

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



**Planeamiento Estratégico de la Empresa**

**Exportaciones MIRSA E.I.R.L.**

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

**PRESENTADA POR**

**Úrsula Del Carmen Arancivia García**

**Fernando Riquelme Gerónimo De La Cruz**

**Jorge Alexander Toguchi Miyahira**

**Jeff Hamilton Vidal Romero**

**Asesor: Jorge Benny Benzaquen de las Casas**

**Surco, Diciembre 2018**

## **Agradecimientos**

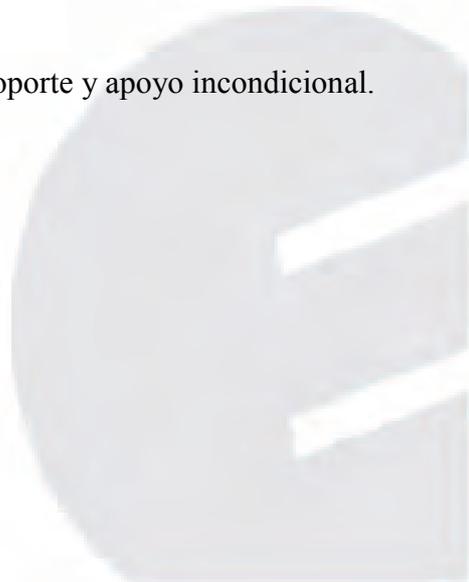
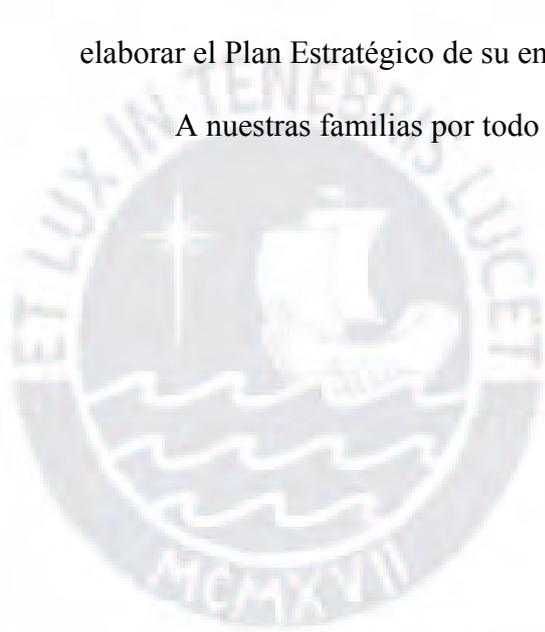
A Dios por estar presente en nuestras vidas.

A nuestro asesor de tesis Jorge Benzaquen por su apoyo en la revisión y guía en la elaboración de nuestro Plan Estratégico.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica por las enseñanzas impartidas en clases.

A nuestro amigo y compañero de clases Miguel Cotrina por permitirnos elaborar el Plan Estratégico de su empresa.

A nuestras familias por todo el amor, soporte y apoyo incondicional.



## Dedicatoria

A Dios, a CENTRUM Católica y a nuestras familias.

Úrsula Del Carmen Arancivia García

Fernando Riquelme Gerónimo De La Cruz

Jorge Alexander Toguchi Miyahira

Jeff Hamilton Vidal Romero



## Resumen Ejecutivo

Este documento presenta el plan estratégico de la empresa Exportaciones MIRSA Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) proyectado al año 2028.

La empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. es una empresa peruana dedicada a la elaboración de productos agroindustriales para exportación. La empresa fue constituida formalmente en el año 2003 y tiene como producto principal a la aceituna, producto que le ha dado mayores volúmenes e ingresos por ventas ubicando a la empresa dentro de las 10 empresas peruanas agroexportadoras de aceituna.

El sector agroindustrial peruano es un sector atractivo y muy competitivo, con condiciones favorables para un crecimiento mayor y convertir al Perú en un líder exportador mundial, logrando que ésta actividad impulse la economía peruana y permita su crecimiento a largo plazo. Es por ello, que la empresa debe estar preparada para ser sostenible en el tiempo y ser competitiva; para lo cual se plantea implementar el presente plan estratégico.

El plan estratégico es el resultado de un análisis de factores externos e internos que permitieron identificar oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades. Asimismo, se pudieron establecer las estrategias principales para cumplir con los objetivos a largo plazo y sus correspondientes objetivos a corto plazo, con la finalidad de poder alcanzar la visión trazada.

Una visión, misión, valores se han definido para la empresa. En la visión se espera que la empresa pertenezca al grupo de las tres primeras empresas peruanas agroexportadoras de aceituna y será reconocida por la calidad de sus productos que satisfagan las expectativas de los clientes.

Como resultado del proceso estratégico, se han determinado cuatro objetivos de largo plazo, así como 14 estrategias de las cuales se han retenido ocho. Finalmente, se ha definido 15 objetivos de corto plazo para lograr los objetivos de largo plazo y alcanzar la visión propuesta.



## **Abstract**

This document presents the strategic plan of Exportaciones MIRSA E.I.R.L. projected for the year 2028.

Exportaciones MIRSA E.I.R.L is a Peruvian company that produces agro-industrial products and export them to international markets.

The company was founded in 2003 and the Olive is its main product. This product has given higher sales volumes and incomes placing the company among 10 Peru's export companies listed in the Olive sector.

Peruvian agro-industrial sector is very attractive and highly competitive, with promising conditions of growth that can transform Peru into a world export leader, making this activity gives a great impulse to the Peruvian economy and allows its long-term growth. Then, the company must be prepared to be sustainable and competitive over the long term. For this reason, it is important to implement this strategic plan.

The strategic plan is the result of external and internal factors analysis that allowed the identification of opportunities, threats, strengths, and weaknesses. To achieve our intended vision, we have established main strategies to accomplish the short-term objectives and long-term objectives.

A vision, mission and values have been defined in the strategic plan. In the vision, it is expected that the company will be part of the three Peruvian leader enterprises in the agro-export industry and will be recognized by its high-quality products which satisfy clients' expectations. As a result of the strategic process, four long-term objectives have been formulated, as well as 14 strategies of which eight of them have been retained. To achieve the long-term objectives 15 short-term objectives have been defined in order to achieve the intended company's vision.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>vi</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes .....	8
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión .....	10
2.4 Valores .....	10
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>14</b>
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	14
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	14
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	18
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	26
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	29
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	30
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	32
3.3 La Empresa y sus Competidores.....	34
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	34
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	35
3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	35
3.3.4 Amenaza de los entrantes .....	35
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	36
3.4 La Empresa y sus Referentes .....	38
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)....	41
3.6 Conclusiones .....	42
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>45</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	45
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	45
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	47
4.1.3 Operaciones y logística (O) .....	60
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	73
4.1.5 Recursos humanos (H).....	74
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	75
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	77
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	78
4.3 Conclusiones .....	79
<b>Capítulo V: Intereses de la Empresa y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>80</b>
5.1 Intereses de la Empresa.....	80
5.2 Potencial de la Empresa .....	81

5.3 Principios Cardinales de la Empresa.....	82
5.3.1 Influencia de terceras partes .....	82
5.3.2 Lazos pasados y presentes .....	82
5.3.3 Contrabalance de los intereses.....	83
5.3.4 Conservación de los enemigos .....	83
5.4 Matriz de Intereses de la Empresa .....	84
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	84
5.6 Conclusiones .....	86
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>87</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	87
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	89
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	91
6.4 Matriz Interna Externa (IE).....	91
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	93
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	94
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	95
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	97
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	98
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	100
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	100
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	101
6.13 Conclusiones .....	103
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>100</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	100
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	102
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	102
7.4 Estructura de la Empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. ....	103
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	104
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	107
7.7 Gestión del Cambio.....	108
7.8 Conclusiones .....	108
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>110</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	110
8.1.1 Aprendizaje interno .....	110
8.1.2 Procesos .....	111
8.1.3 Clientes .....	111
8.1.4 Financiera .....	111
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	112
8.3 Conclusiones .....	112
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>114</b>
9.1 Plan Estratégico Integral .....	114
9.2 Conclusiones Finales .....	114
9.3 Recomendaciones Finales .....	116
9.4 Futuro de la Empresa .....	116
<b>Referencias .....</b>	<b>119</b>
<b>Apéndice A: Flujo de caja actual (en miles de US \$).....</b>	<b>125</b>
<b>Apéndice B: Flujo de caja proyectado (en miles de US \$).....</b>	<b>126</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Portafolio de Productos de Exportaciones MIRSA E.I.R.L</i> .....	6
Tabla 2. <i>Evaluación de la Visión</i> .....	9
Tabla 3. <i>Demanda Interna y PBI (variaciones porcentuales reales)</i> .....	24
Tabla 4. <i>Indicadores de Crecimiento – Brasil</i> .....	27
Tabla 5. <i>Población económicamente activa ocupada, según tamaño de empresa</i> .....	28
Tabla 6. <i>Mujeres y hombres ocupadas/os, según ramas de actividad (Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2014 y 2015 (%))</i> . ....	28
Tabla 7. <i>Incidencia de la Pobreza en porcentaje</i> .....	29
Tabla 8. <i>Análisis PESTE</i> .....	32
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	33
Tabla 10. <i>Consumo de Aceituna a nivel nacional (TN)</i> .....	37
Tabla 11. <i>Venta de embutidos y carnes preparadas, 2005 – 2012 (TN)</i> .....	37
Tabla 12. <i>Principales Empresas Exportadoras de Aceituna</i> .....	37
Tabla 13. <i>Ranking de Principales Productores Mundiales de Aceituna (miles TM)</i> .....	38
Tabla 14. <i>Principales Mercados de las Exportaciones de Aceituna 2014</i> .....	39
Tabla 15. <i>Incremento de exportaciones de Chile y Estados Unidos de Norteamérica (2010-2014)</i> .....	40
Tabla 16. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	43
Tabla 17. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	44
Tabla 18. <i>Exportaciones Totales de aceituna por año (Perú)</i> .....	48
Tabla 19. <i>Exportaciones de MIRSA EIRL 2010 al 2016</i> .....	49
Tabla 20. <i>Composición nutricional</i> .....	55
Tabla 21. <i>Distribución de las exportaciones por tipo de aceituna en el año 2016</i> .....	55

Tabla 22. <i>Exportaciones por destino, tipo y precio por kg realizadas por Exportaciones MIRSA E.I.R.L.</i> .....	56
Tabla 23. <i>Destinos de las Exportaciones de Aceituna 2016</i> .....	59
Tabla 24. <i>Principales Destinos de Exportaciones de MIRSA E.I.R.L. año 2016</i> .....	60
Tabla 25. <i>Exportaciones dependiendo de Puntos de Salida del País</i> .....	60
Tabla 26. <i>Determinación del grado de madurez por valoración de color</i> .....	64
Tabla 27. <i>Calibres para aceitunas negra al natural</i> .....	68
Tabla 28. <i>Indicadores Financieros 2015-2016</i> .....	74
Tabla 29. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	78
Tabla 30. <i>Matriz de los Interés de la Empresa</i> .....	84
Tabla 31. <i>Matriz FODA</i> .....	88
Tabla 32. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	90
Tabla 33. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	94
Tabla 34. <i>Matriz CPE de Exportaciones MIRSA E.I.R.L.</i> .....	96
Tabla 35. <i>Matriz de Rumelt de Exportaciones MIRSA E.I.R.L.</i> .....	98
Tabla 36. <i>Matriz de Ética de Exportaciones MIRSA E.I.R.L.</i> .....	99
Tabla 37. <i>Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo</i> .....	101
Tabla 38. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	102
Tabla 39. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	105
Tabla 40. <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i> .....	106
Tabla 41. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....	113
Tabla 42. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	118

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	<b>vii</b>
<i>Figura 1.</i> Evolución del PBI Periodo 2013 – 2016 .....	<b>19</b>
<i>Figura 2.</i> Evolución de la Inflación 2014 – 2016 .....	<b>20</b>
<i>Figura 3.</i> Tipo de Cambio 2014 – 2016 .....	<b>20</b>
<i>Figura 4.</i> Balanza Comercial (en millones de dólares).....	<b>22</b>
<i>Figura 5.</i> Exportaciones: Valor y Volumen (Variación porcentual anual).....	<b>22</b>
<i>Figura 6.</i> Tasas de interés 2014 – 2015 .....	<b>24</b>
<i>Figura 7.</i> Incidencia de la Pobreza 2004 – 2012.....	<b>29</b>
<i>Figura 8.</i> Precio promedio (S/.) en Chacra de Aceituna (2008 – 2016) .....	<b>34</b>
<i>Figura 9.</i> Evolución de la Producción de Aceituna de los Principales Productores Mundiales de Aceituna. ....	<b>40</b>
<i>Figura 10.</i> Organigrama de la empresa.....	<b>46</b>
<i>Figura 11.</i> Exportaciones Totales de aceituna por año .....	<b>49</b>
<i>Figura 12.</i> Exportaciones de MIRSA E.I.R.L. 2010 al 2014.....	<b>50</b>
<i>Figura 13.</i> Ranking de Rendimiento por hectárea de Aceituna por Departamentos.....	<b>61</b>
<i>Figura 14.</i> Flujograma del Proceso de Aceituna Negra .....	<b>62</b>
<i>Figura 15.</i> Flujograma del Proceso de Aceituna Verde .....	<b>69</b>
<i>Figura 16.</i> Página Web de MIRSA. ....	<b>76</b>
<i>Figura 17.</i> Gráfico Matriz PEYEA .....	<b>89</b>
<i>Figura 18.</i> Matriz BCG .....	<b>92</b>
<i>Figura 19.</i> Matriz IE.....	<b>92</b>
<i>Figura 20.</i> Matriz de la Gran Estrategia.....	<b>93</b>

## 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, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

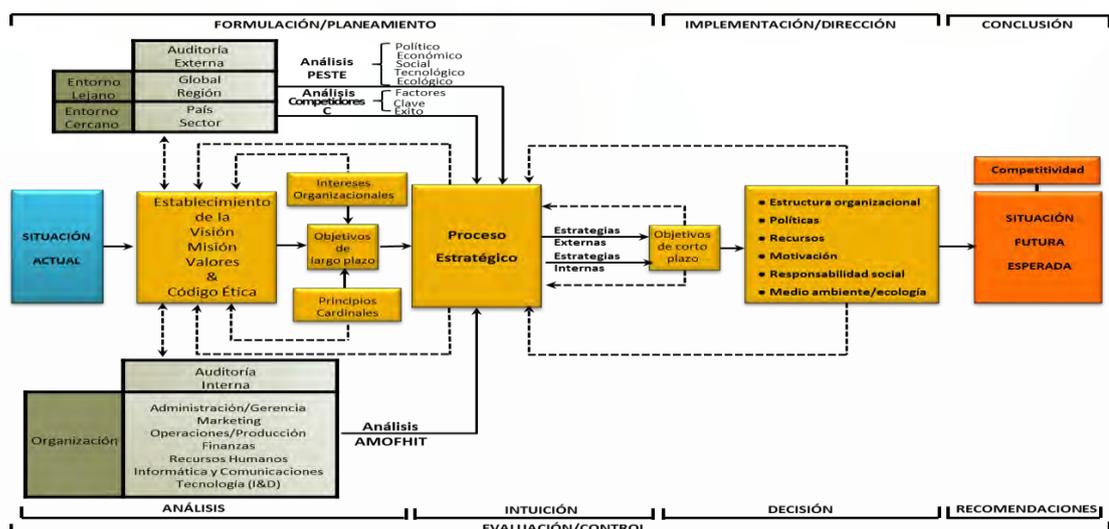


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Nota: Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson. p. 20.

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 analiza la situación 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 compete, 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 (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 cuyo atractivo 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, formen 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.

## **Capítulo I: Situación General de la Empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L.**

### **1.1 Situación General**

La empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. es una empresa peruana creada como resultado del espíritu emprendedor y visión empresarial de su fundador. La empresa se dedica a la elaboración de productos agroindustriales con el objetivo principal de exportarlos a los diversos mercados internacionales que demandan productos peruanos.

En el año 2000, el fundador de la empresa empezó a trabajar como intermediario en el proceso de exportación de la aceituna; para ello viajó al departamento de Tacna, el cual está ubicado en la zona sur de la República del Perú, en dicho lugar contactó a diversos participantes de la cadena agroexportadora de aceituna, producto que tiene como destino principal a la República Federativa del Brasil, país que “es uno de los principales importadores de aceitunas del mundo y la aceituna en salmuera es la de mayor demanda” (MINCETUR, 2015a, p. 7). Las ventas aumentaron durante el año 2000 mediante las cuales se contactó con empresas brasileñas, hecho que permitió ampliar la cartera de clientes y ganar la confianza de las empresas brasileñas.

Según el Consejo Oleícola Internacional (COI), se denomina aceituna de mesa al fruto de variedades determinadas de aceituna cultivado, sano, cogido en el estado de madurez adecuado y de calidad tal que, sometido a las preparaciones adecuadas, provea un producto de consumo y de buena conservación como mercancía comercial (MINCETUR, 2015c).

En el Perú, el olivo presenta una marcada estacionalidad: entre abril a julio se obtiene el 97% de la producción. La temporada de cosecha de la aceituna verde se inicia a fines de febrero hasta abril y la cosecha de la aceituna negra entre mayo y julio. (MINCETUR, 2015c).

En el Perú las variedades de olivo son, en su mayoría, de origen europeo y provienen principalmente de España, Italia y Portugal. Asimismo, existen variedades de aceitunas tales como: (a) sevillana, (b) ascolana ternera, (c) gordal, (d) manzanilla, (e) liguria y (f) pendolino (MINCETUR, 2015c). La variedad de la aceituna determina el tipo de procesamiento que se utilice en su producción.

La cadena productiva de la aceituna se desarrolla en base a los dos modelos siguientes:

- Pequeños productores: gran parte de la producción es destinada principalmente al mercado nacional, donde la aceituna se comercializa mayoritariamente sin procesar, no es de primera clase adoleciendo de selección de tamaño, color, con hueso muy grande, baja o nula asistencia técnica debido a la falta de capacidad de inversión, requiere capacitación gerencial y desarrollo de habilidades de exportación.
- Empresas exportadoras con plantaciones propias: producen aceitunas de alta calidad destinadas al mercado externo. Estas empresas cuentan con sus propias plantas de producción, y realizan todo el proceso de procesamiento, calibrado y almacenamiento.

En el año 2001, el fundador de la empresa logró vender un contenedor cargado con un primer envío de aceitunas a una empresa brasileña como resultado de la constancia, el buen desempeño y las buenas relaciones comerciales establecidas durante el año 2000, hecho con el cual se inició la venta de aceituna a un volumen mayor y se logró fortalecer las relaciones comerciales con empresas brasileñas; como resultado del cumplimiento de los compromisos adquiridos y el respaldo de la calidad de la aceituna peruana. Asimismo, como lo mencionó el señor Piero Guezzi – Ministro de la Producción “ El Perú tiene todas las condiciones para crecer más y ser un líder

mundial agroexportador y convertir a esta actividad en uno de los nuevos motores de la economía que asegure el crecimiento a largo plazo” (Ghezzi: Perú liderará la agro exportación mundial en cinco años, 2015, 06 de febrero); además se considera que la calidad de nuestros productos y su productividad son altas, permitiendo ser competitivos y desplazar a proveedores en los principales mercados del mundo.

Durante los años 2001 y 2002, la demanda externa de aceituna aumentó y para poder atenderla fue necesario ampliar la capacidad de trabajo; para ello se compró terrenos, los cuales se destinaron al cultivo de olivos para la producción de dos tipos de aceituna: (a) Negra y (b) Verde. En ésta etapa, el fundador de la empresa continuó trabajando como intermediario en el proceso de exportación de aceituna teniendo como destino principal a la República Federativa del Brasil.

En el Perú hay dos tipos de productores olivícolas: el agricultor tradicional y el agricultor moderno. El agricultor tradicional tiene un proceso productivo artesanal basado en el alto rendimiento de sus parcelas con costos mínimos orientado al mercado interno, tienen mucha variedad de producción de baja calidad con baja o nula asistencia técnica, poca capacidad de inversión, poca capacidad gerencial y desconocimiento de la gestión de exportación; el agricultor moderno, por su parte, produce aceitunas de alta calidad dirigida al mercado internacional, cuenta con integración tecnológica vertical y horizontal, recibe asistencia técnica en el cultivo y en el proceso post cosecha, tiene capacidad gerencial.

Ambos tipos de productores lideran distintas cadenas de productividad, aquí se puede identificar que el desarrollo de la aceituna peruana en las distintas regiones va depender de los actores siguientes: (a) productores, (b) acopiadores, (c) agroindustriales o procesadores, (d) exportadores, (e) mayoristas y (f) minoristas.

En el año 2003, el fundador de la empresa decide constituir la empresa Exportaciones MIRSA Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, empresa que se constituye formalmente bajo la personería jurídica de una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada para dedicarse a la elaboración de productos agroindustriales con el objetivo principal de exportarlos a los diversos mercados internacionales que demandan productos peruanos. La actividad comercial de agro exportación continúa y se logra mayor experiencia en la exportación de productos agroindustriales, llegando a nuevos mercados internacionales y tiene como objetivo principal buscar la satisfacción de los clientes más exigentes en estándares de calidad.

Posteriormente, Exportaciones MIRSA E.I.R.L. en función de las demandas cambiantes del mercado elabora una variedad de productos agroindustriales como se muestra en la Tabla 1. Asimismo, la empresa utiliza el proceso denominado *Individual Quick Freezing* (IQF), proceso que “permite ultra congelar el producto de forma individual justo después de la fase de corte, garantizando una alta calidad microbiológica y una conservación óptima del sabor, valor nutritivo y textura de los alimentos” (IQF del Perú S.A, 2015). Sin embargo, la aceituna es el producto que ha dado mayores ingresos a la empresa desde sus inicios en la actividad comercial; dicho producto representa el 90% de sus ventas, lo cual ha permitido que la empresa logre ubicarse dentro de las 10 empresas peruanas agroexportadoras de aceituna.

En la actualidad, Exportaciones MIRSA E.I.R.L. sigue creciendo y tratando de responder a las demandas tanto del mercado nacional como extranjero; por ello que resulta necesario implementar mejoras que le permitan adecuarse a las necesidades nuevas y poder lograr una posición competitiva en el sector. La empresa debe tener un desempeño que le permita lograr competitividad y tener una mejor capacidad de respuesta ante los cambios que puedan suceder producto de las fuerzas del entorno;

siendo importante considerar no sólo la calidad relacionada con el producto “sino a considerar la calidad de los procesos, esencial para ser competitivo; teniendo en cuenta que todo producto se hace a través de un proceso.”(Benzaquen, 2013, p. 50).En ese sentido, la empresa se plantea lograr objetivos de mediano y largo plazo asegurando la sostenibilidad de la empresa; considerando la inserción del Perú en el mercado global y la necesidad de ser más competitivos. La empresa cuenta con personal profesional, el cual acompaña al fundador desde los inicios de su actividad comercial. El personal que labora en la empresa se encuentra comprometido con su trabajo y ha logrado construir buenas relaciones laborales e interpersonales que han permitido tener un ambiente laboral propicio para la innovación y el desarrollo profesional.

Finalmente, en la Tabla 1 se muestran los productos y la presentación mediante la cual se comercializa; así como la modalidad de proceso de producción utilizado para el cual se usa maquinarias y equipos; así como también procesos manuales para la selección de las materias primas, envasado y almacenamiento de sus productos.

Tabla 1

*Portafolio de Productos de Exportaciones MIRSA E.I.R.L.*

Productos	Nombre	Variedad	Presentación	Envase	
	Espárragos	Verdes	Enteros Punta y Trozos	Cajas 10 kg. Cajas 10 kg.	
	Palta	-	Mitades Cubos Pulpa	Bolsas de polietileno	
Vegetales Congelados IQF	Brócoli	-	-	-	
	Coliflor	-	-	-	
	Choclo	-	-	-	
	Arveja verde	-	-	-	
	Ají amarillo	-	-	-	
	Rocoto	-	-	-	
	Pimentón	-	-	-	
	Papa amarilla	-	-	-	
	Camote	-	Trozos	-	
	Fresa	-	-	-	
Frutas Congeladas IQF	Mango	-	Mitades Cubos Pulpa	Cajas de 10 kg.	
	Maracuyá	-	-	Cajas de 10 kg.	
	Manzana	-	-	-	
	Mandarina	-	-	-	
	Aguaymanto	-	-	-	
	Uvas	-	-	-	
Vegetales en Conserva	Aceitunas	Negra	-	14-60 kg en Bidones	
		Verde	-	14-60 kg en Bidones	
			Verdes	Frascos 370 Frasco 212	12 frascos por caja 12 frascos por caja
	Espárragos			Latas	24 latas por caja
		Blancos	Frasco 370		12 frascos por caja
	Pimentón		Soasado	6 latas por caja	
Secos y deshidratados	Aguaymanto	Convencional	-	Cajas de 5 kg y 10 kg	
		Orgánico	-		
	Hongos	<i>BoletusLuteus</i>	-	Bolsas de 12.5 kg.	
	Orégano	-	-	Bolsas de 12.5 kg.	
	Camote	-	-	-	
	Aceituna	-	-	-	
	Kion	-	-	-	
Granos	Quinoa	Blanca	-		
		Convencional	-	Sacos de 25 Kg.	
		Orgánica	-		
	Frijol	Castilla	-		
		Zarandaja	-	Sacos de 25 Kg.	
Pallar	Palo	-			
	Bebe	-			
	Grande	-	Sacos de 25 Kg.		

*Nota:*(-) indica no tiene. Adaptado de Exportaciones MIRSA, 2015. Recuperado de:  
<http://www.mirsa.pe>

## 1.2 Conclusiones

La sinergia entre el espíritu emprendedor y la visión empresarial pueden contribuir con la creación de empresas exitosas que logren ser competitivas y sostenibles en el tiempo.

La empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. nació como resultado del espíritu emprendedor de su fundador quien la constituye bajo el ordenamiento jurídico peruano a fin de realizar actividad empresarial bajo la forma de personería jurídica de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) para dedicarse a la elaboración de productos agroindustriales con el objetivo principal de exportarlos a los diversos mercados internacionales que demandan productos peruanos.

La empresa ha desarrollado, desde su creación, una actividad comercial sostenida en la búsqueda de mercados nuevos impulsada y sustentada en la elaboración de la aceituna peruana en sus variedades verde y negra para la exportación; producto que representa el 90% de los ingresos de sus ventas.

El sector agroexportador peruano tiene un escenario positivo como producto de la demanda externa y la firma de acuerdos, tratados que buscan el desarrollo del sector agroexportador peruano y establecer los mecanismos adecuados que permitan un comercio justo entre los países a nivel mundial.

Finalmente, la empresa todavía no ha logrado consolidarse dentro de la industria agroexportadora peruana debido a que requiere de un desarrollo de inversión, mejorar sus procesos productivos orientados a la calidad y que le permita ser sostenible en el tiempo logrando competitividad que le permita estar acorde al crecimiento del sector agroexportador peruano para poder atender la demanda externa y estar en la capacidad de hacer frente a los cambios que sucedan en el entorno.

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

### 2.1 Antecedentes

El presente plan estratégico planteará una visión y misión nuevas incluyéndose los componentes básicos que deben contener cada una de ellas. D'Alessio (2008), indicó que el planteamiento de la visión y misión permite identificar el futuro que la empresa desea alcanzar, así como su direccionamiento en el largo plazo.

Exportaciones MIRSA E.I.R.L. es una empresa peruana dedicada a la elaboración de productos agroindustriales con el objetivo principal de exportarlos a los diversos mercados internacionales que demandan productos peruanos. La empresa fue constituida formalmente en el año 2003 bajo la modalidad de una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, modalidad establecida en el Decreto Ley N° 21621; promulgado el 14 de setiembre de 1976, donde se establece que los órganos de la empresa son: (a) el titular gerente, el cual es el órgano máximo de la empresa y quien tiene a cargo la decisión sobre los bienes y actividades de la empresa y (b) la gerencia, quien tiene a cargo la administración y representación de la empresa.

La empresa inició sus operaciones en el año 2003 elaborando aceituna principalmente para exportación. La aceituna representa un 90% de ingreso por ventas, motivo por el cual para efectos de la presente tesis se considerará dicho producto dada la mayor contribución que representa en relación a las ventas que realiza la empresa.

La empresa complementa su portafolio de productos agroindustriales produciendo vegetales y frutas congeladas utilizando el proceso IQF, proceso que “permite ultra congelar el producto de forma individual justo después de la fase de corte, garantizando una alta calidad microbiológica y una conservación óptima del sabor, valor nutritivo y textura de los alimentos” (IQF del Perú S.A, 2015). La empresa también elabora vegetales en conserva, secos y deshidratados, y granos; para

los cuales requiere como materia prima espárragos, palta, fresa, mango, maracuyá, aceituna negra y verde, pimienta, hongos, orégano, quinua, frijol castilla, pallar bebé entre otros.

## 2.2 Visión

Para la elaboración de la visión, se han tomado en cuenta los lineamientos propuestos por Collins y Porras mencionados por D'Alessio (2008). En la Tabla 2, se ha realizado una evaluación de la visión actual de la empresa.

Tabla 2

### *Evaluación de la Visión*

Ideología central	Visión de futuro	Simple, clara y comprensible	Ambiciosa, convincente y realista	Definida en el tiempo
Sí	Sí	Sí	Sí	No
Alcance geográfico	Conocida por todos	Permite crear sentido de urgencia	Idea clara de adónde desea ir la empresa	
Sí	Sí	No		Sí

*Nota:* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p. 61-62.

La visión actual de la empresa es: “Ser una de las principales empresas líderes en la agro exportación en el Perú mediante la implementación de sistemas de calidad y con una innovación constante de productos que satisfagan al cliente” (Exportaciones MIRSA, 2015).

A pesar que la visión actual presenta ciertas características de la empresa, no determina un plazo para su cumplimiento, ni permite crear un sentido de urgencia.

A continuación se presenta la visión propuesta:

“Para el año 2028, pertenecer al grupo de las tres primeras empresas exportadoras de aceituna, contando con un portafolio de productos agroindustriales congelados, siendo reconocidos por la calidad de nuestros productos y contribuyendo al desarrollo de la agroindustria peruana”

### 2.3 Misión

Según D'Alessio (2008), la misión es promotora de la organización para alcanzar, en el futuro, la situación deseada, y responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? y se refiere a lo que debe hacer bien una organización para alcanzar el éxito. La misión actual de la empresa es: “Ofrecer un servicio profesional a nuestros clientes, proveedores y empleados; trabajando con productos de la más alta calidad lo que nos permite lograr un crecimiento sostenible” (Exportaciones MIRSA, 2015).

A continuación se presenta la misión propuesta:

“Elaborar productos agroindustriales con los más altos estándares de calidad y seguridad, logrando superar las expectativas de todos nuestros grupos de interés e impactándolos favorablemente”

### 2.4 Valores

Según D'Alessio (2008) los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes, ya que norman, guían el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el modelo de conducta que orienta el proceso de toma de decisiones.

“Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad siendo indispensables para (1) moldear los objetivos y propósitos, (2) producir las políticas y (3) definir las intenciones estratégicas” (D'Alessio, 2008, pp. 68-69).

A continuación se proponen los valores siguientes como directrices y bases para la empresa:

- a) Integridad: En el sentido en que prima la honestidad, la coherencia y la transparencia de todos los agentes de la cadena productiva, manteniendo una conducta consecuente con los principios éticos y morales, pagando precios

justos a los proveedores y manteniendo buenas relaciones con toda la comunidad vinculada.

