

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA PARA LA
AGROEXPORTADORA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA JAYANCA S.A.
CHICLAYO 2020-2030

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

KELLY ISABEL CASTELLANO FLORES

ASESOR

LINDA MARITA CRUZ PUPUCHE

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2020

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA PARA LA
AGROEXPORTADORA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA
JAYANCA S.A. CHICLAYO 2020-2030**

PRESENTADA POR:

KELLY ISABEL CASTELLANO FLORES

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Willy Anaya Morales
PRESIDENTE

Rocío Saavedra Yorente
SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche
ASESOR

Dedicatoria

A Dios, por darme la paciencia y sabiduría para seguir adelante.

A mis padres, por su apoyo incondicional a lo largo de la carrera.

A mi hermana Diana por ser de ejemplo para seguir adelante.

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios y a mis padres, por sus sabios consejos.

De manera especial a la empresa
Najsa por permitir realizar el estudio Prospectivo Estratégico.

A mi asesora, por tanta paciencia y comprensión.

A todas las personas que me ayudaron a seguir adelante

Resumen

Propósito: Brindar estrategias a la agroexportadora Najsa S.A. a través de una nueva metodología de planeación poco explorada en Perú, más preparada antes las incertidumbres, producto de un pensamiento colectivo que proporcione las herramientas necesarias, respaldadas en los procesos matemáticos de la prospectiva para elaborar estrategias que mejoren su competitividad, además, de ayudar a aterrizar sus ideales a largo plazo de forma estructurada. **Objetivo:** Construcción de los lineamientos del Plan Estratégico Prospectivo que permita mejorar la competitividad de la Agroexportadora NAJSA S.A. **Materiales y métodos:** La investigación se desarrolló bajo el modelo de la prospectiva estratégica de Michel Godet. Se realizaron entrevistas semiestructuradas y cuestionarios de elaboración propia dirigidos al administrador y gerentes de cada una de las áreas de Najsa. El procesamiento se efectuó mediante los softwares Micmac y Mactor. **Resultados:** Las estrategias más idóneas para la realidad de la empresa Najsa, que brinden una solución a la problemática hallada, son de posicionamiento y crecimiento, involucradas conjuntamente en el escenario apuesta en el que estará al mismo nivel de competencia que los grandes competidores, con las capacidades de convertirse en una de las principales empresas exportadoras del norte del país. **Conclusión:** Los resultados de la investigación han permitido plantear una serie de lineamientos para la elaboración de la planeación estratégica prospectiva, basada en estrategias de posicionamiento y crecimiento con la finalidad de mejorar su competitividad, a través de un escenario deseable.

Palabras clave: prospectiva estratégica, actores, variables, escenarios.

Clasificaciones JEL: M10, M19, M12

Abstract

Purpose: Provide strategies to the agro-exporter Najsa S.A. through a new methodology of planning little explored in Peru, more prepared before the uncertainties, product of a collective thought that provides the necessary tools, supported in the mathematical processes of the prospective to elaborate strategies that improve its competitiveness, besides, to help to land their long-term ideals in a structured way. **Objective:** Construction of the guidelines of the Prospective Strategic Planning that allows improving the competitiveness of the Agroexportadora NAJSA S.A. **Materials and methods:** The research was developed under the strategic foresight model of Michel Godet. Semi-structured interviews and self-prepared questionnaires were conducted for the administrator and managers of each of the Najsa areas. The processing was carried out using the Micmac and Mactor software. **Results:** The most suitable strategies for the reality of the company Najsa, which provide a solution to the problems encountered, are positioning and growth, jointly involved in the betting scenario in which it will be at the same level of competition as the big competitors, with the capabilities to become one of the main export companies in the north of the country. **Conclusion:** The results of the research have allowed us to propose a series of guidelines for the development of prospective strategic planning, based on positioning and growth strategies to improve their competitiveness, through a desirable scenario.

Keywords: Strategic prospective, actors, variable, scenarios

CONTENIDO

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen	
Abstract	
I. Introducción	11
II. Marco Teórico.....	13
2.1. Antecedentes	13
2.2. Bases teóricas.....	18
III. Metodología	32
3.1. Tipo y nivel de investigación	32
3.2. Diseño de investigación	33
3.3. Población, muestra y muestreo	33
3.4. Criterios de selección.....	33
3.5. Operacionalización de variables	35
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.7. Procedimientos.....	36
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	36
3.9. Matriz de consistencia.....	39
3.10. Consideraciones éticas	40
IV. Resultados y discusión	41
4.1. Análisis del sistema.....	41
4.2. Análisis de actores sociales.....	86
4.3. Análisis futuros	99
4.4. Identificación de acciones necesarias para alcanzar objetivos	106
V. Propuesta.....	116
VI. Conclusiones	124
VII. Recomendaciones.....	127
VIII. Lista de Referencias	128
X. Anexos	134

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de un análisis prospectivo.....	23
Tabla 2. Técnicas de la Caja de herramientas de Michel Godet.....	25
Tabla 3. Ejemplo de la matriz de análisis estructural.....	28
Tabla 4. Cuadro de Operacionalización.....	35
Tabla 5. Listado de valoraciones para los programas MicMac y Mactor.....	35
Tabla 6. Matriz de Consistencia de la investigación.....	39
Tabla 7. Árbol de competencias de Marc Giget.....	45
Tabla 8. Factores de Cambio Endógenos.....	47
Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores internos.....	48
Tabla 10. Matriz de Atractividad - Fuerzas de Porter.....	50
Tabla 11. Atractividad de la Industria.....	53
Tabla 12. Tecnologías relacionadas a la calidad.....	61
Tabla 13. Tecnologías relacionadas al rendimiento.....	61
Tabla 14. Tecnologías relacionadas a la conservación.....	62
Tabla 15. Marco PESTEC clasificado en oportunidades y amenazas.....	65
Tabla 16. Factores de cambio exógenos.....	66
Tabla 17. Matriz de evaluación de Factores externos.....	67
Tabla 18. Listado de variables.....	68
Tabla 19. Matriz relacional Mic Mac.....	70
Tabla 20. Listado de variables estratégicas.....	81
Tabla 21. Descripción de los factores de cambio.....	81
Tabla 22. Listado de Actores involucrados.....	86
Tabla 23. Matriz de influencias directas (MID) soportadas en MACTOR.....	88
Tabla 24. Relación de poder entre actores.....	90
Tabla 25. Determinación del grado de poder de los actores.....	91
Tabla 26. Matriz de actores por objetivos.....	92
Tabla 27. Matriz de posición de los actores frente a los retos.....	93
Tabla 28. Matriz de posición de los actores frente a los retos.....	94
Tabla 29. Identificación de objetivos conflictivos y no conflictivos.....	98
Tabla 30. Listado de eventos e hipótesis.....	99
Tabla 31. Consenso de expertos.....	100
Tabla 32. Eventos probables.....	101
Tabla 33. Escenario Tendencial al año 2030.....	101
Tabla 34. Variables por categorías.....	102
Tabla 35. Escenario 1: optimista.....	103
Tabla 36. Escenario 2: pesimista.....	103

Tabla 37. Escenario Alterno 1	104
Tabla 38. Escenario alterno 2	104
Tabla 39. Escenario Apuesta	105
Tabla 40. Listado de acciones posible por Objetivo.....	106
Tabla 41. Importancia y gobernabilidad de las acciones	108
Tabla 42. Acciones de corto plazo	111
Tabla 43. Acciones de mediano plazo	112
Tabla 44. Acciones de largo plazo	112
Tabla 45. Correlación de objetivos conflictos vs Objetivos Estratégicos	116
Tabla 46. Cuadro de Mando Integral.....	119
Tabla 47. Programación de Acciones estratégicas	123

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Fases del método de escenario.....	24
<i>Figura 2.</i> Cuadrantes generados por los ejes de Schwartz.....	30
<i>Figura 3.</i> Matriz de macrosegmentación.....	41
<i>Figura 4.</i> Plano de influencias/dependencias Directas (Variables relevantes en el corto plazo).....	72
<i>Figura 5.</i> Plano de influencias/dependencias indirectas (Variables relevantes en el mediano plazo)..	73
<i>Figura 6.</i> Gráfico de influencias/dependencias indirectas.....	74
<i>Figura 7.</i> Plano de influencias/dependientes indirectas potenciales.....	74
<i>Figura 8.</i> Clasificación de variables de acuerdo con su influencia.....	76
<i>Figura 9.</i> Clasificación de variables de acuerdo con su dependencia.....	77
<i>Figura 11.</i> Estructura lógica de causalidad.....	85
<i>Figura 12.</i> Plano de influencias y dependencias entre actores	89
<i>Figura 13.</i> Grado de poder de los actores.....	90
<i>Figura 14.</i> Gráfico de convergencias entre actores	95
<i>Figura 15.</i> Gráfico de divergencias entre los actores.	96
<i>Figura 16.</i> Histograma de movilización de los actores sobre los objetivos.....	97
<i>Figura 17.</i> Ejes de Peter Schwartz.....	102
<i>Figura 18.</i> Gráfico de acciones.....	110
<i>Figura 19.</i> Variables ubicadas de acuerdo a las perspectivas del BSC	117
<i>Figura 20.</i> Variables seleccionadas de acuerdo a las perspectivas del BSC.....	117
<i>Figura 21.</i> Variables como objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del BSC	118

I. Introducción

Las organizaciones en la actualidad se enfrentan a cambios que ocurren en el entorno, Churchhouse, Hoffman, Palermo y Ramírez (2018) hace referencia a la “...volatilidad económica, cambios políticos inesperados, desastres naturales o innovaciones disruptivas...” que sorprenden a las organizaciones ocasionando circunstancias de incertidumbre, generando mayores desafíos y crisis; en el ámbito peruano, las empresas en su mayoría no se encuentran preparadas estratégicamente para afrontarlas debido a la ausencia de instrumentos de gestión y preparación (Diario Gestión, 2015), lo que hace necesario tener visión al futuro, previsión y capacidades estratégicas que apoyen. Sin embargo, se han diseñado nuevas herramientas metodológicas que faciliten a las instituciones a estimular su pensamiento estratégico, tomando conciencia de la incertidumbre que existe en el ambiente actual tan cambiante y dinámico, obligándolos a pensar en su sostenibilidad a largo plazo, mediante acciones que permitan llegar a un porvenir deseable. Como parte de la gestión empresarial, la última metodología propuesta es la planeación estratégica prospectiva, con un enfoque sistemático y visión sobre el futuro, en la cual se basa la presente investigación.

Basándose en el postulado de Porter (2008), en el que declara que la estrategia es considerada como una ventaja competitiva que brinda un mejor posicionamiento estratégico y con ello, el incremento de la rentabilidad dando efectos positivos al negocio; conjuntamente con lo expuesto por D’Alessio (2008), quien describe a la estrategia como un medio que permite establecer los objetivos de largo plazo, asimismo recursos y programas de acción que posibiliten alcanzarlos, en pocas palabras, una guía o dirección, el cual se encuentra vinculado e involucrado en el planeamiento estratégico; se puede llegar a la conclusión de que este último es un instrumento necesario para la empresa, que respaldado por la prospectiva, permitirá mejorar su competitividad. Ya que así argumenta Chung (2009), la prospectiva ayuda a cubrir las limitaciones y brechas del planeamiento normal, de esta manera se le ofrecerá a la organización una herramienta potencializada y mejorada, que pueda guiarla al cumplimiento de sus objetivos.

El presente trabajo de investigación es desarrollado en la empresa Negociación Agrícola Jayanca S.A., ubicada en la provincia de Jayanca, en el departamento de Lambayeque-Perú.

