

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



**Plan Estratégico de la Empresa Agroexportadora del Sur S.A.C.**  
**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

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

**PRESENTADO POR**  
**Alan Josué Prado Gómez**  
**Leydi Beatriz Manrique Tejada**  
**Reynaldo Isaac Cusi Ascencio**  
**Silvana Maritza Chávez Chirinos**

**Asesor: Carlos Bazán Tejada**

**Arequipa, septiembre 2017**

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo realizar el planeamiento estratégico de la empresa Agroexportadora del Sur S. A. C., empresa que orienta sus operaciones a la producción y exportación de productos agrícolas frescos a diversos destinos del mundo y a la producción y comercialización de leche fresca en el Perú.

Tales actividades tienen un aporte representativo para el PBI nacional y se desarrollan principalmente en el norte y sur del Perú. Es por ello, que el presente Plan Estratégico de Agroexportadora del Sur, diseña una serie de estrategias para la línea agroexportadora que permitan a la empresa reducir las brechas con respecto a los líderes en este sector, en concordancia, con el compromiso por el medio ambiente y la creación de valor de sus accionistas.

Las estrategias están alineadas con la nueva visión, misión, valores y código de ética que se ha propuesto para Agroexportadora del Sur. También guardan coherencia con los lineamientos de inocuidad y salubridad que el mercado requiere con respecto a los productos agrícolas frescos. Estas estrategias han de establecer indicadores relacionados a las brechas establecidas con los líderes del sector agroexportador, y posteriormente permitirán lograr los objetivos de corto y largo plazo que contribuyan a concretar la visión.

Después de poner en ejecución el presente plan estratégico, la empresa estará más próxima a alcanzar una mayor facturación y en consecuencia una mayor participación en el mercado, también obtendrá una mejor rentabilidad en beneficio de sus *stakeholders*.

Alcanzará dicha posición gracias a obtener certificaciones internacionales, adquirir mayores hectáreas de cultivo y tener mayor diversidad de productos agrícolas.

## Abstract

This research aims to conduct the strategic planning for Agroexportadora del Sur S.A.C., a company that has focused its operations in the production and export of fresh agricultural products to various destinations in the world and the production and marketing of fresh milk in Peru.

Such activities in which the company has operations, has a representative contribution to the national GDP and is mainly in the north and south of Peru. It is for this reason that this Strategic Plan for Agroexportadora del Sur SAC, raises a number of strategies for agricultural export line, which enables the company to reduce gaps regarding the leaders in this sector, in line with the commitment environment and value creation of its shareholder

Such strategies are aligned with the new vision, mission, values and code of ethics that has been proposed for Agroexportadora del Sur, which are in accordance with the guidelines of safety and wholesomeness that the market requires with respect to fresh produce. These strategies allow and establish related to the gaps established in each sector and to achieve the objectives of short and long term to achieve its vision indicators.

After implement this strategic plan, the company will be closer to achieving greater billing and consequent greater market share, and better results for the benefit of its stakeholders, driven by the pursuit of other international certifications, the acquisition of more hectares of crops, and greater diversity of fresh agricultural products, reducing the gap with the top agricultural export.

## Tabla de Contenidos

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Lista de Figuras.....</b>   | <b>xi</b>   |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>                                 | <b>xiii</b> |
| <b>Capítulo I: Situación General de la Empresa Agroexportadora del Sur S.A.C. ....</b> | <b>1</b>    |
| 1.1 Situación General.....   | 1           |
| 1.1.1 Sector agrícola.....   | 4           |
| 1.2 Conclusiones.....  | 23          |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>                     | <b>25</b>   |
| 2.1 Antecedentes.....  | 25          |
| 2.2 Visión   | 27          |
| 2.3 Misión   | 28          |
| 2.4 Valores.....   | 29          |
| 2.5 Código de Ética.....   | 29          |
| 2.6 Conclusiones.....  | 30          |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>   | <b>32</b>   |
| 3.1 Análisis del Entorno (PESTE).....  | 32          |
| 3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....                            | 33          |
| 3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....  | 40          |
| 3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....                             | 56          |
| 3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....                                      | 63          |
| 3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....  | 69          |
| 3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....                              | 73          |
| 3.3 La Organización y sus Competidores.....  | 73          |
| 3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....                                     | 75          |
| 3.3.2 Poder de negociación de los clientes.....  | 82          |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 3.3.3  | Amenaza de productos sustitutos.....   | 83         |
| 3.3.4  | Amenaza de la entrada de nuevas empresas.....                                  | 83         |
| 3.3.5  | Rivalidad de los competidores.....   | 87         |
| 3.4  | La Organización y sus Referentes.....  | 91         |
| 3.5  | Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)..... | 93         |
| 3.6  | Conclusiones.....  | 96         |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>  |  | <b>98</b>  |
| 4.1  | Análisis Interno AMOFHIT .....   | 98         |
| 4.1.1  | Administración y gerencia (A) .....  | 98         |
| 4.1.2  | Marketing y ventas (M).....  | 100        |
| 4.1.3  | Operaciones y logística e Infraestructura (O).....                             | 102        |
| 4.1.4  | Finanzas y contabilidad (F) .....  | 104        |
| 4.1.5  | Recursos humanos (H).....  | 106        |
| 4.1.6  | Sistemas de información y comunicaciones (I).....                              | 108        |
| 4.1.7  | Tecnología e investigación y desarrollo (T).....                               | 109        |
| 4.2  | Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....                     | 111        |
| 4.3  | Conclusiones.....  | 112        |
| <b>Capítulo V: Intereses de Agroexportadora del Sur S.A.C y Objetivos de Largo Plazo</b> |  | <b>114</b> |
| 5.1  | Intereses de la Empresa Agroexportadora del Sur S.A.C.....                     | 114        |
| 5.2  | Potencial de la Organización .....   | 115        |
| 5.2.1  | Administración y Gerencia (A) .....  | 116        |
| 5.2.2  | Marketing y Ventas (M).....  | 116        |
| 5.2.3  | Operaciones y logística e Infraestructura (O) .....                            | 116        |
| 5.2.4  | Finanzas y Contabilidad (F) .....  | 117        |
| 5.2.5  | Recursos Humanos (H).....  | 117        |

|   |            |
|---|------------|
| 5.2.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....                   | 117        |
| 5.2.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....                    | 118        |
| 5.3 Principios Cardinales de la Organización.....                         | 118        |
| 5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) .....                    | 119        |
| 5.5 Objetivos de Largo Plazo .....  | 120        |
| 5.6 Conclusiones.....   | 122        |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>                           | <b>123</b> |
| 6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA) ..... | 123        |
| 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....  | 126        |
| 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....                            | 127        |
| 6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....                                     | 131        |
| 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....                                    | 132        |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....                             | 132        |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....           | 134        |
| 6.8 Matriz de Rumelt (MR).....  | 135        |
| 6.9 Matriz de Ética (ME).....   | 136        |
| 6.10Estrategias Retenidas y de Contingencia.....                          | 137        |
| 6.11Matriz de Posibilidades de los Competidores.....                      | 138        |
| 6.12Conclusiones.....   | 138        |
| 6.13Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....              | 139        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>                     | <b>141</b> |
| 7.1 Objetivos de Corto Plazo.....   | 141        |
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....               | 144        |
| 7.3 Políticas de cada estrategia .....                                    | 144        |
| 7.4 Estructura de la Empresa Agroexportadora del Sur S. A. C.....         | 147        |

|  |            |
|--|------------|
| 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....                           | 148        |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación .....  | 150        |
| 7.7 Gestión del Cambio.....  | 151        |
| 7.8 Conclusiones.....  | 151        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>                                    | <b>153</b> |
| 8.1 Perspectivas de Control.....   | 153        |
| 8.1.1 Aprendizaje interno.....   | 154        |
| 8.1.2 Procesos.....  | 154        |
| 8.1.3 Clientes.....  | 154        |
| 8.1.4 Financiera.....  | 155        |
| 8.2 Tablero de Control de Mando (Balanced Scorecard).....                            | 155        |
| 8.3 Conclusiones.....  | 157        |
| <b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>                              | <b>158</b> |
| 9.1 Plan Estratégico Integral.....   | 159        |
| 9.2 Conclusiones Finales.....  | 160        |
| 9.3 Recomendaciones Finales.....   | 162        |
| 9.4 Futuro de la Empresa Agroexportadora del Sur S.A.C .....                         | 163        |
| <b>Referencias .....</b>   | <b>164</b> |
| <b>Lista de Abreviaturas.....</b>  | <b>173</b> |
| <b>Apéndice A: Proyectos de Irrigación Agrícolas .....</b>                           | <b>176</b> |
| <b>Apéndice B: Estilo de Decisión – Cultura Organizacional .....</b>                 | <b>177</b> |
| <b>Apéndice C: Estados Financieros de Agrícola Agroexportadora del Sur.....</b>      | <b>178</b> |
| <b>Apéndice D: Organigrama Actual de Agroexportadora del Sur.....</b>                | <b>180</b> |
| <b>Apéndice E: Cuestionario a Agroexportadora del Sur-Análisis Competitivo de la</b> |            |
| <b>Industria .....</b>   | <b>181</b> |

**Apéndice F: Entrevistas a funcionarios de Agroexportadora del Sur ..... 182**  
**Apéndice G: Fotos en la Empresa Agroexportadora del Sur ..... 199**





## Lista de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Unidades y Superficie Agropecuaria y Agrícola 2012</i> .....   | 4  |
| Tabla 2. <i>Agro exportaciones Peruanas 2014 en millones de US\$</i> .....                                       | 7  |
| Tabla 3. <i>Lista de importadores de Perú del producto Legumbres y hortalizas, plantas, raíces</i><br>.....      | 11 |
| Tabla 4. <i>Lista de importadores de Perú del producto Frutos comestibles (en miles d\$)</i> .....               | 12 |
| Tabla 5. <i>Lista de los países importadores más importantes de uvas en el mundo (miles de....</i>               | 13 |
| Tabla 6. <i>Lista de los países importadores más importantes de paprika en el mundo (miles de US\$)</i><br>..... | 14 |
| Tabla 7. <i>Lista de los países importadores más importantes de cebollas en el mundo (miles de US\$</i>          | 15 |
| Tabla 8. <i>Lista de países importadores más importantes de palta en el mundo (miles de US\$)</i><br>.....       | 16 |
| Tabla 9. <i>Lista de países importadores más importantes de granada y otros en el mundo (miles de US\$)</i>      | 17 |
| Tabla 10. <i>Lista de países importadores más importantes de mandarina en el mundo (miles de US\$)</i> .....     | 18 |
| Tabla 11. <i>Principales Productos Exportados por Agroexportadora del Sur S.A.C</i> .....                        | 20 |
| Tabla 12. <i>Agro exportaciones Agroexportadora del Sur vs Agro exportaciones no</i> .....                       | 21 |
| Tabla 13. <i>Ventas Totales de Agroexportadora del Sur en Millones de Nuevos Soles</i> .....                     | 21 |
| Tabla 14. <i>Composición de Ventas de Agroexportadora del Sur en Millones de Soles</i> .....                     | 21 |
| Tabla 15. <i>Nº de trabajadores de Agroexportadora del Sur</i> .....   | 22 |
| Tabla 16. <i>Los Nueve Criterios Para Evaluar La Visión Actual</i> .....   | 26 |
| Tabla 17. <i>Los Nueve Criterios Para Evaluar La Misión Actual</i> .....   | 27 |
| Tabla 18. <i>Los Nueve Criterios Para Evaluar La Visión Propuesta</i> .....                                      | 28 |
| Tabla 19. <i>Los Nueve Criterios Para Evaluar La Misión Propuesta</i> .....                                      | 29 |
| Tabla 20. <i>Plan Estratégico Sectorial Ministerio de Agricultura 2015-2021</i> .....                            | 35 |
| Tabla 21. <i>Características del Régimen Agrario en el Perú</i> .....  | 38 |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 22. <i>Ley del IGV con impacto en el sector agropecuario</i> .....                       | 40 |
| Tabla 23. <i>Variación Porcentual del PBI según actividades</i> .....                          | 42 |
| Tabla 24. <i>Variación porcentual del PBI por actividad económica 2014-2015</i> .....          | 42 |
| Tabla 25. <i>Variación Porcentual del PBI según Sub-Sectores Agrícola y Pecuaria</i> .....     | 43 |
| Tabla 26. <i>Subsector Agrícola-Variación Porcentual de la Producción por Producto</i> .....   | 44 |
| Tabla 27. <i>Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del PBI</i> .....                        | 44 |
| Tabla 28. <i>PBI de la Zona Euro y su variación</i> .....                                      | 45 |
| Tabla 29. <i>PBI de China y su variación porcentual</i> .....                                  | 45 |
| Tabla 30. <i>PBI de EE.UU y su variación porcentual</i> .....                                  | 45 |
| Tabla 31. <i>Tasa de referencia de la Política Monetaria</i> .....                             | 46 |
| Tabla 32. <i>Inflación interanual del Perú</i> .....   | 47 |
| Tabla 33. <i>Tasa de referencia de la Política Monetaria del Perú</i> .....                    | 47 |
| Tabla 34. <i>Tasa de interés referencial de la FED</i> .....                                   | 47 |
| Tabla 35. <i>Tasa de interés del banco central de china</i> .....                              | 48 |
| Tabla 36. <i>Encuestas sobre Expectativas de la Inflación</i> .....                            | 48 |
| Tabla 37. <i>Inflación en Asia, Europa, Perú, Estados Unidos y el Mundo</i> .....              | 49 |
| Tabla 38. <i>Exportaciones en Millones de Soles y Variación Porcentual</i> .....               | 50 |
| Tabla 39. <i>Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales</i> .....                          | 51 |
| Tabla 40. <i>Exportaciones por principales Acuerdos Comerciales</i> .....                      | 51 |
| Tabla 41. <i>Exportaciones por sectores económicos No Tradicionales</i> .....                  | 53 |
| Tabla 42. <i>Exportaciones por Sectores Económicos Tradicionales</i> .....                     | 54 |
| Tabla 43. <i>Principales Mercados Destino de las Exportaciones No Tradicionales</i> .....      | 54 |
| Tabla 44. <i>Tasa de crecimiento Poblacional Asia, Zona Euro, América Latina y EE.UU</i> ..... | 56 |
| Tabla 45. <i>Incidencia de la Pobreza Total 2009-2014</i> .....                                | 57 |
| Tabla 46. <i>Alimentos no consumidos en España</i> .....                                       | 61 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 47. <i>Razones por la que dejaron de consumir alimentos</i> .....                                    | 61  |
| Tabla 48. <i>Índice de Preparación Tecnológica y Subíndices, Pilares</i> .....                             | 64  |
| Tabla 49. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i> .....   | 74  |
| Tabla 50. <i>Proveedores de Cestos, Tapas, Cajas, Parihuelas y sulfuro y Poder de Negociación</i><br>..... | 77  |
| Tabla 51. <i>Proveedores de Etiquetas y su Poder de Negociación con Agroexportadora del Sur</i><br>.....   | 78  |
| Tabla 52. <i>Proveedores de Servicio de Transporte y su Poder de Negociación</i> .....                     | 78  |
| Tabla 53. <i>Proveedores de Financiamiento y su Poder de Negociación</i> .....                             | 80  |
| Tabla 54. <i>Tabla de Proveedores de Servicio Telefónico y Eléctrico y su Poder de</i> .....               | 80  |
| Tabla 55. <i>Tabla de Proveedores de Servicio de Mantenimiento y su Poder de Negociación</i> . 81          |     |
| Tabla 56. <i>Exportaciones de Hortalizas y Legumbres por países en miles de dólares</i> .....              | 88  |
| Tabla 57. <i>Exportaciones de Frutas y Frutos Comestibles por Países en Miles de Dólares</i> ... 89        |     |
| Tabla 58. <i>Ventas y Márgenes Brutos</i> .....  | 89  |
| Tabla 59. <i>Ventas y Márgenes Brutos de Agroexportadora del Sur</i> .....                                 | 90  |
| Tabla 60. <i>Exportaciones por tipo de producto de Agroexportadora del Sur</i> .....                       | 91  |
| Tabla 61. <i>Principales Exportadoras de Paltas Frescas</i> .....  | 91  |
| Tabla 62. <i>Principales Exportadoras de Uvas Frescas</i> .....  | 92  |
| Tabla 63. <i>Principales Exportadoras de Paprika</i> .....   | 92  |
| Tabla 64. <i>10 Principales Agroexportadoras del Perú</i> .....  | 93  |
| Tabla 65. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....  | 94  |
| Tabla 66. <i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....  | 96  |
| Tabla 67. <i>Estacionalidad de los productos de Agroexportadora del Sur S.A.C</i> .....                    | 99  |
| Tabla 68. <i>Fortalezas y Debilidades de AMOFHIT de Agroexportadora del Sur</i> .....                      | 110 |
| Tabla 69. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....                                    | 112 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 70. <i>Intereses Organizacionales de Agroexportadora del Sur</i> .....                    | 115 |
| Tabla 71. <i>Principios Cardinales de Agroexportadora del Sur</i> .....                         | 118 |
| Tabla 72. <i>Matriz de Intereses Organizacionales de Agroexportadora del Sur</i> .....          | 120 |
| Tabla 73. <i>Proyección de las Ventas por Producto al 2025 (en millones de soles)</i> .....     | 121 |
| Tabla 74. <i>Proyección de las Ventas por Países al 2025 (en millones de soles)</i> .....       | 121 |
| Tabla 75. <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)</i> .....        | 124 |
| Tabla 76. <i>Clasificación de estrategias externas</i> .....                                    | 125 |
| Tabla 77. <i>Clasificación de estrategias internas</i> .....                                    | 125 |
| Tabla 78. <i>Matriz PEYEA</i> .....   | 126 |
| Tabla 79. <i>Matriz BCG</i> .....   | 129 |
| Tabla 80. <i>Matriz Interna – Externa de Agroexportadora del Sur</i> .....                      | 131 |
| Tabla 81. <i>Matriz de Decisión Estratégica de Agroexportadora del Sur</i> .....                | 133 |
| Tabla 82. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico de Agroexportadora del</i> .....  | 134 |
| Tabla 83. <i>Matriz de Agroexportadora del Sur</i> .....  | 135 |
| Tabla 84. <i>Matriz de Ética de Agroexportadora del Sur</i> .....                               | 136 |
| Tabla 85. <i>Matriz Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo de Agroexportadora del Sur</i> .... | 139 |
| Tabla 86. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....                              | 140 |
| Tabla 87. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....                        | 145 |
| Tabla 88. <i>Políticas de cada Estrategia de Agroexportadora del Sur</i> .....                  | 146 |
| Tabla 89. <i>Matriz Perspectiva Financiera</i> .....  | 155 |
| Tabla 90. <i>Matriz de Perspectiva Cliente</i> .....  | 156 |
| Tabla 91. <i>Matriz de Perspectiva Procesos</i> .....   | 156 |
| Tabla 92. <i>Matriz Perspectiva Aprendizaje</i> .....   | 157 |
| Tabla 93. <i>Plan Estratégico Integral de Agroexportadora</i> .....                             | 159 |
| Tabla 94. <i>Situación Actual y Futura de Empresa portadora del Sur</i> .....                   | 163 |

## Lista de Figuras

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....   | xiv |
| <i>Figura 1.</i> Mapa de las áreas de cultivo de Agroexportadora del Sur en el distrito de Majes. ...       | 2   |
| <i>Figura 2.</i> Ubicación de los lotes B11-A y C8 de Agroexportadora del Sur. ....                         | 3   |
| <i>Figura 3.</i> Ubicación geográfica del Proyecto Los Olmos.....   | 3   |
| <i>Figura 4.</i> Cultivos agrícolas más sensibles a la variabilidad climática. ....                         | 5   |
| <i>Figura 5.</i> Agroexportaciones tradicionales principales mercados y productos.....                      | 6   |
| <i>Figura 6.</i> Agroexportaciones no tradicionales: principales mercados y líneas de productos. ...        | 7   |
| <i>Figura 7.</i> Evolución de las agroexportaciones peruanas al mundo. ....                                 | 8   |
| <i>Figura 8.</i> Exportaciones de Agroexportadora del Sur 2014.....   | 22  |
| <i>Figura 9.</i> Exportaciones de Agroexportadora del Sur 2015.....   | 23  |
| <i>Figura 10.</i> Producto Bruto Interno por actividad económica.....                                       | 43  |
| <i>Figura 11.</i> Inflación 2015-2016.....  | 49  |
| <i>Figura 12.</i> Participación de Sectores Económicos .....  | 53  |
| <i>Figura 13.</i> Importaciones de Frutas Hortalizas Frescas de la UE (US\$ Millones). ....                 | 62  |
| <i>Figura 14.</i> Pirámide CINDI-OMS.....   | 62  |
| <i>Figura 15.</i> Clasificación otorgada al Perú en el Ranking del Uso de Tecnologías de Internet.<br>..... | 66  |
| <i>Figura 16.</i> 10 Pilares que componen el índice de preparación tecnológica.....                         | 67  |
| <i>Figura 17.</i> Calificación del Perú en innovación.....  | 67  |
| <i>Figura 18.</i> Tipos de Concursos en InnóvatePerú .....  | 68  |
| <i>Figura 19.</i> Índice de desempeño ambiental del Perú.....   | 70  |
| <i>Figura 20.</i> Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.....                                  | 75  |
| <i>Figura 21.</i> Crecimiento del número de empresas exportadoras no tradicionales.....                     | 84  |
| <i>Figura 22.</i> Tasa promedio de entrada y salida anual de empresas exportadora según rubro..             | 85  |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 23.</i> Posición estratégica de la empresa .....                  | 127 |
| <i>Figura 24.</i> Matriz BCG.....   | 130 |
| <i>Figura 25.</i> Matriz Interna – Externa de Agroexportadora del Sur ..... | 131 |
| <i>Figura 26.</i> Matriz Gran Estrategia de Agroexportadora del Sur .....   | 132 |
| <i>Figura 27.</i> Organigrama de Empresa Agroexportadora del Sur.....       | 149 |



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por la rigurosidad que necesita; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento (ver Figura 0) fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

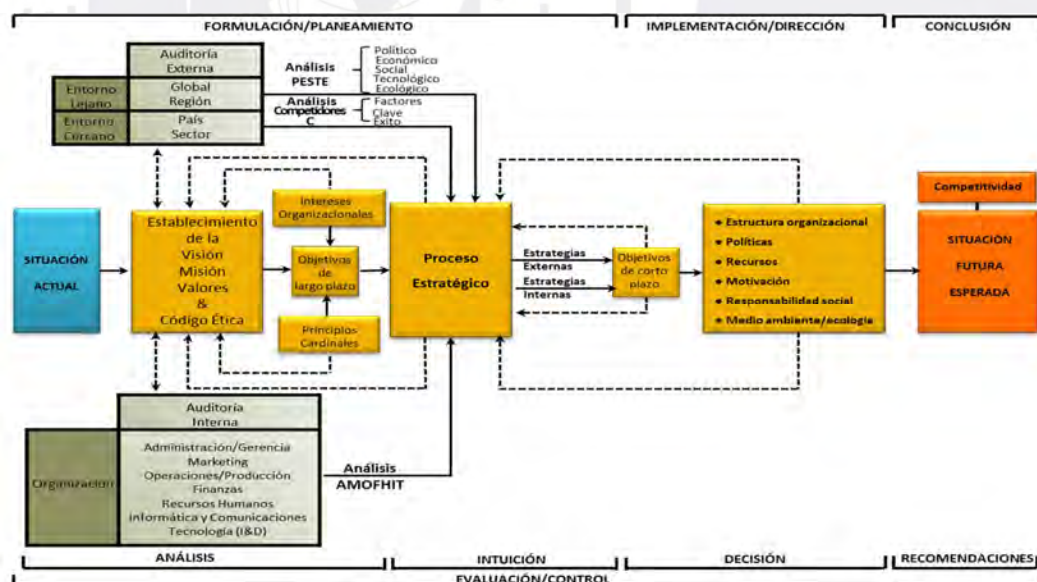


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3a ed., p. 11. Lima, Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido del 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 de desarrollar la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización, se estudia y analiza la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado por las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse y en cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Del Análisis PESTE y del Análisis de los Competidores se deriva la evaluación de la relación de la organización con sus competidores, de la cual se diseñan las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial. Ello facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permitan 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 identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es 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 la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO) y se establecen los OLP basados en la visión. 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 resultará el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, ello representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos. Se usa como herramientas cinco matrices: (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE); son específicas y no alternativas, y cuya atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica, que consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y posteriormente en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es la más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2015, p. 459). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria, el peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo en el Tablero de Control de Mando (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un plan estratégico integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. Por último, hay que agregar que el Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## **Capítulo I: Situación General de la Empresa Agroexportadora del Sur S.A.C.**

Este capítulo se ha abocado en recopilar la mayor cantidad de información sobre la historia de la empresa, como se formaron, sus instalaciones, su ubicación, los sectores que abarca en sus operaciones, etc. Se ha realizado un análisis de las agro exportaciones de Agroexportadora del Sur S.A.C y del Perú en ese rubro. El análisis de la competencia también formará parte del estudio, aspecto importante para identificar las brechas existentes que tendrán que superar la organización.

### **1.1 Situación General**

Agroexportadora del Sur S.A.C. (Agroexportadora del Sur) es una empresa familiar arequipeña dedicada a la agricultura de exportación y al desarrollo lechero, está ubicada en el sur y norte del país. Según datos proporcionados por la Gerencia General de la empresa, Agroexportadora del Sur cuenta con 2,648 hectáreas de tierras de cultivo para la producción agrícola (ver Figura 1 y 2), de las cuales 1,288 hectáreas están localizadas en el sur del Perú, en el Asentamiento PB1 s/n Proyecto Majes Siguas (km 892 de la carretera Panamericana Sur) en la provincia de Caylloma, departamento Arequipa, ubicada a 1,410 m s. n. m., latitud: 16°21'31" sur, longitud: 72°11'27" oeste, a 900 km de la ciudad de Lima, capital del Perú. El 55% de estas hectáreas se destina al cultivo de frutas, el 22.5% al cultivo de hortalizas y el 22.5% a forraje (autoconsumo).

Por otro lado, según información de la empresa y el esquema de planos del Proyecto Los Olmos-Tinajones proporcionado por el Sistema Integrado de Gestión de la Región Lambayeque (2017) y Sembrando en Olmos (2017) (ver Figuras 2 y 3), Agroexportadora del Sur cuenta actualmente con 1,370 hectáreas en el norte del país, en el lugar denominado Los Olmos, ubicado en los lotes B11A y C8 entre los valles de ríos Cascajal y Olmos en la provincia de Lambayeque. El distrito de Olmos está integrado esencialmente por la comunidad campesina Santo Domingo de Olmos, y es reconocido como el segundo desierto

más extenso del Perú, se encuentra ubicado al extremo norte de la provincia de Lambayeque, entre los paralelos  $4^{\circ} 24' 41$  y  $6^{\circ} 30'$  latitud sur y  $80^{\circ} 31' 43$  longitud oeste del Meridiano de Greenwich, a 115 km de la ciudad de Lambayeque, por la carretera Lambayeque-Olmos (ramal de la Interoceánica Norte). Está ubicado en la región natural Costa o Chala, aunque al noroeste de partes territoriales de la zona Yunga marítima. Tal como se comentó en párrafos anteriores, la empresa tiene una participación directa en el sector agroexportador. En referencia a ese punto, se detalla la situación del sector y su posición con respecto a su principal competidor.



*Figura 1.* Mapa de las áreas de cultivo de Agroexportadros del Sur en el distrito de Majes. Recuperado de <https://www.google.com.pe/maps/place/Majes/@-16.0812444,-71.9393348,8z/data=!4m2!3m1!1s0x9141998dae59262f:0x8639d3e76fe675e5>

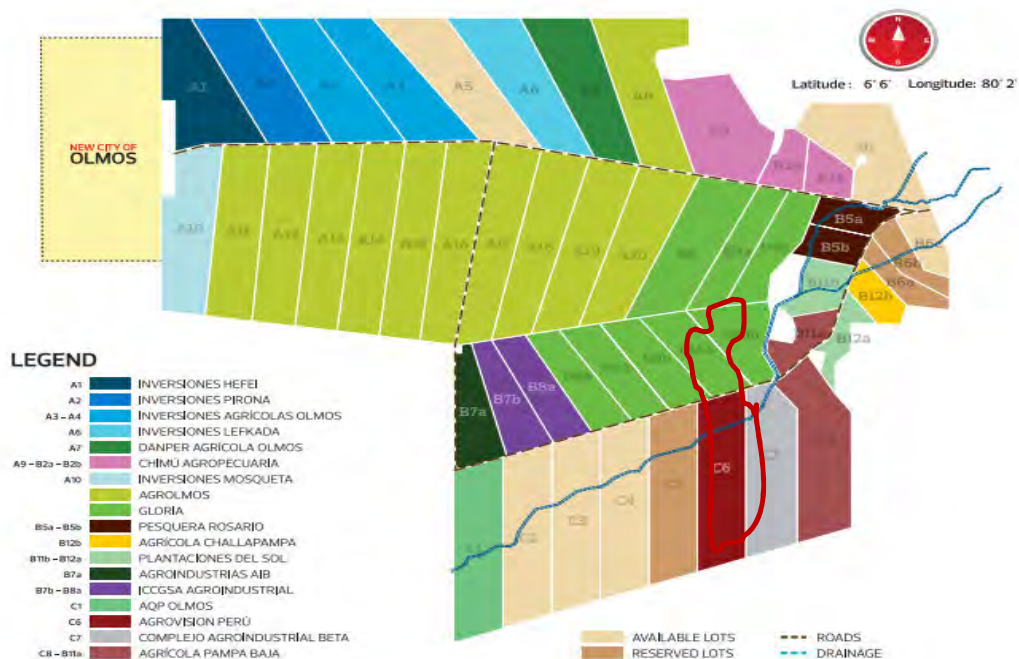


Figura 2. Ubicación de los lotes B11-A y C8 de Agroexportadora del Sur. Recuperado de [http://www.sembrandoenolmos.com/es/lotos\\_disponibles](http://www.sembrandoenolmos.com/es/lotos_disponibles)



Figura 3. Ubicación geográfica del Proyecto Los Olmos. Tomado del sitio web "Región Lambayeque". Recuperado de [http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor/esquemas\\_planos\\_Olmos\(3\).pdf](http://siga.regionlambayeque.gob.pe/docs/imgfckeditor/esquemas_planos_Olmos(3).pdf)

### 1.1.1 Sector agrícola.

Según el *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Agricultura 2012-2016* (Ministerio de Agricultura, 2015) el agro es un sector importante para el crecimiento económico y la reducción de la pobreza rural en el Perú. En el país casi un tercio de la población vive en las zonas rurales y aproximadamente el 50% de sus ingresos proviene de la agricultura. Para el año 2010, el 25% de la Población Económicamente Activa Ocupada trabajó en el sector agropecuario, el cual aportó el 7.1% al PBI Nacional y es el 10% al total de las exportaciones del país.

En los resultados definitivos del IV Censo Nacional Agropecuario 2012 que el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2013) se mostró que la región natural de la Sierra posee el 46% de la superficie agrícola total, es decir de cada 100 hectáreas 46 están ubicadas en la Sierra. La región de la Selva posee el 30% y en la Costa se ubica el 24% de la superficie agropecuaria (Tabla 1).

Tabla 1 *Unidades y Superficie Agropecuaria y Agrícola 2012*

*Unidades y Superficie Agropecuaria y Agrícola 2012*

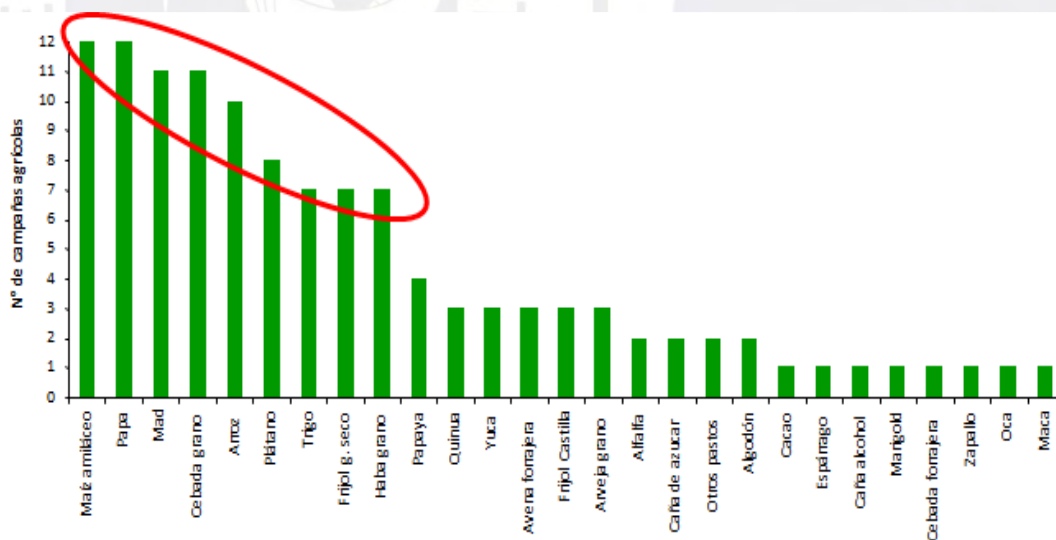
| Región | Total     |                | Superficie Agrícola |                |            |
|--------|-----------|----------------|---------------------|----------------|------------|
|        | N° UA     | Superficie(ha) | N° UA               | Superficie(ha) | (ha/N° UA) |
| Total  | 2'213,506 | 38' 742,465    | 2'128,087           | 7'125,008      | 3.3        |
| Costa  | 350,500   | 4'441,154      | 331,591             | 1'686,778      | 5.1        |
| Sierra | 1'407,032 | 22'269,271     | 1'347,192           | 3'296,008      | 2.4        |
| Selva  | 455,974   | 12'032,040     | 449,304             | 2'142,222      | 4.8        |

*Nota.* Adaptado con información de "IV Censo Nacional Agropecuario 2012". Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Es importante tener presente la vulnerabilidad del sector agrario al cambio climático por su limitada capacidad de adaptación. Algunas de las consecuencias son: (a) descenso en la calidad y rendimiento de cultivos, plantaciones y producción ganadera; (b) pérdida de infraestructura; (c) pérdida de biodiversidad y aumento de plagas; (d) incertidumbre en la planificación; (e) riesgo de los sistemas de vida rurales y seguridad alimentaria; y (f) desplazamiento y migración de personas. Dada esta vulnerabilidad según el Ministerio de

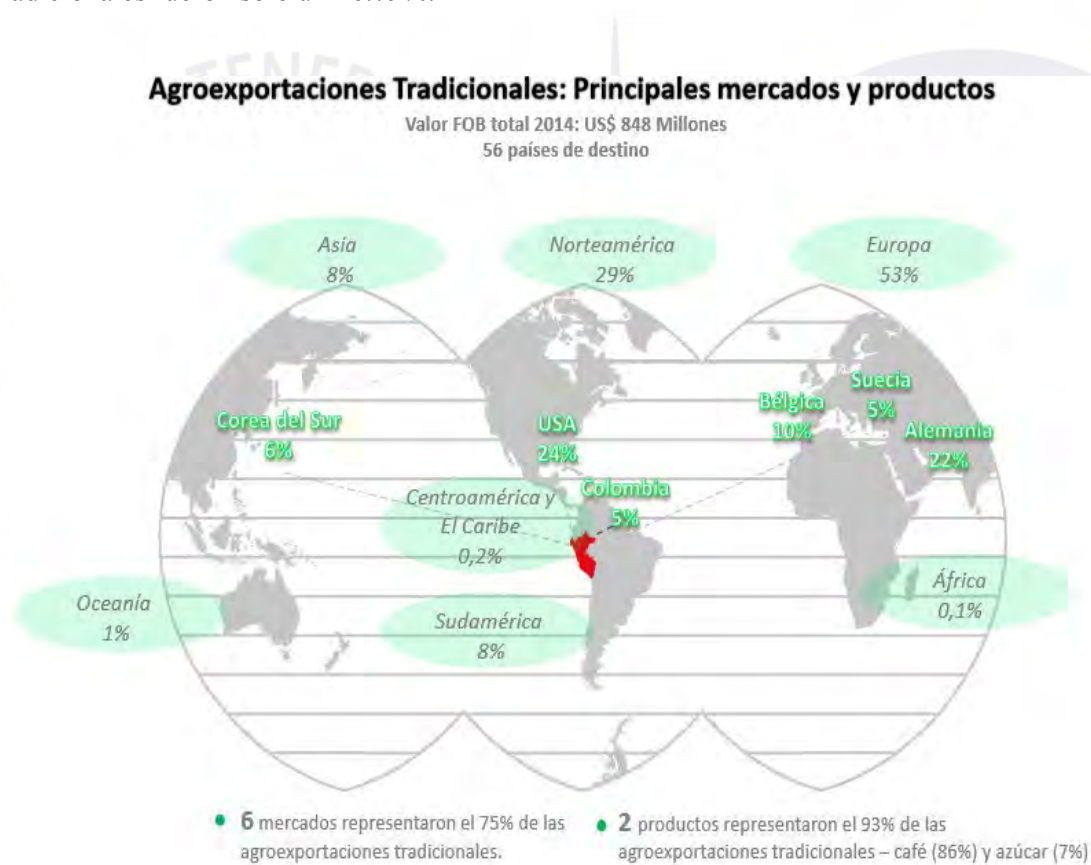
Agricultura (2013), 27 cultivos son los de mayores pérdidas durante las últimas doce campañas agrícolas, de ellos nueve cultivos son los más recurrentes además de la papa y el maíz amiláceo, principalmente en la sierra sur (ver Figura 4). La vulnerabilidad del sector y las pérdidas recurrentes deben tomarse en cuenta para realizar la selección de productos exportados a sembrar. (Agencia Peruana de Noticias Andina, 2013)

Por otro lado, según el *Informe Anual de Desarrollo Agroexportador 2014* presentado por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio, Exportaciones y Turismo (MINCETUR) las exportaciones agro totales ascendieron a 5,051 millones de dólares americanos, de los cuáles las exportaciones agro tradicionales ascendieron a 848 millones de dólares, crecieron un 8% con respecto al 2013. Dichas exportaciones fueron dirigidas principalmente a seis mercados: USA, Alemania, Bélgica, Corea del Sur, Suecia y Colombia; y representaron el 75% de todas las agro exportaciones tradicionales. El café y el azúcar son los principales productos, como se aprecia en la Figura 5.



*Figura 4.* Cultivos agrícolas más sensibles a la variabilidad climática. Tomado de la presentación “Sector Agrario y el Cambio Climático,” por Ministerio de Agricultura, 2014. Recuperado de <http://www.lamolina.edu.pe/institutos/ipps/eventos/presentaciones/9AgriculCambioClimatMI NAGRI.pdf>

Por otro lado, en el *Informe Anual de Desarrollo Agroexportador* (2014) presentado por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio, Exportaciones y Turismo las agroexportaciones no tradicionales ascendieron a 4,203 millones USD, incrementándose en un 24% con respecto al año anterior. Ocho mercados representaron el 69% de todas las exportaciones no tradicionales: USA, Países bajos, Reino Unido, España, Alemania, Chile y Hong Kong, destacando tres líneas principales: frutas y hortalizas frescas; productos preparados y conservados; y cacao y derivados (ver Figura 6). Asimismo, se puede apreciar en la Tabla 2 que las agroexportaciones no tradicionales representaron el 83.21% del total, mientras que las tradicionales fueron solo un 16.79%.



*Figura 5.* Agroexportaciones tradicionales principales mercados y productos. Tomado de “Informe Anual – Desarrollo Agroexportador del Perú,” 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>



Tabla 2

*Agroexportaciones Peruanas 2014 en Millones de US\$*

| Descripción                        | 2014<br>USD     | Part.<br>%     |
|------------------------------------|-----------------|----------------|
| Agroexportaciones Tradicionales    | 848.00          | 16.79%         |
| Agroexportaciones No Tradicionales | 4,203.00        | 83.21%         |
| <b>Agroexportaciones Totales</b>   | <b>5,051.00</b> | <b>100.00%</b> |

Nota. Adaptado de “Informe Anual de Desarrollo Agroexportador del Perú, 2014” por SIICEX-Mincetur, 2014.

**Agroexportaciones No Tradicionales: Principales mercados y líneas de productos**

Valor FOB total 2014: US\$ 4,203 Millones  
157 países de destino

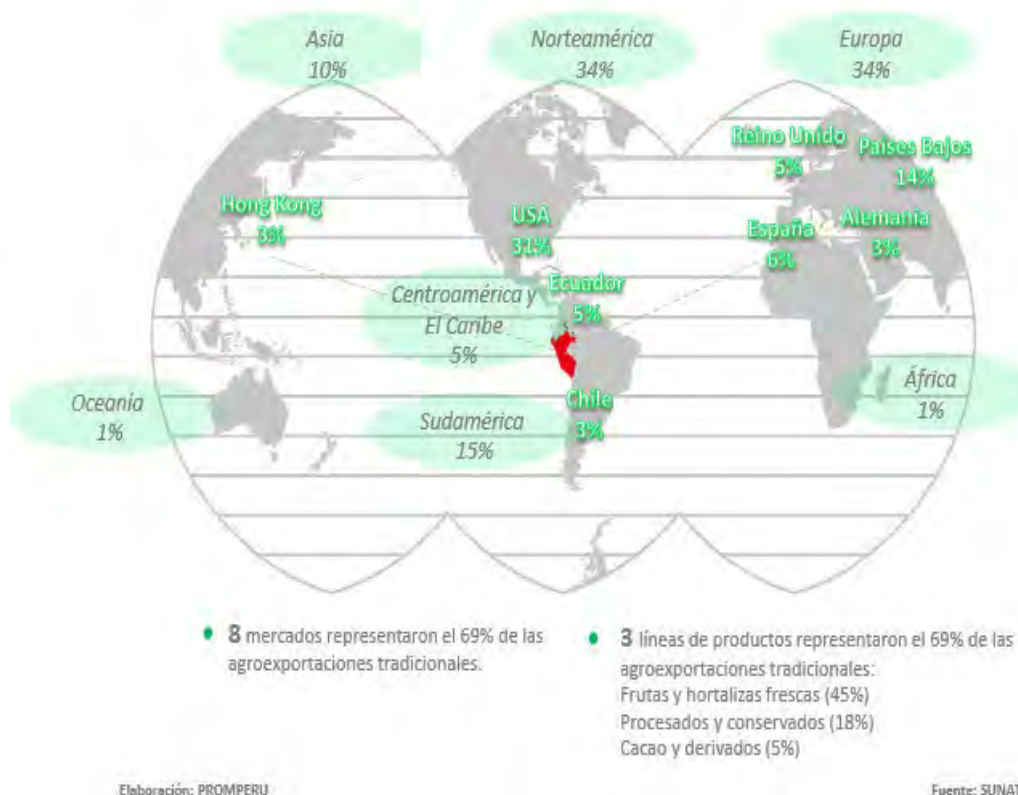
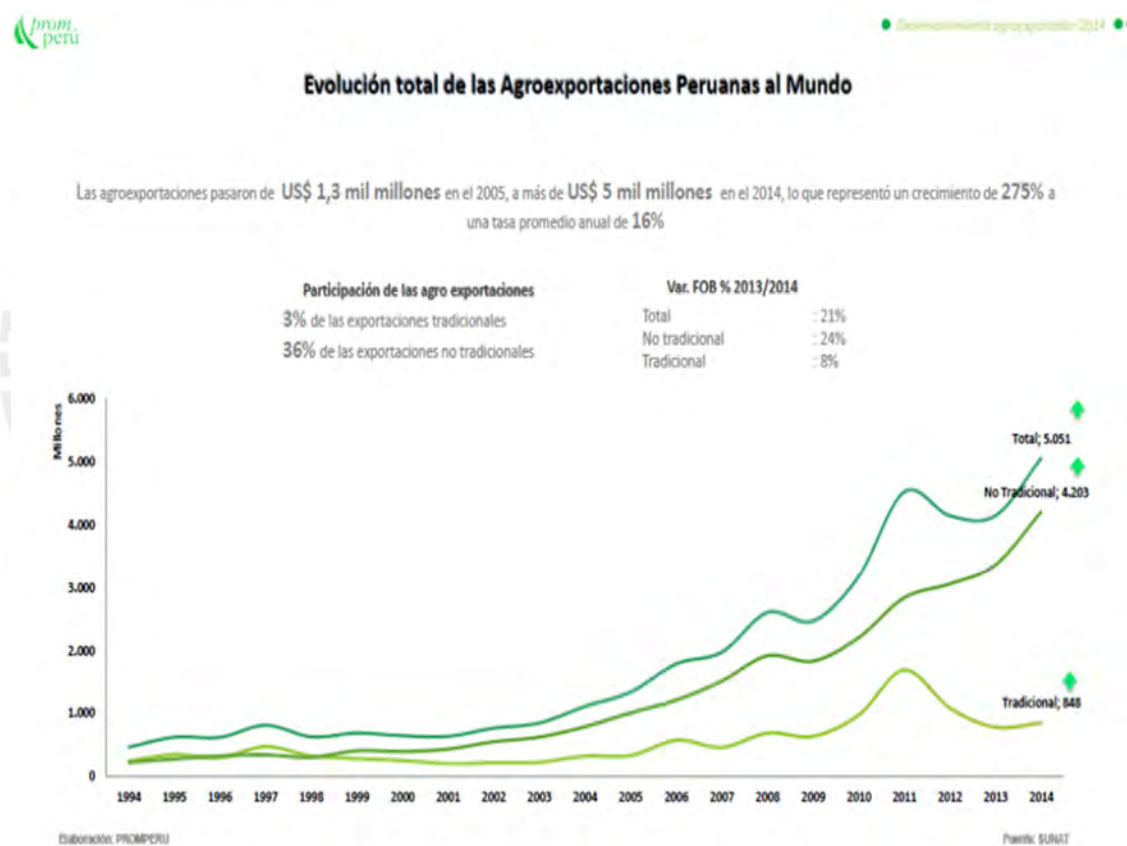


Figura 6. Agroexportaciones no tradicionales: principales mercados y líneas de productos. Tomado de “Informe Anual – Desarrollo Agroexportador del Perú,” 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

En la Figura 7 puede apreciarse el gran dinamismo que ha tenido el sector agroexportador que generó una tasa de crecimiento acumulada del 275% en el periodo 2005 - 2014 y una tasa anual promedio del 16%. Este interesante crecimiento se debe principalmente a las agroexportaciones no tradicionales que han tenido un crecimiento del 24% en el año 2014 con respecto al 2013, tres veces mayor al crecimiento de las agroexportaciones tradicionales que fueron del 8% en el mismo periodo. Estas agroexportaciones no tradicionales fueron dirigidas principalmente a Norteamérica y Europa que concentraron el 68% de todas estas exportaciones. Además, las frutas y hortalizas representaron el 48% de todas las agroexportaciones no tradicionales.



*Figura 7.* Evolución de las agroexportaciones peruanas al mundo. Tomado de “Informe Anual – Desarrollo Agroexportador del Perú,” 2014. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

Según International Trade Centre (ITC) (2016) las líneas más importantes de las agroexportaciones no tradicionales (Tabla 3) muestran que los seis mayores importadores de la línea “Legumbres y hortalizas” fueron Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos, España, Colombia y Japón. Pero cabe destacar que Hong Kong, México, Brasil, Reino Unido y Chile fueron quienes tuvieron un mayor crecimiento porcentual anual que ascendió a 220.41%, 32.86%, 20.97%, 18.86% y 12.45% respectivamente. Por otro lado, tal como se detalla en la Tabla 4, según el ITC (2016) los seis principales importadores de la línea “frutos comestibles” fueron Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Hong Kong, España y Canadá. Asimismo, Ecuador, República de Corea, Tailandia, Chile, China y Alemania fueron quienes tuvieron un mayor crecimiento porcentual anual de 147.88%, 110.99%, 64.87%, 50.79%, 46.72% y 39.75% respectivamente.

Además de ello, quienes concentran el mayor nivel de importaciones de uvas son Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Países Bajos y China (Tabla 5). Mientras que los mayores importadores de páprika son Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Alemania y Canadá (ver Tabla 6). Por su parte, la cebolla tiene como principales importadores a Estados Unidos, Reino Unido, Malasia, Alemania y Arabia Saudita (Tabla 7). Además, se debe destacar que los principales países importadores de palta en el mundo son Estados Unidos, Países Bajos, Francia, Reino Unido y Canadá (Tabla 8). El producto granada y otros tienen como principales países importadores a China, Países Bajos, Estados Unidos, Hong Kong y Alemania (Tabla 9). Finalmente, los principales países que importan mandarina en el mundo son Rusia, Alemania, Francia, Estados Unidos y Reino Unido.

Este gran dinamismo y crecimiento ha sido aprovechado por una serie de empresas agroexportadoras. Destaca entre ellas la empresa Camposol, ubicada en el norte del país, es líder en la exportación de paltas y espárragos. Tal es su liderazgo que en el 2014 Camposol lideró el ranking de las empresas agroexportadoras de Perú, generando ventas por

211'430,000 dólares; lo que representó un incremento de 16% respecto a lo alcanzado el 2013, donde sus ventas fueron 82'643,000 dólares (Camposol, 2016).

Según datos de la Asociación de Exportadores (Adex) (2015) Camposol es el mayor productor de palta hash y el principal exportador de espárragos blancos con más de 26,000 hectáreas propias en Chao, Virú, Tumbes, Lima y Arequipa; aprovecha la diversidad estacional que posee en sus tierras del norte, centro y sur. Cabe destacar que Camposol no solo se centra en la exportación de productos frescos, que actualmente representa el 70%, también se ha integrado a la agroindustria a través de la producción de conservas y productos congelados; donde tiene una participación del 20% y 10% respectivamente. En la actualidad agroexportadora Camposol cuenta con casi 400 clientes en 50 países aproximadamente. Sus principales productos son: espárragos blancos y verdes frescos, congelados y en conserva; mientras que los mercados destino son Alemania, España, Estados Unidos, Francia y Holanda. Las paltas frescas y congeladas se envían a Estados Unidos, Holanda, España, Francia, Canadá, Alemania y Reino Unido. Los mangos frescos, congelados y en conserva se envían a Estados Unidos, Francia, Holanda, España, Japón y Canadá, y según el portal trademap (International Trade Center, 2016), el crecimiento promedio anual ha llegado a 7% anual a nivel mundial, y destacando entre los países asiáticos Tailandia con un crecimiento promedio de 412% anual. Las uvas frescas se envían a Estados Unidos, Holanda, Rusia, China, Tailandia y Alemania. Los arándanos frescos se envían a Estados Unidos, Hong Kong y Holanda. Los pimientos congelados se envían a España, Alemania y Estados Unidos. Las alcachofas congeladas se envían a Estados Unidos, Alemania y España. Los camarones congelados se envían a Estados Unidos y Corea del Sur.

Además, la imagen de Camposol a nivel internacional le permite ser reconocida como miembro del Pacto Global de las Naciones Unidas. También posee muchas certificaciones a nivel de planta como: la Norma Mundial BRC para la Seguridad Alimentaria V6, la Norma

Internacional para los Alimentos V5 (IFS), el APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos), las Buenas Prácticas de Fabricación (GMP, por sus siglas en inglés), y la Certificación Kosher. A nivel de campo posee certificaciones como: USGAP (Buenas Prácticas de Agricultura), Certificación Field to Fork (Del Campo a la Mesa), y Norma Tesco Nature's Choice. En el nivel de planta y campo tiene: Global GAP, BASC (Alianza Empresarial por un Comercio Seguro) y Manejo Integrado de Sistema de Plagas (MIP) SYSCO. También cuenta con certificaciones que establecen compromisos o principios como la Iniciativa Agrícola CSeR – Programa de Trabajo Justo y Responsable – Loblaw, Código de Conducta de ICS, y Auditorías de responsabilidad social para sus clientes como Wal-Mart, SYSCO, COSTCO y Carrefour, entre otros (Camposol, 2016).

