la empresa                      5. Fomentar la generación de acuerdos para apertura de nuevos mercados</p>
	<p>Desarrollo de la capacidad productiva exportable</p>	X	X	X		
	<p>Diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado</p>	X	X	X	X	
	<p>Invertir en I+D</p>	X	X	X	X	
	<p>Implementación tecnológica constante</p>	X	X	X	X	
	<p>Crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado internacional.</p>	X	X			
	<p><b>Tablero de Control:</b>                      1. Perspectiva Financiera                      2. Perspectiva del Cliente.                      3. Perspectiva interna                      4. Aprendizaje de la organización.</p>	<p><b>OCP 1.1:</b> Ampliación de cartera de clientes: 5 clientes nuevos anuales en los mercados actuales y 3 clientes nuevos al año en los mercados de China y Rusia</p>	<p><b>OCP 2.1:</b> Mejorar al 100% nuestros precios y condiciones de pago / entrega con nuestros principales clientes y proveedores.</p>	<p><b>OCP 3.1:</b> Implementar cada 2 años un proyecto que permita mejorar al 100% el rendimiento por hectárea y variedad de nuestra uva de acuerdo a la demanda.</p>	<p><b>OCP 4.1:</b> Al 2022 obtener la certificación internacional ISO 14000 y al 2025 obtener la certificación SA 8000 para complementar las certificaciones requeridas por nuestros clientes.</p>	
	<p><b>Valores:</b>                      1. Integridad y honestidad                      2. Equidad                      3. Vocación de servicio                      4. Excelencia e innovación                      5. Respeto a las personas                      6. Trabajo en Equipo                      Compromiso</p>	<p><b>OCP 1.2:</b> Llegar al 16% de nuestro público objetivo, de manera anual, mediante la promoción de nuestra marca llegando al 2025 al 80% de nuestro mercado</p>	<p><b>OCP 2.2:</b> Para el 2021 haber reducido sus costos operativos en un 5%, del 2022 al 2023 una reducción del 7% y del 2024 en adelante una reducción del 10%.</p>	<p><b>OCP 3.2:</b> Al 2022 se debe haber habilitado el 70% de las tierras de cultivo para dejarla en condiciones óptimas de producción y desde el 2023 incrementar, anualmente, un 10% obteniendo al 2025 el 100% de las tierras habilitadas o rehabilitadas de ser el caso.</p>	<p><b>OCP 4.2:</b> Al 2021 se tendrá un avance al 30% de la implementación física necesaria para la obtención de las certificaciones, posterior a ello se considera, al 2022, un avance al 70% llegando al 100% en el 2023.</p>	
<p><b>Código de ética:</b>                      Tres grandes pilares                      1. Con la comunidad                      2. Con la organización                      3. Con terceros</p>				<p><b>OCP 4.3:</b> Contar al 2022 con el 50% del personal capacitado en temas relacionados a las certificaciones, llegando en el 2023 al 100%.</p>		
<p>Recursos</p>						
<p>Estructura Organizacional</p>						
<p>Planes Operacionales</p>						

3. En tal sentido podemos valorar que las fortalezas de Agrícola Juanita son de igual alcance que la de sus principales competidores logrando con ello mantenerse y posicionarse en el mercado nacional dentro de las top 10 empresas exportadoras de uva; pero sabemos que esto no es suficiente ya que el potencial de la empresa es mucho mayor pero le juega en contra las debilidades que posee en cuanto al alto grado de perecibilidad de su producto, la deficiente infraestructura de su zona y la poca innovación y desarrollo de su sector, a los que puede hacer frente mediante el correcto uso de sus fortalezas y la ejecución de un plan adecuado.
4. Como hemos podido darnos cuenta, Agrícola Juanita ha logrado mantenerse en pie frente a sus grandes competidores debido a la excelente alineación interna que tiene, abarcando desde la visión y misión que rige la organización hasta la materialización de la misma pasando por la ejecución de planes acorde con objetivos de largo y corto plazo establecidos, entendiendo que el compromiso de cada uno de sus colaboradores significa estar un paso más cerca de su visión; en tal sentido, el plan estratégico planteado estipula como objetivos a largo plazo (a) aumentar su participación de mercado, (b) incrementar su rentabilidad, (c) incrementar su rendimiento por hectárea y (d) aumentar el índice de satisfacción del cliente; para los cuales se han determinado objetivos a corto plazo así como los recursos que resulten estrictamente necesarios para su consecución.
5. Tan importante como saber los recursos con los que contamos y hacia donde queremos llegar es saber qué camino tomar, y está función la cumplen las estrategias que inicialmente fueron 16 pero posterior a un análisis concienzudo de las necesidades reales de la empresa se optaron por retener cinco estrategias: (a) desarrollo de la capacidad productiva exportable, (b) diversificación con productos orgánicos de mayor valor agregado, (c) invertir en I+D, (d)