Institución que por la naturaleza del sector en el que se desarrolla, confronta constantemente con la fuerte y creciente competencia tanto nacional como internacional, con la fluctuación y cambios en el macro-ambiente, variedades climáticas, con las dinámicas transformaciones por la globalización agregando a lo anterior la continua incertidumbre. NAJSA es una organización que ha aprendido de forma empírica a combatir las incertidumbres del mercado, sin ningún tipo de planeamiento y a un alto costo. Por lo cual se hace evidente que, a pesar de su buen desempeño, muestra una baja competitividad, al carecer de estrategias y de un planeamiento que le ayude a aprovechar las oportunidades; además de la carencia de una adecuada preparación ante situaciones disruptivas.

El presente estudio tiene como pregunta principal ¿Cuáles son las estrategias del planeamiento estratégico prospectivo para la agroexportadora Negociación Agrícola Jayanca S.A. 2020-2030?, lo que permite establecer como objetivo principal la construcción de los lineamientos a través de un proceso prospectivo. En la elaboración de este plan, se desarrollan una serie de fases interdependientes, de las cuales nacen los siguientes objetivos específicos: primero, se realiza un análisis del sistema que propicie una adecuada selección de variables de éxito, luego se identifica y analizan los diferentes actores sociales y su poder, seguido del establecimiento y la elección de los distintos escenarios futuros.

En el primer capítulo se encontrará la presentación de los datos generales y la justificación de la investigación, el segundo capítulo comprende investigaciones relacionadas a la planeación estratégica prospectiva en empresas de distintos rubros, en el tercer capítulo se dan a conocer el enfoque, nivel y diseño de la investigación, así como la variable de estudio, técnicas e instrumentos y la población a estudiar, concluyendo con los procedimientos y procesamientos de información recopilada. En el cuarto capítulo se exponen los resultados del procesamiento de datos, así como la interpretación de los mismos; continuando con el quinto capítulo, el cual está conformado por la propuesta, que representaría el objetivo final de la investigación. Finalizando con las conclusiones en el sexto capítulo y las recomendaciones en el séptimo capítulo.

La tesis es realizada con la pretensión de aportar una nueva metodología de planeación estratégica poco explorada en Perú y adaptable a cualquier empresa; con el apoyo de la organización NAJSA S.A. se plasma un ejercicio prospectivo estratégico, mediante un pensamiento colectivo que le ofrezca las herramientas necesarias, respaldadas en los procesos

matemáticos de la prospectiva, que permita evaluarse y elaborar estrategias que aterricen sus ideales a largo plazo de forma estructurada, que generarán un escenario futuro favorable de éxito.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

Las metodologías escogidas para cada uno de las investigaciones presentadas a continuación siguen la misma estructura del modelo de Michel Godet, sin embargo, debido a la diversidad de herramientas que se pueden utilizar en el procesamiento de datos, estos estudios presentan algunas variaciones con respecto a ellas. En otros casos, los autores prefieren emplear la prospectiva de una manera más sencilla.

A. Aguilar, Mejía y Chacón (2013), realizaron un Plan estratégico prospectivo en una empresa dedicada a la comercialización de productos ortopédicos, que acaba de ejecutar un cambio en su línea de producción agregando a ella la fabricación de sillas de ruedas deportivas, proceso en el que se establece el trabajo de investigación con el fin de lograr un posicionamiento e incrementar la participación que tienen en el mercado. En la investigación se hizo uso del método Micmac, el estudio de actores, y el método Delphi para la construcción del escenario apuesta, plasmado posteriormente en un cuadro de mando integral, el cual se centra en la formulación de estrategias de *posicionamiento* y *productividad*, con la finalidad de brindar un diferenciador en beneficio de la población con deficiencias que limiten sus capacidades.

Por otro lado, Alfonso, Waked, Silva y Jara (2012) realizaron un estudio para la elaboración de un planeamiento para una empresa dedicada a ofrecer soluciones, sistemas, servicios y soporte técnico a todos los sectores de la economía colombiana, desde el gobierno hasta bancas, seguros, salud y otros. La metodología utilizada para esta investigación fue Micmac, juego de actores y análisis Delphi para la elaboración de estrategias de *posicionamiento* y *fortalecimiento de marca*, que le permitan a la empresa independizarse de la firma, fortalecer su presencia y reconocimiento.

El Plan Estratégico presentado por Carrillo y Valencia (2011), es desarrollado en Aristas, una de las marcas más reconocidas de la empresa familiar Domina S.A., entidad ubicada en Bogotá, Colombia, que produce y comercializa muebles y accesorios para la decoración del hogar. El estudio concluye con la formulación de estrategias que permitan el *posicionamiento* de Aristas en los estratos 4,5 y 6, a través del estudio y análisis prospectivo, empleando herramientas como Micmac, juego de actores y el método Delphi para la construcción de escenarios conjuntamente con sus acciones de ejecución.

Esparragoza y Heno (2012), presentan otro estudio realizado en Santander-Colombia, organización dedicada a la producción y comercialización de empaques flexibles, fabricación de estructuras plásticas simples y complejas, brindando una solución a cada requerimiento posible. Para la formulación del plan, se establecieron estrategias de desarrollo de mercado, posición competitiva, y estrategias de crecimiento; resultado del análisis prospectivo, para el cual emplearon como herramientas Micmac, juego de actores y el Método Smic conjuntamente con los Ejes de Schwartz para el análisis y selección de escenarios deseables.

En otro estudio realizado por Sánchez, Guzmán y Bautista (2014), con visiones al año 2020 en una institución Santandariana dedicada a la producción de distintos productos hechos a base de arcilla, dirigen sus esfuerzos hacia la elaboración de un plan estratégico que permita establecer a la institución como protagonista del mercado sobre otros materiales sustitutos contando con procesos limpios de producción y amigables al medio ambiente. Como conclusiones de la siguiente investigación, se realizó la propuesta mediante el empleo de las siguientes herramientas: Micmac, análisis Delphi, análisis Morfológico y Ejes de Schwartz, dando como resultado estrategias de diferenciación y precio.

Otra investigación relacionada con un Planeamiento Estratégico prospectivo, elaborada por Arias et al. (2014), en la empresa Gz Ingeniería LTDA con miras al año 2018, institución dedicada a la prestación de servicios de ingeniería, ofreciendo consultoría, outsourcing e implementación de instalaciones. Para este estudio se identificó que una de sus principales deficiencias es el escaso valor generado a los accionistas, como consecuencia de su lenta participación en el mercado, por tal razón sus estrategias van dirigidas a una mayor *diferenciación* que permita un mejor *posicionamiento* entre los clientes. En la elaboración del plan, no se ha considerado la actuación de los actores ni su análisis.

Castañeda y Rodríguez (2013), realizaron un Plan prospectivo estratégico en la empresa Producajas S.A.S con miras hacia el año 2016, ubicada en Bucaramanga, Colombia, un poco pequeña en el sector, dedicada a la fabricación de productos hechos a base de cartón. Después de haber realizado todo el análisis del sistema, de sus componentes y entorno, se consideró necesario ampliar la participación en el ámbito del calzado, de alimentos, al mismo tiempo de realizar una optimización de los costos en la producción y mejores prácticas de marketing. Para esta investigación, se plantea una situación problemática con los resultados obtenidos del estudio, la cual recae en la necesidad de proponer estrategias de *crecimiento y posicionamiento*, mediante la búsqueda de variables claves, y no de forma previa como en otros estudios, a su vez no se tomó en cuenta el uso del análisis morfológico.

Yepes y Ríos (2014), desarrollaron su investigación en la empresa Postobón S.A. ubicada en Colombia, dedicada al sector de bebidas gasificadas y refrescos. En la se realizó un planeamiento estratégico prospectivo con miras hacia el año 2020. Para el desarrollo de la misma, se consideró necesario un estudio de tendencias previo antes de empezar a realizar el análisis del sistema en el que se desenvuelve la organización, para emplear posteriormente el Análisis Morfológico y el Método Delphi, el cual procederá en una calificación de hipótesis. A comparación de los demás estudios expuestos anteriormente, entre los resultados se tomó como elección una sola estrategia a implementar, siendo esta la *Diversificación concéntrica*.

La tesis presentada por Quintero y Mejía (2013) se desenvuelve en el spa innovador Nefesh al año 2017, como otro de los antecedentes presentados, este en particular presenta una propuesta de negocio a respuesta de una nueva necesidad y tendencia, incluyendo en ello un plan estratégico que potencialice su *crecimiento*. La metodología empleada para la formulación del plan fue Micmac, juego de actores, método Delphi y ejes de Schwartz para la selección de escenarios que en conexión con todos los factores hallados se plantea un plan de acción.

En un estudio elaborado por Carrera, Bravo, Marín y Castro (2013) de Futuribles y futurables universitarios para el desarrollo sostenible del estado Falcón, en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda en Venezuela, surgió la preocupación de la interacción de la institución universitaria con el ambiente en el que se desarrolla y del

impacto que recibe de la misma, al presentarse desafíos nuevos ligados a la globalización, las innovaciones y las reconversiones industriales. Tomó consciencia de la importancia y la responsabilidad de dar una visualización a largo plazo del Estado Falcón, que sirva como base de estrategias que resulten sostenibles en el tiempo, se moldeen a los retos emergentes y puedan seguir desarrollando el papel de instancias potenciadoras de desarrollo. Para esta investigación se concluyó con el planteamiento de tres opciones estrategias: pertinencia de las instituciones universitarias (social, curricular, académica, científica e institucional), integración del subsistema universitario con el sector productivo y cohesión de la comunidad universitaria. En esta investigación se hizo uso de toda una metodología sustentada en dos programas: MICMAC Y MACTOR, basada en el modelo de Michael Godet.

En otro estudio de la Construcción de futuro para el progreso de una región periférica de Colombia, basado en la prospectiva territorial, elaborado por Andrade, Castañeda y Ramirez (2018), se utiliza el proceso prospectivo en busca de un escenario apropiado que mejore la competitividad y el desarrollo social, ambiental y cultural del departamento de Huila en el año 2034. A pesar de que se han realizado algunos estudios de planificación debido a ciertos cambios dados en la estructura regional del País, presentando calificaciones de competitividad bajas y que han ido descendiendo con el transcurso de los años, así como el descenso en otros aspectos macroeconómicos y sociales que no han permitido su crecimiento. En la elaboración de la investigación se siguió la metodología de Michel Godet, sin embargo, en este caso hacen uso del Ábaco de Regnier en la selección de variables estratégicas en lugar del método MICMAC. Finalizando con la creación del escenario: “Una apuesta de todos”, la cual aterrizó en programas y actividades a realizar con el fin del alcanzar cada una de las estrategias, entre las cuales se contemplaron estrategias que permitan mejorar el nivel de competitividad, el desarrollo social, la sostenibilidad ambiental y la cultura de paz en la región centro y sur del departamento del Huila. Para esta investigación no se hizo uso de un Balance Score Card a causa de la naturaleza del proyecto.

En el Perú el tema de la prospectiva estratégica no es común ni muy conocido, ha tenido algunos principios en algunas universidades de Lima, sin embargo, son pocos los estudios que han adaptado la metodología de Michel Godet, o tomado de referencia para crear un nuevo procesamiento de datos.