Tabla 3

*Lista de Importadores de Perú del Producto Legumbres y Hortalizas, Plantas, Raíces y Tubérculos Alimenticios (en Miles de US\$)*

| Importadores | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    | Crecimiento Promedio % |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| Mundo        | 501,900 | 574,848 | 633,156 | 595,741 | 637,212 | 6.43                   |
| EE. UU.      | 270,104 | 317,017 | 362,755 | 336,791 | 372,068 | 8.78                   |
| Reino Unido  | 29,955  | 38,190  | 62,073  | 52,287  | 52,899  | 18.86                  |
| Países Bajos | 47,531  | 53,766  | 49,418  | 47,583  | 47,735  | 0.41                   |
| España       | 34,036  | 37,887  | 40,984  | 41,341  | 39,345  | 3.88                   |
| Colombia     | 27,434  | 22,559  | 17,430  | 12,991  | 16,620  | -9.51                  |
| Japón        | 15,459  | 21,534  | 19,566  | 15,122  | 14,583  | 0.97                   |
| Chile        | 8,020   | 10,106  | 12,652  | 12,975  | 12,460  | 12.45                  |
| Brasil       | 4,285   | 5,332   | 5,734   | 8,130   | 8,954   | 20.97                  |
| Alemania     | 10,357  | 10,536  | 4,257   | 7,389   | 8,540   | 7.82                   |
| Hong Kong,   |         |         |         |         |         |                        |
| China        | 330     | 560     | 554     | 4,910   | 6,223   | 220.41                 |
| Italia       | 9,155   | 7,101   | 5,807   | 6,435   | 5,946   | -9.36                  |
| México       | 2,947   | 1,516   | 2,103   | 2,900   | 5,898   | 32.86                  |
| Francia      | 5,219   | 5,766   | 5,138   | 5,820   | 5,834   | 3.28                   |
| Canadá       | 6,759   | 7,006   | 3,036   | 3,917   | 5,739   | 5.63                   |
| Australia    | 4,496   | 5,761   | 6,555   | 8,509   | 5,653   | 9.54                   |
| Demás        | 25,815  | 28,691  | 34,474  | 27,463  | 23,559  | -0.81                  |

*Nota.* Adaptado de “Lista de Importadores de Perú del Producto Legumbres y Hortalizas, Plantas Raíces y Tubérculos” por International Trade Centre, 2016. Recuperado de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Tabla 4

*Lista de Importadores de Perú del Producto Frutos Comestibles (en Miles de US\$)*

| Importadores              | 2011    | 2012    | 2013      | 2014      | 2015      | Crecimiento   |
|---------------------------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|---------------|
|                           |         |         |           |           |           | Promedio<br>% |
| Mundo                     | 824,033 | 904,038 | 1'102,331 | 1'536,396 | 1'792,640 | 21.92         |
| Estados Unidos de América | 208,122 | 211,980 | 280,480   | 444,577   | 568,235   | 30.12         |
| Países Bajos              | 229,216 | 237,762 | 285,422   | 335,444   | 399,256   | 15.08         |
| Reino Unido               | 64,990  | 78,092  | 93,794    | 120,421   | 149,208   | 23.14         |
| China                     | 20,748  | 32,900  | 48,298    | 86,934    | 88,265    | 46.72         |
| Hong Kong, China          | 41,065  | 49,982  | 45,405    | 102,743   | 85,900    | 30.61         |
| España                    | 55,263  | 52,316  | 55,671    | 65,141    | 70,433    | 6.55          |
| Canadá                    | 32,058  | 31,917  | 46,820    | 63,861    | 64,434    | 20.89         |
| Alemania                  | 11,314  | 15,544  | 25,270    | 35,009    | 42,189    | 39.75         |
| Chile                     | 7,955   | 8,908   | 13,247    | 18,729    | 37,661    | 50.79         |
| Corea, República          | 2,786   | 10,945  | 14,580    | 22,825    | 36,826    | 110.99        |
| Rusia, Federación         | 37,181  | 41,175  | 52,380    | 45,718    | 31,247    | -1.60         |
| Tailandia                 | 5,162   | 15,418  | 23,339    | 29,732    | 24,391    | 64.87         |
| Japón                     | 12,236  | 13,032  | 14,642    | 15,797    | 19,926    | 13.22         |
| Bélgica                   | 9,437   | 11,618  | 13,721    | 11,997    | 14,699    | 12.79         |
| Ecuador                   | 1,308   | 1,697   | 1,275     | 7,828     | 13,517    | 147.88        |
| Demás                     | 85,190  | 90,750  | 87,984    | 129,641   | 146,453   | 15.95         |

*Nota.* Adaptado de “Lista de Importadores de Perú del Producto Frutos Comestibles” por International Trade Centre, 2016. Recuperado de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Tabla 5

*Lista de los Países Importadores más Importantes de Uvas (Miles de US\$)*

| RK | Importador                | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      |
|----|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|    | Mundo                     | 7'623,913 | 7'851,965 | 8'490,802 | 8'838,903 | 8'274,151 |
| 1  | Estados Unidos de América | 1'200,844 | 1'203,868 | 1'364,710 | 1'349,047 | 1'527,105 |
| 2  | Alemania                  | 679,864   | 629,732   | 699,220   | 726,207   | 679,803   |
| 3  | Reino Unido               | 641,644   | 631,785   | 664,097   | 745,118   | 672,932   |
| 4  | Países Bajos              | 827,531   | 783,000   | 871,299   | 945,800   | 631,752   |
| 5  | China                     | 324,162   | 383,679   | 514,637   | 603,197   | 586,056   |
| 6  | Hong Kong, China          | 317,494   | 369,872   | 404,246   | 455,873   | 439,496   |
| 7  | Canadá                    | 410,750   | 421,194   | 439,850   | 427,399   | 433,966   |
| 8  | Rusia, Federación         | 534,733   | 529,671   | 504,727   | 402,685   | 281,229   |
| 9  | Francia                   | 238,894   | 232,797   | 232,914   | 231,193   | 206,287   |
| 10 | Corea, República          | 114,767   | 138,681   | 176,798   | 189,512   | 201,163   |
| 11 | Polonia                   | 181,446   | 158,461   | 187,695   | 165,424   | 142,865   |
| 12 | Indonesia                 | 113,111   | 122,686   | 100,889   | 150,650   | 139,436   |
| 13 | Tailandia                 | 71,232    | 104,103   | 111,663   | 114,948   | 135,189   |
| 14 | México                    | 108,380   | 125,555   | 133,672   | 135,380   | 130,888   |
| 15 | Bélgica                   | 109,520   | 104,329   | 120,403   | 110,065   | 101,483   |
| 16 | Emiratos Árabes Unidos    |           | 78,352    | 95,563    | 97,654    | 93,100    |
| 17 | Pakistán                  | 12,584    | 16,276    | 16,919    | 50,054    | 87,619    |
| 18 | Noruega                   | 93,850    | 93,790    | 97,882    | 93,462    | 77,312    |
| 19 | Suiza                     | 84,640    | 79,820    | 85,406    | 81,020    | 76,681    |
| 20 | Austria                   | 78,385    | 78,666    | 82,588    | 75,826    | 72,268    |
| 21 | Arabia Saudita            | 34,313    | 43,897    | 54,509    | 50,991    | 67,894    |
| 22 | Kazajstán                 | 69,656    | 93,815    | 36,215    | 91,959    | 67,872    |
| 23 | España                    | 89,121    | 70,297    | 69,721    | 89,702    | 67,153    |
| 24 | Suecia                    | 75,936    | 71,244    | 74,074    | 67,447    | 64,964    |
| 25 | República Checa           | 77,999    | 63,965    | 71,872    | 62,291    | 63,265    |
| 26 | Japón                     | 43,951    | 62,974    | 61,660    | 52,207    | 57,422    |
| 27 | Taipéi Chino              | 24,084    | 38,079    | 49,671    | 57,951    | 54,979    |
| 28 | Italia                    | 58,821    | 48,827    | 46,899    | 53,938    | 54,388    |
| 29 | Malasia                   | 18,977    | 26,446    | 36,139    | 31,046    | 53,925    |
| 30 | Dinamarca                 | 60,894    | 57,049    | 53,612    | 58,246    | 52,103    |
| 31 | Singapur                  | 44,322    | 47,118    | 57,212    | 56,035    | 50,514    |
| 32 | Brasil                    | 51,371    | 54,382    | 59,581    | 62,338    | 49,965    |
| 33 | Demás                     | 775,212   | 884,563   | 913,123   | 954,238   | 850,423   |

*Nota.* Adaptado de “Lista de los Países Importadores más Importantes de Uvas” por International Trade Centre, 2016. Recuperado de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Tabla 6

*Lista de los Países Importadores más Importantes de Páprika (Miles de US\$)*

| RK | Importadores              | 2011 | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    |
|----|---------------------------|------|---------|---------|---------|---------|
|    | Mundo                     |      | 450,704 | 523,923 | 554,048 | 571,278 |
| 1  | Estados Unidos de América | -    | 134,085 | 140,798 | 142,130 | 153,107 |
| 2  | Reino Unido               | -    | 25,362  | 27,854  | 31,851  | 37,940  |
| 3  | Japón                     | -    | 40,100  | 42,530  | 35,150  | 35,806  |
| 4  | Alemania                  | -    | 26,863  | 31,908  | 35,196  | 34,045  |
| 5  | Canadá                    | -    | 20,850  | 19,582  | 19,055  | 19,676  |
| 6  | Emiratos Árabes Unidos    |      | 1,956   | 6,144   | 10,189  | 16,792  |
| 7  | Países Bajos              | -    | 12,258  | 14,287  | 13,180  | 15,292  |
| 8  | España                    | -    | 9,306   | 10,268  | 12,446  | 13,678  |
| 9  | Francia                   | -    | 11,922  | 12,081  | 13,333  | 12,891  |
| 10 | Rusia, Federación         | -    | 12,214  | 10,069  | 11,693  | 10,226  |
| 11 | Australia                 | -    | 9,717   | 9,214   | 9,752   | 9,994   |
| 12 | Austria                   | -    | 9,850   | 10,845  | 11,897  | 9,934   |
| 13 | Libia                     |      | 3,634   | 12,076  | 8,548   | 8,073   |
| 14 | Bélgica                   | -    | 8,843   | 10,081  | 8,420   | 7,743   |
| 15 | Sudáfrica                 | -    | 7,189   | 6,853   | 8,046   | 7,681   |
| 16 | Hungría                   | -    | 4,879   | 7,521   | 8,513   | 7,455   |
| 17 | Suecia                    | -    | 6,207   | 6,903   | 7,389   | 6,989   |
| 18 | Polonia                   | -    | 8,681   | 9,126   | 8,620   | 6,856   |
| 19 | Tailandia                 | -    | 5,513   | 5,849   | 7,441   | 6,813   |
| 20 | México                    | -    | 3,316   | 5,509   | 5,437   | 6,643   |
| 21 | República Checa           | -    | 6,168   | 6,622   | 7,421   | 6,476   |
| 22 | Suiza                     | -    | 5,947   | 6,350   | 6,630   | 6,311   |
| 23 | Malasia                   | -    | -       | 2,341   | 2,507   | 6,307   |
| 24 | Argelia                   | -    | 3,521   | 6,838   | 5,269   | 6,113   |
| 25 | Indonesia                 | -    | 3,769   | 3,953   | 5,346   | 6,059   |
| 26 | Corea, República          | -    | 3,286   | 4,007   | 5,237   | 6,039   |
| 27 | Singapur                  | -    | 4,931   | 5,442   | 6,116   | 5,909   |
| 28 | Arabia Saudita            | -    | 1,987   | 2,854   | 3,434   | 5,514   |
| 29 | Italia                    | -    | 4,886   | 5,176   | 5,609   | 5,250   |
| 30 | Bangladesh                | -    | 11      | 22,286  | 22,983  | 4,793   |
| 31 | Nigeria                   | -    | -       | -       | -       | 4,240   |
| 32 | Eslovaquia                | -    | 4,473   | 3,653   | 4,347   | 3,806   |
| 33 | Demás                     | -    | 48,675  | 54,381  | 70,863  | 76,827  |

*Nota.* Adaptado de “Lista de los Países Importadores más Importantes de Páprika” por International Trade Centre, 2016. Recuperado de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)



Tabla 7

*Lista de los Países Importadores más Importantes de Cebollas (Miles de US\$)*

| RK | Importadores              | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      |
|----|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|    | Mundo                     | 3'105,757 | 2'631,478 | 3'478,026 | 3'184,078 | 3'227,394 |
| 1  | Estados Unidos de América | 294,322   | 287,569   | 364,103   | 374,625   | 439,820   |
| 2  | Reino Unido               | 240,141   | 167,062   | 249,208   | 239,097   | 212,754   |
| 3  | Malasia                   | 191,418   | 137,650   | 213,290   | 145,943   | 210,506   |
| 4  | Alemania                  | 194,080   | 147,086   | 192,689   | 181,921   | 158,062   |
| 5  | Arabia Saudita            | 124,969   | 112,978   | 100,966   | 116,203   | 146,015   |
| 6  | Japón                     | 177,725   | 183,328   | 171,785   | 164,976   | 139,854   |
| 7  | Canadá                    | 119,078   | 125,625   | 152,177   | 144,754   | 134,374   |
| 8  | Rusia, Federación         | 208,655   | 107,271   | 124,809   | 180,940   | 117,538   |
| 9  | Emiratos Árabes Unidos    | -         | 61,294    | 106,390   | 90,935    | 102,622   |
| 10 | Países Bajos              | 125,005   | 94,448    | 131,948   | 122,016   | 96,595    |
| 11 | Sri Lanka                 | 63,482    | 32,411    | 81,729    | 47,055    | 94,782    |
| 12 | Brasil                    | 67,182    | 60,069    | 108,356   | 40,428    | 90,335    |
| 13 | Bangladesh                | 7,919     | 59,645    | 127,293   | 98,544    | 89,786    |
| 14 | Francia                   | 74,070    | 69,496    | 98,904    | 93,243    | 84,258    |
| 15 | Bélgica                   | 83,193    | 68,230    | 92,423    | 84,875    | 75,390    |
| 16 | Corea, República          | 6,900     | 21,303    | 34,249    | 1,529     | 58,143    |
| 17 | Kuwait                    | 33,385    | 25,175    | 37,456    | 35,352    | 43,837    |
| 18 | Singapur                  | 29,019    | 26,020    | 39,453    | 33,351    | 36,167    |
| 19 | Angola                    | 14,640    | 25,247    | 25,468    | 29,243    | 35,054    |
| 20 | Côte d'Ivoire             | 22,784    | 22,663    | 36,578    | 29,506    | 34,583    |
| 21 | Italia                    | 41,099    | 28,675    | 48,067    | 36,806    | 32,100    |
| 22 | India                     | 4,047     | -         | 5,713     | 253       | 31,352    |
| 23 | México                    | 11,326    | 15,492    | 33,264    | 44,168    | 31,221    |
| 24 | Irlanda                   | 30,146    | 24,497    | 30,171    | 30,176    | 29,437    |
| 25 | Qatar                     | 19,067    | 12,730    | 19,849    | 20,628    | 27,933    |
| 26 | Nepal                     | 8,961     | 16,345    | 15,897    | 23,873    | 27,036    |
| 27 | Kazajstán                 | 13,682    | 14,603    | 24,319    | 23,187    | 26,755    |
| 28 | Indonesia                 | 109,508   | 67,232    | 67,954    | 64,488    | 26,032    |
| 29 | Omán                      | 16,992    | 17,412    | 21,921    | 22,730    | 25,599    |
| 30 | República Checa           | 25,603    | 16,180    | 28,534    | 26,219    | 22,472    |
| 31 | Taipei Chino              | 10,152    | 21,137    | 21,113    | 17,023    | 22,137    |
| 32 | Suecia                    | 24,501    | 22,135    | 24,989    | 26,984    | 21,411    |
| 33 | Demás                     | 618,150   | 525,055   | 627,315   | 593,007   | 503,354   |

*Nota.* Adaptado de “Lista de los Países Importadores más Importantes de Cebollas” por International Trade Centre, 2016. Recuperado de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Tabla 8

*Lista de Países Importadores más Importantes de Palta (Miles de US\$)*

| RK | Importadores              | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      |
|----|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|    | Mundo                     | 2'177,629 | 2'191,314 | 2'717,201 | 3'425,835 | 3'737,147 |
| 1  | Estados Unidos de América | 962,725   | 913,751   | 1'141,822 | 1'603,046 | 1'702,932 |
| 2  | Países Bajos              | 178,367   | 187,525   | 260,813   | 284,072   | 308,602   |
| 3  | Francia                   | 206,129   | 201,575   | 235,393   | 270,289   | 280,943   |
| 4  | Reino Unido               | 73,769    | 74,550    | 90,753    | 111,335   | 169,549   |
| 5  | Canadá                    | 109,311   | 122,833   | 145,672   | 160,935   | 155,597   |
| 6  | Japón                     | 131,962   | 161,901   | 162,020   | 168,569   | 153,516   |
| 7  | Alemania                  | 72,234    | 72,956    | 90,661    | 111,557   | 148,032   |
| 8  | España                    | 60,677    | 67,818    | 83,541    | 100,195   | 126,940   |
| 9  | Australia                 | 56,364    | 38,877    | 48,132    | 79,223    | 53,466    |
| 10 | Suecia                    | 45,123    | 46,378    | 53,662    | 55,114    | 52,257    |
| 11 | China                     | 107       | 355       | 3,392     | 11,956    | 45,092    |
| 12 | Bélgica                   | 13,099    | 20,230    | 31,700    | 34,342    | 44,015    |
| 13 | Dinamarca                 | 28,443    | 28,535    | 30,786    | 36,105    | 43,058    |
| 14 | Noruega                   | 25,211    | 26,319    | 35,831    | 42,064    | 42,814    |
| 15 | Suiza                     | 20,037    | 20,370    | 24,531    | 27,467    | 32,265    |
| 16 | Italia                    | 29,884    | 11,009    | 14,117    | 20,470    | 27,259    |
| 17 | Argentina                 | 8,985     | 13,565    | 17,693    | 25,466    | 25,322    |
| 18 | Polonia                   | 6,650     | 5,843     | 11,092    | 16,816    | 22,571    |
| 19 | Finlandia                 | 6,090     | 6,081     | 14,213    | 19,847    | 21,720    |
| 20 | Arabia Saudita            | 2,910     | 9,819     | 12,078    | 13,069    | 21,328    |
| 21 | Rusia, Federación         | 16,365    | 19,360    | 23,079    | 24,029    | 19,072    |
| 22 | Costa Rica                | 17,424    | 19,970    | 20,099    | 21,055    | 18,910    |
| 23 | Hong Kong, China          | 5,482     | 6,249     | 6,071     | 9,721     | 18,508    |
| 24 | Austria                   | 9,378     | 8,615     | 11,088    | 14,241    | 17,612    |
| 25 | Chile                     | 2,643     | 1,068     | 7,360     | 3,578     | 16,047    |
| 26 | Irlanda                   | 4,528     | 4,851     | 6,300     | 7,564     | 11,643    |
| 27 | Singapur                  | 5,085     | 6,087     | 7,879     | 10,975    | 11,565    |
| 28 | El Salvador               | 3,915     | 5,602     | 5,956     | 8,645     | 11,269    |
| 29 | Honduras                  | 5,007     | 8,770     | 9,716     | 9,006     | 11,035    |
| 30 | Kuwait                    | 2,869     | 2,820     | 3,669     | 4,368     | 7,862     |
| 31 | Rumania                   | 895       | 1,690     | 3,368     | 5,764     | 7,326     |
| 32 | Corea, República          | 1,966     | 2,235     | 3,092     | 4,870     | 6,874     |
| 33 | Demás                     | 56,724    | 73,697    | 101,587   | 110,082   | 102,146   |

*Nota.* Adaptado de “Lista de Países Importadores más Importantes de Palta” por International Trade Centre, 2016. Recuperado de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Tabla 9

*Lista de Países Importadores más Importantes de Granada y otros (Miles de US\$)*

| RK | Importadores              | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      |
|----|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|    | Mundo                     | 2'452,678 | 2'538,167 | 2'685,735 | 2'667,394 | 2'770,444 |
| 1  | China                     | 569,396   | 799,855   | 921,352   | 917,325   | 1'097,436 |
| 2  | Países Bajos              | 122,412   | 128,486   | 153,410   | 174,308   | 164,110   |
| 3  | Estados Unidos de América | 113,596   | 125,455   | 135,544   | 138,290   | 142,630   |
| 4  | Hong Kong, China          | 171,169   | 176,553   | 147,833   | 153,807   | 142,484   |
| 5  | Alemania                  | 171,245   | 117,793   | 117,651   | 131,370   | 113,504   |
| 6  | Rusia, Federación         | 223,864   | 127,987   | 158,640   | 119,170   | 84,347    |
| 7  | Indonesia                 | 124,898   | 152,746   | 78,402    | 99,664    | 73,097    |
| 8  | Emiratos Árabes Unidos    |           | 56,492    | 62,690    | 73,662    | 71,389    |
| 9  | Kuwait                    | 9,850     | 10,551    | 13,452    | 24,212    | 63,814    |
| 10 | Francia                   | 96,483    | 70,683    | 80,942    | 84,221    | 63,075    |
| 11 | Reino Unido               | 86,051    | 53,625    | 40,974    | 48,661    | 55,073    |
| 12 | Bélgica                   | 45,042    | 43,674    | 45,388    | 62,229    | 52,380    |
| 13 | Italia                    | 61,619    | 41,354    | 49,483    | 52,357    | 52,265    |
| 14 | Canadá                    | 56,016    | 49,955    | 54,450    | 56,683    | 51,453    |
| 15 | Arabia Saudita            | 31,758    | 53,098    | 49,020    | 40,471    | 50,041    |
| 16 | Tailandia                 | 27,369    | 29,492    | 30,433    | 26,599    | 34,621    |
| 17 | Singapur                  | 30,451    | 26,046    | 27,763    | 29,661    | 28,804    |
| 18 | Iraq                      |           |           |           | 24,474    | 27,802    |
| 19 | Malasia                   | 14,674    | 21,491    | 17,541    | 15,791    | 21,614    |
| 20 | Corea, República          | 14,472    | 20,078    | 28,818    | 25,502    | 20,796    |
| 21 | Omán                      | 7,062     | 9,508     | 12,191    | 20,843    | 20,486    |
| 22 | Austria                   | 26,109    | 19,876    | 23,748    | 17,402    | 19,580    |
| 23 | Suiza                     | 23,949    | 14,810    | 16,691    | 17,301    | 18,064    |
| 24 | Viet-Nam                  | 18,122    | 13,055    | 9,785     | 8,112     | 17,971    |
| 25 | Suecia                    | 16,040    | 16,312    | 17,820    | 18,777    | 17,506    |
| 26 | Polonia                   | 16,896    | 9,670     | 12,609    | 15,011    | 14,061    |
| 27 | Pakistán                  | 2,040     | 3,326     | 4,918     | 9,971     | 13,333    |
| 28 | Bahrein                   | 5,311     | 7,070     | 11,529    | 9,138     | 10,504    |
| 29 | Ucrania                   | 32,067    | 72,213    | 83,672    | 19,576    | 10,293    |
| 30 | República Checa           | 6,657     | 5,573     | 5,808     | 7,013     | 9,983     |
| 31 | Irlanda                   | 6,310     | 7,709     | 7,817     | 8,548     | 9,865     |
| 32 | Portugal                  | 17,809    | 7,674     | 10,688    | 11,902    | 9,761     |
| 33 | Demás                     | 211,640   | 180,322   | 180,967   | 205,343   | 188,263   |

*Nota.* Información tomada la página web [www.trademap.org](http://www.trademap.org), por el International Trade Centre, 2016.

Tabla 10

*Lista de Países Importadores más Importantes de Mandarina (Miles de US\$)*

| RK | Importadores              | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      |
|----|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|    | Mundo                     | 4'325,618 | 4'480,358 | 4'806,012 | 4'720,722 | 4'455,338 |
| 1  | Rusia, Federación         | 712,497   | 747,074   | 810,654   | 728,221   | 612,343   |
| 2  | Alemania                  | 435,114   | 427,822   | 456,632   | 461,818   | 424,580   |
| 3  | Francia                   | 419,981   | 428,307   | 446,459   | 454,635   | 415,098   |
| 4  | Estados Unidos de América | 246,327   | 221,245   | 260,426   | 303,951   | 400,716   |
| 5  | Reino Unido               | 324,160   | 312,658   | 364,477   | 403,521   | 381,929   |
| 6  | Países Bajos              | 216,518   | 210,583   | 236,645   | 252,587   | 222,435   |
| 7  | Canadá                    | 171,926   | 179,904   | 172,304   | 181,402   | 208,894   |
| 8  | Polonia                   | 141,505   | 124,276   | 145,120   | 122,308   | 107,427   |
| 9  | Tailandia                 | 62,272    | 122,260   | 121,448   | 111,338   | 106,357   |
| 10 | Indonesia                 | 164,788   | 176,568   | 92,585    | 142,690   | 104,070   |
| 11 | Italia                    | 98,661    | 99,945    | 102,325   | 94,702    | 98,991    |
| 12 | Bélgica                   | 92,831    | 91,664    | 121,892   | 110,705   | 95,827    |
| 13 | Ucrania                   | 118,317   | 159,334   | 216,635   | 150,548   | 93,025    |
| 14 | Iraq                      | -         | -         | -         | 4,948     | 74,266    |
| 15 | Suiza                     | 60,366    | 64,515    | 63,851    | 68,509    | 65,671    |
| 16 | Suecia                    | 58,603    | 56,632    | 57,133    | 58,131    | 52,752    |
| 17 | Belarús                   | 31,523    | 34,814    | 38,949    | 47,425    | 52,681    |
| 18 | Malasia                   | 40,293    | 34,545    | 48,986    | 45,820    | 50,612    |
| 19 | Austria                   | 45,944    | 49,178    | 51,266    | 54,043    | 50,041    |
| 20 | Emiratos Árabes Unidos    | -         | 34,812    | 52,580    | 63,294    | 49,958    |
| 21 | Noruega                   | 40,212    | 41,904    | 46,820    | 50,676    | 45,453    |
| 22 | República Checa           | 49,701    | 49,293    | 47,796    | 44,053    | 42,426    |
| 23 | Kazajstán                 | 33,374    | 53,802    | 57,380    | 49,073    | 41,594    |
| 24 | Arabia Saudita            | 29,304    | 29,684    | 40,730    | 41,206    | 40,315    |
| 25 | Finlandia                 | 43,460    | 43,300    | 46,771    | 46,413    | 40,186    |
| 26 | Filipinas                 | 28,949    | 52,651    | 41,172    | 31,800    | 32,006    |
| 27 | Lituania                  | 53,042    | 50,846    | 56,383    | 42,352    | 31,290    |
| 28 | China                     | 16,755    | 12,974    | 20,644    | 29,395    | 30,916    |
| 29 | Myanmar                   | 2         | 674       | 12,534    | 36,216    | 30,814    |
| 30 | Rumania                   | 17,056    | 21,530    | 27,934    | 28,977    | 30,077    |
| 31 | Irlanda                   | 20,320    | 27,218    | 27,225    | 30,309    | 28,563    |
| 32 | Singapur                  | 22,236    | 19,429    | 24,093    | 24,024    | 26,653    |
| 33 | Demás                     | 415,405   | 401,679   | 374,661   | 405,632   | 366,677   |

*Nota.* Adaptado de “Lista de Países Importadores más Importantes de Mandarina” por International Trade Centre, 2016. Recuperado de [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Por otro lado, el manejo tecnológico de Camposol se refleja en actividades como el reúso de 1.6 millones de m<sup>3</sup> en la irrigación del bosque y sus avances en investigación y desarrollo como son los ocho proyectos vigentes con Fincyt y Findecom o programas como el Centro Experimental de Formación Profesional (CEFOB) en alianza con el Ministerio de Trabajo. Internacionalmente, la competencia es a nivel de países exportadores de productos agrícolas como Argentina y Uruguay; también, están los exportadores de productos agrícolas de clima tropical donde se encuentran la mayoría de los países latinoamericanos, como Brasil, Colombia, Venezuela, Ecuador; los países de América Central y El Caribe y parte de México. Agricom destaca como la empresa más importante en agroexportación en el mundo.

Por otra parte, Agroexportadora del Sur produce y exporta una gran variedad de hortalizas (pimientos, cebollas, alcachofas, entre otros) y frutas (uvas, paltas, granada, mandarina). Trabaja con las certificaciones GLOBALGAP, Walmart, National Sanitation Foundation (NSF-TESCO), Business Alliance for Secure Commerce (BASC) y British Retail Consortium (BRC). La organización recibe muchas ventajas de los espacios donde se desarrolla y de las excelentes condiciones climatológicas de la región Arequipa y de Olmos en Chiclayo. La Tabla 11 muestra los principales productos agrícolas de exportación que actualmente la empresa produce.

Por el lado de las agroexportaciones no tradicionales, cabe resaltar que Agroexportadora del Sur ha identificado el gran dinamismo de este subsector, por ello dirige sus exportaciones al mercado europeo y norteamericano, pero solo representan un promedio del 0.29% de las exportaciones no tradicionales (Tabla 12). Con respecto al nivel de crecimiento en ventas, en los últimos cinco años asciende a 24.8% anual, con ventas en el 2014 de S/. 89.83 millones de nuevos soles, lo que representa una tasa de crecimiento del 10.3% con respecto al año 2014, y una tasa acumulada del 119.10% desde el 2011 al 2015 (Tabla 13). Por otro lado, las exportaciones de Agroexportadora del Sur representan en

promedio el 34.93% de las ventas totales de cada año, dirigidas principalmente al mercado europeo y americano. Ambos mercados representan el 70% de las exportaciones totales de la empresa (Tabla 14).

Tabla 11

*Principales Productos Exportados por Agroexportadora del Sur*

| Categoría   | Variedad  | Mercado  | Presentación  | Calendario  |
|-------------|---|--|---|---|
| Uva de mesa | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Thompson</li> <li>•Redglobe</li> <li>•Flame</li> <li>•Crimson</li> <li>•Superior</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•EE. UU.</li> <li>•México</li> <li>•Canadá</li> <li>•Centro y Sudamérica</li> <li>•Europa</li> <li>•Asia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Caja de cartón x 4.5 kg</li> <li>•Caja de cartón x 8.2 kg</li> <li>•Caja de plástico x 8.2 kg</li> <li>•Otros, de acuerdo a requerimiento del cliente.</li> </ul> | Enero:<br>Redglobe, Crimson<br>Octubre:<br>Flame; Superior.<br>Noviembre:<br>Flame, Superior<br>Diciembre:<br>Superior, Thompson, Redglobe. |
|             |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•EE. UU.</li> <li>•México</li> <li>•Canadá</li> <li>•Europa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Caja de cartón x 10 kg</li> <li>•Caja de cartón x 15 kg</li> <li>•Otros, de acuerdo a requerimientos del cliente.</li> </ul>                                      | Enero<br>Febrero<br>Marzo<br>Abril<br>Marzo<br>Abril<br>Mayo<br>Junio<br>Julio<br>Agosto  |
| Paprika     | Capsicum annum L.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•EE. UU.</li> <li>•México</li> <li>•Canadá</li> <li>•Europa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Caja de cartón x 10 kg</li> <li>•Caja de cartón x 15 kg</li> <li>•Otros, de acuerdo a requerimientos del cliente.</li> </ul>                                      | Julio<br>Agosto<br>Setiembre  |
| Palta       | Hass  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•EE. UU.</li> <li>•México</li> <li>•Canadá</li> <li>•Europa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Caja de cartón x 10 kg</li> <li>•Caja de cartón x 4 kg</li> <li>•Otros, de acuerdo a requerimiento del cliente</li> </ul>   | Febrero<br>Marzo<br>Abril   |
| Mandarina   | •Wmurcott   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•EE. UU.</li> <li>•México</li> <li>•Canadá</li> <li>•Europa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Caja de cartón x 10 kg</li> <li>•Caja de cartón x 15 kg</li> <li>•Caja de cartón x 2.3 kg</li> <li>•Otros, de acuerdo a requerimientos del cliente.</li> </ul>    |   |
| Granada     |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•EE. UU.</li> <li>•México</li> <li>•Canadá</li> <li>•Europa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Caja de cartón x 4 Kg.</li> <li>•Caja de cartón x 3.8 Kg.</li> <li>•Otros, de acuerdo a requerimientos del cliente.</li> </ul>                                    |   |

*Nota:* Tomado de “Agroexportadora del Sur S.A.C”, 2015. Recuperado de <http://www.agroexportadora del sur.com/spa/spa.php>.

Asimismo, las Figuras 8 y 9 demuestran el nivel de exportaciones anuales y los principales países a los que se dirigió las exportaciones en estos últimos cinco años. También se puede apreciar una gran diversidad de destinos en América del Norte, Europa y Asia, con destacables exportaciones a México y España. En el aspecto laboral, Agroexportadora del Sur cuenta actualmente con 3,470 empleados en temporadas altas, y solo en las tierras de cultivo

de Arequipa, donde es uno de los principales empleadores del medio local. Sumado al número de empleados en el Proyecto Los Olmos llegaría a más de 5,000 empleados, según el gerente general (ver Tabla 15).

Tabla 12

*Agroexportaciones de Agroexportadora del Sur vs Agroexportaciones no Tradicionales (en Millones de Dólares)*

| Descripción                               | 2013<br>US\$D | 2014<br>US\$D | 2015<br>US\$D |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Agroexportaciones Agroexportadora del Sur | 9.00          | 17.00         | 14.94         |
| Agroexportaciones No Tradicionales        | 3,057.00      | 3,155.00      | 4,203.00      |
| Part. porcentual Agroexportadora del sur  | 0.29%         | 0.54%         | 0.36%         |

*Nota.* Tomado de “Reporte de desenvolvimiento agroexportador de Promperú,” por SUNAT, 2015. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento-Agroexportador-2014.pdf>

Tabla 13

*Ventas Totales de Agroexportadora del Sur en Millones de Nuevos Soles*

| Año                        | 2011  | 2012   | 2013  | 2014  | 2015    |
|----------------------------|-------|--------|-------|-------|---------|
| Monto                      | 41.00 | 49.68  | 57.19 | 81.47 | 89.83   |
| Tasa Crecimiento           |       | 21.20% | 15.1% | 42.5% | 10.3%   |
| Tasa Crecimiento acumulado |       |        |       |       | 119.10% |

*Nota.* Adaptado con información suministrada por Agroexportadora del Sur.

Tabla 14

*Composición de Ventas de Agroexportador del Sur en Millones de Soles*

| Año                   | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Ventas Totales        | 49.69 | 57,19 | 81,47 | 89,83 |
| Productos Agrícolas   | 27.62 | 29.37 | 48.29 | 50.94 |
| Leche fresca y Ganado | 22.07 | 27.79 | 33.12 | 38.89 |

*Nota.* Adaptado con información suministrada por Agroexportadora del Sur.

Tabla 15

*Número de Trabajadores de Agroexportadora del Sur*

| Tipo de Trabajador | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|
| Empleados          | 127  | 156  | 165  | 152  | 184  | 167  |
| Obreros            | 2746 | 3365 | 2931 | 2819 | 5292 | 3293 |
| Ejecutivos         | 7    | 7    | 8    | 8    | 10   | 10   |
| Total general      | 2880 | 3528 | 3104 | 2979 | 5486 | 3470 |

*Nota.* Adaptado con información suministrada por Agroexportadora del Sur.

Como se aprecia la brecha existente entre Agroexportadora del Sur y Camposol en el mercado nacional y el mundial se fundamenta en tres puntos: (a) mayor cantidad de certificaciones, Camposol cuenta con más de 15 certificaciones que le garantizan la colocación de sus productos en distintos países de Europa, Asia y América; (b) mayor cantidad de hectáreas, Camposol cuenta con 27,500 ha distribuidas en distintas regiones del país, mientras que Agroexportadora del Sur tiene 2,648 ha; y (c) un mayor portafolio de productos frescos diversificados con los que cuenta Agroexportadora del Sur. Tales puntos garantizan el nivel de facturación al cual llegó Camposol, que es 7.08 veces mayor que el que facturó Agroexportadora del Sur, que ascendió solo a 89 millones de nuevos soles el 2015, comparado con los 719 millones de nuevos soles que Camposol facturó ese año.



*Figura 8.* Exportaciones de Agroexportadora del Sur 2014.

Tomado de la página web de la SUNAT. Recuperado de [http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG\\_consulta=1](http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=1)





Figura 9. Exportaciones de Agroexportadora del Sur 2015.

Adaptado de la información tomada de la página web de Sunat. Recuperado de [http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG\\_consulta=1](http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=1)

## 1.2 Conclusiones

El sector agroexportación ha tenido un mayor crecimiento en los últimos años, llegó a un promedio del 16% anual. Dentro de ello, hay que destacar el mayor crecimiento de la agroexportación no tradicional con niveles del 33.22% en el periodo 2014 - 2013. Este crecimiento es aprovechado por empresas como Camposol, Agrícola Virú entre otras.

A pesar de que el nivel de exportaciones de Agroexportadora del Sur no llega al nivel de Camposol, debido principalmente a la diferencia en la cantidad de hectáreas de producción y por la mayor diversidad de productos, Agroexportadora del Sur ha ampliado el nivel de exportaciones con respecto a años anteriores, llegando a una tasa anual del 24.8% en los últimos cinco años.

Agroexportadora del Sur cuenta con una serie de certificaciones como Global Gap, Walmart, BRC entre otras. Esto garantiza el destino de sus exportaciones y junto a las nuevas

hectáreas del proyecto Los Olmos que entrarán en producción mejorará el nivel de exportaciones. Aunque hay que destacar que el principal agroexportador ha alcanzado un poco más de 15 certificaciones internacionales, lo que da cuenta de la importancia de estas certificaciones.

Agroexportadora del Sur tiene un largo camino por recorrer y muchas brechas que cerrar, como son la cantidad de hectáreas de producción, el número de certificaciones y un mayor portafolio de productos que le permitan generar mayor crecimiento de sus exportaciones, y a la par fortalecer una imagen corporativa con responsabilidad social, que es lo que solicitan comúnmente los clientes de sus productos.

Por todo lo anterior, un plan estratégico para la empresa Agroexportadora del Sur servirá de guía y de soporte a la plana gerencial, principalmente porque permitirá establecer una serie de estrategias que cierren las brechas en el número de certificaciones, cantidad de hectáreas y mayor diversidad de cultivos, que consecuentemente contribuirán a alcanzar una mayor eficiencia operativa y lograr posicionar a la empresa como una empresa más rentable y un modelo para la industria agroexportadora, creando de esta manera, un mayor valor para sus accionistas y clientes.

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

Según D'Alessio (2015) parte de la primera etapa del proceso estratégico se concentra en la formulación de la visión, misión, valores y código de ética. Es por ello, que el presente capítulo comprende la formulación de las declaraciones de la visión y la misión de la empresa Agroexportadora del Sur, formulación que toma en consideración los nueve criterios que propone dicho autor. Además, se identificarán los valores organizacionales que darán raíz a desarrollar las políticas directrices más importantes para normar y encausar el desempeño de los distintos funcionarios de la organización. Por último, cabe agregar que se contemplará dentro del presente capítulo el código de ética, que es los valores, creencias, reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas de la empresa Agroexportadora del Sur deben conducirse entre sí y con el ambiente. Consecuentemente, el presente capítulo propone estos cuatro componentes fundamentales que este proceso estratégico necesita.

### 2.1 Antecedentes

Agroexportadora del Sur S.A.C. es una empresa familiar arequipeña dedicada a la agricultura de exportación y al desarrollo lechero. Está ubicada en el sur del país, tiene como desafíos futuros lograr mayores niveles de exportación en el sector de frutas y hortalizas, así como consolidar su desarrollo lechero. La visión de la empresa es la siguiente: “Construir juntos la mejor agroindustria, con presencia global, con la mejor gente, cada una comprometida a cumplir los requerimientos de los mercados más exigentes todos los días” (Agroexportadora el Sur, 2015, p. 10). Para evaluar esta visión actual de la empresa se utilizaron los nueve criterios de D'Alessio (2015); el resultado fue que cumple solo dos de los nueve criterios propuestos (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Los Nueve Criterios para Evaluar la Visión Actual*

| Criterios de la Visión                          | Cumple |
|---|--------|
| Ideología central                               | No     |
| Visión de futuro                                | No     |
| Simple, clara y comprensible                    | Sí     |
| Ambiciosa, convincente y realista               | No     |
| Definida en un horizonte de tiempo              | No     |
| Alcance geográfico                              | No     |
| Conocida por todos                              | Sí     |
| Sentido de urgencia                             | No     |
| Idea clara sobre dónde quiere llegar la empresa | No     |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

Por otro lado, la misión de la empresa Agroexportadora es: Agroexportadora del Sur ha definido su misión para llevar los productos agrícolas a una base global, con los más altos niveles de calidad, proporcionando mejor calidad de vida y buen retorno para nuestros consumidores, empleados, socios, proveedores y la comunidad.

En soporte a esto nos comprometemos a lo siguiente:

- Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con nuestros clientes y proveedores, que nos lleven a productos de superior valor y alta calidad que respondan a las necesidades de nuestros clientes.
- Proporcionar un ambiente que promueve y premia el desarrollo y el compromiso de los trabajadores.
- Intensa y continuamente perseguir oportunidades de mercado, donde podamos expresar mejor nuestras fortalezas.
- Ser una organización visionaria, innovadora y creativa, conceptos que guíen el crecimiento y mejora continua.

- Promover y desarrollar investigación y difundir sus resultados mediante la transferencia, con el fin de impulsar la innovación tecnológica y el desarrollo empresarial que permita el mejoramiento continuo del sector agrícola.
- Contribuir con la preservación del medio ambiente y la calidad de vida de la sociedad regional y nacional. (Agroexportadora el Sur, 2015, párrafo 3).

Frente a la misión actual propuesta por la empresa, se utilizaron los nueve criterios (D'Alessio, 2015) para su debida evaluación (ver tabla 17). En ese sentido, la misión actual cumple solo con tres de los nueve criterios propuesto por D'Alessio. Para ello, se ha formulado una nueva misión.

Tabla 17

*Los Nueve Criterios para Evaluar la Misión Actual*

| Criterios de la Visión  | Cumple |
|---|--------|
| Clientes, consumidores  | No     |
| Productos, bienes o servicios   | No     |
| Mercados  | No     |
| Tecnologías   | No     |
| Objetivos de la organización, supervivencia, crecimiento y rentabilidad | No     |
| Filosofía de la organización  | Sí     |
| Auto concepto de la organización  | No     |
| Preocupación por la imagen pública                                      | Sí     |
| Preocupación por los empleados  | Sí     |

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

## 2.2 Visión

Debido a que la visión actual no cumplía con los nueve criterios requeridos se propuso una nueva visión para la empresa Agroexportadora del Sur que fue evaluada con los nueve criterios (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 18) y se determinó que la propuesta cumplía con todos: Para el 2025 estar considerada entre las 10 agroexportadoras más rentables del Perú, ser un modelo de agroexportación eco-responsable en la oferta de productos agrícolas frescos e inocuos para el consumo humano, consolidar nuestra participación en países que valoren la

inocuidad de nuestros productos como: España, Países Bajos, Japón, Canadá, México, Estados Unidos, China, Japón, Tailandia y Singapur.

Tabla 18

*Los Nueve Criterios para Evaluar la Visión Propuesta*

| Criterios de la Visión                          | Cumple |
|---|--------|
| Ideología central                               | Sí     |
| Visión de futuro                                | Sí     |
| Simple, clara y comprensible                    | Sí     |
| Ambiciosa, convincente y realista               | Sí     |
| Definida en un horizonte de tiempo              | Sí     |
| Alcance geográfico                              | Sí     |
| Conocida por todos                              | Sí     |
| Sentido de urgencia                             | Sí     |
| Idea clara sobre dónde quiere llegar la empresa | Sí     |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

### 2.3 Misión

Debido a que la misión actual no cumple con los nueve criterios se propuso una nueva que se evaluó con los nueve criterios (D’Alessio, 2015) y se determinó que sí cumplían con todos (ver Tabla 19): “Producir y exportar hortalizas y frutas con altos estándares de calidad a mercados externos e internos, aplicando las mejores prácticas agrícolas y la mejor tecnología en armonía con el medio ambiente, que permitan ofrecer productos inocuos y saludables, que en concordancia con nuestros distribuidores y supermercados a nivel internacional, mantengan satisfecha las expectativas de los consumidores. Para ello es necesario preservar una cultura organizacional centrada en el compromiso, respeto, desarrollo humano, la honestidad y la integridad que permitan contribuir al equilibrio entre la protección del medio ambiente, la sociedad y la creación de valor para la organización y sus accionistas.”

Tabla 19.

*Los Nueve Criterios para Evaluar la Misión Propuesta*

| Criterios de la Misión  | Cumple |
|---|--------|
| Clientes, consumidores  | Sí     |
| Productos, bienes o servicios   | Sí     |
| Mercados  | Sí     |
| Tecnologías   | Sí     |
| Objetivos de la organización, supervivencia, crecimiento y rentabilidad | Sí     |
| Filosofía de la organización  | Sí     |
| Auto concepto de la organización  | Sí     |
| Preocupación por la imagen pública                                      | Sí     |
| Preocupación por los empleados  | Sí     |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

## 2.4 Valores

- Integridad: Ser honestos y honorables, no comprometer la verdad en ninguna acción y demostrarlo en el trabajo diario.
- Compromiso: Estar comprometidos con la empresa y con todas las actividades que estén dentro y fuera de la organización.
- Comunidad: Contribuir con la comunidad vinculada demostrando responsabilidad social.
- Respeto: Ser respetuosos de las leyes y normas en todas las actividades comerciales.
- Seguridad: Garantizar la salud y seguridad de todos los trabajadores e ir más allá de los requisitos legales exigidos, con el fin de otorgar un ambiente de trabajo seguro y libre de accidentes.
- Calidad: Preocuparnos día a día por brindar los productos de la mejor calidad, empleando las mejores técnicas de producción y cumpliendo los estándares más altos.

## 2.5 Código de Ética

La empresa garantiza:

- Cooperar con el desarrollo sostenible de la Región Arequipa y Lambayeque.

- Ofrecer un ambiente de trabajo adecuado que permita llevar un equilibrio en la calidad de vida de todos sus colaboradores.
- Ofrecer todos los beneficios de ley a sus colaboradores, buscando siempre mejorar las condiciones actuales y el bienestar de todos los involucrados.
- Respetar el derecho a la libre asociación entre sus trabajadores.
- Rechazo absoluto a toda práctica de soborno, contrabando, lavado de activos y narcotráfico.
- Seguir los criterios y normas de calidad exigidos por los estándares nacionales e internacionales.
- Ser competidores leales y legales en todos los mercados donde comercializan sus productos.

## **2.6 Conclusiones**

La particularidad de la agroexportación es que requiere compartir entre empresas una visión, misión, valores y código de ética debido a la alta competitividad internacional y a los altos estándares que norman con rigurosidad la calidad de los productos agrícolas a exportar. Es necesario un desarrollo integral de la agricultura en aspectos tecnológicos, investigación y desarrollo, medioambiente y bienestar de la comunidad en general.

En ese sentido, Agroexportadora del Sur tiene una visión y misión con un elemento que inspira y está fundamentado en la inocuidad y salubridad de los productos agrícolas que ofrece, requisito indispensable para la sostenibilidad de la empresa y su consecuente comercialización a nivel internacional. Asimismo, busca un equilibrio entre la creación de valor para los accionistas a través de una mayor rentabilidad sobre el capital invertido, que a través de tecnología agraria y certificaciones internacionales pueda cumplir con la generación de ese valor, pero sin descuidar el medio ambiente a través de estos procesos certificados; permitiendo desarrollar un conjunto de estrategias alineadas para lograr rentabilidad y



sostenibilidad en el largo plazo. Bajo estos lineamientos base la empresa intenta iniciar un cambio estructural productivo que estimule a la creación de valor y motive a los colaboradores para trabajar por lo que desea lograr la empresa, sin obviar las pautas establecidas en sus valores organizacionales y el código de ética.



### Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo se enfoca en recopilar información confiable y relevante del entorno de la empresa a través del análisis PESTE que concentra los siguientes aspectos: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico y; (e) ecológico ambiental. Con el fin de poder procesar tal información, se identifican las distintas oportunidades y amenazas deducidas del análisis PESTE, y posteriormente se elabora la Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE). Por otro lado, se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter con el fin de determinar qué tan atractiva es la industria, además de tener claro cuáles son los factores claves de éxitos dentro del sector en el que se desenvuelve la empresa. Por último, se analiza a los distintos competidores de Agroexportador del Sur, así como a sus referentes en base a los factores claves de éxito identificados, teniendo como resultado la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1 Análisis del Entorno (PESTE)

Resulta evidente que el punto de partida del proceso estratégico en el contexto actual es el diseño de una gerencia que tenga como referencia la influencia del entorno. Se requiere de un conocimiento pleno del entorno para adaptarse a las oportunidades que brinda, y para hacer frente a las amenazas que presenta. En ese sentido, se realiza el Análisis del Entorno (PESTE) con la finalidad de explorar y reconocer el entorno que envuelve a la empresa. Es por ello, que el presente análisis busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa, ya que las mismas pueden impactar en las actividades de la misma, allí es donde radica la importancia de este análisis. El análisis PESTE consideran cinco factores: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos; que se evalúan con un enfoque integral y sistemático. (D'Alessio, 2015).

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

**Estabilidad Política.** Según el portal web del Banco Mundial (2015) en la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y El Caribe. La tasa de crecimiento promedio del PIB fue del 5.9% en un entorno de baja inflación (2.9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación.

El resultado fue el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos, que redujeron drásticamente los índices de pobreza desde un 55.6% hasta un 21.8% de la población entre 2005 y 2015. Se estima que solo en el 2014, aproximadamente 221 mil personas escaparon de la pobreza. De igual manera, la pobreza extrema bajó del 15.8% al 4.1% en el mismo periodo (Banco Mundial, 2015).

Puede identificarse que tales resultados son respuesta de una serie de acciones que los anteriores gobiernos promovieron, como por ejemplo, las políticas de apertura comercial, por mencionar una. Por otro lado, la intención de institucionalizar distintos ministerios del Gobierno trae y traerá consigo mayor sostenibilidad, pues como indicó Matheus (2013) el desempeño económico de cualquier país se respalda en la calidad de sus instituciones y de los equipos que las conforman. Además, según Javier Dávila (Gerente de Estudios Económicos del SNI) la institucionalidad es una de las áreas en donde el Perú registra mayor déficit, es el segundo peor indicador que tiene el país dentro de los 12 grandes pilares del Foro Económico Mundial (La Institucionalidad es factor clave para el crecimiento y desarrollo del Perú, 2014). Cabe resaltar que mantener una estabilidad económica durante una década puede haber sido circunstancial, pero realmente responde a una política económica internacional como indica Doroteo de la Cruz en su blog (2014).

Por su parte, en lo que respecta a la agricultura, las políticas de Gobierno se han traducido en el *Plan Estratégico 2015-2021* del Ministerio de Agricultura (2015), que establece acciones estratégicas dirigidas a generar sostenibilidad para el sector agrícola. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2015) el accionar estratégico se basa en dos objetivos de alta relevancia para el desarrollo de la agricultura: (a) Objetivo estratégico 1: Gestionar los recursos naturales y la diversidad biológica de competencia del sector agrario en forma sostenible y (b) Objetivo estratégico 2: Incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados, con énfasis en el pequeño productor agrario.

Dentro de los objetivos estratégicos señalados en la tabla 20, el objetivo estratégico 1 relacionado a la gestión de recursos naturales es de destacar la alta prioridad en: (a) la recuperación de suelos degradados; (b) gestionar el recurso hídrico y (c) mejorar el riesgo de desastres ante adversidades. Por otro lado, dentro del objetivo estratégico 2 relacionado a incrementar la competitividad agraria es de destacar la prioridad en: (a) mejorar la articulación de la pequeña agricultura a los mercados, (b) fortalecer el mejoramiento genético de las especies con demanda potencial en los mercados, (c) mejorar la generación, disponibilidad, acceso y adopción de tecnologías agrarias, (d) mejorar la infraestructura productiva agraria y de riego y; (e) fortalecer el sistema de sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria.

Asimismo, según el *Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025* (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016) la próxima década 2015-2025, el Gobierno pretende basar su accionar estratégico en cuatro pilares: (a) internacionalización de la empresa y diversificación, (b) oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible, (c) facilitación de comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional, (d) generación de capacidades para internacionalización y consolidación de una cultura exportadora. Estos

servirán de lineamiento para continuar el reto de mejorar las condiciones del país y aprovechar las ventanas de oportunidad a favor de la visión de comercio exterior para Perú

Tabla 20

*Plan Estratégico Sectorial Ministerio de Agricultura 2015-2021*

| Objetivos Estratégicos   | Prioridad |
|--|-----------|
| Objetivo estratégico 1: Gestionar los recursos naturales y la diversidad biológica de competencia del sector agrario en forma sostenible | A         |
| Impulsar la conservación de suelos y la recuperación de suelos degradados  | A         |
| Gestionar el recurso hídrico para fines agrarios   | A         |
| Mejorar la gestión del riesgo de desastres ante eventos adversos   | A         |
| Fortalecer el manejo sostenible de los recursos forestales, fauna silvestre  | B         |
| Mejorar el manejo y conservación de especies silvestres, nativas naturalizadas y domesticadas  | B         |
| Desarrollar el ordenamiento territorial con fines agrarios   | B         |
| Revalorar tecnologías andinas, amazónicas y conocimientos ancestrales  | C         |
| Proteger la agro biodiversidad, los recursos genéticos y la propiedad intelectual  | C         |
| Fortalecer la medida de adaptación y mitigación frente al cambio climático en el sector agrario  | A         |
| Objetivo estratégico 2: Incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados, con énfasis en el pequeño productor agrario | A         |
| Mejorar la articulación de la pequeña agricultura a los mercados   | A         |
| Fortalecer el mejoramiento genético de las especies con demanda potencial en los mercados  | A         |
| Mejorar la generación, disponibilidad, acceso y adopción de tecnologías agrarias   | A         |
| Mejorar la infraestructura productividad agraria y de riego  | A         |
| Fortalecer el sistema de sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria   | A         |
| Desarrollar un sistema integrado de información sectorial agrario  | A         |
| Propiciar el desarrollo de negocios agrarios sostenibles   | B         |
| Promover el saneamiento físico legal y de la formalización de la propiedad agraria   | B         |
| Impulsar la reconversión y diversificación productiva de cultivos y crianzas con los productores agrarios                                | B         |
| Facilitar el acceso del productor agrario a los servicios financieros  | B         |
| Impulsar la conformación de organizaciones empresariales en los productores empresariales  | B         |
| Propiciar alianzas público-privadas para el desarrollo agrario e innovación agraria  | C         |
| Fortalecer la articulación e institucionalidad agraria en los tres niveles de gobierno   | C         |

*Nota.* A= Más Importante, B= Importante, C= Menos importante. Tomado de “Ministerio de Agricultura-Plan Estratégico Sectorial Multianual,” por Ministerio de Agricultura del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2015/setiembre/rm461-2015-minagri.pdf>

**Políticas monetarias y fiscales.** Según el profesor Alfredo Zamudio, director de finanzas de Posgrado en la UPC, describió las políticas monetarias y fiscales aplicadas en el Perú en los últimos 25 años, habiéndose reducido el nivel del endeudamiento del 32.3% del PBI en 2006 a cerca del 17% en el 2014. Ello coloca al país en posición ventajosa en un escenario de crisis (2016: ¿cuáles son los desafíos económicos para el Perú?, 2015). Ahora bien, según la publicación de *Política Monetaria* (BCRP, 2016) el BCRP implementó su política monetaria bajo un esquema de metas explícitas de inflación.

El cumplimiento de la meta de inflación en tres años consecutivos y la consecuente disminución de la incertidumbre sobre esta variable en el largo plazo, avalan el éxito de este esquema. Asimismo, estos resultados positivos han contribuido a reforzar la confianza en la moneda doméstica promoviendo la sustitución del dólar por el sol, con la consecuente disminución del nivel de dolarización en la economía peruana.

Por otro lado, tal como comenta Castillo, Montoro y Tuesta (2016) en la Revista *Moneda* BCRP, aun cuando la dolarización parcial no impida que el Banco Central controle la inflación de manera efectiva e implemente el esquema de metas de inflación, la dolarización limita el accionar del banco, reduce su flexibilidad y merma el impacto de cambios en la tasa de interés de corto plazo sobre la demanda agregada. Así pues, para garantizar una mayor efectividad en la implementación de la política monetaria, se requiere una progresiva reducción de la dolarización. Todo esto llevará a que el banco sea más predecible en sus acciones y así la sociedad en su conjunto maximice los beneficios del régimen de inflación, objetivo bajo el cual opera el Banco Central de Reserva del Perú desde el año 2002.

**Legislación laboral.** Según Pozo (2014) en el portal Iriarte Law en el Perú existen alrededor de 20 regímenes laborales y, tal como se aprecia en la Tabla 21, el régimen agrario es posiblemente uno de los regímenes con menos beneficios sociales. A pesar de ello, y según

la publicación presentada en el portal *Gestión* (La CCL desestima posible derogatoria del régimen laboral agrario, 2016), la Cámara de Comercio de Lima (CCL) desestimó una derogatoria del actual régimen agrario, indicando que el actual régimen agrario corresponde a la realidad del agro peruano. Según indica el portal en mención, para la CCL, iniciar el debate sobre la derogación del régimen especial agrario genera preocupación e inseguridad jurídica en el sector que en los últimos ocho años ha generado más de 400 mil puestos de trabajo. Preciso que entre los argumentos inconsistentes que se alegan en los proyectos de ley figura que los beneficios laborales del sector agrario son reducidos y discriminatorios, opiniones que el Tribunal Constitucional (TC) se ha encargado de aclarar, disponiendo la plena validez y constitucionalidad de estos regímenes.