Implementación tecnológica constante y (e) crear alianzas con importadoras líderes del sector que permitan promocionarnos y penetrar en el mercado internacional.

### 10.3. Recomendaciones Finales

1. Entregar el Plan Estratégico a la gerencia de la Agrícola Juanita S.A. para su implementación.
2. Transmitir de manera clara y precisa los objetivos y visión de la empresa para lograr que el 100% de los colaboradores se sientan involucrados en el proceso y por tanto comprometidos con los resultados.
3. Diversificación de la producción en base a las tendencias de consumo dentro de la línea de productos naturales y orgánicos.
4. Aumentar su productividad para lograr un aprovechamiento del 100% de su capacidad instalada de planta y con ello conseguir una economía de escala.
5. Aprovechar el conocimiento y la red de contactos con la que cuenta el grupo Huancaruna para expandir el negocio a nuevos destinos.
6. En base a su sólida economía formular planes de adquisición de equipos de última generación que le permita mejorar procesos y disminuir costos.
7. Contratación de un coaching que dirija la implementación del proceso en relación a la capacitación continua y constante de nuestro personal.
8. Implementación de un área especializada en I+D que sirva de soporte para las demás unidades de la empresa.
9. Control estricto del proceso que le permita detectar desviaciones y corregirlas de manera oportuna.

#### 10.4. Futuro de Agrícola Juanita S.A.

En las Tablas 37 y 38 se muestran las proyecciones al 2025 del presente plan:

Tabla 37

##### *Futuro de Beneficios Proporcionados por la Organización al Entorno*

BENEFICIOS PROPORCIONADOS	
Político	La empresa será un referente de gestión exitosa sin informalidad ni corrupción.
Económico	Su crecimiento en participación de mercado le permitirá apoyar al desarrollo del PBI
Social	La contratación formal de mano de obra ayudará a una mejor distribución de la riqueza dentro de la sociedad que la alberga; adicional a ello sus productos naturales y orgánicos facilitan una cultura idónea de salud
Tecnológico	La innovación y tecnificación de sus procesos generará atracción del mercado internacional que demande productos de primera calidad
Ecológico	Las técnicas implementadas en cuidado del medio ambiente permitirán convertirse en un referente económico socialmente responsable
Competitivo	Alcanzar todos los beneficios antes mencionados la convierte en una empresa competitiva en su sector y por tanto atractiva a nivel nacional e internacional por su compromiso con la sociedad, estado y medio ambiente.

Tabla 38 *Futuro de Beneficios Alcanzados por la Organización en el Intorno*

##### *Futuro de Beneficios Alcanzados por la Organización en el Intorno*

BENEFICIOS ALCANZADOS	
Administración	Generación de una cultura de cambio orientada a la mejora continua de procesos y resultados.
Marketing	Reconocimiento de nuestros productos por su calidad y de nuestra marca por su desarrollo sostenible
Operaciones	Tecnificación de procesos que permiten mejorar resultados y disminuir costos; adicional a ello, desarrollo de operaciones orientadas a la demanda y satisfacción del cliente.
Finanzas	Mayor rentabilidad sobre la inversión y mayor valor de la empresa.
Recurso Humano	Mano de obra más especializada y capacitada que agregue innovación y valor al producto terminado.
Infraestructura	infraestructura básica 100% implementada y sujeta a mejoras continuas
Tecnología	Uso de tecnología de punta que facilite la comunicación dentro de la organización y con el mundo



