

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ANÁLISIS FODA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE ACEITUNAS LIOFILISADAS EN EE.UU.**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AUTOR**

Sergio Wenceslao Valera Contreras

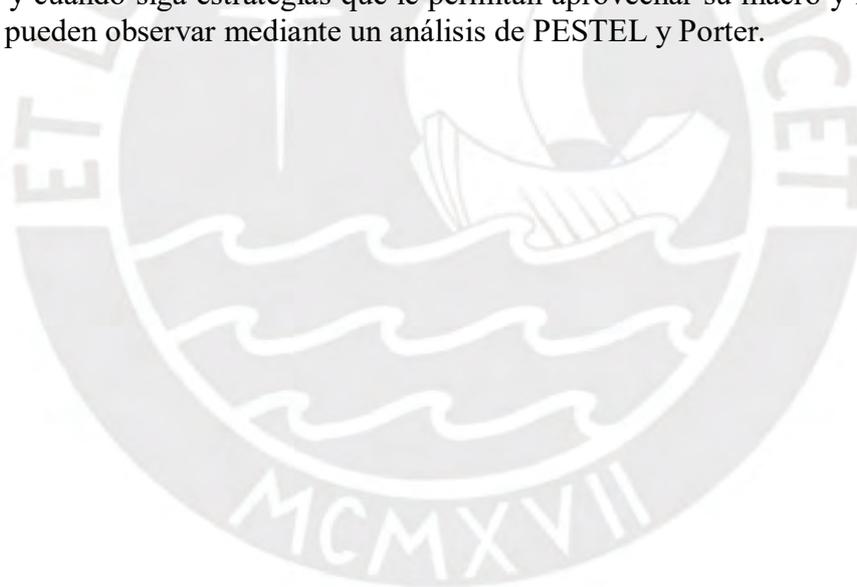
**ASESOR:**

Luciano Silva Alarco

Lima, abril, 2020

## Resumen

El Perú es el principal productor de aceituna del continente americano, logrando producir un total de 70 000 toneladas en la campaña del año 2018/2019 (Agraria, 2019). Además, según el portal de Agrodata Perú (2019), la exportación de aceitunas del Perú tiene como su segundo principal exportador a Estados Unidos (USD 3 348 135), asimismo las exportaciones con valor agregado a EE. UU crecieron en 136,6% entre los periodos del 2009 y 2018 (La República, 2018). Una técnica para aumentar el valor agregado de la aceituna puede ser la liofilización, ya que según una investigación de Persistence Market Research [PMR] (2020), incluso antes de la situación del COD-19, este tipo de alimentos ya presentaban una expectativa al crecimiento para los periodos del 2018 al 2028 en el mercado internacional (Lake Shore Gazette, 2020). También hay que tener en consideración que, según Statista (2020), el mercado de salsas y condimentos americano pronóstica un crecimiento anual del 2.7 % para los años del 2020 al 2025. Debido a que EE. UU busca el valor agregado en sus productos y posee un mercado de salsas y condimentos grande y en expansión, aprovechando la gran producción de aceitunas en el Perú y el crecimiento de los productos liofilizados, sería interesante emplear la herramienta FODA a una empresa productora y exportadora de aceitunas liofilizadas en el mercado estadounidense con el objetivo de demostrar si este tipo de empresas podría ocupar un buen lugar en el mercado americano. Finalmente, luego de aplicar la herramienta FODA, se logró concluir que una empresa de aceitunas liofilizadas puede competir en el mercado americano siempre y cuando siga estrategias que le permitan aprovechar su macro y microentorno, los cuales, se pueden observar mediante un análisis de PESTEL y Porter.

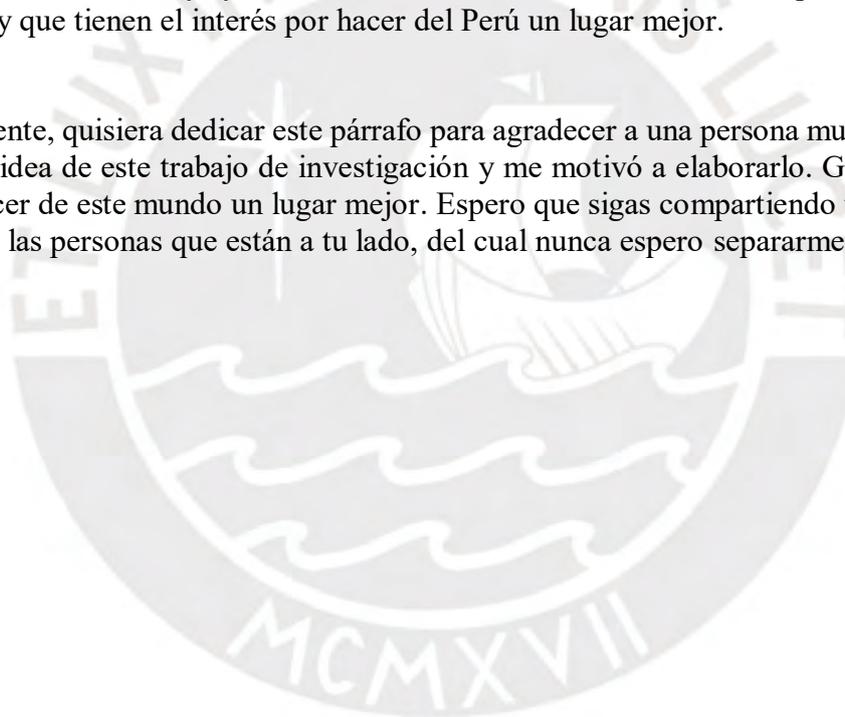


## Agradecimientos

Crear ideas nuevas e innovar en ámbitos que a simple vista parecen complejos es una de las principales tareas que no solo como profesionales, sino como personas debemos afrontar día a día. Pues estamos expuestos a una vida moderna dónde una noticia se pierde en una mar de información y una historia puede durar menos de un día. No es sencillo salir adelante en un ambiente así, se necesita más que esfuerzo propio, se necesita un apoyo incondicional. Un apoyo que me fue brindado por personas muy especiales y que agradeceré a continuación.

Primero que nada, gracias, mamá Nancy Contreras, cuya fortaleza y carácter me han llevado muy lejos. Gracias, hermano Diego, por ser tan noble e inteligente. Gracias, primo Lalo y tío Ronald, por darme tan buenos consejos y apoyarme en los momentos más duros. Gracias, profesores y tutores responsables, que me compartieron su conocimiento y me ayudaron bastante. Gracias, profesor Luciano Silva, por ser uno de los mejores profesores y asesores que puede brindar la universidad. Gracias a mis amigos de la universidad y del colegio, por hacerme pasar tan buenos momentos y ayudarme en mis estudios. Gracias a todas las personas que están leyendo esto y que tienen el interés por hacer del Perú un lugar mejor.

Finalmente, quisiera dedicar este párrafo para agradecer a una persona muy especial, que me brindó la idea de este trabajo de investigación y me motivó a elaborarlo. Gracias, Estrella Tello, por hacer de este mundo un lugar mejor. Espero que sigas compartiendo tu imaginación y bondad con las personas que están a tu lado, del cual nunca espero separarme.



## ÍNDICE

1.- Análisis del Macroentorno .....	1
1.1.- Análisis PESTEL .....	1
1.1.1.- Factor Político .....	1
1.1.2.- Factor económico.....	3
1.1.3.- Factor social .....	9
1.1.4.- Factores tecnológicos.....	11
1.1.5.- Factores ecológicos.....	12
1.1.6.- Factores legales.....	13
2.- Análisis del Micro Entorno.....	14
2.1.- Análisis de Porter.....	14
2.1.1.- Poder de negociación de los clientes .....	15
2.1.2.- Rivalidad entre empresas .....	16
2.1.3.- Amenaza de los nuevos entrantes.....	17
2.1.4.- Poder de negociación de los proveedores .....	17
2.1.5.- Amenaza de productos sustitutos .....	18
3.- Plan Estratégico Comercial.....	19
3.1.- Misión: .....	19
3.2.- Visión:.....	20
3.3.- Valores: .....	20
3.4.- Análisis FODA .....	21
3.5.- Estrategia Genérica .....	32
3.6.- Objetivos .....	33
4.- Conclusiones .....	34
5.- Recomendaciones .....	35
Referencias .....	37

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1_Crecimiento de las exportaciones de productos no tradicionales (en valores FOB millones US\$) .....	4
Tabla 2_Crecimiento de las exportaciones de productos agropecuarios no tradicionales (en valores FOB millones US\$) .....	5
Tabla 3_Variación de las importaciones peruanas (en valores FOB millones US\$) .....	5
Tabla 4_Importaciones estadounidenses - totales (millones US\$) .....	7
Tabla 5_Importaciones estadounidenses - Other Business Services (millones US\$).....	8
Tabla 6_Matriz de ponderación de factores internos .....	23
Tabla 7_Matriz de evaluación de factores internos(MEFI) .....	23
Tabla 8_Matriz de ponderación de factores externos .....	24
Tabla 9_Matriz de evaluación de factores internos(MEFE) .....	24
Tabla 10_Matriz FODA .....	25
Tabla 11_Matriz Interna Externa(MIE) .....	32

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Variación Porcentual del PBI peruano (2009-2019) .....	3
Figura 2 Variación Porcentual del PBI peruano (2009-2019) .....	6
Figura 3 Evolución del Tipo de Cambio – Bancario Compra .....	8
Figura 4 Evolución de los ingresos del hogar en estados unidos .....	10

## **1.- Análisis del Macroentorno**

A continuación, se mostrarán los factores externos del mercado americano y peruano que van a tener algún efecto en la viabilidad de la empresa.