- b) Liderazgo: En el sentido en que se promueve el liderazgo dentro de la organización y el clima organizacional que genere un ambiente óptimo para que todos los colaboradores de la empresa desarrollen sus capacidades y ejercen liderazgo en sus áreas.
- c) Innovación: En el sentido que se promueve el desarrollo de ideas y generación de un clima organizacional adecuado para que los colaboradores contribuyan a la organización.
- d) Calidad: Entendida como calidad del producto final y también de los procesos, tecnología y personas necesarios en toda la cadena de producción.
- e) Trabajo en equipo: Entendido como el desarrollo de la sinergia del trabajo de todos los colaboradores dentro de un ambiente que promueve el desarrollo de las labores y el reconocimiento de los colaboradores.
- f) Cuidado del Medio Ambiente: Entendido como el uso eficiente de los recursos para su preservación y desarrollo sostenible.

## **2.5 Código de Ética**

D'Alessio (2008) precisó que “El Código de Ética genera el clima ético de la organización, es una herramienta empresarial imprescindible para la creación de una cultura organizacional sólida, requisito indispensable para una ejecución estratégica exitosa.”

Exportaciones MIRSA E.I.R.L. se compromete a:

- a) El personal de la empresa tiene como guía los más altos valores de ética y deberán demostrar honestidad, respeto, sinceridad, integridad y confianza en su desempeño profesional.

- b) Mantener relaciones honestas, constructivas e idóneas con sus colaboradores, proveedores, clientes, competidores, autoridades y comunidad vinculada.
- c) Responsabilidad social, respeto a los demás y al medio ambiente.
- d) Iniciativa, innovación, creatividad y compromiso con la empresa en la búsqueda de la mejora continua.
- e) Conocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus colaboradores, con la sociedad y las comunidades en las cuales realiza su gestión empresarial.

## 2.6 Conclusiones

“El planteamiento de la visión y misión permite identificar el futuro que la empresa desea alcanzar, así como su direccionamiento en el largo plazo. La misión de la empresa establece la diferenciación de la organización con otras de la misma industria y la identidad que guiará a la organización” (D’Alessio, 2008, p. 65), puesto que fijará la dirección a seguir para la consecución de la misma. La empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. cuenta con una visión simple, clara y comprensible, pero que no está definida en el tiempo, ni permite crear un sentido de urgencia, y con ello no se lograría el impulso necesario para alcanzar en un futuro los objetivos establecidos.

La visión propuesta de la empresa tiene como objetivo principal situar en diez años a la empresa dentro del grupo de las tres primeras empresas peruanas exportadoras de aceituna. El planteamiento de una visión y misión, le permitirá a la empresa lograr sus objetivos a través de un conjunto de valores y un código de ética que la guiarán en su desempeño y que permitirán lograr los objetivos a corto y largo plazo para alcanzar la visión deseada.

La creación de un ambiente laboral basado en valores y aplicando un código de ética fomenta el comportamiento organizacional adecuado, ya que precisa a los miembros de la organización el sistema de valores que permite discernir en la toma de decisiones ante situaciones diversas y cuyos resultados y acciones se proyectan a la todos los *stakeholders*.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En el presente capítulo se realiza un análisis del entorno identificando los factores externos que podrían influir en los resultados de la empresa. Este análisis permite un mejor entendimiento del entorno en el cual se desempeña la empresa, sus fortalezas a capitalizar; sus debilidades y amenazas a minimizar; y oportunidades que deben ser aprovechadas.

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

El análisis del entorno PESTE tiene por finalidad estudiar el entorno. “Los factores externos se evalúan con un enfoque integral y sistémico” (D’Alessio, 2008, p. 120). En este caso, se hará un análisis de las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), y ecológicas (E). Las fuerzas identificadas aplican para todas las empresas y permiten desarrollar estrategias a largo plazo y alcanzar los objetivos propuestos.

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

La estabilidad económica y política son las bases que un país debe considerar para atraer inversión extranjera. La República del Perú realiza negociaciones con países del mundo, principalmente de Asia y Europa, para la suscripción de Tratados de Libre Comercio (TLC) , mediante el cual dos o más países suscriben un acuerdo comercial para conceder preferencias arancelarias mutuas y reducir barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios (Acuerdos Comerciales del Perú, MINCETUR, 2015b) y con ello lograr el crecimiento del sector agroindustrial peruano gracias a las razones siguientes: (1) el Tratado de Libre Comercio (TLC) abre las puertas a mercados de grandes volúmenes de compra, (2) implican menores costos en la importación de insumos y bienes de capital, (3) genera mejoras en la productividad y competitividad, (4) fomenta la realización de reformas estructurales y estabilidad de reglas de juego, (5)

y atrae inversión extranjera la cual genera más puestos de empleo en la sociedad. El Tratado de Libre Comercio forma parte de una estrategia comercial de largo plazo que busca consolidar mercados para los productos peruanos logrando tener una oferta de productos de exportación con capacidad competitiva y lograr generar más y mejores empleos.

De otro lado, el Poder Ejecutivo modificó el artículo 91 de la Ley General de Salud para fortalecer la inocuidad alimentaria. De esta manera se mejoraría el control sanitario, se garantizaría la inocuidad de alimentos industrializados, pesqueros y acuícolas, y se optimizarían los procedimientos administrativos (DIGESA reglamentará los alimentos industrializados. (2015) Gestión, 2015, 28 de septiembre).

El gobierno peruano ha determinado considerar al año 2015 como el “Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”. El Decreto Supremo N° 077-2014-PCM, documento por el cual se establece el nombre de este año, hace referencia al compromiso del gobierno en aras de un crecimiento sostenido con inclusión social, contribuyendo a la formación de una sociedad en la que se afirme nuestra identidad nacional, a fin de apoyar la identificación y la promoción de nuevas actividades productivas que ayuden al crecimiento económico en el país y la mención de la educación en la denominación se debe a que es importante el aprendizaje y la enseñanza que se adquiere a lo largo de nuestra vida, debido a que contribuye a la formación integral de las personas, el desarrollo de la familia y de la comunidad en general (Año 2015: de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación La República, 2015, 27 de Agosto).

Actualmente, el Perú pasa por una desaceleración económica, por eso para hacer buenos negocios y diseñar estrategias efectivas es necesario conocer hacia dónde

vamos, conocer que está pasando en la economía peruana y mundial; el rumbo que podría tomar esa situación y los efectos de los riesgos posibles.

Es por ello que, las empresas privadas consideran urgente la elaboración de un plan para reactivar la economía y retomar la senda del crecimiento a tasas mayores al 5%, urge la necesidad de construir competitividad, productividad y sobre todo institucionalidad, ya que si el Perú busca ser un país desarrollado y miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); cuya misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo mediante un trabajo en conjunto compartiendo experiencias para la búsqueda de soluciones, midiendo la productividad y los flujos globales del comercio e inversión (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2016), para ello se debe conocer los desafíos que se van a enfrentar y los factores que impulsan la productividad y crecimiento.

Al respecto, el *World Economic Forum* mide y compara la competitividad de los países, definiéndola como: “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país” (*World Economic Forum*, 2015a) y para medir la competitividad utiliza el Índice de Competitividad Global el cual utiliza los 12 pilares siguientes: (1) Instituciones: considera el marco legal y administrativo dentro del cual las personas, empresas y gobiernos interactúan y tienen una gran influencia en la competitividad y crecimiento; (2) Infraestructura: una eficiente y amplia infraestructura es crítica para asegurar el funcionamiento efectivo de la economía; (3) Estabilidad Macroeconómica: es importante para los negocios y en consecuencia, para la competitividad global de un país; (4) Salud y educación primaria: una fuerza laboral saludable es vital para la competitividad y productividad de un país; (5) Alto nivel educativo y capacitación: son cruciales para economías que quieren

avanzar en la cadena de valor más allá de procesos de producción simples; (6)

Mercados de bienes y servicios eficientes: los países con mercados eficientes de bienes y servicios se encuentran bien posicionados para producir la mezcla adecuada de bienes y servicios para sus propias condiciones de oferta y demanda de modo que dichos

bienes y servicios sean objeto de transacciones dentro de condiciones de mercado

eficientes; (7) Mercado laboral eficiente: la eficiencia y la flexibilidad del mercado

laboral son cruciales para garantizar que los trabajadores son asignados en un puesto

más eficaz en la economía y con mejores incentivos para dar su mejor esfuerzo en sus

trabajos; (8) Desarrollo del mercado financiero: un sector financiero eficiente asigna los

recursos ahorrados por la población y los que ingresan del extranjero para proyectos de

inversión o la actividad emprendedora con las tasas de retorno esperado más altas. (9)

Manejo de la tecnología: mide la agilidad de una economía para adoptar la tecnología

existente y potenciar la productividad de sus industrias; (10) Tamaño del mercado: El

tamaño del mercado afecta la productividad ya que un mercado amplio permite a las

empresas tener economías de escala. Los mercados internacionales se han convertido

en los sustitutos para los mercados locales; (11) Sofisticación de los negocios: abarca

dos aspectos que están intrínsecamente vinculados como son la calidad de redes de

negocios eficientes y la calidad de las operaciones y estrategias que las empresas llevan

a cabo en su quehacer diario; (12) Innovación: significa la inversión necesaria en

Investigación y Desarrollo (I+D) especialmente por el sector privado y una

colaboración amplia en investigación y desarrollo entre las universidades y la industria

así como la protección de la propiedad intelectual (*World Economic Forum*, 2016, pp.

35-37).

El Perú ocupó el puesto 69 de 140 países en el año 2015, lo cual representa un retroceso de ocho posiciones con respecto al año 2012, donde obtuvo el puesto 61 de

144 países. En el año 2016, ocupó el puesto 67 de 138 países, obteniendo el puesto 106 en Instituciones y el puesto 119 en innovación (*World Economic Forum*, 2015b) ubicaciones; entre otras, que requieren ser mejoradas y lograr la productividad que conduzca al crecimiento permitiendo niveles de ingresos más altos y mayor bienestar.

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

La economía del Perú tradicionalmente ha sido un reflejo de su variada y complicada geografía. Hasta los años noventa su economía estaba basada en la explotación, procesamiento y exportación de recursos naturales, principalmente mineros, agrícolas y pesqueros, no obstante, este panorama ha variado en los últimos años, con una oferta exportable de productos y servicios bastante numerosa, convirtiéndose en la quinta economía latinoamericana.

A continuación se menciona los principales indicadores económicos:

#### **Evolución del Producto Bruto Interno (PBI) e Inflación.**

El PBI está definido como el valor total de los bienes y servicios producidos en un país en un periodo determinado. El PBI registró un crecimiento de 1,7% en el primer trimestre de 2015 con una expansión de la demanda interna de 2,8%. Comparados al crecimiento que tuvieron el PBI y la demanda interna en el primer trimestre de 2014 (5,0 y 3,5 respectivamente), los resultados en este trimestre fueron afectados por un menor crecimiento del consumo y de la inversión privada ante la continua caída de los términos de intercambio y el deterioro de las expectativas de los agentes económicos; y por una reducción del gasto público mejorando a lo largo del año 2015 y cerrando el último trimestre del año 2016 en 3,6 como se muestra en la Figura 1. Con respecto a la Tasa de Inflación, observamos que pasó de 4,4% en el mes de Diciembre de 2015 a 2.9% en Agosto de 2016, proyectándose que en los meses posteriores la Tasa de Inflación estará cercana al tope del rango meta de 1% a 3% del Banco Central de

Reserva del Perú, para seguir su tendencia a la baja y posiblemente llegar a niveles de 2% para finales del año 207 como se aprecia en la Figura 2.

### Tipo de Cambio

En los últimos 10 años, el tipo de cambio ha sido volátil por diversos factores. Entre los años 2005 al 2008, se tuvo la apreciación del sol frente al dólar, como producto del fortalecimiento de la economía peruana; en el 2009 se produjo la depreciación de nuestra moneda, la cual recuperó su valor frente al dólar en los periodos 2010 – 2012. Durante todos estos años, la crisis financiera presentada en EE.UU. (crisis de las hipotecas *subprime*) tuvo una correlación directa con la apreciación de nuestra moneda frente al dólar. Para los años 2014, 2015 y 2016 se aprecia nuevamente la depreciación de la moneda peruana llegando a valores similares de cuatro periodos atrás, cerrando el periodo 2016 por debajo de S/. 3.4 y se estima que el precio del dólar varíe para el año 2017 entre S/. 3.2 – S/. 3.3 como podemos visualizar en la Figura 3.

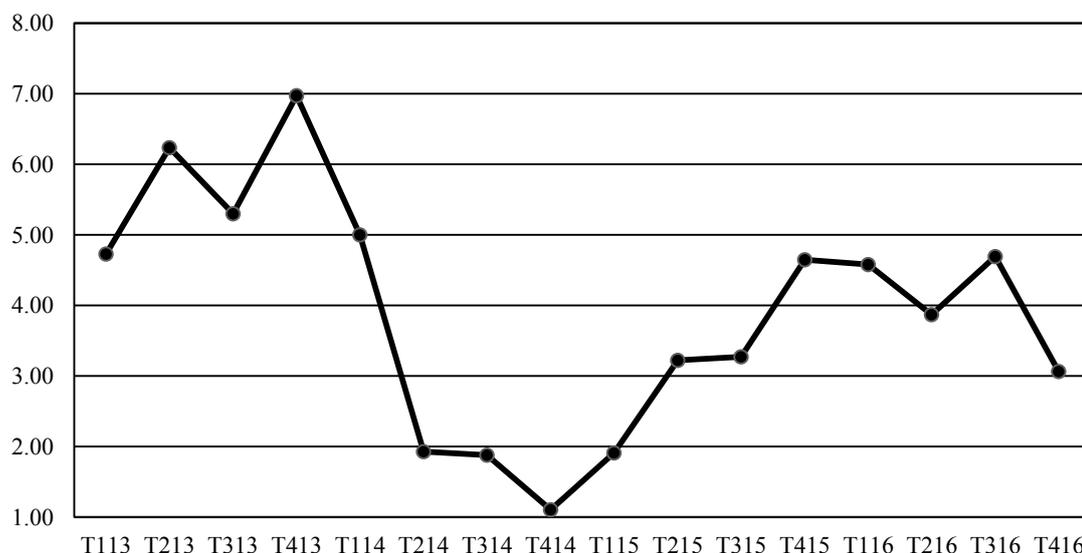


Figura 1. Evolución del PBI Periodo 2013 – 2016

Nota: Adaptado de “Producto Bruto Interno”, por el Banco Central de Reserva del Perú. 2015a. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/resultados/PN02507AQ/html/2013-1/2016-4/>

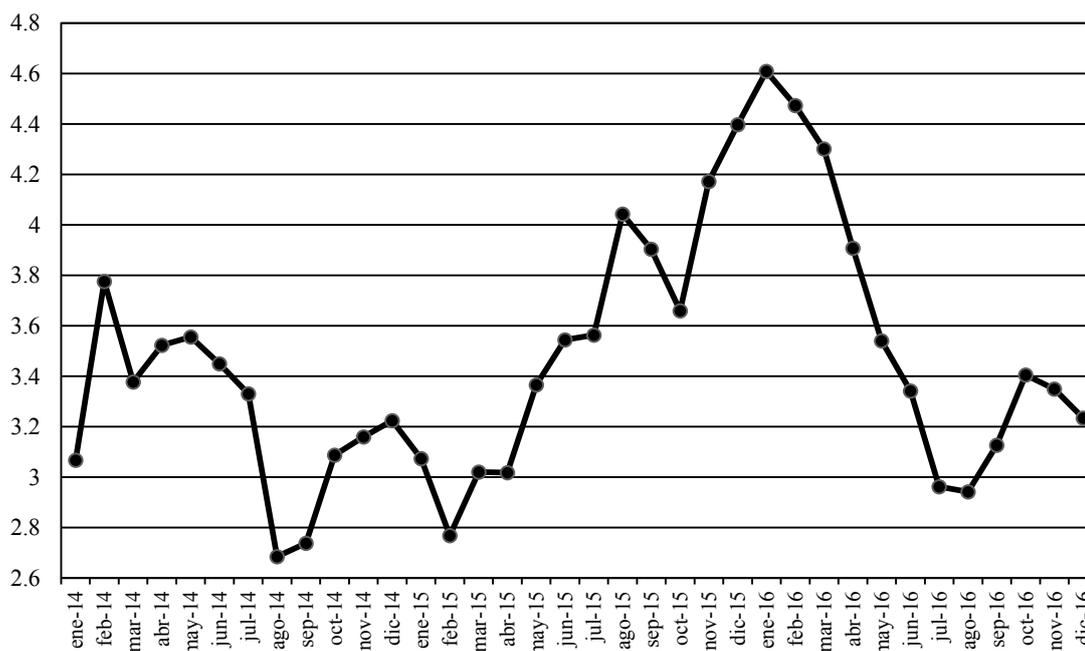


Figura 2. Evolución de la Inflación 2014 – 2016

Nota: Adaptado de “Índice de Precios”, por el Banco Central de Reserva del Perú.

2015b Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01273PM/html/2014-1/2016-12/>

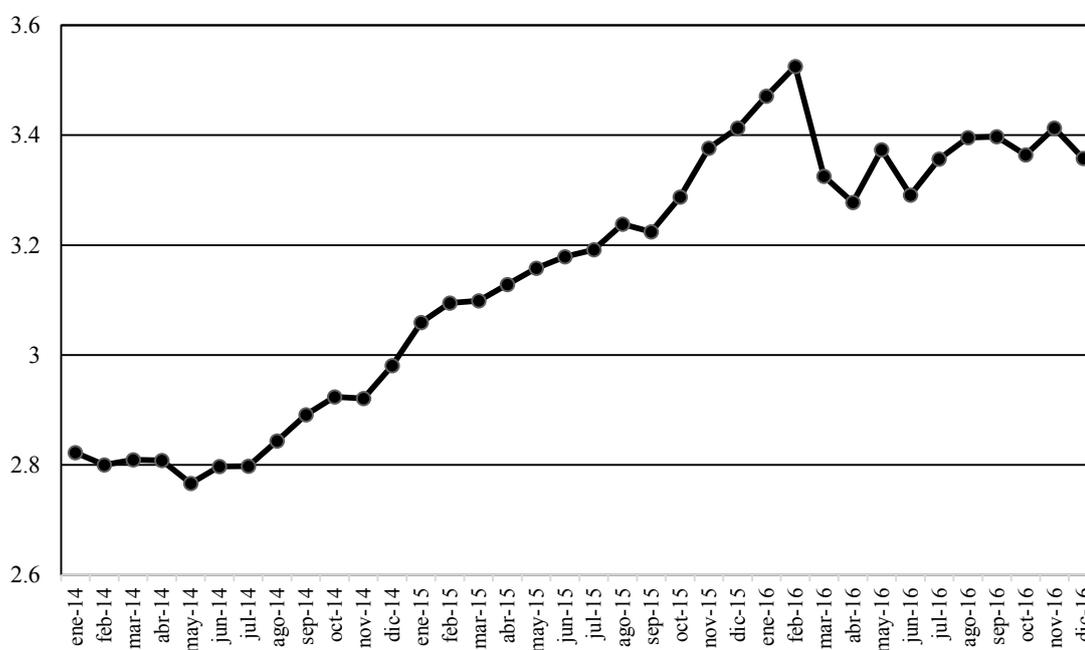


Figura 3. Tipo de Cambio 2014 – 2016

Nota: Adaptado de “Tipo de Cambio”, por el Banco Central de Reserva del Perú.

2015c. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01215PM/html/2014-1/2016-12/>

## **Balanza Comercial**

La Balanza Comercial registró un déficit récord de US\$ 1,092 millones de dólares americanos durante el primer trimestre del 2015, según cifras del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), dicho deterioro se debió a un ritmo de caída de las exportaciones de -7.3% mayor al de las importaciones de -7.8%. Para el segundo trimestre del 2015 presenta una gradual reducción en el déficit de la balanza comercial, sustentada en la recuperación de las exportaciones desde abril se observó una ligera mejora en la cotización internacional de minerales como cobre, zinc, plomo y oro, como se muestra en la Figura 4. Durante el primer trimestre del 2015 la balanza comercial fue afectada por la caída de los precios de los productos tradicionales y por un menor volumen exportado de harina de pescado y café, debido a la caída de la producción.

La evolución negativa de las exportaciones se debió tanto a una caída en el precio de los productos tradicionales como a la caída en el volumen de todos los productos no tradicionales con excepción de la agro exportación, como se puede apreciar en la Figura 5. (Gestión, 2015, 11 de mayo). Durante el segundo trimestre del 2015 hubo una reducción gradual del déficit de la balanza comercial sustentado en un incremento de los volúmenes exportados de los sectores pesca y minería, lo que sería parcialmente contrarrestado con la recuperación en el valor de las importaciones de combustibles y bienes de capital. (Gestión, 2015, 11 de mayo).

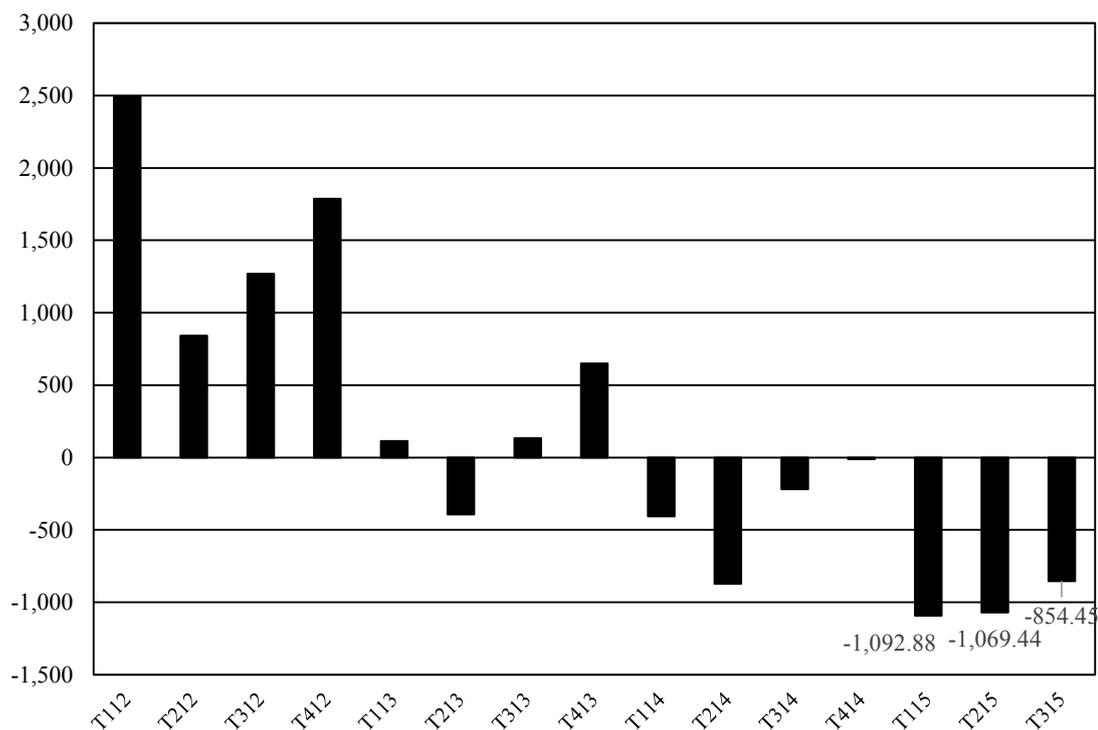


Figura 4. Balanza Comercial (en millones de dólares)

Nota: Adaptado de “Balanza Comercial” por el Banco Central de Reserva del Perú. 2015c. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/resultados/PH03671BQ/html/2012-1/2017-1/>

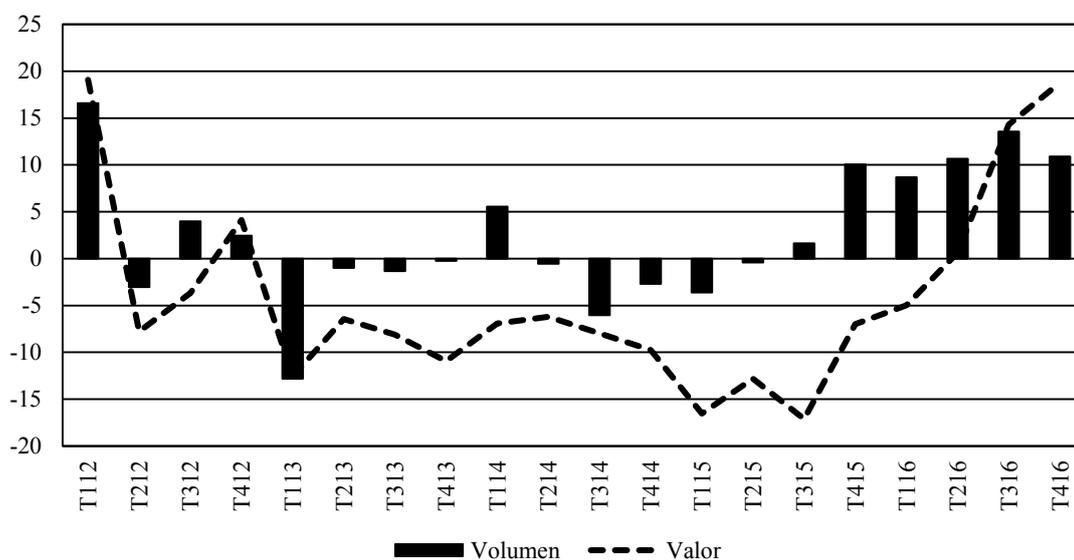


Figura 5. Exportaciones: Valor y Volumen (Variación porcentual anual)

Nota: Adaptado de “Balanza Comercial” por el Banco Central de Reserva del Perú. 2016. Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/resultados/PN02649BQ/html/2012-1/2016-4/>

### **Riesgo País**

El riesgo país de Latinoamérica (EMBI LATAM) fue de 3.96 puntos porcentuales, ello indica un retroceso de siete puntos. El riesgo país de Perú cayó seis puntos básicos a 2.20 puntos porcentuales, según el EMBI+Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan. En la región reportaron los riesgos más bajos Perú (2.20 puntos), México (2.13 puntos) y Colombia (2.68 puntos). (Gestión, 2015, 16 de octubre).

### **Tasa de interés**

La tasa de interés, es el porcentaje que se paga o se recibe por utilizar o prestar un determinado monto de dinero por un determinado periodo de tiempo. Esta tasa está en función de: (a) el monto de los préstamos, (b) el plazo de retorno, (c) el nivel de riesgo, (d) la inflación y (e) la rentabilidad esperada por el préstamo.

Como se puede observar en la Figura 6, las tasas de interés en moneda nacional presentan una tendencia al alza desde el año 2014 hasta el mes de agosto del 2015.

### **Tendencia de la economía local**

Actualmente, la economía del Perú se encuentra en una desaceleración producto de los últimos shocks económicos aplicados por el gobierno en el 2014. Se estima que el consumo siga siendo robusto a pesar de un ambiente externo inestable que influye sobre las exportaciones de manufacturas y un ambiente interno en el cual se presentan algunas perturbaciones que son responsables de la menor actividad del sector primario, como se muestra en la Tabla 3.

Por el lado del tipo de cambio es muy complicado proyectar la máxima fluctuación; sin embargo, debemos de considerar que en la actualidad el tipo de cambio frente al dólar americano llegó a S/. 3.20 por dólar, hecho que representa un crecimiento en comparación al año 2014 que se ubicó en el orden del 15%.

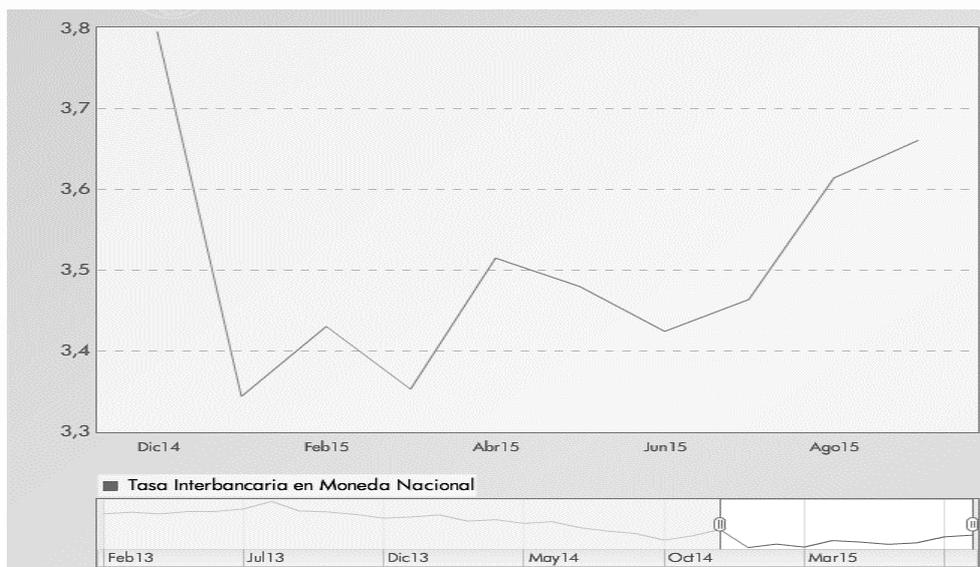


Figura 6. Tasas de interés 2014 – 2015

Nota: Tomado de “Tipo de Cambio”, por el Banco Central de Reserva del Perú. 2015d.

Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/api/P00232MOM/gráfico>

Tabla 3

*Demanda Interna y PBI (variaciones porcentuales reales)*

	2014		I Trim.	2015*		2016*	2017*
	I Trim.	Año		R.I. Ene. 2015	R.I. May. 2015		
I. Demanda interna	3,5	2,2	2,8	4,7	3,8	4,4,	4,6
1. Gasto privado	2,6	1,9	3,8	3,9	3,2	4,3	4,7
Consumo	5,2	4,1	3,6	4,5	3,7	4,1	4,3
Inversión privada fija	0,6	-1,6	-3,9	3,0	1,0	4,4	5,4
2. Gasto público	8,5	3,4	-2,6	8,3	7,0	5,0	4,4
Consumo	9,1	6,4	5,0	6,6	8,3	4,0	4,0
Inversión	6,6	-2,4	-26,5	12,0	4,0	7,2	5,0
II. Demanda Externa Neta							
1. Exportaciones	5,0	-1,0	-3,1	3,4	1,7	8,4	9,4
2. Importaciones	-0,7	-1,5	1,4	2,9	1,5	4,5	4,6
III. PBI	5,0	2,4	1,7	4,8	3,9	5,3	5,8

Nota: R.I: Reporte de inflación \*Proyección. Tomado de Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2015e. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-presentación.pdf>

Para ello, se debe considerar una tendencia al alza del dólar americano debido a las acciones económicas tomadas por los Estados Unidos de Norteamérica y también a factores internos como el déficit del flujo de financiamiento por el lado de la balanza comercial, la cual se estima negativa para el 2015 siguiendo la tendencia del año pasado debido a la importación de bienes de capital conformados por: (a) materiales de construcción, (b) equipos de transportes y (c) bienes de capital para la industria y la agricultura; en lugar de bienes intermedios de consumo, en base a esto se espera que de cara al 2016, se debe de multiplicar la producción interna mejorando el nivel de las exportaciones para los próximos años.