**Legislación medioambiental.** Según el portal *Legislación Ambiental* (Ministerio de Agricultura, 2016) la política nacional del ambiente se rige bajo los principios de transectorialidad, análisis costo-beneficio, competitividad, gestión por resultados, seguridad jurídica y mejora continua, y se estructura sobre la base de cuatro ejes temáticos, a saber: (a) conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y de la diversidad biológica, (b) gestión integral de la calidad ambiental, (c) gobernanza ambiental y (d) compromisos y oportunidades ambientales internacionales. Por otro lado, según Sanz (2015) la biodiversidad extraordinariamente amplia del Perú se refleja en los diversos ecosistemas — el costero, el de la sierra y la selva— los cuales exigen medidas distintas de protección. “La legislación peruana las tiene, hay una voluntad clara de aplicarla, pero todavía está lejos de ser la correcta. Hay un déficit de aplicación de la normativa” (La empresa debe saber que Perú le da seguridad jurídica para invertir, pero cuidando el ambiente, 2015). Además, Sanz (2015) refiere que a pesar que la actividad minera puede ser riesgosa para el medio ambiente, limitadora, pero al mismo tiempo es imprescindible para el funcionamiento económico del país; por eso, el reto que tiene el estado es hacer compatible la correcta explotación de los

recursos mineros junto con una protección del medio ambiente exigible por parte de toda la población.

Tabla 21

*Características del Régimen Agrario en el Perú*

| Concepto                                     | Régimen Agrario  |
|--|--|
| Remuneración mínima vital                    | S/. 29.26 diarios  |
| Ingreso a planilla mensual                   | Sí   |
| Seguro social salud y pensión (ONP o AFP)    | Sí, equivalente al 4% (seguro social). Sí, ONP o AFP   |
| Jornada de trabajo                           | 8 horas diarias y 48 semanales, con opción a jornadas acumulativas   |
| Descanso y remuneración vacacional           | 15 días calendario, por cada año de servicios  |
| Compensación por tiempo de servicios (CTS)   | Sí, incluida en la remuneración diaria.  |
| Gratificaciones legales de julio y diciembre | Sí, incluidas en la remuneración diaria  |
| Asignación familiar                          | Sí   |
| Indemnización por despido arbitrario         | Sí, 15 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de 180 remuneraciones diarias |
| Participación en utilidades                  | -  |
| Periodo de prueba                            | 03 meses   |
| Límites de contratación                      | No   |

*Nota.* Adaptado de “Cuadro Comparativo de Regímenes laborales,” por IriarteLaw.com, 2014. Recuperado de <http://www.iriartelaw.com/node/1884>

**Informalidad.** Un estudio del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) reveló que según datos del INEI, para el 2014 cerca de la quinta parte, es decir el 19% del PBI oficial de Perú, proviene del sector informal y según la OIT para el 2014 el 64% de la fuerza laboral peruana trabaja en condiciones informales, convirtiéndose en uno de los países con mayor informalidad laboral en América Latina. CEPLAN también señaló que esto



sucede a pesar de que en los últimos 10 años el empleo informal no agrícola del Perú se ha reducido de 75% en el 2004 a 64% en el 2013, siendo insuficiente para salir del grupo de los cinco países con mayor informalidad laboral en la región (Ceplan revela que PBI de sector informal en Perú será de 15% y 6%, 2015).

Las actividades económicas con mayor informalidad laboral son: agricultura (97.2%), transportes y comunicaciones (80.5%), construcción (75.7%) y comercio (74.3%); donde poco más de siete de cada diez trabaja en condiciones de informalidad. Por ello, para propiciar una mayor competitividad y formalidad del sector agrario, el Ministerio de Agricultura implementará una serie de políticas de estímulo, propiciando que los productores puedan aprovechar las oportunidades de negocios que se presentan tanto en el mercado interno como externo (Ceplan revela que PBI de sector informal en Perú será de 15% y 6%, 2015).

En referencia al punto anterior, cabe agregar que dentro del documento *PESEM 2012-2016* (Ministerio de Agricultura, 2015) se han considerado relevante una serie de pilares de desarrollo, priorizando los siguientes aspectos: (a) desarrollo de agronegocios en ámbito de influencia de los corredores económicos; (b) apoyo a cadenas productivas con potencial de mayor desarrollo en el mercado interno y externo: papa, arroz, maíz amarillo duro, menestras, caña de azúcar, algodón rama, quinua, kiwicha, yuca, café, cacao, palta, bananas frescas, camu camu, palma aceitera, camélidos, carne y leche de vacuno y maderas; y (c) potenciar *clusters* en el sector agrario. Adicionalmente a los instrumentos de política agraria descritos en el *PESEM 2012-2016 del Ministerio de Agricultura*, se señala como importante la vigencia de un marco normativo que permita la promoción del desarrollo agrario, en vías de generar una mayor competitividad. A continuación, se detalla en la Tabla 22 el incentivo que tiene la ley del Impuesto General a la Venta (IGV) sobre los beneficiarios del sector agropecuario:

Tabla 22

*Ley del IGV con Impacto en el Sector Agropecuario*

| Norma                                      | Incentivo   | Beneficiario  |
|--|---|---|
| Ley del IGV Ampliación de prórroga al 2012 | Exoneración de IGV a través de incorporación en Apéndice I de Ley de IGV a productos agrícolas y perecibles y mayoría de fertilizantes.<br>Gravados con 18% de IGV y con aplicación de detracción para evitar no pago de IGV a la caña de azúcar, azúcar, MAD, algodón, leche y páprika | Productores agropecuarios primarios, productores agroindustriales |

*Nota:* Tomado del “Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Agricultura 2012 – 2016” por Ministerio de Agricultura, 2012, p. 87.

***Oportunidades.***

- Mayor apertura comercial del país ante al mundo.
- Fortalecimiento de la institucionalidad de los sectores de comercio exterior y agrícola.
- Estado promueve una mayor competitividad agraria.
- Estado promueve una mayor oferta exportable diversificada y sostenible.
- Fortalecimiento de la cadena logística internacional.
- Mayores beneficios tributarios para el sector agropecuario

***Amenazas.***

- Alto índice de informalidad laboral del sector agrario.
- Déficit en el régimen laboral agrario.
- Déficit de aplicación normativa en el ámbito ambiental.
- Dolarización parcial impide flexibilidad de la inflación.

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

Según D’Alessio (2015) las fuerzas económicas y financieras representan el conjunto de directrices que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de

financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional. También brindan los lineamientos necesarios para entender el proceso económico del país.

**Producto Bruto Interno (PBI).** Según el informe técnico del INEI (2016) (ver Tabla 23). En lo que respecta al PBI por actividades económicas, el crecimiento del PBI fue de 3.3% del 2014 al 2015, lo que se debe principalmente a las actividades de pesca y acuicultura con un crecimiento anual del 15.9%, seguido de los servicios financieros con un crecimiento anual del 10.8%, telecomunicaciones con 9.3% y extracción de petróleo, gas y mineral con 9.2% (ver Tabla 24). Por su parte, el crecimiento de las actividades de agricultura, ganadería, caza y silvicultura ha generado un crecimiento anual del 2.8% con respecto al año 2014. Cabe destacar que el último trimestre del 2015 se generó un mayor crecimiento del PBI que ascendió a 4.7% (ver Figura 10). Además, es de destacar que el crecimiento del 2.8% que reportó el sector de agricultura, ganadería, caza y silvicultura es resultado del crecimiento de 1.3% en el subsector agrícola y de 5.3% en la subsector pecuario, tal como se puede apreciar en la Tabla 25. Con respecto al crecimiento del 1.3% del subsector agrícola, se puede destacar el crecimiento anual en los productos de uva con un 17.9%, maíz amarillo con 16.9%, arroz de cáscara con 7.6%, café con 6.7% y palta con 5.4% (ver Tabla 26).

Según el INEI (2016) en su *Informe técnico de producción nacional* al cuarto trimestre tales crecimientos responden a lo siguiente: (a) mayor rendimiento por hectárea de producción de uvas, principalmente en Piura, por el alza de los precios internacionales y con mayores demandas en Estados Unidos, China y Canadá; (b) mayor siembra de paltas en Ica, Lima y La Libertad, que en conjunto contribuyeron con el 70% de la producción nacional del 2015 y; (c) mayores siembras en La Libertad, Ica y Ancash, por mayor disponibilidad del recurso hídrico y en reemplazo del algodón debido a los bajos precios.

Para el año 2016, el BCRP estima una recuperación del crecimiento del PBI con una tasa de 2.9%, la cual se basa en una reversión parcial de factores de oferta que afectaron el año 2015 al sector primario. Asimismo, las expectativas son altas con respecto al 2016 considerando que el crecimiento llegaría a 4.8% al 2016 y 4.6% al 2017 (ver tabla 27). De alguna manera esperan que se reactive la economía peruana y también la economía global.

Tabla 23

*Variación Porcentual del PBI según Actividades*

| Producto Bruto Interno | 2015/2014 (%) |          |           |          |      | Año |
|------------------------|---------------|----------|-----------|----------|------|-----|
|                        | I Trim.       | II Trim. | III Trim. | IV Trim. |      |     |
| PBI Global             | 1.8           | 3.1      | 3.2       | 4.7      | 3.3  |     |
| Extractivas            | 3.1           | 6.7      | 7.9       | 11.7     | 7.4  |     |
| Transformación         | -5.6          | -2.7     | -3.8      | -0.2     | -3.0 |     |
| Servicios              | 4.9           | 4.9      | 4.8       | 5.1      | 4.9  |     |

*Nota.* Adaptado del “Informe técnico trimestral IV,” por INEI, 2015. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral-\\_2015iv.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf)

Tabla 24 *Variación porcentual del PBI por actividad económica 2014-2015**Variación Porcentual del PBI por Actividad Económica 2014-2015*

| Actividades   | 2015/2014 (%) |          |           |          |      | Año |
|---|---------------|----------|-----------|----------|------|-----|
|   | I Trim.       | II Trim. | III Trim. | IV Trim. |      |     |
| Economía total (PBI)                                | 1.8           | 3.1      | 3.2       | 4.7      | 3.3  |     |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura         | 1.0           | 3.4      | 4.2       | 2.5      | 2.8  |     |
| Pesca y acuicultura                                 | -9.8          | 35.2     | -21.9     | 41.2     | 15.9 |     |
| Extracción de petróleo, gas y minerales             | 4.2           | 7.4      | 10.0      | 14.7     | 9.2  |     |
| Manufactura   | -5.1          | 0.1      | -2.4      | 0.9      | -1.7 |     |
| Electricidad, gas y agua                            | 4.8           | 5.6      | 6.3       | 8.2      | 6.2  |     |
| Construcción  | -6.9          | -8.3     | -6.7      | -2.3     | -5.9 |     |
| Comercio  | 3.7           | 4.1      | 4.3       | 4.0      | 4.0  |     |
| Transporte, almacenamiento, correo y mensajería     | 1.8           | 2.5      | 2.8       | 2.2      | 2.3  |     |
| Alojamiento y restaurantes                          | 2.9           | 3.1      | 3.3       | 2.6      | 3.0  |     |
| Telecomunicaciones y otros servicios de información | 9.9           | 6.8      | 9.6       | 10.9     | 9.3  |     |
| Servicios financieros, seguros y pensiones          | 11.9          | 10.2     | 9.6       | 11.8     | 10.8 |     |
| Servicios prestados a empresas                      | 5.1           | 5.3      | 4.1       | 3.9      | 4.6  |     |
| Administración Pública y defensa                    | 3.2           | 3.5      | 3.6       | 4.9      | 3.9  |     |
| Otros servicios                                     | 4.5           | 5.0      | 4.1       | 4.2      | 4.4  |     |

*Nota.* Adaptado del “Informe técnico trimestral IV,” por INEI, 2015. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral-\\_2015iv.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf)

**PRODUCTO BRUTO INTERNO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2015\_IV / 2014\_IV**  
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)  
Año Base 2007=100



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

*Figura 10.* Producto Bruto Interno por actividad económica. Tomado del Informe Técnico N°04-Noviembre 2015: Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2015. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04\\_pbi-trimestral\\_2015iii.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2015iii.pdf)

Tabla 25 Variación Porcentual del PIB según Sub-Sectores Agrícola y Pecuario

*Variación Porcentual del PBI según Sub-Sectores Agrícola y Pecuario*

| Actividades                                 | 2015/2014 |          |           |          | Año |
|---|-----------|----------|-----------|----------|-----|
|   | I Trim.   | II Trim. | III Trim. | IV Trim. |     |
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 1.0       | 3.4      | 4.2       | 2.5      | 2.8 |
| Agrícola                                    | -1.6      | 2.3      | 2.9       | 0.8      | 1.3 |
| Pecuaria                                    | 4.5       | 5.9      | 6.1       | 4.7      | 5.3 |

*Nota.* Adaptado del “Informe técnico trimestral IV,” INEI, 2015. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral-\\_2015iv.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf)

A nivel global, según el BCRP (2016) en su reporte de inflación, el PBI mundial se mantiene en 3% en 2015, destacan en el reporte el crecimiento de la economía de los Estados Unidos de 2.4% a 2.5%, de China 6.7% a 6.9% y por otra parte el decrecimiento de Brasil de -1.8% a -3.5%. Es necesario destacar la recuperación en el último año del PBI de la zona Euro que ascendió al 1.6% interanual (ver Tabla 28), a raíz de la política monetaria de

expansión del Banco Central Europeo, además de que inyectó 60 mil millones de euros en la economía de la eurozona a fin de impulsar la actividad crediticia y el crecimiento económico (Zona Euro: El BCE mantendrá su política monetaria expansiva, 2016). Por otro lado, en la economía China puede observarse una disminución en su crecimiento que llega solo a un 6.9% al 2015, crecimiento que se ha venido contrayendo desde 9.5% en el 2011, la razón de la desaceleración es la transición de una economía basada en la exportación y la inversión a otra en el consumo interno (ver Tabla 29). Con respecto a Estados Unidos, su crecimiento se ha mantenido en 2.4%, se dio un ligero crecimiento, mayor con respecto a periodos anteriores (ver Tabla 30).

Tabla 26

*Subsector Agrícola-Variación Porcentual de la Producción por Producto*

| Producto         | Variación porcentual<br>2015/2014 |
|------------------|-----------------------------------|
| Uva              | 17.9                              |
| Maíz amarillo    | 16.9                              |
| Arroz de Cáscara | 7.6                               |
| Café             | 6.7                               |
| Palta            | 5.4                               |
| Maíz Amiláceo    | 4.6                               |
| Cacao            | 4.3                               |
| Espárrago        | -0.8                              |
| Caña de azúcar   | -10.4                             |
| Algodón rama     | -24.1                             |
| Aceituna         | -74.7                             |

*Nota.* Tomado del “Informe técnico de Producción Nacional,” por el INEI, 2015. Recuperado [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_produccion\\_dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf)

Tabla 27

*Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del PBI*

| Encuestas realizadas      | Analistas<br>económicos | Sistema<br>Financiero | Empresas no<br>financieras | Promedio |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|----------|
| Expectativas anuales 2016 | 5.0%                    | 4.8%                  | 4.7%                       | 4.8%     |
| Expectativas anuales 2017 | 4.7%                    | 4.7%                  | 4.4%                       | 4.6%     |

*Nota.* Adaptado del “Reporte de Encuestas de Expectativas de Macroeconómicas,” por el BCRP, 2016. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>

Tabla 28

*PBI de la Zona Euro y su Variación*

| Año  | PIB Mill. US\$ | Var. Anual |
|------|----------------|------------|
| 2015 | 11'538,978     | 1.6%       |
| 2014 | 13'410,232     | 0.9%       |
| 2013 | 13'188,776     | -0.3%      |
| 2012 | 12'636,217     | -0.9%      |
| 2011 | 13'623,126     | 1.6%       |

*Nota.* Tomado “PBI de la Zona Euro, 2016,” por Datosmacro. recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/zona-euro>

Tabla 29

*PBI de China y su Variación Porcentual*

| Año  | PIB Mill. US\$ | Var. Anual |
|------|----------------|------------|
| 2015 | 10'982,829     | 6.9%       |
| 2014 | 10'430,712     | 7.3%       |
| 2013 | 9'518,582      | 7.7%       |
| 2012 | 8'471,357      | 7.7%       |
| 2011 | 7'442,032      | 9.5%       |

*Nota.* Tomado de “PBI de China, 2016,” por Datosmacro. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/china>

Tabla 30 *PBI de EE.UU. y su Variación**PBI de Estados Unidos y su Variación Porcentual*

| Año  | PIB Mill. US\$ | Var. Anual |
|------|----------------|------------|
| 2015 | 17'947,000     | 2.4%       |
| 2014 | 17'348,075     | 2.4%       |
| 2013 | 16'663,150     | 2.2%       |
| 2012 | 16'155,250     | 2.3%       |
| 2011 | 15'517,925     | 1.6%       |

*Nota:* Tomado de “PBI de Estados Unidos, 2016,” por Datosmacro. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/usa>

**Tasa de interés e Inflación.** Tal como se muestra en la Tabla 31 que el BCRP llegó a una tasa de interés de 3.5%, además la tasa de inflación interanual asciende al 4.1% con la finalidad de mantener la tasa de interés referencial (ver Tabla 32). Según el BCRP (BCRP mantiene la tasa de interés de referencia en 3.25%, 2015), indica que mantuvo la tasa interés

de referencia sin cambio, pues tomó en cuenta que la actividad económica continúa creciendo por debajo de su potencial; y que su fin es mantener las expectativas de inflación ancladas dentro del rango meta. Con respecto al entorno global podemos apreciar que a setiembre del 2014 el Banco Central Europeo ha reducido su tasa a 0.05% (ver Tabla 33). En el sitio web *Datosmacro* se comentó que la tasa en mención responde a la lucha contra el debilitamiento en los precios o a un posible entorno de deflación, además, a la intención de revitalizar la economía y ayudar a incrementar las exportaciones.

Por el lado de Estados Unidos, a diciembre del 2015 la tasa de interés se ha mantenido en 0.25%, después de haber pasado por una tasa referencial del 0% del 2008 al 2014 tal como se muestra en la Tabla 34. Además, el Banco Central de China redujo en 0.25 puntos, pasando de 4.6% a 4.35% a setiembre del 2015 (ver Tabla 35). Esta tasa de interés que ha venido reduciéndose en el transcurrir del año 2015. Por otro lado, las expectativas sobre la inflación para los años 2016, 2017 y 2018 ascienden a 2.93%, 2.90% y 2.88% respectivamente. Tales proyecciones indican una inflación estable, que todos los sectores esperan se mantenga.

Tabla 31 *Tasa de referencia de la política monetaria del Perú*  
*Tasa de Referencia de la Política Monetaria del Perú*

| Fecha      | Tipos de interés |
|------------|------------------|
| 10/09/2015 | 3.50%            |
| 15/01/2015 | 3.25%            |
| 11/09/2014 | 3.50%            |
| 10/07/2014 | 3.75%            |
| 07/11/2013 | 4.00%            |
| 12/05/2011 | 4.25%            |

*Nota.* Tomado de “Tasas Interés 2016,” por BCRP. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00229MOM/html>



Tabla 32

*Inflación Interanual del Perú*

| Fecha  | Inflación interanual |
|--------|----------------------|
| dic-15 | 4.1%                 |
| nov-15 | 3.9%                 |
| oct-15 | 3.4%                 |
| sep-15 | 3.7%                 |
| ago-15 | 3.8%                 |
| jul-15 | 3.3%                 |
| jun-15 | 3.3%                 |
| may-15 | 3.2%                 |

*Nota.* Tomado de “Inflación Interanual Perú, 2016,” por Datosmacro. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/peru?sector=IPC+General&sc=IPC-IG>

Tabla 33

*Tasa de Interés Referencial del Banco Central de Europa*

| Fecha      | Tipos de interés |
|------------|------------------|
| 10/09/2014 | 0.05%            |
| 11/06/2014 | 0.15%            |
| 13/11/2013 | 0.25%            |
| 08/05/2013 | 0.50%            |
| 11/07/2012 | 0.75%            |
| 14/12/2011 | 1.00%            |

*Nota.* Tomado de “Tasa de Interés Referencial Banco Central de Europa, 2016,” por Datosmacro. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>

Tabla 34

*Tasa de Interés Referencial de la FED*

| Fecha      | Tipos de interés |
|------------|------------------|
| 17/12/2015 | 0.25%            |
| 16/12/2015 | 0.25%            |
| 16/12/2008 | 0.00%            |
| 29/10/2008 | 1.00%            |
| 08/10/2008 | 1.50%            |

*Nota.* Tomado de “Tasa de Interés Referencial de la FED, 2016,” por Datosmacro. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/usa>

Tabla 35

*Tasa de Interés del Banco Central de China*

| Fecha      | Tipos de interés |
|------------|------------------|
| 23/10/2015 | 4.35%            |
| 25/08/2015 | 4.60%            |
| 27/06/2015 | 4.85%            |
| 10/05/2015 | 5.10%            |
| 28/02/2015 | 5.35%            |
| 21/11/2014 | 5.60%            |

*Nota.* Tomado de “Tasa de Interés del Banco Central de China, 2016,” por Datosmacro. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/china>

Tabla 36

*Encuestas sobre Expectativas de la Inflación*

| Encuestas                    | Analistas Económicos | Sistema Financiero | Empresas No Financieras | Promedio |
|------------------------------|----------------------|--------------------|-------------------------|----------|
| Expectativas anuales de 2016 | 2.66%                | 2.70%              | 3.00%                   | 2.78%    |
| Expectativas anuales de 2017 | 2.61%                | 2.79%              | 3.00%                   | 2.80%    |

*Nota.* Tomado de “Expectativas,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00229MOM/html>

En cambio, según el reporte de inflación del BCRP la mayoría de países de América Latina se encuentran por encima del rango meta, salvo México que logró mínimos históricos. En los casos de Brasil y Colombia, se aceleró por la significativa depreciación de la moneda de estos países. Por parte de Chile, la inflación retornó a su rango meta en noviembre, en base a su política restrictiva monetaria. La inflación acumulada en Perú pasó de 3.22 % en el 2014 a 4.17 % en noviembre 2015, generada por el incremento del tipo de cambio y aumento de índices de precios al consumidor. En el ámbito global, según el Banco Mundial en Estados Unidos, Europa, Asia, Perú y el mundo se ha mostrado una inflación en el 2014 de 1.62%, en Estados Unidos, 3.23%; en Perú, 3.86%; en Asia Oriental y Pacífico y; de 0.43% en la Zona Euro (ver Tabla 37).

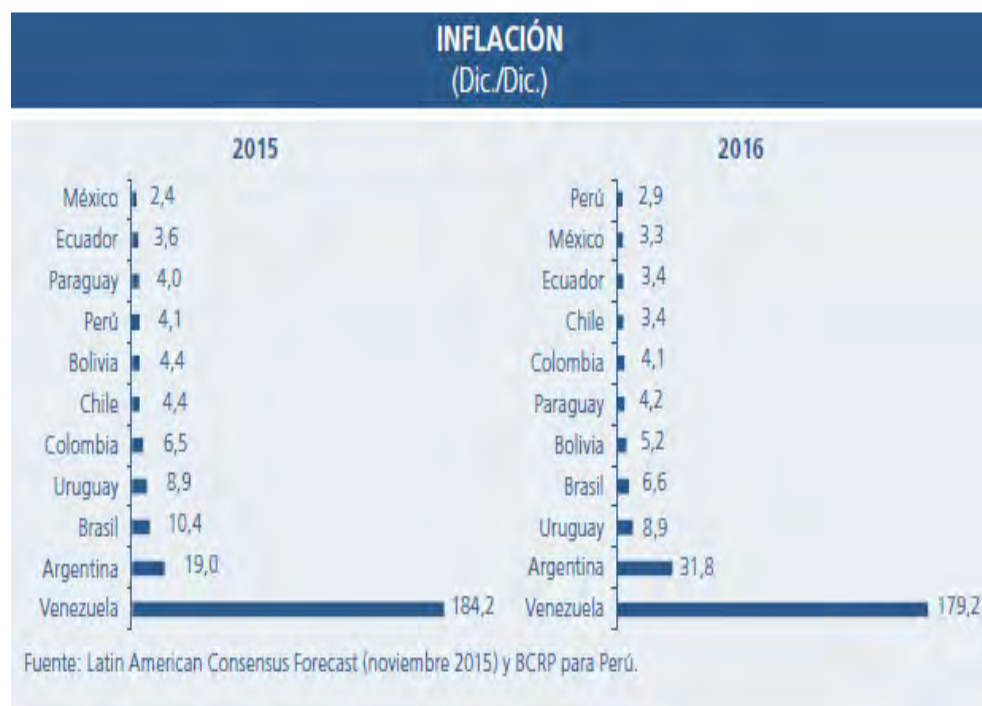


Figura 11. Inflación 2015-2016.

Tomado de “Inflación,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>

Tabla 37 Inflación en Asia, Europa, Perú, Estados Unidos y el Mundo

Inflación en Asia, Europa, Perú, Estados Unidos y el Mundo

| Región                      | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Asia Oriental y el Pacífico | 5.41% | 3.17% | 3.00% | 3.86% |
| Zona del Euro               | 2.71% | 2.50% | 1.35% | 0.43% |
| Perú                        | 3.37% | 3.65% | 2.82% | 3.23% |
| Estados Unidos              | 3.16% | 2.07% | 1.46% | 1.62% |
| Mundo                       | 5.00% | 3.78% | 2.68% | 2.60% |

Nota. Tomado de “Inflación de cada país, 2015,” por Datosmacro. Recuperado de <http://www.datosmacro.com>

**Exportaciones.** Por otro lado, las exportaciones del 2015 fueron 1.6% mayores a las registradas en el 2014, tal crecimiento anual fue gracias al desempeño en el último trimestre del año (Tabla 38). Justamente en este último trimestre el informe técnico indicó que aumentaron las ventas al exterior de: harina de recursos hidrobiológicos, mineral de cobre, cobre refinado, mineral de plomo, conserva de frutas y vegetales, y mineral.

Tabla 38

*Exportaciones en Millones de Soles y Variación Porcentual*

| Variables                                    | 2015/2014 |          |           |          | Año     |
|--|-----------|----------|-----------|----------|---------|
|  | I Trim.   | II Trim. | III Trim. | IV Trim. |         |
| Exportaciones                                |           |          |           |          |         |
| Millones de soles (precios constantes 2007)  | 27,312    | 26,707   | 28,307    | 2,993    | 112,319 |
| Millones de soles (precios corrientes)       | 30,099    | 31,432   | 33,065    | 33,977   | 128,573 |
| Var. porcentual del índice de volumen físico | -2.3      | -1.1     | 1.5       | 8.4      | 1.6     |
| Var. porcentual del índice de precios        | -3.0      | 2.2      | -3.5      | -3.6     | -2.0    |

*Nota.* Tomado de “Informe Técnico Trimestral,” por INEI, 2015. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral-\\_2015iv.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf)

Como se aprecia en la Tabla 39 en lo que respecta a las exportaciones del sector agropecuario aún se mantiene una variación porcentual positiva. Es importante mencionar, que según el PENX 2025 el Perú mantiene 17 acuerdos comerciales que concentran el 79% del PBI mundial; además el 94% de las exportaciones peruanas están cubiertas por preferencias derivadas de estos acuerdos comerciales. Además, tal como se aprecia en la Tabla 40 los acuerdos vigentes representan un 92.2% de las exportaciones, los acuerdos por entrar en vigencia representan el 1.0%, los que están en negociación son el 0.4% y los que están sin negociar son el 6.4%. Asimismo, es necesario rescatar y mencionar que el crecimiento de las exportaciones ha tenido una variación de -14.8% en lo que respecta a los acuerdos vigentes, a excepción de las exportaciones de China que tuvieron un crecimiento de 4.1% y de Cuba con 8.1%.

Según el *Reporte Estadístico de Exportaciones* del MINCETUR (2015) hubo una reducción del -14.0% en las exportaciones totales. A pesar de esta disminución, es destacable el crecimiento de 4.1% en China; y 110.5% en la India, país con el que no se mantiene ningún acuerdo comercial. Asimismo, las exportaciones agropecuarias y agroindustriales representan el 13.1% de las “exportaciones no tradicionales” (ver Figura 12). Además existen TLCs que no están siendo aprovechados, como con Corea del Sur, Singapur y Japón según se muestra en la Tabla 40.

Tabla 39

*Exportaciones Tradicionales y No Tradicionales*

| Sector                   | 2014      | 2015     | Var 15/14 |
|--------------------------|-----------|----------|-----------|
| Tradicional              | 26,915.20 | 22,425.7 | -16.7%    |
| Minero                   | 19,597.3  | 17,919.5 | -8.6%     |
| Petróleo y gas           | 4,721.3   | 2,376.8  | -49.7%    |
| Pesquero                 | 1,733.2   | 1,438.2  | -17.0%    |
| Agrícola                 | 863.4     | 691.1    | -19.9%    |
| No tradicional           | 11,726.10 | 10,820.1 | -7.7%     |
| Agropecuario             | 4,202.5   | 4,345.2  | 3.4%      |
| Químico                  | 1,519.5   | 1,389.8  | -8.5%     |
| Textil                   | 1,806.5   | 1,323.6  | -26.7%    |
| Sídero-metalúrgico       | 1,060.4   | 992.9    | -6.4%     |
| Pesquero                 | 1,189.1   | 949.4    | -20.2%    |
| Minería no metálica      | 665.4     | 696.3    | 4.7%      |
| Metal mecánico           | 598.2     | 533.4    | -10.8%    |
| Maderas y papeles        | 416.7     | 350.9    | -15.8%    |
| Varios (incluye joyería) | 225.4     | 204.8    | -9.1%     |
| Pieles y cueros          | 41.4      | 32.2     | -22.4%    |
| Artesanías               | 1         | 1.7      | 68.7%     |
| Total                    | 38,641.3  | 33,245.8 | -14.0%    |

*Nota.* Tomado del “Boletín de exportaciones,” por ADEX, 2015. Recuperado de <http://www.adex.org.pe/index.php/exportaciones-news>

Según la Tabla 41 la tendencia positiva del 3.2% de las exportaciones agropecuarias, a pesar de la desaceleración y disminución de las exportaciones no tradicionales de -7.6%, es destacable; debido al desempeño en las exportaciones de las frutas (15.9%), hortalizas (1.7%) y legumbres (6.3%). Las exportaciones no tradicionales han tenido un desempeño en los últimos años del 275% en el periodo 2005-2014, con un promedio de 16% de crecimiento anual, debido principalmente a que las agroexportaciones no tradicionales han mostrado un crecimiento sostenible y considerable (ver Figura 6). En lo que respecta a las exportaciones tradicionales puede apreciarse en la Tabla 42 la disminución considerable en las exportaciones agro tradicionales que ascendieron a -19.8%. Es necesario agregar que las exportaciones no tradicionales tienen como principal destino de exportaciones los Estados Unidos con una participación de 27.6% de todas las exportaciones no tradicionales. Además,

es de destacar que el 52% de las exportaciones no tradicionales se concentran en Estados Unidos, Países Bajos, Chile, Colombia y Ecuador (ver Tabla 43).

Tabla 40

*Exportaciones por Principales Acuerdos Comerciales*

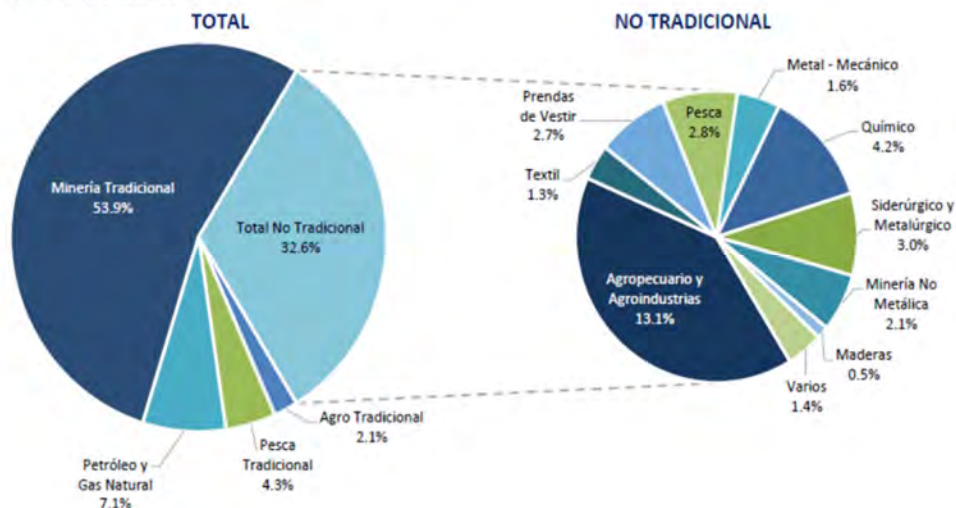
| Acuerdos               | 2014     | 2015     | Var. 15/14 | Part.  |
|------------------------|----------|----------|------------|--------|
| Vigentes               | 35,947.1 | 30,640.8 | -14.8%     | 92.2%  |
| China                  | 7,042.6  | 7,332.8  | 4.1%       | 22.1%  |
| Unión Europea          | 6,460.8  | 5,319.6  | -17.7%     | 16.0%  |
| Estados Unidos         | 6,171.8  | 4,965.2  | -19.6%     | 14.9%  |
| EFTA                   | 2,765.7  | 2,729.6  | -1.3%      | 8.2%   |
| Canadá                 | 2,566.3  | 2,305.9  | -10.1%     | 6.9%   |
| CAN                    | 2,749.5  | 2,164.9  | -21.3%     | 6.5%   |
| Mercosur (ACE 58)      | 1,827.6  | 1,248.3  | -31.7%     | 3.8%   |
| Japón                  | 1,584.1  | 1,118.6  | -29.4%     | 3.4%   |
| Corea del Sur          | 1,210.0  | 1,077.7  | -10.9%     | 3.2%   |
| Chile                  | 1,543.6  | 1,069.1  | -30.7%     | 3.2%   |
| México                 | 736.6    | 544.6    | -26.1%     | 1.6%   |
| Panamá                 | 570.8    | 444.0    | -22.2%     | 1.3%   |
| Venezuela              | 500.5    | 171.2    | -65.8%     | 0.5%   |
| Tailandia              | 92.8     | 66.8     | -28.0%     | 0.2%   |
| Costa Rica             | 71.7     | 55.6     | -22.5%     | 0.2%   |
| Singapur               | 40.4     | 13.6     | -66.3%     | 0.0%   |
| Cuba (ACE 50)          | 12.4     | 13.4     | 8.1%       | 0.0%   |
| Por entrar en vigencia | 369.9    | 330.2    | -10.7%     | 1.0%   |
| Transpacífico          | 285.0    | 238.2    | -16.4%     | 0.7%   |
| Guatemala              | 84.9     | 92.0     | 8.4%       | 0.3%   |
| En Negociación         | 142.4    | 121.4    | -14.7%     | 0.4%   |
| El Salvador            | 59.1     | 48.4     | -18.1%     | 0.1%   |
| Honduras               | 39.0     | 40.3     | 3.5%       | 0.1%   |
| Turquía                | 44.3     | 32.6     | -26.3%     | 0.1%   |
| Sin negociar           | 2,182.0  | 2,153.4  | -1.3%      | 6.5%   |
| India                  | 321.3    | 676.3    | 110.5%     | 2.0%   |
| Indonesia              | 51.2     | 34.6     | -32.5%     | 0.1%   |
| Resto                  | 1,809.6  | 1,442.6  | -20.3%     | 4.3%   |
| Total exportado        | 38,641.3 | 33,245.8 | -14.0%     | 100.0% |

*Nota.* Tomado de “Reporte Mensual Estadísticos de Exportaciones,” por MINCETUR, 2015. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2015/RM\\_Expo\\_Diciembre\\_2015.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2015/RM_Expo_Diciembre_2015.pdf)

Gráfico Nº 4

## Exportaciones - Participación de Sectores Económicos

(Ene - Diciembre 2015)



Fuente: SUNAT - Aduanas  
Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos ADEX - Inteligencia Comercial

Figura 12. Participación de Sectores Económicos  
Tomado de “Boletín de Comercio Exterior-Inteligencia Comercial-Estudios Económicos,”  
por ADEX, 2015. Recuperado de <http://www.adex.org.pe/index.php/exportaciones-news>

Tabla 41 Exportaciones por Sectores Económicos No Tradicionales

Exportaciones por Sectores Económicos No Tradicionales

| Exportaciones por sectores económicos              | Millones US\$ FOB |        | Var. %<br>15/14 |
|--|-------------------|--------|-----------------|
|  | 2014              | 2015   |                 |
| Total No tradicional                               | 11,733            | 10,840 | -7.6            |
| Agropecuario y Agroindustria                       | 4,236             | 4,371  | 3.2             |
| <i>Animales vivos T Productos del reino animal</i> | 193               | 159    | -17.6           |
| <i>Flores y plantas vivas</i>                      | 15                | 15     | 0.0             |
| <i>Hortalizas</i>                                  | 1,115             | 1,134  | 1.7             |
| <i>Legumbres</i>                                   | 64                | 68     | 6.3             |
| <i>Frutas</i>                                      | 1,621             | 1,879  | 15.9            |
| <i>Cereales</i>                                    | 221               | 162    | -26.7           |
| <i>Otros productos vegetales</i>                   | 255               | 222    | -12.9           |
| <i>Colorantes naturales</i>                        | 3                 | 2      | -33.3           |
| <i>Grasas y aceites de animales o vegetales</i>    | 95                | 45     | -52.6           |
| <i>Otros productos de la industria alimentaria</i> | 623               | 648    | 4.0             |
| <i>Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres</i>    | 32                | 37     | 15.6            |

Nota. Adaptado de “Boletín exportaciones,” por ADEX, 2015. Recuperado de <http://www.adex.org.pe/index.php/exportaciones-news>

Tabla 42

*Exportaciones por Sectores Económicos Tradicionales*

| Exportaciones por sectores económicos | Millones US\$ FOB |        | Var. %<br>15/14 |
|---------------------------------------|-------------------|--------|-----------------|
|                                       | 2014              | 2015   |                 |
| Total Tradicional                     | 26,911            | 22,451 | -16.6           |
| Agro tradicional                      | 859               | 689    | -19.8           |
| <i>Algodón</i>                        | 4                 | 3      | -13.1           |
| <i>Café</i>                           | 749               | 586    | -21.8           |
| <i>Azúcar</i>                         | 67                | 46     | -31.3           |
| <i>Otros productos agrícolas</i>      | 39                | 54     | 37.3            |
| Pesca tradicional                     | 1,733             | 1,438  | -17.0           |
| Petróleo y gas natural                | 4,721             | 2,377  | -49.7           |
| Minería tradicional                   | 19,596            | 17,947 | -8.4            |

*Nota.* Adaptado de “Boletín exportaciones,” por ADEX, 2015. Recuperado de <http://www.adex.org.pe/index.php/exportaciones-news>

Tabla 43

*Principales Mercados Destino de las Exportaciones No Tradicionales*

| R.K.<br>14 | R.K.<br>15 | Principales<br>Mercados Destinos | Millones US\$ FOB |        | Var. %<br>15/14 | Par. %<br>2015 | Par.<br>Acum. %<br>2015 |
|------------|------------|----------------------------------|-------------------|--------|-----------------|----------------|-------------------------|
|            |            |                                  | 2014              | 2015   |                 |                |                         |
|            |            | Total                            | 11,733            | 10,839 |                 |                |                         |
| 1          | 1          | Estados Unidos                   | 2,880             | 2,988  | 3.8             | 27.6           | 27.6                    |
| 5          | 2          | Países Bajos                     | 656               | 714    | 8.8             | 6.6            | 34.2                    |
| 4          | 3          | Chile                            | 675               | 683    | 1.2             | 6.3            | 40.5                    |
| 2          | 4          | Colombia                         | 803               | 642    | -20.0           | 5.9            | 46.4                    |
| 3          | 5          | Ecuador                          | 754               | 606    | -19.6           | 5.6            | 52.0                    |
| 6          | 6          | Bolivia                          | 572               | 550    | -3.8            | 5.1            | 57.0                    |
| 9          | 7          | España                           | 474               | 436    | -8.0            | 4.0            | 61.1                    |
| 8          | 8          | Brasil                           | 490               | 375    | -23.5           | 3.5            | 64.5                    |
| 10         | 9          | China                            | 473               | 344    | -27.3           | 3.2            | 67.7                    |
| 11         | 10         | Reino Unido                      | 255               | 290    | 13.7            | 2.7            | 70.4                    |
|            |            | Otros mercados                   | 3,701             | 3,211  | -13.2           | 29.6           | 100.0                   |

*Nota.* Adaptado de “Boletín exportaciones,” por ADEX, 2015. Recuperado de <http://www.adex.org.pe/index.php/exportaciones-news>

Por último, es de destacar que según ADEX (2015) en su Boletín de Exportaciones a diciembre uno de los mercados con un interesante incremento en adquisición de productos peruanos fue Estados Unidos, incrementó sus compras en US\$ 108 millones (4%), en productos como: espárragos, uvas, fosfatos y plata en bruto aleada. Sigue Países Bajos que incrementó sus importaciones en US\$ 58 millones (9%); los productos más demandados



fueron: paltas, cacao, mangos y arándanos cuya tendencia es positiva en las exportaciones de los últimos años.

### ***Oportunidades.***

- PBI del Perú mantiene un crecimiento favorable.
- Agricultura mantiene su crecimiento en producción.
- Expectativas macroeconómicas positivas de los distintos agentes.
- Estados Unidos mantiene su PBI con un crecimiento moderado.
- Leve recuperación del PBI en la zona euro.
- Estabilidad en el crecimiento del sector agropecuario.
- Acuerdos comerciales vigentes.
- Hortalizas, legumbres y frutas mantienen un crecimiento destacable
- Reducidas exportaciones no tradicionales al mercado asiático.
- Estados Unidos, Países Bajos y Chile mantienen un crecimiento favorable en las exportaciones no tradicionales.
- Mayor importación de uvas, mangos, arándanos y espárragos a Estados Unidos y Países Bajos.

### **Amenazas.**

- Reducción de las exportaciones totales en la mayoría de acuerdos comerciales.
- Disminución de exportaciones no tradicionales en Europa, Asia y algunos países de Latinoamérica.
- Leve subida de la inflación sobre el rango meta establecido por el BCRP.
- Aumento considerable en la producción de uvas y paltas.
- Competencia de otros países con ofertas similares que generan sobre oferta.
- Reducción de las exportaciones en niveles monetarios más no en unidades físicas.

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

**Tasa de crecimiento poblacional.** Según el INEI (2016) el valor de la tasa de crecimiento correspondiente al periodo 1995-2015 es de 1.3%; a la fecha tenemos una población de 31'257,516. La población masculina actual es 15'593,983, lo que representa el 50.1%, y la población femenina actual representa el 49.9%. La densidad poblacional es de 24.2 hab./km<sup>2</sup>.

Asimismo, las tasas de crecimiento poblacional de Asia y el Pacífico, América Latina y la Zona Euro han llegado al 0.72%, -0.12 % y 1.09% al 2014 respectivamente (ver Tabla 44). En cambio, Estados Unidos ha llegado a una tasa del 0.74% anual. Cabe destacar la reducción en la tasa de crecimiento de la población en la zona euro. Es necesario mencionar que por ello la Food and Agriculture Organization (FAO) (2016) se estima que la producción agrícola (cultivos, ganado, pesca y acuicultura) tendrá que aumentar en un 60% en el 2050 para alimentar a la creciente población mundial. En paralelo, se prevé que el cambio climático reduzca los rendimientos de los alimentos básicos.

Tabla 44 *Tasa de crecimiento poblacional en la Zona Euro, América Latina y EE.UU*

*Tasa de Crecimiento Poblacional Asia, Zona Euro, América Latina y EE. UU.*

| Región                      | 2010 | 2011 | 2012  | 2013 | 2014  |
|-----------------------------|------|------|-------|------|-------|
| Asia Oriental y el Pacífico | 0.70 | 0.70 | 0.71  | 0.72 | 0.72  |
| Zona del Euro               | 0.24 | 0.24 | -0.24 | 0.76 | -0.12 |
| América Latina y El Caribe  | 1.20 | 1.17 | 1.15  | 1.12 | 1.09  |
| Estados Unidos              | 0.84 | 0.76 | 0.76  | 0.76 | 0.74  |

Nota. Tomado de "Tasa d Crecimiento Poblacional 2016," por Datosmacro. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>

***Incidencia de la pobreza y la pobreza extrema.*** La información presentada por el INEI al respecto de la evolución de la pobreza monetaria en 2014 nos brinda la definición de pobres monetarios como aquellas personas que residen en hogares cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc.). Además, son pobres extremos aquellos hogares cuyos

gastos per cápita están por debajo del costo básico de la canasta de alimentos. Se usa como indicador de bienestar al gasto (INEI, 2015, p. 43).

La pobreza en el país se redujo en 1.2% el 2014 respecto del 2013, es decir, 289,000 personas dejaron de ser pobres. Los niveles de pobreza rural son inaceptables, uno de cada dos peruanos es pobre y la pobreza es mayor en la sierra. La población afectada por su situación de pobreza se caracteriza porque su lengua materna es nativa de la Amazonía (64.7%), quechua o aymara (34.1%). Además, su nivel de instrucción es primaria (35.5%), trabajadores familiares no remunerados (39.3%) o trabajadores independientes (23 %) y se dedican a actividades primarias o extractivas como la agricultura, pesca y minería (42%).

Tabla 45

*Incidencia de la Pobreza Total 2009-2014*

|        | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------|------|------|------|------|------|------|
| Urbana | 21.3 | 20.0 | 18.0 | 16.6 | 16.1 | 15.3 |
| Rural  | 66.7 | 61.0 | 56.1 | 53.0 | 48.0 | 46.0 |
| Costa  | 20.7 | 19.8 | 17.8 | 16.5 | 15.7 | 14.3 |
| Sierra | 48.9 | 45.2 | 41.5 | 38.5 | 34.7 | 33.8 |
| Selva  | 47.1 | 39.8 | 35.2 | 32.5 | 31.2 | 30.4 |
| Lima   | 16.1 | 15.8 | 15.6 | 14.5 | 12.8 | 11.8 |
| Total  | 33.5 | 30.8 | 27.8 | 25.8 | 23.9 | 22.7 |

*Nota:* Tomado de “Informe Técnico,” por INEI, 2015, p. 34.

**Nivel promedio de educación.** El sistema educativo es un reto para todos los gobiernos del país. En los últimos años, se viene dando una reforma progresiva que busca acercar la educación a las necesidades reales del país y formar agentes de cambio. El constructivismo y el aprendizaje significativo son los nuevos enfoques con que el Ministerio de Educación y las facultades universitarias vienen formando a los profesores. Pese a que existe en la actualidad una brecha aproximada de S/. 63,000 millones en las inversiones del sector educación del Perú, para el 2015 se consideró multiplicar por 100 veces los recursos destinados a mobiliario y equipamiento a nivel nacional, en coordinación con los gobiernos regionales y en base a las necesidades de cada zona.

En el 2003 se creó una Comisión Multisectorial para el desarrollo de la “Sociedad de la Información”, la cual en el 2005 planteó la *Agenda Digital Peruana* que abordó cuestiones referidas a infraestructura para el desarrollo, desarrollo de las capacidades humanas, desarrollo y aplicación de las TIC en distintos sectores, etc. A razón de los continuos avances y la necesidad de considerar aspectos sociales, en el 2011 dicho documento se replanteó denominándose *Agenda Digital Peruana 2.0* que incorpora y enfatiza aspectos relativos al acceso inclusivo a las TIC de la población en áreas urbanas y rurales, el desarrollo de competencias y la mayor participación, la mejora de oportunidades de uso y apropiación de las TIC y el desarrollo de la investigación científica. Pero los organismos rectores de la política social siguen en el juego de la universalización de servicios, como son salud y educación, pero sin rumbo fijo (Aquino, 2012).

Conforme se observa, se toma más en cuenta la inclusión social, y el ejercicio pleno de la ciudadanía, asimismo desde la década de los noventa existe una buena legislación sobre la llamada Sociedad de la Información, que comprende el desarrollo de las telecomunicaciones y la expansión de las líneas telefónicas, se ha contemplado además la incorporación de las TIC a poblaciones rurales en modalidad de redes y el acceso a internet, a colectivos específicos como las personas con discapacidad; igualmente existe la ley de transparencia y acceso a la información pública (Aquino, 2012). Si bien, todos estos son elementos importantes, el llegar a ser una Sociedad de la Información es un deseo difícil de alcanzar que será posible a largo plazo; siempre y cuando, haya un trabajo continuo y conjunto por parte del Estado, ONGs y la sociedad civil que asegure el cumplimiento de estas leyes y la democratización de la información; donde se favorezca en especial a las minorías en situación de vulnerabilidad, así como se continúe con el mejoramiento de la infraestructura de información y comunicación (Aquino, 2012).

***Patrones de consumo de alimentos de inmigrantes en Europa.*** Según la FAO (2011) alimentar a 9,000 millones de personas para el año 2050 requiere aumentar en un 70% la producción actual de alimentos. Pero ello no es tan solo una cuestión de aumento de producción y productividad, sino que requiere cambios estructurales. Por mencionar un ejemplo, según Ávila, Cuadrado, Del Pozo, Ruiz y Moreiras (2016) en el documento de evaluación de patrones de consumo alimentario de poblaciones emergentes presentado por el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino de España, el 42% de la muestra había dejado de comer algún alimento que consumían habitualmente en su país. En la Tabla 46 se muestran los productos que se dejan de consumir en su lugar de procedencia. Resulta que la población inmigrante en España, requiere productos oriundos del país de origen. Pues tal como se muestra en la Tabla 47, el 61% no los encuentra en España y el 31% indica que tiene un sabor distinto al de su país.

***Alimentación saludable.*** Cabe agregar en lo que respecta a hábitos de alimentación, que según el European Food Information Council (Piramides alimentarias del mundo, 2015) la Organización Mundial de Salud recomienda una alimentación basada en la pirámide CINDI. La particularidad de esta pirámide es el uso de códigos como los semáforos que indican que las verduras, frutas y cereales deben cubrir la mayor parte de la dieta, tal como se muestra en la Figura 14. El fomento de una alimentación saludable para la familia es importante y determinante para la salud. Según la FAO es necesario que los platos contemplen el consumo de vegetales y frutas, así como hacer cotidianamente alguna actividad (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2011). Por otro lado, según Mondragón (2015) las principales tendencias son las siguientes:

- Preocupación por la salud: este siempre ha sido uno de los factores de venta para aumentar el consumo de frutas y vegetales, se espera que en los próximos años

aumente el consumo de estos gracias a la promoción de los beneficios que brindan a la salud del consumidor.

- Aumento de demanda de productos naturales y/u orgánicos, los consumidores europeos relacionan los productos orgánicos a la buena salud y al buen sabor, en los últimos años hay un aumento en la demanda de este tipo de alimentos, además si bien el precio de un producto orgánico es superior al de uno convencional, para los consumidores (conocedores) de este tipo de productos el precio no es un factor que prime al momento de la compra.
- Responsabilidad social y medioambiental, el consumidor europeo también se preocupa mucho por la atención al factor social y medioambiental, le ponen mayor atención al origen y la elaboración de un producto (las buenas prácticas agrícolas, condiciones laborales favorables, entre otros). De esta manera, en algunos países europeos (Alemania, Reino Unido, Francia) el poseer una certificación *Fairtrade* u otras certificaciones similares se ha convertido en casi obligatorio.
- Alimentos “convenientes” saludables: los productos “convenientes” (*ready to eat*, corte y mezcle, entre otros) así como los paquetes de porciones individuales están volviéndose muy populares en Europa, especialmente dentro de los países más desarrollados. Esto debido al aumento de hogares unifamiliares, así como también, de una sociedad cada vez más móvil, lo que hace que los patrones de consumo de alimentos y bebidas cambie en favor de este tipo de productos.
- Gran importancia del sabor de los productos. El sabor es un factor sumamente importante para que un producto pueda ser vendido y tenga buena aceptación dentro del mercado. Pues si un alimento goza de un buen sabor, los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor.

Tabla 46

*Alimentos no Consumidos en España*

|   |
|---|
| América Central y del Sur               |
| Variedades de plátanos                  |
| Frutas Tropicales (papaya y mango)      |
| Maíz, choclo, humitas, mazamorra y mote |
| Yuca                                    |
| Pescados y mariscos                     |
| Platos elaborados                       |
| Picante                                 |
| Verduras y hortalizas                   |
| Tamal, tamales                          |
| Ajiaco                                  |
| Naranjilla/lulo                         |
| Bandeja paisa/Bandeja Arriero/Sancocho  |
| Tomate árbol                            |

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Evaluación de Patrones de Consumo,” por Ministerio de Medio y Medio Rural y Marino, 2009. Recuperado de [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/poblaciones\\_emergentes\\_tcm7-7982.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/poblaciones_emergentes_tcm7-7982.pdf)

Tabla 47 *Razones por la que dejaron de consumir Alimentos (%)*

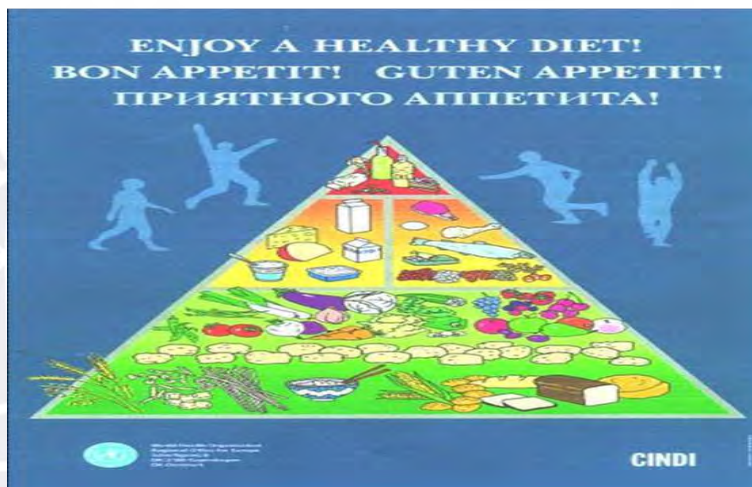
| Razón  | Porcentaje (%) |
|--|----------------|
| No los encuentro aquí                            | 61.00          |
| Tiene un sabor diferente al de mi país           | 31.00          |
| Es caro  | 18.00          |
| No sabe hacerlo/no se elabora de la misma manera | 1.50           |
| Costumbre  | 0.30           |
| Otros  | 1.20           |

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Evaluación de Patrones de Consumo,” por Ministerio de Medio y Medio Rural y Marino 2009. Recuperado de [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/poblaciones\\_emergentes\\_tcm7-7982.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/poblaciones_emergentes_tcm7-7982.pdf)

Asimismo, según la revista *InMarket* (2015) Europa importó cerca de 76,869 millones de dólares en frutas y hortalizas. Dentro de este ranking destaca Alemania como el mayor importador de frutas y hortalizas de la Unión Europea con una importación de 16,889 millones de dólares el 2014. Posteriormente le sigue el Reino Unido con 10,638 millones de dólares, Países Bajos con 8,861 millones de dólares, Francia con 8,599 millones de dólares y Bélgica con 5,799 millones de dólares (ver Figura 13).

| RK. | PAÍSES          | 2013    | 2014    | VAR.%<br>2014-13 | VAR.%<br>2014-10 | PART.%<br>2014 |
|-----|-----------------|---------|---------|------------------|------------------|----------------|
|     | Mundo           | 173,103 | 180,159 | 4.08             | 6.62             | -              |
|     | Unión Europea   | 76,871  | 76,869  | -0.003           | 4.28             | -              |
| 1   | Alemania        | 16,928  | 16,889  | -0.23            | 3.21             | 21.97          |
| 2   | Reino Unido     | 10,320  | 10,638  | 3.08             | 4.79             | 13.84          |
| 3   | Países Bajos    | 8,797   | 8,861   | 0.73             | 7.71             | 11.53          |
| 4   | Francia         | 8,874   | 8,599   | -3.09            | 3.50             | 11.19          |
| 5   | Bélgica         | 6,335   | 5,799   | -8.46            | 3.70             | 7.54           |
| 6   | Italia          | 5,185   | 5,359   | 3.36             | 4.09             | 6.97           |
| 7   | España          | 3,732   | 3,907   | 4.68             | 5.31             | 5.08           |
| 8   | Polonia         | 2,286   | 2,316   | 1.33             | 5.24             | 3.01           |
| 9   | Suecia          | 1,913   | 1,967   | 2.83             | 4.95             | 2.56           |
| 10  | Austria         | 1,736   | 1,735   | -0.05            | 2.42             | 2.26           |
| 11  | República Checa | 1,305   | 1,258   | -3.61            | 0.68             | 1.64           |
| 12  | Dinamarca       | 1,205   | 1,254   | 4.02             | 0.91             | 1.63           |
| 13  | Lituania        | 1,320   | 1,134   | -14.11           | 10.87            | 1.48           |
| 14  | Portugal        | 1,169   | 1,083   | -7.35            | -0.50            | 1.41           |
| 15  | Irlanda         | 851     | 846     | -0.63            | 2.40             | 1.10           |

*Figura 13.* Importaciones de Frutas Hortalizas Frescas de la UE (US\$ Millones). Tomado de “In Market- Diario Exportador,” 2015, 11, por Diario del Exportador. Recuperado de [https://issuu.com/diariodelexportador/docs/inmarket\\_\\_011/c/sc6yhrv](https://issuu.com/diariodelexportador/docs/inmarket__011/c/sc6yhrv)



*Figura 14.* Pirámide CINDI-OMS Tomado de “Pirámides Alimentarias de Europa,” 2012. Recuperado de <http://www.eufic.org/article/es/page/RARCHIVE/expid/directrices-dieteticas-basadas-alimentos-Europa/>

### *Oportunidades.*

- Alto índice de pobreza implica necesidad de empleo.
- Mayor inclusión social y ejercicio pleno de la ciudadanía.
- Tendencia por un consumo alimenticio saludable.
- Inmigrantes con necesidades de productos originales de su país, pero con menor precio.