### **1.1.- Análisis PESTEL**

Se utilizará el modelo PESTEL para elaborar el análisis del macroentorno. En este modelo se analizarán los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales relacionados al trabajo de investigación.

#### **1.1.1.- Factor Político**

En cuanto a política, el Perú cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), el PEDN vigente (“Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”), marca la política general y la pre- imagen de futuro al 2030 para el planeamiento nacional, sectorial, multisectorial, territorial e institucional (Ceplan, 2020). En dicho plan se tienen planeado varios lineamientos de política para mejorar las relaciones exteriores del país, como fortalecer la presencia del Perú en el sistema internacional dentro del marco de las normas y principios de Derecho Internacional, y ampliar los vínculos políticos y económicos de las inversiones y el turismo, especialmente con países como Estados Unidos y demás potencias mundiales. Sin embargo, también se menciona que uno de los pilares más débiles del país es la corrupción en la sociedad peruana y que esta corrupción es muy tolerada por todos los individuos.

Esta corrupción se puede observar en Informe del Barómetro Global de la Corrupción 2019, publicado por Transparency Internacional. Este informe, con colaboración en las encuestas de Ipsos Perú, *Market Research Services* y *Public Domain*, señala que un 66% de los peruanos sostienen que la corrupción ha aumentado en los últimos 12 meses (solo superado por Venezuela y República Dominicana), también señala que un 96% de los peruanos consideran a la corrupción como un problema grave (siendo el más alto del ranking) y que el índice de soborno en el país es del 30% ( esto significa que 3 de cada 10 ciudadanos paga soborno). Finalmente, el índice de compras de votos en el Perú es del 27%, es decir, el porcentaje de ciudadanos que recibieron sobornos a cambios de votos.

Por otra parte, el Perú también cuenta con el Plan de competitividad y productividad 2019-2030. El plan presenta varios objetivos prioritarios, siendo el cuarto objetivo, impulsar mecanismo locales y externos. Para lograr este cuarto objetivo se han planteado políticas de fondos como el fondo CRECER y el Fondo de Capital Emprendedor. El fondo CRECER cuenta con recursos de aproximadamente S/ 1 000 millones para las empresas MIPYME y exportadoras, ya que éstas presentan elevados costos de intermediación financiera y solo el 6% de las MIPYMES puede acceder al sistema financiero, mientras que el Fondo de Capital Emprendedor apoya al financiamiento de las *Starts-Ups* del país. Además, está el fondo para la Inclusión del Pequeño Productor Agropecuario por medio del fortalecimiento del Agrobanco con la Ley 30983, esto es útil para la empresa ya que el insumo primario, la aceituna peruana, podrá tener mejores condiciones de producción y por lo tanto más calidad (mejorando el sabor del producto final). El séptimo objetivo prioritario también es relevante para la investigación: Facilitar las condiciones para el comercio exterior de bienes y servicios. Para lograr este objetivo se plantea la formación de una plataforma de servicios para el desarrollo de la oferta explotable e internacionales de las empresas con el fin de mejorar la red de información con la que cuentan las

exportadores y potenciales exportadoras sobre los requerimientos de calidad y estándares internacionales, también se plantea una gestión en frontera coordinada ( para mejorar el servicio de control de mercancías) y un modelo FAST (“Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia”) de aduanas. Por último, el objetivo prioritario 5 y 6 que tienen que ver con mejorar las condiciones del mercado laboral y mejorar las condiciones para un ambiente de negocios productivo, lo cual puede ser importante para la empresa puesto se podría conseguir una mano de obra más capacitada y una mejor relación con los proveedores. (MEF, 2019).

### 1.1.2.- Factor económico

Según los datos obtenidos del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2020), el PBI peruano ha tenido una variación porcentual positiva entre los años 2009 – 2019 de un aproximado de 4,2% anual. Como se puede observar en la siguiente gráfica:

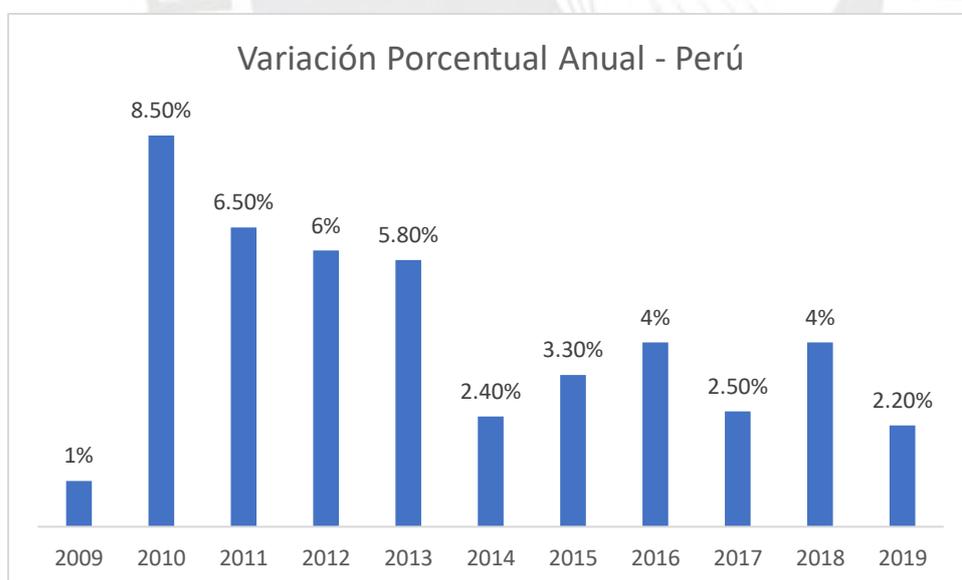


Figura 1. Variación Porcentual del PBI peruano (2009-2019)

Tomado de “Variación Porcentual” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2020

En cuanto al año 2020, según el Banco Mundial (BM) se espera una contracción del 12%, un resultado que contrasta con el cálculo de crecimiento de 3.2% que tenía el BM antes de la

pandemia. A pesar de este resultado desalentador, el BM estima que la economía peruana tendrá un repunte en el 2021 con un crecimiento promedio del 7%. (Gestión, 2020). Por otro lado, las exportaciones de productos no tradicionales han tenido un aumento significativo en los últimos 10 años (periodos 2009 – 2019), pasando de un FOB de 6 196 US\$ millones a 13 783 US\$ millones, lo cual muestra un incremento de un 122,45% en su totalidad. Mientras tanto, las exportaciones de productos agropecuarios no tradicionales han sufrido un aumento mayor en el mismo periodo, con un aumento total de un 246,88% (BCRP, 2020).

Tabla 1

*Crecimiento de las exportaciones de productos no tradicionales (en valores FOB millones US\$)*

Año	Exportaciones - Productos no Tradicionales	Variación
<b>2009</b>	6 196	-
<b>2010</b>	7 699	24,3%
<b>2011</b>	10 176	32,2%
<b>2012</b>	11 197	10,0%
<b>2013</b>	11 069	-1,1%
<b>2014</b>	11 677	5,5%
<b>2015</b>	10 895	-6,7%
<b>2016</b>	10 798	-0,9%
<b>2017</b>	11 725	8,6%
<b>2018</b>	13 240	12,9%
<b>2019</b>	13 783	4,1%

*Nota.* Tomado de “Exportaciones – Productos no tradicionales”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2020.

Tabla 2

*Crecimiento de las exportaciones de productos agropecuarios no tradicionales (en valores FOB millones US\$)*

Año	Exportaciones- Productos no Tradicionales- Agropecuarios	Variación
<b>2009</b>	1 828	-
<b>2010</b>	2 203	20,5%
<b>2011</b>	2 836	28,7%
<b>2012</b>	3 083	8,7%
<b>2013</b>	3 444	11,7%
<b>2014</b>	4 231	22,9%
<b>2015</b>	4 409	4,2%
<b>2016</b>	4 702	6,6%
<b>2017</b>	5 146	9,4%
<b>2018</b>	5 913	14,9%
<b>2019</b>	6 341	7,2%

*Nota.* Tomado de “Exportaciones – Productos no tradicionales - Agropecuarios”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2020.

Las importaciones peruanas por su parte se han incrementado considerablemente entre el año 2009 al 2012 (95,2%) para luego mantener un valor más o menos constante de 40 000 millones de US\$ según los datos obtenidos del BCRP (2020).

Tabla 3

*Variación de las importaciones peruanas (en valores FOB millones US\$)*

Año	Importaciones	Variación
<b>2009</b>	21 011	-
<b>2010</b>	28 815	37,1%
<b>2011</b>	37 152	28,9%
<b>2012</b>	41 018	10,4%
<b>2013</b>	42 356	3,3%
<b>2014</b>	41 042	-3,1%
<b>2015</b>	37 331	-9,0%
<b>2016</b>	35 128	-5,9%
<b>2017</b>	38 722	10,2%
<b>2018</b>	41 870	8,1%
<b>2019</b>	41 074	-1,9%

*Nota.* Tomado de “Importaciones”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2020.

Según el banco de inversión JP Morgan, el riesgo país del Perú es el más bajo de la región con un 1.81 puntos porcentuales, situándolo menor que países como México (3,96 puntos) y Colombia (3,68 puntos). Para este cálculo se usó el indicador EMBI+Perú, que mide la diferencia entre el rendimiento promedio de los títulos peruanos frente al rendimiento del Tesoro estadounidense (Gestión, 2020). Además de analizar los datos histórica del Perú, también es necesario conocer la situación económica del país al que se va a exportar la aceituna liofilizada, Estados Unidos.