Por el lado del Riesgo País se estima que el Perú se encuentra dentro de las tres economías con menor riesgo de la región, junto a México y Colombia. Es decir, se tiene un riesgo mínimo de que se incumplan obligaciones de pago a los acreedores internacionales y a inversiones extranjeras. Con respecto a la estimación de las tasas de interés se espera que estas experimenten un alza debido al fortalecimiento de la economía de Estados Unidos de Norteamérica y al alza de sus respectivas tasas a corto y mediano plazo, se estima que el crecimiento para el 2015 sea de un 3.5% de acuerdo a lo informado por el BCRP.

La República Federativa del Brasil, país considerado como la séptima economía mundial, también es el principal destino donde se exportan las aceitunas peruanas. Después de haber experimentado un crecimiento excepcional, la economía brasileña ha mostrado signos de agotamiento, lo que se relaciona con (a) el estancamiento de los precios de las materias primas de exportación, (b) el estancamiento del consumo interno, debido al endeudamiento de los hogares y (c) la baja de las inversiones. La economía brasileña entró en recesión en el primer semestre de 2014, y esto se prolongó hasta el tercer trimestre. A nivel anual, se estima un crecimiento de 0,3%.

Se espera un ligero repunte en 2015. En 2014, la vulnerabilidad económica del país aumentó el déficit público se elevó a 5% del PIB, la deuda sobrepasó 65% del PIB, la producción industrial y las inversiones bajaron, el consumo disminuyó, la inflación siguió elevada, la balanza comercial del país se degradó. Reelecta con un margen estrecho en octubre de 2014, Dilma Rousseff, Presidente de la República Federativa del Brasil anunció medidas de rigor para restaurar la confianza de los inversionistas, lo que significó un cambio de su política económica, dándose prioridad al saneamiento de las cuentas públicas, se buscó relanzar la producción y controlar la inflación.

La gestión del escándalo de corrupción de la empresa Petrobras y sus contratistas es un desafío adicional. Diversas dificultades frenan el potencial brasileño: (a) la fuerte apreciación de la moneda, (b) la baja calidad de las infraestructuras, (c) las desigualdades sociales y geográficas, (d) el mal estado del sistema educativo. Además, el país debe iniciar reformas estructurales, entre las cuales la modernización del sistema fiscal y la racionalización del sistema de jubilaciones. A pesar de esos problemas, Brasil dispone de multinacionales eficaces, un sector agroalimentario eficaz, reservas cambiarias importantes y un Banco público de desarrollo potente. Dicho país sigue siendo uno de los más desiguales del mundo, existen fuertes disparidades regionales y un aumento de la delincuencia y la violencia criminal. La tasa de desempleo asciende a un 5%, la cual está cerca de su nivel histórico más bajo, pero hay una fuerte presencia del trabajo informal, en la Tabla 4 se muestran los indicadores de crecimiento de Brasil, que a pesar de los resultados desiguales, 22 millones de personas lograron salir de la extrema pobreza estos dos últimos años.

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

Este aspecto se refiere al impacto que los factores social, cultural y demográfico ejercen en el mercado, y que puede influir en la decisión de consumo de los productos.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) desde el año 2005 publica el Informe Técnico de Estadísticas con Enfoque de Género, documento que se elabora con las bases de datos trimestrales de la Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO. Este Informe contiene indicadores sociales sobre educación, salud, cobertura de programas sociales, empleo e ingresos y acceso a internet desagregados para mujeres y hombres. Incorporar en las estadísticas la perspectiva de género, permite sustentar políticas focalizadas con enfoque de género, las cuales son necesarias para lograr el desarrollo socioeconómico con igualdad entre mujeres y hombres, como se muestra en la Tabla 5 y Tabla 6. Otra variable relevante de esta parte del análisis son los niveles de pobreza que frenan el crecimiento económico en las regiones de producción, como se puede apreciar en la Tabla 7 y Figura 7. Así, un elemento importante para reducir la pobreza es hacer participar en el crecimiento económico a las cadenas productivas dirigidas a la exportación, conformadas por pequeños agricultores, ya sea a través de su fuerza laboral o con asociaciones.

Tabla 4

*Indicadores de Crecimiento – Brasil*

Indicadores	Años				
	2011	2012	2013	2014	2015 (e)
PIB (miles de millones de USD)	2, 474.64	2,247.75	2,246.04	2,244,13 e	2,356.78
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2.7	1.0	2.5	0.3 e	1.4
PIB per cápita (USD)	12,536	11,281	11	11.067e	11,527
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3.0	-2.7	-3.5	-3.6e	-2.8
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	64.7	68.2	66.2	65.8e	65.6
Tasa de inflación (%)	6.6	5.4	6.2	6.3e	5.9
Tasa de paro (% de la población activa)	6.0	5.5	5.4	5.5	6.1
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-52.47	-54.25	-81.08	-79.63e	-85.82
Balanza de transacciones corrientes(en % del PIB)	-2.1	-2.4	-3.6	-3.5e	-3.6

*Nota:* (e) Datos estimados. Tomado de *Brasil: política y economía*. Santander Trade Portal. 2015.  
Recuperado de: [https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=38&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=38&memoriser_choix=memoriser)

Tabla 5

*Población económicamente activa ocupada, según tamaño de empresa*

Tamaño de empresa	Abr-May-Jun 2014	Abr-May-Jun 2015 P/
Total	100.0	100.0
De 1 a 10 trabajadores	63.3	63.2
De 11 a 50 trabajadores	9.4	9.8
De 51 y más trabajadores	27.3	27.0

*Nota:* Tomado de “Encuesta Nacional de Hogares. Perú Urbano: Población económicamente activa ocupada, según tamaño de empresa (Trimestre: Abril- Mayo-Junio 2014 y 2015 (%))” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2015a. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03\\_estadísticas-género\\_abrmayjun2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_estadísticas-género_abrmayjun2015.pdf)

Tabla 6

*Mujeres y hombres ocupadas/os, según ramas de actividad (Trimestre: Abril- Mayo-Junio 2014 y 2015 (%)).*

Sexo / Ramas de actividad	Abril-Mayo-Jun 2014	Abril-Mayo-Jun 2015 P/	Variación (puntos porcentuales)
<b>Mujeres</b>	100,0	100,0	
Agricultura/Pesca/Minería	5.7	6.5	0.8
Manufactura	9.1	9.1	0.0
Construcción	0.9	0.7	-0.2
Comercio	31.2	29.4	-1.8
Transportes y Comunicaciones	3.1	2.5	-0.6
Otros Servicios 1/	50.0	51.8	1.8
<b>Hombres</b>	100,0	100,0	
Agricultura /Pesca/Minería	10.6	11.1	0.5
Manufactura	12.0	12.6	0.6
Construcción	12.1	13.3	1.2
Comercio	17.1	15.3	-1.8
Transportes y Comunicaciones	15.3	15.8	0.5
Otros Servicios 1/	32.9	31.8	-1.1

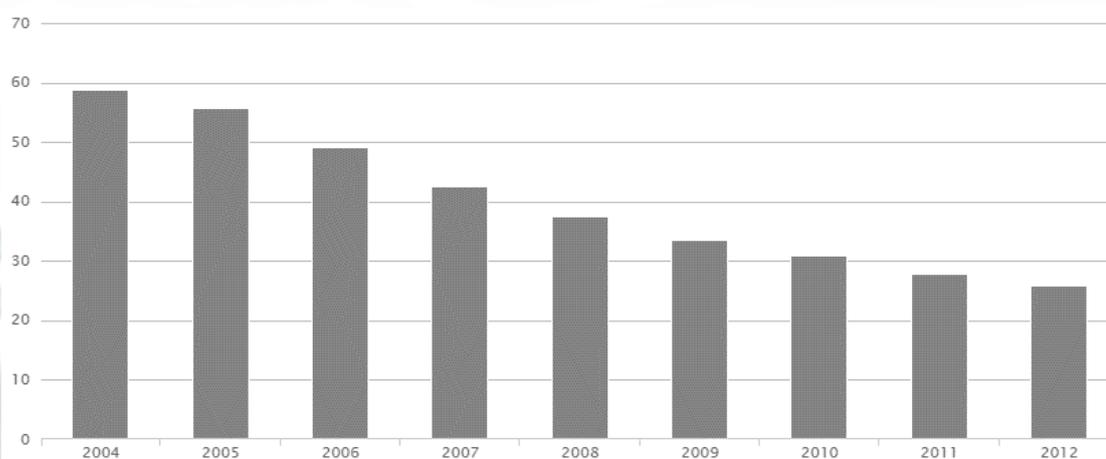
*Nota:* 1/ Comprende intervención financiera, Actividad Inmobiliaria, Empresariales y de alquiler, Enseñanza, Actividades de Servicios sociales y de Salud. P/ Preliminar. Tomado de “Estadísticas con enfoque de género” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2015b. Recuperado de: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03\\_estadísticas-genero\\_abrmayjun2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_estadísticas-genero_abrmayjun2015.pdf)

Tabla 7

*Incidencia de la Pobreza en porcentaje*

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Porcentaje	58.7	55.6	49.1	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8

*Nota:* Adaptado de “Series Nacionales” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2015c. Recuperado de: <http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>



*Figura 7.* Incidencia de la Pobreza 2004 – 2012

*Nota:* Tomado de “Series Nacionales” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2015c. Recuperado de: <http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>

### **3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En cuanto al análisis de este factor, debe señalarse que los descubrimientos tecnológicos producen un impacto significativo en el sector agroindustrial. Por ello, las nuevas tecnologías utilizadas han transformado los procesos agroindustriales, desde la elección de las semillas hasta el procedimiento de cultivo y cosecha. Estos procesos influirán determinadamente en los parámetros de seguridad alimentaria e inocuidad, los que se han convertido en una exigencia de los mercados de destino internacional, tales como Estados Unidos de Norteamérica y Europa.

En el ámbito internacional y políticas de calidad, se puede mencionar el *Codex Alimentarius* (Código Alimentario) documento que establece que para la exportación de alimentos se debe cumplir ciertas características mínimas como el límite permisible de

residuos (LMR) y prácticas recomendadas para el envasado y transporte. Dicho documento, “se ha convertido en un punto de referencia mundial para los consumidores, los productores y elaboradores de alimentos, los organismos nacionales de control de los alimentos y el comercio alimentario internacional” (Codex Alimentarius, 2015). Asimismo, “se puede observar una tendencia en las empresas peruanas del “No Hacer al Hacer”, es decir, las empresas peruanas pasaron de no desarrollar prácticas de calidad a desarrollarlas, ello puede ser debido a las exigencias de competir en un mercado global” (Benzaquen, 2013, p. 50).

Por ello, es importante impulsar el desarrollo de la biotecnología y técnicas de precisión en la agricultura mediante el uso de técnicas y maquinaria especializada para muestrear suelos y determinar necesidades de riego y fertilizantes de forma objetiva y precisa.

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

La calidad de los productos agrícolas podría verse afectada por la acción del hombre y la amenaza de desastres naturales. El Perú es considerado como un país de alto riesgo de amenazas naturales por estar ubicado en el Cinturón de Fuego del Pacífico y está expuesto a ser afectado por la ocurrencia de terremotos, los mismos que son más frecuentes y de mayor tamaño cuando ocurren en el borde occidental de América del Sur (IGP,2015). Asimismo, la ocurrencia del fenómeno “El Niño”, el cual es un cambio en el sistema océano - atmósfera que ocurre en el Océano Pacífico ecuatorial, que contribuye a cambios significativos del clima, y que concluye abarcando a la totalidad del planeta (SENAMHI,2015).

En el Perú, la Ley 29338. Ley de Recursos Hídricos. Congreso de la República del Perú (2009) regula el uso y gestión de los recursos hídricos y su reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N° 001-2010-AG. Reglamento de la Ley N°

29338, Ley de Recursos Hídricos. Presidencia de la República del Perú (2010) ambas normas describen el agua como patrimonio de la nación y reglamentan su uso, priorizando su empleo para la satisfacción de necesidades primarias siguiendo el empleo para su uso productivo en el siguiente orden: (a) agrario, acuícola y pesquero; (b) energético, industrial, medicinal y minero; (c) recreativo, turístico y transporte; y (d) otros usos. Para garantizar la calidad del agua, el artículo 79 de la Ley autoriza el vertimiento del agua residual tratada a un cuerpo natural de agua continental o marina, previa opinión técnica favorable de las autoridades ambientales y de salud sobre el cumplimiento de los Estándares de Calidad Ambiental del Agua (ECA-Agua) y Límites Máximos Permisibles (LMP). De esa manera, queda prohibido el vertimiento directo o indirecto de agua residual sin autorización.

De otro lado, en los últimos años se ha activado muchos proyectos mineros a lo largo del país, que serán ejecutados a partir del 2016, lo cual genera que comunidades campesinas agrícolas rechacen la ejecución del mismo, exigiendo estudios de impacto ambiental antes de iniciarlos debido a la posibilidad de contaminación del recurso hídrico.

En los últimos años, se ha visto una fuerte demanda de productos orgánicos en mercados de Europa y de Norte América que supera ampliamente el crecimiento de los alimentos naturales y convencionales que usan insecticidas y pesticidas. Estas nuevas opciones de productos abren posibilidades de nuevos mercados para las empresas agroexportadoras peruanas para diversificar sus productos y clientes.

Es por ello que, el cuidado ambiental y ecológico ha cobrado importancia en los últimos años, por lo cual, se vienen desarrollando proyectos de cultivo sostenible y la obtención de productos orgánicos, que tienen gran aceptación en el mercado

internacional por su valor agregado y su coherencia con prácticas amigables para el medio ambiente.

Finalmente, luego de la evaluación de los factores externos PESTE, se puede determinar las oportunidades y amenazas las cuales se muestran la Tabla 8.

Tabla 8

*Análisis PESTE*

Oportunidades	Amenazas
1. Población mundial.	1. Inflación nacional.
2. Expectativa de vida relacionada con el consumo de productos orgánicos.	2. Costos por entorno regulatorio.
3. Consumo de aceitunas a nivel mundial.	3. Cambio climático y Fenómeno del Niño.
4. Clase media en Perú.	4. Trámites legales con mucha dilatación (resoluciones y permisos).
5. Aprovechamiento de tratados y acuerdos comerciales.	5. Situación de la economía mundial.
6. Posicionamiento de la marca Perú en el extranjero.	6. Tipo de cambio.
7. Programas de fortalecimiento de capacidades de los participantes de la cadena exportadora.	7. Campos de cultivos como desarrollo del tema inmobiliario.
8. Riesgo Perú en relación al riesgo país en América.	8. Demanda de personal calificado.
9. Poder adquisitivo del consumidor nacional y extranjero.	9. Costos por demanda en el mercado laboral (campo y planta de proceso).
10. Desarrollo de proyectos de cultivo sostenible.	10. Desarrollo tecnológico de la competencia.
11. Inversión en I+D.	11. Contaminación y plagas de tierras de cultivo.
12. Acceso al beneficio arancelario ( <i>Drawback</i> ).	12. Rigurosidad de los estándares medio ambientales.
13. Concentración de proveedores en la zona sur del país.	13. Disponibilidad hídrica.
14. Únicos productores de aceituna negra de forma natural.	14. Cobro por tratamiento sanitario de las exportaciones de Perú hacia los Estados Unidos de Norteamérica.
	15. Presencia de competidores fuertes por parte de los países industrializados.
	16. Demanda de importaciones de Brasil.
	17. Ingreso de nuevos competidores.
	18. Incremento de la producción de Argentina.

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

El propósito de la matriz MEFE es resumir y evaluar la información del entorno, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que este ofrece. A partir de las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis PESTE, se han definido los factores críticos de éxito, con los que se construirá la matriz MEFE como se observa en la Tabla 9. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva (D'Alessio, 2008, p. 125)

La matriz MEFE cuenta con 19 factores críticos de éxito, de los cuales nueve responden a oportunidades y diez a amenazas, lo cual significa un número adecuado de factores. Los pesos asignados resultan igualmente adecuados y consistentes para la construcción de la matriz. El peso ponderado de 2.23 sobre un máximo de 4.00, indica que la empresa no está aprovechando las oportunidades y no está actuando adecuadamente para neutralizar las amenazas, siendo necesario adoptar estrategias que permitan hacer frente a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

Tabla 9

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores clave de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<b>Oportunidades</b>			
1 Población mundial.	0.05	3	0.15
2 Consumo de aceitunas a nivel mundial.	0.07	3	0.21
3 Aprovechamiento de tratados y acuerdos comerciales.	0.07	2	0.14
4 Posicionamiento de la marca Perú en el extranjero.	0.06	2	0.12
5 Riesgo Perú en relación al riesgo país en América.	0.05	2	0.10
6 Desarrollo de proyectos de cultivo sostenible.	0.04	3	0.12
7 Acceso al beneficio arancelario ( <i>Drawback</i> ).	0.05	2	0.10
8 Concentración de proveedores en la zona sur del país.	0.06	3	0.18
9 Únicos productores de aceituna negra de forma natural.	0.05	2	0.10
	0.50		1.22
<b>Amenazas</b>			
1 Inflación nacional.	0.05	2	0.10
2 Costos por entorno regulatorio.	0.05	3	0.15
3 Cambio climático y Fenómeno del Niño.	0.06	2	0.12
4 Situación de la economía mundial.	0.04	2	0.08
5 Tipo de cambio.	0.06	3	0.18
6 Desarrollo tecnológico de la competencia.	0.06	2	0.12
7 Presencia de competidores fuertes por parte de los países industrializados.	0.05	1	0.05
8 Demanda de importaciones de Brasil.	0.04	2	0.08
9 Ingreso de nuevos competidores.	0.04	2	0.08
10 Incremento de la producción de aceitunas de Argentina.	0.05	1	0.05
	0.50		1.01
	1.00		2.23

*Nota:* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2008, p. 126. Valor 4= responde muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal.

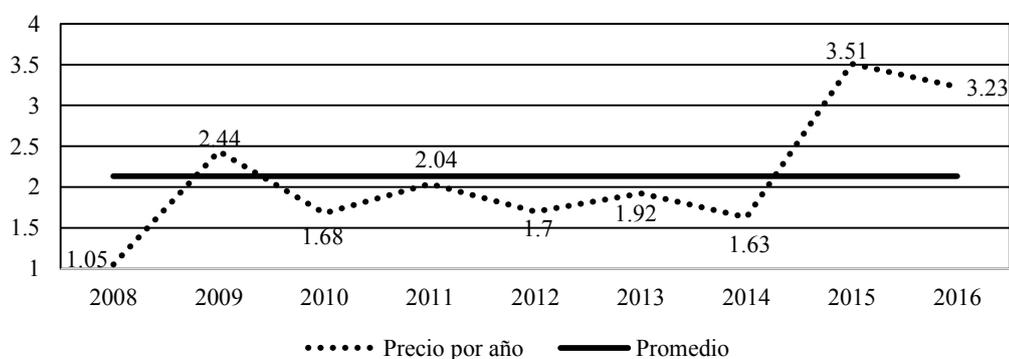
### 3.3 La Empresa y sus Competidores

Según D'Alessio (2008), la organización debe buscar una posición en la industria, desde la cual pueda influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas. Debe tenerse en cuenta que los competidores (actuales, sustitutos o ingresantes), así como los proveedores y clientes/consumidores desarrollan acciones que los favorezcan, y alcanzan de esa manera retornos encima del promedio.

#### 3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

La producción de aceituna en el Perú se encuentra; principalmente, en el sur del país, en las regiones de Arequipa, Moquegua y Tacna. Con ello, se puede identificar una concentración de proveedores en el sur del país, haciendo que la empresa compita por la materia prima con empresas exportadoras, lo que origina que el poder de negociación de los proveedores sea de medio a alto, debido a que está relacionado con su capacidad de producción y la cantidad de hectáreas que posee, es decir a mayor volumen de producción más alto es su poder de negociación.

Los precios promedios anuales en chacra presentan variaciones influenciados por las condiciones del mercado, donde para los años 2008 a 2016 el precio ha fluctuado desde S/1.05 en el año 2008 hasta llegar a un precio mayor de S/.3.51 en el año 2015 como se aprecia en la Figura 8.



*Figura 8.* Precio promedio (S/.) en Chacra de Aceituna (2008 – 2016)  
Adaptado de “Serie de Estadísticas de Producción Agrícola. (MINAGRI) 2017.  
Recuperado de: [http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta\\_cult](http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult)

### **3.3.2 Poder de negociación de los compradores**

El consumo masivo del producto en países como Brasil, hacen que la producción interna sea insuficiente y requieren completar su abastecimiento mediante la importación del producto de países como Perú, lo cual constituye un factor de éxito para la industria.

El tamaño de las empresas y las barreras comerciales de países como Brasil hacen que el poder de negociación de los compradores sea alto.

### **3.3.3 Amenaza de los sustitutos**

No hay amenaza de productos sustitutos con las características particulares de la aceituna. La aceituna de mesa constituye un alimento de alto valor nutritivo y muy equilibrado, posee todos los aminoácidos esenciales en una proporción ideal, aunque su contenido en proteína es bajo, su nivel de fibra hace que sea muy digestiva. Destacan sus contenidos en minerales, especialmente el Calcio y el Hierro, también se encuentra presente la Provitamina A, Vitamina C y Tiamina (MINCETUR, 2015c).

Al respecto, podríamos considerar otros tipos de sustitutos para la aceituna tales como los embutidos, la mantequilla, la mermelada entre otros productos; que si bien es cierto no tienen las mismas propiedades que la aceituna si son consumidos como sustitutos de la aceituna. En la Tabla 10 se muestra el consumo de aceituna a nivel nacional el cual ha ido en aumento desde el año 1998 y en la Tabla 11 se muestra la venta de embutidos y carnes preparadas desde el año 2005 al 2012 los cuales podrían ser considerados como sustitutos de la aceituna.

### **3.3.4 Amenaza de los entrantes**

Debido a que existen competidores posicionados en un mercado grande y creciente, hay incentivos para la aparición de nuevos competidores por lo que la posibilidad de ingreso de nuevos participantes es latente en grado moderado.

En cuanto a las barreras de entrada para esta industria, la principal es de índole natural, pues radica en las condiciones del clima necesario para facilitar su cultivo, además de sequías y de la disminución de temperaturas en las zonas productoras, junto a la alternancia de la producción, ya que un año fecundo suele ser acompañado de dos años de baja producción. Otra barrera de entrada identificada se refiere a los requisitos sanitarios impuestos (dependen del país destino) a lo cual puede sumarse la imposición de aranceles (dependen del país destino), ayudas internas como subsidios a la exportación, las ventajas de otros países en cuanto a cercanía a los mercados de destino, diferencias relativas en cuanto a costo de combustibles, mano de obra, entre otros.

### **3.3.5 Rivalidad de los competidores**

España es el principal país oleícola, liderando la producción de aceite de aceituna y aceituna de mesa, participando del 35,6% del total producido en el 2003, seguido por Italia (18,2%) y Grecia (13,9%). América del Sur representó apenas el 0,8% de la producción mundial (144,3 mil TM), destacando Argentina y Perú, los cuales concentraron el 64,4% y 20,8%, respectivamente. En la Tabla 12 se muestra la relación de empresas peruanas exportadoras de aceituna, como se puede apreciar el poder de los competidores actuales es alto.

La capacidad de rendimiento del cultivo por hectárea es un factor importante ya que varía en función al país, región y condiciones naturales como el suelo y el clima. Otro factor importante que define la competitividad es la capacidad instalada para la producción de aceituna. Para ello, se debe tener en cuenta el *know how*, la capacidad en recursos humanos y la tecnología aplicada en ambas industrias.

Tabla 10

*Consumo de Aceituna a nivel nacional (TN)*

Ámbito	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total Nacional	5,874	6,853	13,988	15,405	15,744	19,156	21,073	26,672	26,226	26,305

*Nota:* Adaptado de “Consumo Nacional De Productos Que Conforman La Canasta Mínima alimentaria, 1998 – 2007”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2015d. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadísticas/indice-temático/sector-statistics/>

Tabla 11

*Venta de embutidos y carnes preparadas, 2005 – 2012 (TN)*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 P/
<i>Hot Dog</i>	12,928	15,523	17,733	20,628	20,904	22,235	23,141	23,060
Jamonada	8,660	9,215	9,725	10,719	10,836	10,980	11,232	11,505
Jamón	3,653	3,928	4,337	4,689	4,750	5,382	6,018	6,382
Mortadela	1,502	1,535	1,697	1,991	1,854	1,937	2,094	2,112
Chorizo	2,142	2,920	3,504	3,932	3,806	4,516	5,152	5,316
Pastel de carne	106	105	106	144	120	115	116	109
Queso de chanco	50	55	59	68	63	84	89	67
Carne ahumada	1,317	1,539	1,649	1,716	1,555	1,644	1,725	1,747
Paté	381	415	440	446	444	407	415	501
Chicharrón de prensa	603	695	786	914	858	911	882	879

*Nota:* Tomado de *Estadísticas Sectoriales: Comercio* por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2015e. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadísticas/indice-temático/sector-statistics/>

Tabla 12

*Principales Empresas Exportadoras de Aceituna*

Empresa	% Variación 2017-2016	% Participación 2017
Agroindustrias NOBEX S.A.	-7	22
NOBEX Agroindustrial S.A.	-24	17
Fundo La Noria S.A.C.	7	11
Oliamérica S.A.C.	48	4
Tierra Orgánica S.A.C.	-37	3
Agroindustrias Sur Oliva	293	3
Exportaciones MIRSA E.I.R.L.	-23	2
Biondi y Cía. de Tacna S.A.C.	-18	2
Agroindustria y Comercializadora GUIVE E.I.R.L.	-67	2
Otras Empresas (67)	-	29

*Nota:* Tomado de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX).2015. Recuperado de:

[http://www.siicex.gov.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scripido=cc\\_fp\\_init&pproducto=5&pnomproducto=Aceituna](http://www.siicex.gov.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scripido=cc_fp_init&pproducto=5&pnomproducto=Aceituna)

### 3.4 La Empresa y sus Referentes

Dentro del contexto mundial, la producción olivícola se concentra principalmente en los países mediterráneos que abarcan alrededor del 90% mundial como se muestra en la Tabla 13. España es el principal país oleícola, liderando la producción de aceite de aceituna y aceituna de mesa, participando del 35,6% del total producido en el 2003, seguido por Italia (18,2%) y Grecia (13,9%).

América del Sur representó apenas el 0,8% de la producción mundial (144,3 mil TM), destacando Argentina y Perú, los cuales concentraron el 64,4% y 20,8%, respectivamente, como se puede apreciar en la Figura 9.

Tabla 13

#### *Ranking de Principales Productores Mundiales de Aceituna (miles TM)*

Productores	Año	Participación	Crecimiento	
	2003		%	Anual
España	6,160.1	35.6	44.0	5.4
Italia	3,149.8	18.2	-2.5	0.2
Grecia	2,400.0	13.9	-6.8	2.7
Turquía	1,800.0	10.4	0.0	9.6
Siria	999.0	5.8	0.0	16.4
Túnez	500.0	2.9	0.0	-1.9
Marruecos	470.0	2.7	0.0	-2.3
Egipto	318.3	1.8	0.0	17.8
Argelia	300.0	1.7	0.0	8.8
Portugal	280.0	1.6	16.7	-1.2
Resto	939.8	5.4	-7.2	4.8
Total	17,317.1	100.0	10.1	3.6

Nota: Tomado de “Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). 2015c. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Aceituna.pdf>

Tabla 14

*Principales Mercados de las Exportaciones de Aceituna 2014*

País	US\$ FOB	Peso bruto (Kg)	%
Brasil	30,223,788.90	31,648,614.27	62.87
Chile	8,227,641.71	20,591,376.88	17.11
Estados unidos de N.A	4,383,463.95	2,058,119.69	9.12
Venezuela	1,978,551.69	1,598,913.00	4.12
España	919,484.59	465,816.69	1.91
Zonas francas del Perú	277,588.66	732,689.00	0.58
Francia	252,377.50	172,803.22	0.52
Australia	249,234.35	137,196.25	0.52
Ecuador	245,052.25	149,440.00	0.51
Colombia	228,163.40	190,796.24	0.47
Canadá	226,883.36	127,109.19	0.47
Reino unido	189,515.00	97,050.00	0.39
Kuwait	183,082.80	118,972.00	0.38
Grecia	103,380.00	49,320.00	0.22
Italia	98,741.19	124,620.93	0.21
Alemania	56,173.20	39,941.00	0.12
Japón	53,272.20	22,155.00	0.11
República checa	52,178.32	3,707.00	0.11
México	45,229.60	45,170.00	0.09
Israel	39,591.00	21,000.00	0.08
Costa rica	27,787.41	10,503.47	0.06
Panamá	6,308.85	2,003.54	0.01
El salvador	4,019.76	1,729.33	0.01
Guatemala	1,678.68	530.97	0.00
Aruba	1,065.95	395.27	0.00
Suiza	478.69	148.70	0.00
Hong Kong	361.29	63.33	0.00
Suecia	277.91	47.61	0.00
Total	48,075,372.21	58,410,232.60	100

Nota: Tomado de "Principales Mercados de las Exportaciones de Aceituna" por ADEX Datatrade. 2015.  
Recuperado de: <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>

Brasil es uno de los principales consumidores en el ranking mundial de consumo; por lo tanto, para el Perú es un destino ideal para exportar por la cercanía logística. Las exportaciones de aceituna se encuentran altamente concentradas en el país de Brasil que abarcó el 62.87% del total exportado durante el 2014, como se puede apreciar en la Tabla 14. Sin embargo, esta situación viene revirtiéndose por la mayor penetración a otros mercados, tales como Chile y los Estados Unidos de Norteamérica, en donde las ventas se han incrementado a un ritmo promedio anual de 16% y 3% respectivamente (2010-2014) como se puede visualizar en la Tabla 15.

Tabla 15

*Incremento de exportaciones de Chile y Estados Unidos de Norteamérica (2010-2014)*

	2010	2011	2012	2013	2014	Incremento promedio anual %
Chile	4,528,846.78	5,093,902.79	5,752,052.87	6,186,269.11	8,227,641.71	16.49
Estados Unidos de Norteamérica	3,831,960.19	4,105,266.19	4,079,880.53	4,283,680.64	4,383,463.95	3.46

Nota: Tomado de “Incremento de exportaciones de Chile y Estados Unidos 2010-2014 por ADEX DataTrade. 2015. Recuperado de: <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>

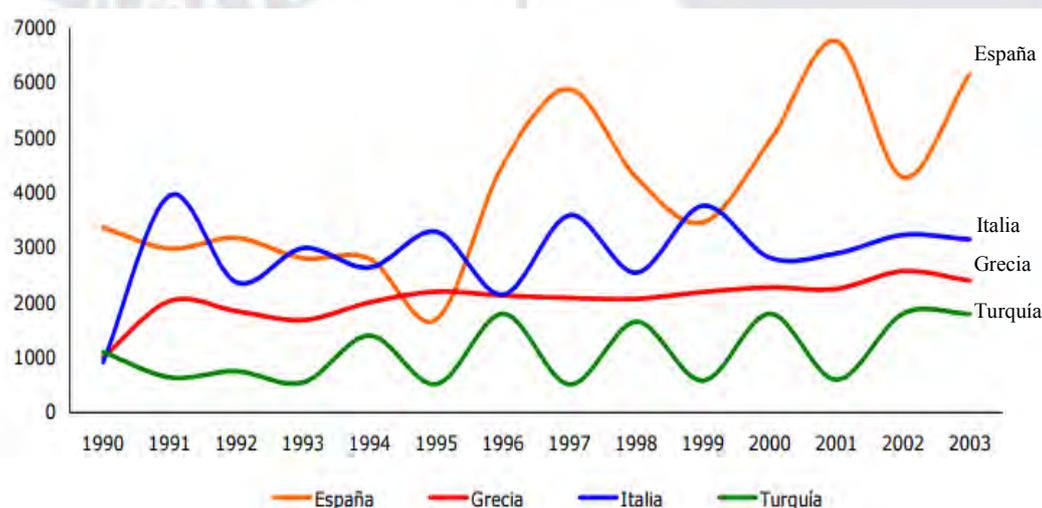


Figura 9. Evolución de la Producción de Aceituna de los Principales Productores Mundiales de Aceituna.