Uno de los principales estudios realizados en Perú, es el de Chung (2012), quien propone una prospectiva estratégica para las universidades Públicas, al percibir la preocupación de la baja competitividad de las instituciones peruanas de educación superior en lograr los fines establecidos por la Ley Universitaria vigente (Ley 23733), dando como observación que uno de los obstáculos fundamentales es la falta de visión prospectiva que guíe las acciones a largo plazo, las cuales están mayormente plasmadas en los planeamientos estratégicos institucionales (con un lapso de duración de cuatro años); pero que al no contar con esta visión de futuro que direcciona su formulación, al finalizar con el cumplimiento de este, la siguiente programación del planeamiento puede quedar a consideración líneas políticas u otros intereses ajenos al enfoque original.

Los planes estratégicos terminen resultando en planes de gestión de la autoridad de turno según la línea política que esta siga y limitado al corto plazo, lo cual llevará a una sucesión de planes inconexos entre sí que derivarán en una gestión orientada al presente y reactiva a las variables del sistema. (p.4)

Calificando al planeamiento estratégico como un instrumento deficiente e incompleto para una gestión. Respalda así la necesidad del uso de la prospectiva a largo plazo. Sin embargo, esta investigación no hace uso de la metodología de Michel Godet, pero si toma algunos constructos, entre ellos la identificación de las variables y la formación de escenarios. Tampoco emplea programas o herramientas del proceso prospectivo, ya a su vez establece variables dependientes e hipótesis que no suele incluir el modelo de Michel Godet.

Otro estudio realizado a nivel nacional, siguiendo la metodología de la prospectiva es el presentado por R. Aguilar (2007), en su investigación de un Estudio Prospectivo del mercado de Espárragos en el Norte chico del Perú, cuyo objetivo principal es la generación de escenarios benéficos tanto económica como socialmente a las empresas procesadoras de espárrago y los actores sociales de la zona. La metodología empleada para esta investigación fue estudio de variables mediante el método Micmac, juego de actores, análisis morfológico con un método de selección por expertos. Las estrategias y planes de acción sobre las siguientes variables: *asociatividad agricultores-exportadores, crédito a agricultores, nuevos mercados, programas de capacitación a agricultores*, para crear el escenario tendencial que esperaban.

2.2. Bases teóricas

La prospectiva estratégica surge de las principales corrientes de la planificación de escenarios, esta es una técnica de origen francés presentada por Gastón Berger. La literatura sobre planificación de escenarios es muy variada con respecto a las definiciones, todas con contenidos algunos similares, parecidos o contradictorios.

Para Churchhouse et al. (2018), el enfoque de la planificación de escenarios se concentra en el reconocer que la incertidumbre existe y parte de ella es impredecible, razón por la cual tiene como fin generar nuevos puntos de vista, nuevas perspectivas de la circunstancia, que brinden oportunidades y permitan realizar innovaciones a tiempo o replantear sus estrategias; así también lo confirma Mejía, Agudelo y Soto (2016), al definirla como una herramienta que ofrece la creación de imágenes futuras, utilizada a modo de metodología en el proceso de planeación, orientada a la toma de decisiones a largo plazo.

Por otro lado, Baena (2015), argumenta que los escenarios al depender de la incertidumbre hacen necesaria la anticipación, motivo por el que se evalúan previsiones que ayuden a estructurar y tomar mejores elecciones de acuerdo con la variedad de situaciones que se puedan presentar. Asimismo, Derbyshire y Wright (2017), adoptan la definición de Van der Heijden, Bradfield, Burt, Cairns, y Wright (2002), al decir que es una técnica que obliga pensar a los que toman las decisiones en el futuro con el objetivo de brindar nuevas perspectivas y desafiar las que ya existentes.

Esta metodología tiene sus orígenes desde la antigüedad, así lo sostiene Bradfield, Wright, Burt, Cairns y van der Heijden (2005), cuando se empezó a dar definiciones de “escenario” como utopías o distopías por parte de filósofos sobresaliendo Platón y otros pensadores. Sin embargo, las primeras evidencias del uso de las técnicas de planificación de escenarios, se remontan muchos años atrás en los procesos militares, empleadas en las estrategias del ejército, especialmente en las simulaciones de juegos de guerra. Pero, solo después de la Segunda Guerra Mundial surgieron las técnicas modernas de escenarios propiamente dichas, fue así como, se formaron dos centros geográficos encargados del desarrollo de las mismas, dividiéndose en dos zonas: EE. UU y Francia, ambas realizaron aportes a los modelos de planificación.

Bradfield et al. (2005) señala que el centro de EE. UU estuvo fuertemente relacionado con el Departamento de Defensa, aquí nace el pionero y Padre de la planificación de

escenarios, Herman Kahn, autoridad de mayor rango de Defensa Civil y planificación estratégica en Rand Corporation, quién dio origen a la famosa frase: “*pensar en lo impensable*”. De igual manera, los autores declaran que, en esta institución, identificaron las principales necesidades por las cuales era necesario planificar escenarios: la primera fue “La necesidad de una metodología para capturar el consenso confiable de opinión de un grupo grande y diverso de expertos.” (p.798); y la segunda: “La necesidad de desarrollar modelos de simulación de entornos futuros que permitan investigar diversas alternativas de políticas y sus consecuencias.” (p.798). Otorgando los siguientes beneficios: la mejora del proceso en la toma de decisiones y la identificación de problemas presentes y futuros que se puedan presentar.

A su vez en este centro se establecieron dos principales escuelas, y una tercera proveniente de Reino Unido, de las cuales luego se hizo una diversificación de centros de estudio independientes.

- Escuela intuitiva lógica (Intuitive Logics School).
- Escuela de la Prospectiva (La Prospective)
- Escuela de tendencias probabilísticas modificadas (ProbabilisticModified Trends).

Es en el centro de Francia, se estableció la Escuela prospectiva (Prospective School), fundada por Gaston Berger, quien aportó que “...*el futuro no es parte de una continuidad temporal predeterminada, sino algo que debe ser creado y que puede ser modelado conscientemente*”; así mismo, Baena (2015) expone una de las expresiones de Gastón Berger, quien define a la prospectiva con la siguiente expresión: “actitud del espíritu para vislumbrar el futuro, con lo cual obtenemos más claridad para obrar el presente” (p.178). Otra definición afirma que la prospectiva es “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (Astigarraga, 2016, p.03).

Bradfield et al. (2005), acotan que “... este enfoque surgió como una consecuencia **del fracaso repetitivo de los enfoques de predicción clásica**”. Estos autores complementan lo expuesto por Amer, Daim y Jetter (2013), al acotar que Berger, basado en su ideología consideraba necesario formular una metodología que se encuentre basada en escenarios que permitan el establecimiento de lo que él llamaba *escenarios normativos* o *imágenes positivas*.

Después de la muerte de Berger, la corriente que ya se había formado siguió expandiéndose y profundizándose, siendo continuada por Pierre Masse y Bertrand de Jouvenel, quién según Astigarraga (2016), fueron aportaron el concepto del futuro como una realidad múltiple, describiéndolos con el nombre de futuros posibles o futuribles, término relacionados con los ideales de Berger. Al mismo tiempo, el autor acota que los futuros son un supuesto imaginario, y que la prospectiva lo que busca es elegir el más deseado para tratar de construirlo estratégicamente desde el presente.

Sin embargo, la prospectiva no tiene como fin la predicción del futuro, de acuerdo con Mojica (2008) citado en Astigarraga (2016), la prospectiva es "...un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, los "futuros posibles" pero también lo que nos gustaría que sucediera, es decir nuestros propios proyectos", es ahí de donde nacen los "futuros deseados" o "futuro apuesta".

Estos autores, en su recopilación de información, también expone que la Prospectiva tiene aspectos de la metodología de la lógica intuitiva, sin embargo, es un proceso elaborado y complejo que a su vez hace uso de modelos matemáticos basados en computadora. Andrea Peña y Arango (2011), destacan que la técnica de la prospectiva, no es un simple resultado de la fusión de varias ideas al azar, al contrario, al realizar un estudio prospectivo, se realiza un análisis, con base en un panorama de futuros, en los cuales se presentan los probables, posibles, y los más deseables para la organización.

La prospectiva estratégica y su relación con la planeación

Los estudios del futuro dentro de las organizaciones también han tenido su evolución, la cual ha dado como resultado la concepción de la prospectiva estratégica relacionada con la planeación estratégica.

Si se parte desde el concepto de planeación estratégica, Lafaurie (2003) ratifica que las empresas surgen debido a una necesidad y se desarrollan en un ambiente específico que tiende a cambiar, para lo cual surge la planeación estratégica, que permite que la organización se puede adaptar a las nuevas tendencias y circunstancias mediante un proceso de evaluación sistemática del negocio. Así se identifican debilidades, ventajas competitivas, fortalezas y riesgos, las cuales facilitan el establecimiento de metas y objetivos, reflejados posteriormente en estrategias, que pretenden consolidar un mejor posicionamiento de la

empresa. Concluyendo con un documento que contiene los lineamientos del planeamiento estratégico.

Por otro lado, David (2003) expone que la dirección estratégica diferencia de la planeación estratégica en que la última se centra sólo en la formulación de la estrategia; mientras que la dirección implica la formulación, y le añade la implementación y evaluación de la estrategia.

Sin embargo, ambos autores concuerdan en la necesidad de formular estrategias ya que estas son las que establecen ventajas competitivas a largo plazo. Igualmente, concluyen que consiste en el diseño de un futuro, una imagen objetivo que los estrategas esperan de la empresa.

Los conceptos de la exploración del futuro relacionados con la planeación también fueron cambiando, Chung (2009) explica las primeras concepciones de la exploración sobre el futuro, entre las cuales se tienen el primer método: el “Forecasting”, el cual se fundamenta en la idea de que *el futuro es único, basado en tendencias, las que son tomadas como base para realiza un estudio de su evolución mediante herramientas estadísticas*, estableciendo las condiciones del mismo. El segundo método, el “Foresight”, es la versión mejorada del forecasting, en el que se conserva la existencia de *un futuro único y la dependencia de la evolución de las tendencias, sin embargo, el análisis de estas ya no se lleva a cabo a través de herramientas estadísticas, este proceso es reemplazado por las opiniones de expertos, quienes dan sus distintos puntos de vista*; ambas metodologías, le permitiría a la organización prepararse ante él con acciones preventivas.

Estas dos concepciones dan paso a una tercera más completa, la prospectiva estratégica, impulsada por Michel Godet. Esta concepción, rompe las ideologías expuestas anteriormente, la prospectiva postula que *el futuro único no existe, este es múltiple, dando lugar a varios escenarios futuribles que a su vez ya no necesitan de tendencias, ahora dependen de las relaciones que existen entre las variables, los actores y los objetivos, ya que estos condicionarán el comportamiento y desarrollo de los mismos eventos o escenarios futuribles*. (Chung, 2009). De ese modo, al contar con un estudio prospectivo, ofrece una base y elementos estratégicos clave para el proceso de planeación, conllevando a la construcción de estrategias que lo llevaran a su realización.

Agregando a lo anterior, Mojica (2006), refuerza la exigencia que conlleva analizar de forma sistemática todos los elementos que se interrelacionan y son interdependientes entre

sí con el sistema, ya que cada uno es solidario con el otro; y sólo realizando un estudio de las diferentes influencias que se ejercen entre ellos es como se puede llegar a una mayor aproximación de la realidad. Esto explica la relevancia que cumple el papel de los actores sociales en el proceso de la prospectiva estratégica, los cuales participan en la creación de los escenarios desempeñando el rol de partes solidarias dentro de un todo. Éste es uno de los principios fundamentales de la teoría de complejidad de Edgard Morín.