Según los datos del Bureau of Economic Analysis [BEA] (2020), página web del gobierno estadounidense que analiza y organiza toda la data económica del país, el PBI (o GDP) estadounidense ha tenido un crecimiento favorable de un aproximado 2% anual en los últimos 10 años, como se puede observar en el siguiente gráfico:

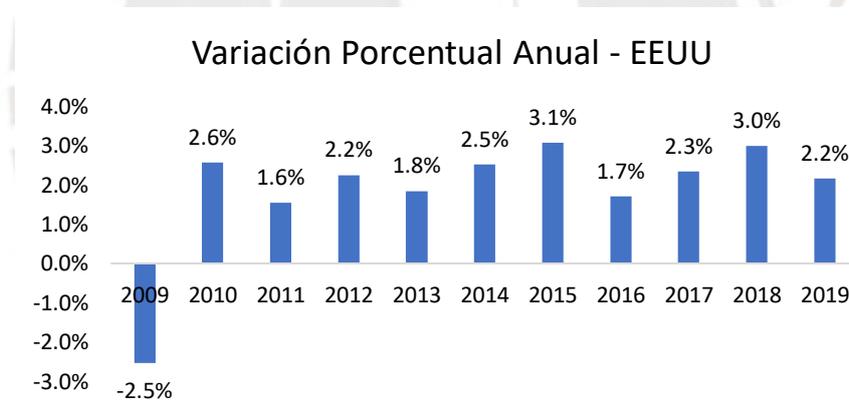


Figura 2. Variación Porcentual del PBI americano (2009-2019)

Tomado de "Gross Domestic Product", por el Bureau of Economic Analysis (Estados Unidos), 2020.

Este crecimiento luce favorable, sin embargo, según El Departamento de Comercio de EE. UU, la economía de Estados Unidos se ha contraído en un 4,8% en el primer trimestre del 2020 debido a los efectos del COVID-19. Lo cual representa la primera caída trimestral desde la crisis del 2008 y además el gasto de los consumidores de EE. UU se ha reducido en un 7,6%,

el mayor descenso desde 1980 (Gestión, 2020). Esta crisis aumentó en el segundo trimestre del 2020, logrando una caída del 31.7% (BEA, 2020).

Continuando, según los datos obtenidos del BEA (2020), las importaciones estadounidenses han sufrido un aumento significativo (4.42% anual) en los periodos del 2009 al 2019. Además, en la categoría de *Other Business Services* se ha pasado de 68 553 a 117 566 millones de dólares, un aumento del 71,5%.

Tabla 4

*Importaciones estadounidenses - totales (millones US\$)*

Año	Importaciones – Total	Variación
2,009	386 801	-
2,010	409 313	5,82%
2,011	435 761	6,46%
2,012	452 013	3,73%
2,013	461 087	2,01%
2,014	480 761	4,27%
2,015	491 966	2,33%
2,016	511 627	4,00%
2,017	543 880	6,30%
2,018	567 322	4,31%
2,019	595 409	4,95%

*Nota.* Tomado de “International Trade in Good and Services”, por el Bureau of Economic Analysis (Estados Unidos), 2020.

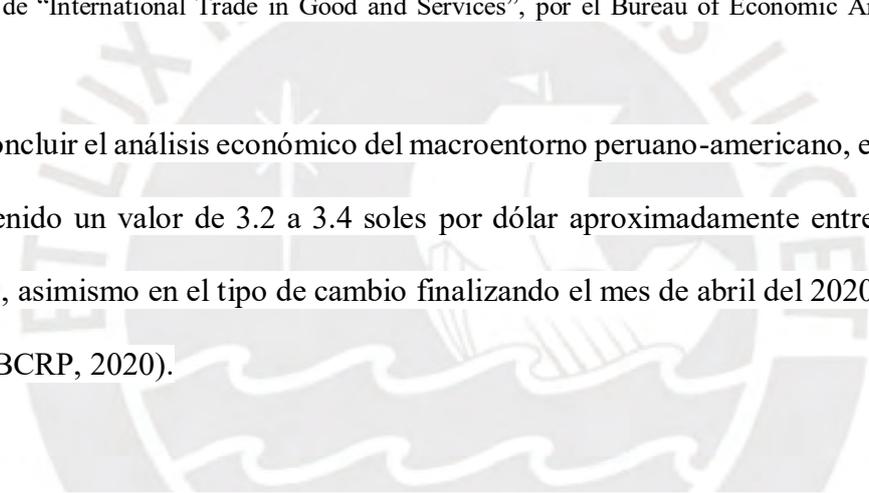
Tabla 5

*Importaciones estadounidenses - Other Business Services (millones US\$)*

Año	Importaciones - Other Business Services	Variación
2009	68 553	-
2010	70 646	3,05%
2011	83 289	17,90%
2012	87 157	4,64%
2013	90 714	4,08%
2014	94 771	4,47%
2015	99 368	4,85%
2016	100 570	1,21%
2017	104 185	3,59%
2018	111 874	7,38%
2019	117 566	5,09%

*Nota.* Tomado de “International Trade in Good and Services”, por el Bureau of Economic Analysis (Estados Unidos), 2020.

Para concluir el análisis económico del macroentorno peruano-americano, el tipo de cambio ha mantenido un valor de 3.2 a 3.4 soles por dólar aproximadamente entre los años del 2015 al 2019, asimismo en el tipo de cambio finalizando el mes de abril del 2020 fue de 3.376 soles/dólar (BCRP, 2020).



Tipo de Cambio ( S/. Por US\$)



Figura 3. Evolución del Tipo de Cambio – Bancario Compra

Tomado de “Tipo de Cambio (Bancario)”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2020

### 1.1.3.- Factor social

La cultura americana en cuanto a la alimentación no parece ir por un buen camino. Según el Dr. Mozaffarian en un artículo publicado por The New York Times (2019), a pesar de que las personas americanas tienen accesos a medicamentos y tecnologías más modernas, el costo de la salud sigue siendo cara y los americanos están enfermos. El artículo menciona que más de 100 millones de adultos (casi la mitad de la población con mayoría de edad) tienen diabetes o prediabetes, además de que hay cerca de 122 millones de personas con problemas cardiovasculares y que estos problemas ocasionan un aproximado de 840 mil muertes al año (2300 muertes por día). Esto se debe a un factor: su alimentación/comida, el Dr Mozaffarian menciona que 10 factores dietéticos pueden ocasionar cerca de 1000 muertes (problemas del corazón, diabetes, etc.) y que los costos por estos problemas cardiovasculares y diabéticos son muy elevados (351 y 327 billones de dólares anualmente), finalmente hace hincapié en que para mejorar estas cifras se necesita poner énfasis en la nutrición y fomentar programas de consumo de frutas y verduras. Este problema puede traer peores consecuencias debido al COVID-19, ya que según el doctor Erick Piskulich, cirujano de la clínica Avendaño:

Una persona obesa aumenta hasta en seis veces su riesgo de ser intubada. Se trata de una enfermedad tan compleja que afecta el sistema inmune y no genere buenos anticuerpos. Esto hace que el virus pueda pasar más tiempo dentro de su organismo. Hay pacientes con coronavirus que han estado internados un mes y siguen sin negativizar las pruebas. Por eso es importante protegerlo (Comercio, 2020).

Y este no es todo el impacto que ha tenido el virus en la vida americana, según una investigación del Pew Research Trend (2020), instituto y centro de investigación sin fines de lucro, solo el 23% de personas americanas poseen un sustento de emergencia que puede durar 3 meses, además el 43% de los adultos mencionan que ellos, o un miembro de su familia, ha

perdido un empleo o han tenido un recorte en sus ingresos laborales. Por otro lado, según un artículo publicado por el centro de investigación Pew Research Center (2020), Estados Unidos presenta una gran desigualdad económica, obteniendo en el año 2017 el mayor puntaje de desigualdad *Gini*<sup>1</sup> entre los países del G-7 con un coeficiente del 0.434 (hay que tener en cuenta que el coeficiente va de 0 a 1, países del sur de África poseen un aproximado de 0.5 a 0.6). Además, según Pew Research Center, el porcentaje de la población que posee altos ingresos es de un 19%, de medianos ingresos de un 52% y de bajos ingresos de un 29%.

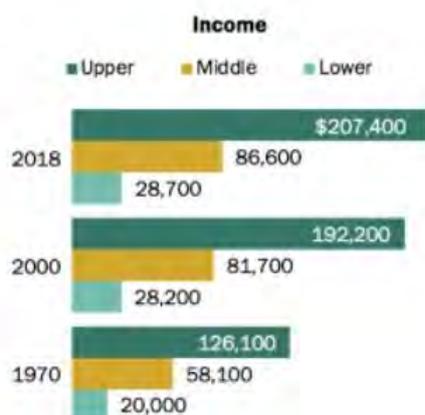


Figura 4. Evolución de los ingresos del hogar en estados unidos

Tomado de "6 facts about economic inequality in the U.S.", por Katherine Schaeffer (Estados Unidos), 2020.

<sup>1</sup> Según Ramirez (2019), el coeficiente Gini es la principal medida para medir la distribución de los ingresos de un país, si la distribución es muy cercana a 1 es muy mala y si es cercana a 0 es muy buena.

#### 1.1.4.- Factores tecnológicos

El Perú ocupa el puesto número 69 en el ranking de los países más innovadores según el Índice Mundial de Innovación que es publicado anualmente por la universidad de Cornell (2019). En dicho ranking el Perú aumentó dos puestos en comparación al año 2018 y ha obtenido puntajes elevados en Crédito (puesto 17), Educación terciaria (puesto 21) y conocimiento de los trabajadores (puesto 27). No obstante, aún no está en el top 3 de Sudamérica, siendo superado por países más desarrollados como Brasil, México y Chile, además de que presenta un puntaje promedio en los demás rubros (con potencial de crecimiento a futuro).