Nota: Tomado de “Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (MINCETUR). 2015c. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Aceituna.pdf>

Para la empresa el referente local sería Agroindustrias NOBEX S.A, la cual es la principal exportadora con un 22% de la participación de mercado en el año 2017

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

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de ésta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial (D'Alessio, 2008, p. 145).

Para la realización de la matriz perfil competitivo se han definido 12 factores clave de éxito que, según D'Alessio (2008), son las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Para la realización de la Matriz del Perfil Competitivo, se han seleccionado dos de los principales competidores como se muestra en la Tabla 16. El valor de 2.23 coloca a la empresa en el tercer lugar. Los factores valorados con 2, deben ser analizados para desarrollar estrategias creativas y para mejorar la posición competitiva de la empresa. La matriz perfil referencial de la empresa tiene 12 factores clave de éxito. El valor de 2.23 coloca a la empresa a una distancia considerable de la empresa referente como se muestra en la Tabla 17.

En la Tabla 16 se muestra los resultados de la evaluación de competidores considerando 12 factores clave de éxito, en donde se obtuvo una mayor ponderación de la empresa NOBEX Agroindustrial S.A., lo que demuestra una fortaleza importante frente a los demás competidores analizados. Como se mencionó anteriormente, el valor

de 2.23 coloca a Exportaciones MIRSA E.I.R.L. en el último lugar al competir con dos empresas que se encuentran posicionadas en el mercado peruano en relación a las exportaciones a diferentes países, principalmente a Brasil.

A través del análisis realizado en la Matriz de Perfil Competitivo podemos concluir que debemos potenciar aún más las fortalezas y eliminar las debilidades existentes actualmente. Como se muestra en la Tabla 17, la Matriz Perfil Referencial, al igual que la Matriz de Perfil Competitivo, tiene 12 factores clave de éxito. El valor de 2.23 coloca a Exportaciones MIRSA E.I.R.L. muy por debajo de la empresa que tomamos como referencia Agroindustrial NOBEX S.A., lo cual nos permitirá, a través de las evaluaciones y conclusiones obtenidas, mejorar en muchos factores críticos que permitirán alcanzar el nivel de nuestro competidor referencial.

### **3.6 Conclusiones**

De acuerdo al análisis realizado a través de la matriz EFE, podemos concluir que Exportaciones MIRSA E.I.R.L. presenta oportunidades de incrementar sus ventas de aceituna a nivel nacional e internacional debido a factores que han venido tomando gran importancia en estas épocas como: el aumento del consumo de productos orgánicos y saludables, el crecimiento económico del país y del sector exportación. Asimismo, el análisis de la matriz de evaluación de factores externos nos permite tomar acciones y establecer estrategias para neutralizar las amenazas del entorno como: cambio climático y fenómeno del niño, situación de la economía mundial y desarrollo tecnológico.

Tabla 16

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores Clave de Éxito	Exportaciones MIRSA E.I.R.L.			NOBEX Agroindustrial S.A.		Fundo La NORIA	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33
2. Competitividad de precios	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3. Canales de ventas	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
4. Ubicación de planta	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5. Capacidad instalada	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6. Disponibilidad de tierras	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
7. Capacidad tecnológica	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
8. Sistemas de Información	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
9. Productividad	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
10. Marca Propia	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
11. Certificaciones de calidad	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
12. Portafolio de Productos	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.23</b>		<b>3.00</b>		<b>2.83</b>

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

Tabla 17

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Exportaciones MIRSA E.I.R.L.		AgroIndustrias NOBEX S.A.	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado	0.11	2	0.22	4	0.44
2. Competitividad de precios	0.08	3	0.24	4	0.32
3. Canales de ventas	0.08	1	0.08	4	0.32
4. Ubicación de planta	0.07	4	0.28	3	0.21
5. Capacidad instalada	0.07	3	0.21	3	0.21
6. Disponibilidad de tierras	0.06	2	0.12	3	0.18
7. Capacidad tecnológica	0.07	2	0.14	4	0.28
8. Sistemas de Información	0.08	2	0.16	4	0.32
9. Productividad	0.11	3	0.33	4	0.44
10. Marca Propia	0.09	2	0.18	4	0.36
11. Certificaciones de Calidad	0.09	2	0.18	4	0.36
12. Portafolio de Productos	0.09	1	0.09	4	0.36
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.23</b>		<b>3.80</b>

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

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2008), el análisis interno debe tener como objetivo encontrar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización. Por lo mencionado anteriormente y con el objeto de tener una ventaja diferencial respecto a los competidores, lo determinante en esta evaluación o análisis interno es poder identificar las competencias distintivas que permitan diseñar una estrategia diferenciadora para la organización. Son dos las herramientas que se emplean en la evaluación interna: (a) el análisis AMOFHIT y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT, en el cual se evalúan los factores internos de la organización, como son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística-Infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Al final del capítulo, se obtendrá la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa y también ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas (D'Alessio, 2008).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2008) la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando la crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización.

Exportaciones MIRSA E.I.R.L. identificada con número de Registro Único de Contribuyente (RUC) N° 20519791413, se encuentra domiciliada en el distrito de San Isidro – Lima.

La empresa viene siendo dirigida por Miguel Aquiles Cotrina Orna – Titular Gerente y Germán Arturo Cotrina Trujillo – Subgerente.

Exportaciones MIRSA E.I.R.L. es una empresa individual de responsabilidad limitada y su estructura organizacional se presenta en la Figura 10.

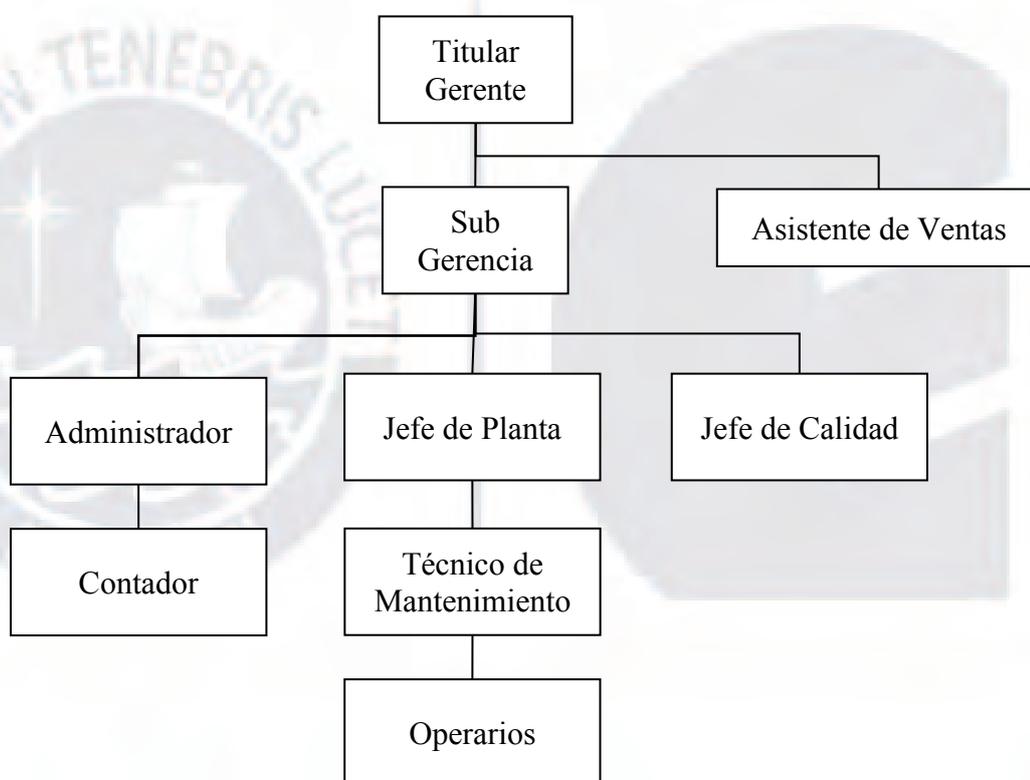


Figura 10. Organigrama de la empresa

Al respecto, el Decreto Legislativo N° 21621 establece que la E.I.R.L debe cumplir las características siguientes:

- (a) Ser una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal,
- (b) La responsabilidad de la empresa está limitada al patrimonio aportado como capital,
- (c) Se constituye para la formalización y el desarrollo exclusivo de actividades

económicas de pequeñas empresas. (d) Para ser una Pequeña Empresa el número de trabajadores no debe exceder a los 50 trabajadores y las ventas anuales no pueden ser menores a 150 UIT ni mayores a 850 UIT, y (e) Puede adoptar un nombre que le permita individualizarla, seguida de las siglas E.I.R.L.

Los órganos de la empresa son: (a) El Titular, que como dueño se constituye en la máxima autoridad de la Empresa y como tal tiene a su cargo la decisión sobre los bienes y las actividades propias de la Empresa, (b) La Gerencia, que es el órgano encargado de la administración y representación de la Empresa y (c) Cabe la posibilidad de que el titular asuma el cargo de Gente de la Empresa. En este caso el dueño adquiere los deberes y responsabilidades de ambos cargos y adquiere la denominación de Titular Gerente.

El patrimonio de la empresa lo constituyen: (a) Los bienes no dinerarios como ejemplo muebles, equipos, enseres y maquinarias; (b) Los bienes dinerarios, que es el efectivo, (c) Los bienes mixtos, que son aquellos que pueden ser valorados económicamente y transferidos al patrimonio de la empresa, (d) Puede tener trabajadores a su mando.

La constitución de la empresa es por escritura pública por lo que adquiere personalidad jurídica desde su inscripción en los Registro Públicos y el domicilio de la Empresa es el lugar señalado en el Estatuto.

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

El marketing entendido como “la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función importante bajo las actuales condiciones de competencia y globalización” (D’Alessio, 2008, p.172). Es la actividad encargada de la toma de decisiones relacionadas con el producto, precio, plaza y promoción, así como

del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

En la Tabla 18 se observa las exportaciones totales de aceituna entre los años 2012 y el 2016 efectuadas por el Perú, las cuales presentan un incremento en el año 2014 y los años siguientes con tendencia decreciente.

Tabla 18

*Exportaciones Totales de aceituna por año (Perú)*

Año	US\$ FOB	KG TOTALES
2012	33,897,193.22	44,869,562.84
2013	29,155,167.26	35,442,915.27
2014	47,632,056.12	58,555,928.81
2015	33,966,565.37	41,056,933.56
2016	32,438,091.94	38,864,826.41

*Nota:* Adaptado de “Exportaciones Totales de Aceituna” por. ADEX Datatrade .2015. Recuperado de: <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>

El proceso de ventas de los productos se realiza a través del Gerente General quien es el encargado de contactar, mantener y atender a los clientes del portafolio y también el encargado de buscar los clientes nuevos.

En la Tabla 19 y la Figura 11 podemos observar el nivel de exportaciones realizado por Exportaciones MIRSA E.I.R.L. tanto en US\$ FOB como en Kilogramos desde el año 2012 hasta el 2016. De la información podemos apreciar como a partir del año 2011 las ventas se incrementan de manera sostenida hasta el 2015 luego del cual existe un descenso de las mismas como se muestra en la Figura 12.

La Empresa participa en ferias internacionales e.g: “ExpoAlimentaria”, considerada como una de las ferias de negocios internacionales más grande del sector alimentos de Latinoamérica y punto de encuentro de empresas exportadoras y

compradores de los cinco continentes, donde se pueden conseguir clientes locales y extranjeros. Otra manera de conseguir clientes es viajando a ferias del sector en países como Brasil con el objetivo de ampliar la cartera de clientes en dicho mercado.

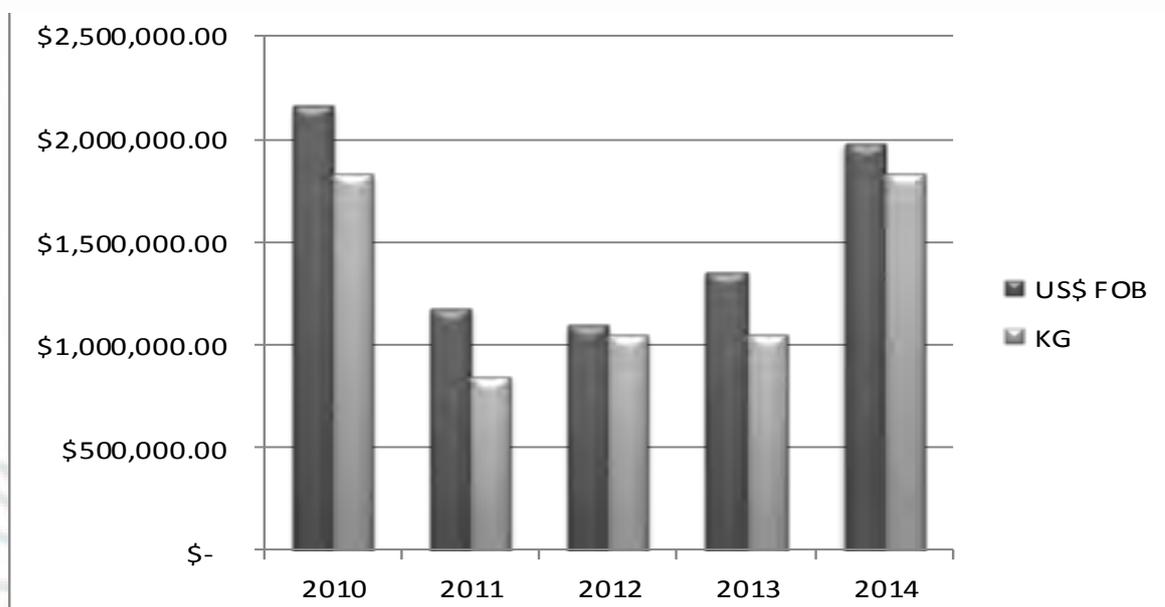


Figura 11. Exportaciones Totales de aceituna por año  
Adaptado de “Exportaciones Totales de Aceituna” por ADEX Datatrade. 2015.  
Recuperado de: <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>

Tabla 19

*Exportaciones de MIRSA E.I.R.L. 2010 al 2016*

Año	US\$ FOB	KG
2010	2,157,007.48	1,828,703.11
2011	1,175,668.60	847,724.00
2012	1,093,692.90	1,046,032.00
2013	1,354,473.06	1,051,685.00
2014	1,979,284.75	1,832,951.00
2015	770,371.40	653,262.00
2016	654,203.96	411,846.00

Nota: Tomado de “Exportaciones de MIRSA E.I.R.L.” por ADEX Datatrade.2015. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>

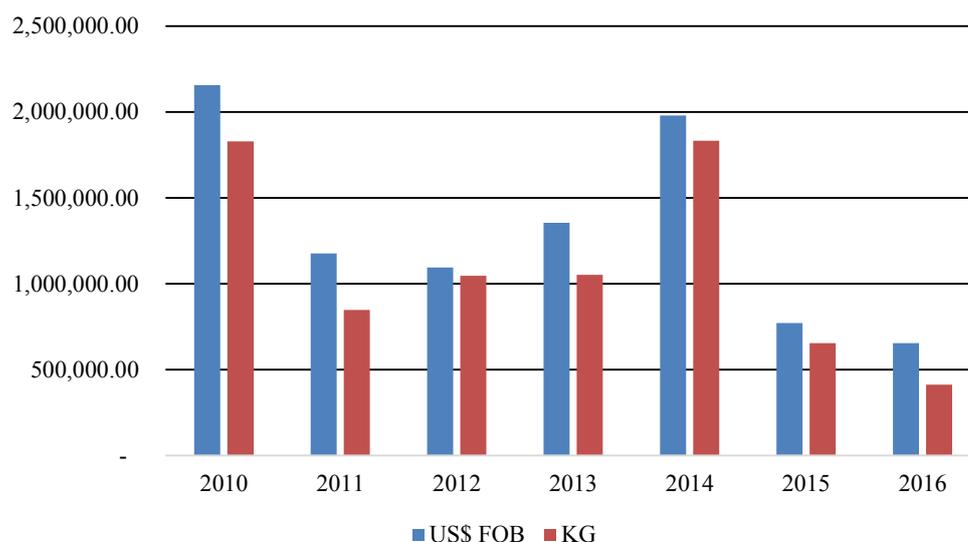


Figura 12. Exportaciones de MIRSA E.I.R.L. 2010 al 2014  
Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadísticas.aspx>

Una vez cerrada la venta y definido el precio, se procede con la parte operativa y la búsqueda de la materia prima, insumos y demás para el cumplimiento del pedido. Esta es la manera más segura para el cierre de una venta. La otra manera es ir acopiando y almacenando a la espera de efectuar las ventas posteriormente. Mediante esta modalidad se corren más riesgos.

En Exportaciones MIRSA E.I.R.L. las ventas de las aceitunas representan el 90% de la facturación anual de la empresa. El otro 10 % está relacionado con otros frutos como la fresa y el mango.

Asimismo, se cuenta con el *Drawback* que es un régimen aduanero de perfeccionamiento activo que consiste en la devolución de aranceles de importación de los insumos utilizados. Se ha reglamentado el régimen simplificado que significa un reembolso del 5% sobre el valor FOB (neto) exportado (Calderón, 2015).

Para la empresa y según los Estados de Resultados al 31 de diciembre del 2016 los ingresos por *Drawback* representaron un 4% aproximado sobre las ventas netas.

## **Producto**

Según el Consejo Oleícola Internacional (COI), se denomina aceituna de mesa al fruto de variedades determinadas de aceituna cultivado, sano, cogido en el estado de madurez adecuado y de calidad tal que, sometido a las preparaciones adecuadas, provea un producto de consumo y de buena conservación como mercancía comercial (MINCETUR, 2015c).

En el Perú, el olivo presenta una marcada estacionalidad: entre abril a julio se obtiene el 97% de la producción. La temporada de cosecha de la aceituna verde se inicia a fines de febrero hasta abril y la cosecha de la aceituna negra entre mayo y julio. (MINCETUR, 2015c).

El COI clasifica a las aceitunas de mesa en los siguientes tipos: verdes, color cambiante, tipo negras y ennegrecidas (MINCETUR, 2015c) cada una con las características siguientes:

- Verdes: son las aceitunas de frutos recogidos durante el ciclo de maduración, antes del envero y cuando han alcanzado un tamaño normal. Estas aceitunas serán firmes, sanas y resistentes a una suave presión entre los dedos y no tendrán otras manchas distintas de las de su pigmentación natural. La coloración del fruto podrá variar del verde al amarillo paja,
- De color cambiante: obtenidas de frutos con color rosado, rosa vinoso o castaño, recogidos antes de su completa madurez, sometidos o no a tratamientos alcalinos y listas para su consumo,
- Negras: obtenidas de frutos recogidos en plena madurez o poco antes de ella, pudiendo presentar, según la zona de producción y época del acopio, un color negro rojizo, negro violáceo, violeta oscuro, negro verdoso o castaño oscuro,

- Ennegrecidas por oxidación: son las obtenidas de frutos que no estando totalmente maduros han sido oscurecidos mediante oxidación y han perdido el amargor mediante tratamiento con lejía alcalina, debiendo ser envasadas en salmuera y preservadas mediante esterilización con calor.

Asimismo, existen variedades de aceitunas tales como: (a) sevillana, (b) ascolana ternera, (c) gordal, (d) manzanilla, (e) liguria y (f) pendolino (MINCETUR, 2015c).

Con relación a la presentación comercial y formas de presentación (MINCETUR, 2015c) se pueden encontrar los tipos siguientes:

De acuerdo a la madurez y a los tratamientos: (a) Aceitunas verdes en salmuera (aderezadas o sin aderezar), (b) Aceitunas de color cambiante o pintonas en salmuera (aderezadas o sin aderezar), (c) Aceitunas negras en salmuera (aderezadas, sin aderezar o arrugadas naturalmente), (d) Aceitunas negras en sal seca (aderezadas, sin aderezar o arrugadas naturalmente) y (e) Otros tipos comerciales (aceitunas partidas, seccionadas aderezadas, seccionadas sin aderezar, aderezadas ennegrecidas por oxidación y especiales).

De acuerdo a la presentación: (a) Enteras: aceitunas que conservan su forma original y a las que no se ha sacado el hueso, (b) Deshuesadas: aceitunas que conservan prácticamente su forma original y a las cuales se ha sacado el hueso y quitado el pedúnculo, (c) Rellenas: aceitunas deshuesadas, rellenas con productos como pimientos, cebollas, almendras, apios, anchoas, entre otras, (d) Mitades: aceitunas deshuesadas, rellenas o no, cortadas en dos partes aproximadamente iguales, siguiendo el eje principal del fruto o perpendicularmente a él, (e) En cuartos: aceitunas deshuesadas, cortadas en cuatro partes aproximadamente iguales, siguiendo el eje mayor del fruto y perpendicularmente a éste, (f) Lonjas o rodajas: aceitunas

deshuesadas, rellenas o no cortadas en segmentos paralelos de espesor relativamente uniforme, (g) Picadas: aceitunas deshuesadas que se han cortado en piezas pequeñas o trozos de formas y tamaños indeterminados, (h) Rotas: aceitunas que se han roto durante el deshuesado o el relleno.

Asimismo, deben considerarse factores de calidad, las aceitunas de mesa deberán tener el color, sabor, aroma y textura característicos del producto final. Las aceitunas y la salmuera deberán estar exentas de cualquier deterioro microbiológico además de un sabor y olor extraño causado por una fermentación anómala (Codex Alimentarius, 2013, p.5). Se han establecido categorías comerciales tales como (1) “Extra”, “Fantasía” o “A” comprendidas por aceitunas de calidad superior que posean en grado máximo las características propias de su variedad y su preparación comercial, (2) Primera o “I”, Selecta o “B” comprendidas por aceitunas de buena calidad, con un grado de madurez adecuado y que presenten las características propias de su variedad y preparación comercial y (3) Segunda o “II”, “Estándar” o “C” comprendidas por las aceitunas de mesa que, no pudiendo clasificarse en las dos categorías anteriores.

De acuerdo con la Organización Interprofesional de la Aceituna de Mesa (Interaceituna, 2015) como se muestra en la Tabla 20, las aceitunas están compuestas en su mayoría por agua y su aporte calórico está en torno a 150 calorías por 100 gramos. El contenido de fibra de la aceituna de mesa se sitúa en los 2,6 gramos por cada 100 gramos de porción comestible y de 1,73 gramos por cada 100 kcal, por lo que según la reglamentación sobre el etiquetado N°1924/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo del 20 de diciembre de 2006, puede considerarse Fuente de Fibra.

Las aceitunas de mesa contribuyen a cubrir las CDR (Cantidad Diaria Recomendada) de fibra, que son 30 gramos. En cuanto a la grasa, su proporción suele ser del 20%. El ácido graso más abundante es el ácido oleico: 82%, seguido del

palmitico: 13%, linoleico (Omega-6): 5%, esteárico: 3%, linolénico (Omega-3): 1%, y palmitoleico: 1%. Se pueden observar oscilaciones en estos datos dependiendo de la madurez de la aceituna. Además, aporta hidratos de carbono y proteínas en pequeñas cantidades, en concreto 1 gramo y 0,8 gramos por cada 100 gramos, respectivamente. Una cantidad de 25 gramos de aceitunas (7 aceitunas) aporta 0,28 gramos de sodio aproximadamente. En menor proporción contienen otros minerales como el calcio, potasio, magnesio, hierro, fósforo y yodo. En cuanto a las vitaminas, la aceituna de mesa aporta pequeñas cantidades de vitaminas del grupo B y liposolubles como la provitamina A y E, siendo estas dos últimas de acción antioxidante.

La recomendación diaria de consumo para un adulto sano es de unos 25 gramos de aceitunas al día, es decir, 7 aceitunas aproximadamente. Esta cantidad podría disminuirse en caso de sobrepeso o hipertensión, o aumentarse en el caso de que los requerimientos energéticos y minerales sean más elevados como en el caso de los deportistas. Durante el año 2014 podemos observar cómo se desarrolló la distribución de las exportaciones por tipo de aceituna. En la Tabla 21 se muestra que la aceituna negra, por su mayor valor en el mercado, representa el 52% de la facturación anual a pesar que el volumen en peso representa el 36%.

### **Precio**

El precio de la aceituna es establecido por el mercado, en el caso de la aceituna está influenciada por el calibre y por el color de la misma. Podemos mencionar, según lo comentado por el Gerente General de la empresa, que los precios de la aceituna verde son influenciados principalmente por los que establece Argentina (uno de los mayores productores de aceituna verde). Diferente es el caso de la Aceituna negra en donde el Perú establece las bases del precio, ya que en nuestro país se produce la mayor cantidad de aceituna negra madurada en el árbol.

Tabla 20

*Composición nutricional*

Cantidad por 100g	Aceituna Verde	Aceituna Negra
Energía (kcal)	154	143
Proteínas (g)	1.1	0.6
Hidratos de carbono (g)	0	0.075
Grasa Total (g)	16.3	15.4
Grasa Saturada (g)	3.23	2.7
Grasa Mono insaturada (g)	11	11
Grasa Polinsaturada (g)	1.4	0.85
Colesterol (mg)	0.2	0.25
Fibra (g)	2.6	2.6
Sodio (g)	1.5	0.77
Vitamina A (Retinol)	6 (%CDR)	4 (%CDR)
Vitamina E (Tocoferol)	33 (%CDR)	31.75 (%CDR)
Vitamina C (Ácido Ascórbico)	0.7 (%CDR)	0 (%CDR)
Calcio	6 (%CDR)	6.5 (%CDR)
Fósforo	1 (%CDR)	1 (%CDR)
Hierro	4 (%CDR)	45.5 (%CDR)
Magnesio	4.3 (%CDR)	2.5 (%CDR)
Zinc	1.6 (%CDR)	2 (%CDR)

*Nota:* Tomado de “Composición Nutricional” por el Instituto de la Grasa de Sevilla. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. 2015. Recuperado de:

[http://interaceituna.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63&Itemid=119](http://interaceituna.com/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=119)

Tabla 21

*Distribución de las exportaciones por tipo de aceituna en el año 2016*

Tipo Aceituna	US\$ FOB	%	KG	%
Aceituna				
Negra	12,664,168.97	39%	9,417,626.69	24%
Aceituna				
Verde	19,077,352.29	59%	29,031,748.68	75%
S/D	696,570.68	2%	415,451.04	1%
Total general	32,438,091.94	100%	38,864,826.41	100%

*Nota:* Tomado de “Exportaciones Totales de Aceituna” por ADEX Datatrade.2015. Recuperado de: <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadísticas.aspx>

En la Tabla 22 podemos observar que el precio promedio FOB durante el año 2014 de la Aceituna negra es de US\$ 1.66 / Kg y el de la aceituna verde es de US\$ 0.76 / kg. Se aprecia como Brasil, que es el principal importador de aceituna, tiene un precio de US\$ 1.61 / kg para la aceituna negra y de US\$ 0.76 / kg para la aceituna verde. Australia valoriza mejor a la aceituna negra pagando US\$ 1.80 / kg. A diferencia de Kuwait que paga US\$ 1.26 / kg de aceituna negra.

Tabla 22

*Exportaciones por destino, tipo y precio por kg realizadas por Exportaciones MIRSA E.I.R.L.*

Destino	Tipo	US\$ FOB	%	KG BRUTO	%	US\$ / Kg
Australia	Aceituna Negra	263,024.60	100%	145,860.00	100%	1.80
	Aceituna Verde	-	-	-	-	-
Brasil		263,024.60	100%	145,860.00	100%	
	Aceituna Negra	339,332.40	93%	211,302.00	86%	1.61
	Aceituna Verde	26,219.20	7%	34,398.00	14%	0.76
Kuwait		365,551.60	100%	245,700.00	100%	
	Aceituna Negra	25,627.76	100%	20,286.00	100%	1.26
	Aceituna Verde	-	-	-	-	-
		25,627.76	100%	20,286.00	100%	
TOTAL		627,984.76	96%	377,448.00	92%	1.66
	Aceituna Negra	26,219.20	4%	34,398.00	8%	0.76
		654,203.96	100%	411,846.00	100%	

*Nota:* Tomado de "Exportaciones 2014 por destino" por ADEX Datatrade. 2015. Recuperado de: <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadísticas.aspx>

### Plaza

El principal destino de exportación de las aceitunas es la República Federativa del Brasil durante el año 2014. En la Tabla 23 se muestra que el total de las exportaciones de aceituna tienen como destino a la República Federativa del Brasil, país que representa el 62.87% del total exportado. No cabe duda que la República Federativa del Brasil es uno de principales mercados consumidores de aceitunas del mundo. La cocina brasileña utiliza dicho producto en casi todos los platos, debido a la

fuerte influencia culinaria de los países mediterráneos, principalmente portuguesa, española e italiana.

En la Tabla 24 se observa cómo se distribuyó las exportaciones realizadas por la empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. durante el año 2014 siendo Brasil el principal destino de exportación, representando en 87% de la facturación total y el 92% del peso exportado. El segundo país de destino fue Australia representado el 11% de la facturación total y el 7% del peso exportado. Las exportaciones se efectúan en contenedores de 40 pies cúbicos vía marítima y las salidas se dan principalmente por la Aduana de Tacna representando el 70.36% en US \$ FOB, seguido por el Terminal Marítimo del Callao que representa el 29.35% en US \$ FOB como se detalla en la Tabla 25. En el caso de Exportaciones MIRSA E.I.R.L las aceitunas las exporta principalmente al Brasil y a Australia a través de la Aduana de Tacna y del Terminal Marítimo del Callao.

En Brasil, el consumo de aceitunas de mesa demuestra una preferencia marcada (aproximadamente un 90 %) por la aceituna verde estilo sevillana, variedad sevillana o arauco y manzanilla. Sin embargo, se observa un interesante segmento de mercado que gusta de la aceituna negra estilo azapa y de una aceituna negra natural de calibres pequeños que es muy demandada por los residentes portugueses y restaurantes de comida rápida. Los principales proveedores de aceituna de mesa en Brasil son: Argentina, que exporta la aceituna variedad arauco; Perú, que exporta aceituna estilo azapa y España variedades manzanilla y gordal (Oficina Para Asuntos Económicos de Chile en Brasil, 2001).

### **Promoción**

La comercialización se efectúa a través de un intermediario y por contactos directos con clientes internacionales a fin de reducir la probabilidad de engaño o estafa

y, asimismo, conocer el mercado internacional para establecer relaciones mejores con los clientes. Para lo cual, la participación en Ferias especializadas del sector agroexportador realizadas en el país es otra manera utilizada para establecer contacto con clientes nuevos como por ejemplo la participación en la Feria Expo Alimentaria.

Adicionalmente, la Asociación de Exportadores del Perú – ADEX permite conseguir clientes interesados en los productos producidos. El producto exportado por Exportaciones MIRSA E.I.R.L. hacia el mercado de Brasil se embarca en barriles de 50, 55 y 60 kg. a granel y en baldes de 15 kg. gracias a ello, no requiere de una marca que identifique en el mercado del consumidor final, ya que según las leyes de Brasil, la comercialización debe efectuarse a través de una empresa local brasileña. Además que las buenas relaciones que se crean con los clientes (importadores brasileños en este caso), la calidad del producto enviado, así como el precio justo asegura una fidelidad hacia la Empresa para próximas compras.