La prospectiva estratégica para Lafaurie (2003) también es considerada como una disciplina sistemática, con una visión global y de enfoque multidisciplinario, que aporta mecanismos con el fin de lograr metas deseadas y disminuir la incertidumbre; además de incentivar la planeación abierta y creativa de sus dirigentes que le ayuden a mantenerse en vigía con una visión clara del futuro ante un mercado tan competitivo.

Complementando lo expuesto anteriormente, Astigarraga (2016) indica que la prospectiva como tal y bien practicada es un "... proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y para la movilización de acciones conjuntas.", definición que determina las bases que se relacionan con la prospectiva con la planeación, la estrategia y la reflexión estratégica, que de acuerdo con el autor es una excelente herramienta de apoyo.

Asimismo, Chung (2009) manifiesta que el planeamiento estratégico, escogido e implementado por la mayoría de empresas; por sí solo presenta limitaciones que pueden ser corregidas por los escenarios prospectivos, dado que la planeación estratégica también tiene una visión del futuro, aunque con un plazo medio de 3 a 5 años de vigencia, una vez terminada la ejecución del plan, según el autor queda una interrogante: ¿Cuál debe ser el siguiente planeamiento en la organización?, dejando un vacío que en varias ocasiones no ha permitido realizar una adecuada elección o decisión para la meta que le sucede, pudiendo llegar a modificar la visión, cambiar el rumbo de las decisiones de forma repentina, hacia un camino incierto, generando la necesidad de lo que Chung llama una guía complementaria, que posibilita dar una orientación a largo plazo y que permita construir un porvenir deseable, dando lugar al uso de la prospectiva estratégica como apoyo y complemento de la planificación estratégica clásica.

Concluyendo que la prospectiva estratégica es una opción para el planeamiento de las organizaciones, "la gestión ya no empezaría con un plan estratégico, si no que habría un documento superior a este ... el cual sería la estrategia prospectiva." (Chung, 2009, p.28).

Astigarraga (2016), confirma lo expuesto por Chung, al decir que la prospectiva es una “... importante herramienta de apoyo a la planeación, a la reflexión estratégica y a la toma de decisiones que en situaciones de incertidumbre cada vez mayores deben asumir los decisores en todo tipo de organización”. (p.08)

No obstante, Mojica (2006), expresa que la prospectiva se hubiera quedado en el ámbito de la especulación, si Michael Godet sólo le otorgaba el modelo, y no lo consolidaba con una sólida base matemática.

Modelo de Michel Godet

Para el análisis prospectivo propuesto por Michel Godet, se puede observar cuatro fases imprescindibles, como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1. *Etapas de un análisis prospectivo*

VARIABLES	¿Cuáles son los aspectos clave del tema que estamos estudiando?	¿En dónde estamos?
PAPEL DE LOS ACTORES SOCIALES	¿Cuál es el comportamiento de los actores sociales?	¿Cómo están operando los actores sociales?
ESCENARIOS	¿Qué puede pasar en el futuro?	¿Para dónde vamos? ¿Hacia qué otros sitios podemos encaminarnos? ¿Cuál es nuestra opción más conveniente?
ESTRATEGIAS	¿Qué debemos hacer desde el presente para construir nuestra mejor opción de futuro?	¿Qué objetivos y metas debemos alcanzar y a través de qué acciones?

Fuente: Mojica, F. (2006). *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica*.

Baena (2015) muestra la misma estructura con una presentación facetica, extraída del modelo presentado por Michael Godet, como se presenta en la Figura 1.

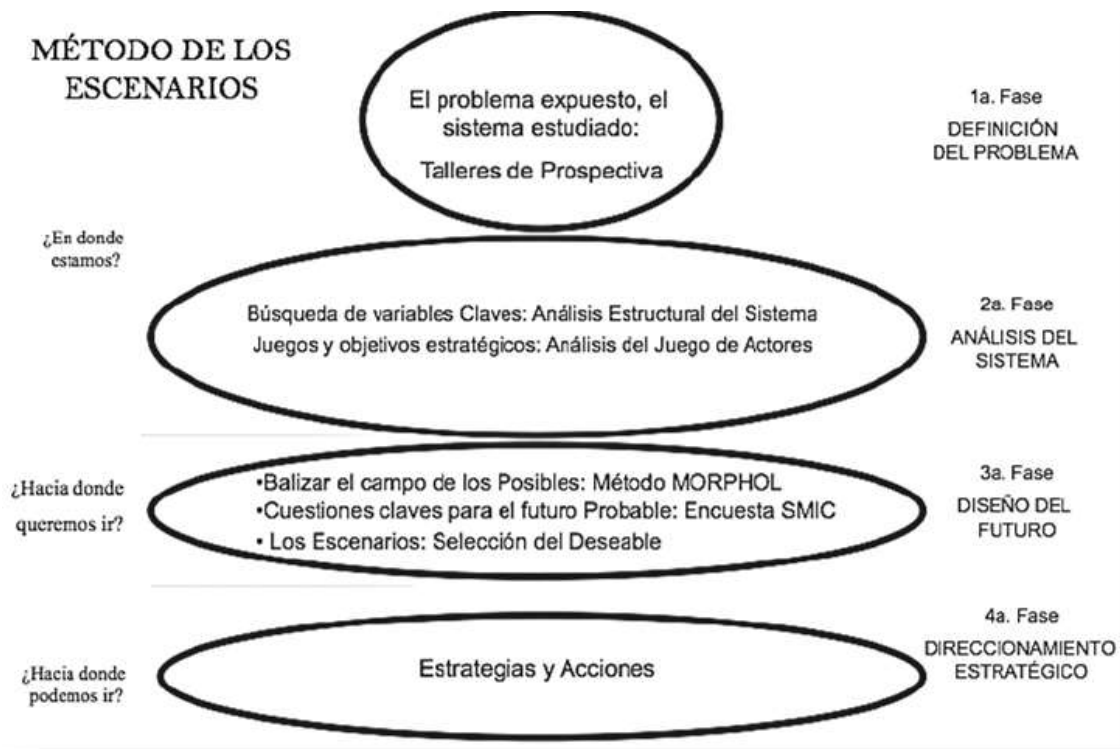


Figura 1. Fases del método de escenario.

Fuente: Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*. Universidad Autónoma de México.

No obstante, cada una de las etapas del proceso cuentan con una serie de técnicas expuestas por Michel Godet en su entrega del año 2007 presentó un listado de herramientas denominadas como “Caja de herramientas” para el análisis prospectivo. En la *Tabla 2*, Mojica (2006), muestra el listado de técnicas de forma resumida.

Tabla 2. Técnicas de la Caja de herramientas de Michel Godet

Etapas	Finalidad de la técnica	Técnica
VARIABLES	Hacer una aproximación de las posibles variables	a. Árboles de competencia de Marc Giget b. Matriz DOFA
	Hallar las variables estratégicas	a. Igo "Importancia y Gobernabilidad" b. Ábaco de François Régnier c. Análisis Estructural
ACTORES	Precisar el poder y las jugadas de los actores sociales	Actores y Objetivos
ESCENARIOS	Estimar el «escenario probable» ("forecasting")	a. Delphi b. Ábaco de François Régnier c. Sistema de Matrices de Impacto Cruzado
	Determinar escenarios alternos	a. Ejes de Peter Schwartz b. Análisis Morfológico c. Sistema de Matrices de Impacto Cruzado
ESTRATEGIAS	Determinar objetivos, metas y priorizar las acciones con las que se lograrían.	a. Igo "Importancia y Gobernabilidad" b. Ábaco de François Régnier c. Análisis multicriterios d. Árboles de pertinencia

Fuente: Mojica, F. (2006). *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica*

Por este motivo, para la presente investigación se han seleccionado las siguientes técnicas por etapa:

ETAPA 1: VARIBALES

A) ANÁLISIS DEL SISTEMA

1. Análisis de Competitividad

1.1. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Esta matriz, permite evaluar la situación interna de la empresa, partiendo de sus fortalezas y debilidades, a las cuales se les otorgará un peso y una calificación, ambas pasan por una operación matemática que dará como resultado un peso ponderado por cada factor. Los cuáles serán sumados para dar un total suma de la matriz, esta cifra puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Dependiendo de la cifra resultante, la cantidad mostrará que tan débil o fuerte se encuentra el negocio internamente (Ponce, 2006, pp. 4-5).

1.2. Árbol de competencias

Es una herramienta que trata de representar a la organización en su totalidad, mediante el diseño de un árbol, dividido en sus partes: raíces, tronco y sus ramas. Cada parte de este, representan partes de la organización, sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. Las raíces representan las competencias técnicas y el saber-hacer; el tronco, la capacidad de producción; y las hojas, las líneas de productos y sus mercados. Este modelo está basado en un análisis estratégico a través de tres círculos concéntricos que simbolizan la investigación, la producción y la simbolización. El fin del árbol de competencia es “establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.” (Godet y Durance, 2007, p.53). Godet y Durance (2007), expresa que el estudio debe ser retrospectivo antes de prospectivo, ya que considera necesario antes de saber a dónde se quiere ir, saber de dónde se viene.

2. Análisis de Atractividad

2.1. Análisis PESTEL

D'Alessio (2008) expone que el estudio de los factores externos es evaluado con un enfoque integral y sistémico, conformado por las fuerzas: políticas y legales, económicas, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos.

Basándose en las postulaciones de varios autores, se deduce que ayuda a identificar restricciones en las acciones que se pretendían ejecutar, también sirve de apoyo en la detección de nuevos nichos de mercado, posibles amenazas, nuevas tendencias y formas de satisfacer las necesidades de la actual demanda, el análisis tecnológico da un panorama sobre que procesos internos mejorar en toda la cadena de valor.

2.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Ponce (2006) afirma que la Matriz MEFE establece un estudio cuantitativo simple, que según D'Alessio (2008) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva en factores externos (amenazas y oportunidades), que pasan a ser cuantificados mediante la asignación de pesos relativos y calificaciones dando como resultado un peso ponderado total de la organización. Esta cifra permite realizar un análisis al comparar el puntaje promedio ponderado, el valor promedio es 2.5, el máximo es de 4.0, que indicaría que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, y un mínimo de 1.0, que indicaría que las estrategias no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas. (D'Alessio, 2008, pp. 125–126)

2.3. Matriz de cinco fuerzas de Porter:

Para Porter (2008), es fundamental comprender y afrontar su competencia tanto directa como indirecta, por lo que Porter hace referencia al estudio de cuatro fuerzas competitivas: los clientes, proveedores, posibles productos entrantes y productos sustitutos; estas fuerzas forman parte del sector y de las cuales las organizaciones deberían defenderse o tratar de moldearlas en busca de un

beneficio. Así lo menciona Álvarez y Viltard (2016), al exponer uno de los postulados de Porter, en el que revela la “... existencia de unas fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad y la contextura competitiva de un sector industrial...” (p.57). A su vez, Porter (2008) afirma que estas fuerzas se pueden transformar en elementos claves en la elaboración de estrategias, de modo que el comprender la estructura del sector y sus competencias permite establecer un posicionamiento estratégico eficaz. “La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia.” (Michael Porter, 2008, p.02).

3. Análisis estructural – MICMAC

Tabla 3. *Ejemplo de la matriz de análisis estructural*

	Driver A	Driver B	Driver C	Driver D	Σ Dependencia
Driver A					
Driver B					
Driver C					
Driver D					
Σ Influencia					

Fuente: Ortega, F. (2014). *Prospectiva Empresarial: Herramienta de planeamiento indispensable para un mundo altamente competitivo*. Instituto de Investigación Científica. Universidad de Lima.