- Fortalecimiento del consumo saludable y mayor preocupación por la salud en general.
- Mayor demanda por productos naturales y orgánicos.
- Preocupación del consumidor por la responsabilidad medioambiental y social.

#### ***Amenazas.***

- Reducción en las importaciones de la UE de productos hortalizas y frutas.
- Bajo porcentaje de población rural en edad de trabajar.

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

***Lo último en tecnología.*** Tal como menciona en el portal de Gestión (Uso de drones permitirá reducción de costos dentro del agro peruano, 2015) en otros países la agricultura de precisión disminuye hasta un 40% la cantidad de fertilizante utilizado. Ello implica, que el uso de drones dentro de la agricultura peruana conllevaría la reducción de costos debido a una menor utilización de elementos químicos como fertilizantes en los cultivos, informó la empresa Avdronees. Como indica Cruz (2011) en su guía curricular del cambio climático es necesario el uso de las tecnologías de Sistemas de Posicionamiento Global (GPS), sensores, satélites e imágenes aéreas junto con Sistemas de Información Geográfica (SIG) para estimar, evaluar y entender las variaciones en los campos. La información recolectada puede ser usada para evaluar con mayor precisión la densidad óptima de siembra, estimar fertilizantes y otras entradas necesarias y predecir con más exactitud la producción de los cultivos.

Además, según el *Global Information Technology Report* (2015) del World Economic Forum el país obtuvo el puesto 90 en cuanto a preparación tecnológica. Ranking que se mantiene con respecto al año pasado gracias a los pilares de (a) ambiente de negocios e innovación (67), (b) asequibilidad (78), (c) uso en el Gobierno (70) y, (d) impacto social (70); (ver Tabla 48). El ranking también muestra las mejoras necesarias en cuanto a políticas

referidas a tecnología, infraestructura, habilidades, uso individual; y las mejoras en las empresas.

Por otro lado, según indica en el portal Gestión (Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015, 2015) el WEF (Foro Económico Mundial) indica que el desarrollo de Perú se ve limitado por barreras como el sistema educativo de baja calidad (puesto 133), por la baja calidad de la educación en Matemática y ciencias (138) que dificulta la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información; así como por la falta de eficacia de los órganos legislativos (140), que retrasan el entorno regulatorio. Además, tal como se observa en las Figuras 15 y 16 el Perú ha obtenido un índice de preparación tecnológica de 3.73 de 7, el promedio es 4.01. El país que obtuvo mejor puntuación fue Finlandia (6.04), mientras que Chad la más baja (2.22). Esta situación es muy preocupante, debido al desarrollo tecnológico actual. Tales resultados podrían dificultar la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de la Información.

Tabla 48 *Índice de Preparación Tecnológica y Subíndices, Pilares*

*Índice de Preparación Tecnológica y Subíndices, Pilares*

| SubIndex    | Pillar                               | The Networked Readiness |
|-------------|--------------------------------------|-------------------------|
|             | Total                                | 90                      |
| Environment | Political and regulatory environment | 117                     |
|             | Business and innovation environment  | 67                      |
| Readiness   | Infrastructure                       | 90                      |
|             | Affordability                        | 78                      |
|             | Skills                               | 96                      |
| Usage       | Individual usage                     | 94                      |
|             | Business usage                       | 90                      |
|             | Government usage                     | 70                      |
| Impact      | Economic impact                      | 96                      |
|             | Social impacts                       | 70                      |

*Nota.* Adaptado de “Global Information Technology Report 2015,” 2015, por World Economic Forum y INSEAD. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/Global\\_InformationTechnology\\_Report\\_2015.pdf](http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/Global_InformationTechnology_Report_2015.pdf)

***Inversión en I&D.*** La calificación general que tiene el Perú en innovación para el reporte de la WEF le otorga el puesto 117 con un índice de 2.8, tal como se indica en la Figura 17. Los componentes para obtener este índice son: (a) capacidad para innovar, (b) calidad de investigación científica, (c) gastos de la compañía en investigación y desarrollo, (d) colaboración universidad –Industria en la investigación y desarrollo, (e) adquisición de productos tecnológicos, (f) disponibilidad de científicos e ingenieros y, (g) patentes.

Según el Ministerio de Producción (Ollanta Humala promulgó ley que favorece la innovación tecnológica, 2015) la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica señala que las empresas podrán deducir hasta 175% de sus gastos en innovación, ciencia y tecnología. Con esta medida se busca incentivar la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) y mejorar los indicadores de innovación que en el país son uno de los más bajos de la región. Perú asigna 0.15% del PBI, mientras que Chile aporta 0.5%.

Además, el reporte de la WEF indica que Perú se ubica en la posición 119 en gasto de las empresas en I+D de un total de 144 naciones. Esto obedece a que las firmas destinan solo el 0.3% de sus ventas a este rubro. El CONCYTEC concentra los limitados recursos en algunas áreas de trabajo como: (a) biodiversidad, (b) Ciencias de Materiales, (c) tecnología de información y comunicaciones, (d) tecnologías limpias, y (e) estudios en ciencias básicas.

Finalmente, el Ministerio de Producción el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú) es uno de los principales brazos ejecutores del Plan Nacional de Diversificación Productiva. Innovate Perú busca incrementar la productividad empresarial a través del fortalecimiento de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte); también busca facilitar la interrelación entre ellos.

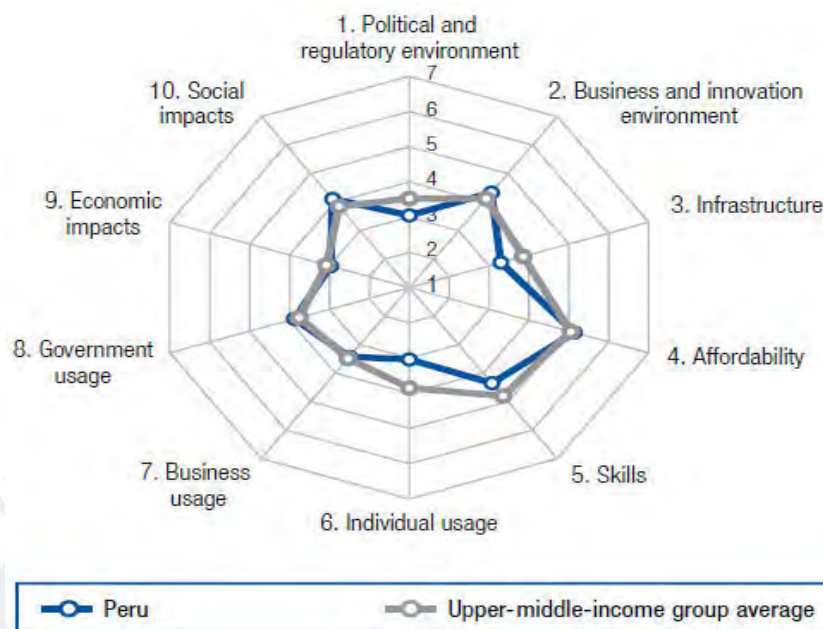
| Rank | Country/Economy | Value | 2014 rank<br>(out of 148) | Income level* | Group† |
|------|-----------------|-------|---------------------------|---------------|--------|
| 73   | Bulgaria        | 4.0   | 73                        | UM            | EDE    |
| 74   | Seychelles      | 4.0   | 66                        | UM            | SSA    |
| 75   | South Africa    | 4.0   | 70                        | UM            | SSA    |
| 76   | Philippines     | 4.0   | 78                        | LM            | EDA    |
| 77   | Serbia          | 4.0   | 80                        | UM            | EDE    |
| 78   | Morocco         | 3.9   | 99                        | LM            | MENAP  |
| 79   | Indonesia       | 3.9   | 64                        | LM            | EDA    |
| 80   | El Salvador     | 3.9   | 98                        | LM            | LATAM  |
| 81   | Tunisia         | 3.9   | 87                        | UM            | MENAP  |
| 82   | Jamaica         | 3.9   | 86                        | UM            | LATAM  |
| 83   | Rwanda          | 3.9   | 85                        | LI            | SSA    |
| 84   | Brazil          | 3.9   | 69                        | UM            | LATAM  |
| 85   | Vietnam         | 3.9   | 84                        | LM            | EDA    |
| 86   | Kenya           | 3.8   | 92                        | LI            | SSA    |
| 87   | Cape Verde      | 3.8   | 89                        | LM            | SSA    |
| 88   | Bhutan          | 3.7   | 94                        | LM            | EDA    |
| 89   | India           | 3.7   | 83                        | LM            | EDA    |
| 90   | Peru            | 3.7   | 90                        | UM            | LATAM  |
| 91   | Argentina       | 3.7   | 100                       | UM            | LATAM  |

Figura 15. Clasificación otorgada al Perú en el Ranking del Uso de Tecnologías de Internet. Tomado de “The Global Information Technology Report 2015,” por Foro Económico Mundial, 2015. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_IT\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf)

Además, el Ministerio de Producción menciona que Innóvate Perú administra actualmente los siguientes fondos; (a) FINCyt, (b) FIDECOM, (c) FOMITEC y (d) Fondo MIPYME; recursos que se adjudican a través de concursos de alcance nacional, para el cofinanciamiento no reembolsable de Proyectos I+D+i, en todos los sectores de la actividad productiva (Innóvate Perú, 2016). Cabe resaltar que la mencionada ley de promoción estará vigente hasta el ejercicio gravable 2019 (InnóvatePerú, 2016). Como se muestra en la Figura 18 el cofinanciamiento se proporciona desde emprendedores, empresas e instituciones del ecosistema. Por tanto, existe posibilidad para dar soporte a aquellas inversiones que cualquier empresa quisiera tomar para innovar y mejorar sus procesos que agregan dentro de la organización.

Según Innóvate Perú (2016) dentro de la opción de Concurso para Empresas destacan concursos para (a) mejora de la calidad, (b) proyectos menores de innovación productiva, (c) innovaciones tecnológicas de alto impacto, (d) proyectos de innovación de empresas

individuales - PITEI, (e) Proyectos Asociativos de Transferencia Tecnológica para Microempresas - PATTEM y (f) otros. Tales opciones brindan oportunidades claras en referencia a la innovación empresarial, que reforzaría el posicionamiento de las distintas empresas agroexportadoras peruanas en el mundo.



*Figura 16.* 10 Pilares que componen el índice de preparación tecnológica. Tomado de “The Global Information Technology Report 2015,” por Foro Económico Mundial, 2015. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_IT\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf)

#### 12th pillar: Innovation

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| Capacity for innovation.....                      | 3.4 | 100 |
| Quality of scientific research institutions ..... | 2.9 | 117 |
| Company spending on R&D.....                      | 2.6 | 119 |
| University-industry collaboration in R&D .....    | 3.1 | 109 |
| Gov't procurement of advanced tech products ..... | 3.0 | 105 |
| Availability of scientists and engineers.....     | 3.3 | 113 |
| PCT patents, applications/million pop.*.....      | 0.3 | 89  |

*Figura 17.* Calificación del Perú en innovación Tomado de “The Global Information Technology Report 2015,” por Foro Económico Mundial, 2015. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_IT\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf)



*Figura 18.* Tipos de Concursos en InnóvatePerú  
Tomado de <http://www.innovateperu.gob.pe/>

**Desarrollo de las telecomunicaciones.** El Perú se ubica en el puesto número 34 en conectividad y es considerado “saludable” debido a su creciente mercado de telecomunicaciones, según el informe *Conectividad global del 2015* elaborado por Huawei, un análisis en el que la compañía reporta el estado de 50 países en términos de transformación digital. Se destaca la construcción de la red nacional de fibra óptica que tiene como objetivo fortalecer la banda ancha en el país. Pero la desigualdad de ingresos, la pobreza y escases de mano de obra calificada son los impedimentos para lograr la conectividad en internet que conseguiría desarrollar el comercio electrónico en el país.

***Oportunidad.***

- Disposición de tecnologías para optimizar costos en la agricultura.
- Creciente innovación tecnológica agrícola en el mundo.
- Existencia de plataformas de apoyo para la innovación tecnológica y otros tipos de innovación (InnóvatePerú).
- Existencia de una saludable conectividad en telecomunicaciones.

***Amenaza.***

- Poca inversión de las empresas en ciencia y tecnología.

- Aún se mantiene deficiencias de I&D en las universidades.
- Falta especialistas en temas agroindustriales.

### 3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

**Protección del medio ambiente.** La creación del Ministerio del Ambiente (MINAM) en mayo de 2008 marcó un hito en el país pues se adecuó la estructura del Estado para responder a los desafíos nacionales e internacionales para lograr el desarrollo sostenible. En este contexto, el MINAM conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del *Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA)*. Las metas que busca son enfrentar los problemas ambientales y gestionar los recursos naturales identificados en el país. Estos documentos reflejan los cambios esperados al 2021 en materia de: agua, residuos sólidos, aire, bosques y cambio climático, diversidad biológica, minería y energía, y gobernanza ambiental; que por su repercusión en la calidad de vida y el desarrollo del país, resultan de vital importancia.

Además, dentro del *Plan de Acción Ambiental Perú 2011-2021 (PLANAA 2011-2021)* las metas prioritarias establecidas son que el 100% de aguas residuales domésticas urbanas sean tratadas y que el 50% reusadas. Dentro de este punto se busca que el sector agrario mejore la disponibilidad y utilización del agua. Por otro lado, otra de las metas prioritarias está avocada a la biodiversidad biológica, donde la conservación y aprovechamiento sostenible de la diversidad de ecosistemas, especies y recursos genéticos del país es la meta a alcanzar al 2021.

Asimismo, según la Autoridad Nacional del Agua (ANA, 2015) en su revista *Agua y Más* el esfuerzo profesional por el desarrollo de una gestión integrada de los recursos hídricos se aprecia en cuatro hechos importantes: (a) la aprobación de la Política y Estrategia Política de Recursos Hídricos, (b) Plan Nacional de Recursos Hídricos, (c) posicionamiento y reconocimiento internacional del ANA, y (d) Plan Maestro de Restauración del Río Rímac.

En ese sentido, Perú ha alcanzado la posición 110 de 178 países en el Índice de Desempeño Ambiental (Environmental Performance Index – EPI), tal como se muestra en la Figura 19.




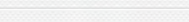


| NAME OF INDICATOR  | SCORE        | RANK       | 10 YEAR CHANGE  |
|--|--------------|------------|---|
| <b>Overall Score</b>   | <b>45.05</b> | <b>110</b> |  |
|  Health Impacts           | 54.81        | 123        |  |
|  Air Quality              | 83.68        | 75         |  |
|  Water and Sanitation     | 29.07        | 121        |  |
|  Water Resources          | 20.98        | 63         |  |
|  Agriculture              | 92           | 17         |  |
|  Forests                  | 32.52        | 67         |  |
|  Fisheries                | 29.77        | 34         |  |
|  Biodiversity and Habitat | 70.36        | 68         |  |
|  Climate and Energy       | 16.71        | 119        |  |

Figura 19. Índice de desempeño ambiental del Perú. Tomado de “Environmental Performance Index - EPI, 2014,” por Yale University and Columbia University. Recuperado de <http://epi.yale.edu/epi/country-profile/peru>

Según el ANA (2015) el Perú cuenta con importantes recursos hídricos superficiales (lagos, lagunas, ríos, quebradas, manantiales, etc.) distribuidos en 159 unidades hidrográficas que conforman las tres grandes vertientes que caracterizan al territorio nacional; Pacífico (62 unidades), Atlántico (84 unidades) y Titicaca (13 unidades).

El 30% de las cuencas hidrográficas se sitúa en zonas áridas, semiáridas y sub-húmedas secas, sometidas a diversos factores, tales como las variaciones climáticas y las actividades humanas. Contrariamente a esta distribución y disposición natural del agua, cerca del 80% de la población peruana se asienta fundamentalmente en la costa árida y en la sierra semiárida y sub húmeda seca, lugares donde se concentran las actividades sociales y



económicas, particularmente las actividades agropecuarias, industriales y minera (Consortio de Investigación Económica y Social, 2012).

Los bosques son ecosistemas arbóreos complejos que permiten el desarrollo de numerosas formas de vida y que proveen bienes y servicios necesarios para la vida y el desarrollo de las civilizaciones. Los bosques conservan la diversidad biológica, aseguran flujos regulares de agua, contribuyen a la regulación hídrica y conservación de suelos, capturan y almacenan dióxido de carbono, lo que coadyuva considerablemente a mitigar el cambio climático. Más de la mitad del territorio nacional está cubierto por bosques. El Perú posee el segundo bosque de Sudamérica y el noveno en el mundo (Ministerio del Ambiente, 2015). Con un estimado de 72 millones de hectáreas de bosques (incluyendo bosques primarios amazónicos, de regeneración natural, bosques plantados y áreas boscosas poco densas en la costa norte),

***Amenaza de desastres naturales.*** Según el Tyndall Center (Perú es el tercer país más vulnerable del mundo al cambio climático, 2014) el Perú es el tercer país más vulnerable frente al cambio climático. La vulnerabilidad climática significa el grado de susceptibilidad de un territorio que varía según su exposición, sensibilidad y capacidad adaptativa al cambio climático, lo que requiere esfuerzos para afrontar con firmeza los efectos adversos del mismo.

Los efectos del cambio climático serán especialmente significativos en América Latina y El Caribe, por la variabilidad y los extremos climáticos de la región. Dentro de ella, el Perú es uno de los países más afectados, debido a la repercusión de fenómenos hidrometeorológicos relacionados con el fenómeno del Niño. A su vez, nuestro país cuenta con una valiosísima riqueza ecológica y mega-diversidad climática, tiene 27 de los 32 climas del mundo. Por ello, cualquier daño al medioambiente en el Perú perjudica el equilibrio ecológico del planeta (Perú es tercer país más vulnerable del mundo al cambio climático, 2014).

**Contaminación del aire, agua y tierras.** Según Chung (Control de los contaminantes químicos en el Perú, 2008) la población peruana desconoce que convive con sustancias químicas contaminantes que pueden afectar nuestra salud y no sabe cómo reaccionar ante sus embates. La contaminación se puede dar en los espacios exteriores e interiores de las viviendas; las fuentes de contaminación exterior provienen de las industrias, de las aguas residuales domésticas, de los relaves mineros, de los fertilizantes y plaguicidas usados en la agricultura, de los derrames de petróleo y gas natural, del parque automotor, etc. Dentro de las viviendas, la generan los combustibles como leña, biomasa, carbón, el humo del tabaco, aerosoles, solventes, desinfectantes, materiales plásticos, etc. Según la FAO (Normas sociales y ambientales, 2016) se ha puesto en marcha mecanismos de revisión de la conformidad de las nueve normas ambientales y sociales descritas a continuación: (a) gestión de recursos naturales, (b) biodiversidad, ecosistemas y hábitats críticos, (c) recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura, (d) recursos genéticos animales, ganaderos y acuáticos para la alimentación y la agricultura, (e) plagas y manejo de plaguicidas, (f) reasentamiento involuntario y desplazamiento, (g) trabajo decente, (h) igualdad de género, (i) pueblos indígenas y patrimonio cultural.

***Oportunidad.***

- Fortalecimiento de la gestión del recurso hídrico por parte del Gobierno.
- Promoción y fortalecimiento de los recursos biológicos.
- Fortalecimiento de la institucionalidad de las autoridades ambientales.
- Gestión satisfactoria del recurso hídrico para la agricultura.
- Gran diversidad climática garantiza variedad de cosechas.

***Amenaza.***

- Fenómenos ambientales de alto impacto en el país.
- Deficiencias en el control del clima y energía por parte del Gobierno.

- Limitada infraestructura para optimizar recursos hídricos.
- Falta tecnología y recursos para afrontar fenómenos ambientales.
- Plagas y enfermedades en cultivos por contaminación ambiental.

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

Según D'Alessio (2015) el sentido de la auditoria externa es brindar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse. Tal como indica D'Alessio (2015) esta matriz permite a los estrategas, resumir y evaluar distintos factores como el político, gubernamental y legal; económico y financiero; social, cultural y demográfico, tecnológico y científico; y ecológico y ambiental, que se dan como resultado del análisis PESTE. En la Tabla 49 se muestra la Matriz EFE desarrollada para la empresa Agroexportadora del Sur, la cual cuenta con 11 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y cinco amenazas, número adecuado de factores para el análisis de estrategias consecuentes. El valor de 2.27 está cerca al promedio, indica que la empresa aprovecha relativamente las oportunidades que el entorno le proporciona, además de evitar algunas circunstancias que amenazan su desarrollo y crecimiento en el largo plazo. El peso de las oportunidades es mayor en comparación con las amenazas, lo cual indica que hay mucho por aprovechar en el mercado internacional, que requiere fundamentalmente productos saludables de alta calidad e inocuidad, además de desarrollar una serie de estrategias que permitan minimizar las amenazas.

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

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (ver Figura 20), permite analizar el atractivo competitivo de la industria en el que se estudian los aspectos relevantes de cada una de las fuerzas del mercado, de tal forma que permite que se adopten decisiones fundamentadas en la intensidad que tenga cada una de ellas: (a) competidores existentes, (b) nuevos competidores,

(c) productos sustitutos, (d) poder de negociación de proveedores, y (e) poder de negociación de clientes.

Tabla 49

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

|   | Factores Determinantes de Éxito  | Peso | Valor | Ponderación |
|---|--|------|-------|-------------|
|   | Oportunidades  |      |       |             |
| 1 | Mayor demanda de la agroexportación peruana.   | 0.09 | 3     | 0.27        |
| 2 | La situación económica (PBI) de Estados Unidos, Europa y Asia, mantiene un crecimiento moderado.   | 0.07 | 2     | 0.14        |
| 3 | Crecimiento sostenible del mercado de hortalizas, legumbres y frutas en países como República de Corea, China, Tailandia, Ecuador, México, Brasil y Reino Unido.               | 0.12 | 2     | 0.24        |
| 4 | Tendencia por un consumo de productos orgánicos y saludables en el mundo.  | 0.12 | 2     | 0.24        |
| 5 | Tendencias en el uso de tecnologías agrarias en el mundo que permiten optimizar los costos en el sector.   | 0.11 | 2     | 0.22        |
| 6 | Apoyo económico no reembolsable por parte del Gobierno a través de plataformas promotoras de la innovación tecnológicas como Innovate Perú y Fincyt.                           | 0.09 | 1     | 0.09        |
|   | Subtotal   | 0.60 |       | 1.20        |
|   | Amenazas   |      |       |             |
| 1 | Proyecto de ley N° 2397-2812-CR que pretende establecer límites a la extensión de la propiedad agraria a 7,500 hectáreas en la costa, 2,500 en la sierra y 10,000 en la selva. | 0.08 | 2     | 0.16        |
| 2 | Baja demanda laboral debido al régimen laboral agrario actual.   | 0.11 | 3     | 0.33        |
| 3 | Deficiencia actual en investigación y desarrollo en universidades en lo que respecta a agricultura.  | 0.06 | 3     | 0.18        |
| 4 | Fenómenos ambientales como el Niño afectan considerablemente a la agricultura.   | 0.10 | 2     | 0.20        |
| 5 | Incertidumbre en el precio de los productos agrícolas para exportación.  | 0.05 | 4     | 0.20        |
|   | Subtotal   | 0.40 |       | 1.07        |
|   | Total  | 1.00 |       | 2.27        |

*Nota.* Valor: 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

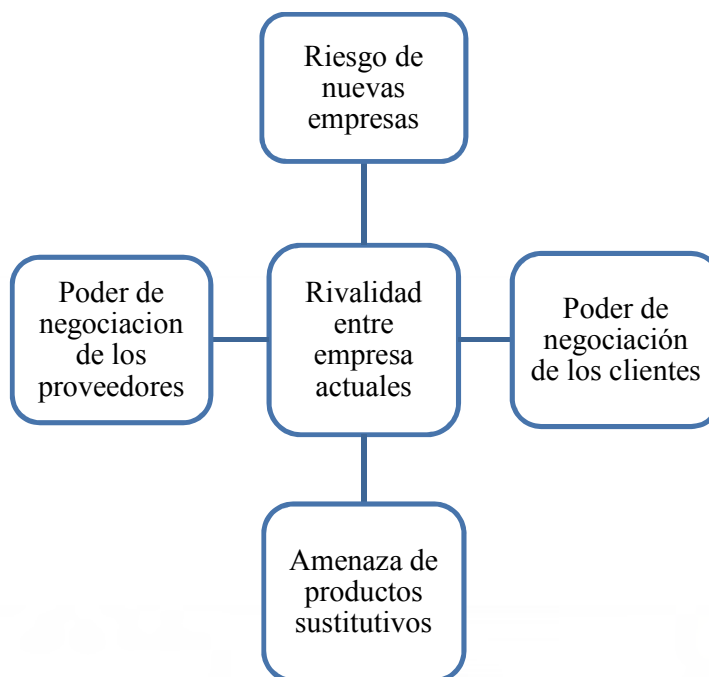


Figura 20. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.  
Adaptado de “Competitive Strategy” por Porter, M., 1980, p. 44. New York: The Free Press.

### 3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Agroexportadora del Sur ha venido tomando una posición muy fuerte en el mercado nacional e internacional de la agroexportación, logró que varios sectores productivos dentro de su cadena de suministro se involucren conjugándose para lograr que este sector tan importante siga desarrollándose y contribuya al crecimiento de la región. Además, el mercado donde se desenvuelve Agroexportadora del Sur se asemeja a un mercado de competencia perfecta, los productos que brinda la empresa pueden clasificarse como *commodity*, dado que a pesar de que todos los productos (uva, granada, mandarina, palta y paprika) pueden tener un alto grado de diferenciación en la forma, color, grados de dulzor, concentración de grasa (palta, leche), grados asta (paprika), etc., pero está es rápidamente imitable por otras exportadoras a nivel nacional e internacional.

Los principales sectores asociados y proveedores de las actividades de Agroexportadora del Sur son: proveedores de semillas, cestos, tapas, bolsas para embalaje de

frutas, cajas de cartón, embalajes y envases de plástico, etiquetas, parihuelas, vestimenta de seguridad, materiales de seguridad, empresas de transporte, servicios de mantenimiento y reparación de equipos, suministros, repuestos, accesorios, suministro de abonos y materiales eléctricos. En financiamiento, la empresa no cuenta con muchas fuentes dado que los bancos evalúan el clima en la toma de decisión. Cuando existe la presencia de fenómenos climáticos (Niño/Niña), se vuelven más restrictivos y piden más garantías, limitando el acceso a préstamos.

Respecto al servicio de teléfono móvil, fijo e internet existen múltiples empresas que brindan este servicio, pero la zona donde se encuentran las instalaciones de la empresa es alejada de la ciudad. Actualmente es Movistar la única empresa que brinda la mejor cobertura a las telecomunicaciones, el poder de negociación de este proveedor se considera Intermedio a Alto por ser la que brinda el mejor servicio hasta el momento. En el servicio de electricidad, el proveedor en Arequipa es SEAL (Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A) es la única empresa que brinda este servicio, tiene un monopolio y por ende cuenta con un alto poder de negociación. Lamentablemente Agroexportadora del Sur no tiene ninguna estrategia con este proveedor y se traslada este tipo de costo al cliente.

Por otro lado, según entrevista realizada al área logística, con respecto a los proveedores de cajas, parihuelas, bolsas de sulfuros y cestos (ver Tabla 50), los proveedores de bolsas y sulfuros cuentan con un poder de negociación intermedio, pues no todos los proveedores cumplen con las especificaciones de calidad de Agroexportadora del Sur, así como de otras agroexportadoras. En cambio, en lo que respecta a cartones, envases de plásticos y embalajes se cuenta con una variedad de proveedores que cumplen con las especificaciones requeridas por la agroexportadora, en ese sentido su poder negociación es bajo. En la impresión de etiquetas el nivel es muy bajo, pues las especificaciones solicitadas

por las agroexportadoras son totalmente cubiertas, comenta el encargado de compras (ver Tabla 51).

Tabla 50

*Proveedores de Cestos, Tapas, Cajas, Parihuelas y Bolsas de Sulfuro y Poder de Negociación*

| Razón Social                        | Insumo / Producto / Servicio               | Poder de Negociación | Comentario                                     |
|-------------------------------------|--|----------------------|--|
| COLCA DEL PERÚ S.A.                 | Clamshell, cesto, tapas cesto punnet       | Intermedio           | Cumplen con las especificaciones de Pampa Baja |
| AGROIMEX TRADING S.A.C.             | bolsas uva; anhídrido Sulfuroso, generador | Intermedio           | Cumplen con las especificaciones de Pampa Baja |
| SURAGRA S.A.C.                      | bolsas uva                                 | Intermedio           | Cumplen con las especificaciones de Pampa Baja |
| TRUPAL S.A.                         | cajas cartón                               | Intermedio           | Cumplen con las especificaciones de Pampa Baja |
| POLINPLAST S.A.C.                   | jabas, cajas plástico                      | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| PLASTIGESA E.I.R.L.                 | embalajes y envases de plástico            | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| PLÁSTICOS Y METÁLICOS S.A.C.        | embalajes y envases de plástico            | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| LATINOAMERICANA E.I.R. LTDA.        | embalajes y envases de plástico            | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| MOLIPLAST S.R.LTDA                  | embalajes y envases de plástico            | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| LÍNEA PLÁSTICA PERÚ S. A.           | jabas, cajas plástico                      | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| INDUSTRIAS PLÁSTICAS REUNIDAS S.A.C | jabas, cajas y parihuelas de plástico      | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| COMPLAST E.I.R.L.                   | jabas, cajas y parihuelas de plástico      | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| SHURTAPE PERÚ S.A.                  | Embalajes                                  | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| FIAMMA S.A.C.                       | Bolsas granada                             | Intermedio           | Cumplen con las especificaciones de Pampa Baja |
| SOCIEDAD ANÓNIMA PAPELSA            | cajas cartón                               | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| CARTONES VILLA MARINA S.A.          | Cartón                                     | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| MADERERA COMERCIAL IRENE EIRL.      | parihuela, madera                          | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| SALAS CÁCERES CIRO FERNANDO         | parihuela, madera                          | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |

*Nota.* Información tomada de Agroexportadora del Sur

Tabla 51

*Proveedores de Etiquetas y su Poder de Negociación*

| Razón Social                      | Insumo / Producto / Servicio | Poder de Negociación | Comentario                                     |
|-----------------------------------|------------------------------|----------------------|--|
| ETIQUETAS AUTOHADESIV AS S.A.     | Etiquetas                    | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| DATA BUSINESS SAC                 | Etiquetas                    | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| J M & S IMPRESIONES GRÁFICAS SCRL | Impresión, etiquetas         | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| IMPRESA ELIGRAF E I R LTDA        | Impresión, etiquetas         | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| LABEL PERÚ S.A.C.                 | Etiquetas                    | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| S.L.M.SER.GEN.-E.I.R.L.           | Parihuela, madera            | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| EMUSA PERÚ S.A.C.                 | bolsas de uva                | Intermedio           | Cumplen con las especificaciones de Pampa Baja |
| DICOMSA S.A.                      | Impresión, etiquetas         | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| POLYTEX S.A.                      | zuncho, sellos               | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |
| EXTINGUIDORES DEL SUR S.R.LTDA.   | Etiquetas, extintores        | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.     |

*Nota.* Adaptado con información brindada por Agroexportadora del Sur

El servicio de transporte es importante para la empresa Agroexportadora del Sur, dado que todos sus productos son perecibles; y el contar con un proveedor de transporte seguro, confiable y oportuno es crítico al momento de elegirlo. Agroexportadora del Sur cuenta con una amplia variedad de empresas de transporte que le brindan el servicio. El rubro del transporte no cuenta con poder de negociación al existir múltiples alternativas en el mercado. El encargado de compras comentó que el poder de negociación es bajo debido a que se puede contar con una diversidad de servicios que cumplen con los requerimientos necesarios, sin perjuicio de la calidad y garantía.

La Tabla 52 muestra la variedad de proveedores de transporte con las que cuentan la empresa y brinda una visión de que el aspecto logístico está adecuadamente cubierto por



distintas empresas de transportes, quienes a su vez responden a los estándares requeridos. Además del servicio de transporte, es necesario mencionar sobre las dificultades en la negociación con los bancos, a pesar de tener una diversidad de bancos de prestigio (ver Tabla 53) se cuenta con un poder de negociación intermedio debido al riesgo en las actividades agrarias, dado que se tratan de productos perecibles, además de los múltiples riesgos como plagas, contaminación, fenómenos ambientales, entre otros. En ese sentido Agroexportadora del Sur, a pesar de estas dificultades ha manejado bajo un nivel conservador sus estructuras de financiamiento.

Tabla 52

*Proveedores de Servicio de Transporte y su Poder de Negociación*

| Razón Social  | Insumo / Producto / Servicio         | Poder de Negociación | Comentario  |
|---|--------------------------------------|----------------------|---|
| TRANSPORTES CANADIAN S. A.                          | Transporte AQP-LIM PRODUCTO PPK, CEB | Bajo                 | En el mercado hay varias compañías que dan el servicio de transporte. |
| SERVICIOS LOGÍSTICOS RAPILINK S.A.C                 | Transporte AQP-LIM PRODUCTO PPK, CEB | Bajo                 | En el mercado hay varias compañías que dan el servicio de transporte. |
| TRANSPORTES INTERNACIONAL CARGA 3 S. R. L.          | Transporte AQP-LIM PRODUCTO PPK, CEB | Bajo                 | En el mercado hay varias compañías que dan el servicio de transporte. |
| TRANSPORTES VIRGEN DE LA ASUNCIÓN LOGÍSTICA S.A .C. | Transporte AQP-LIM PRODUCTO PPK, CEB | Bajo                 | En el mercado hay varias compañías que dan el servicio de transporte. |
| AUTRISA AUTOMOTRIZ ANDINA S.A.                      | Empresa automotriz                   | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.                            |

*Nota.* Adaptado con información brindada por Agroexportadora del Sur.

En lo que respecta a las telecomunicaciones y servicios de electricidad, se cuenta con un solo proveedor debido a la dificultad en el acceso a las tierras agrícolas de Agroexportadora del Sur, esta limitación en cuanto a conectividad, desencadena en un poder de negociación alto. Para el caso de las empresas de servicios de mantenimiento reparación y

herramientas existe un reducido poder de negociación. El grado de poder de negociación que se considera con sus proveedores en general es de un nivel Bajo-Intermedio. La cadena de suministro de este sector provee a la agricultura de exportación una variedad de posibilidades para una correcta gestión de proveedores. Los factores críticos de éxito identificables con respecto al poder de negociación de los proveedores son: (a) adecuada accesibilidad a proveedores, (b) probabilidad de ahorro en costos a lo largo de la cadena de suministro, (c) accesos a herramientas tecnológicas y (d) integración vertical hacia atrás (biotecnología agraria).

Tabla 53

*Proveedores de Financiamiento y su Poder de Negociación*

| Razón Social               | Insumo / Producto / Servicio | Poder de Negociación | Comentario  |
|----------------------------|------------------------------|----------------------|---|
| Banco de Crédito del Perú. | Dinero                       | Intermedio a alto    | Banco impone condiciones y garantías dependiendo de los pronósticos climáticos. |
| Interbank                  | Dinero                       | Intermedio a alto    | Banco impone condiciones dependiendo de los pronósticos climáticos.             |
| Scotiabank                 | Dinero                       | Intermedio a alto    | Banco impone condiciones dependiendo de los pronósticos climáticos.             |
| BBVA                       | Dinero                       | Intermedio a alto    | Banco impone condiciones dependiendo de los pronósticos climáticos.             |

*Nota.* Adaptado con información brindada por Agroexportadora del Sur.

Tabla 54

*Proveedores de Servicio Telefónico y Eléctrico y su Poder de Negociación*

| Razón Social                            | Insumo / Producto / Servicio       | Poder de Negociación | Comentario   |
|---|------------------------------------|----------------------|--|
| Movistar                                | Telefonía fija, celular e internet | Intermedio a alto    | Por la zona donde queda el fundo no hay buena cobertura de la señal de las otras empresas de comunicaciones. |
| Sociedad Eléctrica del Sur Oeste (SEAL) | Energía eléctrica                  | Alto                 | SEAL es la única empresa que puede dar el servicio de energía eléctrica.                                     |

*Nota.* Adaptado con información brindada por Agroexportadora del Sur.

Tabla 55

*Proveedores de Servicio de Mantenimiento y su Poder de Negociación*

| Razón Social                                      | Insumo / Producto / Servicio            | Poder de Negociación | Comentario  |
|---|---|----------------------|---|
| FRIOPACKING S.A.C.                                | Servicio de mantenimiento y reparación. | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| FRIO SOLUTIONS DE: Honores Balarezo César Antonio | Servicio de Mantenimiento y reparación. | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| MAESTRANZA METALMECÁNICA S. R. L.                 | Servicio de Mantenimiento y reparación  | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| SIEM ELECTRIC DE: Pablo Gallegos Quispe           | Servicio de Mantenimiento y reparación  | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| COMSEL E.I.R.L.                                   | Servicio de Mantenimiento y reparación  | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| SERVICIOS INDUSTRIALES JOHNNY E.I.R.L.            | Servicio de Mantenimiento y reparación  | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| MYCOM PERÚ S.A.C.                                 | Suministros, repuestos, accesorios.     | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| ÓXIDOS Y QUÍMICOS DEL PERÚ S.A.C.                 | Suministro de Amoniaco                  | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| CCI AUTOPARTES SRL                                | Suministros, repuestos.                 | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| MULTIBAND S.A.C.                                  | Suministros, repuestos.                 | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| UNIMAQ S.A.                                       | Equipos                                 | Medio                | Ofrecen equipos específicos para el segmento industrial |
| REXEL PERÚ SAC                                    | Material eléctrico y accesorios         | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| PACÍFICO DISTRIBUCIONES S.A.C.                    | Material eléctrico y accesorios         | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| Promotores Eléctricos S.A.                        | Material eléctrico y accesorios         | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| CORPORACIÓN SEALER'S S. A.                        | Precintos de seguridad                  | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |
| HICOSER S. R. L.                                  | Herramientas y otros accesorios         | Bajo                 | Existen varias alternativas en el mercado.              |

*Nota.* Adaptado con información brindada por Agroexportadora del Sur.

### 3.3.2 Poder de negociación de los clientes

En el 2014, según la empresa el 34.84% de sus exportaciones fueron destinadas a España, el 36.70% a México, el 20.31% a Estados Unidos. En el 2013 el 49% de sus exportaciones fueron destinadas a Estados Unidos, el 22% a España y el 21.6% a Holanda. Se observa que el mercado puede mantenerse, sin embargo, el destino también varía dependiendo de la estacionalidad de las frutas y de la calidad en los cultivos obtenidos por la empresa, así como por la propia demanda de cada mercado destino.

Un factor crítico de éxito para las empresas agroexportadoras es la calidad e inocuidad de los productos que brindan al mercado. En el caso de Agroexportadora del Sur, la calidad de su cartera de productos depende mucho de la época en que el producto llega a sus mercados destinos y de la fruta que vende (competencia). La fruta peruana es muy bien cotizada en países extranjeros, pero también estos son exigentes en sus normas de calidad y salubridad al momento del ingreso de sus importaciones. Los compradores de la agroexportadora tienen alta sensibilidad al precio de los productos y/o servicios ofrecidos ya que existen en el mercado múltiples opciones para escoger, la competencia es a nivel internacional, la empresa compite con empresas de Chile, Bolivia y Ecuador. En ese sentido el poder de negociación de los compradores es alto. La información compartida entre ellos permite que el sector agroexportador sea altamente competitivo. También existe un volumen de compradores amplio para generar necesidades no cubiertas a pesar de existir un producto sustituto limitado. Según comentarios de la empresa, no existe un riesgo de integración vertical hacia atrás por parte de los compradores, más bien existen muy buenas relaciones comerciales. Según el análisis se pueden identificar los siguientes factores críticos de éxito: (a) exigencias por productos inocuos y de calidad, (b) certificaciones que validen la calidad del producto, (c) diversidad de productos y presentaciones.

### **3.3.3 Amenaza de productos sustitutos**

En el caso de las agroexportaciones, tal como refiere la empresa, no existen propiamente bienes sustitutos para la línea de productos que las empresas ofrecen, tampoco existe una propensión de los compradores a sustituir con un producto, como por ejemplo el transgénico, ya que su búsqueda está basada en lo saludable. Pero cabe mencionar, la posibilidad de cambios en el comportamiento de los consumidores, que podrían buscar productos no hortofrutícolas como lácteos, postres preparados, etc., y productos hortofrutícolas: congelados, ensaladas, purés, etc. Es importante contemplar que la pirámide alimenticia aún conserva a estos productos como vitales para el consumo humano.

El factor clave de éxito dentro de este mercado recae en que los productos sean de excelente calidad, naturales, orientados a satisfacer la necesidad de llevar un estilo de alimentación saludable. Lo cual es una preocupación en el mundo en general, más en países desarrollados o en vías de desarrollo, donde la comida chatarra ha llevado a que la población sufra de obesidad, trayendo consigo muchos problemas de salud y calidad de vida de las personas. El análisis determina los siguientes factores clave de éxito: (a) productos inocuos y de calidad, (b) variedad de productos que satisfagan a plenitud las necesidades alimentarias.

### **3.3.4 Amenaza de la entrada de nuevas empresas**

La amenaza de la entrada de nuevas empresas está dada por el ingreso de empresas que exportan los mismos productos a los mercados destino de Agroexportadora del Sur. Asimismo, el riesgo de que algunas empresas se asocien o compren agroexportadoras pequeñas hace que cada vez la competencia se vuelva más fuerte. En ese sentido, la dificultad de entrar o salir de esta industria estará determinada por el nivel de nuevas empresas entrantes. Tal como indica Sánchez Galán (2015) el concepto de barreras de entrada fue desarrollado por Michael Porter dentro de su estudio de las estrategias de mercado y el posicionamiento. Con este tipo de barreras trataba de analizar las distintas dificultades que

podría encontrar una empresa que tuviera la intención de entrar a competir en un mercado en concreto, o para salir del mismo, en el caso de las *barreras de salida*. Asimismo, según la Figura 21 el promedio de empresas exportadoras paso de 78 a 113, en el intervalo del 2003 a 2013, tales empresas mostraron tendencias a exportar los mismos mercados, según el PENX (2016) al 2025.



Figura 21. Crecimiento del número de empresas exportadoras no tradicionales  
Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_FINAL\\_101215.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

Además, se ha visto un fuerte interés de empresas que exportan a Europa y Asia, reporta PENX 2025 (2016), pues el número de empresas exportadoras que se dirigieron a mercados de Europa creció en 45%, sobresaliendo los incrementos registrados en los Países Bajos, España, Alemania, Reino Unido y Rusia. Asimismo, el PENX 2025 (2015) reporta que en Asia el incremento fue de 79%, destacando el crecimiento del número de empresas que exportaron a China, Tailandia, Hong Kong y Corea del Sur. También destaca el incremento del número de empresas que exportaron a países de Oceanía como Australia y Nueva Zelanda. Cabe resaltar que según el PENX 2025 la probabilidad de una empresa no tradicional de permanecer en el mercado es de 10 años, además en el sector agroexportador

puede apreciarse una tasa de entrada de nuevas empresas cercana al 32% y una tasa de salida menor al 30%, tal como se muestra en la Figura 22. Para el sector agroexportador y agro industrial se tienen las siguientes barreras de entrada:



Figura 22. Tasa promedio de entrada y salida anual de empresas exportadora según rubro. Tomado de “Plan Estratégico Nacional Exportador 2025,” por MINCETUR, 2015. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PENX\\_FINAL\\_101215.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf)

**Barrera económica.** El sector agroexportador requiere de una serie de inversiones considerables, no solo en amplias hectáreas, sino en tecnología que permita generar eficiencia operativa, además de gastos iniciales en imagen para la colocación de productos agrícolas que requieren de certificaciones internacionales.

**Economías de escala y alcance.** En el sector agroexportador se generan economías de escala debido a la estructura ya instalada que les permite reducir costos unitarios a medida que aumenta el volumen de producción, como por ejemplo infraestructura de riego, que no solo requiere de inversión considerable sino de *know how* para implementarse con éxito. Por otro lado, generar economías de alcance pues se comparten recursos entre diferentes cultivos. Además, se considera un obstáculo para el ingreso de nuevos competidores a la mayor

cantidad de tierras de cultivo, brindando ventajas a la empresa para diversificar distintos cultivos.

***Barrera de falta de profesionalización de colaboradores.*** Uno de los puntos más resaltantes que impide el ingreso de nuevas empresas se centra en contar con un buen equipo de profesionales especializados. Este es uno de los puntos álgidos dentro de la agricultura de exportación, dado que los especialistas en cada tipo de cultivo son muy buscados por la empresas agroexportadoras.

***Barrera legales o de certificaciones obligatoria.*** Es necesario destacar, las certificaciones necesarias y requisitos técnicos de salud, inocuidad e higiene; y otros necesarios para entrar a ciertos mercados internacionales. Las exigencias fitosanitarias están definidas en los convenios producto por producto y país por país, las cuáles se basan en certificaciones internacionales como Global GAP, Field to Fork, Norma Mundial BRC y otros.

***Barrera por precio competitivo.*** Es necesario tener en cuenta la creciente competencia internacional en el ámbito agroexportador. La competencia no es una cuestión de empresas solo en el Perú, sino a nivel de países. Para ello es necesario, realizar grandes inversiones de cultivo y asumir los riesgos del mismo, a su vez es necesario aprovechar la diferencia de la época de la cosecha, las variaciones climáticas, la mano de obra abundante y barata.

Finalmente, indicar que la tasa baja de entrada y salida de empresas agroexportadoras indica que tiene barrera de entrada intermedia, dado que la competencia está siendo mayor y los márgenes y rentabilidad podrían no ser muy provechosas para los nuevos entrantes, sino cuentan ya con economías de escala. Ante ello, los factores críticos de éxito identificables son: (a) conocimiento y experiencia agrícola y exportadora, (b) certificaciones internacionales que garanticen la inocuidad del producto, (c) áreas de cultivo, (d) relaciones comerciales internacionales, (e) alta capacidad financiera, y (e) alta eficiencia operativa.



### 3.3.5 Rivalidad de los competidores

En el campo de la agroexportación la competencia se da más entre países (internacional) que entre las mismas empresas de un mismo país, a pesar de existir un crecimiento en el sector de la agroexportación, se observa que el segmento depende básicamente de los fenómenos climáticos y la estacionalidad de las frutas. Aunque es de destacar que cerca de 26 países tienen exportaciones considerables tanto en hortalizas como frutas (ver Tablas 56 y 57). Además, es de subrayar que el desenvolvimiento de las exportaciones de hortalizas del Perú ocupa el puesto 20 comparado con las exportaciones de este tipo de producto. Por otro lado, las exportaciones de frutas y frutos comestibles de Perú están en el puesto 17, dando cuenta de que el país tiene un gran potencial en la producción de frutas y frutos comestibles.

Es necesario destacar las exportaciones de líderes como China, Países Bajos, España y México que como potenciales exportadores de hortalizas y frutas revelan una gran actividad agrícola en sus países, llegando a un nivel de exportación de 9'026,404 miles de dólares en el caso de China, lo que representa 14 veces la exportación de Perú en el mismo rubro. Por su parte Estados Unidos, España, Chile y China lideran las exportaciones a nivel de frutas y frutos comestibles llegando a un nivel de exportación de 14'472,234 miles de dólares; en el caso de Estados Unidos, representa ocho veces la exportación de Perú en referencia a esta línea de productos.

Asimismo, el mercado donde se desenvuelve la empresa es lo más parecido a una competencia perfecta dado que el precio de los productos que se ofrece está determinado por la interacción entre la oferta y la demanda maximizando el bienestar del mercado objetivo. La estrategia de los competidores está basada en el liderazgo en costos para obtener mayor rentabilidad sobre sus operaciones, buscando siempre optimizar los procesos y los recursos, en busca de un mayor beneficio para ofrecer productos de alta calidad. Asimismo, a pesar de

las diferencias de ventas entre Camposol y Agroexportadora del Sur, los márgenes brutos que cuentan son muy similares. (ver Tablas 58 y 59).

Tabla 56

*Exportaciones de Hortalizas y Legumbres por Países en Miles de Dólares*

| Nº | Exportadores              | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
|----|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|    | Mundo                     | 62'269,262 | 58'237,506 | 66'110,925 | 66'915,859 | 65'617,670 |
| 1  | China                     | 8'722,974  | 6'905,649  | 7'871,395  | 8'226,338  | 9'026,404  |
| 2  | Países Bajos              | 7'461,511  | 6'980,852  | 7'906,306  | 7'620,154  | 6'949,875  |
| 3  | España                    | 5'474,086  | 5'591,478  | 6'366,701  | 6'329,803  | 5'993,280  |
| 4  | México                    | 4'992,359  | 4'968,526  | 5'398,299  | 5'419,989  | 5'640,318  |
| 5  | Canadá                    | 3'667,332  | 3'168,943  | 4'274,881  | 4'447,562  | 4'879,289  |
| 6  | Estados Unidos de América | 3'939,248  | 4'044,614  | 4'404,553  | 4'511,544  | 4'367,952  |
| 7  | Bélgica                   | 2'311,951  | 2'335,086  | 2'812,436  | 2'578,564  | 2'357,701  |
| 8  | Francia                   | 2'614,570  | 2'384,221  | 2'773,318  | 2'349,874  | 2'077,149  |
| 9  | Tailandia                 | 1'278,340  | 1'370,845  | 1'590,371  | 1'796,778  | 1'813,394  |
| 10 | Italia                    | 1'695,538  | 1'582,605  | 1'792,894  | 1'718,943  | 1'557,990  |
| 11 | Australia                 | 1'020,169  | 1'316,968  | 1'016,400  | 960,084    | 1'475,937  |
| 12 | India                     | 1,009,014  | 857,951    | 1'404,373  | 1,128,347  | 1,157,515  |
| 13 | Egipto                    | 986,031    | 804,306    | 1'040,216  | 1'239,490  | 1'134,054  |
| 14 | Myanmar                   | 858,414    | 857,141    | 881,689    | 1'151,382  | 1'117,792  |
| 15 | Alemania                  | 1'274,775  | 1'161,845  | 1'467,859  | 1'254,657  | 1'095,277  |
| 16 | Turquía                   | 1'070,709  | 966,600    | 1,039,070  | 1'082,368  | 1'040,648  |
| 17 | Polonia                   | 1'003,810  | 977,377    | 1,214,702  | 1'176,984  | 987,636    |
| 18 | Etiopía                   | 416,667    | 488,470    | 867,621    | 977,114    | 897,448    |
| 19 | Marruecos                 | 741,087    | 672,198    | 817,330    | 864,981    | 807,284    |
| 20 | Perú                      | 501,900    | 574,848    | 633,156    | 595,741    | 637,212    |
| 21 | Viet-Nam                  | 558,631    | 694,372    | 532,227    | 993,545    | 558,152    |
| 22 | Jordania                  | 479,250    | 471,102    | 476,054    | 607,576    | 526,336    |
| 23 | Reino Unido               | 538,294    | 481,099    | 536,086    | 524,101    | 514,050    |
| 24 | Argentina                 | 743,365    | 701,730    | 451,852    | 508,185    | 461,879    |
| 25 | Israel                    | 578,603    | 530,765    | 568,628    | 541,928    | 433,818    |
| 26 | Demás países              | 8'137,246  | 7'086,643  | 7'965,937  | 8'309,827  | 8'093,887  |

*Nota.* Información tomada de [www.trademap.org](http://www.trademap.org), por International Trade Centre.