Tabla 23

*Destinos de las Exportaciones de Aceituna 2016*

País	US\$ FOB	Peso bruto (kg)	%
Brasil	16,968,006.38	16,487,343.76	52.31%
Chile	8,333,631.19	18,269,795.85	25.69%
Estados unidos de N.A.	4,220,625.59	1,978,354.90	13.01%
Venezuela	503,844.60	244,218.47	1.55%
Australia	379,098.90	217,309.15	1.17%
Francia	353,784.98	240,670.96	1.09%
Mexico	284,786.94	271,170.00	0.88%
Italia	217,246.00	245,400.00	0.67%
Canada	199,811.40	128,090.91	0.62%
Colombia	150,478.00	114,480.00	0.46%
Kuwait	142,412.76	101,638.00	0.44%
Uruguay	127,785.70	149,690.00	0.39%
Ecuador	126,497.08	98,170.00	0.39%
Reino unido	123,704.00	64,610.00	0.38%
Republica checa	87,713.20	7,630.00	0.27%
Lituania	65,145.60	100,070.00	0.20%
Zonas francas del peru	63,541.34	93,583.00	0.20%
España	29,938.00	15,425.05	0.09%
Costa rica	29,886.08	12,344.88	0.09%
Israel	21,409.00	22,020.00	0.07%
Guatemala	3,733.20	1,207.13	0.01%
Panama	3,570.20	1,083.68	0.01%
El salvador	618.36	309.48	0.00%
Suiza	453.92	133.87	0.00%
Aruba	326.92	68.74	0.00%
Singapur	42.60	8.58	0.00%
<b>Total general</b>	<b>32,438,091.94</b>	<b>38,864,826.41</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Tomado de “Destinos de Exportación de Aceituna” por ADEX Datatrade. 2015. Recuperado de: <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>.

Tabla 24  
Principales Destinos de Exportaciones de MIRSA E.I.R.L. año 2016

Destino	US\$ FOB	%	KG	
			BRUTO	%
Australia	263,024.60	40.21%	145,860.00	35.42%
Brasil	365,551.60	55.88%	245,700.00	59.66%
Kuwait	25,627.76	3.92%	20,286.00	4.93%
<b>TOTAL</b>	<b>654,203.96</b>	<b>100.00%</b>	<b>411,846.00</b>	<b>100.00%</b>

Nota: Tomado de “Principales Destinos de Exportaciones” por ADEX Datatrade. 2015. Recuperado de: <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadísticas.aspx>

Tabla 25  
Exportaciones dependiendo de Puntos de Salida del País

Puntos de Salida	US\$ FOB	%	Peso Bruto	
			(Kg)	% en peso
Aerea del callao	1,548.71	0.00%	368.12	0.00%
Maritima del callao	11,205,306.67	34.54%	9,137,854.29	23.51%
Paita	2,250.00	0.01%	609.00	0.00%
Tacna	21,215,456.56	65.40%	29,717,335.00	76.46%
Tumbes	13,530.00	0.04%	8,660.00	0.02%
<b>Total general</b>	<b>32,438,091.94</b>	<b>100.00%</b>	<b>38,864,826.41</b>	<b>100.00%</b>

Nota: Tomado de “Exportaciones dependiendo de Puntos de Salida del País” por ADEX Datatrade. 2015. Recuperado de: <http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadísticas.aspx>

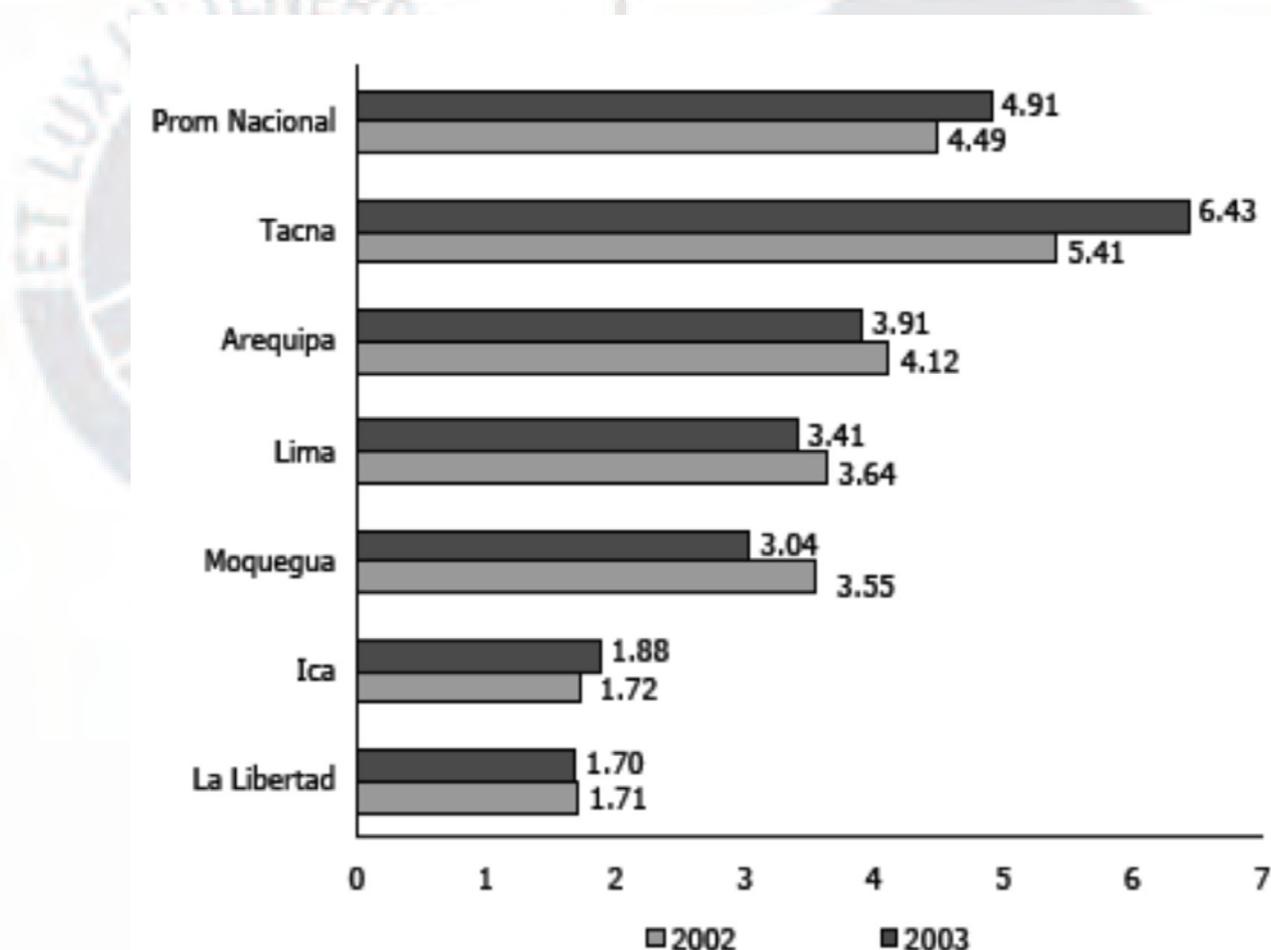
#### 4.1.3 Operaciones y logística (O)

Las aceitunas son acopiadas principalmente en la zona sur del país (Tacna – Sector La Yarada), se cuenta con espacios alquilados para la siembra de la aceituna y también se compra a productores de aceituna.

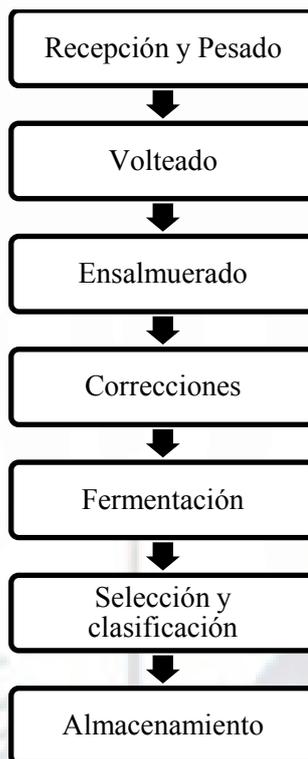
El rendimiento promedio obtenido por hectárea es de 5.5 a 6.0 TM/ha. Según Figura 14 Ranking de Rendimiento de Aceituna por Departamento, el rendimiento promedio en el departamento de Tacna es de 6.43 TM/ha. Según declaraciones del Titular Gerente de Exportaciones MIRSA el precio de la materia prima en campo oscila

entre S/1.20 a S/1.30 el Kg. de Aceituna verde y entre S/1.90 y S/2.10 la aceituna negra cruda al peso puesto en planta.

La empresa cuenta con una planta de procesamiento y almacenamiento de la aceituna con una capacidad de 500 TM, la cual se encuentra ubicada en La Yarada – Tacna. Se encuentra ubicada muy cerca de las zonas de cultivo, aminorando los gastos en transporte y preservando la calidad del producto final. En la Figura 14 se muestra el diagrama de proceso para las aceitunas negras y en la Figura 15 el diagrama de proceso para la aceituna verde, con sus respectivas descripción para cada tipo de aceituna.



*Figura 13.* Ranking de Rendimiento por hectárea de Aceituna por Departamentos  
*Nota:* Tomado de Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas. Por MINCETUR. (2015c). Recuperado de:  
<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Aceituna.pdf>



*Figura 14.* Flujograma del Proceso de Aceituna Negra

*Nota:* Tomado de Manual de Operaciones Planta de Proceso Tacna, por Exportaciones MIRSA, 2015.

### **Recepción y pesado**

Se registra exhaustivamente al ingreso a bodega, utilizando las fichas correspondientes. Con datos como, variedad, fecha, peso y ubicación de tanque, así como el origen, proveedores o campos de producción agrícola. Se inspecciona el buen estado tanto de las jabas plásticas con 25 kgs. de fruto, así como la demora del transporte a bodega, para evitar recalentamientos y aplastamientos de los frutos. Se registra el calibre, defectuosos y el grado de madurez, este procedimiento consistente en valorar el color de 100 aceitunas de una muestra de un kilogramo, se extrae muestras con un colador de algunas jabas durante el llenado de un tanque. Se utiliza otro procedimiento tan común como rápido que consiste en darle un corte transversal al fruto, luego sujetamos con los dedos índice y pulgar de las dos manos, hacemos un giro con una de las manos, el hueso debe desprenderse fácilmente de la pulpa. No menos

importante es registrar e inspeccionar la dosificación de cloro (80-85 ppm) de manera diaria, tanto en pozos de reserva como pozo elevado de agua, antes de iniciar el procesamiento.

Se controla y registra:

- El grado de maduración del fruto.
- El estado general.

La aceituna negra debe procesarse apenas sea recepcionada. En el caso que sea necesario guardar las jabas, hacerlo bajo sombra en rumas de cinco jabas de altura y con una distancia de separación de 15 cm entre ruma y ruma como mínimo. De preferencia colocar las jabas sobre parihuelas o jabas vacías para evitar contaminaciones por derrames de líquidos en el piso.

La recepción de aceituna negra se realiza principalmente en las tardes, ya que la cosecha de ésta aceituna se inicia desde tempranas horas de la mañana hasta la tarde, es por eso que la aceituna negra generalmente ingresa a partir de las cuatro de la tarde, realizándose luego un muestreo, extrayendo una muestra representativa del total del lote para determinar el índice de madurez por color, se debe utilizar la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de madurez} = (0 \times n_0 + 1 \times n_1 + 2 \times n_2 + 3 \times n_3 + 4 \times n_4 + 5 \times n_5 + 6 \times n_6 + 7 \times n_7) / 100.$$

Donde los valores de  $n_0$ ,  $n_1$ ,  $n_2$ ,  $n_3$ ,  $n_4$ ,  $n_5$ ,  $n_6$  y  $n_7$  son el número de aceituna que pertenece a cada una de las categorías que se muestran en la Tabla 26. Si está en el índice de madurez adecuado se procede a recibir el lote, esta recepción se hace con un formato en el cual se especifican datos como proveedor, fecha, kg. de ingreso. El cual también sirve para anotar los pesos que generalmente se hacen en una balanza electrónica de 500 kg. de capacidad. El índice de madurez adecuado para la recepción

de aceituna negra para Exportaciones MIRSA E.I.R.L. está en el rango del índice de madurez entre seis a siete.

Tabla 26

*Determinación del grado de madurez por valoración de color*

Categoría	Característica
0	Piel es de color verde fuerte u oscuro.
1	Piel es de color amarillo o verde amarillento.
2	piel es de color amarillento con motas rojizas
3	Piel es de color rojizo o violeta claro.
4	Piel es de color negro y la pulpa es todavía completamente verde.
5	Piel es de color negro y la pulpa es de color violeta hasta la mitad.
6	Piel es de color negro y la pulpa es de color violeta hasta casi el hueso.
7	Piel es de color negro y la pulpa es completamente oscura

*Nota:* Adaptado de Manual de Operaciones Planta de Proceso Tacna, por Exportaciones MIRSA E.I.R.L. (2015).

### **Volteado**

Se procede con la operación de volteado de las jabas con aceituna a los tanques de fermentación, esta operación se hace con ayuda de bins y de un montacargas. Al momento del llenado del tanque de fermentación se llena un formato el cual nos ayudara a manejar información sobre el tanque. Esta operación del volteado se tiene que realizar lo más rápido posible luego de la recepción para evitar que la aceituna sufra alguna alteración física.

Como operación preliminar al llenado de los tanques se tiene que realizar una “cama” de salmuera, que no es más que colocar cierto volumen de salmuera en el tanque de tal modo que sirva como una cama para que al momento de agregar la aceituna no sufra daños por golpes.

### **Ensalmuerao**

Cuando la aceituna llega del campo, se coloca dentro del tanque de fermentación, al cual se le agrega una solución de agua con sal llamada salmuera, desde la base del tanque para evitar que se dañe el fruto, aproximadamente entre la décima y

la octava parte de la capacidad de dicho tanque. Los fenómenos que suceden una vez añadida la salmuera a la aceituna son iguales a los que suceden en la aceituna verde, con la diferencia que como el fruto está maduro, al colocarlo en salmuera aún sigue respirando y al ingresar la salmuera desplaza a los gases que se encuentran presentes, produciendo inicialmente una gran cantidad de burbujas, por lo que se recomienda no llenar a su máxima capacidad los tanques de fermentación.

Se recomienda:

- (a) Después de llenar el tanque, cerrarlo. Registrar la fecha de llenado y la cantidad de jabas que ingresaron.
- (b) Si no se completa el tanque con aceituna, se cubrirá con salmuera y al día siguiente se procederá a completarlo.
- (c) Los tanques que contengan aceituna en proceso o ya procesada deberán mantenerse tapados y protegidos de acceso de pájaros y roedores.

La formulación para el procesamiento de aceituna variedad sevillana negra con índice de madurez seis a siete, se acondicionan para fermentación en tanque de 1.200 kg de capacidad, es con líquido de gobierno con concentración de sal mínima de 7 °Be y acidez libre mínima de 0,1 %.

### **Correcciones**

Se inspecciona la correcta preparación de soluciones blancas mediante el uso del hidrómetro. Para la fermentación se cuenta con una ficha con registros como: ubicación, concentración de sal, pH, acidez libre y otros relevantes. El grado de acidez de las soluciones se evalúa mediante el pH que dan datos en términos de potencial de hidrógeno mientras que la acidez titulable mide el contenido total del ácido predominante. El primero se mide utilizando cinta de pH y pH metro electrónico portátil.

Las correcciones que con mayor frecuencia se realizan en la empresa son el aumento de la concentración de sal. Generalmente los grados de sal, a los 20 días de colocado la salmuera; descienden a 5 Baume y se tienen que elevar a 9 °Be para que posteriormente llegue en equilibrio a 7 °Be. Además de un exhaustivo control de fisicoquímico para obtener datos previstos y tomar acciones necesarias en casos contrarios.

### **Fermentación**

Después que se agrega la salmuera, se extraen los azúcares de la pulpa, convirtiéndose la salmuera inicial en un caldo de cultivo, donde se desarrollan microorganismos que van a inducir una fermentación láctica, produciendo ácido láctico y dióxido de carbono que se desprende a partir de estos azúcares. La fermentación dura de dos a tres meses dependiendo de las condiciones ambientales y es en esa etapa donde se desarrollan sus características sensoriales perdiendo el sabor amargo que inicialmente tiene.

En la fermentación de este tipo de preparación de aceituna se desprende gran cantidad de dióxido de carbono y se desarrollan valores de acidez más altas en comparación al proceso de elaboración de aceituna verde estilo español. Si bien el crecimiento de bacterias lácticas en el proceso tradicional se considera circunstancial, en el proceso aplicado se puede decir que es una constante por la acidez que desarrolla el producto, que aparecen cuando los niveles de sal en la salmuera descienden por debajo de 8,0 – 8,5 %. En este tipo de preparación es necesario realizar el control de la fermentación mediante evolución periódica de la acidez y pH, concentraciones de sal y azúcares reductores.

### **Selección, clasificación y envasado**

La clasificación es la separación en grupos con diferentes características de calidad. Las propiedades de un alimento que gobiernan su calidad se puede englobar en cuatro grupos: la adecuación para el proceso, la salvaguardia del consumidor, la conformidad con las disposiciones legales y la aceptación del consumidor. Se realiza el exhaustivo control de pesos para el contraste con el balance de masa del producto o productos, de manera que se obtenga datos previstos y tomar acciones necesarias en casos contrarios. Inmediatamente antes del proceso de selección y calibrado se muestra para hallar el porcentaje de alambrado, arrugados, rendidas, etc.

Estos controles son realizados en preselección y postselección. Y antes del envasado en bidones industriales se realiza una revisión del calibrado de manera manual, con el conteo de unidades de aceituna por kilogramo. La selección y clasificación se pueden considerar como operaciones de separación, siendo la selección, la separación en grupos con propiedades físicas diferentes. La aceituna negra madura se selecciona por calibres, es decir tamaño, siendo el calibre la cantidad de unidades que se tiene en un kilogramo. Los calibres recomendados se muestran en la Tabla 27.

En esta operación la aceituna es colocada en envases; bidones de diferentes capacidades y baldes plásticos también de diferentes capacidades. Una de las operaciones complementarias al envasado es el acondicionamiento de la salmuera o líquido de gobierno donde se verifica que la aceituna tenga las condiciones de conservación de sal, ácido y pH que garanticen su conservación. La aceituna negra alcanza valores de acidez muy altos, por lo general es necesario diluir la salmuera madre sobre todo en el envasado a granel. Como conservante se utiliza sorbato de potasio en dosis de 0,05 % a 0,1 % en salmuera, y cloruro de calcio como endurecedor en dosis de dos a cuatro kg. por 1,000 litros de salmuera que equivale aproximadamente

de 0,05 % a 0,07 %. El líquido de gobierno se adecúa a las características que se deseen en equilibrio, en términos de concentración de sal donde generalmente se envasa con 7 - 9°Be, para sorbato de potasio y obtener en equilibrio, una concentración de 0,05% para ambos tipos de aceituna.

### **Almacenamiento**

Una vez envasado el producto se muestrea bidones para determinar el valor de parámetros como acidez libre, pH, concentración de sal, entre otros, para luego ser apilados según las características del producto final.

Tabla 27

#### *Calibres para aceitunas negra al natural*

Denominación	Límites
Extra	90/110
Primera	110/130
Segunda	130/150
Tercera	150/180
Cuarta	180/200
Quinta	200/240
Sexta	240/280
Séptima	280/320
Octava	320/+

*Nota:* Adaptado de Manual de Operaciones Planta de Proceso Tacna, por Exportaciones MIRSA E.I.R.L. (2015).



*Figura 15.* Flujograma del Proceso de Aceituna Verde  
Adaptado de Manual de Operaciones Planta de Proceso Tacna, por Exportaciones  
MIRSA E.I.R.L. (2015).

### **Cosecha y recolección**

Las aceitunas del tipo verde, principalmente destinadas a la preparación como estilo español o sevillano, y en mucha menor extensión como verdes en salmuera, se recolectan cuando el fruto ha alcanzado un color verde-amarillo paja.

### **Recepción y Pesado**

Las aceitunas cosechadas son recepcionadas el mismo día, en horas de la tarde, donde son inspeccionadas minuciosamente para poder determinar el punto óptimo de

recolección, el tamaño y posibles daños físico que hayan sufrido. Luego se procede a pesar en una balanza donde se apilan seis jabas y se hace un registro de los datos como son: la fecha, la procedencia, peso así como también el número de jabas de cada lote; dependiendo de la cantidad de kilos y en función a la organización del trabajo se empiezan a procesar inmediatamente o al día siguiente temprano apilándose en rumas de 5 jabas y con una separación de 15 a 20 cm. entre ruma, de tal manera que circule el aire entre ellas.

### **Desamarizado**

La inmersión en soda es la operación fundamental en el aderezo de aceitunas verdes estilo español o sevillano, cuyo objetivo principal es la eliminación del glucósido fenólico amargo llamado oleuropeina. La soda que se utiliza es en forma de perlas con una concentración de 99 %, la solución se prepara en un promedio de 1.8 – 2.2 %. En un tanque de preparación de soluciones se pesa 20 kg. de soda disolviéndose para 1 000 litros de solución con una medida de 2.2 % de Hidróxido de Sodio.

### **Lavados**

Una vez eliminada la solución de soda, se empieza el enjuague con agua potable con la finalidad de eliminar el exceso de alcalinidad en los frutos que permanece adherida en su superficie y una parte, al menos, de la que penetra en su interior, lo que implica la eliminación parcial del amargo característico. Después de cada enjuague a chorro se procede a llenar el tanque de fermentación con agua potable o agua de pozo que se compra de camión cisterna que ha sido clorada a cinco partes por millón (ppm). El lavado de los frutos es estático, controlándose el tiempo y número de lavados.

### **Preparación y adición de salmuera**

Para la preparación se emplea sal industrial que tiene una concentración del 99 %. La concentración de la salmuera debe ser de seis grados Baume (°Bé). Con una

proporción de 75 kgs. de sal que se adiciona al agua potable (1000 litros aprox.) para la preparación de 1000 litros de solución. Adicionándole ácido acético 0.800 kg. y ácido cítrico 1.2 kg.

### **Proceso de fermentación**

Durante el proceso de fermentación se efectúa controles del pH iniciando de 4,0 – 4,5 unidades, con un ligero incremento en el transcurso del tiempo para luego descender hasta un valor de 3,8–4,2, unidades. La salinidad se revisa a partir de la segunda semana y posteriormente cada cinco días ya que la concentración va disminuyendo; al segundo día de haberse adicionado la salmuera comienza el desprendimiento de burbujas de aire, signo del inicio de la fermentación. Hay dos operaciones importantes que se deben tener muy en cuenta:

- (a) Eliminación de los fondos: A los dos días de la colocación en salmuera se realiza la eliminación de los fondos alcalinos, para lo cual se eliminan 200-500 litros aprox. (dependiendo de la capacidad del tanque de fermentación) de salmuera de la base del recipiente (desfondos), pues es ahí donde se halla la soda residual, lo que evita que la fermentación se inicie rápidamente con salmuera nueva.
- (b) Necesidad del “requerido”: Las pérdidas de salmuera mayores en los fermentadores se deben reponer inmediatamente para evitar que se formen “natas” y el ennegrecimiento de las aceitunas de la superficie. Estas natas son formadas por levaduras y hongos los cuales destruyen el ácido formando y pueden oscurecer la aceituna por lo que se deben retirar periódicamente.

Las correcciones de salmuera se realizan a los 15 días debido a que ocurre un fenómeno de osmosis entre el fruto y la salmuera disminuyendo así la concentración de

esta, luego se realiza al mes, mes y medio y antes del verano se ajusta el porcentaje de sal y la acidez, para realizarlo se retira parte de la salmuera y se agrega la cantidad de sal calculada, así como también se realizan mediciones de pH y acidez.

### **Selección y Clasificación**

Concluido el tiempo de fermentación, las aceitunas deben reunir las características adecuadas para el consumo y envasado, sometiéndose, antes de ello a dos operaciones importantes: (a) selección y (b) clasificación.

La selección se realiza por personas capacitadas en una faja transportadora donde se escogen las aceitunas sanas separándolas de las aceitunas manchadas y anilladas que han sido dañadas durante el proceso.

A continuación se realiza la clasificación en la misma máquina en la cual las aceitunas pasan a través de cables divergentes rotatorios que según el tamaño de estas caen en bandejas separadoras para ser depositadas en jabs para su posterior traslado a los tanques y envasadas en bidones o baldes; el porcentaje de sal se ajusta a siete °Bé y 0.7% de acidez libre para reducir la variabilidad de la salmuera madre, que normalmente presentan los fermentadores.

### **Envasado y Conservación**

El envasado a granel de las aceitunas se realiza en bidones de plástico de capacidad de 50, 55 y 60 kg. y en baldes de 15 kg., según sea el requerimiento del comprador. Para su conservación se adiciona a la salmuera de cubierta 0,1 % de sorbato de potasio, además de corregir la acidez hasta 0.7% con la adición de ácido cítrico y ácido acético. Después del sellado, el envase se etiqueta indicando el tipo de aceituna y calibre respectivo. La documentación necesaria que se requiere para las exportaciones: (a) Certificado de Origen. (b) Certificado de Calidad y (c) Certificado Microbiológico.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según D'Alessio (2008) el área de Finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad y el costo requerido para que la organización pueda operar de manera sostenida.

De acuerdo a los estados financieros presentados por Exportaciones MIRSA E.I.R.L. correspondientes a los años 2015 y 2016 se puede observar un descenso en las ventas, pasando de S/. 2.7 MM a S/2.3 MM, con un descenso de 14.81%. La Utilidad Bruta pasó de 16.63% en el año 2015 a 16.52 % en el año 2016, teniendo un descenso de 0.66%.

La Utilidad Neta de los ejercicios 2015 y 2016 fueron respectivamente S/. 103M (3.83%) y S/. 86M (3.75%), teniendo un descenso del 2.08%. La Utilidad Operativa del año 2015 fue de 5.85% descendiendo en el año 2016 a 5.81%, teniendo descenso porcentual de 0.68%. El Índice de la Prueba Corriente presenta resultado de 1.30 y 1.12 para los años 2015 y 2016 respectivamente. Este se encuentra ligeramente por debajo del ideal entre 1.5 a 2.

El índice de la Prueba Ácida presenta resulta de 1.12 y 0.97 para los años 2015 y 2016 respectivamente. Al final del 2016 por cada S/ 1.00 de Pasivo Corriente se tiene en disponible y realizable de corto plazo el equivalente a S/0.97. De los indicadores de Endeudamiento podemos mencionar que el cociente deuda al Activo se ha incrementado de 0.70 en el año 2015 a 0.73 en el año 2016. Este ratio nos indica que hasta fines del 2016 el 73% de los activos están financiados por recursos de terceros. La Rotación de Inventarios nos muestra un descenso de 10.15 veces en el 2015 a 9.51 veces en el 2016. Los principales indicadores financieros de los años 2015 y 2016 así como su variación porcentual se muestran en la Tabla 28. En el análisis de Flujo de

Caja se puede observar que la viabilidad del proyecto es positiva ya que el VAN crece 400 % pasando de un valor de compañía de US \$ 1, 071,534 a US \$ 4, 061,630 como se muestra en los Apéndices A y B considerando desde una situación inicial previa a la propuesta del plan estratégico. Finalmente, se observa en el flujo de caja que todos los objetivos de largo plazo trazados en el plan estratégico son viables y positivos tanto en aspectos comerciales como financieros.

Tabla 28

*Indicadores Financieros 2015-2016*

Indicador	2015	2016	Var %
Utilidad Bruta	16.63%	16.52%	-0.66
Utilidad Operativa	5.85%	5.81%	-0.68
Utilidad Neta	3.83%	3.75%	-2.08
Rotación de Activos (ROA)	1.10	1.11	1.69
Rotación del Patrimonio (ROE)	3.66	4.14	13.04
Retorno de la Inversión (ROI)	6.41	14.00	118.38
Prueba Corriente	1.30	1.12	-13.76
Prueba Acida	1.12	0.97	-13.46
Inventarios con relación al capital de trabajo	0.60	1.25	108.91
Cociente Deuda al activo	0.70	0.73	4.29
Cociente Deuda al Patrimonio	2.34	2.72	15.93
Cociente Deuda a largo plazo al patrimonio	0.33	0.11	-65.30
Rotación de Inventarios	10.15	9.51	-6.31
Rotación de Activos Fijos	5.04	5.18	2.79
Rotación Activos Totales	1.10	1.11	1.69

*Nota:* Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p. 209-210.

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

De acuerdo con D'Alessio (2008) el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles,

haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

En Exportaciones MIRSA E.I.R.L. se encuentran laborando al mes de setiembre ocho trabajadores y 23 prestadores de servicios. (SUNAT, 2015)

Para las operaciones en la cosecha y en la planta de proceso, se requiere de mano de obra intensiva. Para ello se cuenta con personal capacitado que vive en zonas aledañas a la planta. Cada año este recurso viene siendo más escaso por la competencia existente en la zona. Para lograr la fidelización de estas personas la empresa trabaja sobre cuatro pilares: (a) pago a tiempo, (b) pago justo, (c) apoyo económico y (d) capacitación constante.

Se observó que Exportaciones MIRSA E.I.R.L. no cuenta con Manual de Organización y Funciones pero las funciones generales son efectuadas por las jefaturas afines. Cuando hay dudas se consulta con el Gerente General, quien define el responsable. Dentro de las instalaciones se observa un buen clima laboral, pero este no es medido ni cualitativamente ni cuantitativamente.

Entre las funciones principales podemos observar que el Gerente General centraliza varias de ellas e.g: la compra de materia prima, de insumos y materiales, las funciones de venta, cierres de ventas, contacto y captación de nuevos clientes.

El control de la planilla, pago de beneficios sociales, pago de facturas, cobranza, pagos de impuestos, manejo de la contabilidad, entre otros se encuentra bajo la responsabilidad de la Administradora.

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

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones. Para ello se debe considerar que “Un sistema de

información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial (D'Alessio, 2008, p. 179).

Exportaciones MIRSA E.I.R.L. tiene una página web [www.mirsa.pe](http://www.mirsa.pe), como se muestra en la Figura 16, en la cual se muestran sus principales productos. Esta página puede ser traducida al idioma inglés y siendo Brasil el principal mercado se debe incluir el idioma portugués dentro de las opciones de traducción.

Esta página cuenta con opciones de contacto y seguimiento a través de programas i.e.: *Facebook* y *Twitter*, pero se observó que Exportaciones MIRSA E.I.R.L. no cuenta con mucha información y son herramientas que no son aprovechadas.