El Perú ha estado intentando fomentar la tecnología por medio de instituciones como El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), institución que brinda apoyo económico a diversos proyectos, por ejemplo, brindar 200 mil soles al ganador del concurso de proyectos contra el COVID-19 por elaborar mascarillas N95 con nanotecnología (RPP, 2020). A pesar de esto, el Perú no cuenta con un ministerio de ciencia y tecnología que según el Ingeniero Giancarlo Gómez en una publicación de la universidad ESAN:

La creación de un ministerio de ciencia y tecnología sería un paso importante para impulsar la regulación correspondiente. Este organismo sería llamado para aplicar algún tipo de normativa relacionada a las innovaciones tecnológicas más recientes... Mientras tanto, el sector público se encuentra relegado en estos avances. Es necesario impulsar su desarrollo en este ámbito para generar mayor valor social y calidad de vida en la población” (ESAN, 2019).

Por otro lado, es relevante ver cómo se desarrolla el proceso de la liofilización en el Perú, ya que es el proceso principal de la empresa y una de las principales fuentes de valor agregado del producto. En cuanto a la liofilización, el Perú cuenta con experiencia en ese rubro ya que hay varias empresas que se dedican a la liofilización de alimentos y medicinas como “Busch

Vacuum Solutions” y “Procesadora Agroindustrial La Joya S.A.C”. Asimismo, las máquinas liofilizadoras de alimentos son importadas desde países asiáticos como China, esto se puede observar en los catálogos web de “Alibaba” o en empresas dedicadas a la exportación de estas maquinarias como Vikumer y Kemolo. Pero como en el caso de Kemolo, éstas brindan servicios técnicos y soporte postventa en los centros técnicos de América Latina (Kemolo, 2020).

### **1.1.5.- Factores ecológicos**

El Perú cuenta con la Ley N° 29783: “Ley de Seguridad y Salud en el trabajo” que fue aprobada mediante el Decreto Supremo N° 005-2012-TR. Esta ley establece que cualquier empresa legal debe tener una cultura de prevención, tener un rol fiscalizador y tener la participación de sus trabajadores o de organizaciones sindicales en el ámbito de la seguridad y salud. Además, dicha ley establece normas mínimas para la prevención de riesgos laborales como: la creación de un programa de seguridad y salud en el trabajo, la instalación de equipos necesarios para la renovación de aire y la eliminación de gases, mantener en buen uso las instalaciones sanitarias y eléctricas; disponer de medios adecuados para la prestación de primeros auxilios; y colocar avisos o carteles que indiquen medidas de higiene y salud.

Por otro lado, se tiene la Ley N° 28611: “Ley General del medio ambiente”, aprobada en el año 2005. La cual según el “Sistema Nacional de Información Ambiental” [SINIA] (2005), establece los principios y normas básicas para ejercer el derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el desarrollo de la vida con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y lograr el desarrollo sostenible del país. Además, se cuenta con la Ley N°30506:” Ley Integral de Residuos sólidos” la cual según el Ministerio del Ambiente [Mimam] (s.f.) simplifica los trámites para las inversiones en la gestión de residuos sólidos y facilita el pago a los servicios de limpieza, con la finalidad de incentivar la necesidad de minimizar la

producción de residuos sólidos en el país, promoviendo una economía circular (el reingreso de residuos como insumos de otros productos).

Finalmente, es recalable mencionar que según el Minam en una nota de prensa (Andina, 2018), el Perú es el líder en desarrollar el biocomercio y los bionegocios, mencionando que la venta de productos naturales y plantas medicinales han llegado a los 460 millones de dólares en los Estados Unidos. En el artículo, el director general de Diversidad Biológica del Minam, José Álvarez, menciona que el Perú es un país megadiverso que cuenta con un gran potencial al desarrollo de actividades naturales, lo cual se ve reflejado en la creciente demanda de productos naturales peruanos en el exterior.

#### **1.1.6.- Factores legales**

El Perú posee un tratado de libre comercio con Estados Unidos: el Acuerdo de Promoción Comercial (APC). Este tratado ha sido aprobado y posteriormente publicado en “El Peruano” en el Decreto Supremo N° 030-2006-RE el 29 de junio del 2006 (Acuerdos Comerciales, s.f). Según el titular del Mincetur, este tratado:

Consolida el acceso preferencial del Perú a la economía más grande del mundo, lo que le permite ganar competitividad frente a otros países que no gozan de preferencias similares y ponerse en igualdad de condiciones frente a aquellos que sí gozan de ellas (Mincetur, s.f).

Desde 1998, el Perú se encuentra en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), el cual es un foro económico regional conformado por 21 países (entre ellos, EE-UU). La importancia de este acuerdo es que premia y apoya la creatividad y el desarrollo de las PYMEs y MIPYMEs, ya que estos podrán importar o exportar sus productos de manera más

sencilla y con menores costos a los principales mercados de Asia- Pacífico (Acuerdos Comerciales, s.f). Cabe mencionar que el 2016 la cumbre del APEC se llevó a cabo en Perú, generando un aproximado de 100 millones de dólares (La República, 2019).

Con estos tratados, el ambiente político luce favorable. Sin embargo, las elecciones presidenciales de Estados Unidos se van a realizar el 3 de noviembre del 2020 en dónde es posible que este panorama cambie. Esto es debido a que una de las primeras acciones del presidente Donald Trump fue sacar a Estados Unidos del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) mencionando que el tratado no brinda condiciones suficientemente buenas en comparación con Japón y Corea del Sur (CNN, 2018).

Finalmente, el Estado peruano por medio del Ministerio de Agricultura y Riesgo (Mina-gri) aprobó “Plan Nacional de Cultivos - Campaña Agrícola 2019-2020” para contribuir con la mejora de la oferta agrícola y el empleo, de esta manera los productores aumentarán sus ingresos y sus capacidades (Gobierno del Perú, 2019). Es necesario mencionar esto debido a que el principal insumo de la empresa (la aceituna peruana) es un producto agrícola y estas leyes afectan la percepción del mundo sobre la misma (y de forma indirecta a sus derivados).

## **2.- Análisis del Microentorno**

### **2.1.- Análisis de Porter**

Para analizar el microentorno se hará uso de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter: Poder de negociación de los clientes, Rivalidad entre empresas, Amenaza de los nuevos entrantes, Poder de negociación de los proveedores y Amenaza de productos sustitutos. Ya que Estados Unidos es un país enorme dónde habitan miles de millones de ciudadanos (328 239 523 habitantes) es conveniente reducir el análisis a un sector específico del país, una ciudad.

Para lograr esta reducción, se escogerá la ciudad con el mayor ingreso semanal (debido al público objetivo) la cual es la ciudad de Massachusetts con un ingreso promedio semanal de 1 605 dólares americanos (Bureau of Labor Statistics [BLS], 2020).

### **2.1.1.- Poder de negociación de los clientes**

El público objetivo son las personas americanas con una buena cantidad de ingresos. Estos representan el 20% de las familias y poseen más de mitad de los ingresos del país americano según el censo: *U.S Census Bureau, Income and Poverty in the U.S: 2018* (Pew Research Center, 2020). Como se explicó anteriormente, se ha reducido la escala de la investigación a la ciudad de Massachusetts debido a que como es la ciudad que percibe el mayor ingreso por ciudadano, es más probable encontrar al público objetivo ahí.

Hay aproximadamente 6 892 503 habitantes en Massachusetts, de los cuales el 63,4% son adultos no mayores a 65 años y el 51,5% del total de habitantes son mujeres. Las personas en Massachusetts suelen vivir con su familiar nuclear ya que el promedio de habitantes por hogar es de 2,53, esto da a entender que los adultos no desean tener una gran cantidad de hijos o suelen vivir solos o con su pareja. El 90,1% de las personas tiene computadora en casa y el 90.4% de las personas mayores a 25 años son graduadas de la educación secundaria o superior (Census Bureau, 2020). Además, según una publicación de la empresa consultora Gallup (2017), las personas con mayor educación (universitario o postgrado), en su mayoría, se perciben a sí mismas como clase media alta (“*upper-middle*”) o alta (“*upper*”), esto da a entender que entre mayor sea el nivel de educación de una persona americana, mayor será su nivel de ingreso.

En cuanto a salud, el 96.5% de las personas menores a 65 años en Massachusetts poseen seguro médico y solo el 7.9% de dichas personas posee una incapacidad física (Census Bureau, 2020). Se puede corroborar la relación entre salud y nivel educativo dado que, según el sociólogo Jonathan J.B. Mijs en una nota del diario académico *The Conversation* (2020), el 95% las personas graduadas de la universidad en los EE. UU posee un seguro de salud. Analizando estas características, se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto ya que poseen un nivel de educación secundaria a superior y se preocupan en gran medida por su salud. Esto les genera el interés de saber qué es lo que consumen y cuál es la mejor oferta del mercado. Asimismo, al ser un producto nuevo en el mercado, no se tendrá mucha acogida inicial.

### **2.1.2.- Rivalidad entre empresas**

Por el momento, no hay una empresa en el mercado americano, y asimismo en Massachusetts, que venda la aceituna liofilizada como condimento (o alimento) para sus comidas. La mayoría de las empresas dedicadas a la producción de aceitunas liofilizadas residen en Europa, y la venden a otros países por medio de páginas web como Amazon. Sin embargo, se tendrá que competir contra empresas vendedoras de productos orgánicos o de condimentos orgánicos (como la salsa de tomate orgánica). Finalmente, hay que tener en consideración, que no existe empresa alguna que fabrique aceituna liofilizada peruana en Estados Unidos.

Como encontrar el producto en el mercado es complicado (es difícil de encontrar en supermercados) y no hay una empresa que domine el mercado en cuanto a aceituna liofilizada, se puede decir que la rivalidad entre empresas es baja.