Tabla 57

*Exportaciones de Frutas y Frutos Comestibles por Países en Miles de Dólares*

| Nº | Exportadores              | 2011       | 2012       | 2013       | 2014        | 2015        |
|----|---------------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
|    | Mundo                     | 87'112,148 | 89'817,591 | 99'043,447 | 104'827,831 | 101'912,560 |
| 1  | Estados Unidos de América | 11'767,712 | 13'263,744 | 14'533,192 | 14'858,265  | 14'472,234  |
| 2  | España                    | 7'677,550  | 8'059,034  | 9'259,817  | 9'266,517   | 9'032,635   |
| 3  | Chile                     | 4'818,117  | 4'878,413  | 5'461,578  | 5'765,784   | 5'379,500   |
| 4  | China                     | 3'188,464  | 3'771,731  | 4'171,873  | 4'318,163   | 5'210,495   |
| 5  | Países Bajos              | 4'660,658  | 4'634,054  | 5'360,300  | 5'679,320   | 4'712,503   |
| 6  | México                    | 2'686,650  | 3'071,508  | 3'401,029  | 4'082,560   | 4'596,899   |
| 7  | Turquía                   | 3'908,978  | 3'807,748  | 3'969,004  | 4'327,138   | 4'355,366   |
| 8  | Italia                    | 3'999,971  | 3'841,174  | 4'069,340  | 4'107,799   | 3'790,989   |
| 9  | Viet – Nam                | 1'722,860  | 1'980,259  | 2'042,339  | 2'569,169   | 3'055,192   |
| 10 | Ecuador                   | 2'344,297  | 2'185,593  | 2'471,700  | 2'724,726   | 2'935,493   |
| 11 | Sudáfrica                 | 2'301,793  | 2'358,806  | 2'640,470  | 2'823,252   | 2'828,024   |
| 12 | Bélgica                   | 3'127,534  | 3'012,487  | 3'456,879  | 3'161,522   | 2'698,822   |
| 13 | Francia                   | 2'060,125  | 2'041,776  | 2'070,165  | 2'160,119   | 2'050,445   |
| 14 | Alemania                  | 1'778,504  | 1'596,687  | 1'860,203  | 2'006,447   | 2'045,204   |
| 15 | Hong Kong, China          | 1'664,779  | 1'835,566  | 1'716,439  | 1'851,792   | 1'895,206   |
| 16 | Costa Rica                | 1'571,657  | 1'636,434  | 1'741,627  | 1'960,791   | 1'822,628   |
| 17 | Perú                      | 824,033    | 904,038    | 1'102,331  | 1'536,396   | 1'792,640   |
| 18 | Nueva Zelandia            | 1'256,610  | 1'266,754  | 1'217,940  | 1'474,139   | 1'617,816   |
| 19 | India                     | 1'448,995  | 1'389,591  | 1'676,457  | 1'632,898   | 1'484,470   |
| 20 | Australia                 | 565,645    | 711,758    | 1'010,634  | 1'099,096   | 1'389,362   |
| 21 | Tailandia                 | 998,067    | 1'228,254  | 1'087,342  | 1'302,790   | 1'338,082   |
| 22 | Irán                      | 2'008,590  | 1'214,930  | 1'223,220  | 1'462,733   | 1'167,009   |
| 23 | Guatemala                 | 659,457    | 863,613    | 902,479    | 1'019,009   | 1'146,941   |
| 24 | Egipto                    | 1'020,609  | 990,338    | 1'010,035  | 1'052,722   | 1'123,147   |
| 25 | Polonia                   | 1'046,531  | 1'335,326  | 1'515,368  | 1'329,850   | 1'078,157   |
| 26 | Demás Países              | 17'656,835 | 17'809,903 | 19'712,941 | 21'254,834  | 18'891,449  |

Nota. Información tomada de [www.trademap.org](http://www.trademap.org), por International Trade Centre.

Tabla 58

*Ventas y Márgenes Brutos de Camposol*

| Descripción  | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | Promedio |
|--------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Ventas       | 167,810 | 183,181 | 231,241 | 267,554 | 212,447  |
| Margen Bruto | 35%     | 25%     | 32.16%  | 31.08%  | 30.6%    |

Nota. Tomado de "Estados Financieros Consolidados 2015" por Camposol. Recuperado de <http://hugin.info/138464/R/1914734/684223.pdf>

Tabla 59

*Ventas y Márgenes Brutos de Agroexportadora del Sur*

| Descripción  | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | Promedio |
|--------------|--------|--------|--------|--------|----------|
| Ventas       | 18,437 | 22,435 | 29,159 | 30,085 | 25,029   |
| Margen Bruto | 24.4%  | 17.6%  | 29.4%  | 38.9%  | 27.6%    |

*Nota.* Adaptado con información proporcionada por Agroexportadora del Sur.

Tal como indica David (2013) la similitud en la capacidad de las compañías competidoras y los productos perecederos podría indicar una alta rivalidad entre competidores, aunque el aumento en la demanda de productos agrícolas de exportación en Asia, Europa y Estados Unidos, así como los recientes acuerdos comerciales diluiría esta alta rivalidad. En ese sentido, la rivalidad entre competidores se calificaría como intermedia, dada la fácil negociación con proveedores, productos perecederos, aumento en la demanda de productos agrícolas de exportación, relativo poder de negociación de los compradores, y una no tan amenazante entrada de nuevos competidores. Ante esta situación, los Factores Claves de Éxito (FCE) identificables son: (a) márgenes comerciales considerables, (b) adquirir certificaciones internacionales que garantizan la calidad del producto, (c) rendimiento por hectárea, (d) desarrollo de investigación y desarrollo dentro de la empresa, y (e) uso de tecnología en los procesos productivos.

En conclusión, el mercado agrícola se presenta favorable principalmente porque no existen altas barreras de entrada como productor agrícola en el Perú. Pero internacionalmente sobre el ingreso a mercados de abastecimiento existen diversas barreras para aquellos nuevos agroexportadores. Tal barrera se debe principalmente a las múltiples certificaciones que se requieren para acceder a distintos mercados además de alcanzar un nivel de producción considerable para exportar.

### 3.4 La Organización y sus Referentes

A inicios del año 1999 la agroexportación no tradicional comienza a tomar relevancia en el mercado internacional, con el paso del tiempo estas agroexportaciones no tradicionales tienen una participación del 83.21% al 2014, como se pudo ver en la Tabla 2. Dentro de ello, Agroexportadora del Sur ha tenido un desempeño meritorio entre los principales exportadores en frutos y hortalizas tal como indica el último *Reporte de Desarrollo Agroexportador 2014* de Promperú (véase Tabla 60).

Tabla 60

#### *Exportaciones por Tipo de Producto de Agroexportadora del Sur*

| Productos    | FOB 2012<br>US\$ | FOB 2013<br>US\$ | FOB 2014<br>US\$ | Var %<br>14/13 | Vol.T<br>M | Precio<br>Relativo<br>US\$/KG | Partic.%<br>2014 |
|--------------|------------------|------------------|------------------|----------------|------------|-------------------------------|------------------|
| Cebollas     | 440,544          | 342,723          | 996,202          | 190.7          | 2,029      | 0.49                          | 1.50             |
| Paprika      | 4'371,426        | 4'696,898        | 3'962,598        | -15.6          | 1,470      | 2.70                          | 5.40             |
| Uvas frescas | 3'983,692        | 10'374,331       | 12'384,719       | 19.4           | 3,683      | 3.36                          | 1.90             |

*Nota.* Adaptado del “Informe Anual – Desarrollo Agroexportador del Perú,” por Promperú, 2014. Recuperado <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo-Agroexportador-2014.pdf>

Además, se observa en las Tablas 61, 62 y 63 que existen empresas que tienen una mayor participación en las agroexportaciones no tradicionales en los distintos productos que Agroexportadora del Sur ha exportado. Hay principalmente cuatro competidores: Camposol, Danper Trujillo, Agrícola Virú y Drokasa. En los últimos 10 años el sector agroexportador se ha desarrollado mucho y ha logrado un crecimiento considerable sobre todo en agroexportaciones no tradicionales. Los niveles de venta de una de las tres mejores agroexportadoras como Camposol alcanzaron los 211 millones de dólares, esta empresa cuenta con una gran cantidad de hectáreas de cultivo. Por ello, se puede concluir en este análisis los siguientes factores claves de éxito: (a) nivel de participación en las exportaciones, (b) la diversidad de productos agrícolas a exportar, (c) disponibilidad de hectáreas para el cultivo en diferentes ubicaciones geográficas, (d) infraestructura para las exportaciones de productos y (e) mano de obra competente y especializada.

Tabla 61

*Principales Exportadoras de Paltas Frescas*

| Empresa  | % Var 14-13 | % Part 14 |
|--|-------------|-----------|
| Camposol S.A.  | 82          | 21        |
| Sociedad Agrícola Drokasa S. A.                                  | 170         | 9         |
| Consortio de Productores de Fruta Agrícola Cerro Prieto s. A. C. | 44          | 8         |
| Corporación Frutícola de Chincha                                 | 80          | 7         |
| Agropecuaria las Lomas de Chilca                                 | 91          | 5         |
| Mission Perú s. A. C.  | 147         | 4         |
| Avo Perú s. A. C.  | 433         | 4         |
| Eurofresh Perú s. A. C.  | 9           | 3         |
| Otras empresas (111)   | 92          | 3         |
|  | ----        | 24        |

*Nota.* Tomado de “Ficha Comercial de Paltas” por Siicex, 2016. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=c\\_c\\_fp\\_init&pproducto=0804400000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=c_c_fp_init&pproducto=0804400000)

Tabla 62

*Principales Exportadoras de Uvas Frescas*

| Empresa                           | % Var 14-13 | % Par. 14 |
|-----------------------------------|-------------|-----------|
| El Pedregal S. A.                 | 39          | 10        |
| Sociedad Agrícola Rapel           | 34          | 7         |
| Complejo Agroindustrial Beta S.A. | 24          | 5         |
| Agrícola Don Ricardo S. A. C.     | 26          | 5         |
| Sociedad Agrícola Drokasa S.A.    | 10          | 5         |
| Ecosac Agrícola S.A.C             | --          | 4         |
| Camposol S.A.                     | 3           | 4         |
| Sociedad Agrícola Saturno S.A.    | 77          | 4         |
| Agro Victoria S.A.C.              | 71          | 3         |
| Otras empresas (143)              | ---         | 45        |

*Nota.* Tomado de “Ficha Comercial de Uvas Frescas” por Siicex, 2016. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=c\\_c\\_fp\\_init&pproducto=%20806100000%20&pnomproducto=%20UVAS%20FRESCAS](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=c_c_fp_init&pproducto=%20806100000%20&pnomproducto=%20UVAS%20FRESCAS)

Tabla 63

*Principales Exportadoras de Paprika*

| Empresa                         | %Var 14-13 | %Var 14 |
|---------------------------------|------------|---------|
| S & M Foods S.R.L.              | 75         | 12      |
| Outspan Perú S. A. C.           | -2         | 9       |
| Agrícola Pampa Baja S. A. C.    | -16        | 9       |
| Grupo San Nicolás S. A. C.      | 24         | 7       |
| Peppers América S. A. C.        | 0          | 6       |
| Corporación Perunor S. A. C.    | 194        | 6       |
| Valle Verde Export S. A. C.     | 110        | 5       |
| Agroinversiones Mistul S. A. C. | -20        | 4       |
| Olmos Verde S. A. C.            | ---        | 4       |
| Otras empresas (51)             | ---        | 39      |

*Nota.* Tomado la “Ficha Comercial de Paprika,” por Siicex, 2016. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=c\\_c\\_fp\\_init&pproducto=%20904211090%20&pnomproducto=%20LOS%20DEM%20C1S](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=c_c_fp_init&pproducto=%20904211090%20&pnomproducto=%20LOS%20DEM%20C1S)

Tabla 64

*Diez Principales Agroexportadoras del Perú en Miles de Dólares*

| Empresa             | Ventas  |
|---------------------|---------|
| Camposol            | 211,430 |
| Perales Huancaruna  | 166,960 |
| Alicorp (Vitapro)   | 158,013 |
| Gloria              | 126,323 |
| Agrícola Virú       | 121,975 |
| Danper Trujillo     | 114,446 |
| Complejo            |         |
| Agroindustria Beta  | 102,914 |
| Comercio & Cía      | 79,085  |
| Sociedad A. Drokasa | 77,251  |
| El Pedregal         | 64,733  |

*Nota.* Tomado de “Las diez principales empresas agroexportadoras de 2014,” por León, J. C., 2014, por Agraria, recuperado de <http://agraria.pe/noticias/conozca-las-diez-principales-empresas-agroexportadoras-de-20-7679>

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

En la Tabla 65 se muestra la MPC que cuenta con ocho factores claves de éxito que se consideran importantes: (a) optimización en costos de producción, (b) mayor cantidad de hectáreas, (c) certificaciones internacionales (d) diversidad en la cartera de productos agrícolas de exportación, (e) infraestructura y tecnología agraria, (f) participación de mercado (g) mano de obra especializada y (h) investigación y desarrollo del proceso productivo. Según la MPC Agroexportadora del Sur obtuvo un puntaje de 2.64, un puntaje que advierte que cuatro de ellos deben ser urgentemente reforzados, los cuales son: (a) optimización en costos, (b) mayor cantidad de hectáreas de cultivo, (d) diversidad en la cartera de productos agrícolas de exportación y (h) investigación y desarrollo del proceso productivo. Es necesario mencionar que alcanzar una optimización en costos y una disponibilidad de mayores áreas de cultivo impactará directamente en la rentabilidad de la empresa y, por otro lado, permitirá una mayor diversidad de productos, que con un proceso de investigación y desarrollo del proceso productivo puede llevar a Agroexportadora del Sur a asegurar una mejor posición en el mercado.

La Tabla 66 detalla la MPR, donde se tomaron empresas referentes de otros países con alto nivel de competitividad agraria. Agroexportadora del Sur obtuvo un valor de 2.64, que es el menor puntaje en comparación con sus referentes, lo que indica que la organización requiere en este momento desarrollar una serie de estrategias que mejoren su competitividad internacional con respecto a estas empresas de referencia. Por lo tanto, es muy importante que Agroexportadora del Sur preste atención en desarrollar su posición en factores como: (a) optimización en costos, (b) mayor cantidad de hectáreas de cultivo, (c) diversidad en la cartera de productos agrícolas de exportación y (d) investigación y desarrollo del proceso productivo. Posteriormente, más adelante se detallan las empresas referentes de este sector.

Tabla 65

*Matriz de Perfil Competitivo*

| Factores claves del éxito   | Peso | Agroexportadora del Sur |         | Camposol |         | Danper Trujillo |         | Sociedad Agrícola Virú |         |
|---|------|-------------------------|---------|----------|---------|-----------------|---------|------------------------|---------|
|   |      | Valor                   | Puntaje | Valor    | Puntaje | Valor           | Puntaje | Valor                  | Puntaje |
| 1 Optimización en costos de producción                                      | 0.12 | 2                       | 0.24    | 3        | 0.36    | 2               | 0.24    | 2                      | 0.24    |
| 2 Mayor cantidad de hectáreas de cultivos                                   | 0.14 | 3                       | 0.42    | 3        | 0.42    | 3               | 0.42    | 3                      | 0.42    |
| 3 Certificaciones internacionales   | 0.15 | 3                       | 0.45    | 4        | 0.60    | 3               | 0.45    | 4                      | 0.60    |
| 4 Calidad y diversidad en la cartera de productos agrícola de exportaciones | 0.12 | 3                       | 0.36    | 3        | 0.36    | 3               | 0.36    | 3                      | 0.36    |
| 5 Infraestructura y tecnología agraria                                      | 0.14 | 2                       | 0.28    | 4        | 0.56    | 4               | 0.56    | 3                      | 0.42    |
| 6 Participación en el mercado mundial                                       | 0.11 | 3                       | 0.33    | 3        | 0.33    | 3               | 0.33    | 3                      | 0.33    |
| 7 Mano de obra especializada  | 0.12 | 3                       | 0.36    | 4        | 0.48    | 3               | 0.36    | 3                      | 0.36    |
| 8 Investigación y desarrollo dentro del proceso productivo                  | 0.10 | 2                       | 0.20    | 4        | 0.40    | 3               | 0.3     | 3                      | 0.3     |
| Total   | 1.00 |                         | 2.64    |          | 3.51    |                 | 3.02    |                        | 3.03    |

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

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

- Subsole: Empresa chilena exporta más de 10 millones de cajas de cerezas, granadas, paltas, cítricos, kiwis, nueces, uva de mesa. Según el portal *Frutícola* (Subsole Nuts: La



- unión de la experiencia en producción y el liderazgo exportador, 2013) es una empresa con más de 20 años de trayectoria, se destaca porque se ha mantenido constantemente a la vanguardia, es actualmente la quinta exportadora de fruta más grande de Chile. Según el portal, recientemente Subsole ratificó su posicionamiento a nivel internacional a través de la alianza estratégica con el gigante chino Joyvio, lo cual le permitirá profundizar sus relaciones comerciales con el mercado asiático, principalmente China. Así mismo Subsole ha llegado a exportar en el 2014 según el portal *Mercantil* (2016), la suma de US\$ 154.68 millones de dólares. La empresa se caracteriza por brindar respuestas adecuadas a sus cliente e integrar su cadena de valor, ha desarrollado y asociado a empresas relacionadas :en el campo, en los procesos, en la logística y el embarque con el objeto de mejorar las operaciones. La empresa cuenta con 8 certificaciones de calidad lo que le ha permitido realizar su trabajo bajo los mas altos estándares mundiales de calidad. Sus procesos tiene una alta consideración en el cuidado del medio ambiente, desde el manejo de suelos, cuidado de agua, temas energéticos. Cuenta con un área de sustentabilidad a fin de ocasionar el menor impacto posible en el curso de sus operación.
- **Olam International:** Según Verghese (2015) CEO de Olam International en entrevista con el portal web Dinero, Olam es una de las compañías agrícolas más grandes del mundo, con una facturación que supera los US\$ 13,500 millones, con esta facturación llega a ser uno de los principales protagonistas del sector agrícola en el mundo. Opera en 65 países, atiende 13,600 clientes en 70 mercados y emplea aproximadamente 25,000 personas en todo el mundo. Es de destacar que, según comentarios del propio CEO, es necesario implementar modelos asociativos donde el grande y el pequeño productor coexistan.

Tabla 66

*Matriz de Perfil Referencial*

| Factores claves del éxito   | Peso | Agroexportadora del Sur |         | Subsole |         | Olam International |         |
|---|------|-------------------------|---------|---------|---------|--------------------|---------|
|   |      | Valor                   | Puntaje | Valor   | Puntaje | Valor              | Puntaje |
| 1 Optimización en costos de producción.                                     | 0.12 | 2                       | 0.24    | 4       | 0.48    | 4                  | 0.48    |
| 2 Mayor cantidad de hectáreas de cultivos                                   | 0.14 | 3                       | 0.42    | 4       | 0.56    | 4                  | 0.56    |
| 3 Certificaciones internacionales   | 0.15 | 3                       | 0.45    | 4       | 0.60    | 4                  | 0.60    |
| 4 Calidad y diversidad en la cartera de productos agrícola de exportaciones | 0.12 | 3                       | 0.36    | 3       | 0.36    | 4                  | 0.48    |
| 5 Infraestructura y tecnología agraria                                      | 0.14 | 2                       | 0.28    | 4       | 0.56    | 4                  | 0.56    |
| 6 Participación en el mercado mundial                                       | 0.11 | 3                       | 0.33    | 3       | 0.33    | 4                  | 0.44    |
| 7 Mano de obra especializada  | 0.12 | 3                       | 0.36    | 4       | 0.48    | 4                  | 0.48    |
| 8 Investigación y desarrollo dentro del proceso productivo                  | 0.10 | 2                       | 0.20    | 3       | 0.30    | 3                  | 0.30    |
| Total   | 1.00 |                         | 2.64    |         | 3.67    |                    | 3.90    |

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

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

### 3.6 Conclusiones

El entorno internacional ofrece una serie de oportunidades para Agroexportadora del Sur y las demás empresas del sector a nivel mundial, sobre todo, porque la demanda de productos agrícolas inocuos y saludables es la prioridad en la alimentación de los consumidores, además de que la producción agrícola (cultivos, ganado, pesca y acuicultura) tendrá que aumentar en un 60% para el 2050 para alimentar a la creciente población mundial según lo que estima la FAO.

También se aprecia dinamismo del sector agroexportador en los últimos años.

Dinamismo que el Gobierno ha acompañado a fin de viabilizar el potencial exportador del país, lo que deviene de su política de internacionalización. Las exportaciones no tradicionales de productos agrícolas como frutas y hortalizas han ganado mayor participación en el mercado del consumo, por sus características saludables y de inocuidad; y a pesar de la existencia de algunas amenazas como la desaceleración de algunas economías como Asia y

Europa, estos productos siguen siendo demandados tal como se ha visto en su nivel de exportaciones.

Dado el entorno internacional, se concluye que toda empresa agroexportadora requiere reforzar aquellos factores críticos de éxito relacionados a: la participación de mercado, la mayor cantidad de hectáreas, la diversidad en la cartera de productos agrícolas, la tecnología agraria, la investigación y las certificaciones, ya que serán necesarias para hacer llegar los productos a cualquier parte del mundo. La finalidad es afrontar con mayor seguridad la incertidumbre en el precio de los productos agrícolas y la rivalidad internacional.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

El presente capítulo se enfoca en realizar un análisis completo y a conciencia de la situación interna de la empresa. Tal análisis conocido como AMOFHIT, consiste en trabajar de la mano con el personal encargado de las áreas involucradas, afín de identificar a nivel interno las fortalezas y debilidades con las que cuenta Agroexportadora del Sur en sus distintas áreas. A raíz de este análisis, se elaborará la Matriz EFI (MEFI), producto final de esta evaluación interna de la empresa y que será necesaria para la preparación de la Matriz FODA, donde se generaran las estrategias adecuadas para llevar a la organización de una situación presente a una futura.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Esta evaluación interna se enfoca en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas de la empresa Agroexportadora del Sur como organización y, al mismo tiempo, en neutralizar sus debilidades. Identificando posibles fortalezas y debilidades en la Administración y Gerencia, Marketing y Ventas e Investigación de Mercados, Operaciones y Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Sistemas de Información y Comunicación y Tecnología, Investigación y Desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. En cuanto a los aspectos operacionales, Agroexportadora del Sur es una empresa familiar con autonomía administrativa y patrimonial. Respecto a la estrategia, la gerencia se preocupa por desarrollar un planeamiento formal, además de regirse por una visión, misión y objetivos estratégicos basados en la inocuidad de sus productos. La estructura de la organización es revisada periódicamente por la gerencia, pues consideran que es fundamental, por estar en una etapa de crecimiento y ser indispensable para el triunfo en sus operaciones.

En relación al diseño organizacional, el actual ha permitido un crecimiento sostenido, y se considera adecuado. Este diseño fomenta que el personal conozca de manera clara la especificación de cada una de sus labores, cumpliendo con los principios de Fayol, buscando que exista siempre motivación en medio de un ambiente de trabajo y clima organizacional adecuado y armonioso. Para ello, la gerencia se encarga de que la comunicación sea efectiva entre los trabajadores, así como que la administración de sueldos y salarios sea la adecuada, busca que las relaciones laborales sean productivas en todo nivel para lograr los objetivos de la organización. Consciente de la importancia que supone la gestión sostenible, Agroexportadora del Sur se rige por un reglamento interno de trabajo para la administración de premios y castigos e incentiva la línea de carrera entre los trabajadores. La gerencia también busca incluir buenas prácticas ambientales, cumpliendo todas las medidas de seguridad e higiene industrial. Agroexportadora del Sur tiene 1,288 hectáreas en Majes (Arequipa) que están totalmente habilitadas y dotadas con infraestructura de riego por goteo. Además, cuenta con las hectáreas en Los Olmos que están en implementación. También tiene una planta de empaque y enfriamiento de frutas con capacidad para 13,000 cajas de 8.2 kg de uva de mesa por turno, así como, 7 tm. /hora de palta Hass y 5 tm./hora de mandarina. La estacionalidad de los productos la observamos en la Tabla 67.

Tabla 67 Estacionalidad de los productos Agroexportadora del Sur S.A.C

*Estacionalidad de los Productos de Agroexportadora del Sur*

| Producto  | Variedad\Mes | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|-----------|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Uvas      | Flame        |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X   | X   |     |
|           | Superior     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X   | X   | X   |
|           | Thompson     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X   |
|           | Redglobe     | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X   |
|           | Crimson      | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Palta     | Hass         |     |     | X   | X   | X   | X   | X   | X   |     |     |     |     |
| Mandarina | W Murcott    |     |     |     |     |     |     | X   | X   | X   |     |     |     |
| Granada   | Pomegranate  |     | X   | X   | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |

*Nota.* Adaptado con información brindada por Agroexportadora del Sur

***Fortaleza.***

- Interés por el clima laboral de los trabajadores y por brindar motivación.
- Monitorea el entorno internacional dada su alta actividad exportadora.
- Tiene una estrategia de sostenibilidad.
- Gerentes y directores con amplia experiencia y trayectoria.
- Buena imagen y sólido prestigio de Agroexportadora del Sur en el rubro.
- Preocupación por la capacitación, bienestar del trabajador, clima y cultura organizacional.
- Brindan productos de calidad.

***Debilidad.***

- Estructura organizacional con necesidad de reorganizarse.
- Cuenta con un diseño organizacional horizontal demasiado extenso, lo que podría llevar a duplicidad en los costos fijos, por lo tanto, a un pobre control sobre éstos.

**4.1.2 Marketing y ventas (M)**

El área de ventas de Agroexportadora del Sur conoce claramente a sus clientes y consumidores, los tienen segmentados según el tipo del producto. Su participación en el mercado se ha incrementado en la mayoría de productos, tanto en sus ventas locales como en sus exportaciones. Otro aspecto importante es que la empresa tiene que alternar sus exportaciones dependiendo del nivel de producción de sus productos que está determinado por su estacionalidad.

Una debilidad es que la empresa no cuenta con un área de marketing bien definida, por ende, su presupuesto de marketing no es el adecuado, la organización desarrolla su investigación de mercados participando en ferias nacionales e internacionales y visitando clientes, se considera que su fuerza de ventas podría mejorar en eficiencia y eficacia si tuviera

este departamento. Una fortaleza es que sus clientes reconocen la calidad de los productos que ofrecen, los precios de venta se rigen por las fuerzas del mercado, los involucrados en la empresa indican que su servicio de post venta es reconocido como de calidad, sin embargo indican que hay mucho espacio para mejorar en ese aspecto. Las labores de marketing las realiza la Gerencia de Exportaciones. A pesar de no contar con esta área, la empresa ha logrado consolidarse en el mercado local e internacional, consiguiendo clientes leales, posicionar muy bien su marca y contar con canales de distribución confiables. Ello se refleja en el incremento en ventas de los últimos años. Además, participan activamente en ferias internacionales como por ejemplo en la feria *Fruit Logística de Berlín* (Alemania), donde participan desde hace varios años. Posteriormente participarán en la *FL Hong Kong*, así como en la *PMA* de Estados Unidos.

#### ***Fortaleza.***

- Buen conocimiento y segmentación de la cartera de clientes.
- Concentración de ventas por clientes.
- Conocimiento de las necesidades del mercado objetivo.
- Incremento en la participación del mercado en los últimos años.
- Calidad e inocuidad de la cartera de productos.
- Líneas de producción conocida y con gente calificada a cargo
- Conocimiento de los clientes.
- Presencia internacional en ferias agroexportadoras.
- Buena imagen regional como empresa en desarrollo.
- Logro del *Premio a la Competitividad con Mención en Diversificación de Mercados* de ADEX en el 2013.

#### ***Debilidad.***

- No contar con un área de Marketing definida dentro de la estructura organizacional.
- Poca inversión en publicidad.
- Gerencia de Exportaciones realiza las labores de marketing.
- No utiliza investigación de mercados.
- No cuentan con una marca propia en sus productos.

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

Agroexportadora del Sur tiene una producción de frutas y hortalizas definida, pero a su vez variable, dado que depende de varios factores como el clima, fenómenos climáticos (Niño - Niña), demanda de los países destino o de la producción de la competencia internacional. Por el momento el 100% de la producción se realiza en las tierras ubicadas en Majes – Arequipa, tanto en frutas como en producción lechera, las tierras adquiridas en el Norte del país están aún sin producción.

En lo que respecta a los proveedores de insumos y materias primas, Agroexportadora del Sur no considera confiables a todos, en la medida de lo posible las áreas encargadas solicitan fichas técnicas de los productos antes de realizar la compra, hay proveedores que sí son confiables, especialmente de empresas con operaciones a nivel nacional e internacional, pero otros no lo son y son la única alternativa; por el momento son con los que cuenta la empresa.

En cuanto a las políticas y procedimientos de control de costos, así como de control de activos fijos productivos, la gerencia considera que se tiene una eficacia intermedia en su control. Por ello es que Agroexportadora del Sur está próxima a adquirir un sistema integrado con el que se pretende tener mejor control en todos los aspectos mencionados. Se hacen procedimientos para las labores agrícolas que son realizados por el ingeniero de campo y revisados por la Sub Gerencia Agrícola y Control de Calidad, se actualizan anualmente y se



hacen las correcciones necesarias, se informa a las áreas involucradas para que sea de conocimiento de todo el personal. Los estándares en los trabajos no son necesariamente internacionales, pues cada cultivo tiene peculiaridades dependiendo de la tierra, el clima y la forma de cultivo. Con respecto al estudio de tiempos y movimientos es aplicado en las áreas que están relacionadas directamente con la producción, según conversación con el área de operaciones, en el caso de la ergonomía se aplica de manera ocasional y en determinadas áreas.

***Fortaleza.***

- Amplio conocimiento y experiencia en el cultivo de sus productos, cuenta con personal calificado.
- Cuenta con un área de control encargada de los procedimientos agrícolas.
- Cadena de suministro conocida y confiable en su mayoría.
- Amplia disponibilidad de tierras para el cultivo de sus productos.
- Cuenta con varias opciones para el servicio de transporte.

***Debilidad.***

- No cuenta con un ERP para la correcta gestión de sus recursos, así como de la información.
- Estudio de tiempos y movimientos, aplicación de ergonomía en el trabajo es aplicado por cada área sin un control a fin de tenerlo estandarizado.
- Control de costos deficiente, así como de activos fijos.
- No se rigen por estándares internacionales.
- No tiene un control de los insumos y actividades realizadas en la producción.
- Faltan algunas herramientas para trabajos en áreas operativas.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los estados financieros de Agroexportadora del Sur S. A. se muestran en el Apéndice C. Se han analizado financieramente y han dado como resultado; una descripción financiera detallada de la empresa bajo aspectos, de liquidez, solvencia y rentabilidad. A continuación, se presenta los distintos resultados del análisis financiero realizado:

***Prueba Corriente (PC).*** Agroexportadora del Sur presenta un indicador promedio de prueba corriente de 0.82 en los últimos cinco años; indicando que por cada nuevo sol de deuda corriente cuenta con un respaldo de S/. 0.82, que permiten a la empresa contar con el apoyo de los activos corrientes en un nivel aceptable y para atender sus obligaciones de corto plazo. La empresa muestra una fluctuación constante con variación de hasta 0.02 promedio entre periodo a periodo.

***Prueba Ácida (PA).*** Agroexportadora del Sur presenta un indicador promedio de prueba ácida de 0.60 en los últimos cinco años; lo cual indica que por cada nuevo sol de deuda corriente cuenta con un respaldo de S/. 0.60 de los activos de rápida realización o conversión en efectivo (liquidez), este ratio se encuentra en un nivel adecuado, siendo de 0.64 en el último año de análisis (2014).

***Rentabilidad sobre las Ventas (ROS).*** Agroexportadora del Sur reportó en los últimos cinco años una ROS del 18.49%; indicando que por cada S/. 100.00 de ingresos obtiene una ganancia operativa de S/. 18.49. Se debe considerar que el ratio de rentabilidad generado por la empresa, muestra un comportamiento ascendente en los últimos dos años, una evolución favorable, consecuencia de una mejora en el costo de ventas.

***Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE).*** Agroexportadora del sur reportó en los últimos cinco años una ROE de 5.26%, indicando que por cada S/ 1.00 invertido por parte del patrimonio, la empresa es capaz de generar utilidades netas por S/ 0.05, un indicador

financiero considerado de bajo nivel. Tal resultado se debe principalmente al bajo nivel de endeudamiento que tiene la empresa. El último año 2014 reportó un indicador de 6.22%.

***Rentabilidad sobre el capital invertido (ROIC).*** Agroexportadora del Sur reportó en los últimos cinco años una ROIC promedio de 6.23%, indicando que por cada S/ 1.00 de capital invertido la empresa es capaz de generar utilidades netas operativa de S/ 0.06. Un indicador financiero de bajo nivel que posiblemente no cubre en su totalidad las expectativas de los inversionistas (deuda y accionistas).

***Grado de endeudamiento (GE):*** Agroexportadora del Sur ha reportado en los últimos cinco años un Grado de Endeudamiento del 38%, indicando que por cada S/1.00 invertido en el Activo este es financiado S/0.38 por parte de terceros, tal indicador demuestra que Agroexportadora del Sur reporta niveles conservadores de apalancamiento financiero, reportando en el último año 2014 un grado de endeudamiento del 37%.

***Crecimiento en ventas.*** El crecimiento promedio en ventas que ha experimentado Agroexportadora del Sur fue de 24.8% anual, con una tasa de crecimiento acumulado en el periodo 2010 - 2014 de 119%. Es un crecimiento considerable en estos últimos cinco años y demuestra las buenas relaciones comerciales que ha mantenido.

***Crecimiento en utilidades:*** El crecimiento de sus utilidades netas ha sido considerable, llegando a una tasa anual promedio de 74.41%, y a una tasa de crecimiento acumulada en el periodo 2010 - 2014 del 431%. Se demuestra así la capacidad generadora de utilidades de la empresa.

***Fortaleza.***

- Crecimiento en las ventas y utilidades de la empresa.
- Respaldo financiero dado el nivel de apalancamiento conservador.
- Nivel de liquidez normal.
- Cuenta con un nivel de endeudamiento conservador.

- Su nivel de ventas y por lo tanto el nivel de utilidades ha sido ascendente en los últimos cinco años.
- Disponibilidad de recursos para realizar innovación y desarrollo cuando se requiera.

#### ***Debilidades.***

- Cuenta con una baja rentabilidad sobre el patrimonio.
- Baja tasa de la rentabilidad sobre el capital invertido ROIC.

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

El tipo de liderazgo que predomina en la empresa es transformacional y transaccional en todos los niveles de la estructura organizativa. Debido a la formación gerencial heredada de una generación a otra, la gerencia se preocupa mucho por el bienestar de todos sus subordinados y eso se ha visto reflejado en sus actividades que se llevaron a cabo de manera tranquila y sin conflictos.

La empresa cuenta con una política de recursos humanos, se mide periódicamente el clima y cultura organizacional a través de entrevistas directas y evaluaciones con los trabajadores. El área se preocupa por conocer las capacidades distintivas de todo el personal al momento de su incorporación en la empresa a través de evaluaciones de desempeño para identificar aquellas que no fueron mencionadas al momento de las entrevistas personales. Por el momento la empresa no cuenta con un área de organización y métodos, pero sí cuentan con una política de contrataciones y despidos, todo de acuerdo al marco legal vigente del país, lo mismo sucede con la política de contrataciones y despidos.

Respecto a la política de capacitación y entrenamiento Agroexportadora del Sur invierte en capacitación y entrenamiento para sus trabajadores, esto se maneja por área, labores y cultivos diversos, adicionalmente la empresa contrata asesores especializados que permiten una mejora constante en la labor diaria de los trabajadores. Todos los colaboradores

de Agroexportadora del Sur tienen la oportunidad de ser promovidos y de hacer línea de carrera, la empresa determina la capacidad e idoneidad en el puesto y decide sus ascensos y promociones.

En lo que respecta a los incentivos también son manejados por Recursos Humanos, así como los servicios de tercerización que la empresa emplea, un aspecto importante es que las empresas que brindan estos servicios deben estar también comprometidas con las políticas y los lineamientos internos de la empresa.

El Reglamento Interno de Trabajo contempla la política de control de ausentismo laboral y puntualidad, lo mismo que la política de higiene y seguridad industrial, el cumplimiento de estas, son monitoreadas por el jefe de Seguridad y Salud Ocupacional, así como de la persona encargada de certificaciones. Se observa además que la empresa busca un constante nivel de entrenamiento con el personal, cuenta con asesoramiento externo para sus diferentes áreas en los temas de *coaching* y asesorías en general.

#### ***Fortaleza.***

- Preocupación por la capacitación, bienestar, clima y cultura dentro de la organización.
- Personal con competencias exigidas por el mercado.
- Área de Recursos Humanos reconocida.
- Nivel de remuneraciones y beneficios según el mercado.
- Clima laboral estable.
- Pluralidad en los estilos de decisiones.
- Las empresas que brindan servicios de tercerización están comprometidas con los lineamientos de Agroexportadora del Sur.

#### ***Debilidad.***

- Políticas de tercerización no muy bien definidas y controladas.

- No cuenta con una política de retención de talentos específica.
- Alta rotación de colaboradores (ingenieros) por mejores oportunidades del mercado.
- No cuenta con un Área de Organización y Métodos.

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

La empresa no tiene sistema de información integrado (ERP). El tema de las comunicaciones solo es manejado por un proveedor de servicios que es Movistar, debido al alcance de la línea. Según comentarios del área de Sistema de Información, esta logra una comunicación interna mediante herramientas básicas como telefonía, correo electrónico, entre otros; buscando la participación de todo el personal y de todas las sedes como parte de los procesos de producción. Es notorio que se requiere invertir en tecnología que permita tomar buenas decisiones en el momento oportuno.

##### ***Fortaleza.***

- Capacidad de respuesta a exigencias básicas dentro de la empresa y el mercado

##### ***Debilidad.***

- No se cuentan con muchos sistemas de información que le ayuden en la realización de sus operaciones.
- Lentitud en la capacidad de respuesta por las áreas.
- Desfase del sistema de información.
- Inexistente sistema de seguridad para la información.
- Página web desactualizada.
- No cuenta con un ERP para la correcta gestión de sus recursos, así como de la información.
- No se tiene información del mercado en tiempo real.

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

Dentro de la tecnología implementada Agroexportadora del Sur tiene 1,288 hectáreas en Majes (Arequipa) habilitadas con infraestructura de riego por goteo. También posee una planta de empaque y enfriamiento de frutas con capacidad para 13,000 cajas de 8.2 kg de uva de mesa por turno, así como 7 tm. /hora de palta Hass y 5 tm./hora de mandarina. Por otro lado, la empresa no cuenta con un área de Investigación y Desarrollo, sin embargo los ensayos que pudieran necesitarse están a cargo de los ingenieros de campo y de sus asistentes, los recursos para llevar estas actividades de control son asignados a pedido y para cada área que lo requiera.

##### ***Fortaleza.***

- Disponibilidad de recursos para realizar innovación y desarrollo cuando se requiera.
- Uso de tecnología para sistemas de riego y empaque.

##### ***Debilidad.***

- No cuenta con un área de I&D específica dentro de su estructura organizacional.
- No cuenta con personal dedicado exclusivamente a la actividad.
- Falta tecnología agrícola.
- Falta sistema de información para centralizar datos de los procesos.
- Falta inteligencia de negocios agroindustrial.

En la Tabla 68 se puede observar las principales fortalezas y debilidades de cada área funcional, como lo son: (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones y Logística, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos, (f) Sistemas de Información y Comunicaciones y (g) Tecnología e Investigación y Desarrollo. Tales fortalezas y debilidades identificadas en cada área de la empresa, deberán ser filtradas para considerarlas dentro de la MFODA, que consecuentemente permitirá plantear un conjunto de estrategias.

Tabla 68

*Fortalezas y Debilidades de AMOFHIT de Agroexportadora del Sur*

| Área funcional                                   | Fortalezas   | Debilidades  |
|--|--|--|
| Administración y gerencia (A)                    | Interés por el clima laboral de los trabajadores y por brindar motivación.<br>Monitorea el entorno internacional dada su alta actividad exportadora.<br>Tiene una estrategia de sostenibilidad.<br>Gerentes y directores con amplia experiencia y trayectoria.   | Estructura organizacional con necesidad de reestructurarse.<br>Cuenta con un diseño organizacional horizontal demasiado extenso.   |
| Marketing Ventas e Investigación de Mercados (M) | Buena imagen y sólido prestigio en la región sur.<br>Brindar productos de calidad.<br>Buen conocimiento y segmentación de la cartera de clientes.<br>Conocimiento de las necesidades del mercado objetivo.<br>Incremento en la participación del mercado en los últimos años.<br>Buena calidad de sus productos.<br>Presencia internacional en ferias agroexportadoras<br>Logro del Premio a la Competitividad con mención en Diversificación de Mercados de ADEX en el 2013.<br>Amplio conocimiento y experiencia en el cultivo de sus productos. | No cuenta con un área de Marketing definida dentro de la estructura organizacional.<br>Poca inversión en publicidad.<br>Gerencia de Exportaciones realiza las labores de marketing.<br>No utiliza investigación de mercados.<br>No cuenta con una marca propia en sus productos.   |
| Operaciones y Logística e Infraestructura (O)    | Cuenta con un área de control encargada de los procedimientos agrícolas.<br>Cuenta con varias opciones para el servicio de transporte.<br>Crecimiento en ventas y utilidades.  | Cuentan con estudio de tiempos y movimientos, aplicado a discreción.<br>No existe un mayor control de costos.<br>No tiene un control de los insumos y actividades realizadas en la producción.<br>Baja rentabilidad sobre el patrimonio y sobre el capital invertido.  |
| Finanzas y Contabilidad (F)                      | Apalancamiento conservador.<br>Nivel de liquidez normal.   |  |
| Recursos Humanos y Cultura (H)                   | Disponibilidad de recursos financieros.<br>Buen clima y cultura organizacional.<br>Personal capacitado.  | Alta rotación de ingenieros de campo por mejores oportunidades del mercado.<br>No cuenta con un área de Organización y Métodos.  |
| Sistemas de Información y Comunicaciones (I)     | Área de Recursos Humanos reconocida.<br>Nivel de remuneraciones y beneficios según el mercado.<br>Pluralidad en estilos de decisiones.<br>Capacidad de respuesta a exigencias del mercado.   | No se cuentan con sistema de información de punta como ERP.<br>Lentitud en la capacidad de respuesta por las áreas.<br>Desfase del sistema de información.<br>Carencia de sistema de seguridad de información.<br>Página web desactualizada.<br>No tiene información del mercado en tiempo real.<br>No existe comunicación con otras instituciones del sector. |
| Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)      | Disponibilidad de recursos para realizar innovación y desarrollo cuando se requiera.<br>Uso de tecnología para sistemas de riego y empaque.  | No cuenta con un área de I&D específica dentro de su estructura organizacional.<br>Falta sistema de información para centralizar datos de los procesos.  |

*Nota.* Adaptado con información brindada por Agroexportadora del Sur.



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

En la Tabla 69 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y se observa ocho fortalezas que son: (a) buena calidad de sus productos, (b) crecimiento en las ventas y utilidades, (c) buena imagen regional como agroexportadora, (d) talento humano capacitado y comprometido, (e) buena cultura y clima organizacional, (f) cuenta con principales certificaciones internacionales, (g) buena calidad de sus productos y (h) buenas relaciones comerciales con sus clientes actuales, que ponderaron 1.79. Por el lado de las debilidades se observa siete debilidades que son: (a) baja rentabilidad sobre el patrimonio y el capital invertido, (b) carencia de un buen control de insumos y procesos, costos y activos, (c) deficiencias en sistema de información para la toma de decisiones, (d) no existe formalmente un área de Marketing, (e) deficiencias en la actual estructura organizacional, (f) deficiencias en investigación y desarrollo y (g) no cuenta con tecnología de última generación; lo que ponderaron 0.77. También, es necesario destacar que como principales fortalezas la empresa cuenta con una buena calidad de productos, certificaciones internacionales, buena cultura y clima organizacional y, la diversidad en la ubicación de tierras de cultivo; y como las mayores debilidades es de mencionar las deficiencias en investigación y desarrollo, baja rentabilidad del capital invertido y del patrimonio y deficiencias en la estructura organizacional.

Según la MEFI el total de los factores internos muestran una puntuación ponderada de 2.56, valor levemente por encima del promedio de 2.50, tal análisis indica que falta reforzar algunos aspectos internos de la organización como: (a) la mejora de los sistemas de información, (b) crear un área de Marketing y Relaciones Públicas, (c) mejorar el control de insumos y procesos dentro del Área de Campo y (d) mejorar las herramientas tecnológicas dentro de la organización. Aspectos importantes que repercutirán en cerrar aquellas brechas con los competidores.

Tabla 69

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

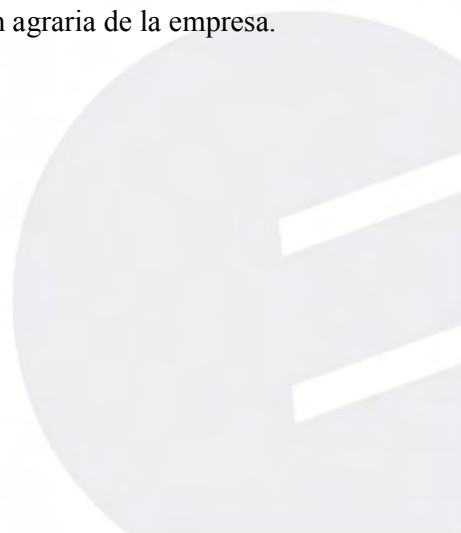
|                    | Factores determinantes de éxito   | Peso | Valor | Ponderación |
|--------------------|---|------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>  |   |      |       |             |
| 1                  | Ubicación de las tierras de cultivo.  | 0.08 | 3     | 0.24        |
| 2                  | Participación de mercado.   | 0.05 | 3     | 0.15        |
| 3                  | Buena imagen regional como agroexportadora.   | 0.05 | 4     | 0.20        |
| 4                  | Talento humano capacitado y comprometido.   | 0.06 | 3     | 0.18        |
| 5                  | Buena cultura organizacional y clima laboral.   | 0.06 | 4     | 0.24        |
| 6                  | Cuenta con principales certificaciones internacionales.                                 | 0.08 | 3     | 0.24        |
| 7                  | Calidad y diversidad de productos.  | 0.09 | 3     | 0.27        |
| 8                  | Buenas relaciones comerciales con sus clientes actuales.                                | 0.09 | 3     | 0.27        |
| Subtotal           |   | 0.56 |       | 1.79        |
| <b>Debilidades</b> |   |      |       |             |
| 1                  | Baja rentabilidad sobre el patrimonio y el capital invertido.                           | 0.06 | 2     | 0.12        |
| 2                  | Carencia de un buen control de insumos, procesos, costos y activos.                     | 0.06 | 2     | 0.12        |
| 3                  | Deficiencias del sistema de información para la toma de decisiones.                     | 0.06 | 1     | 0.06        |
| 4                  | No existe formalmente un área de Marketing.   | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 5                  | Deficiencias en la actual estructura organizacional.                                    | 0.05 | 2     | 0.10        |
| 6                  | Deficiencias en investigación y desarrollo.   | 0.07 | 2     | 0.14        |
| 7                  | No cuenta con tecnología y herramientas de última generación para mejorar sus procesos. | 0.09 | 2     | 0.18        |
| Subtotal           |   | 0.44 |       | 0.77        |
| Total              |   | 1.00 |       | 2.56        |

*Nota.* Valor: 4=Fortaleza Mayor, 3=Fortaleza Menor, 2=Debilidad Menor, 1=Debilidad Mayor. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

### 4.3 Conclusiones

A pesar de que la empresa Agroexportadora del Sur cuenta con un respaldo financiero dado el crecimiento en ventas y utilidades generadas en los últimos años, la empresa según el análisis financiero tiene una rentabilidad del capital invertido del 6.25%, rentabilidad por debajo del mercado. Por el lado del grado de endeudamiento, mantiene, un perfil bastante conservador para este sector, lo cual le da cierta disponibilidad de recursos financieros, en caso requiera algún tipo de financiamiento.

Por otro lado, la estructura organizacional (ver Apéndice D) es inadecuada a pesar de que está distribuida por funciones y no por procesos, no hay establecida un área de Marketing ni de Relaciones Públicas, ni de Responsabilidad Ambiental que permita desarrollar un mayor posicionamiento de la marca a nivel local e internacional. Por el plano del recurso humano, la alta rotación generada principalmente por mejores propuestas económicas en los puestos relacionados a las jefaturas de campo refuerza la idea de mejorar la gestión de recursos humanos en la empresa; aunque en líneas generales el área se encuentra muy bien. Por otro lado, la carencia de un sistema de información no permite una gestión gerencial más objetiva, clara y oportuna. Por último, la carencia de un buen control de insumos, procesos, costos y activos menoscaba la rentabilidad del capital invertido, detalle vinculado directamente con el soporte tecnológico en la producción agraria de la empresa.



## **Capítulo V: Intereses de Agroexportadora del Sur S.A.C y Objetivos de Largo**

### **Plazo**

El presente capítulo se concentra en identificar los intereses organizacionales que regirán aquellos aspectos que a Agroexportadora del Sur le interesa lograr a largo plazo. De manera complementaria a este análisis, se determinará el potencial de la organización, que contempla la identificación de fortalezas y debilidades distintivas dentro las distintas áreas de la empresa, afín de tener claro que es lo que destaca más dentro de la empresa. Como resultado de estos análisis se llega a un adecuado planteamiento de los objetivos de largo plazo para Agroexportadora del Sur S.A.C.

#### **5.1 Intereses de la Empresa Agroexportadora del Sur S.A.C**

De acuerdo a D'Alessio (2015) los intereses organizacionales son fines de largo plazo que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete. En tal sentido, los intereses de Agroexportadora del Sur están orientados a incrementar su nivel de ventas, no solo aumentando su participación de mercado local, sino ampliando sus horizontes hacia países donde no opera en la actualidad para cubrir mercados externos potenciales (nivel de exportaciones). Para lo cual pretende reforzar la calidad de sus productos, incrementar la variedad de estos (dependiendo del clima y las características de cada cultivo), a precios competitivos, así como cumplir con aquellos estándares de calidad que se exija para realizar las exportaciones hacia los mercados destino.

Dado que otro de sus intereses es incrementar la rentabilidad sobre la inversión, Agroexportadora del Sur tiene que mejorar sus procesos y contar con un estricto control de calidad en los mismos, con el fin de reducir costos en el proceso de cultivo de frutos. Además, como la empresa está en etapa de crecimiento, deberá invertir en tecnología agrícola que permita incrementar la productividad, acorde a las exigencias del mercado y reducir costos. Este es un interés organizacional primordial para las gerencias operativas.

Tabla 70

*Intereses Organizacionales de Agroexportadora del Sur*

| Interés  | Alcance  |
|--|--|
| Incrementar ventas.                              | Establecer contacto con nuevos clientes (países), incrementar participación en el mercado. Desarrollar mayores relaciones con los clientes para incrementar las ventas, cumpliendo con ofrecer productos bajo los estándares de calidad exigidos en cada país.                               |
| Incrementar el retorno sobre la inversión.       | Incrementar el retorno sobre la inversión por encima del promedio del sector agrícola. Promover acciones que ahorren costos para incrementar las utilidades neta y operativa.  |
| Inversión en alta tecnología Agrícola.           | Mejorar la utilización de la capacidad instalada y contar con la tecnología más avanzada para elevar la productividad y reducir costos, sobre todo en métodos de riego.  |
| Reconocimiento a nivel nacional e internacional. | Construir una imagen de reconocimiento, que posicione a Agroexportadora del Sur como el proveedor de productos agrícolas de primera calidad, tanto en el extranjero como en el país, que cumple con una política medio ambiental responsable y sostenible para el futuro de sus operaciones. |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

Otro interés que busca la empresa es impulsar la imagen corporativa de Agroexportadora del Sur haciéndola reconocida a nivel nacional, pero sobre todo internacional, ganando así más contratos y clientes en el futuro, sin descuidar el medio ambiente y a sus *stakeholders* para que el negocio sea sostenible a largo plazo. La Tabla 70 detalla los intereses organizacionales de Agroexportadora del Sur y el alcance de cada uno.

## 5.2 Potencial de la Organización

De acuerdo a D’Alessio (2015) el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos, para lo cual se realizó un análisis de las siete áreas funcionales de Agroexportadora del Sur donde se destaca el Área de Operaciones, área relacionada al proceso productivo desde la siembra hasta la cosecha del producto y su posterior distribución al mercado exterior.

### **5.2.1 Administración y Gerencia (A)**

Según el análisis realizado al área en mención, la competencia distintiva está centrada en el equipo gerencial de la empresa, ya que se viene brindando una serie de capacitaciones a las principales gerencias en las más destacadas escuelas de negocios del Perú. Estas capacitaciones, reflejan un mayor profesionalismo en la gestión de la empresa y ha coadyuvado a que la misma genere un gran aporte al crecimiento sostenible de estos últimos años.

### **5.2.2 Marketing y Ventas (M)**

En relación al área de Marketing, es necesario resaltar que cuenta con una debilidad distintiva, pues la empresa no cuenta con un área de marketing, sino que, tal actividad es desarrollada por el Área de Exportaciones. La poca inversión en marketing, no ha coadyuvado a la imagen corporativa. Por otro lado, su competencia distintiva más resaltante, son las sólidas relaciones comerciales que ha creado con sus actuales clientes, logrando ingresar a diversos mercados internacionales en corto tiempo.

### **5.2.3 Operaciones y logística e Infraestructura (O)**

El área de operaciones, logística e infraestructura quizás sea el área con mayor relevancia debido a que concentra la principal competencia distintiva de la empresa, pues el *know how* del proceso de producción de campo garantiza la calidad de los productos. Además de contar con especialistas en el área agrícola que han contribuido al buen crecimiento de sus operaciones, también hay un soporte de trabajo, que son las certificaciones internacionales con las que cuenta, las cuáles dan fe del proceso de calidad de Agroexportadora del Sur. Entre ellas destacan: GLOBALGAP, Walmart, National Sanitation Foundation (NSF-TEESCO), Business Alliance for Secure Commerce (BASC) y British Retail Consortium (BRC). Sin embargo, se observa, según referencia de la empresa, que es necesario reforzar el soporte tecnológico, pues mejoraría aún más el proceso productivo, que junto con la política

de control de costos y control de activos fijos, son aspectos que debería mejorar. En referencia al control de costos y activos fijos, el personal de la empresa la califica como intermedia y está sujeta a mejorar en el corto plazo, esto se considera una debilidad distintiva.

#### **5.2.4 Finanzas y Contabilidad (F)**

En lo que respecta al área de Finanzas y Contabilidad, es de destacar que la competencia distintiva principal, se centra en que no cuenta con un nivel de endeudamiento elevado. Este perfil conservador da pie a optar por una mayor disponibilidad de recursos financieros que necesariamente se requerirán en las futuras inversiones que Agroexportadora del Sur realizará en sus nuevos proyectos. Por otro lado, es necesario destacar que una debilidad distintiva resaltante es la rentabilidad sobre el capital invertido que ha venido generando, la cuál es inferior con respecto a otros competidores en el mercado.

#### **5.2.5 Recursos Humanos (H)**

En referencia al área de recursos humanos es de destacar como competencia distintiva la buena gestión por parte del área de recursos humanos en lo que respecta a capacitación del personal, a promoción y línea de carrera, retención de talento en las áreas administrativas, así como el cumplimiento de su Reglamento Interno de Trabajo. En cambio, la debilidad distintiva se centra específicamente en las políticas de retención de talentos para ingenieros de campo. Justamente, en esta área se ha observado una alta rotación de personal, debido principalmente, a mejores propuestas económicas por grandes competidores. El área de recursos humanos es consciente de ello, y está preparando distintas estrategias para mejorar tal aspecto.