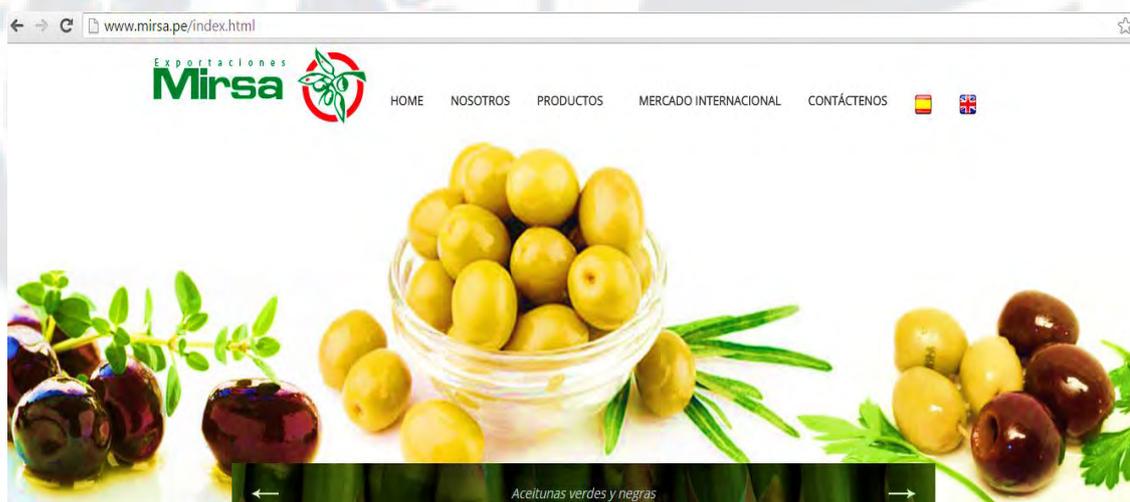


Figura 16. Página Web de MIRSA.

Nota: Tomado de Página Web, por Exportaciones MIRSA E.I.R.L. 2015. Recuperado de: [www.mirsa.pe/index.html](http://www.mirsa.pe/index.html)

Los reportes operativos de producción y calidad se manejan en forma física, siendo procesados y analizados en archivos Excel. Del mismo modo el Control de Costos, Planificación de la Producción y Despachos se maneja en este tipo de archivos.

Para el manejo contable se cuenta con un programa llamado “CONCAR”. CONCAR® el cual emite estados financieros, reportes de centros de

costos, análisis de cuentas por anexos y documentos, presupuestos, conciliación bancaria, ratios y gráficos de estados financieros.

La comunicación en la empresa se da principalmente vía informal a través de los teléfonos celulares con los que cuenta cada una de las personas que laboran en la empresa. La formalización de dicha comunicación se efectúa a través de los correos electrónicos que maneja la empresa como por ejemplo: usuario@mirsa.pe

Exportaciones MIRSA E.I.R.L. cuenta con el apoyo de entidades como la Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX), la Asociación de Exportadores (ADEX) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) quienes van captando información de las tendencias del mercado y necesidades, así como promover las exportaciones de los productos peruanos en el extranjero mediante diversas actividades, e.g: ferias, foros, reuniones.

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

Exportaciones MIRSA E.I.R.L. tiene su planta de proceso y almacenamiento de la aceituna en el departamento de Tacna, el cual se encuentra en una zona privilegiada para la siembra de dicho producto. Para el proceso de este producto se cuenta con equipos que ayudan al manipuleo, lo cual reduce el uso de la mano de obra.

Básicamente, la empresa utiliza equipos mecánicos que reducen el esfuerzo físico de las personas. Entre ellos se cuentan con montacargas, fajas automáticas, mesas de selección, tinas de preparación de salmueras, entre otros. Principalmente, los productos son envasados en barriles plásticos, por lo cual no se requiere de mayor implementación de forma inmediata.

Exportaciones MIRSA E.I.R.L. no cuenta con un área de investigación y desarrollo, se considera que no es necesario ya que los productos que comercializan actualmente no requieren de un mayor desarrollo. Es muy importante el cumplimiento

de la especificación efectuada por el cliente, para lo cual el área de Aseguramiento de la Calidad a través del Inspector de Calidad garantiza el cumplimiento de lo solicitado.

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

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L., intervienen 17 factores determinantes de éxito, siete fortalezas y diez debilidades como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

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

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Conocimiento del proceso productivo	0.07	3	0.21
2. Conocimiento del mercado	0.07	3	0.21
3. Competitividad de precios	0.08	3	0.24
4. Imagen ante los clientes	0.06	3	0.18
5. Capacidad instalada	0.06	3	0.18
6. Productividad	0.07	3	0.21
7. Ubicación de la Planta de proceso	0.07	4	0.28
	0.48		1.51
<b>Debilidades</b>			
1. Capacidad tecnológica	0.05	2	0.10
2. Disponibilidad de tierras	0.05	2	0.10
3. Estructura organizacional	0.05	1	0.05
4. Sistemas de información	0.05	2	0.10
5. Canales de venta	0.05	1	0.05
6. Marca Propia	0.04	2	0.08
7. Certificación de Calidad	0.05	2	0.10
8. Participación de mercado	0.06	1	0.06
9. Portafolio de productos	0.06	1	0.06
10. Nivel de endeudamiento	0.06	1	0.06
	0.52		0.76
	1.00		2.27

*Nota:* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p. 185.

A cada factor se le asignó un peso relativo en función a su incidencia. Los valores otorgados con las calificaciones de 1 al 4, representa el grado de presencia de fortaleza y debilidad. Para lo cual debe considerarse que “el puntaje más alto posible para la organización es 4; el más bajo es 1; y el promedio 2.5” (D’Alessio, 2008, p. 185).

El puntaje ponderado total fue de 2.27, lo cual indica que la empresa se encuentra ligeramente por debajo del valor promedio, teniéndose en cuenta que "los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte” (D’Alessio, 2008, p. 185).

### **4.3 Conclusiones**

La aceituna representa el 90% de la facturación de la empresa lo cual muestra la importancia que tiene este producto en el futuro de la empresa.

El principal mercado para las aceitunas peruanas es el mercado brasileño representando el 87% de las exportaciones en valor US \$ FOB.

La aceituna negra es el producto con el cual el Perú influye en los precios del mercado. Esto es una gran oportunidad para seguir desarrollando este mercado.

La estructura organizacional de la empresa cubre los requerimientos básicos para seguir operando en las condiciones actuales. De buscar un crecimiento en la Empresa es necesaria una adecuación de la estructura a los retos nuevos. De los indicadores financieros se observa que presentan ratios favorables salvo el ratio de endeudamiento el cuál se encuentra en 2.72 lo cual nos indica que presenta un exceso de endeudamiento. De la Matriz de Evaluación de los factores Internos (MEFI) podemos concluir que la empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. cuenta con una posición interna débil.

## Capítulo V: Intereses de la Empresa y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Empresa

Los intereses de una empresa son fines que se intentan alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados en los que compite (D'Alessio, 2008, p. 218). Los intereses organizacionales que sostiene la empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. en relación a las oportunidades del mercado e industria son los de un crecimiento expansivo de la aceituna en los mercados consolidados como Brasil, apalancando conocimiento y experiencia para la apertura de nuevos mercados.

Así mismo estos intereses son comunes a los de la industria basada en el desarrollo competitivo con alto nivel de productividad y eficiencia que genere valor en sus procesos y determine una alta sostenibilidad de todos los productos en el sector agro.

Por otro lado del sector Agro, este necesita consolidar e interactuar su posicionamiento con todo tipo de actores y *stakeholders* para mejorar su desarrollo, generando alianzas estratégicas con entidades del gobierno para promocionar; desde las diferentes oficinas comerciales en el mundo, los beneficios de nuestros productos en particular de las aceitunas.

Se toma en cuenta y considera como organización a los productores y ciertos actores en la cadena productiva que si bien es cierto no son organización generan intereses en común para el desarrollo del mismo.

Se menciona algunos intereses de la empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L.:

- Economías de escala para la exportación de aceitunas al mercado latinoamericano.
- Negociar nuevas alianzas estratégicas con nuevos distribuidores de Brasil, Australia y Estados Unidos de Norteamérica.

- Alianzas estratégicas con cadenas de supermercado para distribución local.
- Compra de maquinaria y acceso a nueva tecnología para el procesamiento y control de calidad de los productos.
- Ampliar portafolio de producto con nuevos componentes y valor agregado.
- Eficiencia en los gastos operativos.
- Buscar alianzas con entidades del gobierno para la promoción de los productos.

## 5.2 Potencial de la Empresa

El Perú es el octavo exportador mundial de aceitunas preparadas o conservadas sin congelar a nivel mundial, solo superado en la región por Argentina que exporta US \$ 119 millones anuales. El año 2014 se redujo el valor de las exportaciones a Brasil en US \$ 5.5 millones, país que junto con Chile y Estados Unidos de Norteamérica son nuestros principales mercados de destino (Organización Interprofesional de la Aceituna de Mesa, 2015).

No obstante Brasil es el tercer importador mundial de aceitunas con 109 mil toneladas de importaciones por un valor de más de US \$ 120 millones y un mercado cercano que las aceitunas peruanas no pueden dejar de lado, aun cuando se tenga al lado a la competencia de Argentina (cuarto exportador mundial) y, un poco más lejos a España (primer exportador mundial) (MINCETUR, 2015c).

Argentina tiene aproximadamente el 75% del mercado de Brasil, seguido por España con 13% y el Perú con 11%, por lo que hay una gran oportunidad para incrementar la participación de las aceitunas peruanas en dicho mercado (Gestión, 2014, 05 de Junio).

### **5.3 Principios Cardinales de la Empresa**

De acuerdo a D'Alessio (2008), los principios cardinales son aquellos factores a través de los cuales se pueden analizar las oportunidades y amenazas del sector dentro de su entorno. El análisis se realiza basado en cuatro perspectivas o dominios: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses y (d) la conservación de los enemigos.

#### **5.3.1 Influencia de terceras partes**

El cultivo de las aceitunas tiene gran concentración en el departamento de Tacna, la misma que influencia su capacidad de cosecha en el departamento de Moquegua.

Así mismo ejercen influencia países que compiten directamente con la aceituna peruana como España y Argentina quienes lideran en participación de mercado y en volumen de exportación hacia los principales destinos como Brasil. Asimismo, estos países han desarrollado una infraestructura importante en cada de unos procesos productivos lo que hace más eficiente su competitividad en los mercados donde los exporta.

#### **5.3.2 Lazos pasados y presentes**

En el pasado los orígenes de la aceituna se remontan a un árbol milenario cuyo cultivo se extendía ampliamente por toda la zona mediterránea, abarcando Europa, África y Asia Menor, adquiriendo gran importancia para los pueblos fenicio, romano y árabe. La expansión de su cultivo a América se produjo en el siglo XVI debido a los colonizadores españoles.

La aceituna se utilizó desde un principio tanto para la extracción de aceite como para su consumo directo. De hecho, se conocen referencias del siglo I de nuestra era que indican que ya se utilizaba como aceituna de mesa. En el Perú, las aceitunas han

sido consideradas un alimento prohibido en la dieta de las personas que quieren bajar de peso, debido a su alto contenido de aceites esenciales, no obstante este mito fue dejado de lado gracias a su gran promoción y conocimiento de los beneficios, ya que estas no solo son un alimento lleno de nutrientes saludables para el organismo, sino que además son una buena medicina natural directamente relacionada a la dieta y balance alimenticio.

Las aceitunas son uno de los aperitivos estrella y es que es una comida ideal para calmar el apetito entre horas. Es necesario que no se sobrepase en su consumo, ya que de manera moderada son muy beneficiosas para el organismo. Son una fuente natural de vitaminas A y C, necesarias para mantener unos tejidos en perfectas condiciones y lograr unas defensas perfectas frente a las agresiones que llegan del exterior. A esto debemos sumarle el aporte de tiamina, necesaria para el correcto funcionamiento del sistema nervioso.

### **5.3.3 Contrabalance de los intereses**

El interés de la compañía por mejorar la venta de aceitunas se debe a la caída de los precios de los últimos dos años así como la necesidad de crecer en nuevos mercados no atendidos complementándolos con un portafolio mucho más surtido que atienda a los mismos clientes con productos de mayor valor agregado.

### **5.3.4 Conservación de los enemigos**

La competencia es intensa en España y Argentina donde existen empresas con alta calidad en sus procesos de manufactura así como en sus derivados e insumos. La compañía debe alcanzar ciertos estándares de calidad en sus procesos productivos para romper barreras de ingreso a hacia clientes nuevos con necesidades de productos de mayor valor agregado.

## 5.4 Matriz de Intereses de la Empresa

La matriz de intereses de la empresa muestra los intereses de la empresa tomando como base los factores claves de éxito pasando a identificar los intereses de la competencia más cercana, los clientes, productores en la cadena y los actores gubernamentales como se muestra en la Tabla 30.

Tabla 30

### *Matriz de los Interés de la Empresa*

Interés Organizacional	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
- Incrementar el volumen de exportaciones de Aceituna, Fresas y Mangos a Brasil.	Organización	Competidores nacionales y extranjeros	Consumidor final
- Desarrollar el consumo de la aceituna negra.	Organización	Competidores nacionales	Consumidor final
- Implementar y desarrollar nuevos mercados y canales de venta.	Organización	Competidores nacionales y extranjeros	Consumidor final
- Incrementar el nivel de participación de mercado en ventas locales.	Organización		Consumidor final
- Mejorar la eficiencia de los procesos productivos	Organización		Consumidor final

*Nota:* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p. 218.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Para poder lograr y alcanzar la visión al año 2028 establecida por la compañía se establece los siguientes objetivos de largo plazo:

1. Objetivo de largo plazo OLP 1: En el 2028 la facturación de MIRSA debe ascender a US\$ 10 MM.

Un objetivo importante es el incrementar el nivel de facturación de la aceituna en los mercados actuales, apoyado en la penetración de otros mercados. Se ha

establecido que este crecimiento de ventas ha de ser progresivo del 2016 al 2028 con un aumento de las ventas en un 17% anual.

2. Objetivo de largo plazo OLP 2: Aumentar al 2028 la participación de mercado del total de las exportaciones de Aceitunas de 3% a 15%.

Del total de las exportaciones de aceitunas del Perú, Exportaciones MIRSA E.I.R.L. participa con el 3 %, con lo cual se requiere aumentar la cuota de mercado a fin de sostener los niveles de venta requeridos en el Objetivo de Largo Plazo 1.

3. Objetivo de largo plazo OLP 3: Al 2023 se incrementará de 10% a 30% el nivel de ventas de los otros productos no relacionados a la aceituna que complementen el portafolio de productos. Para lo cual se considera un crecimiento promedio del mercado entre el 5% y 10 % anual.

La necesidad de complementar el portafolio de productos que solicitan y requieren clientes como Estados Unidos, Canadá, Brasil, entre otros, demanda la necesidad de impulsar la producción y venta de los actuales productos (Mango y Fresa).

4. Objetivo de largo plazo OLP 4: Al 2023 incrementar el margen bruto de 20% a 25% y el margen neto de 5% a 8%.

En la actualidad Exportaciones MIRSA E.I.R.L. requiere buscar eficiencias en sus procesos productivos y operacionales, ya que en temporadas bajas los costos de mano de obra tienden a subir por la disminución de los pedidos. Asimismo, la ocupación de los almacenes esta subutilizada generando capacidad ocupacional por debajo del 60%. Abarcando nuevos pedidos y atendiendo los mercados locales como parte de su cadena de suministro podrán alcanzarse los niveles de eficiencia solicitados.

## 5.6 Conclusiones

Los intereses de la empresa planteados son la consecuencia del análisis previo, y están alineados con el potencial y los principios cardinales, delineando los objetivos a largo plazo.

En cuanto a los intereses son ambiciosos pero alcanzables dentro del plazo establecido en la visión, siempre y cuando la Empresa desarrolle las estrategias planteadas a lo largo del horizonte del tiempo planteado.

La Empresa tendrá que aprovechar las oportunidades que se presenten debido principalmente a los cambios demográficos, económicos, sociales, y tecnológicos para convertirla en una Empresa altamente competitiva en especial dentro de la región latinoamericana.

El reto será que la empresa se especialice, innove, y se vuelva competitiva adoptando estándares globales promoviendo la sostenibilidad de la industria en cuanto a protección del medioambiente y al uso de buenas prácticas de manufactura y gestión de la industria.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La Matriz FODA es fundamental para poder desarrollar todas las estrategias posibles que se desprenden de los factores externos e internos, y que finalmente permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo trazados. Una gran virtud de la matriz FODA es que genera estrategias específicas, lo que ayudará mucho para el trabajo con las otras matrices que generan estrategias alternativas. Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Weihrich (1982) citado en D'Alessio (2008), como una herramienta de análisis situacional. La Matriz FODA está compuesta por cuatro componentes claves: fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Como se puede observar en la Tabla 31, las fortalezas y debilidades son los factores internos sobre los cuales la empresa tiene control y puede influir, mientras que las oportunidades y amenazas son los factores externos que la empresa no puede controlar. Estos luego se unen para crear cuatro grupos adicionales los cuales: (a) los FO, se tienen que explotar; (b) los DO, se tienen que buscar; (c) los FA, se deben confrontar; y (d) los DA, se deben evitar. El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (*matching*) para generar y registrar las estrategias en la matriz. En el emparejamiento se debe procurar generar estrategias, principalmente externas, así como estrategias internas que apoyan la implementación exitosa de las primeras. El emparejamiento es una actividad crucial en el proceso estratégico, debido a que al realizarlo correctamente permite visualizar las estrategias específicas, muchas veces, como resultado de la experiencia e intuición de los estrategas, quienes son conocedores del sector industrial, de los competidores, de la influencia del entorno, y de las capacidades y debilidades de la propia organización (D'Alessio, 2008).

Tabla 31

## Matriz FODA

Análisis Interno	<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del proceso productivo</li> <li>2. Conocimiento del mercado</li> <li>3. Competitividad de precios</li> <li>4. Imagen ante los clientes</li> <li>5. Capacidad instalada</li> <li>6. Productividad</li> <li>7. Ubicación de la Planta de proceso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad tecnológica</li> <li>2. Disponibilidad de tierras</li> <li>3. Estructura organizacional</li> <li>4. Sistemas de información</li> <li>5. Canales de venta</li> <li>6. Marca Propia</li> <li>7. Certificación de Calidad</li> <li>8. Participación de mercado</li> <li>9. Portafolio de productos</li> <li>10. Nivel de endeudamiento</li> </ol>
Análisis Externo	<b>FO - Explote</b>	<b>DO - Busque</b>
<b>OPORTUNIDADES – O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Población mundial.</li> <li>2. Expectativa de vida relacionada con el consumo de productos orgánicos.</li> <li>3. Consumo de aceitunas a nivel mundial.</li> <li>4. Clase media en Perú.</li> <li>5. Aprovechamiento de tratados y acuerdos comerciales.</li> <li>6. Posicionamiento de la marca Perú en el extranjero.</li> <li>7. Programas de fortalecimiento de capacidades de los participantes de la cadena exportadora.</li> <li>8. Riesgo Perú en relación al riesgo país en América.</li> <li>9. Poder adquisitivo del consumidor nacional y extranjero.</li> <li>10. Desarrollo de proyectos de cultivo sostenible.</li> <li>11. Inversión en I+D.</li> <li>12. Acceso al beneficio arancelario (<i>Drawback</i>).</li> <li>13. Concentración de proveedores en la zona sur del país.</li> <li>14. Únicos productores de aceituna negra de forma natural.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar la participación en el mercado Brasileño F1, F2, F3, O5, O6, O7, O9, O11, O12, O13, O14.</li> <li>2. Penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O9, O12, O14.</li> <li>3. Desarrollar el canal horizontal de consumo local para la colocación de aceitunas F1, F2, F3, O4, O9, O10, O11.</li> <li>4. Desarrollar e implementar plan comercial para incrementar el consumo de aceituna negra F2, F3, O3, O5, O6, O9, O14.</li> <li>5. Desarrollar un ERP que permita tener acceso a información de producción y distribución en línea F1, F2, F3, F4, F5, F6, O3, O12.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear marca para ingresar a grandes supermercados D5, D6, D8, O2, O4, O7, O9, O10.</li> <li>2. Rediseñar la estructura organizacional para atender nuevas necesidades del negocio D3, D5, D6, O2, O3, O4, O5, O10, O11.</li> <li>3. Implementar integración vertical hacia atrás mediante acuerdos comerciales con proveedores de aceituna de la zona D1, D2, D3, D4, O2, O3, O5, O6, O9, O10, O11, O12, O13, O14.</li> <li>4. Rediseñar las herramientas tecnológicas (página web, correo electrónico y redes sociales) D1, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10, O14.</li> </ol>
<b>AMENAZAS - A</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación nacional.</li> <li>2. Costos por entorno regulatorio.</li> <li>3. Cambio climático y Fenómeno del Niño.</li> <li>4. Trámites legales con mucha dilatación (resoluciones y permisos).</li> <li>5. Situación de la economía mundial.</li> <li>6. Tipo de cambio.</li> <li>7. Campos de cultivos como desarrollo del tema inmobiliario.</li> <li>8. Demanda de personal calificado.</li> <li>9. Costos por demanda en el mercado laboral (campo y planta de proceso).</li> <li>10. Desarrollo tecnológico de la competencia.</li> <li>11. Contaminación y plagas de tierras de cultivo.</li> <li>12. Rigurosidad de los estándares medio ambientales.</li> <li>13. Disponibilidad hídrica.</li> <li>14. Cobro por tratamiento sanitario de las exportaciones de Perú hacia los Estados Unidos.</li> <li>15. Presencia de competidores fuertes por parte de los países industrializados.</li> <li>16. Demanda de importaciones de Brasil.</li> <li>17. Ingreso de nuevos competidores.</li> <li>18. Incremento de la producción de Argentina.</li> </ol>	<b>FA - Confronte</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los agricultores para mejoramiento de la productividad F1, F2, F3, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10, A11, A12, A14, A16, A17, A18.</li> <li>2. Invertir en equipo automático para proceso que permita reducir costos de mano de obra F1, F3, F5, F6, F7, A8, A9, A10, A12, A15, A16, A17, A18.</li> <li>3. Desarrollar programa de excelencia en calidad F1, F2, F3, F4, F5, F6, A8, A10, A11, A12, A13, A14, A16, A17, A18.</li> </ol>	<b>DA - Evite</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un plan de contingencia D2, D3, D5, D6, D7, D8, D9, D10, A3, A8, A9, A10, A11, A13, A15, A16, A18.</li> <li>2. Equilibrar la estructura de capital para futuras inversiones mediante la venta de activos no utilizados D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D10, A6, A9, A10, A12, A14, A15, A16, A17, A18.</li> </ol>

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2008. p. 268.

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

La matriz PEYEA permite determinar la postura estratégica más apropiada para la empresa, mediante la combinación de sus dos ejes que combinan factores relativos a la industria (i.e., fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la empresa (i.e., fortaleza financiera y ventaja competitiva), que forman cuatro cuadrantes y cada uno está asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D'Alessio, 2008). Se aprecia en la matriz PEYEA de la Figura 17, la empresa se encuentra ubicada en un contexto competitivo del mercado como resultado de la valoración realizada en la Tabla 32.

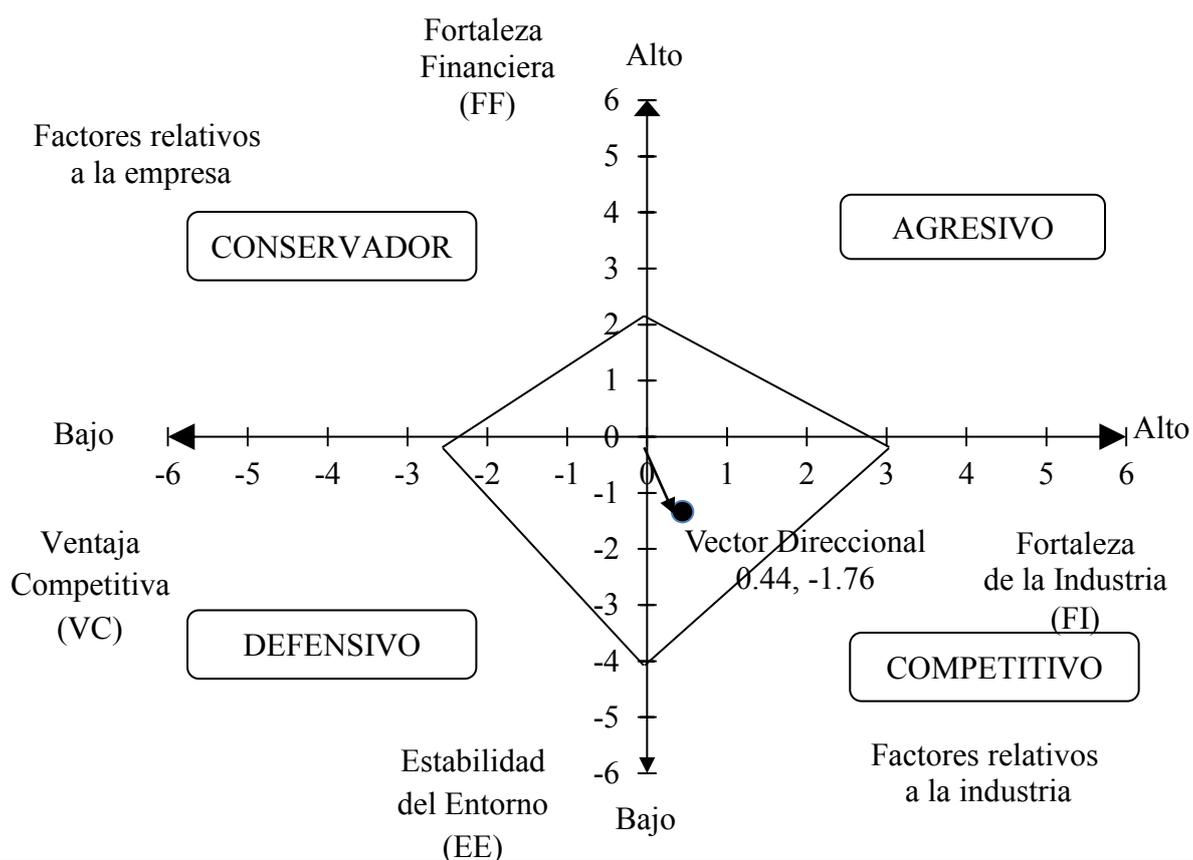


Figura 17. Gráfico Matriz PEYEA

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F: Pearson. p. 281.

Tabla 32

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

Posición Estratégica Interna		Calificación						Valor			
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	1
4	Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5	Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4
19											
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	-1
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	-5
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	-1
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	-3
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-3
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-5
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	-2
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	-1
-23											
Posición Estratégica Externa											
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								Valor			
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-5
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-5
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	-5
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	-5
6	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-1
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	-2
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-3
-31											
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
27											

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F: Pearson. pp. 285-286.

De la evaluación realizada en la Matriz PEYEA se obtuvieron resultados los cuales luego de la operación aritmética dieron como resultado el vector direccional conformado por el eje X con un valor de 0.44, y por el eje Y con un valor de -1.76, lo cual posiciona a la empresa en el cuadrante competitivo como se muestra en la Figura 17.

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

Según D'Alessio (2008), la matriz BCG desarrollada por el grupo consultor *Boston Consulting Group*, relaciona las divisiones, subsectores, o productos, a partir de sus respectivas posiciones en participación de mercado y generación de efectivo, y en tasa de crecimiento de ventas en la industria y uso de efectivo. De esta manera, se generan cuatro cuadrantes que permite a los estrategas monitorear el ciclo de vida de las divisiones, subsectores o productos, y ajustar sus estrategias cuando estas pasan de un cuadrante a otro.

Estos cuadrantes son: (1) Signos de interrogación, para una baja participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (2) Estrellas, para una alta participación de mercado y alto crecimiento en ventas; (3) Vacas lecheras, para una alta participación de mercado y bajo crecimiento en ventas; y (4) Perros, para una baja participación de mercado y bajo crecimiento en ventas. La Figura 17 muestra la ubicación de tres productos de la empresa: (a) aceituna, (b) fresa y (c) mango. Del análisis realizado se aprecia que la aceituna se encuentra en el cuadrante adición de nuevos productos y desarrollo de los productos existentes.

### **6.4 Matriz Interna Externa (IE)**

Según D'Alessio (2008), en comparación con la matriz BCG, la matriz IE al tener como ejes los rangos de los puntajes de las matrices EFI y EFE, ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar en nueve celdas las complejidades de la industria,

puesto que son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados. Se califica como exitosa si la empresa logra mantenerse alrededor de la celda I. Sin embargo, es importante desarrollar ambas matrices BCG e IE, que son complementarias para formular estrategias para el presente y futuro. La empresa se encuentra en el cuadrante V; por lo que se sugeriría implementar la estrategia de desarrollo de mercados y nuevos productos.

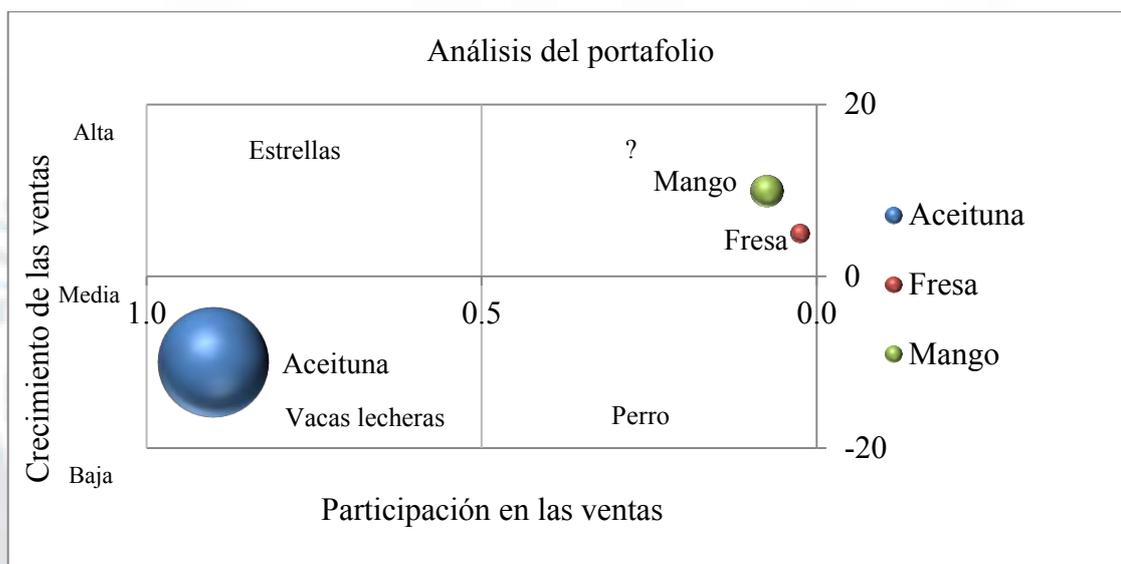


Figura 18. Matriz BCG Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F: Pearson. p. 310.