## Referencias

- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2018). Campaña de exportación de uva empieza con pie derecho. Recuperado de <https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/campana-de-exportacion-de-uva-inicia-con-pie-derecho/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 – 2020. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Gerencia central de estudios económicos: estadísticas. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Cuadros estadísticos de la nota semanal N° 09-2020 (12 de marzo 2020). Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos, Primera Edición. MCGRAW Hill Interamericana. 711p
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México D.F., México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. 2ª Edición, México D.F., México: Pearson
- D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed., rev.). Lima, Perú: Pearson.
- El Banco Mundial. (2020). Doing business 2020 – Perú. Recuperado de <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/p/peru/PER-LITE.pdf>

El Comercio. (2018). Resumen 2018: Los reconocimientos que recibió la gastronomía peruana este año. Recuperado de <https://elcomercio.pe/vamos/peru/resumen-2018-reconocimientos-gastronomia-peruana-ano-video-noticia-591411-noticia/>

El Comercio. (2020). Moody's: ¿Qué señala la agencia sobre la calificación crediticia del Perú y el crecimiento económico? Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/moodys-que-senala-la-agencia-sobre-la-situacion-crediticia-del-peru-y-el-crecimiento-economico-economia-peruana-america-latina-noticia/?ref=ecr>

El Peruano. (2019). El Perú proyecta invertir el 1% del PBI en innovación. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-el-peru-proyecta-invertir-1-del-pbi-innovacion-75857.aspx>

El Peruano. (2019). Decreto de Urgencia N° 043 - 2019. Modifica la Ley 27360, para promover y mejorar las condiciones para el desarrollo de la actividad agraria. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modifica-la-ley-n-27360-para-promover-y-mejorar-las-condic-decreto-de-urgencia-n-043-2019-1841328-1/>

Embajada del Perú en Suiza (2020). Geografía y clima del Perú. Recuperado de <https://www.embaperu.ch/sobre-el-peru/informacion/peru-ubicacion-geografia-y-clima/>

Empresa Agrícola San Juan S.A. Web site <https://agricolasanjuan.com.pe/>

Empresa Agrícola San Juan S.A. (2011). Proyecto de responsabilidad social: Programa Chacrita San Juan. Pp 2

Foro Económico Mundial [WEF]. (2019). Informe global de competitividad 2019. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>

Foro Económico Mundial [WEF]. (2015). Informe global de tecnología de la información 2015: TICs para un crecimiento inclusivo. Recuperado de

[http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/Global\\_InformationTechnology\\_Report\\_2015.pdf](http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/Global_InformationTechnology_Report_2015.pdf)

García, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el periodo 2011 - 2016. Revista GCG Georgetown University - Universia, 5(1), 112 – 141. DOI 10.3232/ GCG.2011.V5.N1.07

HealthFocus International. (2008). Tendencias mundiales en salud y bienestar. Recuperado de <http://www.enfasis.com/Presentaciones/FTSMX/2010/Summit/BarbaraKatz.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Nota de prensa: INEI Difunde base de datos de los censos nacionales 2017 y el perfil sociodemográfico del Perú. Recuperado de [http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-155-2018-inei\\_1.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-155-2018-inei_1.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Perú: Indicadores de empleo e ingreso por departamento 2007- 2017. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.) Estadísticas de empleo. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). La uva peruana: Una oportunidad en el mercado mundial. Recuperado de [http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia\\_plantas/f01-cultivo/2019/Informe-uva-peruana.pdf](http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2019/Informe-uva-peruana.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). Acuerdos comerciales del Perú. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). Plan estratégico nacional exportador 2003 – 2013: Plan operativo exportador del sector agropecuario – agroindustrial.

Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_2013/2Planes\\_Sectoriales\\_POS/Sector\\_Agropecuario\\_Agroindustrial.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf)

Ministerio de Defensa. (2018). La política de seguridad y defensa nacional. Recuperado de [http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/CCEP/files/agenda2017-2018/files/midef-la\\_pol%C3%ADtica\\_de\\_seguridad\\_y\\_def.nac\\_jorge\\_1.\\_mendoza-conf.\\_2\\_de\\_jul..pdf](http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/CCEP/files/agenda2017-2018/files/midef-la_pol%C3%ADtica_de_seguridad_y_def.nac_jorge_1._mendoza-conf._2_de_jul..pdf)

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2019). Política nacional de desarrollo e inclusión social a 2030. Recuperado de

[http://sdv.midis.gob.pe/Sis\\_Consulta\\_PNDIS/archivos/PNDIS-borrador-completo.pdf](http://sdv.midis.gob.pe/Sis_Consulta_PNDIS/archivos/PNDIS-borrador-completo.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). Proyecto de ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2020. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/sectr\\_publ/proye\\_2020/EM\\_PL\\_Presupuesto\\_2020.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2020/EM_PL_Presupuesto_2020.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. Proyecciones macroeconómicas. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>

Ministerio del Ambiente. (s.f.). Informe de la comisión multisectorial: Ejes estratégicos de la gestión ambiental. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/EJES-ESTRATEGICOS-DE-LA-GESTION-AMBIENTAL.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). Plan estratégico institucional 2017 – 2019 modificado. Recuperado de

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264235/RM\\_N\\_\\_0788-RE-2018.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264235/RM_N__0788-RE-2018.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2016) ¿Cuánto invierten los países en I+D? Una nueva herramienta de la UNESCO identifica a los nuevos protagonistas. Recuperado de

[http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how\\_much\\_do\\_countries\\_invest\\_in\\_rd\\_new\\_unesco\\_data\\_tool\\_re/](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/)

PromPerú. (2018). *Desarrollo del comercio exterior agroexportador: Informe anual*.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20agroexportador%202018.pdf>

Sainz de Vicuña, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC. 351p

Salinas, A. (1995). Los intereses nacionales. *Revista de Marina*, 112(825), 172 – 178.

Recuperado de <https://revistamarina.cl/revistas/1995/2/salinas.pdf>

Sistema Integral de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. Uva: Ficha comercial.

Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sficha\\_productoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=202&pnomproducto=Uva](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sficha_productoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=202&pnomproducto=Uva)

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2018). *Principales destinos de las exportaciones peruanas*. Recuperado de

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/principales-destinos-de-las-exportaciones-peruanas>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2019). *Doing business 2019 del banco mundial. ¿Cómo está Perú en el ranking?* Recuperado de

[https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/publicaciones/doing\\_business\\_2019.pdf](https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/publicaciones/doing_business_2019.pdf)

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2020). *Resultados de comercio exterior en enero de 2020*. Recuperado de

<https://www.comexperu.org.pe/articulo/resultados-de-comercio-exterior-en-enero-de-2020>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2020). Reporte mensual de ComexPerú. Datacomex, 8(84), 1 – 7. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/datacomex/datacomex084.pdf>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú]. (2020). Reporte mensual de ComexPerú. Datacomex, 6(58), 1 – 4. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/agrocomex/058/agrocomex058.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2018). Información financiera de agrícola San Juan S.A. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InformacionFinanciera.aspx?data=58D62437FA141EA56BCFE87D2A6B97BC736F00819C076A133FE9D0B75462F33A1F6F3271](http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=58D62437FA141EA56BCFE87D2A6B97BC736F00819C076A133FE9D0B75462F33A1F6F3271)

The Observatory of Economic Complexity [OEC]. China. Recuperado de <https://oec.world/es/profile/country/chn/>

World Economic Forum. (2018). Informe de competitividad global 2018: Infografía. Recuperado de [https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/infographics/?doing\\_wp\\_cron=1584134648.1253199577331542968750](https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/infographics/?doing_wp_cron=1584134648.1253199577331542968750)