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

Dentro de los sistemas de información y comunicaciones se ha identificado como debilidad distintiva, no contar con un sistema de información integrado (ERP). El responsable de Sistemas refiere que están evaluando distintas alternativas de sistemas de información para

su implementación. Por otro lado, refiere que el tema de las comunicaciones en campo solo es manejado por un proveedor de servicios que es Movistar, conllevando a que en la matriz se lleve el mismo proveedor de servicio.

### 5.2.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Particularmente, la debilidad distintiva es que la empresa no cuenta con un área de Investigación y Desarrollo, según comentarios del gerente de Operaciones y Jefe de Campo, todos los análisis y pruebas de los productos de exportación la realizan con un tercero. Por ende, no existe una fortaleza distintiva que identificar pues el área en cuestión no existe. Así mismo, es necesario destacar que tienen distintas opciones para las pruebas de cultivo.

## 5.3 Principios Cardinales de la Organización

Tabla 71

### *Principios Cardinales de Agroexportadora del Sur*

| Principios Cardinales                         | Descripción  |
|---|--|
| 1. Influencia de terceras partes              | Las actividades de Agroexportadora del Sur se ven influidas por los organismos reguladores para las actividades de exportación. Instituciones y empresas para hacer pruebas pilotos de nuevos cultivos y variedades. |
| 2. Lazos pasados - presentes                  | Con empresas que tengan oficinas comerciales en el extranjero (por ejemplo Camposol, La Calera). Podrían convertirse en alianzas estratégicas de la empresa.   |
| 3. Contra-balance de intereses                | Podrían ser factores productivos en nivel país. Por ejemplo, una helada en Chile o una sequía en California podrían favorecer a la uva peruana.  |
| 4. Conservación de los enemigos(competidores) | No cuenta con enemigos propiamente.  |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

El análisis de los principios cardinales de la organización hace posible reconocer las oportunidades y amenazas para la organización en su entorno (D’Alessio, 2015). En la Tabla 71 se muestra una lista de principios cardinales establecidos para la empresa Agroexportadora



del Sur, donde se explica la influencia de terceras partes, los lazos pasados-presentes, el contra balance de intereses y conservación de enemigos en contraste con los intereses de la empresa Agroexportadora del Sur, será necesario identificarlas para determinar algunas oportunidades y/o amenazas, que apoyen a la propuesta estratégica de este plan.

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

La Matriz de Intereses Organizacionales para Agroexportadora del Sur se muestra en la Tabla 72, la cual conjuntamente con la visión sirvió de *input* para la formulación de los objetivos de largo plazo. En el interés organizacional sobre incrementar ventas, todas las empresas competidoras de Agroexportadora del Sur pretenden capturar la mayor cantidad de mercado a expensas de la participación de las otras, por ello los intereses son opuestos. En cambio, la empresa aliada de Agroexportadora del Sur en la logística de entrada es básicamente una empresa de transportes y una proveedora de embalajes, para ellas es importante que Agroexportadora del Sur haga crecer su negocio, pues la demanda de transporte será mayor, así como la de embalajes constituyéndose en un interés común.

Asimismo, para el interés organizacional sobre incrementar el retorno de la inversión, no solo se deberá incrementar los ingresos, sino también reducir costos operativos. Para ello será necesario invertir en tecnología agrícola y mejorar procesos de cultivo; la implementación de un sistema de control de calidad ISO 9001, dado que compite con empresas muy bien establecidas en el mercado. Por ejemplo, Camposol es líder en el mercado actualmente por contar con mayores áreas de cultivo, mejor tecnología, mayores certificaciones y alianzas con clientes extranjeros; con los cuales tiene asegurada la venta de sus productos, beneficiándose de la venta cruzada y de sus contactos en el país como en el extranjero. Por ello, es vital para Agroexportadora del Sur posicionarse en las localidades donde tiene su área de influencia, entablando mejores relaciones con sus clientes locales y

extranjeros, sin olvidar un aspecto importante como la práctica de una responsabilidad social empresarial, ya que cada vez más empresas la consideran dentro de sus estrategias.

Tabla 72

*Matriz de Intereses Organizacionales de Agroexportadora del Sur*

| Interés Organizacional                                    | Intensidad del Interés                       |   |                      |
|---|--|---|----------------------|
|   | Vital (Peligroso)                            | Importante (Serio)  | Periférico (Molesto) |
| Incrementar ventas  | Camposol, Danper<br>Trujillo, Agrícola Virú* | Empresa de Transporte**<br>Empresa proveedora de embalaje** |                      |
| Incremento del retorno sobre la inversión                 | Camposol, Danper<br>Trujillo, Agrícola Virú* | El Pedregal,<br>Frutícola del Sur,<br>Procesadora Laran*    |                      |
| Inversión en alta tecnología agrícola.                    | Camposol, Danper,<br>Agrícola Virú**         | Empresa de Transporte**<br>Empresa proveedora de embalaje** |                      |
| Reconocimiento de imagen a nivel nacional e internacional | Camposol, Danper,<br>Agrícola Virú**         |   |                      |

\*: Intereses opuestos, \*\*: Intereses comunes.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

La estrategia genérica competitiva que se desarrollará con Agroexportadora del Sur es la de liderazgo en costos. Los objetivos de largo plazo planteados conducirán a la organización a alcanzar la visión establecida en el plazo de 10 años. Estos son los objetivos de largo plazo definidos para Agroexportadora del Sur:

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Al 2025 incrementar las ventas a S/. 483.22 millones de soles, las que son al 2015 de S/. 50.94 millones de soles.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Al 2025 incrementar el retorno sobre el capital invertido al 13%, al 2015 el indicador es de 9.42%.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Al 2025 incrementar la participación absoluta del mercado al 1.25% de las exportaciones agro no tradicionales, teniendo en cuenta que la participación al 2015 es del 0.36%.

- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Al 2020 incrementar la capacidad tecnológica instalada en un 60% en los siguientes cinco años, con respecto al 2015 que tiene el 25%, logrando implementar tecnología agraria que permita realizar agricultura moderna.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). Al 2022 contar con un mínimo de siete certificaciones relacionadas a la calidad de los procesos agrícolas que garanticen el manejo eco-responsable de sus cultivos.

Tabla 73

*Proyección de las Ventas por Producto al 2025 (en Millones de Soles)*

| Producto     | Ventas al 2015 | Ventas al 2025 |
|--------------|----------------|----------------|
| PÁPRIKA      | 10.85          | 28.15          |
| ALCACHOFA    | 1.82           | 0.00           |
| UVA DE MESA  | 28.83          | 397.42         |
| CEBOLLA      | 2.70           | 10.90          |
| PALTA        | 5.92           | 36.67          |
| GRANADA      | 0.43           | 2.69           |
| MANDARINA    | 0.39           | 2.40           |
| MANGOS       | 0.00           | 5.00           |
| <b>TOTAL</b> | <b>50.94</b>   | <b>483.22</b>  |

*Nota.* Elaborado en base a proyecciones sobre los EEFF de la empresa Agroexportadora del Sur S.A.C

Tabla 74 *Proyección de las Ventas por Países al 2025 (en millones de soles)*

*Proyección de las Ventas por Países al 2025 (en millones de soles)*

| Países         | Ventas al 2015 | Ventas al 2025 |
|----------------|----------------|----------------|
| MÉXICO         | 18.69          | 174.11         |
| ESPAÑA         | 17.75          | 165.29         |
| ESTADOS UNIDOS | 10.35          | 96.35          |
| CANADÁ         | 2.51           | 23.41          |
| HOLANDA        | 1.64           | 15.28          |
| CHINA          | 0.00           | 18.00          |
| JAPÓN          | 0.00           | 15.00          |
| TAILANDIA      | 0.00           | 10.00          |
| SINGAPUR       | 0.00           | 5.00           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>50.94</b>   | <b>483.22</b>  |

*Nota.* Elaborado en base a proyecciones sobre los EEFF de la empresa Agroexportadora del Sur S. A. C.

## 5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo establecidos en este capítulo guardan relación con la visión y los intereses organizacionales. Estos objetivos son cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, alcanzables, jerarquizados y consideran un horizonte de tiempo. Han sido desarrollados con base en la visión de lograr posicionarse entre las 10 mejores agroexportadoras del Perú, y cumplir con los intereses organizacionales como incremento de ventas, aumento de la rentabilidad sobre el capital invertido, tecnología agraria, comunidad y medio ambiente.

Por otro lado, Agroexportadora del Sur al verse influida por terceras partes, como son los organismos reguladores para los procesos de exportación, es importante que cumpla con normas de certificación que le permitan ingresar a nuevos mercados y así ampliar su nivel de ventas a futuro. Ello, acompañado con una mayor disponibilidad de hectáreas de cultivo que permitan soportar tal nivel de ventas, así como la optimización de costos para lograr mayor rentabilidad.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo, se desarrollará la formulación, el emparejamiento y la decisión de estrategias a través del desarrollo de una serie de matrices como FODA, PEYEA, BCG, IE y Gran Estrategia, matrices que se consideran para la fase de formulación y emparejamiento de estrategias. Posterior a ello, se desarrollarán las matrices MDE, MCPE, MR y ME, que conllevarán a la decisión y elección de las estrategias más apropiadas para Agroexportadora del Sur. Es necesario destacar que, a raíz del minucioso análisis interno y externo realizado, se puede contar con una serie de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que son detalladas en las matrices EFI y EFE, matrices vitales para el desarrollo de las distintas propuestas estratégicas que resultarán a raíz de este proceso. Finalmente, se concluirá con la selección de aquellas alternativas estratégicas más propicias a la realidad de la empresa.

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

Luego de filtrar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas en las matrices MEFI y MEFE se elaborará la MFODA, que es una de las principales matrices, pues toma en cuenta el análisis situacional de Agroexportadora del Sur y el entorno. Esta matriz relaciona el análisis interno a través de las fortalezas y debilidades y, el análisis del entorno que genera las oportunidades y amenazas. En cada cuadrante se visualizan estrategias FO-Explotar, DO-Buscar, FA-Confrontar, DA-Evitar, que se forman de la interrelación entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, generando estrategias específicas (externas, alternativas e internas). La Tabla 75 muestra la Matriz FODA, donde se ve una serie de estrategias externas e interna relacionadas a penetración de mercado, integración horizontal, diversificación concéntrica, desarrollo de mercados, integración vertical hacia atrás, diversificación conglomerada, calidad total y reingeniería de procesos. Tales estrategias se presentan de manera específica en la Tabla 75 llamada MFODA, que a su vez se muestran en las Tablas 76 y 77 clasificándolas en estrategias externas e internas:

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

|               |   | Fortalezas    |  | Debilidades |   |
|---------------|---|---------------|--|-------------|---|
|               |   | 1             | Ubicación de las tierras de cultivo.   | 1           | Baja rentabilidad sobre el patrimonio y el capital invertido.   |
|               |   | 2             | Participación de mercado.  | 2           | Carencia de un buen control de insumos, procesos, costos, y activos.  |
|               |   | 3             | Buena imagen regional como agroexportadora.  | 3           | Deficiencias del sistema de información para la toma de decisiones.   |
|               |   | 4             | Talento humano capacitado y comprometido.  | 4           | No existe formalmente un área de Marketing.   |
|               |   | 5             | Buena cultura organizacional y clima laboral.  | 5           | Deficiencias en la actual estructura organizacional.  |
|               |   | 6             | Cuenta con principales certificaciones internacionales.  | 6           | Deficiencias en investigación y desarrollo.   |
|               |   | 7             | Calidad y diversidad de productos.   | 7           | No cuenta con tecnología de última generación.  |
|               |   | 8             | Buena relaciones comerciales con sus clientes actuales.  |             |   |
| Oportunidades |   | FO. Explote   |  | DO. Busque  |   |
| 1             | Mayor demanda de la agroexportación peruana.  | E1            | Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Cánada y México a través de la canasta de productos actuales.(F3,F7,F8,O1,O3,O4,O5). | E5          | Implementar una filosofía TQM que conlleve a la mejora de procesos productivos y logísticos junto a un adecuado control estadístico de la calidad (D6,O5).                      |
| 2             | La situación económica (PBI) de Estados Unidos, Europa y Asia mantiene un crecimiento moderado.   | E2            | Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C. (F1,F2,O1,O5,O4).   | E6          | Rediseñar los procesos administrativos basados en tecnologías de información y comunicación, llevando a la empresa a laborar en un entorno de e-management.(D1,D2,D6,O2,O4,O6). |
| 3             | Crecimiento sostenible del mercado de hortalizas, legumbres y frutas en República de Corea, China, Tailandia, Ecuador, México, Brasil y Reino Unido.                          | E3            | Diversificar la canasta de productos hortalizas y legumbres para el mercado asiático. (O1,O3,O4,O6).   | E7          | Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios. (D4,O3,O4)         |
| 4             | Tendencia por un consumo de productos orgánicos y saludables en el mundo.   | E4            | Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores. (F2, F3, O1,O3;O4).               | E2          | Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C. (D1,O1,O3,O4).   |
| 5             | Tendencias en el uso de tecnologías agrarias en el mundo que permiten optimizar los costos en el sector.  |               |  |             |   |
| 6             | Apoyo económico no reembolsable por parte del Gobierno a través de plataformas promotoras de la innovación tecnológicas como Innovate Perú y Finect.                          |               |  |             |   |
| Amenazas      |   | FA. Confronte |  | DA. Evite   |   |
| 1             | Proyecto de ley N° 2397-2812-CR que pretende establecer límites a la extensión de la propiedad agraria a 7500 hectáreas en la costa, 2,500 en la sierra y 10,000 en la selva. | E8            | Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Subsole. (A3,A4, A5, F1, F2, F4).   | E12         | Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas. (D1, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3).   |
| 2             | Régimen laboral cuestionado y poco aceptado, no promueve la mano de obra en el sector.  | E9            | Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia. (F1,A3,A1,F7).  | E13         | Reestructurar el área de producción agrícola a través de la aplicación de tecnologías agrícolas emergentes, como el uso de drones.(D1,D2,D3,D7,A1,A2,A3).                       |
| 3             | Deficiencia en investigación y desarrollo del sector agrícola del Perú.   | E10           | Comprar el Super (supermercado) y poder desarrollar el primer supermercado de frutas y hortalizas inocuos en Arequipa. (F2,F3,F6, A4).                     | E14         | Comprar una empresa de distribución de productos de protección de cultivos. (D1,D6,A3).   |
| 4             | Fenómenos ambientales como el Niño afectan considerablemente la agricultura.  | E11           | Desarrollar y montar una planta agroindustrial de conservas de verduras. (F2,F3,F6,F7,A1,A4)   |             |   |
| 5             | Incertidumbre en el precio de los productos agrícolas para exportación.   |               |  |             |   |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

Tabla 76

*Clasificación de Estrategias Externas*

| Estrategias Específicas   | Estrategia Alternativa                          | Modalidad            |
|---|---|----------------------|
| E1 Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Canadá y México a través de la canasta de productos actuales.                          | Penetración de Mercados                         |                      |
| E2 Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C.   | Integración vertical hacia adelante             | Adquisición vertical |
| E3 Diversificar la canasta de productos hortalizas y legumbres para el mercado asiático.  | Diferenciación concéntrica                      |                      |
| E4 Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores..                                    | Desarrollo del Mercado                          | Alianza estratégica  |
| E7 Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios. | Integración vertical hacia atrás                |                      |
| E8 Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Subsole.  | Penetración de mercado y desarrollo de mercados | Aventura conjunta    |
| E9 Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia.   | Diversificación concéntrica                     |                      |
| E10 Comprar el Super (supermercado) y poder desarrollar el primer supermercado de frutas y hortalizas inocuos en Arequipa.                                      | Integración vertical hacia adelante             |                      |
| E11 Montar una planta agroindustrial de productos procesado con mayor valor agregado.   | Integración vertical hacia adelante             |                      |
| E12 Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas.   | Desarrollo de mercado                           |                      |
| E14 Comprar una empresa de distribución de productos de protección de cultivos  | Integración vertical hacia atrás                |                      |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

Tabla 77. *Clasificación de estrategias internas**Clasificación de Estrategias Internas*

| Estrategias Específicas  | Estrategia Interna       | Facilitador   |
|--|--------------------------|---|
| E5 Implementar una filosofía TQM que conlleve a la mejora de procesos productivos y logísticos junto a un adecuado control estadístico de la calidad.          | Calidad Total            | Tecnologías emergentes JIT, ISO., Benchmarking, outsourcing |
| E6 Rediseñar los procesos administrativos basados en tecnologías de información y comunicación, llevando a la empresa a laborar en un entorno de e-management. | Reingeniería de procesos | Tecnológica de información-comunicación                     |
| E13 Reestructurar el área de producción agrícola a través de la aplicación de tecnologías agrícolas emergentes, como el uso de drones.                         | Reingeniería de procesos | Tecnología emergente  |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

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

Tabla 78

Matriz PEYEA

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA                    |              |   |   |   |       |
|---|--------------|---|---|---|-------|
| FUERZA FINANCIERA (FF)                          | CALIFICACIÓN |   |   |   |       |
|   | A            | R | L | S |       |
| Retorno de la inversión                         | 2            | 3 | 2 | 2 | 2.3   |
| Apalancamiento                                  | 6            | 5 | 5 | 5 | 5.3   |
| Liquidez  | 4            | 4 | 4 | 3 | 3.8   |
| Capital requerido versus capital disponible     | 5            | 5 | 5 | 4 | 4.8   |
| Flujo de caja                                   | 4            | 4 | 4 | 4 | 4.0   |
| Facilidad de salida del mercado                 | 2            | 2 | 3 | 3 | 2.5   |
| Riesgo involucrado en el negocio                | 1            | 2 | 2 | 2 | 1.8   |
| Rotación de inventarios                         | 3            | 3 | 4 | 3 | 3.3   |
| Uso de las economías de escala y de experiencia | 2            | 2 | 2 | 2 | 2.0   |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC)                        | CALIFICACIÓN |   |   |   |       |
|   | A            | R | L | S |       |
| Participación en el mercado                     | 1            | 1 | 2 | 2 | 1.5   |
| Calidad del producto y del servicio             | 2            | 2 | 3 | 2 | 2.3   |
| Ciclo de vida del producto                      | 4            | 4 | 3 | 3 | 3.5   |
| Ciclo de reemplazo del producto                 | 4            | 6 | 5 | 4 | 4.8   |
| Lealtad del consumidor                          | 4            | 5 | 4 | 4 | 4.3   |
| Utilización de la capacidad de la competencia   | 2            | 2 | 2 | 2 | 2.0   |
| Conocimientos tecnológicos                      | 2            | 1 | 1 | 2 | 1.5   |
| Integración vertical                            | 1            | 2 | 1 | 2 | 1.5   |
| Velocidad de introducción de nuevos productos   | 2            | 1 | 2 | 2 | 1.8   |
| PROMEDIO FF                                     |              |   |   |   | 3.28  |
| PROMEDIO VC                                     |              |   |   |   | -3.44 |
| PROMEDIO EE                                     |              |   |   |   | -2.94 |
| PROMEDIO FI                                     |              |   |   |   | 4.19  |

| POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA               |              |   |   |   |      |
|--|--------------|---|---|---|------|
| ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)               | CALIFICACIÓN |   |   |   |      |
|  | A            | R | L | S |      |
| Cambios tecnológicos                       | 2            | 2 | 2 | 2 | 2.0  |
| Tasa de inflación                          | 4            | 4 | 4 | 5 | 4.3  |
| Variabilidad de la demanda                 | 1            | 2 | 1 | 2 | 1.5  |
| Rango de precios de productos competitivos | 6            | 6 | 6 | 6 | 6.0  |
| Barreras de entrada al mercado             | 5            | 6 | 5 | 6 | 5.5  |
| Rivalidad/presión competitiva              | 1            | 2 | 1 | 1 | 1.3  |
| Elasticidad de los precios de la demanda   | 2            | 1 | 2 | 1 | 1.5  |
| Presión de los productos sustitutos        | 2            | 3 | 2 | 3 | 2.5  |
|  |              |   |   |   |      |
| FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)                | CALIFICACION |   |   |   |      |
|  | A            | R | L | S |      |
| Potencial de crecimiento                   | 6            | 5 | 6 | 5 | 5.5  |
| Potencial de utilidades                    | 5            | 6 | 5 | 5 | 5.3  |
| Estabilidad financiera                     | 5            | 5 | 5 | 5 | 5.0  |
| Conocimientos tecnológicos                 | 4            | 4 | 4 | 3 | 3.8  |
| Utilización de recursos                    | 3            | 2 | 3 | 2 | 2.5  |
| Intensidad de capital                      | 6            | 5 | 6 | 5 | 5.5  |
| Facilidad de entrada al mercado            | 6            | 5 | 6 | 5 | 5.5  |
| Productividad/utilización de la capacidad  | 3            | 2 | 3 | 3 | 2.8  |
| Poder de negociación de los productores    | 2            | 2 | 2 | 2 | 2.0  |
|  |              |   |   |   |      |
| Eje X (VC-FI)                              |              |   |   |   | 0.75 |
| Eje Y (EE-FF)                              |              |   |   |   | 0.34 |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.



En la Figura 23 se observa que el vector se encuentra ubicado en el cuadrante agresivo. Tal postura es típica de una industria atractiva, la organización goza de una aceptable fortaleza financiera, buena fortaleza de la industria, aceptable estabilidad del entorno, a pesar de los inconvenientes y de la poco aceptable ventaja competitiva. El factor crítico es la fortaleza financiera, las organizaciones en esta situación deberían aumentar sus esfuerzos en marketing, mejorar la fuerza de ventas, aplicar reingeniería de procesos y reducir costos. Las estrategias externas alternativas que se pueden usar en este cuadrante son: (a) integración vertical hacia adelante, (b) diversificación concéntrica, (c) liderazgo en costos. Asimismo, es necesario implementar estrategias internas como (a) calidad total, (b) reingeniería de procesos, (c) *downsizing* (achicamiento), entre otras.

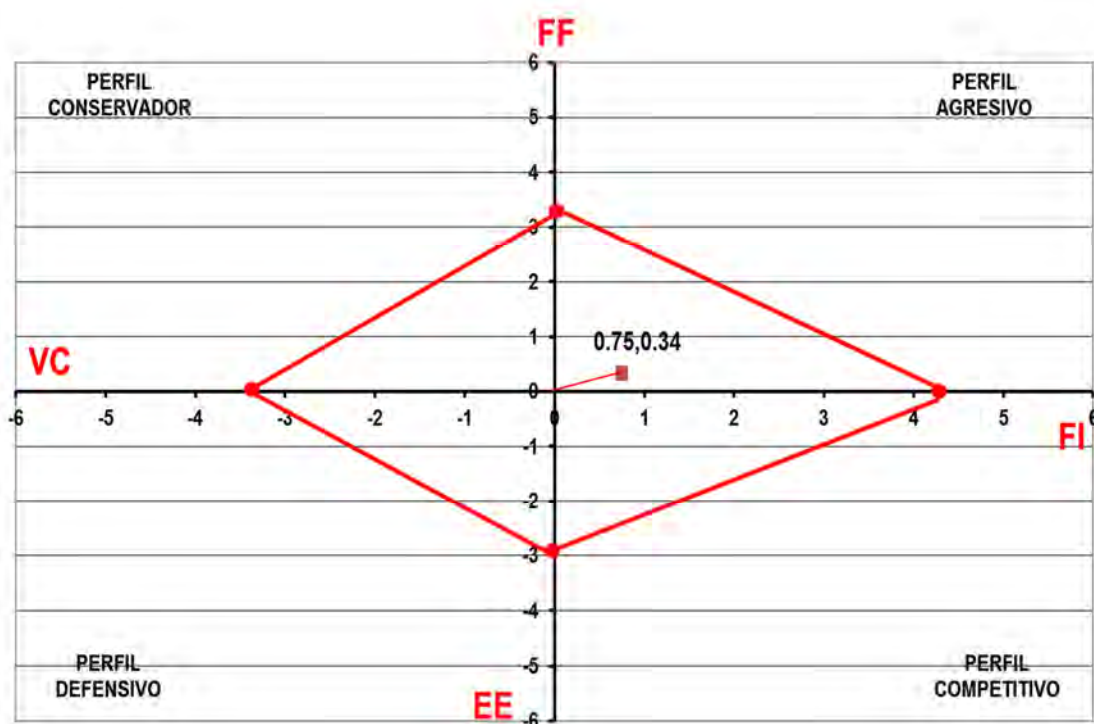


Figura 23. Posición estratégica de la empresa

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La siguiente matriz tiene como base la relación entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de ventas de la industria y el uso del

efectivo. Agroexportadora del Sur ofrece actualmente dentro de la línea de agroexportación los siguientes productos agrícolas: (a) páprika, (b) alcachofa, (c) uva de mesa, (c) cebollas, (d) palta, (e) granada y (f) mandarina. Dentro de estos productos la uva de mesa representa el 56.59% de las ventas, paprika el 21.31%, palta el 11.62%, cebolla 5.29%, alcachofa 3.58%, granada 0.85% y mandarina el 0.76%. La participación relativa de mercado de cada producto agrícola es calculada en referencia a las exportaciones realizadas por el principal exportador de cada producto, donde encontraremos a líderes como Camposol (con una participación promedio del 5.5% en algunos productos), agroexportadora Pedregal, agroexportadora Beta, agroexportadora Frutícola, entre otros líderes en el mercado de los productos mencionados en la matriz BCG.

De la Tabla 79 se aprecia que la mejor participación relativa de mercado es del producto páprika que representa el 36%, dando cuenta del gran nivel de exportaciones en este tipo de producto dentro de la línea de agroexportación, aunque su tasa de crecimiento ha disminuido al -16%. Por otra parte, es de destacar también la participación relativa de mercado del 19% del producto uva de mesa, donde aprecia un crecimiento del 8%. Ambos productos concentran el mayor porcentaje de ingresos y la mayor participación en el mercado en lo que respecta a su principal competidor.

La mayoría de productos de la línea agro exportación caen entre la categoría de interrogante; es decir, constituyen una buena oportunidad de largo plazo para crecimiento. Ello implica, que sus necesidades de efectivo son altas y que se decidirá por estrategias intensivas, tales como, penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos. En la categoría perro, donde tienen participación relativa del mercado, se podría aplicar estrategias de reducción en el producto alcachofa, que ser a importante evaluar, o se podría impulsar las ventas de páprika con la finalidad de contar con un producto vaca lechera.

Tabla 79

## Matriz BCG

| EMPRESA        | INGRESOS<br>POR<br>VENTAS<br>(millones S/.)<br>2013 | INGRESOS<br>POR<br>VENTAS<br>(millones S/.)<br>2014 | INGRESOS<br>POR<br>VENTAS<br>(millones S/.)<br>2015 | %<br>INGRESOS | UTILIDADE<br>S BRUTAS<br>(millones)<br>2015 | % UTILIDADES | % PARTIC.<br>RELATIVA<br>DE<br>MERCADO | % TASA DE<br>CRECIMIENTO |
|----------------|---|---|---|---------------|---|--------------|--|--------------------------|
| PÁPRIKA        | 13.20   | 12.96   | 0.85  | 21.31%        | 5.3   | 19.67%       | 36.00%                                 | -16%                     |
| ALCACHOFA      | 4.27  | 3.29  | 1.82  | 3.58%         | 0.7   | 2.48%        | 3.40%                                  | -45%                     |
| UVA DE<br>MESA | 9.77  | 26.64   | 28.83   | 56.59%        | 14.7  | 54.86%       | 19.00%                                 | 8%                       |
| CEBOLLA        | 1.21  | 1.13  | 2.70  | 5.29%         | 2.4   | 8.80%        | 11.45%                                 | 138%                     |
| PALTA          | 0.71  | 3.92  | 5.92  | 11.62%        | 3.5   | 13.04%       | 3.02%                                  | 51%                      |
| GRANADA        | 0.21  | 0.34  | 0.43  | 0.85%         | 0.2   | 0.64%        | 1.34%                                  | 29%                      |
| MANDARINA      | 0.00  | 0.00  | 0.39  | 0.76%         | 0.1   | 0.52%        | 0.48%                                  | 100%                     |
| TOTAL          | 29.39   | 48.35   | 50.94   | 100.00%       | 26.8  | 100%         |  |                          |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

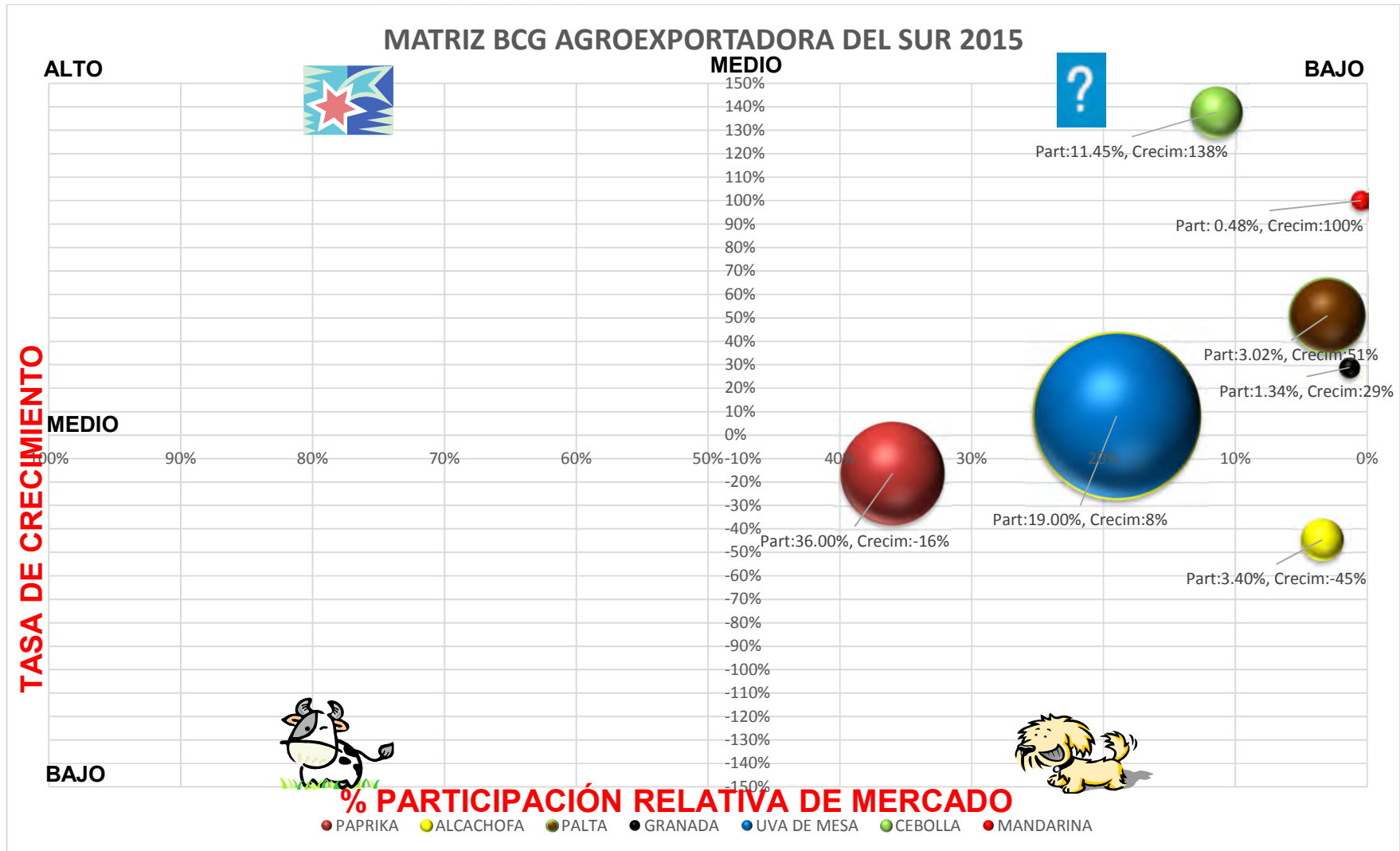


Figura 24. Matriz BCG

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Dado los puntajes ponderados resultantes de las matrices EFE y EFI para cada división, Agroexportadora del Sur se logra ubicar en el cuadrante V, donde la prescripción es retener y mantener, siendo propicias las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, además debe desarrollarse selectivamente para mejorar y administrar eficientemente las utilidades generadas.

Tabla 80

*Matriz Interna – Externa de Agroexportadora del Sur*

| Categoría    | Ventas Totales 2013 (millones S./.) | Ventas Totales 2014 (millones S./.) | % Ingresos    | % Utilidad Bruta | EFE  | EFI  |
|--------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------|------------------|------|------|
| Páprika      | 12.96                               | 10.85                               | 21.31         | 19.67            | 2.27 | 2.56 |
| Alcachofa    | 3.29                                | 1.82                                | 3.58          | 2.48             | 2.27 | 2.56 |
| Uva de mesa  | 26.64                               | 28.83                               | 56.59         | 54.86            | 2.27 | 2.56 |
| Cebolla      | 1.13                                | 2.70                                | 5.29          | 8.80             | 2.27 | 2.56 |
| Palta        | 3.92                                | 5.92                                | 11.62         | 13.04            | 2.27 | 2.56 |
| Granada      | 0.34                                | 0.43                                | 0.85          | 0.64             | 2.27 | 2.56 |
| Mandarina    | 0                                   | 0.39                                | 0.76          | 0.52             | 2.27 | 2.56 |
| <b>Total</b> | <b>48.35</b>                        | <b>50.94</b>                        | <b>100.00</b> | <b>39.00</b>     |      |      |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

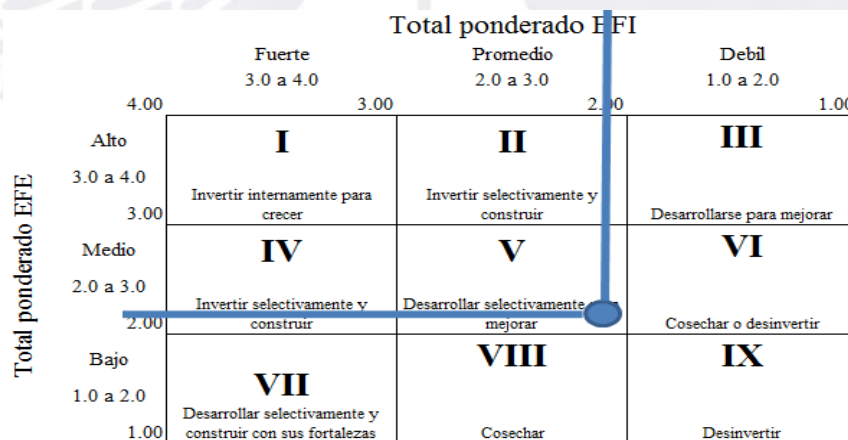


Figura 25. Matriz Interna – Externa de Agroexportadora del Sur

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La situación de negocio de Agroexportadora del Sur según la matriz de la Gran Estrategia está definida en términos de un alto crecimiento de mercado y la posición competitiva de la empresa en el mercado es relativamente fuerte. Al situarse en el primer cuadrante, las estrategias adecuadas son: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia atrás, (e) integración vertical hacia adelante, (f) integración horizontal y, (g) diversificación concéntrica.

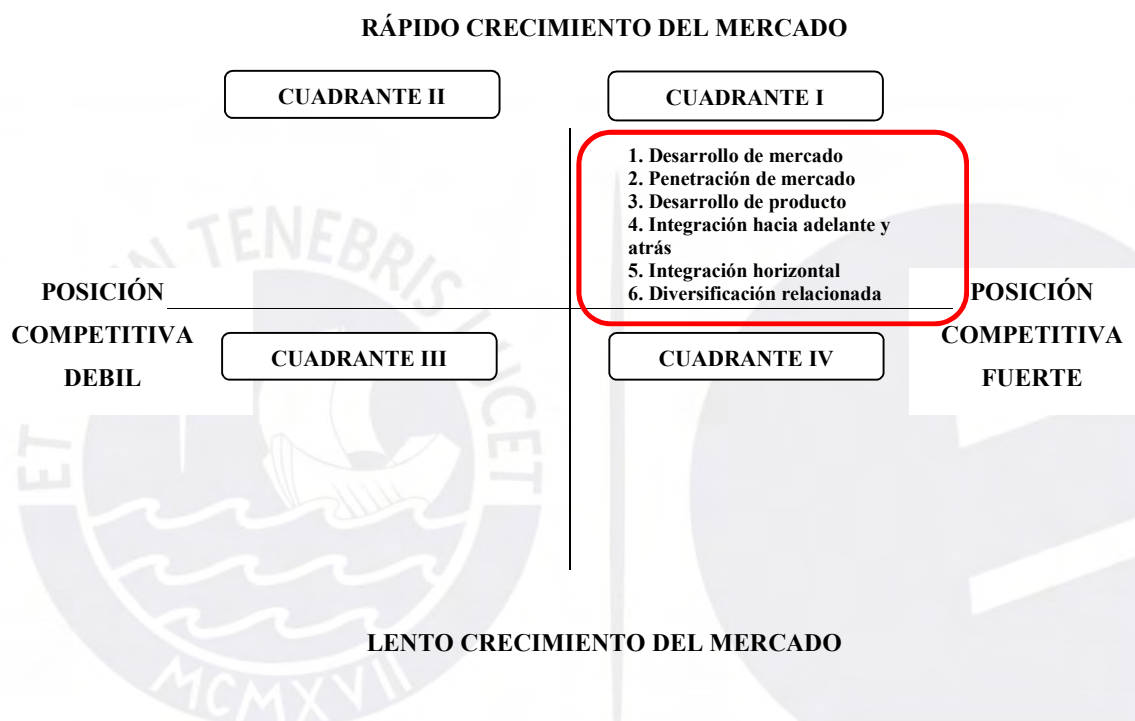


Figura 26. Matriz Gran Estrategia de Agroexportadora del Sur

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Se puede apreciar en la Tabla 81 que existen 14 estrategias planteadas, de las cuáles, luego del proceso de emparejamiento de la Matriz de Decisión Estratégica, solo llegaron a retenerse 11 estrategias, en su mayoría, estrategias externas, tanto intensivas, como de integración y diversificación que se repiten tres veces o más en esta matriz. A partir de estas estrategias filtradas se desarrollará la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico que se apreciará posteriormente a esta matriz MDE.

Tabla 81

*Matriz de Decisión Estratégica de Agroexportadora del Sur*

| ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS  | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | TOTAL |
|---|------|-------|-----|----|----|-------|
| E1 Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Cánada y México a través de la canasta de productos actuales                           | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| E2 Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C.   | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| E3 Diversificar la canasta de productos hortalizas y legumbres para el mercado asiático.  | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| E4 Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores.                                     | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| E5 Implementar una filosofía TQM que conlleve a la mejora de procesos productivos y logísticos junto a un adecuado control estadístico de la calidad.           | X    | X     |     |    |    | 2     |
| E6 Rediseñar los procesos administrativos basados en tecnologías de información y comunicación, llevando a la empresa a laborar en un entorno de e-management.  | X    | X     |     |    |    | 2     |
| E7 Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios. | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| E8 Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Subsole.  | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| E9 Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia.   | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| E10 Comprar el Super (supermercado) y poder desarrollar el primer supermercado de frutas y hortalizas inocuos en Arequipa.                                      | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| E11 Desarrollar y montar una planta agroindustrial de conservas de verduras.  | X    | X     |     |    | X  | 3     |
| E12 Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas.   | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| E13 Reestructurar el área de producción agrícola a través de la aplicación de tecnologías agrícolas emergentes, como el uso de drones.                          | X    | X     |     |    |    | 2     |
| E14 Comprar una empresa de distribución de productos de protección de cultivos.   | X    | X     |     |    | X  | 3     |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

Tabla 82

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

|  |   | E1  |    | E2   |    | E3  |    | E4   |    | E7   |    | E8  |    | E9   |    | E10  |    | E11  |    | E12   |    | E14   |    |             |
|--|---|---|----|--|----|---|----|--|----|--|----|---|----|--|----|--|----|--|----|---|----|---|----|-------------|
|  |   | Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Cánada y México a través de la canasta de productos actuales. |    | Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C. |    | Diversificar la canasta de productos hortalizas y legumbres para el mercado asiático. |    | Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores. |    | Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios. |    | Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Subsole. |    | Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia. |    | Comprar el Super (supermercado) y poder desarrollar el primer supermercado de frutas y hortalizas inocuos en Arequipa. |    | Desarrollar y montar una planta agroindustrial de conservas de verduras. |    | Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas. |    | Comprar una empresa de distribución de productos de protección de cultivos. |    |             |
|  |   | PESO  | PA | TPA  | PA | TPA   | PA | TPA  | PA | TPA  | PA | TPA   | PA | TPA  | PA | TPA  | PA | TPA  | PA | TPA   | PA | TPA   | PA | TPA         |
| 4 Muy atractivo                        |   |   |    |  |    |   |    |  |    |  |    |   |    |  |    |  |    |  |    |   |    |   |    |             |
| 3 Atractivo                            |   |   |    |  |    |   |    |  |    |  |    |   |    |  |    |  |    |  |    |   |    |   |    |             |
| 2 Algo atractivo                       |   |   |    |  |    |   |    |  |    |  |    |   |    |  |    |  |    |  |    |   |    |   |    |             |
| 1 Sin atractivo                        |   |   |    |  |    |   |    |  |    |  |    |   |    |  |    |  |    |  |    |   |    |   |    |             |
| <b>FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO</b> |   |   |    |  |    |   |    |  |    |  |    |   |    |  |    |  |    |  |    |   |    |   |    |             |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                   |   |   |    |  |    |   |    |  |    |  |    |   |    |  |    |  |    |  |    |   |    |   |    |             |
| 1                                      | Mayor demanda mundial de la agroexportación peruana.  | 0.09  | 4  | 0.36   | 4  | 0.36  | 4  | 0.36   | 4  | 0.36   | 4  | 0.36  | 4  | 0.36   | 4  | 0.36   | 1  | 0.09   | 4  | 0.36  | 4  | 0.36  | 4  | 0.36        |
| 2                                      | La situación económica (PBI) de Estados Unidos, Europa y Asia mantiene un crecimiento moderado.   | 0.07  | 4  | 0.28   | 4  | 0.28  | 4  | 0.28   | 4  | 0.28   | 3  | 0.21  | 3  | 0.21   | 4  | 0.28   | 1  | 0.07   | 3  | 0.21  | 3  | 0.21  | 3  | 0.21        |
| 3                                      | Crecimiento sostenible del mercado de hortalizas, legumbres y frutas en República de Corea, China, Tailandia, Ecuador, México, Brasil y Reino Unido.                          | 0.12  | 4  | 0.48   | 4  | 0.48  | 4  | 0.48   | 4  | 0.48   | 4  | 0.48  | 4  | 0.48   | 4  | 0.48   | 1  | 0.12   | 2  | 0.24  | 4  | 0.48  | 3  | 0.36        |
| 4                                      | Tendencia por un consumo de productos orgánicos y saludables en el mundo.   | 0.12  | 4  | 0.48   | 4  | 0.48  | 4  | 0.48   | 4  | 0.48   | 4  | 0.48  | 4  | 0.48   | 4  | 0.48   | 3  | 0.36   | 2  | 0.24  | 4  | 0.48  | 2  | 0.24        |
| 5                                      | Tendencias en el uso de tecnologías agrarias en el mundo que permiten optimizar los costos en el sector agrícola.   | 0.11  | 4  | 0.44   | 4  | 0.44  | 4  | 0.44   | 4  | 0.44   | 2  | 0.22  | 4  | 0.44   | 2  | 0.22   | 1  | 0.11   | 2  | 0.22  | 3  | 0.33  | 1  | 0.11        |
| 6                                      | Apoyo económico no reembolsable por parte del gobierno a través de plataformas promotoras de la innovación tecnológicas como Innovate Perú y Fincyt.                          | 0.09  | 4  | 0.36   | 4  | 0.36  | 3  | 0.27   | 3  | 0.27   | 3  | 0.27  | 2  | 0.18   | 1  | 0.09   | 2  | 0.18   | 3  | 0.27  | 3  | 0.27  | 3  | 0.27        |
| <b>AMENAZAS</b>                        |   |   |    |  |    |   |    |  |    |  |    |   |    |  |    |  |    |  |    |   |    |   |    |             |
| 1                                      | Proyecto de ley N° 2397-2812-CR que pretende establecer límites a la extensión de la propiedad agraria a 7500 hectáreas en la costa, 2,500 en la sierra y 10,000 en la selva. | 0.08  | 1  | 0.08   | 1  | 0.08  | 1  | 0.08   | 4  | 0.32   | 1  | 0.08  | 3  | 0.24   | 1  | 0.08   | 2  | 0.16   | 3  | 0.24  | 1  | 0.08  | 3  | 0.24        |
| 2                                      | Régimen laboral cuestionado y poco aceptado, no promueve la mano de obra en el sector.  | 0.11  | 1  | 0.11   | 1  | 0.11  | 2  | 0.22   | 1  | 0.11   | 1  | 0.11  | 2  | 0.22   | 1  | 0.11   | 3  | 0.33   | 3  | 0.33  | 1  | 0.11  | 3  | 0.33        |
| 3                                      | Deficiencia en investigación y desarrollo del sector agrícola del Perú.   | 0.06  | 2  | 0.12   | 2  | 0.12  | 2  | 0.12   | 1  | 0.06   | 2  | 0.12  | 1  | 0.06   | 1  | 0.06   | 1  | 0.06   | 1  | 0.06  | 2  | 0.12  | 2  | 0.12        |
| 4                                      | Fenómenos ambientales como el Niño que afectan considerablemente la agricultura.  | 0.10  | 2  | 0.2  | 3  | 0.30  | 1  | 0.10   | 3  | 0.30   | 3  | 0.30  | 3  | 0.3  | 2  | 0.20   | 2  | 0.20   | 2  | 0.2   | 1  | 0.1   | 3  | 0.3         |
| 5                                      | Incertidumbre en el precio de los productos agrícolas para exportación.   | 0.05  | 2  | 0.1  | 3  | 0.15  | 3  | 0.15   | 2  | 0.10   | 4  | 0.20  | 3  | 0.15   | 3  | 0.15   | 2  | 0.10   | 4  | 0.2   | 1  | 0.05  | 3  | 0.15        |
| <b>FORTALEZAS</b>                      |   |   |    |  |    |   |    |  |    |  |    |   |    |  |    |  |    |  |    |   |    |   |    |             |
| 1                                      | Ubicación de las tierras de cultivo   | 0.08  | 4  | 0.32   | 4  | 0.32  | 4  | 0.32   | 4  | 0.32   | 1  | 0.08  | 4  | 0.32   | 3  | 0.24   | 3  | 0.24   | 3  | 0.24  | 3  | 0.24  | 3  | 0.24        |
| 2                                      | Participación de mercado  | 0.05  | 4  | 0.20   | 4  | 0.20  | 4  | 0.20   | 3  | 0.15   | 3  | 0.15  | 3  | 0.15   | 3  | 0.15   | 3  | 0.15   | 2  | 0.10  | 3  | 0.15  | 3  | 0.15        |
| 3                                      | Buena imagen regional como agroexportadora  | 0.05  | 4  | 0.20   | 2  | 0.10  | 2  | 0.10   | 3  | 0.15   | 2  | 0.1   | 4  | 0.2  | 3  | 0.15   | 3  | 0.15   | 3  | 0.15  | 3  | 0.15  | 3  | 0.15        |
| 4                                      | Talento humano capacitado y comprometido  | 0.06  | 3  | 0.18   | 2  | 0.12  | 4  | 0.24   | 2  | 0.12   | 3  | 0.18  | 4  | 0.24   | 3  | 0.18   | 2  | 0.12   | 3  | 0.18  | 4  | 0.24  | 3  | 0.18        |
| 5                                      | Buena cultura organizacional y clima laboral  | 0.06  | 3  | 0.18   | 2  | 0.12  | 1  | 0.06   | 2  | 0.12   | 1  | 0.06  | 4  | 0.24   | 3  | 0.18   | 2  | 0.12   | 3  | 0.18  | 3  | 0.18  | 3  | 0.18        |
| 6                                      | Cuenta con principales certificaciones internacionales  | 0.08  | 4  | 0.32   | 4  | 0.32  | 4  | 0.32   | 4  | 0.32   | 1  | 0.08  | 4  | 0.32   | 4  | 0.32   | 4  | 0.32   | 4  | 0.32  | 4  | 0.32  | 4  | 0.32        |
| 7                                      | Calidad y diversidad de productos.  | 0.09  | 4  | 0.36   | 3  | 0.27  | 4  | 0.36   | 2  | 0.18   | 4  | 0.36  | 4  | 0.36   | 4  | 0.36   | 4  | 0.36   | 3  | 0.27  | 4  | 0.36  | 4  | 0.36        |
| 8                                      | Buena relaciones comerciales con sus clientes actuales.   | 0.09  | 4  | 0.36   | 3  | 0.27  | 4  | 0.36   | 3  | 0.27   | 3  | 0.27  | 4  | 0.36   | 4  | 0.36   | 4  | 0.36   | 4  | 0.36  | 4  | 0.36  | 4  | 0.36        |
| <b>DEBILIDADES</b>                     |   |   |    |  |    |   |    |  |    |  |    |   |    |  |    |  |    |  |    |   |    |   |    |             |
| 1                                      | Baja rentabilidad sobre el patrimonio y el capital invertido  | 0.06  | 3  | 0.18   | 4  | 0.24  | 4  | 0.24   | 4  | 0.24   | 3  | 0.18  | 3  | 0.18   | 3  | 0.18   | 1  | 0.06   | 4  | 0.24  | 3  | 0.18  | 3  | 0.18        |
| 2                                      | Carencia de un buen control de insumos, procesos, costos y activos.   | 0.06  | 1  | 0.06   | 3  | 0.18  | 2  | 0.12   | 1  | 0.06   | 1  | 0.06  | 3  | 0.18   | 1  | 0.06   | 1  | 0.06   | 1  | 0.06  | 1  | 0.06  | 1  | 0.06        |
| 3                                      | Deficiencias del sistema de información para la toma de decisiones  | 0.06  | 1  | 0.06   | 3  | 0.18  | 2  | 0.12   | 1  | 0.06   | 3  | 0.18  | 3  | 0.18   | 1  | 0.06   | 1  | 0.06   | 1  | 0.06  | 1  | 0.06  | 1  | 0.06        |
| 4                                      | No existe formalmente un área de Marketing  | 0.05  | 1  | 0.05   | 2  | 0.10  | 1  | 0.05   | 1  | 0.05   | 4  | 0.2   | 3  | 0.15   | 1  | 0.05   | 1  | 0.05   | 1  | 0.05  | 1  | 0.05  | 1  | 0.05        |
| 5                                      | Deficiencias en la actual estructura organizacional   | 0.05  | 2  | 0.10   | 2  | 0.10  | 1  | 0.05   | 1  | 0.05   | 1  | 0.05  | 2  | 0.1  | 1  | 0.05   | 1  | 0.05   | 1  | 0.05  | 1  | 0.05  | 1  | 0.05        |
| 6                                      | Deficiencias en investigación y desarrollo  | 0.07  | 2  | 0.14   | 2  | 0.14  | 1  | 0.07   | 1  | 0.07   | 3  | 0.21  | 3  | 0.21   | 2  | 0.14   | 1  | 0.07   | 1  | 0.07  | 1  | 0.07  | 2  | 0.14        |
| 7                                      | No cuenta con tecnología de última generación   | 0.09  | 2  | 0.18   | 3  | 0.27  | 2  | 0.18   | 2  | 0.18   | 2  | 0.18  | 4  | 0.36   | 1  | 0.09   | 1  | 0.09   | 2  | 0.18  | 1  | 0.09  | 1  | 0.09        |
| <b>Total</b>                           |   | <b>2.00</b>   |    | <b>5.90</b>  |    | <b>6.09</b>   |    | <b>5.77</b>  |    | <b>5.54</b>  |    | <b>5.17</b>   |    | <b>6.67</b>  |    | <b>5.08</b>  |    | <b>4.04</b>  |    | <b>5.08</b>   |    | <b>5.15</b>   |    | <b>5.26</b> |

Nota: Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.



## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 83

*Matriz de Rumelt de Agroexportadora del Sur*

| ESTRATEGIAS   | CONSISTENCIA | CONSONANCIA | VENTAJA | FACTIBILIDAD | SE ACEPTA |
|---|--------------|-------------|---------|--------------|-----------|
| E1 Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Cánada y México a través de la canasta de productos actuales.                          | SÍ           | SÍ          | SÍ      | SÍ           | SÍ        |
| E2 Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C.   | SÍ           | SÍ          | SÍ      | SÍ           | SÍ        |
| E3 Diversificar la canasta de productos hortalizas y legumbres para el mercado asiático.  | SÍ           | SÍ          | SÍ      | SÍ           | SÍ        |
| E4 Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores.                                     | SÍ           | SÍ          | SÍ      | SÍ           | SÍ        |
| E7 Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios. | SÍ           | SÍ          | SÍ      | SÍ           | SÍ        |
| E8 Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Subsole.  | SÍ           | SÍ          | SÍ      | SÍ           | SÍ        |
| E9 Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia.   | SÍ           | SÍ          | SÍ      | SÍ           | SÍ        |
| E11 Desarrollar y montar una planta agroindustrial de conservas de verduras.  | SÍ           | SÍ          | SÍ      | SÍ           | SÍ        |
| E12 Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas.   | SÍ           | SÍ          | SÍ      | SÍ           | SÍ        |
| E14 Comprar una empresa de distribución de productos de protección de cultivos.   | SÍ           | SÍ          | SÍ      | NO           | NO        |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Tabla 84

### Matriz de Ética de Agroexportadora del Sur

|   | E1  | E2   | E3  | E4   | E7   | E8  | E9   | E11   | E12   |
|---|---|--|---|--|--|---|--|---|---|
|   | Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Cánada y México a través de la canasta de productos actuales. | Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C. | Diversificar la canasta de productos hortalizas y legumbres para el mercado asiático. | Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores. | Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios. | Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Subsole. | Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia. | Desarrollar y montar una planta agroindustria l de conservas de verduras. | Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas. |
| <b>Derechos</b>                                   |   |  |   |  |  |   |  |   |   |
| Impacto en el derecho a la vida                   | P   | P  | P   | P  | P  | P   | P  | P   | P   |
| Impacto en el derecho a la propiedad              | N   | N  | N   | N  | N  | N   | N  | N   | N   |
| Impacto en el derecho al libre pensamiento        | P   | P  | P   | P  | P  | N   | N  | N   | N   |
| Impacto en el derecho a la privacidad             | N   | N  | N   | N  | N  | N   | N  | N   | N   |
| Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | N   | N  | N   | N  | N  | N   | N  | N   | N   |
| Impacto en derecho de hablar libremente           | P   | P  | P   | P  | P  | P   | P  | P   | P   |
| Impacto en derecho al debido proceso              | N   | P  | N   | N  | N  | N   | N  | N   | N   |
| <b>Justicia</b>                                   |   |  |   |  |  |   |  |   |   |
| Impacto en la distribución                        | J   | J  | J   | J  | J  | J   | J  | J   | J   |
| Impacto en la administración                      | J   | J  | J   | J  | J  | J   | J  | J   | J   |
| Normas de compensación                            | N   | J  | J   | J  | J  | J   | J  | J   | J   |
| <b>Utilitarismos</b>                              |   |  |   |  |  |   |  |   |   |
| Fines y resultados estratégicos                   | E   | E  | E   | E  | E  | E   | E  | E   | E   |
| Medios estratégicos empleados                     | E   | E  | E   | E  | E  | E   | E  | E   | E   |

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

### *Estrategias Retenidas.*

- E1 Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Cánada y México a través de la canasta de productos actuales.
- E2 Adquirir la empresa de transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C.
- E3 Diversificar la canasta de productos hortalizas y legumbres para el mercado asiático.
- E4 Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores.
- E7 Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios.
- E8 Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Subsole.
- E9 Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia.
- E11 Desarrollar y montar una planta agroindustrial de conservas de verduras.
- E12 Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas.