Para Godet (2007), El análisis estructural es una herramienta de estructuración, resultado de una reflexión conjunta de expertos con experiencia, sin excluir la posible ayuda de algún consejero externo, mediante una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos, que permite realizar una descripción de la organización y finaliza en la selección de las principales variables influyentes y dependientes, las cuales determinarán la evolución del sistema. Alexandra y Cely (1999), acotan que el análisis estructural es la primera fase de la metodología de escenarios. Este método tiene fases propuestas en el modelo de Michael Godet:

- Fase 1: Listado de variables
- Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables
- Fase 3: Identificación de las variables clave con el MICMAC

Godet (2007) declara que el análisis estructural pretende estimular a la reflexión, más no dar una respuesta fidedigna, los resultados del software de MICMAC no

tienen una lectura única, necesita del pensamiento del grupo de expertos para dar forma a sus propios ideales.

Así mismo, el autor postula que uno de los límites de este instrumento es la subjetividad al momento de realizar la selección de variables y en la relación presente entre ellas. Sin embargo, como expone Michel Godet (2007), “La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos.”

B) JUEGO DE ACTORES

1. Análisis de actores sociales

Para este análisis también se hace uso de un software: MACTOR, el cual, según Godet (2007) busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos. De acuerdo con Miklos y Arroyo (2008), el objetivo es facilitar a un actor una ayuda en las decisiones de la puesta en marcha de su política de alianza y de conflictos. Este análisis presenta las siguientes fases:

- Fase 1: construir el cuadro "estrategias de los actores"
- Fase 2: identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados
- Fase 3: situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)
- Fase 4: jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)
- Fase 5: evaluar las relaciones de fuerza de los actores
- Fase 6: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores
- Fase 7: formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

C) ESCENARIOS

1. Análisis de futuros

1.1. Metodo delphi

De acuerdo con Astigarraga (2003), este modelo fue ideado por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon, para realizar predicciones sobre un suceso específico y problemático, por tal razón es utilizado como una herramienta que permite obtener

información del futuro. El autor cita a Liston y Turoff (1975) quienes lo definen como “...un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.” (Astigarraga, 2003, p. 2)

Para Godet y Durance (2007), expuso que el método “tiene como finalidad poner de manifiesto convergencias de opinión y conseguir emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos.” (p.78), también Godet agrega que los estudios Delphi tratan de guiar a los altos directivos e iluminarlos en zonas de incertidumbre, mejorando la toma de decisiones.

1.2. Análisis de Peter Schwartz

La construcción del mapa de los Ejes de Schwartz, es una metodología que ha permitido reducir el proceso para la creación de escenarios al distribuir sus drivers en un plano conformado por dos dimensiones: importancia e incertidumbre, llegando a formar un total de cuatro escenarios, a partir de la información recopilada o proporcionada del método Delphi o del Ábaco de Régnier. Esta herramienta deriva su nombre a uno de los más reconocidos futuristas y a su vez creador, Peter Schwartz. (Ortega, 2013)



Figura 2. Cuadrantes generados por los ejes de Schwartz.

Fuente: Ortega, F. (2013). *Prospectiva Empresarial: Herramienta de planeamiento indispensable para un mundo altamente competitivo*. Instituto de Investigación Científica. Universidad de Lima.

D) FORMULACIÓN

1. Árbol de pertinencia

Este método era aplicado en las investigaciones militares y tecnológicas como parte de una metodología integrada, tiene como principal objetivo, apoyar en la selección de acciones u operaciones que permitan satisfacer objetivos generales, de esa forma permite la identificación de proyectos coherentes, que tengan concordancia entre los escenarios posibles y la identidad de la empresa. Consiste en establecer una interrelación entre los diversos niveles jerarquizados de un problema, partiendo desde lo general (nivel superior) a lo particular (niveles inferiores). (Michel Godet, 2007)

2. Árbol de importancia y gobernabilidad

La matriz IGO es "... una herramienta que permite priorizar de manera sencilla los proyectos, iniciativas o variables relevantes o un evento, se utiliza para definir las acciones futuras o proyectos estratégicos a programas..." (Rodriguez, 2013, p. 100)

Esta matriz se encarga de relacionar las acciones estratégicas con su nuevo objetivo, a su vez también mide el grado de influencia que tiene cada acción en la consecución del mismo, creando una tabla con calificaciones, en la que se tiene en cuenta dos parámetros: gobernabilidad, que es el control que tienen los actores sociales o la organización sobre cada acción o sobre el proyecto; y la importancia, que es el grado de influencia que tiene cada acción en la consecución del objetivo. Los valores de cada acción y/o proyecto se grafican teniendo en consideración los resultados la mediana, de esta forma se obtiene de las calificaciones de la priorización de los proyectos y/o acciones que se deben tomar y el grado de influencia de cada acción en la consecución de objetivos. La gráfica nos muestra las medidas que debemos tomar, de acuerdo a la ubicación dentro de los cuadrantes, de alta importancia (cuadrante N.º 1), los retos que se deben asumir (cuadrante N.º 2) las acciones que no son necesarias tomar de urgencia (cuadrante N.º 3) y las acciones de baja importancia (cuadrante N.º 4).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

i. Enfoque de investigación:

La presente investigación tendrá un enfoque mixto, ya que se hará uso de entrevistas debido a la necesidad de conocer a profundidad la situación actual de la organización, variables claves de éxito de esta, posiciones futuras que se espera de la misma y sus decisiones, aspectos propios de la empresa que una encuesta no podría cubrir. Además, de una serie de matrices propias de la planeación estratégica clásica, que permitirán realizar un análisis cuantitativo de algunos factores de la empresa.

Las entrevistas son las que brindarán los datos iniciales del estudio, del cual se identificarán las principales variables de estudio representadas en el análisis FODA bajo un enfoque prospectivo, a través de la matriz de árbol de competencias de Marc Giget, pasando posteriormente a un estudio cuantitativo con las siguientes matrices PESTEL, MEFE, MEFI, de las cuales se crea una lista de variables que pasará a un análisis estructural, mediante el uso de dos programas: MicMac y Mactor.

Estos softwares, mediante la construcción de una matriz de ponderaciones para Micmac y su procesamiento, basado en influencias y dependencias de las mismas, se da la selección y establecimiento de variables importantes. Estas, son proyectadas en eventos mediante el método Delphi con la opinión de expertos en el negocio, que permiten la reflexión y construcción de posibles escenarios en base a las estrategias idóneas de acuerdo a la situación problemática.

De igual forma, se elaboran las matrices para el juego de actores - Mactor, con el que se evalúan e identifican los actores más poderosos, a parte de las posibles divergencias y convergencias que puedan suceder entre ellos y proyectos futuros de la institución.

Finalizando la investigación con la selección del escenario más ideal y la creación del planeamiento estratégico con una propuesta de valor (Balaced Score Card) con indicadores y guía de controles.

ii. Tipo de investigación:

Es una investigación aplicada, ya que se desarrollará en la empresa Negociación Agrícola Jayanca S.A., de la cual se recopilará y evaluará información real.

iii. Nivel de investigación:

La presente investigación tiene un nivel descriptivo, debido a que los resultados nacen del análisis de la realidad de la empresa, en el cual es necesario la presentación y descripción de cada uno de ellos para un mayor entendimiento.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se va a realizar ningún tipo de manipulación de variables, exponiendo los auténticos resultados del análisis; a su vez es trasversal, porque se realizará en un tiempo determinado, con un periodo de investigación continua durante el año 2018, con miras al año 2030.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población de la presente investigación está representada por los gerentes de cada una de las áreas y el administrador de la empresa NAJSA S.A., por tal razón, debido a que la población es perfectamente medible, el estudio no necesitará de una muestra, por lo que se realizará un censo.

3.4. Criterios de selección

NAJSA es una empresa que depende mucho de la incertidumbre del ambiente y del mercado, adaptándose muy bien a los parámetros de la planeación prospectiva, su método de previsión y futuros deseables. Para la selección de la población, se identificaron las necesidades del estudio, priorizando la necesidad de agentes involucrados con la organización y que estén especializados en el rubro, que conozcan los procesos y los

requerimientos de la empresa, además de tener la visión organizacional a futuro que se desea, bajo un enfoque sistemático por tal razón los únicos con tales características son los que integran el alto mando y la parte gerencial.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 4. Cuadro de Operacionalización

PROBLEMA	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
¿Cuáles son las estrategias que debe utilizar NAJSA S.A. para mejorar su competitividad?	PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO	COMPETITIVIDAD	Factores Internos	Entrevista
			Competencias	
		ATRACTIVIDAD	Factores externos	Datos secundarios
			Fuerzas competitivas	Entrevista
		ACTORES	Involucrados	Entrevista
			Objetivos Asociados	Entrevista
			Poder	Entrevista
		ESCENARIOS	Construcción	Encuesta
ESTRATEGIAS	Formulación	Entrevista		

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se han de utilizar los siguientes instrumentos:

- Entrevistas: Las entrevistas se realizarán en la primera fase de recolección de datos para la identificación de los factores internos y externos de la empresa, que continuará con la selección de los factores de éxito que permitirán la elaboración de las estrategias a través del análisis estructural. Las guías de entrevista, serán semiestructuradas, para ampliar las respuestas, de forma presencial. Estas se realizarán de acuerdo el cronograma y tendrán escalas establecidas por las metodologías de Micmac y Mactor.

Tabla 5. Listado de valoraciones para los programas MicMac y Mactor

MICMAC		MACTOR	
Valor	Denominación	Valor	Denominación
3	Fuerte	4	Totalmente a favor
2	Moderada	3	A favor
1	Débil	2	Medianamente a favor
0	Nula	1	Debilmente a favor
4 ("P")	Potencial	0	Ni a favor ni en contra
		-1	Debilmente en contra
		-2	Moderadamente en contra
		-3	En contra
		-4	Totalmente en contra

Fuente: Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuaderno Número 20 de LIPSOR.

- Encuestas: Las encuestas serán aplicadas una vez para la recolección de información, para poder hacer la concensuación de porcentajes de probabilidad para cada uno de los eventos propuestos, datos brindados por cada uno de los gerentes de área, para poder confeccionar los distintos escenarios. Los cuestionarios son estructurados, con una escala de puntuación entre el 0% y 100%.

3.7. Procedimientos

Para realizar la recopilación de datos, se tendrá una estructura de tiempo y secuencia lógica para aplicar cada una de los instrumentos. Los cuales se desarrollarán mediante reuniones con los involucrados una vez por semana, en los días y horarios indicados por el administrador con anticipación, de preferencia por las antes o después de la hora del almuerzo. Tomando como referencia los días sábados son menos cargados de trabajo, lo cual permite realizar intervenciones en lapsos de tiempo con menos presión laboral.

Para las entrevistas, se realizarán de forma oral, con uso de una grabadora física o en un dispositivo móvil, siguiendo la estructura de la guía de entrevista, teniendo la opción de incurrir en preguntas adicionales que puedan surgir de forma necesaria durante el momento de la conversación. Estas tendrán una duración máxima de una hora, de acuerdo con lo acordado con el coordinador previamente. En el caso de los cuestionarios, estos tendrán una función especial, la cual es de brindar de forma consensual las puntuaciones brindadas por los expertos e involucrados, Estos cuestionarios, se realizarán de forma virtual a través de formularios de Google, los cuales son enviados directamente por el administrador a cada uno de los gerentes para que brinden sus respectivas respuestas.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Entrevistas:

Las entrevistas por la naturaleza descriptiva que tienen, su procesamiento es manual, llevando la información recopilada a tablas estructuradas.