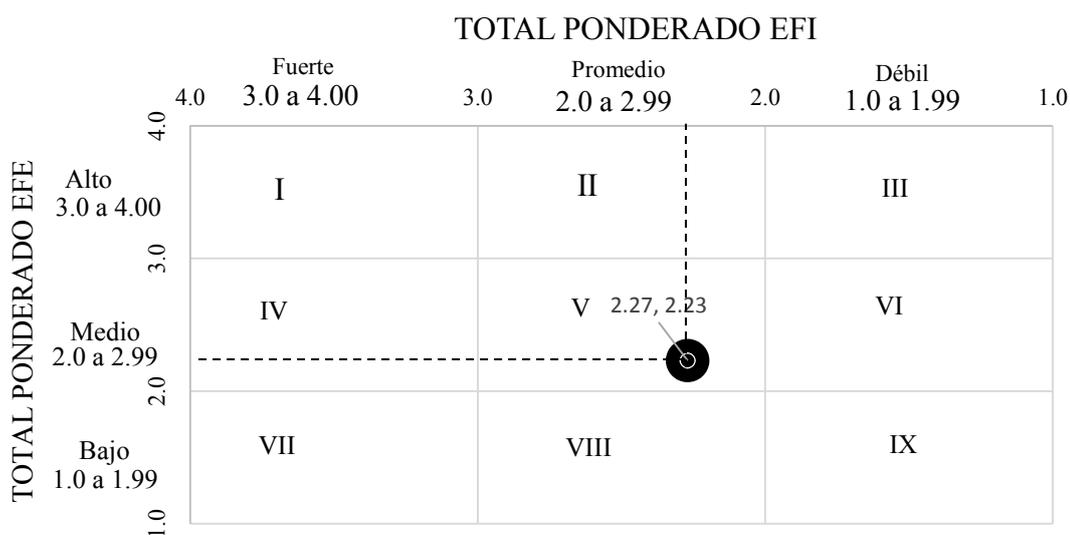


Figura 19. Matriz IE Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F: Pearson. p. 318.

## 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2008) ésta Matriz basa su teoría midiendo la empresa o compañía en términos de crecimiento de mercado y posición competitiva, creándose de esta forma cuatro cuadrantes que muestran alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia.

Exportaciones MIRSA E.I.R.L. compete en un mercado altamente competitivo que año tras año ha ido en crecimiento moderado pero importante. Sin embargo, países como Argentina más cercano competidor en Latinoamérica y España en Europa han incrementado en más de 15% su oferta exportadora acompañado de la creación de nuevas empresas que abastecen y venden este producto a los mercados con mayor demanda como Brasil, estos países han desarrollado una infraestructura y oferta, por lo que la competitividad en el sector es importante aun creciendo a un ritmo moderado. De acuerdo a este análisis se estableció que la empresa se encontraría en el cuadrante II, tal es así que este cuadrante sugiere adoptar la posición estratégica como desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, “teniendo como alternativa deseable la integración horizontal y como último recurso podría considerarse la desinversión o liquidación” (D'Alessio, 2008, p. 326) como se muestra en la Figura 20.



Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México D.F: Pearson. p. 325.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de esta matriz es poder unir las matrices desarrolladas anteriormente, reteniendo aquellas que se repiten tres veces o más estableciéndolas como las más fuertes para poder ser desarrolladas por la compañía. Como se puede observar en la Tabla 32, se han colocado las estrategias específicas. Las cinco primeras estrategias que obtengan un puntaje de tres a más serán analizadas en las matrices siguientes.

Tabla 33

### Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1 Incrementar la participación en el mercado Brasileño.	X	X		X	X	4
2 Penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios.	X	X	X	X	X	5
3 Desarrollar el canal horizontal de consumo local para la colocación de aceitunas.	X	X	X	X	X	5
4 Desarrollar e implementar plan comercial para incrementar el consumo de aceituna negra.	X	X	X	X	X	5
5 Desarrollar un ERP que permita tener acceso a información de producción y distribución en línea.	X	X				2
6 Capacitar a los agricultores para mejoramiento de la productividad.	X	X	X	X		4
7 Invertir en equipo automático para proceso que permita reducir costos de mano de obra.	X	X				2
8 Desarrollar programa de excelencia en calidad.	X		X			2
9 Crear marca para ingresar a grandes supermercados.	X	X	X	X	X	5
10 Rediseñar la estructura organizacional para atender nuevas necesidades del negocio.	X		X	X	X	4
11 Implementar integración vertical hacia atrás mediante acuerdos comerciales con proveedores de aceituna de la zona.	X			X		2
12 Rediseñar las herramientas tecnológicas (página web, correo electrónico y redes sociales).	X	X	X		X	4
13 Implementar un plan de contingencia.	X					1
14 Equilibrar la estructura de capital para futuras inversiones mediante la venta de activos no utilizados.	X	X				2

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p. 332.

## 6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Aparte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe sólo una técnica analítica diseñada por David (1986, citado por D'Alessio 2008) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta técnica es la usada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE). Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores.

Las cinco estrategias seleccionadas se evalúan a continuación en la matriz MCPE a fin de determinar de manera objetiva el grado relativo de atracción de cada estrategia.

Así, de acuerdo a los resultados que se muestran en la Tabla 34, la empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. debe enfocarse en las siguientes estrategias específicas:

- (a) Desarrollar el canal horizontal de consumo para la colocación de aceitunas, que alcanzó 7.38 en el puntaje total de atraktividad.
- (b) Penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios, que alcanzó 7.33 en el puntaje total de atraktividad.
- (c) Desarrollo comercial para incrementar el consumo de aceituna negra, que alcanzó 6.85 en el puntaje total de atraktividad.
- (d) Creación de marca para penetración a grandes supermercados, que alcanzó 6.17 en el puntaje total de atraktividad.
- (e) Incrementar la participación en el mercado Brasileño, que alcanzó 5.74 en el puntaje total de atraktividad.

Tabla 34

## Matriz CPE de Exportaciones MIRSA E.I.R.L.

FACTORES CLAVE	Incrementar la participación en el mercado Brasileño.		Penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios		Desarrollar el canal horizontal de consumo local para la colocación de aceitunas.		Desarrollar e implementar plan comercial para incrementar el consumo de aceituna negra.		Capacitar a los agricultores para mejoramiento de la productividad.		Rediseñar la estructura organizacional para atender nuevas necesidades del negocio.		Crear marca para ingresar a grandes supermercados.		Rediseñar las herramientas tecnológicas (página web, correo electrónico y redes sociales).		
	PESO	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES - O																	
1 Población mundial.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
2 Consumo de aceitunas a nivel mundial.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
3 Aprovechamiento de tratados y acuerdos comerciales.	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4 Posicionamiento de la marca Perú en el extranjero.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5 Riesgo Perú en relación al riesgo país en América.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6 Desarrollo de proyectos de cultivo sostenible.	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
7 Acceso al beneficio arancelario ( <i>Drawback</i> ).	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
8 Concentración de proveedores en la zona sur del país. Únicos productores de aceituna negra de forma natural.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06
9	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20
AMENAZAS - A																	
1 Inflación nacional.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
2 Costos por entorno regulatorio.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05
3 Cambio climático y Fenómeno del Niño.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4 Situación de la economía mundial.	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
5 Tipo de cambio.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06
6 Desarrollo tecnológico de la competencia.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18
7 Presencia de competidores fuertes por parte de los países industrializados.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
8 Demanda de importaciones de Brasil.	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12
9 Ingreso de nuevos competidores.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
10 Incremento de la producción de aceitunas de Argentina.	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
FORTALEZAS - F																	
1 Conocimiento del proceso productivo	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	3	0.21
2 Conocimiento del mercado	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21
3 Competitividad de precios	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24
4 Imagen ante los clientes	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18
5 Capacidad instalada	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18
6 Productividad	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21
7 Ubicación de la Planta de proceso	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14
DEBILIDADES - D																	
1 Capacidad tecnológica	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15
2 Disponibilidad de tierras	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05
3 Estructura organizacional	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15
4 Sistemas de información	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20
5 Canales de venta	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15
6 Marca Propia	0.04	1	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16
7 Certificación de Calidad	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
8 Participación de mercado	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	3	0.18
9 Portafolio de productos	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24
10 Nivel de endeudamiento	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
			5.91		6.15		5.58		6.96		5.83		4.20		5.26		5.18

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p. 340.

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias formuladas y evaluadas con las matrices previas son verificadas con filtros finales. Estos filtros consisten en (a) aplicar los criterios definidos por Rumelt (1986, citado por D'Alessio 2008), (b) practicar una auditoría de ética y (c) verificar que las estrategias retenidas seleccionadas se encuentren alineadas con el logro de los objetivos de largo plazo.

Atendiendo a que los factores externos e internos pueden cambiar de manera rápida y drástica, es importante evaluar las estrategias obtenidas después de la aplicación de la matriz MCPE con filtros adicionales. Uno de ellos es la evaluación según los cuatro criterios propuestos por Rumelt (D'Alessio 2008), que son los siguientes:

- (a) Consistencia (evaluación externa): La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes.
- (b) Consonancia (evaluación interna): La estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran.
- (c) Factibilidad (evaluación interna): La estrategia no debe originar sobrecostos en los recursos disponibles, ni crear sub-problemas sin solución.
- (d) Ventaja (evaluación externa): La estrategia debe proveer la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.

De acuerdo a la evaluación propuesta por Rumelt que se aprecia en la Tabla 35, mantenemos las cinco estrategias planteadas para continuar con el desarrollo del Plan Estratégico de Exportaciones MIRSA E.I.R.L.

Tabla 35

*Matriz de Rumelt de Exportaciones MIRSA E.I.R.L.*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Incrementar la participación en el mercado Brasileño.	SI	SI	SI	SI	SI
2. Penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios	SI	SI	SI	SI	SI
3. Desarrollar el canal horizontal de consumo local para la colocación de aceitunas.	SI	SI	SI	SI	SI
4. Desarrollar e implementar plan comercial para incrementar el consumo de aceituna negra.	SI	SI	SI	SI	SI
5. Capacitar a los agricultores para mejoramiento de la productividad.	SI	SI	SI	SI	SI
6. Rediseñar la estructura organizacional para atender nuevas necesidades del negocio.	SI	SI	SI	SI	SI
7. Crear marca para ingresar a grandes supermercados.	SI	SI	SI	SI	SI
8. Rediseñar las herramientas tecnológicas (página web, correo electrónico y redes sociales).	SI	SI	SI	SI	SI

*Nota:* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p. 354.

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. Rowe et al. (1994, citado por D'Alessio 2008) presentan dicha auditoría guiándose por el estudio de Cavanagh, Moberg, y Velásquez (1981, citado por D'Alessio 2008), en lo relacionado a los derechos a ser considerados por la ley o las costumbres y a las preocupaciones por la justicia. La contribución de Bentham (1948, citado por D'Alessio 2008) es usada en el cálculo de dolor/placer (costo/beneficio). En todos los casos, la evaluación resultó favorable a los derechos humanos, justicia y utilitarismo.

Tabla 36

## Matriz de Ética de Exportaciones MIRSA E.I.R.L.

Factores Éticos	Incrementar la participación en el mercado Brasileño.	Penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios	Desarrollar el canal horizontal de consumo para la colocación de aceitunas.	Desarrollare implementar plan comercial para incrementar el consumo de aceituna negra.	Capacitar a los agricultores para mejoramiento de la productividad.	Rediseñar la estructura organizacional para atender nuevas necesidades del negocio.	Creación de marca para penetración a grandes supermercados.	Rediseñar las herramientas tecnológicas (página web, correo electrónico y redes sociales).
Derechos Humanos								
1 Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2 Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4 Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7 Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia								
8 Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
9 Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
10 Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo								
11 Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
12 Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. pp. 360-361.

## **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Después de haber analizado las matrices de Decisión, CPE, Rumelt y de Ética, se separaron las estrategias en dos grupos principales: (a) Estrategias Retenidas, que son las ocho estrategias obtenidas luego de concluir con la Matriz de Ética y (b) seis Estrategias de Contingencia.

Las estrategias de contingencia se dividen en tres grupos: (a) Estrategias que no pasaron la prueba de Rumelt, (b) Estrategias que no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la MCPE, y (c) Estrategias que no aparecieron en tres o más de las matrices en la Matriz de Decisión. Las estrategias de contingencia son, como su nombre lo dice, las que se utilizan como contingencia en caso las estrategias retenidas no son adecuadas con los objetivos planteados o en todo caso el análisis interno y/o externo cambian.

## **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

Esta evaluación sirve para determinar qué objetivos de largo plazo serán alcanzados finalmente por las estrategias retenidas. Así, la Tabla 37 muestra la confrontación de estas a fin de determinar los grupos de contingencia en la implementación de las estrategias.

Se observa que las estrategias planteadas alcanzan los objetivos trazados, debido a que la evaluación de las diversas estrategias ha sido aplicada en el proceso estratégico. Estas estrategias fueron evaluadas en diversos aspectos para que se garantice el cumplimiento de los objetivos y que se logre que, en última instancia, dichas estrategias apunten a la misma visión.

Tabla 37

*Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo*

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo			
	<u>OLP1</u>	<u>OLP2</u>	<u>OLP3</u>	<u>OLP4</u>
	En el 2028 la facturación de MIRSA debe ascender a US\$ 10 MM.	Aumentar al 2028 la participación de mercado del total de las exportaciones de Aceitunas de 3% a 15%.	Al 2023 se incrementará de 10% a 30% el nivel de ventas de los otros productos no relacionados a la aceituna que complementen el portafolio de productos.	Al 2023 incrementar el margen bruto de 20% a 25% y el margen neto de 5% a 8%.
1. Incrementar la participación en el mercado Brasileño.	X	X	X	
2. Penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios	X	X	X	
3. Desarrollar el canal horizontal de consumo para la colocación de aceitunas.	X	X		
4. Desarrollar e implementar plan comercial para incrementar el consumo de aceituna negra.	X	X		X
5. Capacitar a los agricultores para mejoramiento de la productividad.	X	X	X	X
6. Rediseñar la estructura organizacional para atender nuevas necesidades del negocio.	X	X	X	X
7. Crear marca para ingresar a grandes supermercados.	X	X	X	
8. Rediseñar las herramientas tecnológicas (página web, correo electrónico y redes sociales).	X	X	X	

*Nota:* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p. 364

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El desarrollo de esta matriz permitirá conocer a los competidores actuales, de manera que se pueda confrontar las estrategias y las posibilidades de los competidores para hacerles frente.

En la matriz de la Tabla 38 se puede apreciar que las tres empresas competidoras podrían replicar las estrategias de incrementar la participación en el

mercado Brasileño y la de penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios

Tabla 38

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias	NOBEX AGROINDUSTRIAL S.A.	AGRO INDUSTRIAS NOBEX S.A.	FUNDO LA NORIA SRL
1. Incrementar la participación en el mercado Brasileño.	Replicar	Replicar	Replicar
2. Penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios	Replicar	Replicar	Replicar
3. Desarrollar el canal horizontal de consumo para la colocación de aceitunas	Protegerse	Protegerse	Replicar
4. Desarrollar e implementar Plan comercial para incrementar el consumo de aceituna negra	Protegerse	Protegerse	Replicar
5. Capacitar a los agricultores para mejoramiento de la productividad	Indiferente	Indiferente	Replicar
6. Rediseñar la estructura organizacional para atender nuevas necesidades del negocio.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
7. Crear marca para ingresar a grandes supermercados	Protegerse	Protegerse	Replicar
8. Rediseñar las herramientas tecnológicas (página web, correo electrónico y redes sociales).	Indiferente	Indiferente	Indiferente

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p. 365.

Para el caso de desarrollar el canal horizontal de consumo para la colocación de aceitunas, desarrollar Plan Comercial para incrementar el consumo de aceituna negra y el crear marca para ingresar a grandes supermercados podemos observar que tanto NOBEX Agroindustrial S.A., así como Agroindustrias NOBEX S.A. se protegerían y Fondo La Noria S.C.R.L. podría replicar esta estrategia. El capacitar a los agricultores para el mejoramiento de la productividad podemos observar que para NOBEX Agroindustrial S.A., así como Agroindustrias NOBEX S.A. sería indiferente y Fondo La Noria S.C.R.L. podría replicar esta estrategia. Respecto a rediseñar la estructura

organizacional para atender nuevas necesidades del negocio, así como la de rediseñar las herramientas tecnológicas (página web, correo electrónico y redes sociales) podemos observar que para las tres empresas sería indiferente.

### **6.13 Conclusiones**

El proceso estratégico desarrollado a través de: (a) etapa de entrada (MEFE, MPC, MEFI y MIO); (b) etapa de emparejamiento (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE); y (c) etapa de salida (MD, MCPE, MR y ME), aplicando la intuición y el análisis, ha permitido obtener estrategias externas e internas que servirán para lograr los OLP y la visión definida para la empresa.

De acuerdo al análisis realizado, es necesario implementar estrategias para aumentar la participación en el mercado local y externo.

Es importante tener una mayor presencia comercial en Brasil, principal importador de la aceituna del Perú e introducir estrategias para la captación de más clientes.

Es importante el desarrollo de una Marca Propia para poder acceder al Canal Moderno y nos ayude a posicionarnos en el Canal Tradicional.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

La determinación de los objetivos de corto plazo permitirá y serán el conducto para que la aplicación de la estrategia lleve hacia el logro de los objetivos de largo plazo. En el capítulo VI se observó la retención de ocho estrategias que permitan alcanzar la visión trazada hacia el 2028. Los objetivos a corto plazo (OCP) se desarrollan a partir de cada uno de los cinco objetivos a largo plazo (OLP) que se definieron para la empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L.:

**OLP 1.** En el 2028 la facturación de MIRSA debe ascender a US\$ 10 MM.

Un objetivo importante es el incrementar el nivel de facturación de la aceituna en los mercados actuales, apoyado en la penetración de otros mercados. Se ha establecido que este crecimiento de ventas ha de ser progresivo del 2016 al 2028 con un aumento de las ventas en un 17% anual.

*OCP 1.1.* Incrementar los volúmenes de compra de materia prima en 15% anual hasta el 2028, comprando por anticipado las cosechas programadas en la región Sur.

*OCP 1.2.* Al 2020 la facturación de aceitunas negras y verdes en el mercado local deberá ascender a US\$ 1 MM anuales y a partir del 2021 tener un crecimiento de 5% anual hasta el 2028.

*OCP 1.3.* El 2019 realizar un estudio de mercado en la Región de Lima y Callao a través de la contratación de una empresa especializada a fin de obtener el potencial de puntos de ventas y establecer las estrategias de cobertura y distribución.

*OCP 1.4.* A Diciembre del 2019 finalizar la implementación de un Almacén Central en el distrito de Chilca, provincia de Cañete, departamento de Lima.

*OCP 1.5.* Al 2020 consolidar una alianza estratégica con una empresa de comercialización y distribución en Brasil para desarrollar los canales de venta.

**OLP 2.** Aumentar al 2028 la participación de mercado del total de las exportaciones de Aceitunas de 3% a 15%.

*OCP 2.1.* En el 2019 desarrollar el Plan de Ventas y Marketing.

*OCP 2.2.* En el 2020 obtener certificación de calidad y mantenerla anualmente.

*OCP 2.3.* Al 2021 exportar los primeros pedidos hacia los Estados Unidos de Norte América.

*OCP 2.4.* Incursionar en Ferias para promocionar la Aceituna y conseguir cinco clientes anuales que representen un valor de S/. 1MM.

**OLP 3.** Al 2023 se incrementará de 10% a 30% el nivel de ventas de los otros productos no relacionados a la aceituna que complementen el portafolio de productos.

*OCP 3.1.* Al 2019 establecer alianzas estratégicas con agricultores del norte del Perú (Lambayeque, La Libertad y Piura), y del departamento de Lima para el abastecimiento de Fresa y Mango realizando la compra anticipada de cosechas para la producción.

*OCP 3.2.* Al 2019 realizar un proyecto de factibilidad para la adquisición de terrenos agrícolas para el cultivo de Fresa y Mango.

*OCP 3.3.* Establecer al 2019 alianza estratégica con empresa de congelados, que tenga 2TN de capacidad mínima y que permita la producción de Fresa y Mango congelado.

*OCP 3.4.* Incursionar en Ferias para promocionar los nuevos productos y conseguir cinco clientes anuales que representen una facturación de S/.500M.

**OLP4.** Al 2023 incrementar el margen bruto de 20% a 25% y el margen neto de 5% a 8%.

*OCP 4.1.* Al 2019 reducir los costos de mano de obra en un 3% a través de la optimización de procesos.

*OCP 4.2.* Adquirir al 2020 nueva tecnología que haga más eficiente los procesos de envasado y empaquetado.

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

La ejecución de las estrategias se logra sobre la base de los OCP y una adecuada asignación de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos que forman parte de una correcta ejecución. A continuación, en la Tabla 39, se presenta la evaluación específica por cada objetivo de corto plazo.

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Tal como lo indica D'Alessio (2008), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan las estrategias y esas políticas deben ser consistentes con las macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.

Por medio de las políticas, se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, es decir, la visión. Sin embargo, estas rutas deben de estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social que norman la dirección de la organización.

Estos principios sirven para orientar las estrategias hacia la posición futura de la empresa, que está plasmada en la visión.

Las políticas son las siguientes:

- Incrementar la rentabilidad.
- Mantener estándares de calidad mundial.
- Apoyar las actividades destinadas a incrementar la competitividad de la aceituna.
- Cumplir con las normas legales.
- Aprovechamiento sostenible de recursos naturales.

- Capacitación constante al personal.
- Velar por la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores.

En la Tabla 40 podemos visualizar las estrategias versus las políticas establecidas en el presente planeamiento estratégico.

#### **7.4 Estructura de la Empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L.**

Según D'Alessio (2008), la estructura organizacional es la que ayudará a guiar la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la Empresa es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas o si se debe de adecuar o ajustar la Empresa para lograr la implementación de las referidas estrategias.

La estructura organizacional de Exportaciones MIRSA E.I.R.L. deberá estar vinculada a las estrategias planteadas a fin de ser uno de los pilares al momento de alinearse con los objetivos listados y declarados.

Durante el proceso estratégico, llevado a cabo, se ha definido los objetivos de largo plazo, las estrategias, y los objetivos de corto plazo. Posteriormente, se ha planteado la asignación de recursos. En el proceso de asignación de recursos humanos, se ha determinado la necesidad de realizar cambios a la estructura orgánica. Para ello, se tomará en cuenta la administración por procesos, la reingeniería, y la calidad. Así mismo, se buscará disponer de personal competente y motivado, en un ambiente donde se promueva la innovación, el respeto por el medio ambiente, y se cuente con principios éticos y valores.

Es relevante destacar que en el plan estratégico, el líder de la organización juega un rol clave e importante, dado que será quien ayudará a la implementación del plan y con la ayuda de todos los equipos logrará los objetivos planteados.

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

Para D'Alessio (2008), en la etapa de implementación, las estrategias son puestas en marcha. Muchas estrategias en su puesta en marcha exigen actividades que podrían afectar el medio ambiente y la ecología de la zona.

La tendencia a nivel mundial es consumir productos orgánicos, siendo más saludable para el organismo y más beneficioso para el medio ambiente, debido al uso de fertilizantes naturales y el cuidado de las tierras de cultivo. De acuerdo a las normas de protección al medio ambiente, la empresa debe adoptar lineamientos que permitan el desarrollo sostenido y la aplicación de normas de ISO 9000 orientadas a la calidad en procesos y la norma ISO 14000 orientada a medio ambiente. Se llama responsabilidad social a la carga, compromiso u obligación que los miembros de una sociedad, ya sea como individuos o como miembros de algún grupo, tienen tanto entre sí como para la sociedad en su conjunto. Esa valorización puede ser tanto ética como legal. Generalmente, se considera que la responsabilidad social se diferencia de la responsabilidad política en que la primera no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal.

Tabla 39

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo (OLP)		Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
Objetivos de corto plazo (OCP)				
OLP 1	En el 2028 la facturación de MIRSA debe ascender a US\$ 10 MM.			
OCP 1.1	Incrementar los volúmenes de compra de materia prima en 15% anual hasta el 2028, comprando por anticipado las cosechas programadas en la región Sur.	Financiamiento con Terceros para capital de trabajo		
OCP1.2	Al 2020 la facturación de aceitunas negras y verdes en el mercado local deberá ascender a US\$ 1 MM anuales y a partir del 2021 tener un crecimiento de 5% anual hasta el 2028.	Financiamiento con Terceros para capital de trabajo		
OCP1.3	El 2019 realizar un estudio de mercado en la Región de Lima y Callao a través de la contratación de una empresa especializada a fin de obtener el potencial de puntos de ventas y establecer las estrategias de cobertura y distribución.	Financiamiento con Terceros para estructura de gastos		
OCP1.4	A Diciembre del 2019 finalizar la implementación de un Almacén Central en el distrito de Chilca, provincia de Cañete, departamento de Lima.	Recursos financieros y tecnológicos	Oferta de terrenos y espacios	Recursos Humanos para la dirección del proyecto así como para su ejecución
OCP1.5	Al 2020 consolidar una alianza estratégica con una empresa de comercialización y distribución en Brasil para desarrollar los canales de venta.	Financiamiento con Terceros para estructura de gastos	Poder de negociación	-
OLP 2	Aumentar al 2028 la participación de mercado del total de las exportaciones de Aceitunas de 3% a 15%.			
OCP 2.1	En el 2019 desarrollar el Plan de Ventas y Marketing.	Recursos financiero		Recurso humano para la dirección del plan de marketing y dirección comercial
OCP 2.2	En el 2020 obtener certificación de calidad y mantenerla anualmente.		Imagen de Marca	Recurso humano para la dirección del plan de marketing y dirección comercial
OCP 2.3	Al 2021 exportar los primeros pedidos hacia los Estados Unidos de Norte América y otros países con los cuales exista un Tratado de Libre Comercio.	Recursos financieros para presupuesto de gastos comerciales	Competitividad del País	
OCP 2.4	Incursionar en Ferias para promocionar la Aceituna y conseguir cinco clientes anuales que representen un valor de S/. 1MM.	Recursos financieros para presupuesto de gastos comerciales		
OLP 3	Al 2023 se incrementará de 10% a 30% el nivel de ventas de los otros productos no relacionados a la aceituna que complementen el portafolio de productos.			
OCP 3.1	Al 2019 establecer alianzas estratégicas con agricultores del norte del Perú (Lambayeque, La Libertad y Piura), y del departamento de Lima para el abastecimiento de Fresa y Mango realizando la compra anticipada de cosechas para la producción.	Financiamiento con Terceros para capital de trabajo	Poder de negociación	
OCP 3.2	Al 2019 realizar un proyecto de factibilidad para la adquisición de terrenos agrícolas para el cultivo de Fresa y Mango.	Financiamiento con Terceros para capital de trabajo		
OCP 3.3	Establecer al 2019 alianza estratégica con empresa de congelados, que tenga 2TN de capacidad mínima y que permita la producción de Fresa y Mango congelado.	Recursos financieros y humanos		Recurso humano para la viabilidad financiera así como para el <i>Starp Up</i> y puesta en marcha del proyecto.
OCP 3.4	Incursionar en Ferias para promocionar los nuevos productos y conseguir cinco clientes anuales que representen una facturación de S/.500M.	Recursos financieros para presupuesto de gastos comerciales		
OLP 4	Al 2023 incrementar el margen bruto de 20% a 25% y el margen neto de 5% a 8%.			
OCP 4.1	Al 2019 reducir los costos de mano de obra en un 3% a través de la optimización de procesos.	Recurso humano		Recurso humano capacitado y entrenado
OCP 4.2	Adquirir al 2020 nueva tecnología que haga más eficiente los procesos de envasado y empaquetado.	Recursos financieros y tecnológicos		Recurso humano capacitado para el uso de maquinaria y nueva tecnología

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 40

*Matriz de Políticas y Estrategias*

Estrategias	Incrementar la rentabilidad.	Mantener estándares de calidad mundial.	Apoyar actividades destinadas a incrementar la competitividad de la aceituna.	Cumplir con las normas legales.	Aprovechamiento sostenible de recursos naturales.	Capacitación constante al personal.	Velar por la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores.
1. Incrementar la participación en el mercado brasileño.	X	X	X	X			
2. Penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios.	X	X	X	X			
3. Desarrollar el canal horizontal de consumo para la colocación de aceitunas.	X	X	X	X			
4. Desarrollar e implementar Plan comercial para incrementar el consumo de aceituna negra.	X	X	X	X			
5. Capacitar a los agricultores para mejoramiento de la productividad.	X	X	X		X	X	X
6. Rediseñar la estructura organizacional para atender nuevas necesidades del negocio.		X		X		X	
7. Crear marca para ingresar a grandes supermercados.	X	X	X	X		X	
8. Rediseñar las herramientas tecnológicas (página web, correo electrónico y redes sociales).				X		X	

*Nota:* Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D' Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

La responsabilidad social corporativa (RSC) se conoce también como responsabilidad social empresarial (RSE). Ella se define como el aporte, económico y ambiental por parte de las empresas con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa.

La responsabilidad social corporativa es mucho más que el cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral del país y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida de la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se compromete con la responsabilidad social, sino con las

obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Se incluye un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresarial para obtener un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

La responsabilidad social de la empresa tiene como objetivo buscar la excelencia, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos y el producto final.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a la responsabilidad social de la empresa como el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario (OIT, 2017). La gestión responsable de la empresa implica que esta actúe conciliando (punto de equilibrio) entre los intereses del negocio y las expectativas que de ella tiene la comunidad.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Según D'Alessio (2008), el proceso de implementación genera cambios estructurados y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente.

La empresa actualmente está conformada por 8 trabajadores y 23 prestadores de servicios, los cuáles realizan las labores administrativas de la empresa, ubicada en el distrito de San Isidro - Lima y las labores productivas en la planta de proceso ubicada en el distrito de La Yarada - Tacna.

El Recurso Humano es un pilar fundamental para el éxito o fracaso de la organización. Para el proceso productivo es muy importante contar con el recurso

humano con experiencia y conocimiento del proceso, tanto para las labores de la cosecha como para las del proceso. Dado que en la zona existen gran demanda por la mano de obra capacitada y por la existencia de grandes cantidades de área cultivada de aceituna, adicionalmente las plantas de proceso de la zona demandan personal capacitado cada año viene siendo más difícil captar el personal altamente capacitado de la zona. Es por ello que Exportaciones MIRSA E.I.R.L. busca la fidelización de estas personas a través del pago a tiempo, un pago justo, apoyo económico. Además de incentivar y promover la constante capacitación en temas de Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas Agrícolas, Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio debe ser manejada dentro de la organización por los directivos, siempre orientada a un proceso de mejora continua. El manejo de la gestión del cambio frente a un aumento en la producción supone mejora en los procesos productivos y aumento en el número de trabajadores, de una manera estructurada y motivante para todos los demás.

### **7.8 Conclusiones**

En el presente capítulo, se ha establecido cómo se llevará a cabo la implementación de las estrategias seleccionadas.

Las Políticas establecidas por la empresa establecen el marco de referencia para lograr los objetivos que nos lleven al logro de la visión planteada, es muy importante que estas sean acompañadas de los principios de ética, legalidad y responsabilidad social.

El proceso de cambio debe venir acompañado de la evaluación de la estructura organizacional, sin este soporte se pone en peligro el cumplimiento de los objetivos planteados.

Es importante que los diferentes actores de la cadena productiva, que se ven influenciados por Exportaciones MIRSA E.I.R.L., la identifiquen como una Empresa Socialmente Responsable y que cumple con todos los requisitos legales sin afectar el medio ambiente.

El recurso humano es pieza fundamental en el éxito o fracaso de todo proceso de cambio que se quiera implementar por ello es fundamental que se sienta parte del cambio y se mantenga siempre motivado.

La estructura organizacional de la empresa requiere de mejoras, y para la implementación de las estrategias es necesaria la integración de todos los grupos de interés, desde los inversionistas, gremios y trabajadores, hasta la comunidad vinculada, contando con el cuidado del medioambiente y la ecología de las zonas productivas.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Es la etapa del proceso estratégico que demanda una dinámica especial ya que los entornos tanto interno como externo están en constante cambio por lo que un especial seguimiento tanto en la evaluación como en el control permitirá conseguir los resultados esperados por la organización.