### **2.1.3.- Amenaza de los nuevos entrantes**

Como se mencionó anteriormente en el macroentorno, el Perú cuenta con tratados y leyes que fomentan el libre comercio con Estados Unidos, por ello las barreras de entrada no son muy altas para las empresas en comparación a Europa o China. Por ejemplo, desde el 18 de octubre del 2019, EE. UU le está cobrando una tasa de aranceles del 10% y del 25% a países europeos (*The Objective*, 2019). Por otro lado, los principales productores y exportadores de aceituna del Perú como Nobex Agroindustria S.A y Fundo La Noria S.A.C están enfocados en la aceituna de mesa tradicional y es poco probable que cambien de rubro (a la producción de liofilizados). En cuanto a los demás países de América Latina, estos no representan una gran amenaza ya que, como se mencionó en la introducción, el Perú es el principal productor de aceituna de la región y si estos quieren participar en el mercado, deberán comprarle la materia prima, lo cual complica la logística y los costos de sus planes.

Ya que las tasas arancelarias de Estados Unidos a Europa y China dificultan el ingreso de nuevos competidores al país y las empresas vendedoras de aceitunas en el Perú no muestran gran interés en el producto, el nivel de amenaza de nuevos competidores es baja.

### **2.1.4.- Poder de negociación de los proveedores**

El principal insumo de la empresa es la aceituna peruana, la cual es mayormente cosechada en las ciudades de Arequipa y Tacna. El 2019 hubo un excedente de 53 000 toneladas de aceitunas producidas de un total de 133 770 toneladas (Tacna produjo 98 700 TM y Arequipa 25 000TM) (Agraria, 2019). A pesar de este excedente de producción, la producción de aceitunas tuvo un crecimiento de un 26.4% en el primer trimestre del 2020 (Andina, 2020).

Por otro lado, el precio de la aceituna es bastante barato ya que cayó en un 300% el primer trimestre del 2019, pasando de valer de S/ 3.4 por kilogramo a S/. 0.9 por kilogramo debido a la competencia internacional (Diario Correo, 2019). Sin embargo, Manuel Morales, presidente de la Asociación Pro-Olivo, sostuvo:

Creo que va a haber una ligera recuperación en los precios de las aceitunas negras, las aceitunas verdes, no lo creo tanto así porque Egipto ha tenido una producción récord el año pasado y me imagino que todavía deben de tener inventario para este año. (El Comercio, 2020)

Como se pudo apreciar, los proveedores no tienen mucho control sobre el precio del producto y poseen materia prima disponible, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

#### **2.1.5.- Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos de la aceituna liofilizada vendrían a ser otros alimentos liofilizados (debido a la naturaleza del producto) y otros condimentos o alimentos saludables (debido al rubro del mercado). Estos se detallarán a continuación:

- a) Alimentos liofilizados: La mayoría de liofilizados son de frutas dulces como la cereza, la frambuesa, la fresa, etc. Si bien no existe una empresa que monopolice el mercado de alimentos liofilizados se tienen grandes competidores multinacionales que tienen gran dominio del mercado como Nestlé, Kerry, Merced Foods, Heinz y Novartis. (Cole Market Research, 2020)
- b) Condimentos saludables: Existen una gran variedad de condimentos saludables. Por el lado de las salsas se tienen salsas como la Pesto, el ketchup y la mostaza orgánicos; y

por el lado de las especias se tienen la canela, la sabia, la menta, el jengibre, la cúrcuma, etc. En general hay muchas formas de alimentarse de forma saludable.

En cuanto a todo el mercado americano, la principal empresa productora de condimentos es Kraft Heinz (Statista, 2019). Mientras que en Massachusetts existen dos grandes empresas vendedoras de condimentos: Real Pickles y Cains. Sin embargo, Pickled Fruit se especializa en las frutas y vegetales enlatados y Real Pickles en la venta de mayonesa y aderezos, por lo que no presumen una gran amenaza como vendedores de condimentos saludables o alimentos liofilizados (Kompas, s. f. c). Debido a que existen empresas grandes ya consolidadas en el rubro de alimentos saludables y condimentos naturales, la amenaza de productos sustitutos es moderada-alta.

### **3.- Plan Estratégico Comercial**

En esta parte se procederá a elaborar la Misión, Visión y Valores de la empresa, así como el análisis FODA de la misma.

#### **3.1.- Misión:**

Para poder comprender la misión, esta ha sido definida de la siguiente manera: Ser una empresa exportadora de aceitunas liofilizada enfocada en la creatividad y la innovación, promoviendo el uso de tecnologías y metodologías modernas para la maximización de la productividad, calidad y sabor de nuestro producto.

### 3.2.- Visión:

La visión de la empresa en la que se está llevando a cabo la investigación es ser la empresa exportadora de aceitunas liofilizadas N°1 en el mercado americano, logrando obtener una participación en el mercado de productos complementarios de más del 10%. Dando a conocer a todo el mundo las oportunidades que brinda el Perú.

### 3.3.- Valores:

Los valores de la organización son los siguientes:

- Innovación: Se va a promover la constante búsqueda de ideas nuevas y creativas para el mejoramiento total de la organización.
- Tecnología: Se va a fomentar el uso de software y hardware para la optimización de los modelos que utilizará la empresa
- Responsabilidad: Se compromete a cumplir con todas las metas planteadas y a la culminación de los objetivos.
- Fraternidad: Se fomentará un ambiente grato y jovial, donde cada miembro de la organización será tratado con respeto, independientemente de su posición.
- Trabajo en equipo: Se fomentará la elaboración de equipos enfocados a logros en lugar de trabajos individuales

### 3.4.- Análisis FODA:

El análisis FODA es una de las mejores herramientas para obtener de manera rápida y sencilla las fortalezas y debilidades de una organización, además, ofrece las bases para idear una estrategia que logre aprovechar sus mejores oportunidades y logre defenderse adecuadamente de futuras amenazas (Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland, 2012, pp 101). Por lo tanto, se mostrarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas.

#### Fortalezas:

1. Mano de obra capacitada (puesto 27 según el Índice Mundial de Innovación<sup>2</sup>).
2. Utilización de una tecnología de vanguardia y de una gestión enfocada en la innovación y en la aplicación de nuevas metodologías.
3. Materia prima (aceituna) de muy buena calidad y a un bajo costo de adquisición.
4. Producto saludable
5. Producto innovador con pocos rivales en el mercado

#### Debilidades:

1. Bajo nivel de posicionamiento de marca inicial
2. Bastante inversión inicial debido a la necesidad de maquinaria y de una planta de producción.
3. El público objetivo tiene bastante poder de negociación.
4. El mercado posee varias empresas consolidadas que venden productos sustitutos.

---

<sup>2</sup> Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (s.f.). El índice mundial de innovación es un índice que contiene 80 indicadores dónde se explora la innovación desde una perspectiva amplia

**Oportunidades:**

1. Incremento de la demanda del mercado americano por productos saludables y naturales debido al alto índice de problemas cardiovasculares y diabéticos.
2. Aumento de las exportaciones de productos no tradicionales del Perú a Estados Unidos.
3. La creación de fondos de parte del estado para empresas exportadoras nuevas.
4. La mejora de una red de información de empresas exportadoras sobre requerimientos de calidad y estándares internacionales
5. Fortalecimiento de los tratados internacionales entre Perú y Estados Unidos, con el fin de reducir las tasas arancelarias por parte de ambos países.

**Amenazas:**

1. Disminución de la demanda estadounidense debido a los efectos del COVID-19 en el PBI americano.
2. Aparición de nuevos productos sanos y nutritivos en el mercado estadounidense por parte de grandes empresas.
3. Coimas o cambio de favores de parte de organismos públicos para el funcionamiento de la empresa.
4. Aumento de los costos de prevención debido a problemas ambientales o nuevas normas de seguridad y salud.
5. Plaga en los cultivos de aceituna

Se procede a hacer un análisis de los factores internos (EFI), utilizando las fortalezas y debilidades obtenidas; y posteriormente un análisis de los factores externos (EFE), utilizando las oportunidades y amenazas. Se elaboraron las Tablas 6, 7, 8, 9 y 10.

### Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Tabla 6

Matriz de ponderación de factores internos

	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	To- tal	Peso
F1		0	1	1	1	0	0	1	0	4	0,11
F2	1		0	1	0	0	0	1	0	3	0,08
F3	0	1		1	0	1	0	1	1	5	0,14
F4	0	0	0		0	0	0	1	0	1	0,03
F5	0	1	1	1		1	0	0	1	5	0,14
D1	1	1	0	1	0		1	1	1	6	0,16
D2	1	1	1	1	1	1		1	1	8	0,22
D3	0	0	0	0	1	0	0		0	1	0,03
D4	1	1	0	1	0	0	0	1		4	0,11
Total										37	1

Tabla 7

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores a Analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
F1 – Mano de obra capacitada,	0,11	3	0,32
F2 – Utilización de una tecnología de vanguardia y de una gestión enfocada en la innovación y en la aplicación de nuevas metodologías,	0,08	3	0,24
F3 – Materia prima de muy buena calidad y a un bajo costo de adquisición,	0,14	4	0,54
F4 – Producto saludable	0,03	3	0,08
F5 – Producto innovador con pocos rivales	0,14	4	0,54
<b>DEBILIDADES</b>			
D1 – Poco posicionamiento de marca inicial	0,16	2	0,32
D2 – Bastante inversión inicial	0,22	3	0,65
D3 – El público objetivo tiene bastante poder de negociación	0,03	1	0,03
D4 – El mercado posee varias empresas consolidadas que venden productos sustitutos	0,11	2	0,22
Total	1		2,95

### Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Tabla 8

*Matriz de ponderación de factores externos*

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	Total	Peso
O1		1	1	1	1	1	0	0	1	0	6	0,12
O2	1		1	1	1	0	1	0	1	0	6	0,12
O3	0	0		1	0	0	1	0	1	1	4	0,08
O4	0	0	1		0	1	1	1	1	0	5	0,1
O5	1	0	1	1		0	1	0	1	1	6	0,12
A1	1	1	1	0	1		1	1	1	1	8	0,16
A2	1	0	0	0	0	0		0	0	0	1	0,02
A3	1	1	1	0	1	0	1		0	0	5	0,1
A4	0	0	1	0	1	0	1	1		0	4	0,08
A5	1	1	0	1	0	0	1	1	1		6	0,12
Total											51	1

Tabla 9

*Matriz de evaluación de factores internos (MEFE)*

Factores a Analizar	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1 - Incremento de la demanda del mercado americano por productos saludables y naturales debido	0,12	4	0,47
O2 - Aumento de las exportaciones de productos no tradicionales de Perú a Estados Unidos,	0,12	4	0,47
O3 - La creación de fondos de parte del estado para empresas exportadoras nuevas,	0,08	3	0,24
O4 - La mejora de una red de información de empresas exportadoras sobre requerimientos de calidad y estándares internacionales	0,10	2	0,20
O5 - Fortalecimiento de los tratados internacionales entre Perú y Estados Unidos	0,12	4	0,47
<b>AMENAZAS</b>			
A1 - Disminución de la demanda estadounidense debido a los efectos del COVID-19 en el PBI americano,	0,16	4	0,63
A2 - Aparición de nuevos productos sanos y nutritivos en el mercado estadounidense por parte de grandes empresas	0,02	2	0,04
A3 - Coimas o cambio de favores de parte de organismos públicos para el funcionamiento de la empresa,	0,10	1	0,10
A4 - Aumento de los costos de prevención	0,08	1	0,08
A5 - Plaga en los cultivos de aceituna	0,12	4	0,47
Total	1,00		3,16

Una vez analizados los factores internos y externos, se procederá a elaborar la matriz

FODA (según la metodología de Philip Kotler

Tabla 10

## Matriz FODA

		Análisis Interno			
		Fortalezas	Debilidades		
<b>MATRIZ FODA</b>		<b>F1.</b> Mano de obra capacitada (puesto 27 según el Índice Mundial de Innovación).	<b>D1.</b> Poco posicionamiento de marca inicial		
		<b>F2.</b> Utilización de una tecnología de vanguardia y de una gestión enfocada en la innovación y en la aplicación de nuevas metodologías.	<b>D2.</b> Bastante inversión inicial del proyecto debido a la necesidad de maquinaria y de una planta de producción.		
		<b>F3.</b> Materia prima (aceituna) de muy buena calidad y a un bajo costo de adquisición.	<b>D3.</b> El público objetivo tiene bastante poder de negociación.		
		<b>F4.</b> Producto saludable	<b>D4.</b> El mercado posee varias empresas consolidadas que venden productos sustitutos.		
		<b>F5.</b> Producto innovador con pocos rivales en el mercado			
<b>Análisis Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>O1.</b> Incremento de la demanda del mercado americano por productos saludables y naturales debido al alto índice de problemas cardiovasculares y diabéticos.	1.(O1 - O2- F1 - F2) Maximizar la producción utilizando herramientas como lean service	1.(O3 -D2) Utilizar los fondos del estado para obtener un bajo interes y el fondo inicial necesario	
		<b>O2.</b> Aumento de las exportaciones de productos no tradicionales de Perú a Estados Unidos.			
		<b>O3.</b> La creación de fondos de parte del estado para empresas exportadoras nuevas.			
		<b>O4.</b> La mejora de una red de información de empresas exportadoras sobre requerimientos de calidad y estándares internacionales			
		<b>O5.</b> Fortalecimiento de los tratados internacionales entre Perú y Estados Unidos, con el fin de reducir las tasas arancelarias por parte de ambos países.			
	<b>Amenazas</b>	<b>A1.</b> Disminución de la demanda estadounidense debido a los efectos del COVID-19 en el PBI americano.	1.(A1 - A5 - F2 ) Utilizar un eficiente método de pronóstico y cadena de suministro para tener siempre el inventario necesario	1.(A2-D3) Utilizar campañas de marketing más personalizadas al cliente para poder sobresalir sobre la competencia	
		<b>A2.</b> Aparición de nuevos productos sanos y nutritivos en el mercado estadounidense por parte de grandes empresas.	2.(A2-F3-F4) Elaborar una campaña que señale las ventajas de la aceituna liofilizada en comparación a otros alimentos saludables.		
		<b>A3.</b> Coimas o cambio de favores de parte de organismos públicos para el funcionamiento de la empresa.	3.(A3-F1) Enseñar y promover una política de ética y cultura en el trabajo a todos los miembros de la organización		
		<b>A4.</b> Aumento de los costos de prevención debido a problemas ambientales o nuevas normas de seguridad y salud.	4.(A4 - F2) Utilizar maquinaria eficiente y tenerla en buen estado para estar preparados para las futuras leyes de seguridad		2.(A2 - D1-D2) Promover una integración vertical con los proveedores e intermediarios.
		<b>A5.</b> Plaga en los cultivos de aceituna			

## **Estrategias del FODA**

A continuación, se explicarán a mayor detalle cada estrategia planteada en la Matriz FODA.

### **Estrategias Ofensivas (Oportunidad – Fortaleza)**

1. Maximizar la producción utilizando herramientas como el lean service:

Si en algún momento del tiempo de vida de la empresa, debido a la necesidad del público americano por productos saludables o debido a un aumento de productos no tradicionales del Perú (siguiendo lo visto en el análisis económico), hay un exceso de demanda que es imposible de cumplir debido a la capacidad de producción actual. En vez de recurrir a tercerizar de alguna manera el producto, se pueden aplicar metodologías ágiles como el lean service ya que la mano de obra peruana es bastante competitiva a nivel mundial y la política de la empresa será enfocada a la innovación y en las nuevas metodologías, por lo que los trabajadores no tendrán problemas a la hora de aprender, desarrollar y aplicar este nuevo método.

2. Promocionar y difundir la aceituna liofilizada como una alternativa saludable para las personas americanas:

Una de las principales fortalezas de la aceituna liofilizada es que es la materia prima principal, la aceituna peruana, es un producto altamente nutritivo y la liofilización mantiene las características nutricionales, juntos con el color y el sabor. Ya que la situación nutricional americana según lo investigado por el Dr. Mozaffarian es bastante

nefasta (diabetes y presión alta) y las personas de Massachussets se preocupan bastante por su salud, se podría fomentar la aceituna liofilizada como una solución a los condimentos rutinarios tan grasosos como la mayonesa o mostaza.

3. Difundir la aceituna liofilizada como producto económico y nuevo:

Ya que es muy probable el aumento de productos no tradicionales y al mismo tiempo puede haber un aumento en la demanda de productos saludables ( por lo mencionado en la estrategia anterior), se podría aprovechar que no hay una empresa grande de aceituna liofilizada, el producto posee una buena calidad y la materia prima es barata ( debido al bajo poder de los proveedores) para crear estrategias de marketing que vendan la aceituna liofilizada como el producto nuevo e innovador que es en el mercado, mostrando su precio accesible y su calidad como producto en sí.

**Estrategias Defensivas (Oportunidad – Debilidad)**

1. Utilizar los fondos del estado para obtener un bajo interés y fondo inicial:

Como se observó en el análisis del Factor Político del Perú, se han planteado crear fondos como el fondo CRECER y el Fondo de Capital Emprendedor, de los cuales, el fondo CRECER apoya a MYPES y empresas exportadoras nuevas. Ya que se exportará la aceituna liofilizada a EE.UU, se podría participar en el fondo CRECER para pagar la gran inversión inicial en la maquinaria, equipos y terreno de la planta de producción.

2. Utilizar la red de contactos para obtener más información del mercado y así lograr un mejor posicionamiento:

Al ser una empresa nueva en un mercado extranjero, se tendrá un bajo nivel de posicionamiento inicial. Además, hay empresas internacionales bastante grandes y consolidadas como Nestlé, Kerry, Merced Foods, Heinz y Novartis que venden productos sustitos. Para contrarrestar estas debilidades, se podría utilizar la futura plataforma de servicios que se tiene propuesta en el Plan de desarrollo 2019-2020 vista en el factor político. De esta manera se tendrá información de otras empresas peruanas que también operan en el extranjero y obtener información valiosa que mejorará el posicionamiento de la empresa a futuro.

3. Aprovechar los bajos costos de EE.UU y Perú para proponer precios más competitivos:

Como se observó en el factor legal, el Perú cuenta con un tratado de libre comercio con EE. UU y sus tasas arancelarias no son muy altas como las de China y Europa. Por lo tanto, el costo de flete no será muy elevado y se podrá vender un producto económico. De esta forma se le podrá hacer frente a las empresas internacionales que ya tienen cabida en el país, puesto que los costos de la empresa serán más competitivos.

### **Estrategias de Reorientación (Amenaza – Fortaleza)**

1. Utilizar un método eficiente de pronóstico y cadena de suministro para tener siempre le inventario necesario:

El COVID-19 ha generado una situación atípica en el mercado peruano y en el mercado americano, se logró observar que en el factor económico del PBI de EE. UU tenía un buen pronóstico para el año 2020, sin embargo, este ha resultado bastante perjudicado por la pandemia. Por lo que existe la posibilidad de que en vez de seguir el curso normal de los años 2009 – 2019, este mantenga un número bajo y una recuperación bastante lenta. Además, también existe la remota posibilidad de haya una plaga en los cultivos de la aceituna peruana, evitando el cultivo de la materia prima. Esto generaría en la empresa una disminución de la demanda planeada y se tendrían productos sin vender, o, por otro lado, una escasez de materia prima que desencadenaría en una gran disminución de la productividad y un aumento de la demanda insatisfecha. Para evitar esta situación, como la empresa utiliza tecnologías de vanguardia, se podrían emplear métodos de pronósticos y cadena de suministro eficientes en el transcurso de vida de la empresa, de esta manera se podrá conocer cuando la demanda va a disminuir para así lograr disminuir la producción a tiempo y no tener productos en stock. También, utilizando el mismo método, se podría tener un mayor control de los proveedores y saber de antemano cuando habrá un percance en la cultivación de la aceituna.