- **Variables de éxito**

Para el procesamiento de los datos recolectados de la primera dimensión, se hará uso de un programa de impacto cruzado, denominado MICMAC. El cual

toma una lista de variables claves, tanto internas como externas a las cuales se les da una calificación según dos implicaciones: dependencia e influencia entre ambos campos, estas son introducidas en una matriz de doble entrada. Esta matriz es trasladada al programa Mic Mac, el cual elevará los puntajes a la quinta potencia. Dando como resultados mapeos y gráficos que muestran las relaciones e interacciones de las variables, necesitando para el análisis y la selección de variables relevantes:

1. Gráfico de influencias/dependencias directas (MID)
2. Gráfico de influencias/dependencias a mediano plazo
3. Gráfico de influencias/dependencias a largo plazo
4. Gráfico de influencias indirectas potenciales
5. Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales a largo plazo

- **Juego de Actores**

Para el procesamiento de los datos de la tercera dimensión de “Juego de Actores” se hará uso de un programa denominado “MACTOR”, que evalúa los roles y el poder de actores involucrados en el desarrollo del planeamiento estratégico prospectivo.

Una vez identificadas los actores del sistema, se debe realizar una breve descripción de su misión y motivaciones, luego estos son evaluados por medio de una matriz de doble entrada en la que se van a dar valoraciones de influencia y dependencia entre ellos. Esta matriz es trasladada al programa Mactor, dando como resultados mapeos y gráficos que muestran las relaciones y fuerzas entre los actores, necesitando para el análisis y la selección de ellos:

1. Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)
2. Plano de influencias y dependencias entre actores
3. Histograma de relación de fuerzas
4. Histograma de coeficiente RI
5. Plano de Poder

Una vez se elabora el cuadro de Campo de batalla de actores, en el cual a cada una de las variables estratégicas seleccionadas con el programa Mic Mac, se le otorgan objetivos retadores, los cuales también son introducidos al programa

Mactor, en otra matriz diferente de actores vs retos de las variables, de esta forma se puede analizar la reacción de los actores frente a estos objetivos, a través de calificaciones que van desde totalmente a favor, hasta totalmente en contra. Dando como resultados mapeos y gráficos que muestran las reacciones de los actores, necesitando para el análisis y la selección de ellos:

1. Matriz Totalizada
2. Gráfico de convergencias
3. Gráfico de divergencias
4. Juego de balanzas y acciones

De esta forma se logra identificar a los actores claves que apoyarán los futuros proyecto retadores previstos, y cuales son aquellos que pueden llegar a ocasionar dificultades u oposiciones, quienes a través del Juego de balanzas se pueden establecer actividades estratégicas de apoyo mutuo, para cambiar su desacuerdo en apoyo.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 6. *Matriz de Consistencia de la investigación*

PROBLEMA	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
¿Cuáles son las estrategias que debe utilizar NAJSA S.A. para mejorar su competitividad?	PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO	COMPETITIVIDAD	Factores Internos	Entrevista
			Competencias	
		ATRACTIVIDAD	Factores externos	Datos secundarios
			Fuerzas competitivas	Entrevista
		ACTORES	Involucrados	Entrevista
			Objetivos Asociados	Entrevista
		ESCENARIOS	Construcción	Encuesta
ESTRATEGIAS	Formulación	Entrevista		
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGÍA	
Falta de prepración y de una planeación, que no ha permitido un buen posicionamiento, sobrecostos	Desarrollar los lineamientos del Plan Estratégico Prospectivo que permita mejorar la competitividad de la Agroexportadora NAJSA S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis del sistema e identificar las variables clave de éxito - Identificar y analizar los diferentes actores sociales y su poder frente a NAJSA - Establecer y conocer los diferentes escenarios futuros para la empresa - Formular las estrategias relacionadas al escenario apuesta 	<p style="text-align: center;"><u>Población y Muestra</u></p> <p style="text-align: center;">Población censal: conformada por 4 integrantes</p> <p style="text-align: center;"><u>Técnicas estadísticas</u></p> <p style="text-align: center;">MicMac Mactor</p>	

3.10. Consideraciones éticas

Para la recolección de datos presentes en la siguiente investigación, se ha tomado consentimiento informado por parte de los involucrados de forma verbal y mediante la firma de un documento que establece y otorga el permiso a la autora para acceder a la información que permita la elaboración de la presente tesis, los cuales serán utilizados sólo con fines educativos en consecución de conseguir procesos de mejora en la gestión de la empresa.

Además, la investigación no produjo ningún tipo de daño a los participantes, ninguno de ellos pidió abandonar la investigación. Todo lo recopilado por ellos fue exactamente escrito sin tergiversar los discursos de los entrevistados.

En el análisis documental se ha respetado la autoría intelectual, a través de las citas de los autores. De ser necesario se cuenta con las entrevistas grabadas (audios) las cuales no han sido inducidas a respuestas, sino a la libre expresión y opinión.

IV. Resultados y discusión

El siguiente apartado se presentan los hallazgos estructurados en cinco dimensiones: competitividad, atractividad, actores, escenarios y estrategias; que son las que conforman el planeamiento estratégico prospectivo para la empresa Najsa. En cada una de ellas se expone la información recopilada y el análisis realizado a la misma, con su propia interpretación.

4.1. ANÁLISIS DEL SISTEMA

Esta es la primera etapa de la investigación, que involucra conocer todos los aspectos de la empresa Najsa, su knowhow, clientes, proveedores, procesos, entre otros, tanto internos como externos a ella. Por ello, en la definición de la empresa se dan los datos principales de la organización.

DEFINICIÓN DE LA EMPRESA: Datos generales de NAJSA

Nombre: “Negociaciones Agrícolas Jayanca NAJSA S.A.

Ubicación:

- Fundo: Car. Panamericana Norte Nro. K827, Lambayeque - Lambayeque – Jayanca
- Oficina Chiclayo: Calle Cristóbal Colon Nro. 686 INT. 502 Urb. Cercado de Chiclayo

Matriz de Macrosegmentación:

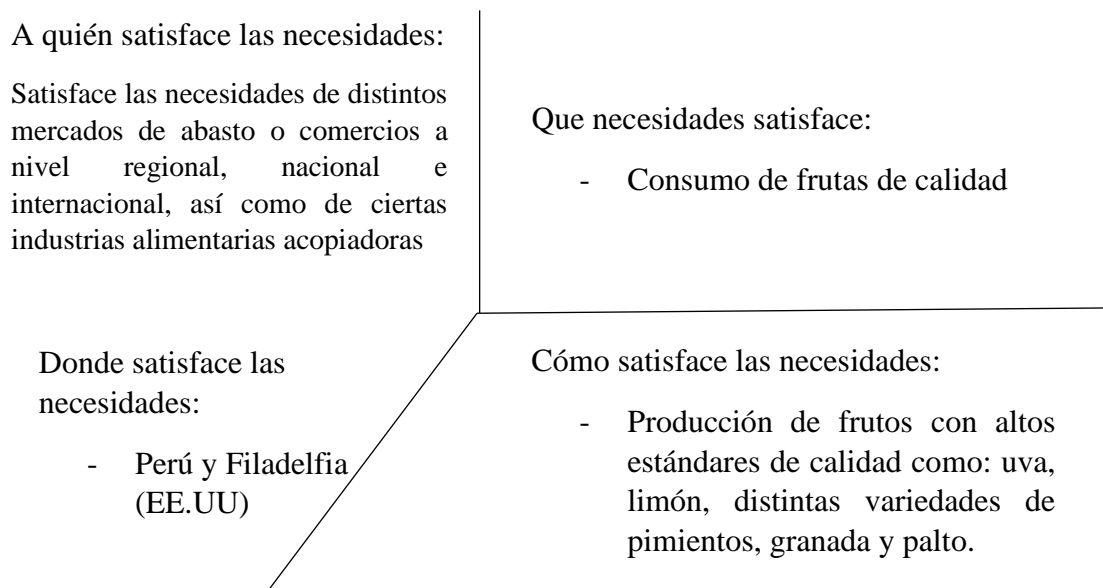


Figura 3. Matriz de macrosegmentación.

Fuente: Guevara, E.(2018).

La Figura 3, expone la macro segmentación de NAJSA, presentando cómo se relaciona con sus clientes y de qué forma satisface sus necesidades. Esta información sobre la organización es primordial para poder dar cumplimiento a la promesa de valor que ofrece Najsa, y con ello al alcance de sus objetivos.

Reseña Histórica:

La Agro exportadora NAJSA S.A. se creó a partir del piloto del proyecto Olmos – Tinajones, que se puso en marcha en Jayanca con el fin de evaluar si el proyecto era factible, con un total de 1 300 hectáreas, a cargo de una empresa especializada se realizaron las perforaciones de pozos, pruebas de siembra, sin embargo, por problemas de gobierno no se llegó a recaudar el presupuesto y el proyecto no se logró cumplir. Hasta que después, en el año 2001 tales tierras fueron lanzadas a la venta por el estado, las cuales fueron adquiridas por un consorcio creado por algunas empresas, quienes actualmente son los accionistas de NAJSA. Se asumieron compromisos de inversión y social en el que se ofrecieron plaza de trabajo a las poblaciones aledañas, aportando una mejor calidad de vida. Para el año 2002, se habilitaron las primeras 60 hectáreas, lo que posteriormente se amplió a 120 para el siguiente año, y así sucesivamente hasta el año 2015, en el que se lograron habilitar todas las hectáreas del fundo. Los primeros cultivos que NAJSA ejecutó fueron el algodón y el pimiento, para después pasar a implementar plantaciones de uva y limón, dejando de lado la producción del algodón.

Misión:

Nuestra misión como empresa agrícola es producir bajo los más altos estándares de calidad, una variedad de frutas y hortalizas para cubrir la necesidad de abastecimiento de los comercios de la Región, del Perú y del Extranjero. Comprometidos en lograr un producto óptimo, que garantice la sanidad del consumidor y la protección del medio ambiente.

Visión:

Nuestra visión es conseguir la solidez como empresa agro-productora de la Región Norte del país y alcanzar el reconocimiento de nuestros productos, con la más alta Certificación de las Buenas Prácticas Agrícolas.

Valores:

Los valores que caracterizan a “NAJSA”

1. Es el compromiso de sus colaboradores con la empresa, que permita lograr un trabajo en equipo que logre alcanzar nuestro objetivo, de llevar un producto de óptima calidad para el consumo humano.
2. Como empresa siempre estamos atentos a cualquier oportunidad, que nos permita crecer y alcanzar nuestros productos a más clientes de nuestro país y del extranjero.
3. La responsabilidad y entrega que caracteriza la labor de sus colaboradores, desde el más alto directivo, hasta su masa trabajadora obrera.

4.1.1. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

4.1.1.1. Diagnóstico estratégico – Factores Internos

A) Árbol de competencias de Marc Giget (Debilidades Fortalezas)

La información de la *Tabla 7* ha sido recopilada de una entrevista con el Administrador de la empresa NAJSA, por medio de una serie de preguntas abiertas semiestructuradas, orientadas a cada una de las áreas que la conforman, clasificándolas a su vez de acuerdo con la teoría de Marc Giget en los tres eslabones de organización: raíces (conocimientos), tronco (instrumentos y herramientas) y ramas (resultados y productos), con el fin de realizar un análisis de sus fortalezas, debilidades y para un mejor conocimiento de la situación actual de la organización.