Por tal motivo para poder controlar y hacer un seguimiento intensivo a un nivel de detalle que mida el avance de los objetivos de corto plazo se usará la herramienta *Balance Scorecard*.

### 8.1 Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2008), la evaluación y control es una etapa que se efectúa permanentemente durante el proceso, debido a la frecuencia de cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de planeamiento estratégico dinámico.

La implementación del tablero de control deberá considerar las siguientes perspectivas:

(a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

El proceso de aprendizaje interno controla y establece las formas como la organización debe estar aprendiendo, midiendo las actividades más relevantes y determinantes que puedan impactar con la estrategia y obtención de la visión. Relaciona el comportamiento del personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Las variables de aprendizaje interno que son importantes controlarlos y darles seguimientos están relacionados con: (a) Procesos productivos, (b) eficiencia operacional, (c) Competencia, (d) Tecnología, (e) Mercado.

### **8.1.2 Procesos**

En esta perspectiva la empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. centra sus procesos más importantes y de cadena de valor en los procesos de Manufactura y Producción de la Aceituna así como en los del Centro de distribución; estos procesos son críticos para la viabilidad y ejecución de la estrategia comercial. El control de estos procesos y la búsqueda de la eficiencia en cada nivel de la cadena deben tener un seguimiento especial para garantizar su ejecución.

### **8.1.3 Clientes**

Es el indicador o termómetro de una correcta ejecución de la estrategia, a través de lo cual la Empresa podrá saber el nivel de aceptación, recordación, posicionamiento y lealtad de los clientes para con la Empresa. Diferenciamos dos tipos de clientes: el cliente asociado al canal de ventas así como el consumidor final.

El control exhaustivo de esta perspectiva permite a la Empresa mejorar los ratios de control acorde a las necesidades que demanda el mercado.

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva podríamos dividirla en dos grupos muy importantes y relevantes para la estrategia de la Empresa: primero está relacionado con la estrategia financiera de estructura de capital para poder obtener el crecimiento esperado y segundo está relacionado a la eficiencia de sus operaciones y proyectos de viabilidad para sostener las nuevas inversiones.

Ambas estrategias buscan maximizar el valor de la Empresa a través de acciones efectivas de capitalización de inversiones y eficiencia de los proyectos, mercados y demás.

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

De acuerdo con D'Alessio (2008) el tablero de control es una herramienta de control estratégico que permite alinear una visión integral de la organización, evaluando las estrategias por medio de comparación y control detallado, de esta forma permita una implementación exitosa de los objetivos de corto plazo. En la Tabla 41 se muestran los indicadores y su respectiva frecuencia de medición.

## 8.3 Conclusiones

La perspectiva de cliente representa un valor y proceso de suma importancia dentro del cual deben cuidarse factores y/o aspectos de gran relevancia como participación de mercado. Por lo menos de manera semestral, de no poderse pagar estudios, se debe optar por recursos propios con información pública pero esta debe permitir el avance y nivel de ejecución de las estrategias; segundo es importante el nivel de lealtad de los clientes medidos a nivel de frecuencia de compra, tercero es la cantidad de volumen por cada pedido y por último el nivel de facturación en relación al año anterior.

La implementación del tablero de control debe ser un proceso interactivo en el cual toda la primera línea este comprometida retroalimentando el nivel de ejecución y desviación que pudiese darse en el camino, cualquier desviación importante debe ser comunicada de inmediato para una rápida reacción o cambio.

Cada perspectiva tiene un peso y balance justo para su implementación, las cuatro deben estar completamente equilibradas en los resultados esperados. El recurso humano debe ser incluido en la perspectiva de Aprendizaje Interno ya que esto nos permitirá evaluar el nivel de compromiso y adherencia que tienen nuestros recursos para con la organización.

Tabla 41

## Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Periodo	Variable	
Aprendizaje Interno	OCP 1.3	El 2019 realizar un estudio de mercado en la Región de Lima y Callao a través de la contratación de una empresa especializada a fin de obtener el potencial de puntos de ventas y establecer las estrategias de cobertura y distribución.	% de Cobertura y Distribución	Mensual	%
	OCP 1.4	A Diciembre del 2019 finalizar la implementación de un Almacén Central en el distrito de Chilca, provincia de Cañete, departamento de Lima.	% almacenamiento y ocupación del CD	Mensual	%
	OCP 2.1	En el 2019 desarrollar el Plan de Ventas y Marketing.	Calendario de contratación y avance del proceso	Mensual	%
	OCP 2.2	En el 2020 obtener certificación de calidad y mantenerla anualmente.	Grado de avance en certificación	Trimestral	%
Procesos	OCP 1.1	Incrementar los volúmenes de compra de materia prima en 15% anual hasta el 2028, comprando por anticipado las cosechas programadas en la región Sur.	Compra (OC) / Total cosecha	Mensual	%
	OCP 3.1	Al 2019 establecer alianzas estratégicas con agricultores del norte del Perú (Lambayeque, La Libertad y Piura), y del departamento de Lima para el abastecimiento de Fresa y Mango realizando la compra anticipada de cosechas para la producción.	Compra (OC) / Total cosecha nuevos productos	Mensual	%
	OCP 3.2	Al 2019 realizar un proyecto de factibilidad para la adquisición de terrenos agrícolas para el cultivo de Fresa y Mango.	Flujo financiero / TIR / VAN	Semestral	%
	OCP 3.3	Establecer al 2019 alianza estratégica con empresa de congelados, que tenga 2TN de capacidad mínima y que permita la producción de Fresa y Mango congelado.	Contrato con Empresa de congelados	Trimestral	-
	OCP 4.1	Al 2019 reducir los costos de mano de obra en un 3% a través de la optimización de procesos.	Productividad ( Costo / ventas ) / Planilla / Costo logístico	Mensual	%
	OCP 4.2	Adquirir al 2020 nueva tecnología que haga más eficiente los procesos de envasado y empaquetado.	Cotización de Paquetes y Software	Mensual	Numérica
Clientes	OCP 1.5	Al 2018 consolidar una alianza estratégica con una empresa de comercialización y distribución en Brasil para desarrollar los canales de venta.	Contrato con Empresa de Transportes y % Objetivo de Coberturas	Mensual	%
	OCP 2.3	Al 2019 exportar los primeros pedidos hacia los Estados Unidos de Norte América y otros países con los cuales exista un Tratado de Libre Comercio.	Orden de Compra Puesta en el País destino	Mensual	Numérica
Financiera	OCP 1.2	Al 2020 la facturación de aceitunas negras y verdes en el mercado local deberá ascender US\$ 1 MM anuales y a partir del 2021 tener un crecimiento de 5% anual hasta el 2028.	Ventas brutas Aceitunas	Mensual	Numérica

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p. 424.

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se presenta el Plan Estratégico Integral, donde se puede visualizar el plan estratégico completo de la empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. Asimismo, detallamos las conclusiones y recomendaciones finales, así como la perspectiva del futuro de la empresa.

### 9.1 Plan Estratégico Integral

De acuerdo con D'Alessio (2008) el Plan Estratégico Integral permite ayudar al control del proceso estratégico y a realizar los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Además se debe considerar que “tener una visión integral del plan es fundamental. Ese documento mientras más detallado se presente mejor será su seguimiento” (D'Alessio, 2008, p. 430). En la Tabla 42 muestra el plan estratégico integral.

### 9.2 Conclusiones Finales

- La empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. tiene en la aceituna negra un producto con potencial de crecimiento debido a su calidad y principal característica que es la de maduración en el árbol.
- El nivel de producción de aceituna en el Perú es mucho menor en comparación con los principales competidores como España, Italia y Grecia, por lo que se debe tener una estrategia general de enfoque en diferenciación, para lo cual es recomendable invertir en implementar sistema de calidad, cumplir con requisitos internacionales e invertir en la producción orgánica.
- Exportaciones MIRSA E.I.R.L. tiene grandes oportunidades de incrementar sus ventas de aceituna a nivel nacional e internacional debido a factores que han venido tomando gran importancia en estas épocas como: (a) el aumento de la

expectativa de vida, (b) el mayor consumo de productos orgánicos y saludables y (c) el crecimiento económico del país y del sector exportación.

- La aceituna negra es el producto con el cual el Perú influencia en los precios del mercado, ello es una gran oportunidad para seguir desarrollando este mercado.
- La estrategia para ganar participación en mercados actuales se podría sustentar en el desarrollo del portafolio de productos relacionados con la aceituna y también con la fresa y el mango que dada su estacionalidad permiten a la empresa mantenerse todo el año.
- El principal mercado de la exportación de aceituna es Brasil representando el 87% del total exportado por la empresa.
- El MINCETUR tiene un papel fundamental en el desarrollo de esta actividad productiva, no solo desde la perspectiva social que es la de capacitar y fomentar el cultivo y desarrollo de la aceituna en los mercados internacionales, sino también desde la perspectiva económica ya que junto al empresariado tienen la misión de investigar y desarrollar nuevos mercados para el crecimiento sostenido de este producto.
- La necesidad que tiene el país de crecer económicamente diversificando sus actividades productivas, abre un abanico de oportunidades para explotar las innumerables ventajas comparativas que tenemos en recursos naturales para con otros países de la región y del mundo. El Perú ha sido uno de los países premiados con este recurso que se distingue por sus tipos de tierras, clima y humedad lo que fácilmente puede permitir un desarrollo agresivo y sostenido si se explotan adecuada y sosteniblemente.

### 9.3 Recomendaciones Finales

- Implementar el presente Planeamiento Estratégico Empresarial por la Gerencia General que permita a Exportaciones MIRSA E.I.R.L. desarrollarse para alcanzar la visión establecida y lograr el cumplimiento de sus objetivos.
- Crear y desarrollar una marca para ingresar al canal de supermercados y acompañarla de una estrategia de precio y calidad para el desarrollo del canal horizontal en alianza con distribuidores que sostenga la estrategia de crecimiento de los próximos cinco años.
- Buscar asesoría externa especializada para el manejo y control de la deuda, buscando mantener la capacidad de acceso a créditos y poder continuar con la implementación de las actividades establecidas en el presente planeamiento estratégico.
- Evaluar la venta de activos que no están aportando valor al proceso o a la empresa y con esto ir reduciendo el nivel de la deuda.
- Revisar el plan de ventas actual y desarrollar un plan de marketing para ingresar a competir en el mercado local y lograr incrementar las ventas en el extranjero.
- Participar más activamente en las reuniones técnicas de las asociaciones y/o comités de productores aceituna de la zona, con el fin de poder obtener y compartir información técnica, incrementar red de contactos con el fin de incrementar captación de materia prima y la de incrementar las ventas.

### 9.4 Futuro de la Empresa

La empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L. avizora un futuro de crecimiento y fortalecimiento de su estructura debido a que está fuertemente ligada al desarrollo del sector agroindustrial, que tiene proyección de rápido crecimiento en los próximos años,

del mismo modo, se prevé un rápido crecimiento de las exportaciones debido a que el Perú está atendiendo la demanda internacional como resultado de los acuerdos internacionales suscritos; por ello, es importante que la empresa adopte estándares internacionales de calidad y servicio.

Como grandes tendencias en la agroindustria, se pueden mencionar preocupación sobre el uso de productos sostenibles ecológicamente, automatización de la producción y preocupación por el cumplimiento de estándares de calidad.

En el futuro, la empresa debe integrarse con pequeñas empresas productivas, de modo que pasen a ser parte de la cadena de valor y generar sinergias que beneficien a todos los participantes.

La empresa debe empezar a trabajar la diversificación de sus productos, dejando de depender mayormente de la aceituna y con ello dar paso al desarrollo de la fresa, el mango, entre otros, buscando aprovechar el periodo del año en que se cosechan dichos productos.

Contar con una marca propia e ingresar a las principales cadenas de supermercados del país. Seguir exportando a Brasil como principal destino, pero se debe incrementar las exportaciones a más países de la región.

Las medidas económicas que se tomen para el crecimiento sostenible en el PBI del Perú asegurarían un crecimiento del sector agroexportador y la promoción de dicho sector mediante socios estratégicos permitirán el crecimiento de la empresa Exportaciones MIRSA E.I.R.L.

Tabla 42

Plan Estratégico Integral

		VISION				VALORES
		"Para el año 2028, pertenecer al grupo de las tres primeras empresas exportadoras de aceituna, contando con un portafolio de productos agroindustriales congelados, siendo reconocidos por la calidad de nuestros productos y contribuyendo al desarrollo de la agroindustria peruana"				1. Integridad: En el sentido en que prima la honestidad, la coherencia y la transparencia de todos los agentes de la cadena, manteniendo una conducta consecuente con los principios éticos y morales pagando precios justos a los proveedores y manteniendo buenas relaciones con toda la comunidad vinculada.
INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				PRINCIPIOS CARDINALES	
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
1. Economías de escala para la exportación de aceitunas al mercado latinoamericano. 2. Negociar nuevas alianzas estratégicas con nuevos Distribuidores de Brasil, Australia y Estados Unidos. 3. Alianzas estratégicas con cadenas de supermercado para distribución local. 4. Compra de maquinaria y acceso a nueva tecnología para el procesamiento y control de calidad de los productos. 5. Ampliar portafolio de producto con nuevos componentes y valor agregado. 6. Eficiencia en los gastos operativos 7. Buscar alianzas con entidades del gobierno para la promoción de los productos.	En el 2028 la facturación de MIRSA debe ascender a US\$ 10 MM.	Aumentar al 2028 la participación de mercado del total de las exportaciones de Aceitunas de 3% a 15%.	Al 2023 se incrementará de 10% a 30% el nivel de ventas de los otros productos no relacionados a la aceituna que complementen el portafolio de productos.	Al 2023 incrementar el margen bruto de 20% a 25% y el margen neto de 5% a 8%.	1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos Pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses. 4. Conservación de los enemigos.	
ESTRATEGIAS					POLITICAS	
1) Incrementar la participación en el mercado brasileño .	X	X	X		1. Incrementar la rentabilidad	
2) Penetrar en el mercado de Estados Unidos aprovechando tratados, acuerdos y beneficios arancelarios.	X	X	X		2. Mantener estándares de calidad mundial	
3) Desarrollar el canal horizontal de consumo para la colocación de aceitunas	X	X			3. Apoyar actividades destinadas a incrementar la competitividad de la aceituna.	
4) Desarrollar e implementar plan comercial para incrementar el consumo de aceituna negra.	X	X		X	4. Cumplir con las normas legales	
5) Capacitar a los agricultores para mejoramiento de la productividad.	X	X	X	X	5. Aprovechamiento sostenible de recursos naturales	
6) Rediseñar la estructura organizacional para atender nuevas necesidades del negocio.	X	X	X	X	6. Capacitación constante al personal	
7) Crear marca para ingresar a grandes supermercados.	X	X	X		7. Velar por la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores.	
8) Rediseñar las herramientas tecnológicas (página web, correo electrónico y redes sociales).	X	X	X			
TABLEROS DE CONTROL	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO				CODIGO DE ÉTICA	
Perspectiva de Aprendizaje Interno OCP 1.3 Indicador: % de Cobertura, % de Distribución. OCP 1.4 Indicador: % Almacenamiento y ocupación. OCP 2.1. Indicador: Calendario de contratación y avance del proceso. OCP 2.2 Grado de avance en certificación .	OCP1.1 Incrementar los volúmenes de compra de materia prima en 15% anual hasta el 2028, comprando por anticipado las cosechas programadas en la región Sur.	OCP 2.1 En el 2019 desarrollar el Plan de Ventas y Marketing.	OCP 3.1 Al 2019 establecer alianzas estratégicas con agricultores del norte del Perú (Lambayeque, La Libertad y Piura), y del departamento de Lima para el abastecimiento de Fresa y Mango realizando la compra anticipada de cosechas para la producción.	OCP 4.1 Al 2019 reducir los costos de mano de obra en un 3% a través de la optimización de procesos.	1. El personal de la empresa tiene como guía los más altos valores de ética y deberán demostrar honestidad, respeto, sinceridad, integridad y confianza en su desempeño profesional.	
Perspectiva de Procesos OCP 1.1 Indicador: Compra / Total cosecha OCP 3.1 Indicador: Compra / Total cosecha nuevos productos OCP 3.2 Indicador: Flujo Financiero TIR VAN OCP 3.3 Indicador: Contrato con empresa de congelado OCP 4.1 Indicador: Productividad / Planilla / Costo Logístico OCP 4.2 Indicador: Flujo Financiero TIR VAN	OCP1.2 Al 2020 la facturación de aceitunas negras y verdes en el mercado local deberá ascender a US\$ 1 MM anuales y a partir del 2021 tener un crecimiento de 5% anual hasta el 2028.	OCP 2.2 En el 2020 obtener certificación de calidad y mantenerla anualmente.	OCP 3.2 Al 2019 realizar un proyecto de factibilidad para la adquisición de terrenos agrícolas para el cultivo de Fresa y Mango.	OCP 4.2. Adquirir al 2020 nueva tecnología que haga más eficiente los procesos de envasado y empaquetado.	2. Mantener relaciones honestas, constructivas e idóneas con sus accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, autoridad y comunidad vinculada.	
Perspectiva de Clientes OCP 1.5 Indicador: Contrato con empresa de transporte y % Objetivo de coberturas OCP 2.3 Indicador: Orden de compras puesta en país destino	OCP1.3 El 2019 realizar un estudio de mercado en la Región de Lima y Callao a través de la contratación de una empresa especializada a fin de obtener el potencial de puntos de ventas y establecer las estrategias de cobertura y distribución.	OCP 2.3 Al 2021 exportar los primeros pedidos hacia los Estados Unidos de Norteamérica.	OCP3.3 Establecer al 2019 alianza estratégica con empresa de congelados, que tenga 2TN de capacidad mínima y que permita la producción de Fresa y Mango congelado.		3. Responsabilidad social, respeto a los demás y al medio ambiente.	
Perspectiva Financiera OCP 1.2 Indicador: Ventas Brutas Aceituna	OCP1.4 A Diciembre del 2019 finalizar la implementación de un Almacén Central en el distrito de Chilca, provincia de Cañete, departamento de Lima.	OCP 2.4. Incursionar en Ferias para promocionar la Aceituna y conseguir cinco clientes anuales que representen un valor de S/ 1MM.	OCP 3.4. Incursionar en Ferias para promocionar los nuevos productos y conseguir cinco clientes anuales que representen una facturación de S/500M		4. Iniciativa, innovación, creatividad y compromiso con la empresa en la búsqueda de la mejora continua.	
	OCP1.5 Al 2020 consolidar una alianza estratégica con una empresa de comercialización y distribución en Brasil para desarrollar los canales de venta.				5. Conocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus colaboradores, con la sociedad y las comunidades en las cuales realiza su gestión empresarial.	
RECURSOS (Ver Tabla 39)						
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
PLANES OPERACIONALES						

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. p.430

## Referencias

Adex Data Trade. (2015). *Estadísticas*. Recuperado de:

<http://www.adexdatatrade.com/Members/Estadisticas.aspx>

Balanza comercial habría iniciado mejora en el segundo trimestre. (2015, 11 de mayo).

*Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/balanza-comercial-habria-iniciado-mejora-segundo-trimestre-afirma-scotiabank-2131535>

Balanza comercial: Radiografía de las exportaciones e importaciones al primer trimestre. (2015, 11 de mayo). *Gestión*. Recuperado de:

<http://gestion.pe/economia/balanza-comercial-radiografia-exportaciones-importaciones-al-primer-semester-2131414>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Variación Porcentual del Producto Bruto Interno*. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/api/P00649IAQ/grafico>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Inflación*. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/api/P00312PRM/grafico>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015c). *Tipo de Cambio*. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/api/P00275PRM/grafico>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015d). *Tasas de interés de las empresas bancarias*. Recuperado de:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/api/P00232MOM/grafico>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015e). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015 – 2017*. Recuperado de:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf)

Benzaquen, J. (2013). Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso peruano, *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. DOI:

10.3232/GCG.2013.V7.N1.03. Recuperado de:

[https://gcg.universia.net/article/view/441/calidad-las-empresas-latinoamericanas-caso-peruano-](https://gcg.universia.net/article/view/441/calidad-las-empresas-latinoamericanas-caso-peruano)

Calderón, C. (2015). *El Régimen de Drawback*. Recuperado de:

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=6C973798-B712-4E3A-90F0-EED710AD024C.PDF>

Codex Alimentarius. (2013). *Norma del Codex para las Aceitunas de Mesa* (Codex 66-1981). Recuperado de:

[http://www.codexalimentarius.org/input/download/standards/243/CXS\\_066s.pdf](http://www.codexalimentarius.org/input/download/standards/243/CXS_066s.pdf)

Codex Alimentarius. (2015). *Qué es el Codex*. Recuperado de:

<http://www.codexalimentarius.org/about-codex/que-es-el-codex/es/>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

Decreto Ley N° 216121. (1976). *Congreso de la República del Perú*. Recuperado de:

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/21621.pdf>

Decreto Supremo N° 001-2010-AG. (2010). Reglamento de la Ley N° 29338, Ley de Recursos Hídricos. *Presidencia de la República del Perú*. Recuperado de:

<http://www.ana.gob.pe/media/1097010/reglamento%20lrh%20-%20n%C2%BA%2029338.pdf>

DIGESA reglamentará los alimentos industrializados. (2015, 28 de septiembre).

*Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/digesa-reglamentara-alimentos-industrializados-2144032>

Ejecutivo declara 2013 como “Año de la Inversión para el Desarrollo Rural y la Seguridad Alimentaria”. (2013, 03 de enero). *Presidencia del Consejo de Ministros*. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/2013/01/ejecutivo-declara-2013-como-ano-de-la-inversion-para-el-desarrollo-rural-y-la-seguridad-alimentaria/>

Exportaciones MIRSA. (2015). Recuperado de: <http://www.mirsa.pe>

Exportaciones de aceitunas crecieron 13% en el primer trimestre, según ADEX. (2014, 05 de Junio). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/exportaciones-aceitunas-crecieron-13-primer-trimestre-segun-adex-2099463>

Ghezzi: Perú liderará la agro exportación mundial en cinco años. (2015, 06 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de: [http://elcomercio.pe/economia/peru/ghezzi-peru-liderara-agroexportacion-mundial-cinco-anos-noticia-1789806?ref=flujo\\_tags\\_519461&ft=nota\\_5&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/ghezzi-peru-liderara-agroexportacion-mundial-cinco-anos-noticia-1789806?ref=flujo_tags_519461&ft=nota_5&e=titulo)

Instituto Geofísico del Perú [IGP]. (2015). Sismología. Recuperado de:

[http://www.igp.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&id=96](http://www.igp.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&id=96)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Encuesta Nacional de Hogares. Perú Urbano: Población económicamente activa ocupada, según tamaño de empresa (Trimestre: Abril- Mayo-Junio 2014 y 2015 (%))*.

Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-técnico-n03\\_estadísticas-género\\_abrmayjun2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-técnico-n03_estadísticas-género_abrmayjun2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Estadísticas con enfoque de género*. Recuperado de:

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03\\_estadisticas-genero\\_abrmayjun2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_estadisticas-genero_abrmayjun2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Series Nacionales*.

Recuperado de: <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). Estadísticas

Sectoriales: Comercio. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). Estadísticas Sectoriales:

Comercio. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sector-statistics/>

Individual Quick Freezing (2015). Recuperado de:

[http://www.iqfperu.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&Itemid=149](http://www.iqfperu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=149)

Ley 29338. (2009). *Congreso de la República del Perú*. Recuperado de:

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29338.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015a). *Guía Práctica para Brasil*. Recuperado de:

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/comercio/guia-exportacion/pdfs/05\\_BRASIL.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/comercio/guia-exportacion/pdfs/05_BRASIL.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015b). *Acuerdos*

*Comerciales del Perú*. Recuperado de:

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=128](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=128)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015c). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas*. Recuperado de:  
<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Aceituna.pdf>

Oficina para Asuntos Económicos de Chile en Brasil. (2001). *Aceitunas y Aceite de oliva en Brasil*. Recuperado de:  
<http://www.bolsamza.com.ar/mercados/olivicola/aceiteoliva/brasil.pdf>

Organización Internacional del Trabajo, [OIT]. (2017). *La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE)*. Recuperado de:  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_142694.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf)

Organización Interprofesional de la Aceituna de Mesa [INTERACEITUNA]. (2015). *Composición Nutricional*. Recuperado de:  
[http://interaceituna.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=63&Itemid=119](http://interaceituna.com/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=119)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, [OCDE]. (2016) *¿Qué es la OCDE?* Recuperado de: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

Riesgo país de Perú cae seis puntos a 2.20 puntos porcentuales. (2015, 16 de octubre). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-cae-seis-puntos-220-puntos-porcentuales-2145754>

Santander Trade Portal. (2015). *Brasil: política y economía*. Recuperado de:  
[https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=38&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=38&memoriser_choix=memoriser)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Serie de Estadísticas de Producción Agrícola*. Recuperado de:

[http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta\\_cult](http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult)

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI]. (2015). *El Fenómeno: "El Niño"*. Recuperado de: <http://www.senamhi.gob.pe/?p=0814>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2015). *Principales empresas exportadoras*. Recuperado de:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=5&pnomproducto=Aceituna](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=5&pnomproducto=Aceituna)

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT].

(2015). Recuperado de: <http://ww1.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

World Economic Forum [WEF] (2015a). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado de:

<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

World Economic Forum [WEF] (2015b). *Peru: Country Economic Profiles*.

Recuperado y adaptado de: [http://reports.weforum.org/pdf/gci-2016-](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2016-2017/WEF_GCI_2016_2017_Profile_PER.pdf)

[2017/WEF\\_GCI\\_2016\\_2017\\_Profile\\_PER.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2016-2017/WEF_GCI_2016_2017_Profile_PER.pdf)

World Economic Forum [WEF] (2016). *Appendix A: Methodology and Computation of the Global Competitiveness Index 2016 – 2017*. Recuperado y adaptado de:

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.p](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.p)

**Apéndice A: Flujo de caja actual (en miles de US \$)**

Concepto	Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Ventas Brutas		1,979,285	2,078,249	2,182,161	2,291,270	2,405,833	2,526,125	2,652,431	2,785,052	2,924,305	3,070,520	3,224,046	3,385,249	3,554,511	3,732,237	3,918,848	
Costo de ventas		1,619,000	1,699,950	1,784,948	1,874,195	1,967,905	2,066,300	2,169,615	2,278,096	2,392,000	2,511,600	2,637,180	2,769,039	2,907,491	3,052,866	3,205,509	
Margen Bruto	18.2%	360,285	378,299	397,214	417,075	437,928	459,825	482,816	506,957	532,305	558,920	586,866	616,209	647,020	679,371	713,339	
Gastos de administración		76,879	80,723	84,759	88,997	93,447	98,119	103,025	108,176	113,585	119,265	125,228	131,489	138,064	144,967	152,215	
Gastos de ventas		80,123	84,129	88,336	92,752	97,390	102,260	107,372	112,741	118,378	124,297	130,512	137,038	143,889	151,084	158,638	
Gastos operaciones		67,000	70,350	73,868	77,561	81,439	85,511	89,786	94,276	98,990	103,939	109,136	114,593	120,322	126,338	132,655	
EBITDA	6.9%	136,283	143,097	150,252	157,764	165,653	173,935	182,632	191,764	201,352	211,419	221,990	233,090	244,744	256,981	269,831	
Depreciación		15,234	16,148	17,117	18,144	19,233	20,387	21,610	22,906	24,281	25,738	27,282	28,919	30,654	32,493	34,443	
Amortizacion		15,891	16,209	16,533	16,864	17,201	17,545	17,896	18,254	18,619	18,991	19,371	19,758	20,154	20,557	20,968	
EBIT		105,158	110,740	116,602	122,757	129,219	136,004	143,126	150,603	158,452	166,691	175,337	184,413	193,937	203,932	214,420	
Ingresos Financieros		10,234	10,439	10,647	10,860	11,078	11,299	11,525	11,756	11,991	12,231	12,475	12,725	12,979	13,239	13,504	
Egresos Financieros		12,560	12,811	13,067	13,329	13,595	13,867	14,145	14,427	14,716	15,010	15,311	15,617	15,929	16,248	16,573	
Inversión Inicial		-95,123															
Flujo neto de caja		-95,123	82,364	87,490	92,887	98,568	104,546	110,837	117,457	124,420	131,745	139,450	147,552	156,071	165,029	174,445	184,344

*Nota:* Crecimiento = 5%, Gastos = 12%, Maquinarias (Depreciación) = 6%, Sistemas = 2%. Operativos = 5%, Gasto de Ventas = 5%, Administración = 5%, Tasa de descuento = 6%, VAN = 1,071, 534.08, EBIT = Beneficio antes de intereses e impuestos.

**Apéndice B: Flujo de caja proyectado (en miles de US \$)**

Concepto	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ventas Brutas		1,979,285	2,315,763	2,709,443	3,170,048	3,708,956	4,339,479	5,077,190	5,940,313	6,950,166	8,131,694	9,514,082	11,131,476	13,023,827	15,237,878	17,828,317
Costo de ventas		1,619,000	1,894,230	2,216,249	2,593,011	3,033,823	3,549,573	4,153,001	4,859,011	5,685,043	6,651,500	7,782,255	9,105,239	10,653,129	12,464,161	14,583,068
Margen Bruto		360,285	421,533	493,194	577,037	675,133	789,906	924,190	1,081,302	1,265,123	1,480,194	1,731,827	2,026,238	2,370,698	2,773,717	3,245,248
Gastos de administración		76,879	88,411	101,672	116,923	134,462	154,631	177,826	204,500	235,175	270,451	311,018	357,671	411,322	473,020	543,973
Gastos de ventas		80,123	89,738	100,506	112,567	126,075	141,204	158,149	177,126	198,382	222,187	248,850	278,712	312,157	349,616	391,570
Gastos operaciones		67,000	75,040	84,045	94,130	105,426	118,077	132,246	148,116	165,890	185,796	208,092	233,063	261,030	292,354	327,437
EBITDA		136,283	168,345	206,970	253,416	309,170	375,993	455,969	551,560	665,677	801,760	963,867	1,156,792	1,386,188	1,658,726	1,982,269
Depreciación		15,234	17,976	21,212	25,030	29,535	34,852	41,125	48,528	57,262	67,570	79,732	94,084	111,019	131,003	154,583
Amortización		15,891	17,480	19,228	21,151	23,266	25,593	28,152	30,967	34,064	37,470	41,217	45,339	49,873	54,860	60,346
EBIT		105,158	132,888	166,530	207,235	256,369	315,549	386,692	472,065	574,351	696,720	842,917	1,017,369	1,225,296	1,472,864	1,767,339
Ingresos Financieros		10,234	11,257	12,383	13,621	14,984	16,482	18,130	19,943	21,937	24,131	26,544	29,199	32,119	35,331	38,864
Egresos Financieros		12,560	13,816	15,198	16,717	18,389	20,228	22,251	24,476	26,923	29,616	32,577	35,835	39,419	43,361	47,697
Inversión Inicial	-645,789															
Flujo neto de caja	-645,789	82,364	107,815	138,950	176,896	222,996	278,839	346,311	427,646	525,490	642,973	783,796	952,335	1,153,759	1,394,172	1,680,779

*Nota:* Crecimiento = 17%, Gastos = 12%, Maquinarias (Depreciación) = 18%, Sistemas = 10%. Operativos = 12%, Gasto de Ventas = 12%, Administración = 15%, Tasa de descuento = 6%, Costo = 17%  
VAN Proyectado = 4,061,630.4438, EBIT = Beneficio antes de intereses e impuestos.