### *Estrategias de Contingencia.*

**Primer Grupo.** En este primer grupo no se retuvieron en la matriz de Rumelt la siguiente estrategia:

- E14 Comprar una empresa de distribución de productos de protección de cultivos.

**Segundo Grupo:** En este segundo grupo no se retuvieron en la matriz CPE la siguiente estrategia:

- E10 Comprar el Super (supermercado) y poder desarrollar el primer supermercado de frutas y hortalizas inocuos en Arequipa.

**Tercer Grupo:** En este grupo no se retuvieron en la matriz de decisión las siguientes estrategias:

- E5 Implementar una filosofía TQM que conlleve a la mejora de procesos productivos y logísticos junto a un adecuado control estadístico de la calidad
- E6 Rediseñar los procesos administrativos basados en tecnologías de información y comunicación, llevando a la empresa a laborar en un entorno de e-management.
- E13 Reestructurar el área de producción agrícola a través de la aplicación de tecnologías agrícolas emergentes, como el uso de drones.

### **6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Una vez que se ha decidido por la implementación de estas nueve estrategias, es de esperar una posible reacción de los competidores. A esta reacción se le conoce como posibilidades de los competidores, donde se procede a analizar las posibles acciones que los competidores pudieran tomar ante el accionar estratégico de Agroexportadora del Sur. En ese sentido, se ha elaborado la Tabla 86 Las Posibilidades de los Competidores.

### **6.12 Conclusiones**

En este capítulo, lo primero que se desarrolló fue la Matriz FODA a través de la cual se obtuvo 14 iniciativas estratégicas. Estas estrategias fueron evaluadas a través de las matrices de PEYEA, BCG, IE, Gran estrategias, MCDE, Rumelt y Ética, las cuales fueron evaluadas, reteniendo e implementando finalmente nueve de ellas. Al ejecutar estas estrategias, Agroexportadora del Sur alcanzará sus objetivos de largo plazo, pero al mismo tiempo se espera que la competencia reaccione y en consecuencia tiene que haber una preparación para esto. Puede notarse que se requieren cambios en la estructura organizacional para facilitar la implementación de estas estrategias.

6.11 Matriz Estrategia vs Objetivos de Largo Plazo

Tabla 85  
Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

| ESTRATEGIAS   | Objetivos de Largo Plazo   |   |  |   |   |
|---|--|---|--|---|---|
|   | Al 2025 incrementar las ventas a S/. 483.22 millones de nuevos soles, las que son al 2015 de S/. 50.94 millones de nuevos soles.<br>OLP1 | Al 2025 incrementar el retorno sobre el capital invertido al 13%, al 2015 el indicador es de 9.42%.<br>OLP2 | Al 2025 incrementar la participación absoluta del mercado al 1.25% para las exportaciones, teniendo en cuenta que la participación al 2015 es del 0.36%.<br>OLP3 | Al 2020 incrementar la capacidad tecnológica instalada en un 50% en los siguientes cinco años, con respecto al 2015 que tiene el 15%, logrando implementar tecnología agraria que permita realizar agricultura moderna.<br>OLP4 | Al 2025 contar con un mínimo de siete certificaciones relacionadas a la calidad de los procesos agrícolas que garanticen el manejo eco-responsable de sus cultivos.<br>OLP5 |
| E1 Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Cánada y México a través de la canasta de productos actuales.                          | X  | X   | X  |   | X   |
| E2 Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C.   |  | X   |  |   |   |
| E3 Diversificar la cartera de productos agrícolas de hortalizas y legumbres para su exportación a China y México.   | X  | X   | X  |   | X   |
| E4 Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores.                                     | X  | X   | X  |   | X   |
| E7 Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios. | X  |   | X  |   |   |
| E8 Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Subsole.  | X  | X   | X  | X   | X   |
| E9 Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia.   | X  | X   | X  | X   | X   |
| E11 Desarrollar y montar una planta agroindustrial de conservas de verduras.  | X  | X   | X  |   |   |
| E12 Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas.   | X  | X   | X  | X   | X   |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

Tabla 86

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

| Estrategias retenidas   | Posibilidades de los competidores |                              |                              |
|---|-----------------------------------|------------------------------|------------------------------|
|   | Camposol                          | Danper Trujillo              | Sociedad Agrícola Virú       |
| E1 Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Cánada y México a través de la canasta de productos actuales.                          | Cuenta con los medios             | Cuenta con las posibilidades | Cuenta con las posibilidades |
| E2 Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C.   | Cuenta con los medios             | Cuenta con las posibilidades | Cuenta con las posibilidades |
| E3 Diversificar la canasta de productos hortalizas y legumbres para el mercado asiático.  | Cuenta con las posibilidades      | Cuenta con las posibilidades | Cuenta con las posibilidades |
| E4 Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores.                                     | Cuenta con los medios             | Cuenta con las posibilidades | Cuenta con las posibilidades |
| E7 Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios. | Cuenta con las posibilidades      | Cuenta con las posibilidades | Cuenta con las posibilidades |
| E8 Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Subsole.  | Cuenta con las posibilidades      | Cuenta con las posibilidades | Cuenta con las posibilidades |
| E9 Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia.   | Cuenta con los medios             | Cuenta con las posibilidades | Cuenta con las posibilidades |
| E11 Desarrollar y montar una planta agroindustrial de conservas de verduras.  | Cuenta con los medios             | Cuenta con las posibilidades | Cuenta con las posibilidades |
| E12 Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas.   | Cuenta con los medios             | Cuenta con las posibilidades | Cuenta con las posibilidades |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

El objetivo del presente capítulo se trata de la implementación estratégica de la empresa Agroexportadora del Sur, lo que implica convertir los planes estratégicos en acciones y en resultados (D'Alessio, 2015). Para lograr estos resultados esperados del Plan Estratégico se deben plantear objetivos de corto plazo (OCP) en función de los objetivos de largo plazo (OLP) analizados en el capítulo V. Los objetivos definidos están relacionados con el análisis interno, análisis externo, las políticas y recursos para una implementación exitosa.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** Al 2025 incrementar las ventas a S/.483.22 millones de nuevos soles, las que son al 2015 de S/. 50.94 millones de nuevos soles.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1): Incrementar cada año en 10% las ventas de páprika hasta el 2025.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2): Incrementar cada año en 30% las ventas de uva hasta el 2025.
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3): Incrementar cada año en 15% las ventas de cebolla hasta el 2025.
- Objetivos de corto plazo 1.4 (OCP1.4): Incrementar cada año en 20% las ventas de palta, granada y mandarina.
- Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP1.5): Desarrollar un plan de prospección bianual para el mercado asiático y europeo a partir del 2017.
- Objetivo de corto plazo 1.6 (OCP1.6): Incrementar a la línea de productos agrícolas de exportación la producción y comercialización de mango al 2018.
- Objetivo de corto plazo 1.7 (OCP1.7): Incrementar cada año en 25% las ventas a México, España, Estados Unidos, Canadá y Holanda.

- Objetivo de corto plazo 1.8 (OCP1.8): Alcanzar al 2018 una facturación de 1.88 millones de soles en China, 1.56 millones de soles en Japón, 1.04 millones en Tailandia y 0.52 millones en Singapur
- Objetivo de corto plazo 1.9 (OCP1.9): Incrementar a partir del 2018 y cada año en 33% las ventas a China, Japón, Tailandia y Singapur.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** Al 2025 incrementar el retorno sobre el capital invertido al 13%, al 2015 el indicador es de 9.42%.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): Optimizar los costos de ventas cada año en 0.5% sobre las ventas, alcanzando el 48% sobre las ventas al 2025.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): Optimizar los gastos operativos 0.5 % sobre las ventas anualmente hasta llegar a representar solo el 5% de las ventas.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3). Incrementar la cantidad de hectáreas para cultivo en 500 hectáreas cada dos años en el sur del país a partir del 2017.
- Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4). Incrementar la cantidad de hectáreas para cultivo en 500 hectáreas cada dos años en el norte del país a partir del 2017.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** Al 2025 incrementar la participación absoluta del mercado al 1.25% de las agroexportaciones no tradicionales, teniendo en cuenta que la participación al 2015 es del 0.36%.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1): Contar con un plan comercial por continente: Europa, Asia y América a fines del 2017, 2020 y 2023.
- Objetivos de corto plazo 3.2 (OCP3.2): Ingresar a finales del 2017 a los mercados asiáticos de China, Japón, Tailandia y Singapur.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3): Ingresar con el producto uvas al supermercado Europeo Marks and Spencer para el 2020.



- Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4): Implementar el área de Marketing y Relaciones Públicas para posicionar a la empresa como una agroexportadora de calidad al finalizar el 2017.
- Objetivo de corto plazo 3.5 (OCP3.5): Ejecutar anualmente la difusión de buenas prácticas que se realizan dentro de la empresa hasta el 2025 mediante el área de Marketing e Imagen Corporativa.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** Al 2020 incrementar la capacidad tecnológica instalada en un 60% en los siguientes cinco años con respecto al 2015, que tiene el 25%, logrando implementar tecnología agraria que permita realizar agricultura moderna.

- Objetivos de corto plazo 4.1 (OCP4.1): Proponer y enlistar nuevos proyectos de riego a precisión a fines del 2017.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2): Ejecutar los proyectos de riego a precisión seleccionados durante el 2018.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3): Implementar un ERP que mejore la gestión de información a fines del 2017 y 2018
- Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP4.4): Implementar nuevas tecnologías para el control y monitoreo de riego al 2018.
- Objetivo de corto plazo 4.5 (OCP4.5): Contar con la acreditación en las normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001 durante los años 2017 y 2018.

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5).** Al 2025 contar con un mínimo de siete certificaciones relacionadas a la calidad de los procesos agrícolas que garanticen el manejo eco-responsable de sus cultivos.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1): Certificarse con la norma *Field to Fork* en el 2019.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2): Certificarse el 2020 con la norma IPM SYSCO.

- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3): Conseguir comprometerse al 2021 con la *CSeR Agricultural Initiative Reponsible*.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para el logro del Plan Estratégico, la ejecución de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, son vitales la asignación de recursos físicos; humanos; tecnológicos entre otros. Siendo fundamentales para la consecución de los objetivos de corto plazo y en consecuencia los de largo plazo. Tales recursos se muestran en la Tabla 87.

## 7.3 Políticas de cada estrategia

Las políticas de Agroexportadora del Sur definen los lineamientos y conductas aceptables para la organización. Tales lineamientos son base para la ejecución correcta de las distintas estrategias establecidas en el presente plan y regulan la forma de su ejecución. Estas políticas se muestran en la Tabla 88 y son establecidas por cada estrategia:

- Política 1 (P1): Resguardar la seguridad de todo el personal y las comunidades donde se realiza el proceso de producción y cultivo.
- Política 2 (P2): Promover la innovación en los locales y áreas donde funciona la empresa agroexportadora.
- Política 3 (P3): Desarrollar actividades de responsabilidad social empresarial.
- Política 4 (P4): Mantener actualizados los conocimientos y fomentar el control de calidad, con prácticas de I&D.
- Política 5 (P5): Contratar personal que reúna las condiciones de cada descripción de cargo.
- Política 6 (P6): Promover al personal en base a sus logros y su antigüedad.
- Política 7 (P7): Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos de corto y largo plazo y/o anuales.
- Política 8 (P8): Comprar, arrendar o alquilar recursos o tierras de cultivo para su producción.

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

| OLP  | OCP    | Recursos   |   |  |   |
|------|--------|--|---|--|---|
|      |        | Tangibles  | Intangibles   | Humanos  |   |
| OLP1 | OCP1.1 | Incrementar cada año en 10% las ventas de paprika hasta el 2025  | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP1.2 | Incrementar cada año en 30% las ventas de uva hasta el 2025.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP1.3 | Incrementar cada año en 15% las ventas de cebolla hasta el 2025.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP1.4 | Incrementar cada año en 20% las ventas de palta, granada y mandarina.  | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP1.5 | Contar con un plan de prospección bianual para el mercado asiático y europeo a partir del 2017.  | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP1.6 | Incrementar a la línea de productos agrícolas de exportación, la producción y comercialización de mango al 2018.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP1.7 | Incrementar cada año en 25% las ventas a México, España, Estados Unidos, Canadá y Holanda.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP1.8 | Alcanzar al 2018 una facturación de 1.88 millones de soles en China, 1.56 millones de soles en Japón, 1.04 millones de soles en Tailandia y 0.52 millones de soles en Singapur | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
| OLP2 | OCP2.1 | Optimizar los costos de ventas cada año en 0.5% sobre las ventas alcanzando el 48% sobre las ventas al 2025.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP2.2 | Optimizar los gastos operativos 0.5 % sobre las ventas anualmente hasta llegar a representar solo el 5% de las ventas.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP2.3 | Incrementar la cantidad de hectáreas para cultivo en 500 hectáreas cada dos años en el sur del país a partir del 2017  | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP2.4 | Incrementar la cantidad de hectáreas para cultivo en 500 hectáreas cada dos años en el norte del país a partir del 2017  | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP3.1 | Contar con un plan comercial por continente a fines del 2017, 2020 y 2023.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
| OLP3 | OCP3.2 | Ingresa a finales del 2017 a los mercados asiáticos de China, Japón, Tailandia y Singapur.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP3.3 | Ingresa con el producto uvas al supermercado Europeo Marks and Spencer para el 2020.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP3.4 | Implementar el área de marketing y relaciones públicas para posicionar a la empresa, como una agroexportadora de calidad al finalizar el 2017.                                 | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP3.5 | Ejecutar anualmente la difusión de buenas prácticas que se realizan dentro de la empresa hasta el 2025 mediante el área de Marketing e Imagen Corporativa                      | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP4.1 | Proponer y enlistar nuevos proyectos de riego a precisión a fines del 2017.  | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
| OLP4 | OCP4.2 | Ejecutar los proyectos de riego a precisión seleccionados, durante el 2018.  | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP4.3 | Implementar un ERP que mejore la gestión de información a fines del 2017 y 2018  | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP4.4 | Implementar nuevas tecnologías para el control y monitoreo de riego al 2018.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP4.5 | Contar con la acreditación en las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 durante los años 2017 y 2018.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP5.1 | Certificarse con la norma Field to Fork en el 2019.  | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
| OLP5 | OCP5.2 | Certificarse el 2020 con la norma IPM SYSCO.   | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |
|      | OCP5.3 | Conseguir comprometerse al 2021 con CSeR Agricultural Initiative Responsable.  | Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento | Gerente general, gerentes de línea, especialistas, Personal administrativo, obreros |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015, 3a ed. México D. F., México: Pearson.

Políticas vs Estrategias

| ESTRATEGIAS  | Políticas  |  |  |  |  |   |   |   |
|--|--|--|--|--|--|---|---|---|
|  | Resguardar la seguridad de todo el personal y las comunidades donde se realiza el proceso de producción y cultivo. | Promover la innovación en los locales y áreas donde funciona la empresa agroexportadora. | Desarrollar actividades de responsabilidad social empresarial. | Mantener actualizados los conocimientos y fomentar el control de calidad | Contratar personal que reúna las condiciones de cada descripción de cargo. | Promover al personal en base a sus logros o teniendo en cuenta su antigüedad. | Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales. | Comprar, arrendar o alquilar un equipo o tierras de cultivo de producción |
|  | P1   | P2   | P3   | P4   | P5   | P6  | P7  | P8  |
| E1 Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Cánada y México a través de la canasta de productos actuales.   |  |  |  |  |  | X   | X   | X   |
| E2 Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C.  | X  |  | X  |  | X  |   |   | X   |
| E3 Diversificar la canasta de productos hortalizas y legumbres para el mercado asiático.   | X  | X  |  |  | X  | X   | X   |   |
| E4 Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores. Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios. |  | X  | X  | X  | X  | X   | X   | X   |
| E7 Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Subsole.   |  | X  | X  |  | X  | X   | X   | X   |
| E8 Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia.  |  | X  |  |  | X  | X   | X   | X   |
| E9 Desarrollar y montar una planta agroindustrial de conservas de verduras.  | X  | X  |  | X  | X  |   | X   |   |
| E11 Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas.  |  |  |  | X  | X  | X   | X   | X   |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2015, 3a ed. México D. F., México: Pearson.

#### **7.4 Estructura de la Empresa Agroexportadora del Sur S. A. C**

De acuerdo a D'Alessio (2015) la estructura organizacional planteada es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias propuestas. La implementación estratégica sobre la estructura organizacional deberá realizarse de manera sistemática y progresiva guardando un orden lógico de importancia, por ello es relevante que la estructura sea diseñada y replanteada en función a las nuevas estrategias. Se considera que la empresa Agroexportadora del Sur deberá iniciar un proceso de re-organización de sus recursos (humanos, financieros y materiales) para alcanzar sus objetivos deseados. Deberá implementar gerencias de producto, a fin de que sean especialistas en su línea de producción, con el objetivo de fomentar el desarrollo de personal por cada producto que la empresa provee; y de que los recursos sean correctamente asignados y considerados para cada división; esto para llevar un adecuado control en la evaluación de cada línea de negocio. Del mismo modo deberá crear posteriormente la Gerencia de Marketing y Ventas, que tendrá dos supervisores, quienes se encargarán tanto de las ventas nacionales como de las ventas al exterior. La Gerencia de Marketing y Ventas aplicará las estrategias de penetración del mercado nacional y de desarrollo de mercados externos, midiendo su desempeño en función a indicadores de gestión determinados en el Tablero de Control de Mando.

Por otro lado, será necesario que la supervisión de ventas para el mercado nacional busque junto con la gerencia respectiva ingresar a los supermercados locales, proveyendo sus cultivos orgánicos por medio de un contrato de ventas y abastecimiento, lo mismo deberá gestionarse con la supervisión de ventas al exterior, para lo cual será necesario lograr las certificaciones que cada mercado exija para conseguir convenios. Asimismo, se propone la creación del área de I&D así como del área de IT, ambas deberán brindar soporte a las actividades de la empresa Agroexportadora del Sur S.A.C. El área de IT deberá almacenar, gestionar, procesar y brindar información óptima y oportuna para la correcta toma de

decisiones de las otras gerencias involucradas directamente en el Core Business de la empresa. El área de I&D fomentará la investigación y administrará los recursos asignados con eficiencia, a fin de lograr mejoras en sus procesos, los cuales optimizarán las operaciones de la empresa (ver organigrama en la Figura 27).

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

Actualmente se busca que las naciones y por ende las empresas alcancen un desarrollo ligado a factores ambientales y sociales. Lograr que un producto agrícola no tradicional pueda ser transformado y comercializado en el exterior, significa mucho para el desarrollo de las comunidades donde tienen impacto las actividades, pero todo ello debe ocurrir bajo la exigencia del desarrollo sostenible, de no ser así, los productos exportados difícilmente se comercializarán en sus mercados objetivos, porque no cumplirán con las exigencias internacionales sobre sostenibilidad, calidad y medio ambiente. Un reto es conseguir un desarrollo rural, intensificando la producción agrícola y manejando sosteniblemente la tierra y el agua. Este reto genera nuevas exigencias, como la necesidad de nuevas técnicas agrícolas que permitan la explotación intensiva de la tierra pero que al mismo tiempo eviten su desgaste y el desperdicio del recurso agua.

Una de las estrategias propuestas es crear el departamento de I&D para trabajar en proyectos como: nuevas variedades de productos, implementación de tecnologías para la agricultura haciendo uso de los Tratados de Libre Comercio del país para importar a un bajo costo GPS, sensores, imágenes satelitales, entre otros. Por otro lado, otra estrategia sería convocar a las distintas universidades locales y poder compartir temas de investigación en referencia a las nuevas tecnologías. Otra estrategia elaborada es la de contactar empresas especializadas en proyectos de control de la contaminación por residuos de pesticidas del suelo, agua y aire, además del uso eficiente del agua; esto con el fin de alinearse a una política medio ambiental sostenible.

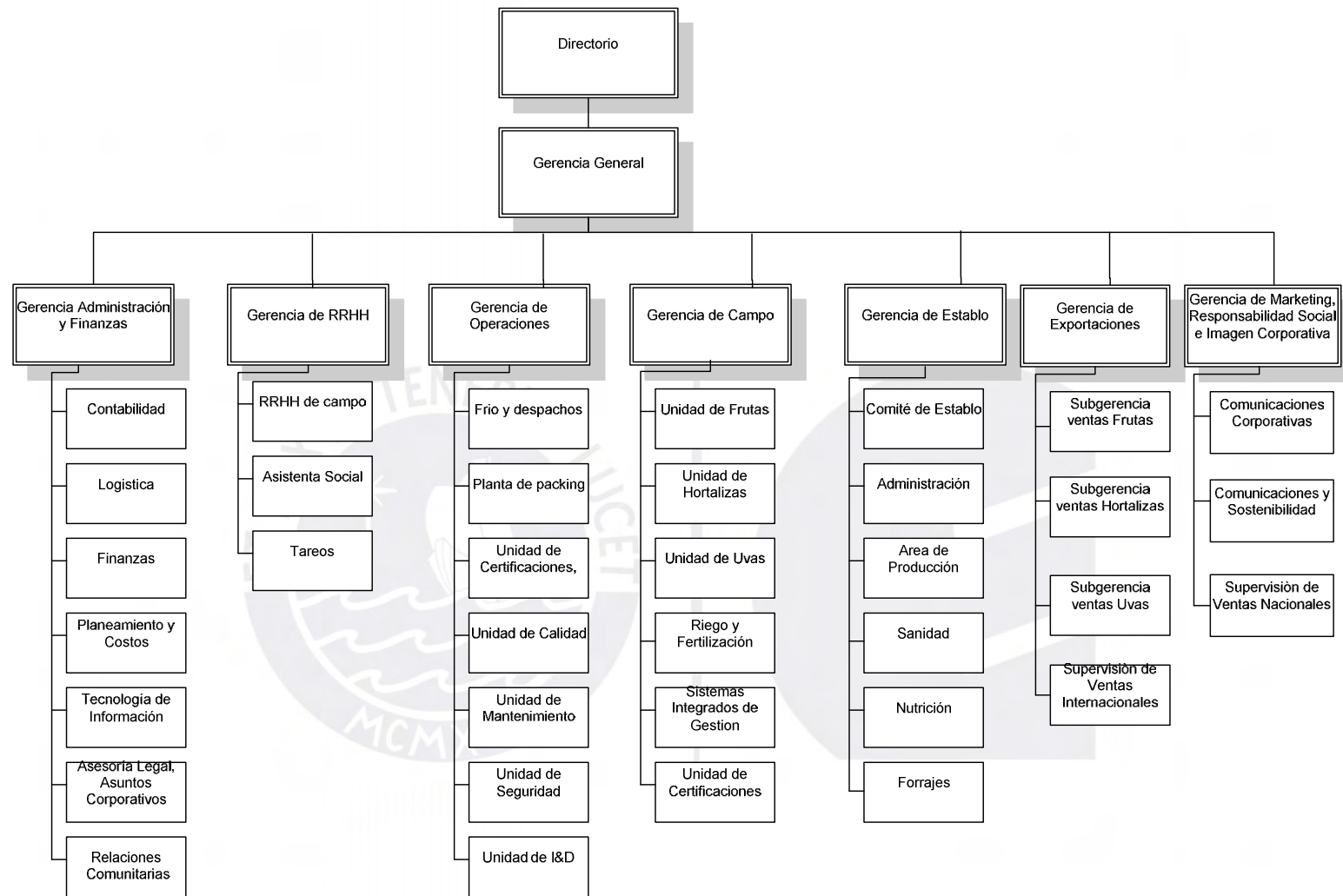


Figura 27. Organigrama de Empresa Agroexportadora del Sur

**Responsabilidad social y ambiental.** Las distintas acciones que la empresa tendrá que desarrollar con la finalidad de generar un mayor impacto social y medio ambiental deben estar alineadas con las estrategias a desarrollar y con las actividades operacionales de la empresa. Entre ellas destacan las siguientes:

1. Integración empresarial mejorando el vínculo y clima laboral.
2. Cuidado del medioambiente tomando acciones que permitan identificar a Agroexportadora del Sur S. A. C. como empresa socialmente responsable.
3. Implementación de una certificación en responsabilidad social y medio ambiente.

El trabajar consistentemente y en conjunto con la población que reside en las áreas de influencia de la empresa, generara mayor vínculo con la sociedad. El capacitar a las personas interesadas en trabajar para que accedan en primer lugar a las oportunidades de trabajo que se presenten en la empresa, es una alternativa.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Empresa Agroexportadora del Sur determina en su visión al 2025 el contar con un grupo humano comprometido con la calidad y la inocuidad, además de tener estrategias definidas, las mismas que estarán lideradas por el talento humano con el que actualmente cuenta la compañía y por nuevos profesionales competentes que puedan integrar cada una de sus áreas buscando siempre la mejora continua. Para ello, la empresa deberá desarrollar constantemente un programa de capacitación y desarrollo de habilidades con el uso de herramientas de calidad total y sistemas integrados de gestión. Es importante la capacitación del personal en tecnologías de información, sistemas ambientales y sistemas que permitan controlar los indicadores de la empresa.

Se requerirá de capacitación en negociación, gestión comercial, comercio exterior, etc. para crear nuevas oportunidades de negocio en mercados extranjeros y también locales, estas actividades serán lideradas por personal capacitado y motivado con el objetivo de mejorar en



la competitividad y en el nivel operativo. Se buscará la integración y motivación interna de los trabajadores promoviendo la seguridad y salud ocupacional, ofreciendo sueldos acordes al mercado o superiores (según evaluación). Además, se organizarán actividades de esparcimiento y de relajación para los trabajadores y sus familias, a fin de lograr su mayor integración y compromiso con la empresa. El clima laboral actualmente es bueno, es fundamental mantenerlo y mejorarlo para el desarrollo constante de las operaciones de la empresa.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio deberá ser liderada por un grupo motivado de alto rendimiento y con una formación empresarial alineada con las estrategias propuestas, que contribuya a alcanzar los objetivos empresariales de Agroexportadora del Sur. Por esa razón, se ha considerado que implementar un área de Marketing e Imagen Corporativa permitirá tener una perspectiva holística para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y mejoras en el servicio pre y post venta. Esto fortalecerá la imagen y las relaciones comerciales que tiene la empresa en el mercado y le permitirá generar nuevas y más productivas. Ello, con una adecuada asignación y gestión de recursos, optimizaría su participación de mercado, sus ventas, su tecnología y rentabilidad. Asimismo, implementar las áreas de I&D y de IT que permitirán desarrollar nuevas alternativas para el negocio, aprovechando y haciendo uso de la tecnología disponible, optimizando los recursos y permitiendo a la alta gerencia contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones, ello se verá reflejado en el progreso y avance de la empresa.

### **7.8 Conclusiones**

Para lograr la integración de las áreas administrativas y operativas de la empresa Agroexportadora del Sur se sugiere implantar una mezcla de liderazgo transformacional y transaccional por parte de la alta gerencia. Además, una comunicación abierta, fluida y

oportuna de la visión, de los intereses organizacionales, de los objetivos de corto y largo plazo es la clave del éxito para el inicio de las acciones que permitan la implementación del plan estratégico de la empresa Agroexportadora del Sur. Se debe generar un ambiente de confianza para que todos los colaboradores se sientan comprometidos con el cambio que se plantea. También, es necesario contar con personal calificado para lograr un trabajo integrado y coordinado en toda la organización, con un alto sentido de compromiso y con líderes que dirijan la implementación con un uso eficiente de los recursos.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El presente capítulo forma parte de la tercera etapa del proceso estratégico, referida a la evaluación y control estratégico. Tal evaluación, se debe llevar a cabo desde el inicio del proceso estratégico hasta el final del mismo, dado que existen frecuentes cambios en el entorno, la competencia y demás. Como soporte de esta etapa de evaluación estratégica, se desarrollará un tablero de control balanceado, que permita dar un alineamiento estratégico a toda la organización. La elaboración del tablero de control cuenta con cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) proceso interno, (c) clientes y (d) financiera. Perspectivas de control que permitirán evaluar la estrategia a través de la medición y la comparación, y consecuentemente el seguimiento de la estrategia a través de indicadores, que servirá para una implementación exitosa de la misma, tal como comenta D'Alessio (2015).

### 8.1 Perspectivas de Control

Agroexportadora del Sur desarrollará distintos indicadores de seguimiento y control para la gestión empresarial, clasificados en las cuatro perspectivas mencionadas, ello con la finalidad de contribuir directamente en: (a) la actualización frecuente de la data productiva y de exportación del sector, (b) el seguimiento de la producción, (c) la organización de datos de mercado, (d) la innovación tecnológica, (e) la proyección de la producción y (f) la sostenibilidad de las operaciones. Para ello, la medición, control y seguimiento de la implementación estratégica deberá tener como soporte un sistema ERP, además de algunos otros mecanismos de control que la gerencia considere. Tales mecanismos, deberán integrar todas las áreas de la empresa y brindar información precisa e inmediata que se pueda analizar. El ERP en mención además servirá para el manejo de clientes y para el manejo de sistemas integrados de gestión, de calidad, de ventas, de seguridad y de medio ambiente; que servirán de soporte en el seguimiento de los distintos indicadores. Asimismo, tales indicadores de

desempeño serán fundamentales para un adecuado seguimiento y retroalimentación correspondiente, que conllevará a poder evaluar distintos aspectos de la empresa.

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2008) la perspectiva de aprendizaje interno son los objetivos que crean valor. Estos se fundamentan en competencias de capital humano, tecnología y cultura organizacional que servirán de soporte para el logro de una adecuada toma de decisiones. Por ende, se busca a través de esta perspectiva lograr un mayor desarrollo y crecimiento del capital humano, además de contar con una cultura organizacional que promueva el trabajo responsable, y tecnología que sustenten a toda la organización.

### **8.1.2 Procesos**

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2008) la perspectiva de procesos, es fundamental pues está orientada a dar un soporte para conseguir los objetivos financieros y de clientes. Solo los procesos más importantes son los que agregan valor a las estrategias planteadas. Además, esta perspectiva permite hacer seguimiento a las mejoras en el área de procesos (cultivos), mejoras tecnológicas y mejor rendimiento de los campos, coadyuvando a mejorar la eficiencia operacional que necesite la empresa.

### **8.1.3 Clientes**

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2008) esta perspectiva responde a indicadores que permitan controlar las expectativas como la satisfacción de clientes, su captación, retención y su fidelización, participación de mercado, entre otros. En ese sentido, se establecerán indicadores bajo esta perspectiva relacionados directamente a fortalecer la penetración y mayor participación en el mercado internacional, a través de la prospección de nuevos clientes.

### 8.1.4 Financiera

De acuerdo con lo establecido por Kaplan y Norton (2008), la perspectiva financiera tiene como principal objetivo responder a los resultados esperados por los accionistas y crear valor para la compañía. Los indicadores muestran si la estrategia está alineada para brindar beneficios tangibles a los accionistas. Además, ayudará a evaluar el nivel de ingresos y costos por producto y por mercado.

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

Tabla 89

#### *Matriz Perspectiva Financiera*

| Perspectiva | Objetivos de Corto Plazo  | Indicador  | Unidades |
|-------------|---|--|----------|
| Financiera  | OCP1.1 Incrementar cada año en 10% las ventas de páprika hasta el 2025  | % Crecimiento de las ventas anuales de páprika                                     | %        |
|             | OCP1.2 Incrementar cada año en 30% las ventas de uva hasta el 2025.   | % Crecimiento de las ventas anuales de uva   | %        |
|             | OCP1.3 Incrementar cada año en 15% las ventas de cebolla hasta el 2025.   | % Crecimiento de las ventas anuales de cebolla                                     | %        |
|             | OCP1.4 Incrementar cada año en 20% las ventas de palta, granada y mandarina.  | % Crecimiento de las ventas anuales de cada producto                               | %        |
|             | OCP1.6 Incrementar a la línea de productos agrícolas de exportación la producción y comercialización de mango al 2018.  | Nivel de ventas de mango   | S/.      |
|             | OCP1.7 Incrementar cada año en 25% las ventas a México, España, Estados Unidos, Canadá y Holanda.   | % Crecimiento de las ventas anuales en cada país                                   | %        |
|             | OCP1.8 Alcanzar al 2018 una facturación de 1.88 millones de soles en China, 1.56 millones de soles en Japón, 1.04 millones de soles en Tailandia y 0.52 millones de soles en Singapur | Nivel de ventas en cada país   | S/.      |
|             | OCP2.1 Optimizar los costos de ventas cada año en 0.5% sobre las ventas, alcanzando el 48% sobre las ventas al 2025.  | Representación porcentual del costo de ventas sobre las ventas de forma anual      | %        |
|             | OCP2.2 Optimizar los gastos operativos 0.5 % sobre las ventas anualmente hasta llegar a representar solo el 5% de las ventas.   | Representación porcentual de los gastos operativos sobre las ventas de forma anual | %        |

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015, 3<sup>a</sup> ed. Pearson.

Tabla 90

*Matriz de Perspectiva Cliente*

| Perspectiva | Objetivos de Corto Plazo   | Indicador                                   | Unidades |
|-------------|--|---|----------|
| Clientes    | OCP1.5 Contar con un plan de prospección bianual para el mercado asiático y europeo a partir del 2017.   | Planes de prospección desarrollados         | N°       |
|             | OCP3.1 Contar con un plan comercial por continente a fines del 2017, 2020 y 2023.  | Planes comerciales desarrollados            | N°       |
|             | OCP3.2 Ingresar a finales del 2017 a los mercados asiáticos de China, Japón, Tailandia y Singapur.   | Ventas a China, Japón, Tailandia y Singapur | S/.      |
|             | OCP3.3 Ingresar con el producto uvas al supermercado Europeo Marks and Spencer para el 2020.   | Ventas a Marks and Spencer                  | S/.      |
|             | OCP3.4 Implementar el área de Marketing y Relaciones Públicas para posicionar a la empresa como una agroexportadora de calidad al finalizar el 2017.             | Creación del área                           | N°       |
|             | OCP3.5 Ejecutar anualmente la difusión de buenas prácticas que se realizan dentro de la empresa hasta el 2025 mediante el área de Marketing e Imagen Corporativa | Difusiones realizadas                       | N°       |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

Tabla 91 *Matriz de Perspectiva Procesos**Matriz de Perspectiva Procesos*

| Perspectiva | Objetivos de Corto Plazo  | Indicador  | Unidades |
|-------------|---|--|----------|
| Procesos    | OCP2.3 Incrementar la cantidad de hectáreas para cultivo en 500 hectáreas cada dos años en el sur del país a partir del 2017    | N° hectáreas adicionales                                   | Has.     |
|             | OCP2.4 Incrementar la cantidad de hectáreas para cultivo en 500 hectáreas cada dos años en el norte del país a partir del 2017. | N° hectáreas adicionales                                   | Has.     |
|             | OCP4.2 Ejecutar los proyectos de riego a precisión seleccionados, durante el 2018.  | N° de proyecto en riego ejecutados                         | N°       |
|             | OCP 4.4 Implementar nuevas tecnologías para el control y monitoreo de riego al 2018.  | N° de proyectos en control y monitoreo de riego ejecutados | N°       |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

Tabla 92

*Matriz Perspectiva Aprendizaje*

| Perspectiva | Objetivos de Corto Plazo   | Indicador                             | Unidades |
|-------------|--|---------------------------------------|----------|
| Aprendizaje | OCP 4.1 Proponer y enlistar nuevos proyectos de riego a precisión a fines del 2017.  | N° propuestas listas a fines del 2017 | N°       |
|             | OCP 4.3 Implementar un ERP en las distintas áreas durante los años 2016, 2017, 2018 con el objeto de realizar una mejor gestión de la información. | Módulos implementados cada semestre   | N°       |
|             | OCP 4.5 Contar con la acreditación en las normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001 durante los años 2017 y 2018.                                   | N° Certificaciones logradas           | N°       |
|             | OCP 5.1 Certificarse con la norma Field to Fork en el 2019.  | % avance en relación a certificación  | %        |
|             | OCP 5.2 Certificarse el 2020 con la norma IPM SYSCO.   | % avance en relación a certificación  | %        |
|             | OCP 5.3 Conseguir comprometerse al 2021 con CSeR Agricultural Initiative Reponsible.   | % avance en relación al compromiso    | %        |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

### 8.3 Conclusiones

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, es necesario como requisito, cumplir con los objetivos de corto plazo planteados para lograr el posicionamiento que desea la organización en un futuro. Las políticas deben guiar cada una de las estrategias formuladas a que los objetivos de corto plazo y en consecuencia las de largo plazo no impacten negativamente en la sociedad. Además, la comunicación efectiva de los objetivos de corto y largo plazo es la clave para el inicio de las acciones estratégicas que se detallan en el Plan Estratégico de Agroexportadora del Sur, a su vez, el control de esta implementación estratégica es vital pues monitorea cada una de las perspectivas de control: financiera, clientes, procesos y aprendizaje; necesarias para la consecución de la visión trazada. Por último, es necesario mencionar que la gerencia a través de su clima y cultura organizacional debe propiciar confianza a través de un liderazgo transformacional y transaccional que permitirá el cumplimiento de los objetivos trazados.

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se muestra el Plan Estratégico Integral (PEI) de la empresa Agroexportadora del Sur S.A.C., el cual es un resumen de los aspectos más relevantes del planeamiento estratégico. Este PEI cuenta entonces, con las partes más esenciales del proceso estratégico como los son: (a) la visión, (b) la misión, (c) intereses organizacionales, (d) los valores, (e) las políticas, (f) el código de ética, (g) las estrategias, (h) los objetivos de largo plazo, (i) los objetivos de corto plazo, (j) la estructura organizacional y (k) los planes operacionales. Aspectos que permiten visualizar y controlar el proceso estratégico de la empresa, y dada esa necesidad de control del presente plan estratégico, los objetivos de corto plazo están clasificados dentro del PEI, bajo las distintas perspectivas del tablero de control balanceado, como son: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva de procesos interno, (c) perspectiva cliente y (d) perspectiva de aprendizaje interno.

Tal como comenta D'Alessio (2015), al estructurar el plan estratégico de esta forma integral, se puede observar si las distintas acciones tomadas tienen un sentido, y si las mismas, generan mayor valor a la organización. Cabe agregar, que, para sostener y ejecutar el presente plan estratégico, se debe contar con una adecuada estructura organizacional. Estructura que deberá asignar funciones operativas a las distintas áreas, las cuáles deberán desarrollar sus propios planes de operaciones, sin perder el sentido estratégico de la organización, que es la visión y la misión.

Como parte final del presente capítulo, también se presenta de manera objetiva el futuro deseado de la empresa Agroexportadora del Sur. Futuro que los gerentes deben atreverse a alcanzar, a través de una adecuada implementación de este plan estratégico. Además, en este plan estratégico se proponen algunas recomendaciones finales para la empresa, con la finalidad de que este plan pueda llevarse a cabo y con éxito.



| VISION: "Para el 2026 llegar a ser considerada entre las 10 agroexportadoras más rentables del Perú, además de ser referente de una agro-exportación eco-responsable en la oferta de productos agrícolas frescos e inocuos para el consumo humano, además de consolidar nuestra participación en países que valoren la inocuidad de nuestros productos como son España, Países Bajos, Japón, Canadá, México, Estados Unidos, China, Japón, Tailandia y Singapur"   |  |  |  |   |  |   | Valores |
|--|--|--|--|---|--|---|---------|
| Intereses Organizacionales   | OLP1   | OLP2   | OLP3   | OLP4  | OLP5   |   |         |
| 1 Incrementar ventas<br>2 Incremento del retorno sobre la inversión<br>3 Inversión alta tecnología agrícola.<br>4 Reconocimiento de imagen a nivel nacional e internacional  | Al 2025 incrementar las ventas al exterior a S/ 483.22 millones de nuevos soles, las que son al 2015 de S/ 50.94 millones de nuevos soles.   | Al 2025 incrementar el retorno sobre el capital invertido al 13%, al 2015 el indicador es de 9.42%.  | Al 2025 incrementar la participación absoluta del mercado al 1.25% para las exportaciones, teniendo en cuenta que la participación al 2015 es del 0.36%.   | Al 2025 incrementar la capacidad tecnológica instalada en un 50% en los siguientes 5 años, con respecto al 2015 que tiene el 15%, logrando implementar tecnología agrícola que permita realizar agricultura moderna   | Al 2025 contar con un mínimo de siete certificaciones relacionadas a la calidad de los procesos agrícolas que garanticen el manejo eco-responsable de sus cultivos.                                      | Políticas   |         |
| <b>Estrategias</b>   |  |  |  |   |  |   |         |
| E1 Consolidarse en los mercados de España, Países Bajos, Estados Unidos, Canadá y México a través de la canasta de productos actuales.   | X  | X  | X  |   | X  | Promover al personal en base a sus logros o teniendo en cuenta su antigüedad.<br>Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.<br>Comprar, arrendar o alquilar un equipo o tierras de cultivo de producción   |         |
| E2 Adquirir la empresa Transportes Virgen de la Asunción Logística S.A.C.  |  | X  |  |   |  | Resguardar la seguridad de todo el personal y las comunidades donde se realiza el proceso de producción y cultivo.<br>Desarrollar actividades de responsabilidad social empresarial.<br>Contratar personal que reúna las condiciones de cada descripción de cargo.<br>Comprar, arrendar o alquilar un equipo o tierras de cultivo de producción   |         |
| E3 Diversificar la cartera de productos agrícolas de hortalizas y legumbres para su exportación a China y México.  | X  | X  | X  |   | X  | Resguardar la seguridad de todo el personal y las comunidades donde se realiza el proceso de producción y cultivo.<br>Promover la innovación en los locales y áreas donde funciona la empresa agroexportadora.<br>Contratar personal que reúna las condiciones de cada descripción de cargo.<br>Promover al personal en base a sus logros o teniendo en cuenta su antigüedad.<br>Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.                          |         |
| E4 Consolidar las exportaciones a China y México a través de alianzas estratégicas con medianos agricultores y productores.  | X  | X  | X  |   | X  | Promover la innovación en los locales y áreas donde funciona la empresa agroexportadora.<br>Desarrollar actividades de responsabilidad social empresarial.<br>Mantener actualizados los conocimientos y fomentar el control de calidad.<br>Contratar personal que reúna las condiciones de cada descripción de cargo.<br>Promover al personal en base a sus logros o teniendo en cuenta su antigüedad.<br>Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales. |         |
| E7 Implementar la tecnología de BIG DATA para poder responder inmediatamente a las necesidades del consumidor e iniciar un proceso de inteligencia de negocios.  | X  |  | X  |   |  | Promover al personal en base a sus logros o teniendo en cuenta su antigüedad.<br>Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.<br>Comprar, arrendar o alquilar un equipo o tierras de cultivo de producción   |         |
| E8 Desarrollar la línea de frutos frescos a través de una aventura conjunta con Sabote.  | X  | X  | X  | X   | X  | Promover la innovación en los locales y áreas donde funciona la empresa agroexportadora.<br>Desarrollar actividades de responsabilidad social empresarial.<br>Contratar personal que reúna las condiciones de cada descripción de cargo.<br>Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.<br>Comprar, arrendar o alquilar un equipo o tierras de cultivo de producción  |         |
| E9 Desarrollar la producción de mango e introducirlo al mercado de Tailandia.  | X  | X  | X  | X   | X  | Mantener actualizados los conocimientos y fomentar el control de calidad.<br>Contratar personal que reúna las condiciones de cada descripción de cargo.<br>Promover al personal en base a sus logros o teniendo en cuenta su antigüedad.<br>Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.<br>Comprar, arrendar o alquilar un equipo o tierras de cultivo de producción  |         |
| E11 Desarrollar y montar una planta agroindustrial de conservas de verduras.   | X  | X  | X  |   |  | Resguardar la seguridad de todo el personal y las comunidades donde se realiza el proceso de producción y cultivo.<br>Promover la innovación en los locales y áreas donde funciona la empresa agroexportadora.<br>Mantener actualizados los conocimientos y fomentar el control de calidad.<br>Contratar personal que reúna las condiciones de cada descripción de cargo.<br>Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.                              |         |
| E12 Desarrollar los mercados de Singapur y Japón, a través del producto uvas.  | X  | X  | X  | X   | X  | Mantener actualizados los conocimientos y fomentar el control de calidad.<br>Contratar personal que reúna las condiciones de cada descripción de cargo.<br>Promover al personal en base a sus logros o teniendo en cuenta su antigüedad.<br>Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.<br>Comprar, arrendar o alquilar un equipo o tierras de cultivo de producción  |         |
| <b>Tablero de Control</b>  | <b>OCP</b>   | <b>OCP</b>   | <b>OCP</b>   | <b>OCP</b>  | <b>OCP</b>   | <b>Tablero de Control</b>   |         |
| <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>  | OCP1.1 Incrementar cada año en 10% las ventas de paprika hasta el 2025.<br>OCP1.2 Incrementar cada año en 30% las ventas de uva hasta el 2025.<br>OCP1.3 Incrementar cada año en 15% las ventas de cebolla hasta el 2025.<br>OCP1.4 Incrementar cada año en 20% las ventas de papa, granada y mandarinas.<br>OCP1.6 Incrementar a la línea de productos agrícolas de exportación, la producción y comercialización de mango al 2018. | OCP2.1 Optimizar los costos de ventas cada año en 0.5% sobre las ventas alcanzando el 48% sobre las ventas al 2025.<br>OCP2.2 Optimizar los gastos operativos 0.5 % sobre las ventas anualmente hasta llegar a representar solo el 5% de las ventas.             | OCP3.1 Contar con un plan comercial por continente a fines del 2017, 2020 y 2023.<br>OCP3.2 Ingresar a finales del 2017 a los mercados asiáticos de China, Japón, Tailandia y Singapur.<br>OCP3.3 Ingresar con el producto uvas al supermercado Europeo Marks and Spencer para el 2020.<br>OCP3.4 Implementar el área de marketing y relaciones públicas para posicionar a la empresa, como una agroexportadora de calidad al finalizar el 2017.<br>OCP3.5 Ejecutar anualmente la difusión de buenas prácticas que se realizan dentro de la empresa hasta el 2025 mediante el área de Marketing e Imagen Corporativa | OCP4.2 Ejecutar los proyectos de riego a precisión seleccionados, durante el 2018.<br>OCP4.4 Implementar nuevas tecnologías para el control y monitoreo de riego al 2018.   | OCP5.1 Certificarse con la norma Field to Fork en el 2019.<br>OCP5.2 Certificarse el 2020 con la norma IPM SYSCO.<br>OCP5.3 Conseguir comprometerse al 2021 con C&R Agricultural Initiative Responsible. | <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>   |         |
| <b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>   | OCP1.5 Contar con un plan de prospección bianual para el mercado asiático y europeo a partir del 2017.   |  |  |   |  | <b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>  |         |
| <b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>  |  | OCP2.3 Incrementar la cantidad de hectáreas para cultivo en 500 hectáreas cada dos años en el sur del país a partir del 2017.<br>OCP2.4 Incrementar la cantidad de hectáreas para cultivo en 500 hectáreas cada dos años en el norte del país a partir del 2017. |  |   |  | <b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>   |         |
| <b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE INTERNO</b>   |  |  |  | OCP4.1 Proponer y enlistar nuevos proyectos de riego a precisión a fines del 2017.<br>OCP4.3 Implementar un ERP en las distintas áreas durante los años 2016, 2017, 2018 con el objeto de realizar una mejor gestión de la información.<br>OCP4.5 Contar con la acreditación en las normas ISO 9001, ISO 14001 y GRASAS 18000 durante los años 2017 y 2018. |  | <b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE INTERNO</b>  |         |
| <b>Tangibles:</b>  |  | <b>RECURSOS</b>  |  | <b>Intangibles:</b>   |  |   |         |
| Maquinaria, equipos de computo, materiales de escritorio, financieros, oficinas  |  | Marca, Software, conocimiento de mercado, clientes, bases de datos, procesos, tecnología, conocimiento   |  |   |  |   |         |
| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:</b>  |  |  |  |   |  |   |         |
| <pre> graph TD     Director --&gt; GerenciaGeneral[Gerencia General]     GerenciaGeneral --&gt; GerenciaAdmin[Gerencia Administración y Finanzas]     GerenciaGeneral --&gt; GerenciaRRHH[Gerencia de RRHH]     GerenciaGeneral --&gt; GerenciaOperaciones[Gerencia de Operaciones]     GerenciaGeneral --&gt; GerenciaCampo[Gerencia de Campo]     GerenciaGeneral --&gt; GerenciaEstado[Gerencia de Estado]     GerenciaGeneral --&gt; GerenciaExportaciones[Gerencia de Exportaciones]     GerenciaGeneral --&gt; GerenciaMarketing[Gerencia de Marketing, Promoción, Relaciones Públicas e Imagen Corporativa]          GerenciaAdmin --&gt; Contabilidad     GerenciaAdmin --&gt; Logística     GerenciaAdmin --&gt; Finanzas     GerenciaAdmin --&gt; Planeamiento y Control     GerenciaAdmin --&gt; Tecnología de Información     GerenciaAdmin --&gt; Mantenimiento Computacional     GerenciaAdmin --&gt; Recursos Humanos          GerenciaRRHH --&gt; RRHHdeCampo[RRHH de campo]     GerenciaRRHH --&gt; AmbienteSocial[Ambiente Social]     GerenciaRRHH --&gt; Tareas          GerenciaOperaciones --&gt; FrioYDespacho[Frio y despacho]     GerenciaOperaciones --&gt; PlanDeMarketing[Plan de marketing]     GerenciaOperaciones --&gt; UnidadCertificaciones[Unidad de Certificaciones]     GerenciaOperaciones --&gt; UnidadCalidad[Unidad de Calidad]     GerenciaOperaciones --&gt; UnidadMantenimiento[Unidad de Mantenimiento]     GerenciaOperaciones --&gt; UnidadSeguridad[Unidad de Seguridad]     GerenciaOperaciones --&gt; UnidadIBEX[Unidad de IBEX]          GerenciaCampo --&gt; UnidadFrutas[Unidad de Frutas]     GerenciaCampo --&gt; UnidadHortalizas[Unidad de Hortalizas]     GerenciaCampo --&gt; UnidadUvas[Unidad de Uvas]     GerenciaCampo --&gt; BasesPermanentes[Bases Permanentes]     GerenciaCampo --&gt; IntegraciónCambio[Integración de Cambio]     GerenciaCampo --&gt; UnidadCertificaciones          GerenciaEstado --&gt; ComitéEstado[Comité de Estado]     GerenciaEstado --&gt; Administración     GerenciaEstado --&gt; ÁreaProducción[Área de Producción]     GerenciaEstado --&gt; Salud     GerenciaEstado --&gt; Nutrición     GerenciaEstado --&gt; Forrajes          GerenciaExportaciones --&gt; SubgerenciaVentasFrutas[Subgerencia Ventas Frutas]     GerenciaExportaciones --&gt; SubgerenciaVentasHortalizas[Subgerencia Ventas Hortalizas]     GerenciaExportaciones --&gt; SubgerenciaVentasUvas[Subgerencia Ventas Uvas]     GerenciaExportaciones --&gt; SubgerenciaVentasInternacionales[Subgerencia Ventas Internacionales]          GerenciaMarketing --&gt; ComunicacionesCorporativas[Comunicaciones Corporativas]     GerenciaMarketing --&gt; ComunicacionesYRelacionesPúblicas[Comunicaciones y Relaciones Públicas]     GerenciaMarketing --&gt; SubgerenciaVentasNacionales[Subgerencia de Ventas Nacionales]     </pre> |  |  |  |   |  |   |         |

MISION: Producir y exportar bonifias y fruta con altos estándares de calidad a mercados externos e internos, aplicando las mejores prácticas agrícolas y la mejor tecnología en armonía con el medio ambiente, que permitan ofrecer productos nuevos y sabiduría, que en concordancia con nuestros distribuidores y supermercados a nivel internacional, mantengamos satisfechas las expectativas de los consumidores. Para ello es necesario mantener una cultura organizacional centrada en el compromiso, respeto, desarrollo humano, la honestidad y la integridad que permita contribuir al equilibrio entre la protección del medio ambiente, la sociedad y la creación de valor para la organización y sus accionistas.

Integridad, Compromiso, Compañía, Respeto, Seguridad y Calidad

## 9.2 Conclusiones Finales

1. En los últimos años, el crecimiento a nivel nacional de las agroexportaciones peruanas ha llegado a un promedio del 16% anual en los últimos años, y ha permitido proyectar que el sector mantendrá esta tendencia, en especial en las agroexportaciones no tradicionales. Por su parte, Agroexportadora del Sur ha tenido un crecimiento acumulado de sus exportaciones de un 119% durante los últimos cuatro años, sin embargo, la empresa necesita progresivamente tener una mayor participación en el mercado y una mejor rentabilidad para mayor sostenibilidad en el largo plazo, pues su retorno sobre el capital invertido promedio del 2011 al 2015 fue de 6.23%. Consecuentemente, la empresa es consciente que es necesario capitalizar aquellos factores claves de éxito como la participación de mercado, la cantidad de tierras de cultivos, la optimización en los costos de producción y la diversidad en la cartera de productos; que generen un mejor posicionamiento en el mercado.
2. Las agroexportaciones no tradicionales, principalmente hortalizas y frutas, han demostrado un buen desenvolvimiento del 2011 al 2015, alcanzando un crecimiento promedio anual del 6.43% y 21.92% respectivamente. Crecimiento importante que da cuenta del buen momento por el que pasa el mercado de hortalizas y frutas.
3. Las oportunidades identificadas a partir de la evaluación externa son: (a) mayor demanda y apertura comercial para la agroexportación peruana; (b) la situación económica de Estados Unidos, Europa y Asia mantiene un crecimiento moderado de su PBI; (c) crecimiento sostenible del mercado de hortalizas, legumbres y frutas en República de Corea, China, Tailandia, Ecuador, México, Brasil y Reino Unido; (d) tendencia por un consumo de productos orgánicos y saludables en el mundo; y (e) tendencias en el uso de tecnologías agrarias en el mundo que permiten optimizar los costos en el sector agrícola; (f) apoyo económico no reembolsable por parte del Gobierno a través de plataformas promotoras de la innovación tecnológica como Innovate Perú y Fincyt.

Por otro lado, se han identificado amenazas, entre las cuales están: (a) proyecto de ley N° 2397-2812-CR que pretende establecer límites a la extensión de la propiedad agraria a 7,500 hectáreas en la costa, 2,500 en la sierra y 10,000 en la selva; (b) régimen laboral cuestionado y poco aceptado, no promueve la mano de obra en el sector; (c) deficiencia actual en investigación y desarrollo en universidades en lo que respecta a agricultura; (d) fenómenos ambientales de alto impacto para la agricultura; y (e) incertidumbre en el precio de los productos agrícolas para exportación. A raíz de estas oportunidades y amenazas identificadas, se han desarrollado estrategias para aprovechar tales oportunidades, y protegerse de las amenazas.