Tabla 7. Árbol de competencias de Marc Giget

PROCESOS	RAÍCES		TRONCO		RAMAS		
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	Competencia del personal directivo para dirigir la empresa	Experiencia limitada sólo en al fondo	Cuentan con un Software de Gestión Empresarial (NOVASOFT) y un Sistema de gestión integrada (NISIRA)	Riesgos Fitosanitarios y de clima constantes	NAJSA ofrece al mercado nacional: Limón, pimiento y al mercado internacional: Uva	No se ha obtenido rentabilidad en el año 2017, debido a consecuencias del Niño	
		Comunicación bidireccional, fluida y directa con todas sus áreas	No se hace uso de indicadores de evaluación a los trabajadores, sólo se gestionan cumplimientos	Cuentan con presupuestos fijos para cobros y pagos		Planificación del presupuesto financieros	Déficit de caja, debido a problemas productivos con los pimientos en este año
		Personal comprometido con sus funciones		Adquisición de maquinarias electromagnéticas		Proyección de un nuevo apalancamiento	Deuda regular a corto y largo plazo que va a ser refinanciada (consecuencias del Niño)
		Baja rotación		Se realizan presupuestos para todos los proyectos y procesos		Realiza exportaciones a Filadelfia, California y México	
		Capacitaciones mensuales al personal					
MARKETING Y VENTAS	Competencia del personal de ventas para negociar precios y cantidades	Ausencia del área de Marketing	Estrategia de royalty con GUIMARRA	No se realizan estudios de precios, debido a que este depende de la demanda o de la alza de insumos	Se venden todas las unidades producidas	La marca no se encuentra posicionada a nivel Internacional	
			Buenas relaciones internacionales		La marca NAJSA, va incrementando su posicionamiento a nivel nacional		
			Las ventas de su producto principal se realizan a contrato cerrado				
		Realizan una evaluación de las ofertas existentes en el mercado					

PROCESOS	RAÍCES		TRONCO		RAMAS	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
PRODUCCIÓN	Personal es altamente capacitado para cumplir con los procesos productivos	Rotación Alta	No necesitan alameces externo para sus productos, sólo para sus insumos (fundo)	Algunas especificaciones técnicas de las maquinarias, que necesitan de cambio	Cuentan con plantaciones temporales y constantes	El producto pimiento presenta un virus que eceista ser controlao
	Requieren de varios evaluadores que mantengan la calidad		Políticas ambientales: protección a la biodiversidad y correcto deseño de residuos; Políticas de seguridad laboral		Reducción del tiempo al 50% y de mano de obra al 10%	No han tenido nuevas líneas de productos en los últimos años
	Conocimiento claro de sus líneas de mando		Todos los suministros empleados son de calidad			
	Constante capacitación (mensual)		Buen manejo de residuos			
			Conocimiento claro de los costos pre producción por producto: GlobalGap y GRASP			
RECURSOS HUMANOS	Personal capacitado		Cuentan con una base datos para reclutamiento	No tienen un programa de incentivos	Desempeño favorable del personal	
	Compromiso del personal para la contratación y pertenecer a NAJSA		Bajo nivel de conflictos entre el personal	No se evalúa la laboral ni el clima organizacional	Percepción de un buen clima laboral	
			Bajo nivel de rotación en personal establis			
			No existe un sindicato			
			La cultura organizacional se caracteriza por la unidad, comprensión y el apoyo mutuo			

B) Determinación de factores de cambio endógenas: fortalezas y debilidades.

A partir de los datos de la *Tabla 7*, se realizó una síntesis de ideas para obtener las variables que se muestran a continuación, clasificadas en debilidades y fortalezas e identificadas por el área a la que pertenece cada una.

Tabla 8. Factores de Cambio Endógenos

PROCESOS		VARIABLES
Administración y Finanzas	FORTALEZAS	Sistemas de Gestión
Producción		Prácticas ambientales
Administración y Finanzas		Certificaciones y patentes
Producción		Instalaciones adecuadas
Administración y Finanzas		Gestión financiera
Ventas		Relaciones comerciales internacionales
		Cartera de clientes
		Clima laboral
Todas las áreas		Personal Capacitado
		Compromiso del personal
	Comunicación interna	
Ventas	DEBILIDADES	Posicionamiento de la marca
Producción		Habilitación de nuevas hectáreas
Producción		Riesgos fitosanitarios
Administración y Finanzas		Indicadores
Ventas		Penetración de nuevos mercados
Ventas		Innovación
Ventas		Falta de estudio del mercado
Administración y Finanzas		Rentabilidad

Conocidas como factores de cambio endógenos, debido a que nacen y se desarrollan en la propia empresa, pueden ser controlables y cambiables por la misma en búsqueda de la consecución a sus objetivos.

C) Matriz MEFI

Para la evaluación de los factores de cambio endógenos encontrados, se hace empleo de la matriz que se muestra en la *Tabla 9*. Los totales obtenidos en esta, permiten hacer un análisis de relevancia y un diagnóstico interno de la empresa.

Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores internos

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Sistemas de Información	0.05	4	0.20
Buenas Prácticas ambientales	0.08	4	0.32
Certificaciones y patentes	0.09	4	0.36
Instalaciones adecuadas	0.04	3	0.12
Clima laboral	0.04	4	0.16
Personal capacitado	0.04	3	0.12
Compromiso del personal	0.05	3	0.15
Gestión financiera	0.06	3	0.18
Relaciones comerciales internacionales	0.05	3	0.15
Cartera de clientes	0.05	4	0.20
Comunicación interna	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
Posicionamiento de la marca	0.06	1	0.06
Habilitación de nuevas hectáreas	0.04	2	0.08
Riesgos fitosanitarios	0.08	1	0.08
Indicadores	0.02	2	0.04
Penetración de nuevos mercados	0.04	1	0.04
Innovación	0.04	2	0.08
Falta de estudio del mercado	0.03	2	0.06
Rentabilidad	0.08	1	0.08
	1		2.72

Después de haber realizado el estudio del árbol de competencias, se obtuvieron y seleccionaron las variables de la *Tabla 8*, partiendo de ellas para elaborar la *Tabla 9*. Como resultado ponderado se obtuvo un total de 2.72 puntos, indicando que internamente Najsa cuenta con fortalezas favorables, ya que el total obtenido en fortalezas es de 2.20 puntos, valor mayor, a comparación del 0.52 puntos obtenidos en las debilidades presentes internamente. Así mismo, se puede evidenciar que el número variables que representan a las debilidades es menor que el de las fortalezas.

Por lo tanto, la empresa se encuentra en la capacidad de convertir sus debilidades en variables favorables, apoyándose en las certificaciones y patentes, las buenas prácticas ambientales, la comunicación interna, los sistemas de información y la cartera de clientes; si se logra integrar con el modelo de negocio y con una nueva orientación al crecimiento, puede alcanzar grandes cambios y expansiones, sin embargo, presenta una constante debilidad proveniente de la incertidumbre que generan los cambios climáticos, pero vital para el desarrollo normal de su producción

y ventas; por lo que se tiene un alto control de los riesgos fitosanitarios, ya que estos comprometen a las plantaciones y hace necesario una constante evaluación, para cumplir con la exigente calidad en todos sus productos; que de no ser alcanzada incurre en perjuicios para la empresa, desde el rechazo, devoluciones o depreciación del precio.

Además, también es necesario resaltar la importancia de la buena gestión financiera que ha permitido el continuo funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los pagos a pesar de la ausencia de rentabilidad en el último año provocada por la aparición no prevista de una plaga que perjudicó la calidad de las plantaciones y con ello pérdidas en cuestión de ingresos, alargando así el pago del endeudamiento financiero y la búsqueda de un segundo financiamiento. Dentro de otras debilidades, la innovación se presenta como una variable débil, no en relación a tecnología, esta variable se observa desde la posición de Najsa en relación a sus grandes competidores. Najsa es una empresa que cultiva y exporta sus productos envasados, mientras otras empresas no sólo producen a su vez los procesan dándoles un valor agregado a los frutos, teniendo como ventaja competitiva una nueva línea de productos, así como mayores opciones de apertura al mercado internacional

4.1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESTRATÉGICO - ATRACTIVIDAD

A) Atractividad – Fuerzas de Porter

Así como se ha realizado un análisis interno de la empresa, también es necesario el estudio externo de la misma, ambos aspectos conforman el sistema de Najsa. La *Tabla 10*, muestra la posición de la organización y del sector en el que se desenvuelve según cada una de las fuerzas competitivas de Porter. Esta matriz, permite identificar la competitividad y atractividad de la industria, así como, la posición de la empresa en el sector. Con este conocimiento se pueden tomar acciones que den a la organización una posición desde la que pueda influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de las mismas.

Tabla 10. Matriz de Atractividad - Fuerzas de Porter

<i>Factores Competitivos</i>	<i>Descripción</i>	<i>Muy poca</i>	<i>Poca</i>	<i>Neut ral</i>	<i>Alta</i>	<i>Muy Alta</i>	<i>Descripción</i>	<i>Observaciones</i>	
BARRERAS DE ENTRADA	Economías de escala	Pequeñas					Grandes	Muchas de las organizaciones grandes tampoco producen todos sus productos a escala, son acopiadores de lo que ofrecen los productores pequeños, además que diversifican su producción por la gran cantidad de variedades.	
	Diferenciación de producto	Escasa		x			Grandes	Gracias a la gran variedad de uvas, pimientos y las condiciones con las que se siembra y ofrece.	
	Identificación de marca	Baja					Elevada	Las marcas son importantes para todas las empresas tanto agrarias, agroexportadoras y procesadoras, ya que les permite posicionarse en el mercado o entre sus clientes	
	Costo de cambio	Bajo					Elevado	En este último año la mayoría de empresas se ha visto afectada por la producción de la variación RedGlob de uva, viéndose en la necesidad de quitar los plantones y cambiarlos, generando pérdidas. El costo dependerá del tipo de contrato que se realice	
	Acceso a canales de distribución	Amplio			x		Restringido	La mayoría de empresas que se desarrollan en este sector hacen uso de las mismas rutas y mecanismos para distribuir sus productos	
	Requerimientos de capital	Bajos					Elevados	Este sector se caracteriza por su requerimiento de capital alto, ya que se necesita capital de trabajo, prestamos a largo plazo para inversiones, renovaciones de maquinaria y expansiones	
	Acceso a tecnología avanzada	Amplio			x		Restringido	En cuanto a tecnología, el sector agrario peruano no se preocupa por la obtención de tecnología, lo importante es tener la maquinaria básica y que se adecue al tipo de tierra que tiene cada empresa	
	Acceso a materias primas	Amplio		x			Restringido	Existe gran variedad de proveedores, y cada vez aparecen más empresas ofreciendo los mismos productos	
	Protección del gobierno	Inexistente						Elevada	El gobierno no ofrece ningún tipo de protección por parte del gobierno, las empresas se ven un poco afectadas por el pago de tributos.
	Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante	En este sector la experiencia es muy importante, las empresas con más experiencia saben manejar mejor sus procesos y volúmenes de producción

	<i>Factores Competitivos</i>	Descripción	Muy poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta	Descripción	Observaciones
BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada			x			Baja	
	Costo fijo de salida	Elevado		x				Bajo	
	Interrelación estratégica	Elevada			x			Baja	Sólo las grandes procesadoras tienen bien definidas sus unidades de negocio, estrategias y metas. Las demás presentan unidades de negocio difusas, no existen estrategias formales y se basan en lo empírico y la experiencia, sin embargo todos conocen muy bien el negocio
	Barreras emocionales	Elevada		x				Baja	Por tratarse de un sector con gran cantidad de procedimientos especializados, el personal es fuertemente capacitado y de forma constante.
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevada					x	Baja	EL gobierno no interviene en este tipo de restricción
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande				x		Pequeño	Los productos que ofrece NAJSA no tienen sustitutos, a excepción de la uva que podría tener sustitutos por variedad
	Costos de cambio de usuarios	Bajo	x					Alto	El usuario puede cambiar de producto por otra variedad y el costo dependerá de cual y de su calidad
	Agresividad y rentabilidad de productos sustitutos	Elevada					x	Bajo	Como ya se ha mencionado no existen productos sustitutos
	Precio valor de sustitutos	Elevada				x		Bajo	Si es por variedad, dependerá de la variedad pero no es un costo desfavorable para la empresa