2. Elaborar una campaña que señale las ventajas de la aceituna liofilizada frente a otros alimentos saludables:

Las empresas grandes de la zona podrían aprovechar que la población americana en general necesita alimentos sanos y nutritivos pronto, debido a esto podrían generar alimentos sanos y nutritivos en todas las zonas americanas, incluido Massachusetts. Por dicha razón, aprovechando que la aceituna liofilizada es saludable y presenta una alta calidad al ser elaborada en base a la aceituna peruana, se podría emplear una campaña

que mencione como consumir la aceituna liofilizada puede ser mejor que consumir otros alimentos saludables, en base a sus valores nutricionales y su costo accesible.

3. Enseñar y promover una cultura de ética y cultura en el trabajo:

Se ha visto que el Perú tiene un problema bastante grueso con a la corrupción, una gran cantidad de peruanos pagan sobornos o coimas por cambio de favores. Por lo tanto, existe la amenaza de que haya gente en los organismos públicos que intenten aprovecharse del éxito de la empresa e impidan el funcionamiento por medio de coimas a los trabajadores de la empresa. Para combatir esto, aprovechando la gran capacidad de los trabajadores peruanos de aprender, se puede enseñar y promover una cultura de ética, para que así todos los miembros de la organización sepan que hacer y con quién ir en cualquier caso de corrupción.

4. Utilizar máquinas eficientes y tenerlas en buen estado para futuras leyes de seguridad:

Como se observó en el factor ambiental, se poseen varias leyes en el Perú que fomentan un ambiente de trabajo seguro, saludable y ecológico. Una de estas leyes es bastante reciente (2005) por lo que existe amenaza de que se creen nuevas normas de seguridad que impidan el funcionamiento de la empresa hasta cumplirlas. Para combatir esta amenaza se podrían emplear máquinas no contaminantes y seguras, de esta forma si es que sale una nueva ley, no se tendrían muchos problemas para ponerse al día con ella (Por ejemplo, no se tendría que hacer un cambio de maquinaria).

**Estrategias de Supervivencia (Amenaza – Debilidad)**

1. Utilizar campañas de marketing más personalizadas al cliente:

Como se mencionó en la segunda estrategia de reorientación, puede que se produzcan nuevos productos saludables por grandes empresas. Y ya que el público objetivo de Massachusetts posee un gran poder de negociación al contar con estudios y preocuparse por su salud, se podría emplear una campaña de marketing personalizada al público de Massachusetts. De esta manera se logrará salir entre la demás competencia y obtener una cuota del mercado mayor.

2. Promover una integración vertical con los proveedores e intermediarios:

Si es que competidores grandes entran con nuevos productos saludables al mercado, ya que la empresa tiene poco posicionamiento inicial y además requiere de un gran costo de inversión inicial, se podría optar por una estrategia que mejore la parte organizacional de esta en lugar de atacar a la competencia directamente. Una eficaz forma de lograr este cometido es promoviendo una integración vertical, es decir, estar en constante contacto con los proveedores e intermediarios. De esta manera a pesar de ser una empresa nueva con poco capital inicial, se podría hacerles frente a organismos más grandes, pero menos integrados.

Continuando con la investigación, se realizará la Matriz Interna Externa (MIE) con los valores obtenidos en la matriz EFI y la matriz EFE, de esta manera se podrá hallar que tipo de estrategias emplear según la celda obtenida. Se elaboró la siguiente tabla.

Tabla 11

*Matriz Interna Externa (MIE)*

		Totales ponderado EFI		
		Fuerte (3.0 a 4.0)	Promedio (2.0 a 2.9)	Débil (1.0 a 1.99)
Totales ponderado EFE	Alto (3.0 a 4.0)	I	II	III
	Media (2.0 a 2.9)	IV	V	VI
	Bajo (1.0 a 1.99)	VII	VIII	IX

Como se puede observar en la Tabla 10, el producto de la empresa cae en el segundo cuadrante, lo cual indica que las estrategias a emplear deben ser de penetración de mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

### 3.5.- Estrategia Genérica

Según las tres estrategias genéricas elaboradas por Porter en su libro “Estrategia competitiva” y lo revisado en el análisis FODA, la estrategia que más se adapta a la empresa es una de “Segmentación” enfocada a la “Diferenciación” del producto (Técnicamente se están empleado dos técnicas generales a la vez). Esto se debe a que no se planea elaborar un producto que abarque a todo el mercado americano en general sino solo a una cierta parte y porque la aceituna liofilizada es un producto que será percibido como único por parte de la industria al no haber una empresa que la produzca a gran escala (además no utilizan la aceituna peruana). Se buscará resaltar lo siguiente:

- **Producto saludable y nutritivo:** El producto se venderá como un alimento totalmente sano y nutritivo, contrario a la gran mayoría de salsas y especias que hay el mercado americano.

- Aceituna peruana de gran calidad: Como se ha visto en el macroentorno, la aceituna peruana posee una calidad muy elevada y apreciada por Estados Unidos.
- Producto Innovador: La aceituna liofilizada no se encuentra con facilidad en el mercado americano, por ello, es algo nuevo para muchos consumidores.

### **3.6.- Objetivos**

Los objetivos de la empresa liofilizadora de aceitunas son los siguientes:

- Obtener una participación en el mercado de productos complementarios de más del 10%.
- Posicionarse como la empresa N°1 de aceitunas liofilizadas en el mercado americano.
- Garantizar un producto saludable y de mucha calidad a los clientes.
- Ser una empresa que cumple con todos los requisitos del ámbito ecológico y de seguridad, brindando un producto eco amigable.
- Recuperar la inversión inicial en un margen menor al de 5 años.
- Ser una empresa líder en el trato de personal y ambiente laboral.

#### 4.- Conclusiones

1. La principal competencia del mercado americano contra la aceituna liofilizada es sustitutiva ya que existen empresas ya consolidadas en el mercado que venden alimentos liofilizados o saludables mientras que no existen empresas productoras de aceitunas liofilizadas peruanas, además las empresas peruanas están muy arraigadas a la exportación de la aceituna tradicional.
2. Existen tendencias positivas en cuanto al PBI peruano y el PBI americano; sin embargo, estos han tenido una baja por una situación atípica en el mundo (Covid-19). Por lo que se concluye que estas tendencias pueden generar dos escenarios: uno positivo donde se incrementa la demanda y otro negativo donde disminuyen las importaciones estadounidenses.
3. Se puede concluir que la relación entre Perú y Estados Unidos es positiva ya que se tienen tratados internacionales entre ellos y participan en varios foros mundiales. Además, el Perú tiene entre su plan estratégico y su plan de productividad, mejorar su relación con el país del americano.
4. Se puede concluir que la aceituna liofiliza cumple con todos los criterios del público americano de clase media-alta, ya que estos desean alimentos de gran calidad, naturales y nutritivos; y el producto cumple con todos estos requisitos de manera satisfactoria.
5. Se puede concluir que el Perú es un buen país para crear una empresa exportadora de productos innovadores y naturales (como la aceituna liofilizada), ya que cuenta con una

buena mano de obra, tiene un costo de mano de obra y materia prima bajo, posee buenas políticas hacia el medio ambiente, plantea programas de apoyo hacia el biocomercio/ bionegocio y es conocido mundialmente por la calidad de sus productos.

6. Se puede concluir que, según el análisis FODA elaborado, una empresa exportadora de aceitunas liofilizadas se puede posicionar en el mercado americano siempre y cuando siga estrategias que le permitan superar sus debilidades y riesgos, así como aprovechar sus fortalezas y oportunidades.

### **5.- Recomendaciones**

1. Se recomienda continuar con el análisis de la situación económica de Estados Unidos para los años post Covid-19, de esta manera se podrá tener mayor información acerca de los impactos que este virus tuvo en la economía americana y que tendencias nuevas se crearon o desaparecieron en su mercado.
2. Se recomienda obtener más información de los principales competidores de productos sustitutos de la aceituna liofilizada en Estados Unidos para saber cómo se han ido desarrollando en el transcurso de los años y que estrategias han tomado. Asimismo, es conveniente analizar a mayor detalle como empresas extranjeras han llevado a cabo el negocio de la aceituna liofilizada en su país u otros países.

3. Se recomienda analizar en mayor medida las características sociales de las personas que residen en el estado de Massachusetts, para obtener cuáles son sus hábitos específicos de consumo como, por ejemplo: cuáles son sus preferencias en ciertos condimentos y en que establecimiento suelen comprar su comida.