4. En el análisis de Porter se han identificado los siguientes factores claves para competir con éxito en la industria: (a) optimización en costos de producción, (b) mayor cantidad de hectáreas, (c) certificaciones internacionales (d) diversidad en la cartera de productos agrícolas de exportación, (e) infraestructura y tecnología agraria, (f) participación de mercado (g) mano de obra especializada y (h) investigación y desarrollo del proceso productivo. Considerando tales factores claves de éxito, es necesario revisar urgentemente los factores de éxito relacionado a la mano de obra especializada, ahorro en costos y tecnología agraria.

5. La visión que se plantea para la Agroexportadora del Sur es “Para el 2025 llegar a ser considerada entre las 10 agroexportadoras más rentables del Perú; además de ser modelo de una agro-exportación eco-responsable en la oferta de productos agrícolas frescos e inocuos para el consumo humano, además de consolidar nuestra participación en países que valoren la inocuidad de nuestros productos como son España, Países Bajos, Japón, Canadá, México, Estados Unidos, China, Tailandia y Singapur”. Tal visión cumple con los nueve criterios propuesto por el Dr. D'Alessio. Además, para alcanzar la visión, considerando los intereses de la organización, se han propuesto los siguientes objetivos de largo plazo: (a) al 2025 incrementar las ventas a S/. 483.22 millones de nuevos soles, las que son al 2015 de S/. 50.94

millones de nuevos soles; (b) al 2025 incrementar el retorno sobre el capital invertido al 13%, al 2015 el indicador es de 9.42%; (c) al 2025 incrementar la participación absoluta del mercado al 1.25% de las exportaciones agro no tradicionales, teniendo en cuenta que la participación al 2015 es del 0.36%; (d) al 2020 incrementar la capacidad tecnológica instalada en un 60% en los siguientes cinco años, con respecto al 2015 que tiene el 25%, logrando implementar tecnología agraria que permita agricultura moderna; y (e) al 2022 contar con un mínimo de siete certificaciones relacionadas a la calidad de los procesos agrícolas que garanticen el manejo eco-responsable de sus cultivos.

6. La forma como se alcanzarán los OLP y la visión será a través de la implementación de las estrategias propuestas en el presente plan. Al ejecutar las estrategias, Agroexportadora del Sur alcanzará sus objetivos de largo plazo; sin embargo, se esperan reacciones de la competencia. Se propuso asimismo, una nueva estructura organizacional que ayude a implementar estas estrategias e incluya todas las áreas funcionales que permitirán la implementación de las estrategias retenidas. Se han creado políticas, las cuales deben informarse a todo el personal para facilitar la implementación de los cambios.

### **9.3 Recomendaciones Finales**

1. Se recomienda a la alta dirección y a los accionistas de Agroexportadora del Sur la implementación de este Plan Estratégico.
2. Se recomienda modificar la estructura organizacional de la empresa, según organigrama propuesto en el presente Plan Estratégico con la finalidad de brindar un mejor soporte.
3. Se recomienda formar un Comité de Planeamiento y Control Estratégico compuesto por los principales colaboradores de la organización, dicho comité debe ser liderado por un consultor externo que servirá de guía para la implementación y control del desarrollo de las

estrategias. El comité deberá reportar a la gerencia los avances de la implementación e informar en caso de existir algún impacto en los intereses organizacionales.

4. Se recomienda aprovechar la demanda de productos orgánicos y saludables, con la implementación de tecnología BIG DATA que maneje información de las necesidades del mercado para afianzar las decisiones gerenciales con información confiable.

#### 9.4 Futuro de la Empresa Agroexportadora del Sur S.A.C

La implementación de este plan estratégico y la evaluación estratégica del mismo representan un desafío para Agroexportadora del Sur. Sin embargo, la empresa cuenta plenamente con las capacidades necesarias para alcanzar la visión planteada y con un liderazgo tanto transformacional como transaccional. Es así, que mediante la implementación y monitoreo permanente de los objetivos, estrategias y políticas formuladas; para el 2025 la empresa se convertirá entre las más rentables agroexportadoras del Perú, creciendo a un nivel de ventas del 25% anual. Siendo una empresa de prestigio con mayor presencia internacional, reconocida por laborar bajo estrictos estándares de calidad y tecnología de punta, sin dejar de lado la preocupación por el medio ambiente y la sociedad. También, logrará un porcentaje de participación importante convirtiéndose en una empresa exportadora de nivel A1 apreciada por sus clientes externos. Todo esto beneficiará a sus accionistas que incrementarán el retorno sobre el capital invertido, lo que les permitirá seguir capitalizando para crecer aún más. En la Tabla 94 se observa la situación actual y futura de la empresa Agroexportadora del Sur.

Tabla 94

##### *Situación Actual y Futura de Empresa Agroexportadora del Sur*

| Concepto                             | Data actual        | Data futura         |
|--------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Facturación actual                   | S/. 50.94 millones | S/. 483.22 millones |
| Retorno sobre capital invertido      | 9.42%              | 13%                 |
| Número de hectáreas cultivables      | 2,648              | 13,000              |
| Reducción de costos                  | 53%                | 48%                 |
| Número de certificaciones en calidad | 5                  | 7                   |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson.

## Referencias

- ADEX. (2015, diciembre). *Boletín Estadístico*. Recuperado de <http://www.adex.org.pe/index.php/exportaciones-news>
- Agrícola Agroexportadora del Sur. (2015, 21 de abril). *Portal empresarial de la empresa*. Recuperado de <http://www.agroexportadoradelsur.com/spa/spa.php>
- Aquino Remigio, S. (2012, 24 de octubre). *Infotecarios*. Recuperado de <http://www.infotecarios.com/la-sociedad-de-la-informacion-sus-indicadores-y-factores-una-breve-mirada-al-caso-peruano/>
- Autoridad Nacional del Agua. (2015, julio). *Agua y Mas*. Recuperado de <http://www.ana.gob.pe/media/1151732/revista%20aguaymas%20segunda%20edicion%202015.pdf>
- Ávila, J., Cuadrado, C., Del Pozo, S., Ruiz, E., & Moreiras, O. (2016, mayo). *Publicaciones Emergentes: Inmigrantes*. (M. d. Marino, Editor). Recuperado de [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/poblaciones\\_emergentes\\_tcm7-7982.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/poblaciones_emergentes_tcm7-7982.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Estadísticas por BCR del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015, mayo). *Reporte de Inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015-presentacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016, enero). *Reporte de Inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2015.pdf>
- Banco Mundial. (2015). *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

- BCRP mantiene la tasa de interés de referencia en 3.25%. (2015, 11 de junio). *Gestión*.  
Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcrp-mantiene-tasa-interes-325-2134527>
- Cámara de Comercio de Lima. (2015, mayo). *Panorama económico y proyecciones 2015-2016*. Recuperado de  
<http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/infosiedic2014/infosie%20dicieembre%202014.pdf>
- Camposol. (2015). *Fourth Quarter 2014 and Preliminary Full Year 2014 Results*.  
Recuperado de <http://hugin.info/138464/R/1896040/672608.pdf>
- Camposol. (2016). *Camposol is the leading Agroindustrial Company in Peru*. Recuperado de  
Camposol is the leading Agroindustrial Company in Peru:  
<http://hugin.info/138464/R/2013420/746165.pdf>
- Castillo, P., Montoro, C., & Tuesta, V. (2016, 20 de mayo). *Revista Moneda Política de dolarización en una economía con dolarización parcial*. Recuperado de  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-138/Moneda-138-04.pdf>
- Ceplan revela que PBI de sector informal en Perú será de 15% y 6%*. (2015, 14 de octubre).  
Recuperado de <http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/ceplan-revela-que-pbi-sector-informal-peru-15-y-6-noticia-409804>
- ¿Cuáles son los desafíos económicos para el Perú? (2015, 28 de diciembre). *El Comercio*.  
Recuperado de <http://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/2016-cuales-son-desafios-economicos-peru-noticia-1865838>
- Zona Euro: El BCE mantendrá su política monetaria expansiva. (2016, 29 de Mayo). *El comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mundo/zona-euro-bce-mantendra-politica-monetaria-expansiva-426863>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2012). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/DESENVOLVIMIEN TO%20V1.%202012%20-%20copia.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2013). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20 Sector%20Agroindustrial%202013.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2014). *Desenvolvimiento de Agroexportador del Perú 2014*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento- Agroexportador-2014.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2014). *Informe Anual de Desarrollo Agroexportador del Perú 2014*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2014). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento- Agroexportador-2014.pdf>
- Consortio de Investigación Económica y Social. (2012). La investigación económica y social en el Perú. Balance 2007-2011 y agenda 2012-2016. En Varios, *La investigación económica y social en el Perú. Balance 2007-2011 y agenda 2012-2016* (pág. 51).
- Control de los Contaminantes Químicos en el Perú*. (2018, 29 de octubre). Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1726-46342008000400012&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1726-46342008000400012&script=sci_arttext)



- Cruz, J. D. (2014, 01 de mayo). *Acuerdos Comerciales Vigentes*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/jdoroteo/2014/05/01/acuerdos-comerciales-vigentes-en-el-per/>
- ¿Cuáles son los desafíos económicos para el Perú? (2015, 28 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/actualidad/2016-cuales-son-desafios-economicos-peru-noticia-1865838>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico*. Lima, Perú: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico, Un enfoque de gerencia*. México DF, México: Pearson Education.
- Datosmacro. (2016). *IPC Países*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/peru?sector=IPC+General&sc=IPC-IG>
- Datosmacro. (2016). *Producto Interno Bruto*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/pib/zona-euro>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- El Sector Agrario y el Cambio Climático. (2014, 06 de octubre). Recuperado de <http://www.lamolina.edu.pe/institutos/ipps/eventos/presentaciones/9AgricultCambioClimatMINAGRI.pdf>
- FAO. (2016). *El clima está cambiando. La alimentación y la agricultura también*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5758s.pdf>
- FAO. (2016). *Normas sociales y ambientales*. Recuperado de <http://www.fao.org/environmental-social-standards/es/>
- Flórez, A. (s.f.). *Producción lechera en irrigación majes Arequipa*. Recuperado de <http://infolactea.com/biblioteca/produccion-lechera-en-la-irrigacion-de-majes-arequipa/>

- Food and Agriculture Organization of the United States (FAO). (2011). *Desarrollo sostenible requiere cambio de patrones de consumo y producción*. Recuperado de <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/230628/>
- Foro Económico Mundial [WEF]. (2015). *The global competitiveness report 2014-2015*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_IT\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_IT_Report_2015.pdf)
- GfK. (2015). *Estudio a nivel nacional urbano del Perú – Junio*. Recuperado de <https://www.gfk.com/pe/Documents/Publicaciones%202015/Junio%202015/GfK%20OP%20Junio%202015%20-%20Econom%C3%ADa.pdf>
- GfK. (2015). *Estudio de opinión pública - Enero*. Recuperado de <http://www.gfk.com/pe/Paginas/default.aspx>
- Informe Técnico PBI Trimestral IV-2015*. (1 de 02 de 2016). Instituto Nacional de Estadística e Información. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral-\\_2015iv.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf)
- Incentivo Tributario, 2016. *Innovate Perú*. (M. d. Producción, Editor) Obtenido de <http://www.innovateperu.gob.pe/incentivo-tributario/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013, julio). *Resultados Finales IV Censo Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- La CCL desestima posible derogatoria del régimen laboral agrario. (2016, 11 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/291048/ccl-desestima-posible-derogatoria-regimen-laboral-agrario>
- La empresa debe saber que Perú le da seguridad jurídica para invertir, pero cuidando el ambiente. (2015, 11 de noviembre). Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2015/una->

empresa-debe-saber-que-en-peru-tiene-seguridad-juridica-para-invertir-pero-cuidando-el-ambiente/

La institucionalidad es factor clave para el crecimiento y desarrollo del Perú. (2014, 06 de junio). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sni-institucionalidad-factor-clave-crecimiento-y-desarrollo-peru-2099491>

Matheus, J. C. (2013, 25 de junio). *Institucionalidad, base de la competitividad sostenible*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/escala-global/2013/06/25/institucionalidad-base-de-la-competitividad-sostenible/>

MEF: PBI de junio confirma recuperación económica del país. (2015, 14 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-pbi-junio-confirma-recuperacion-economica-pais-2140011>

Ministerio de Agricultura. (2015). *Plan estratégico e institucional*. Recuperado de [http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pte-minagri/info-eval-plan-estrategico-inst\\_pei-2012-2016.pdf](http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pte-minagri/info-eval-plan-estrategico-inst_pei-2012-2016.pdf)

Ministerio de Agricultura. (2016). *Legislación Ambiental*. Recuperado de [http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=1920](http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=1920)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2025*. Recuperado de [http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM\\_051\\_2015\\_PLAN.pdf](http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_en\\_el\\_Peru\\_2015\\_2016.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf)

- Ministerio del Ambiente. (2015). *Plan nacional de acción ambiental – Planaa Perú 2011 - 2021*. Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana\\_2011\\_al\\_2021.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf)
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Política Nacional del Ambiente*. Recuperado de [http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=1920](http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=1920)
- Mondragón, V. (2015, octubre). *Revista del Exportador. Inmarket*. Recuperado de [https://issuu.com/diariodelexportador/docs/inmarket\\_\\_011/c/sc6yhrv](https://issuu.com/diariodelexportador/docs/inmarket__011/c/sc6yhrv)
- Mora, J. (13 de Julio de 2015). *Realidad economica social y politica del Perú*. Recuperado de <http://realidadeconomicasocialypolitica.blogspot.com/>
- Ollanta Humala promulgó ley que favorece la innovación tecnológica*. (2015, 13 de marzo). Recuperado de <http://peru21.pe/economia/ollanta-humala-promulgo-ley-que-favorece-innovacion-tecnologica-2214193>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2011). *Alimentación Saludable para toda la familia*. Recuperado de <http://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/afiche-familiar-plato-grupos-alimentos.pdf>
- Perú es el tercer país más vulnerable del mundo al cambio climático. (2014, 23 de octubre). Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/peru-tercer-pais-mas-vulnerable-mundo-al-cambio-climatico-fotos-2202056>
- Perú es tercer país más vulnerable del mundo al cambio climático. (2014, 24 de octubre). Recuperado de <http://www.pucp.edu.pe/climadecambios/index.php?tmpl=articulo&id=1788>

Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015. (2015, 15 de abril).

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-2129051>

Piramides alimentarias del mundo. (2015, 02 de febrero). Recuperado de

<https://consejonutricion.wordpress.com/category/piramides-alimentarias-del-mundo/>

Plan de Acción Ambiental Perú 2011-2021. (2011, 09 de julio). *PLANAA*. Recuperado de

[http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana\\_2011\\_al\\_2021.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf)

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (4ta ed.). Barcelona, España: Deusto.

Pozo, W. (2014, 18 de diciembre). *Iriarte Law*. Recuperado de

<http://iriartelaw.com/node/1884>

Sanz, I. (2015, 11 de noviembre). *La empresa debe saber que el Perú le da seguridad jurídica para invertir, pero cuidando el medio ambiente*. (T. Elías, Editor)

Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2015/una-empresa-debe-saber-que-en-peru-tiene-seguridad-juridica-para-invertir-pero-cuidando-el-ambiente/>

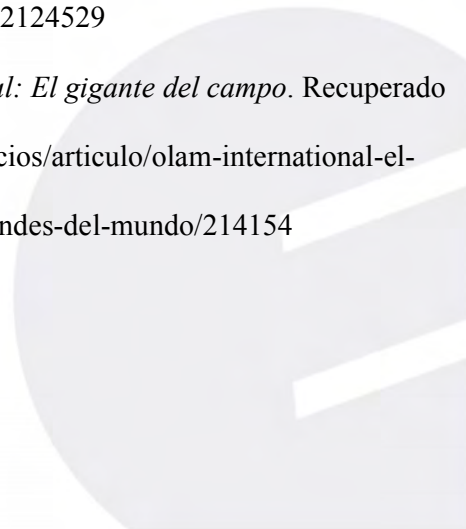
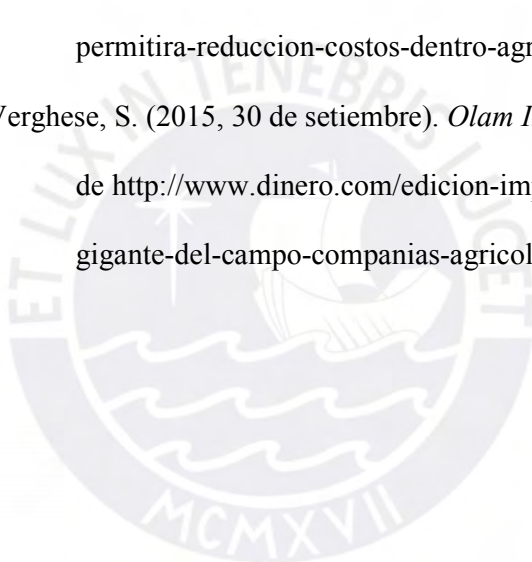
Sector agropecuario registró crecimiento promedio de 4% en últimos diez años. (2013, 20 de julio). *Agencia Peruana de Noticias Andina*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-agropecuario-registro-crecimiento-promedio-4-ultimos-diez-anos-466953.aspx>

Subsole Nuts: La unión de la experiencia en producción y el liderazgo exportador. (2013, 25 de abril). Recuperado de <http://www.portalfruticola.com/noticias/2013/04/25/subsole-nuts-la-union-de-la-experiencia-en-produccion-y-el-liderazgo-exportador/>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2015, 05 de junio de 2015). *Aduanas*. Recuperado de [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)

- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2015). *Consulta por Importador/Exportador*. Recuperado de [http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG\\_consulta=1](http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsultadwh/ieITS01Alias?accion=consultar&CG_consulta=1)
- Tipo de cambio se ubicaría entre S/.3.25 y S/.3.30 aproximadamente. (2015, 10 de abril). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-tipo-cambio-se-ubicaria-aproximadamente-entre-s325-y-s330-2216317>, tomado el 10 de abril
- Trade Map - Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas. (2016). Recuperado de <http://www.trademap.org/Index.aspx>
- Uso de drones permitirá reducción de costos dentro del agro peruano. (2015, 26 de febrero). Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de <http://gestion.pe/tecnologia/uso-drones-permitira-reduccion-costos-dentro-agro-peruano-2124529>
- Verghese, S. (2015, 30 de setiembre). *Olam International: El gigante del campo*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/olam-international-el-gigante-del-campo-companias-agricolas-mas-grandes-del-mundo/214154>



## Lista de Abreviaturas

|         |  |
|---------|--|
| AMOFHIT | Acrónimo de siete letras: Administración (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones y Logística (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información y Comunicaciones (I), y Tecnología/Investigación y Desarrollo (T). |
| BCG     | Boston Consulting Group. Empresa global de consultoría estratégica para la alta dirección, es la creadora de la Matriz BCG.  |
| CPE     | Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.   |
| EFE     | Evaluación de los Factores Externos.   |
| EFI     | Evaluación de los Factores Internos.   |
| FODA    | Acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Técnica de análisis estratégico.  |
| GE      | Gran Estrategia. La Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización.  |
| IE      | Matriz Interna-Externa, compuesta de nueve celdas.   |
| IGV     | Impuesto General a las Ventas.   |
| IDH     | Índice de Desarrollo Humano  |
| INEI    | Instituto Nacional de Estadística e Informática.   |
| MCPE    | Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico. Técnica para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables.   |

|      |   |
|------|---|
| MD   | Matriz de Decisión. Matriz que integra las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE.   |
| ME   | Matriz de Ética. Matriz que intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia.   |
| MEF  | Ministerio de Economía y Finanzas.  |
| MEFE | Matriz de la Evaluación de Factores Externos. Matriz que permite resumir y evaluar la información: política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); tecnológica (T); y ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE. |
| MIO  | Matriz de Interés Organizacional en la que se expresan de forma explícita los intereses organizacionales.   |
| MPC  | Matriz del Perfil Competitivo. Matriz que identifica 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. |
| MPR  | Matriz del Perfil de Referentes.  |
| MR   | Matriz de Rumelt. Matriz que se utiliza para evaluar los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementen las estrategias.  |
| OCP  | Objetivos de Corto Plazo.   |
| OLP  | Objetivos de Largo Plazo.   |



|        |   |
|--------|---|
| PBI    | Producto Bruto Interno.   |
| PESTEC | Análisis: (a) Político, (b) Económico, (c) Socio-cultural, (d) Tecnológico, y (e) Ecológico.  |
| PEYEA  | Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción, usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización. |
| SIN    | Sociedad Nacional de Industrias   |



## Apéndice A: Proyectos de Irrigación Agrícolas

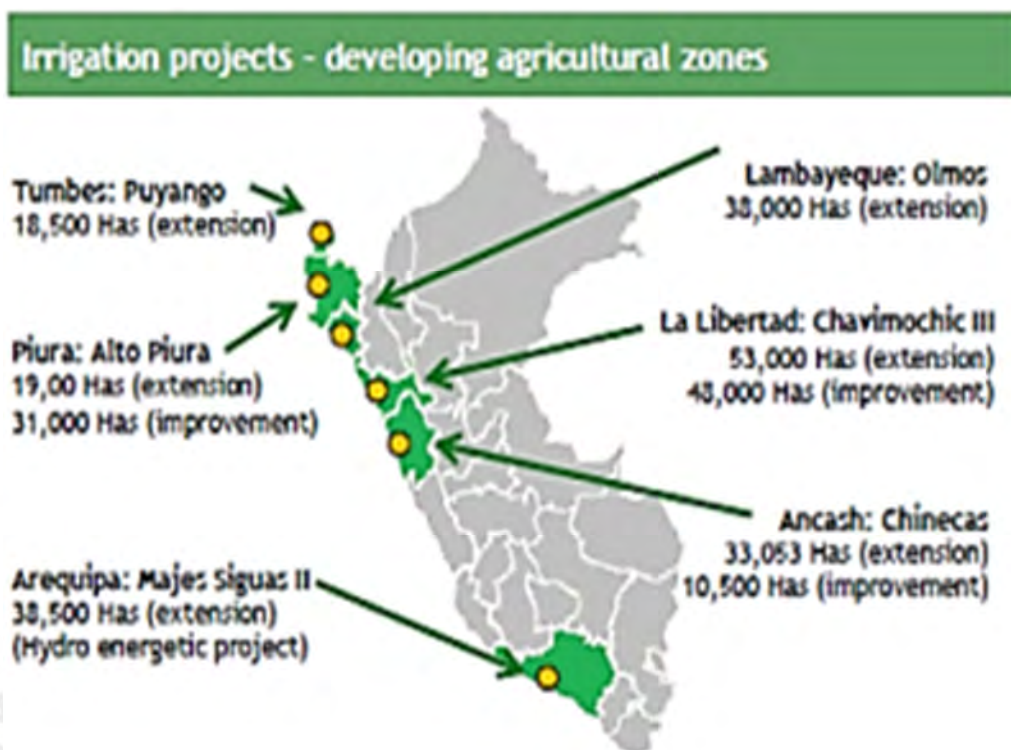
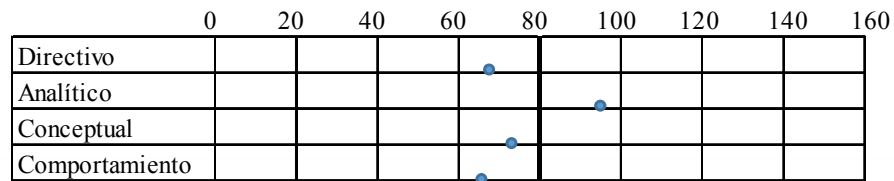


Figura A1. Cartera estimada de proyectos de irrigación agrícolas.

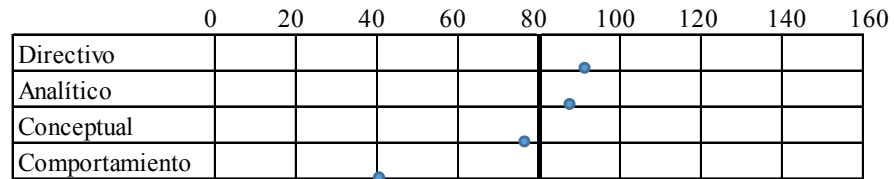
Tomado de “Presentación Cuarto trimestre 2014 de Camposol”, 2015. Recuperado de <http://hugin.info/138464/R/1896040/672608.pdf>

## Apéndice B: Estilo de Decisión – Cultura Organizacional

### Jefe de Recursos Humanos



### Sub Gerente Agrícola



### Gerente de Exportaciones

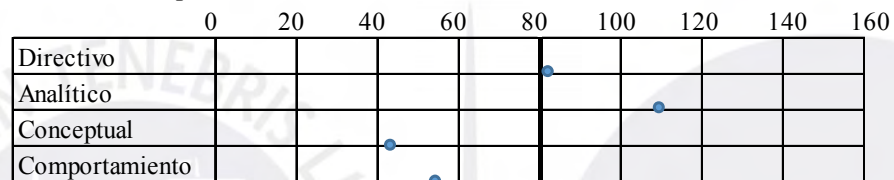


Figura B1. Resultados del Test de Estilo de Decisión aplicado a la empresa Agroexportadora del Sur.

Nota. Adaptado de información de la empresa Agroexportadora del Sur.

**Apéndice C: Estados Financieros de Agrícola Agroexportadora del Sur**

Tabla G 1

*Estado de Resultados 2011-2015 (Expresados en Miles de Nuevos Soles)*

|  | 2011         | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas Netas   | 41,001       | 49,687        | 57,188        | 81,471        | 89,833        |
| Costo de ventas  | -34,210      | -37,562       | -47,103       | -57,499       | -54,924       |
| <b>Utilidad Bruta</b>                                  | <b>6,791</b> | <b>12,125</b> | <b>10,085</b> | <b>23,972</b> | <b>34,909</b> |
| <b>Gastos de Operación</b>                             |              |               |               |               |               |
| Gastos de administración                               | -2,210       | -4,009        | -4,396        | -5,491        | -6,374        |
| Gastos de ventas                                       | -822         | -1,102        | -2,064        | -2,768        | -4,222        |
| Ingresos diversos                                      | 1,675        | 1,370         | 1,345         | 2,578         | 3,679         |
| <b>Utilidad de Operación</b>                           | <b>5,434</b> | <b>8,384</b>  | <b>4,970</b>  | <b>18,291</b> | <b>27,992</b> |
| <b>Otros Ingresos y Gastos</b>                         |              |               |               |               |               |
| Ingresos financieros                                   | 1,466        | 2,877         | 2,397         | 249           | 345           |
| Ingresos excepcionales                                 | 193          | -             | -             | -             | -             |
| Descuentos concedidos                                  | -357         | -             | -             | -             | -             |
| Gastos financieros                                     | -2,101       | -3,092        | -2,530        | -5,017        | -6,564        |
| Gastos excepcionales                                   | -1,259       | -             | -             | -6,362        | -6,392        |
| <b>Utilidades antes de Impuestos y Participaciones</b> | <b>3,376</b> | <b>8,169</b>  | <b>4,837</b>  | <b>7,161</b>  | <b>15,381</b> |
| Participación de trabajadores                          | -133         | -             | -             | -             | -             |
| Impuesto a la renta                                    | -379         | -1,153        | -640          | -938          | -160          |
| <b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>                     | <b>2,864</b> | <b>7,016</b>  | <b>4,197</b>  | <b>6,223</b>  | <b>15,221</b> |

*Nota.* Tomado de estados financieros de la Empresa Agrícola Agroexportadora del Sur.

Tabla G 2

*Estado de Situación Financiera 2011-2015 (Expresados en Miles de Nuevos Soles)*

| Estado de Situación Financiera                 | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Activo Corriente</b>                        |                |                |                |                |                |
| Efectivo y equivalente de efectivo             | 272            | 3.011          | 384            | 1.704          | 314            |
| Cuentas por cobrar comerciales                 | 2.290          | 4.633          | 9.123          | 27.045         | 22.320         |
| Otras cuentas por cobrar                       | 749            | 5.392          | 3.168          | 5.591          | 9.885          |
| Existencias                                    | 5.348          | 9.216          | 11.007         | 11.376         | 15.240         |
| Activos biológicos                             | 6.779          | 10.419         | 9.494          | 4.848          | 8.473          |
| Gastos pagados por adelantado                  | 1.741          | 1.095          | 1.762          | 3.497          | 11.556         |
| <b>Total Activo Corriente</b>                  | <b>17.179</b>  | <b>33.766</b>  | <b>34.938</b>  | <b>54.061</b>  | <b>67.788</b>  |
| <b>Activo No Corriente</b>                     |                |                |                |                |                |
| Gastos pagados por anticipado a largo plazo    | 1.396          | 2.345          | 8.688          | 18.220         | -              |
| Inmueble, maquinaria y equipo                  | 81.396         | 86.128         | 91.402         | 97.000         | 249.356        |
| Inversiones inmobiliarias                      | -              | -              | 2.912          | 2.912          | 2.912          |
| Intangibles                                    | 1.487          | 1.366          | 1.360          | 1.193          | 1.224          |
| Otras cuentas por cobrar a partes relacionadas | -              | -              | 1.886          | 4.183          | 5.773          |
| Activos biológicos                             | 17.752         | 25.029         | 35.560         | 46.127         | 62.462         |
| <b>Total Activo No Corriente</b>               | <b>102.031</b> | <b>114.868</b> | <b>141.808</b> | <b>169.636</b> | <b>321.727</b> |
| <b>Total Activo</b>                            | <b>119.210</b> | <b>148.634</b> | <b>176.746</b> | <b>223.697</b> | <b>389.515</b> |
| <b>Pasivo Corriente</b>                        |                |                |                |                |                |
| Sobregiros bancarios                           | 12.248         | 20.189         | 28.159         | 31.513         | 43.260         |
| Cuentas por pagar comerciales                  | 5.632          | 6.464          | 11.164         | 16.419         | 21.203         |
| Cuentas por pagar comerciales a vinculadas     | -              | -              | -              | -              | -              |
| Otras cuentas por pagar                        | 2.353          | 4.220          | 3.321          | 4.834          | 5.786          |
| Otras cuentas por pagar a vinculadas           | -              | -              | -              | -              | -              |
| Deudas a largo plazo parte corriente           | 2.439          | 3.316          | 8.054          | 11.411         | 11.948         |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>                  | <b>22.672</b>  | <b>34.189</b>  | <b>50.698</b>  | <b>64.177</b>  | <b>82.197</b>  |
| <b>Pasivo No corriente</b>                     |                |                |                |                |                |
| Deudas a largo plazo parte no corriente        | 9.087          | 15.857         | 23.112         | 48.231         | 46.566         |
| Cuentas por pagar comerciales no corriente     | -              | -              | -              | -              | 10.085         |
| Otras cuentas por pagar no corriente           | -              | -              | -              | -              | 5.627          |
| Pasivo diferido                                | -              | -              | -              | 16             | 176            |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>               | <b>9.087</b>   | <b>15.857</b>  | <b>23.112</b>  | <b>48.247</b>  | <b>62.454</b>  |
| <b>Total Pasivo</b>                            | <b>31.759</b>  | <b>50.046</b>  | <b>73.810</b>  | <b>112.424</b> | <b>144.651</b> |
| <b>Patrimonio Neto</b>                         |                |                |                |                |                |
| Capital social                                 | 11.436         | 11.436         | 11.436         | 11.536         | 11.536         |
| Excedente de revaluación                       | 60.202         | 64.322         | 64.475         | 64.475         | 201.328        |
| Reserva legal                                  | 471            | 471            | 471            | 471            | 471            |
| Resultados acumulados                          | 15.342         | 22.358         | 26.554         | 34.791         | 31.529         |
| <b>Total Patrimonio Neto</b>                   | <b>87.451</b>  | <b>98.588</b>  | <b>102.936</b> | <b>111.273</b> | <b>244.864</b> |
| <b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>          | <b>119.210</b> | <b>148.634</b> | <b>176.746</b> | <b>223.697</b> | <b>389.515</b> |

*Nota.* Tomado de Estados Financieros de la Empresa Agrícola Agroexportadora del Sur S.A

## Apéndice D: Organigrama Actual de Agroexportadora del Sur

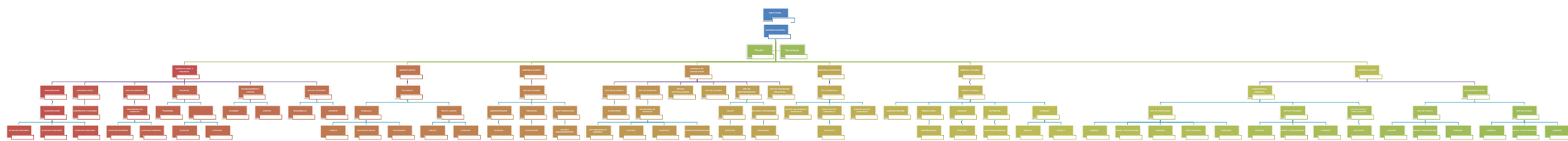
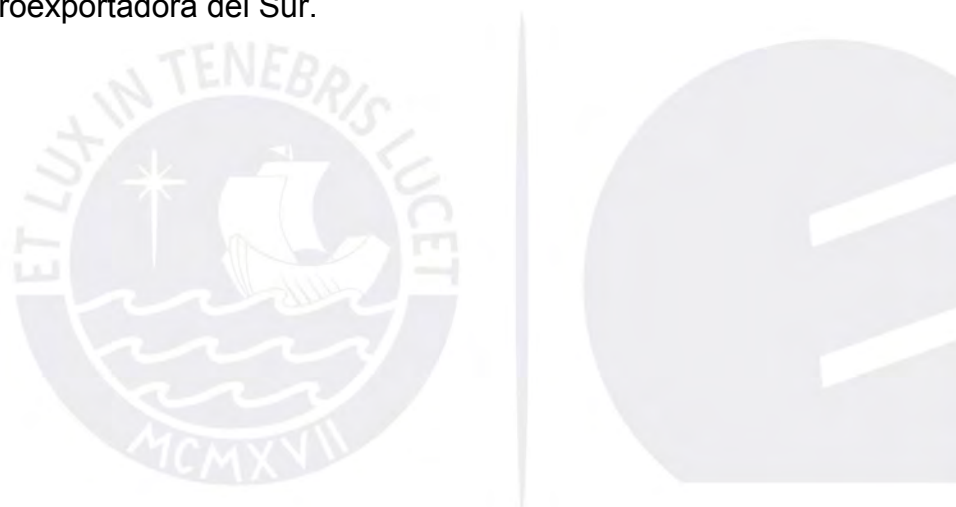


Figura D1. Organigrama de la empresa Agroexportadora del Sur.  
Nota. Adaptado de información de Agroexportadora del Sur.



## Apéndice E: Cuestionario a Agroexportadora del Sur-Análisis Competitivo de la Industria

### Análisis Competitivo de la industria

a) Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)

0-3% \_\_\_\_\_ 6-9%  12-15% \_\_\_\_\_ 18-21% \_\_\_\_\_  
 3-6% \_\_\_\_\_ 9-12% \_\_\_\_\_ 15-18% \_\_\_\_\_ >21% \_\_\_\_\_

b) Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria

Ninguna barrera para entrar \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Virtualmente imposible de entrar

c) Intensidad de la competencia entre empresas

Extremadamente competitivo \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Casi ninguna competencia

d) Grado de sustitución del producto

Muchos sustitutos disponibles \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Ningún sustituto disponible

e) Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte

Altamente dependiente \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Virtualmente independiente

f) Poder de negociación de los consumidores

Consumidores establecen términos \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Productores establecen términos

g) Poder de negociación de los proveedores

Proveedores establecen términos \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Proveedores establecen términos

h) Grado de sofisticación tecnológica en la industria

Tecnología de alto nivel \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Tecnología muy baja

i) Régimen de innovación en la industria

Innovación rápida \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Casi ninguna innovación

j) Nivel de capacidad gerencial

Muchos gerentes muy capaces \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Muy pocos gerentes capaces

**Apéndice F: Entrevistas a funcionarios de Agroexportadora****ADMINISTRACIÓN - GERENCIA**

1 ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?

Sí, desarrollamos planes anuales y presupuestos.

2 ¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?

Sí, contamos con ciertos objetivos.

3 ¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros u otros?

Sí, anualmente.

4 ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?

Sí, a través de estadísticas, reportes de mercado y conversaciones con clientes y empresas competidoras.

5 ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?

Sí, mas aún considerando que la empresa se encuentra en un periodo de crecimiento, su estructura es revisada periódicamente.

6 ¿El diseño organizacional es el adecuado?

El diseño actual de la organización ha permitido un crecimiento sostenido. Por lo que se considera un diseño adecuado.



7 ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

La empresa busca que el personal pueda conocer y aplicar las funciones y labores encomendadas.

8 ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

Si, la empresa tiene un diseño organizacional que permite dar cumplimiento a los principios de Fayol.

9 ¿La moral y la motivación de los trabajadores es alta?

Si, ocasionalmente es mucho mas alta en los primeros doce meses del trabajador.

10 ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

La empresa busca mantener una armonia laboral entre todos los componetes de la organizacion con fines de poder mantener un buen clima organizacional.

11 ¿Las comunicaciones son efectivas?

Si, estas podrian mejorar sobre todo con el personal obrero.

12 ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

Sí, esta es Administrada directamente por la Gerencia general.

13 ¿Las relaciones laborales son productivas?

La empresa busca que las relaciones labores sean productivas a todo nivel para poder lograr los objetivos de la organizacion.

14 ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?

Sí, el reglamento interno nos permie tener una adecuada administracion de premios y castigos

15 ¿Existen lineas de carrera para los funcionarios y empleados?

Si, esto va acompañado con el nivel de compromiso y desempeño de los colaboradores sin embargo son los empleados quienes tienen mayor probabilidad de obtener una línea de carrera.

16 ¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?

La empresa busca dar cumplimiento de todas las medidas de seguridad.

17 ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?

Siempre hay espacio para mejorar, y consideramos que algunos controles, principalmente indicadores, son los que nos falta un poco más

18 Los gerentes han probado su capacidad gerencial y liderazgo?

Sí, han demostrado tener la capacidad de liderar en entornos inciertos.

## MARKETING Y VENTAS

1 ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Sí, se conocen. Tenemos claros su necesidades de productos en distintas temporadas.

2 ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?

Sí, están segmentados.

3 ¿Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos?

Se podrían posicionar mejor utilizando un mayor presupuesto de marketing

4 ¿La participación de mercado se ha incrementado?

Es correcto en la mayoría de los productos

5 ¿El alcance de las operaciones es sólo local?

No, se exportan a distintos países como Europa, Estados Unidos y Asia.

6 ¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?

Sí, se logra ingresar a nuevos mercados cada año.

7 ¿La organización desarrolla investigación de mercados?

Sí, participando en ferias y visitando clientes.

8 ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

Siempre hay espacio para mejorar.

9 ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?

En la mayoría de los productos sí.

10 ¿La calidad del servicio post venta es reconocido como de calidad?

Siempre hay espacio para mejorar, los clientes siempre han tenido buenos comentarios.

11 ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?

Se rigen por las fuerzas del mercado.

12 ¿Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización?

Se necesita actualizar la página web.

13 ¿Es la industria altamente competitiva?

Sí, no solo entre empresas sino entre países.

14 ¿En que etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?

Crecimiento.

15 ¿La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria?

No hay un equipo de marketing específico, las labores las realiza la gerencia de exportaciones.

16 ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing?

No hay un equipo de marketing específico, las labores las realiza la gerencia de exportaciones.

17 ¿Se maneja un presupuesto de marketing?

No hay un equipo de marketing específico, las labores las realiza la Gerencia de

18 ¿Son los clientes y consumidores leales?

Sí, no hemos tenido problema de algún tipo.

19 ¿Están las marcas bien posicionadas?

Sí.

20 ¿Son los actuales canales de distribución confiables y productivos?

Sí.

21 ¿Los depósitos, puntos de venta y transportes usados son eficientes y contribuyen a la gestión?

Sí.

## **OPERACIONES/PRODUCCIÓN**

1 ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos de calidad?

No todos, en lo posible se solicita fichas técnicas de los productos antes de realizar la compra, hay proveedores que sí son confiables, especialmente de empresas con operaciones a nivel nacional e internacional

2 ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, con frecuencia?

Sí, pero consideramos que hay espacio para mejorar a partir de ciertas filosofías de gestión de procesos.

3 ¿Utilizan algunas herramientas importantes para evaluar la calidad de los procesos (manejo de histogramas, líneas de tendencia, tortas)?

Si, contamos con presentaciones mensuales, trimestrales y/o anuales.

4 ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?

Nos ha funcionado, pero podría mejorar.

5 ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?

Es necesario que cumplan con esos controles, caso contrario no podríamos exportar.

6 ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?

Intermedio, con el sistema integrado que se pretende tener mejorara el control

7 ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de activos fijos productivos?

Intermedio, con el sistema integrado que se pretende tener mejorara el control.

La empresa está en proceso de implementación de un sistema de gestión integral

8 ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

Manejamos tecnología promedio que consideramos es de punta, pero siempre hay nuevas tendencias, que es necesario evaluar. Consideramos que la empresa cuenta con un 25% de tecnología implementada.

9 ¿Esta la planta distribuida productivamente?

Aplicación de Layout en nuestros almacenes, falta por mejorar.

10 ¿Se usan re layouts con frecuencia?

Podría ser utilizado.

11 ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?

Se hacen procedimientos para las labores agrícolas, los cuales son realizados por el ingeniero de campo y revisados por la sub gerencia agrícola y control de calidad, se actualizan anualmente.

12 ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?

No necesariamente.

13 ¿Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos?

El estudio de tiempos y movimientos es aplicado a las áreas que están relacionadas directamente con la producción.

14 ¿Se da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?

De manera ocasional y a determinadas áreas.

15 ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?

Si, la mayoría.

16 ¿Son los almacenes bien distribuidos y se manejan eficientemente?

Hay mucho espacio por mejorar.

17 ¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?

Necesariamente, la manipulación de materias es muy eficiente.

18 ¿Se realizan planeamientos agregados?

Dentro de el área productiva y financiera. Aunque en temas de marketing considero que hay espacios por mejorar

19 ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración?

Consideramos que si.

20 ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

21 ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Es necesario.

22 ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

Sí, de alguna forma

#### **FINANZAS / CONTABILIDAD**

1 ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?

Promedio de la industria.

2 ¿Tienen fortalezas y debilidades en dichos índices?

Sí, porque se encuentra sujeto a variables exógenas.

3 ¿Es buena la estructura de capital?

Al 31 de diciembre de 2015 es buena.

4 ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?

Sí, se tiene planificado ampliar



5 ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?

Si, se mantiene con fuentes de fondeo

6 ¿Cuentan con un adecuado capital de trabajo?

Se debe de incrementar para el 2016

7 ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?

Sí, se encuentra auditados

8 ¿Usan el estado de fuentes y usos de fondos?

Sí.

9 ¿Se manejan presupuestos? ¿De que tipo?

Sí; operativo, inversion y financiamiento.

10 ¿Se cuenta con una política de dividendos?

Sí.

11 ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?

Sí.

12 ¿Se cotiza en bolsa?

No.

13 ¿Se efectúan análisis de riesgo?

Sí.

14 ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

15 ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad?

Regularmente.

### **RECURSOS HUMANOS**

1 ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿se miden usualmente?

Si, se miden periodicamente a traves de entrevistas directas y evaluaciones con los

2 ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?

Buscamos que el personal pueda hacernos saber sus capacidades al momento de su incorporacion, a través de las evaluaciones de desempeño se deslidan otras que no

3 ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?

Sí.

4 ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?

Por el momento no contamos con un área de organizacion y métodos.

5 ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí, contamos con una política de contrataciones y despidos estan han sido consideradas de acuerdo al marco legal.

6 ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí, estas se manejan por área, labores y cultivos diversos, adicionalmente la empresa contrata asesores especializados que permiten una mejora constante en nuestros colaboradores.

7 ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?

Si, todos los colaboradores tienen la oportunidad de ser promocionados y hacer línea de carrera, la empresa determina la capacidad e idoneidad en el puesto y decide sus ascensos y promociones.

8 ¿Se cuenta con una política de incentivos?

La empresa maneja una política de incentivos, esta es manejada a través del área de Recursos Humanos.

9 ¿Se cuenta con una política de tercerización o service?

Sí, el personal que brinda servicios debe estar comprometido con las políticas y lineamientos internos de la empresa.

10 ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

La empresa cuenta con el RIT donde se contempla las medidas de control de ausentismo laboral y puntualidad.

11 ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?

Si, la empresa cuenta con una política de higiene y seguridad industrial el cumplimiento de estas son monitoriadas por nuestro jefe de seguridad y salud ocupacional y nuestra encargada de certificaciones.

12 ¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?

Sí, la empresa busca estar en un constante nivel de entrenamiento de nuestro personal. La empresa cuenta con asesoramiento externo para las diferentes áreas de la empresa.

**SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES**

1 ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

Sí, pero falta mucho por mejorar.

2 ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

Si, pero consideramos que falta optimizar ese sistema.

3 ¿Esta todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Si, contamos con personal preparado.

4 ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

Es un punto que no nos hemos fijados muy bien

5 ¿La administración de los sistemas de información y comunicaciones es productiva?

Consideramos que si, y que podría a su vez ser mucho mejor

6 ¿Son el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí, es necesario.

7 ¿Son los sistemas de información y comunicaciones amigables?

Al parecer si, no hemos recibido muchos quejas

8 ¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?

Sí, anualmente consideramos que es frecuente.

9 ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

Un punto a mejorar.

- 10 ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

- 11 ¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí, lo que falta es oportunidad

- 12 ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?

Sí.

- 13 ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

Sí.

### **TECNOLOGIA E INVESTIGACION Y DESARROLLO**

- 1 ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

Actualmente no se cuenta con un área de I&D, los ensayos se hace a cargo de los ingenieros de campo y sus asistentes

- 2 ¿ Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

Sí ,de la manera antes descrita.

- 3 ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

El impacto no es considerable bajo mi apreciación.

- 4 ¿Esta actividad esta integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?

No.

5 ¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?

En parte, aunque casi todo.

6 ¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?

No requieren de tecnología en el producto propiamente, sino que en el proceso se cumpla con ciertos parámetros.

7 ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?

Si, aunque buscamos siempre mejoras en ese aspecto

8 ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?

Sí.

9 ¿Es la tecnología productiva moderna y contribuye a la productividad total?

Sí.

10 ¿La gerencia y funcionarios de tecnología e investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?

Como comentamos no contamos con esa área es tercerizada, ya que algunos ensayos se hace con terceros.

11 ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología e investigación y desarrollo?

No.

12 ¿Se maneja un presupuesto de tecnología e investigación y desarrollo?

No

## POTENCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

### GERENTE DE EXPORTACIONES

**a. ¿Cuál cree usted qué es la competencia más distintiva (que marca la diferencia) de Agrícola Pampa Baja? ¿Por qué? ¿En qué área se concentra esta competencia distintiva?**

La tenencia de grandes áreas de cultivo en Majes y Olmos (aproximadamente 2500 hectáreas) Permite tener una oferta diversificada de productos y en ventanas más amplias de producción y comercialización.

**b. ¿Cuál cree usted qué es la debilidad mayor (más preocupante) de Agrícola Pampa Baja? ¿Por qué? ¿En qué área se concentra esta debilidad mayor?**

Falta de inversión en capital humano.

Pienso que esta debilidad se concentra principalmente en la parte de campo. Se ha avanzado en la Gerencia de Uvas; pero se debería replicar lo mismo para los cítricos, paltas y granadas.

### GERENTE DE OPERACIONES

**a. ¿Cuál cree usted qué es la competencia más distintiva (que marca la diferencia) de Agrícola Pampa Baja? ¿Por qué? ¿En qué área se concentra esta competencia distintiva?**

La diversificación de los cultivos (uvas, mandarina, palta, granada, alcachofa y paprika). El conocimiento de la empresa en los trabajos con los diferentes cultivos. La diversificación permite poner los huevos en canastas diferentes y el conocimiento (Know how) es un intangible valioso que se consigue en el tiempo. En agricultura cada empresa es una realidad distinta por las múltiples variables que se tienen.

**b. ¿Cuál cree usted qué es la debilidad mayor (más preocupante) de Agrícola Pampa Baja? ¿Por qué? ¿En qué área se concentra esta debilidad mayor?**

Aún falta trabajar más con algunas de las áreas de producción (campo).

El tener una buena diversificación es bueno, pero también esto trae complicaciones en el manejo de campo (las labores de la uva, no son iguales a las de la palta, ni a las de granada), esto tiene que ser manejado de una forma especial, con gente profesional especializada en cada tipo de cultivo y comprometida con su trabajo.





## Apéndice G: Fotos de la Empresa Agroexportadora del Sur







## Apéndice H: Informe de Conformidad para Sustentación

Por el presente documento el suscrito, en su calidad de asesor del Trabajo de Investigación Final-Tesis

- 1.-Chávez Chirinos Silvana Maritza \_\_\_\_\_ Código\_\_20085725\_\_ Prog. MBA\_VI
- 2.-Prado Gómez Alan Josué \_\_\_\_\_ Código\_\_20079649\_\_ Prog. MBA\_V
- 3.-Manrique Tejada Leydi Beatriz \_\_\_\_\_ Código\_\_20094984\_\_ Prog. MBA\_VIII
- 4.-Cusi Ascencio Reynaldo Isaac \_\_\_\_\_ Código\_\_20091930\_\_ Prog. MBA\_IX

Quienes han elaborado el trabajo de tesis Plan Estratégico de la Empresa Agroexportadora del sur S.A.C para obtener el grado de Magister otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, manifiesta que ha asesorado, revisado y calificado el Trabajo de Investigación Final-Tesis, encontrándolo:

APTO y reúne los aspectos de:

gramática y redacción

forma según el *Manual de Estilo de Publicaciones de la APA* (APA, 2010) en su 6ª edición.

APTO en los aspectos de fondo (incluidas las conclusiones y recomendaciones) del tema desarrollado.

APTO. Los alumnos comprenden los conceptos utilizados en el diseño y la metodología de investigación empleada.

Todo conforme con lo especificado en la Guía de Trabajos de Investigación Final- Tesis de los Programas de Maestría de CENTRUM Católica, para ser sustentado ante el jurado designado por la institución.

Santiago de Surco, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma del Asesor

**Apéndice I: Certificado: Redacción, Gramática y Estándar de Escritura Académica**

**(APA, 2010)**

Con el presente documento, el suscrito en su *calidad de corrector* del trabajo de los alumnos (as):

- 1.-Chávez Chirinos Silvana Maritza \_\_\_\_\_ Código\_\_20085725\_\_ MBA\_VI
- 2.-Prado Gómez Alan Josué \_\_\_\_\_ Código\_\_20079649\_\_ MBA\_V
- 3.-Manrique Tejada Leydi Beatriz \_\_\_\_\_ Código\_\_20094984\_\_ MBA\_VIII
- 4.-Reynaldo Isaac Cusi Ascencio \_\_\_\_\_ Código\_\_20091930\_\_ MBA\_IX

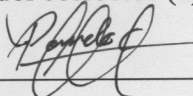
Quienes han elaborado el Trabajo de Investigación Final-Tesis denominado Plan Estratégico de la Empresa Agroexportadora del sur S.A.C para obtener el Grado de Magister en Dirección Estratégica de Empresas o de Dirección Estratégica en \_\_\_\_\_ otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Sobre el particular manifiesto que he revisado y corregido el Trabajo de Investigación Final-Tesis en cuanto a *Redacción, Gramática y Estándar de Escritura Académica (APA, 2010)*, encontrándola conforme y de acuerdo a sus estándares y como está especificado en la Guía de Trabajos de Investigación Final-Tesis de los Programas de Maestría de CENTRUM Católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú, para ser revisada por Calidad Académica Tesis y posterior entrega a los miembros de jurado de confirmarse su aprobación.

Santiago de Surco, 08 / 03 / 2017

Nombre del corrector (a): Lic. Pamela Cáceres Sumire

Firma: \_\_\_\_\_



Mis Calificaciones y/o Certificaciones del Corrector de **Redacción, Gramática y Estándar de Escritura Académica (APA, 2010)**

Título Universitario: Licenciada en Literatura y Lingüística

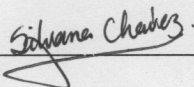
Universidad de Procedencia: Universidad Nacional San Agustín de Arequipa

Otros estudios: Bachiller en Ciencias de la Comunicación (UNSA), Maestría con mención en Análisis del Discurso, UNSA.

Teléfono de Contacto: 993718570

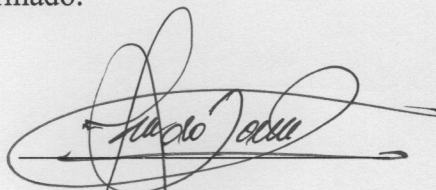
---

Declaramos haber realizado la verificación de los datos consignados por el Certificador de Redacción, Gramática y Estándar de Escritura Académica contactado por nosotros, para lo cual firmamos el presente documento dando fe de lo informado.



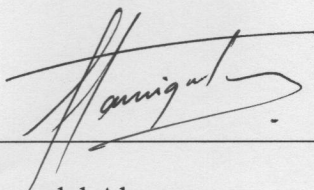
Firma del Alumno

Código del Alumno: 20085725



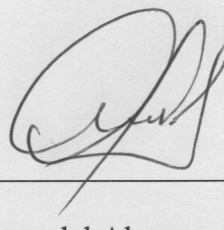
Firma del Alumno

Código del Alumno: 20079649



Firma del Alumno

Código del Alumno: 20094984



Firma del Alumno

Código del Alumno: 20091930

## Apéndice J: Declaración de Autenticidad y No Plagio

Por el presente documento, los alumnos de maestría:

- 1.-Chávez Chirinos Silvana Maritza \_\_\_\_\_ Código \_\_20085725\_\_ Prog. MBA\_VI
- 2.-Prado Gómez Alan Josué \_\_\_\_\_ Código \_\_20079649\_\_ Prog.MBA\_V
- 3.-Manrique Tejada Leydi Beatriz \_\_\_\_\_ Código \_\_20094984\_\_ Prog.MBA\_VIII
- 4.- Cusi Ascencio Reynaldo Isaac \_\_\_\_\_ Código \_\_20091930\_\_ Prog. MBA\_IX

Quienes hemos elaborado el Trabajo de Investigación Final-Tesis denominado Plan Estratégico de la Empresa Agroexportadora del sur S.A.C para optar el grado de Magíster en Dirección Estratégica de Empresas, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, declaramos que el presente Trabajo de Investigación Final-Tesis ha sido íntegramente elaborado por nosotros y que no existe plagio de ninguna naturaleza, en especial copia de otro Trabajo de Investigación Final-Tesis o similar presentado por cualquier persona ante cualquier instituto educativo.

Dejamos expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no hemos asumido como nuestras las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos o de internet.

Asimismo, afirmamos que todos los miembros hemos leído el Trabajo de Investigación Final-Tesis en su totalidad y somos plenamente conscientes de todo su contenido. Todos asumimos la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y somos conscientes que este compromiso de fidelidad tiene connotaciones éticas, pero también de carácter legal.

En caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Alumno 1: Silvana Chávez Alumno 2: Alan Prado Alumno 3: Manrique Alumno 4: Cusi