## Referencias

- Acuerdo Comerciales del Perú (s.f.). Beneficios de APEC para el Perú. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=157&Itemid=175](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=157&Itemid=175)
- Acuerdo Comerciales del Perú (s.f.). Textos del acuerdo. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=57&Itemid=80](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=57&Itemid=80)
- Agencia EFE (2020, abril 29). PBI de ESTADOS Unidos se contrae un 4.8% en el primer trimestre de 2020. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-pbi-de-estados-unidos-se-contrae-un-48-en-el-primer-trimestre-de-2020-covid-19-nndc-noticia/>
- Andina (2018, septiembre 13). Perú es líder en desarrollar el biocomercio y los bionegocios. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-es-lider-desarrollar-biocomercio-y-los-bionegocios-725024.aspx>
- Andina (2020, mayo 17). Sector agropecuario creció 2.9% en primer trimestre del 2020. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-agropecuario-crecio-29-primer-trimestre-del-2020-797639.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020, abril 5). Bancario (Promedio del periodo) – Compra. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05241PA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020, abril 5). Exportaciones – Productos no tradicionales. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05376BA/html/2009/2019/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020, abril 5). Importaciones. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05378BA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020, abril 5). Inflación Subyacente – Bienes – Alimentos y Bebidas. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01297PM/html/2015-3/2020-3/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020, abril 5). Productos no tradicionales – Agropecuarios. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05397BA/html/2009/2019/>
- Bureau of Economic Analysis (2020, abril 29). Gross Domestic Product. Recuperado de <https://www.bea.gov/data/gdp/gross-domestic-product>
- Bureau of Economic Analysis (2020, mayo 5). International Trade in Goods and Services. Recuperado de <https://www.bea.gov/data/intl-trade-investment/international-trade-goods-and-services>
- Bureau of Labor Statistics (2020, mayo 20). Covered establishments, employment, and wages by state, fourth quarter 2019, Recuperado de: <https://www.bls.gov/news.release/cewqtr.t03.htm>
- Census Bureau (2019, julio 1). QuickFacts. Recuperado de: <https://www.census.gov/quickfacts/MA>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2020). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/sinaplan/plan-bicentenario-2/>

- Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización (2019). Plan Nacional de Competitividad y Productividad /2019-2030/ [Resumen]. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan\\_Nacional\\_de\\_Competitividad\\_y\\_Productividad\\_PNCP.pdf](https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf)
- El Peruano (2019, agosto 26). Gobierno impulsará una política regional agraria. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-gobierno-impulsara-una-politica-regional-agraria-82796.aspx>
- Gestión (2020, abril 10). Perú será el país con mayor caída del PBI en Sudamérica este año, Según BM. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>
- Gestión (2020, mayo 6). Riesgo país de Perú bajó ocho puntos básicos y cerró en 1.81 puntos porcentuales. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-de-peru-bajo-ocho-puntos-basicos-y-cerro-en-181-puntos-porcentuales-noticia/>
- Gómez, G. (2019, febrero 6). ¿Cómo avanza la tecnología y su regulación en el Perú?. ESAN. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/02/06/como-avanza-la-tecnologia-y-su-regulacion-en-el-peru/>
- Jakob Degenhard (2019), Food Report 2019 – Statista Consumer Market Outlook – Market Report Recuperado de: [https://www.srilankabusiness.com/pdf/market\\_study/food-report\\_Statistics.pdf](https://www.srilankabusiness.com/pdf/market_study/food-report_Statistics.pdf)
- Kemolo (2020). Empresa. Recuperado de <https://liofilizador.com/about/show.php?lang=es&id=40>
- Kochhar, R. (2018, septiembre 6). The American middle class is stable in size, but losing ground financially to upper-income families. Pew Research Center. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/09/06/the-american-middle-class-is-stable-in-size-but-losing-ground-financially-to-upper-income-families/>
- Kompass (2020, enero 1). Companies – Condiments and sauces – Massachusetts. Recuperado de: [https://us.kompass.com/a/condiments-and-sauces/03830/r/massachusetts/us\\_25/](https://us.kompass.com/a/condiments-and-sauces/03830/r/massachusetts/us_25/)
- Koo, W. (2019, diciembre 13). Aceitunas Preparadas Conservadas Perú Exportación 2019 Noviembre. [Publicación de blog] Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2019/12/aceitunas-conservadas-peru-exportacion-2019-noviembre.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Fundamentos de marketing. Decimocuarta edición. Pearson educación.
- La República (2019, octubre 30). ¿Perú podría ser sede de la cumbre APEC 2019?. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/10/30/peru-podria-ser-sede-de-la-cumbre-apec-2019/>
- León, J. (2019, junio 7). Excedente de aceituna en nuestro país alcanza las 53.700 toneladas anuales. Agraria. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/excedente-de-aceituna-en-nuestro-pais-alcanza--19144>
- Leon, J.(2019, mayo 21). Radiografía mundial del olivo. *Agraria*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/radiografia-mundial-del-olivo-19025>
- Ley N° 29783. El Peruano, Lima, Perú, 25 de abril del 2012.
- Luque, G (2019, marzo 18) Agricultores de la aceituna venden su producto hasta en un 300% menos de su valor. Diario Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/agricultores-de-la-aceituna-venden-su-producto-hasta-en-un-300-menos-de-su-valor-876576/?ref=dcr>

- Merino, C. (2018, noviembre 25). Exportaciones con valor agregado a Estados Unidos creció 136.6%. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1363992-exportaciones-valor-agregado-estados-unidos-crecio-1366/>
- Mijs, J. (2020, abril 27). 5 lessons from the coronavirus about inequality in America. *The Conversation*. Recuperado de <https://theconversation.com/5-lessons-from-the-coronavirus-about-inequality-in-america-136024>
- Ministerio del Ambiente (s.f.) Nueva ley y reglamento de residuos sólidos. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/gestion-de-residuos-solidos/nueva-ley-de-residuos-solidos/>
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (s.f.). TLC ENTRE PERÚ Y EEUU CONSOLIDA EL ACCESO PREFERENCIAL DE NUESTRO PAÍS A LA ECONOMÍA MÁS GRANDE DEL MUNDO. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/tlc-entre-peru-y-eeuu-consolida-el-acceso-preferencial-de-nuestro-pais-a-la-economia-mas-grande-del-mundo/>
- Mozaffarian, D., & Glickman, D. (2019, agosto 26). Our Food Is Killing Too Many of Us. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2019/08/26/opinion/food-nutrition-health-care.html>
- Newport, F & Bird, R. (2017, febrero 27). What Determines How Americans Perceive Their Social Class. Recuperado de <https://news.gallup.com/opinion/polling-matters/204497/determines-americans-perceive-social-class.aspx>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (s.f.). Índice mundial de Innovación. Recuperado de: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/es/index.html](https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/index.html)
- Ortiz, B. (2020, Mayo 8). ¿Qué es el IMC y qué tiene que ver con la reanudación de actividades en el país?|Cálculalo aquí. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/coronavirus-obesidad-trabajo-reactivacion-covid-19-que-es-el-imc-y-que-tiene-que-ver-con-la-reanudacion-de-actividades-en-el-pais-noticia/>
- Ramirez, A. (2019, diciembre 6). Gini e Impuestos. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/alejandro-ramirez-vigoya-2532017/gini-e-impuestos-2941326>
- Report Hive Research (2020, mayo 20). Trending News Corona impact on Global Freeze-Dried Foods Market Trade Overview, Industry Demand and Investment Feasibility Analysis till 2025. *Cole Market Research*. Recuperado de <https://coleofduity.com/market-reports/2020/05/20/trending-news-corona-impact-on-global-freeze-dried-foods-market-trade-overview-industry-demand-and-investment-feasibility-analysis-till-2025/>
- RPP (2020, abril 25). Proyecto para elaborar mascarillas N95 con nanotecnología obtuvo premio de Concytec contra la COVID-19. Recuperado de <https://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/coronavirus-en-peru-proyecto-para-elaborar-mascarillas-n96-con-nanotecnologia-obtuvo-el-premio-de-la-campana-contra-la-covid-19-noticia-1261173>
- SC Johnson College of Business (2019). *Global Innovation INDEX 2019: Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation*. Nueva York, Estados Unidos: Soumitra Dutta, Bruno Lanvin & Sacga Wunsch-Vincent. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/home/>

- Sengar, Y. (2020, marzo 31). Freeze Dried Ingredients Market With An Impressive Double-Digit Growth Rate By 2028. *Lake Shore Gazette*. Recuperado de <https://lakeshoregazette.com/2020/03/31/freeze-dried-ingredients-market-with-an-impressive-double-digit-growth-rate-by-2028/>
- Shaeffer, K. (2020, febrero 7). 6 facts about economic inequality in the U.S. Pew Research Center. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/02/07/6-facts-about-economic-inequality-in-the-u-s/>
- Shane, D. (2018, abril 19). Donal Trump vuelve a la carga contra el TPP:” No me gusta el acuerdo”. CNN. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2018/04/19/donald-trump-vuelve-a-la-carga-contra-el-tpp-no-me-gusta-el-acuerdo/>
- SINIA (2005, octubre 13). Ley N° 28611 .- Ley General del Ambiente. Recuperado de <https://sinia.miam.gov.pe/normas/ley-general-ambiente>
- Statista. (2020, mayo 4). Sauces & Spices: United States. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/40070000/109/sauces-spices/united-states>
- Tarantino, A. (2019, octubre 4). Claves sobre los aranceles de Estados Unidos a Europa. The Objective. Recuperado de <https://theobjective.com/further/claves-sobre-los-aranceles-de-estados-unidos-a-europa/>
- Thompson, Gamble, P. & S.(2012). Administración estratégica: Teoría y casos. Dieciochoava edición. Mc GrawHill Educaación
- Transparecy Internacional (2019). Barómetro Global de la corrupción América Latina y el Caribe 2019: Opiniones y experiencias de los ciudadanos en materia de corrupción. Berlín, Alemania: Coralie Pring & Jon Vrushi. Recuperado de <https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/gcb-lac-report-web.pdf>
- United States Census Burau (2019). Income and poverty in the United States:2018: Current Population Reports. Washington, DC, Estados Unidos: Jessica Semega, Melissa Kollar, John Creamer & Abinash Mohanty. Recuperado de <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2019/demo/p60-266.pdf>