	<i>Factores Competitivos</i>	Descripción	Muy poca	Poca	Neut ral	Alta	Muy Alta	Descripción	Observaciones
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	N° de competidores igualmente equilibrados	Grande		x				Pequeño	Igualmente equilibrados que NAJSA son pocas, sin embargo el sector agro tiene un fuerte impacto en el país y es uno de los más grandes.
	Crecimiento de la industria	Lento				x		Rápido	Como industria se encuentra en constante crecimiento en la última década y con miras a tener una mayor expansión en el país.
	Costo fijo de almacenamiento	Elevado				x		Bajo	El almacenamiento de este tipo de empresas es bajo, ya que la mayoría hacen entras en planta, por lo que no hacen almacenamiento de productos, solo de insumos.
	Características de producto	Genérico				x		Producto único	Se diferencia mucho por las variedades existentes
	Incremento de capacidad	Pequeño			x			Grande	Debido a que cualquier incremento de capacidad tiene un plaza mínimo de un año
	Diversidad de competidores	Elevada	x					Baja	Es elevada a nivel nacional e internacional
	Compromisos estratégicos	Grande					x	Pequeño	

	<i>Factores Competitivos</i>		Muy poca	Poca	Neutral	Alta	Muy Alta		
	Descripción							Descripción	Observaciones
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LS COMPRADORES	Cantidad de compradores importantes	Pocos		x				Muchos	
	Disponibilidad de sustitutos de productos en la industria	Muchos				x		Pocos	Como se ha mencionado no existen productos sustitutos para estos productos
	Costo de cambio de comprador	Bajos		x				Elevados	El comprador puede elegir cambiar la variedad del producto, y dependiendo de eso dependerá el costo
	Amenazas de los compradores de integración hacia atrás	Elevada			x			Bajo	Los compradores que son procesadoras si pueden incurrir en plantaciones de pimientos , pero a un alto costo
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja		x				Elevados	La mayoría de empresas prefiere contratar sus medios de distribución
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande		x				Pequeño	Son los compradores los que establecen las condiciones de calidad y sabor de los productos
	Contribución de la industria al costo total de compradores	Fracción grande					x	Fracción pequeña	El sector encamina sus esfuerzos a una emjor rentabilidad
	Rentabilidad de compradores	Baja					x	Alta	Los compradores exigen precios competitivos vs calidad

Tabla 11. Atractividad de la Industria

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA						
FACTORES	1	2	0	3	4	
Barreras de entradas	2	0	3	2	3	TOTALES
Barreras de salida	0	2	2	0	1	
Productos sustitutos	1	0	0	2	1	
Rivalidad entre competidores	1	2	0	3	1	
Poder de negociación de los compradores	1	3	1	3	0	
Poder de negociación de los proveedores	4	0	2	2	0	
Acciones de gobierno	0	0	2	4	2	
Evaluación General	9	7	10	16	8	50
	9	14	0	48	32	103
				Atractividad medio baja		2.06

1-1.99	BAJO
2-2.49	MEDIO BAJO
2.5	MEDIO
2.51-2.99	MEDIO ALTO
3-4	ALTO

La *Tabla 11* presenta el resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual permite hacer un estudio externo de la empresa Najsa en la industria, teniendo como resultado una puntuación de 2.06 y que, de acuerdo con la calificación, la atractividad de la industria es medio baja; teniendo en cuenta que en el sector el número de competidores es elevado y en su mayoría se encuentran bien posicionadas a nivel internacional, son productoras, procesadoras y exportadoras, siendo más competitivos en cuanto a cantidades, variedad y precios. La maquinaria utilizada por la mayoría de empresas relacionadas al sector es muy similar, pero con diferencias técnicas; existe gran diversidad de proveedores con productos calificados y distintas atribuciones cada uno; el acceso a los financiamientos es muy diverso en el sector y el estado promueve buenas condiciones para la exportación sin demasiadas trabas o restricciones. No existen productos sustitutos directos, identificándose como una buena oportunidad, así como el acelerado crecimiento del sector en el país.

B) Análisis del Macroentorno - Análisis PESTEC

Najsa exporta sus productos a un estado de EE.UU., sin embargo, también vende otros productos agrícolas dentro del país en el mercado de abasto. Por consiguiente, para el análisis del macroentorno de la empresa, se consideró ambos destinos de venta para mayor comprensión del mismo.

VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

En el Perú:

De acuerdo con la Agencia Peruana de Noticias Andina (2018), para el actual año en los primeros tres meses se originó una inestabilidad política que, a su vez, ocasionó una inestabilidad económica debido al detenimiento de las inversiones. Agregando a lo anterior Balbi (2018), expresa que la inestabilidad política se debe a que la

presidencia ha sido ocupada por tres presidentes distintos en los últimos tres años y una variedad de ministros de economía, educación y salud. Agregando que la inestabilidad política ha prosperado, dejando mucho que desear.

Sin embargo, como se menciona en el artículo de la Agencia Peruana de Noticias Andina (2018), con la gestión del actual presidente Martín Vizcarra, en pocos meses se ha logrado conseguir mejoras importantes, devolviéndole al país la estabilidad política y mejores perspectivas económica. De igual manera, en otro artículo, redactado por el Diario Oficial del Bicentenario El Peruano (2018), enfatiza en otro de los comentarios dados por Roque Benavidez, en el que expresa que la política general del Gobierno expuesta ante el congreso por el jefe de Gabinete Ministerial, Cesar Villanueva, ha contribuido a mejorar la estabilidad política en el país.

Estos resultados de mejora son ratificados por Balbi (2018), quien redactó un artículo sobre algunas declaraciones del presidente de la Confiep (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas), el Sr. Roque Benavidez, en el que afirma que la situación política no es buena, pero las perspectivas económicas sí. A pesar de esto, el autor manifiesta que la inestabilidad política sigue presente con la revuelta que ha causado la difusión de audios que involucran a autoridades judiciales.

Según el Diario Gestión; Diario Gestión (2018b, 2018c), el tema de la corrupción se encuentra presente en todo el mundo, en cada uno de los diferentes gobiernos, donde Perú no es la excepción. El artículo alude a los resultados del Índice de Percepción de la Corrupción del 2017, un ranking mundial de equidad en todo el mundo, en el que el Perú se encuentra al mismo nivel que Brasil, Panamá y Colombia, Indonesia, Tailandia y Zambia ocupando el puesto 96, con un total de 37 puntos, en una escala de medición del 0 (el más corrupto) al 100 (el menos corrupto).

Antonio Peña (2018), argumenta que los actos de corrupción últimamente presentado en el Perú, están relacionados con los funcionarios públicos, inversionistas privados, congresistas, magistrados, consejeros y profesionales asesores, los cuales sugieren la debilidad del Estado, y que con sus propias palabras expresa como moribundo y enfermo. Así mismo el autor, explica detalladamente la situación de corrupción en el país, en donde la apropiación de los pagos tributarios por parte de los funcionarios, autoridades o empresarios corruptos, indigna a la población; a parte de las sobrevaloraciones que les dan a las obras públicas por empresas constructoras, con

el mismo fin, pagos indebidos a autoridades, financiamientos privados para las campañas y elecciones de presidentes, entre varias situaciones más.

Como plantea la Sociedad Nacional de Industrias (2017), la Sociedad Nacional de Industrias, el contrabando creció entre 3% y 5% anual en la última década, a su vez expresa que el valor de los productos ingresados al Perú a través de esta modalidad superaría los dos millones de dólares, llegando a perjudicar a los sectores industriales de alimentos, textil, confecciones, tabaco, bebidas, alcohólicas y de combustible. Para el año 2015, Diario Gestión (2016) revela que la mercadería ilegal que ingresó al país constaba de productos tales como derivados de petróleo (gasolina y gas), alimentos, papel, productos químicos, calzados, textiles y confecciones, tabaco y bebidas alcohólicas, así como productos agrícolas y plásticos en general. Con base en el reporte otorgado por la SUNAT (2010), en el que se muestra el listado de los 10 principales productos contrabandeados, los combustibles ocupan el primer lugar con un 81%, seguido de los alimentos con un 69% y ocupando el tercer lugar se encuentra la ropa.

Sociedad Nacional de Industrias (2017), da a conocer, que esta actividad ilegal afecta la producción nacional y ocasiona pérdidas al fisco de más de 600 millones de dólares anuales, además de suscitar una competencia desleal con la industria formal, la cual si hace pago de sus impuestos. De igual manera el Diario Gestión (2016), resalta que el contrabando genera alrededor de US\$ 500 millones de pérdida a fisco, monto que podría haberse utilizado en obras públicas.

En Estados Unidos:

Con relación de lo expuesto por el Focus Economics (2018), la economía de Estados Unidos ha mantenido un ritmo sólido, sin embargo las exportaciones del país han descendido, de igual forma la inversión empresarial y residencial. Además, también asumen un alza en el consumo privado del país, conjuntamente con el gasto público aseguran el apoyo del crecimiento, a pesar de esto, la economía parece desacelerar en los siguientes 2 años, debido a la ausencia del estímulo fiscal y la constante alza de las tasas de interés. (Focus Economics, 2018). De igual forma la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económicos (2018) proyecta que el crecimiento de estados unidos se va a ver desacelerado en los próximos años

También se hace mención de una gran amenaza de discrepancias comerciales con China, las cuales podrían afectar la inversión y el comercio a un plazo mediano de tiempo. (Focus Economics, 2018)

VARIABLE ECONÓMICA FINANCIERA

En el Perú:

De acuerdo con Morán (2014) para los primeros meses del año 2014 las exportaciones registraron un crecimiento del 22% con una cifra de US\$ 1753 millones. Este comportamiento figura como positivo para las exportaciones, a causa del incremento de las ventas de uva fresca, quinua, palta, mango, cacao, entre otros; resaltando la diversificación de destinos, teniendo como principal a Estados Unidos, realizando compras del 24.9% del total.

Barría (2018), en un artículo para BBC mundo, expresa que la economía del Perú se ha mantenido estable a pesar de varios acontecimientos sucedidos en los últimos años, como el alza y baja del dólar, la renuncia presidencial y el terremoto político que atacó a Perú, así lo expuso la Agencia Fitch Ratings (agencia internacional de calificación crediticia), al mantener la calificación crediticia del país. Al mismo tiempo, el artículo expresa que el país tuvo un crecimiento económico del 2.5% para el 2017, con una proyección de incremento de 1% para este año.

También se hace mención que la inflación se mantiene baja, rodeando el 1.3%, así como lo explica el Diario Gestión (2017), que el Banco central adoptó el Esquema de Metas explícitas de Inflación, el cual fija un objetivo de inflación; la meta inflacionaria se encuentra en un rango entre 1 a 3 por ciento. A partir de la fecha, la inflación promedio anual del país ha sido de 2.9%. Por consiguiente, Agencia Peruana de Noticias Andina (2014) afirma que para el 2017 se registró la inflación más baja en los últimos ocho años, ubicándose esta en 1.36%, debido a la caída del precio promedio de los alimentos y energía en un -1.48%.

Haciendo referencia al reporte publicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018), se sabe que la tasa activa anual de crédito promedio para grandes empresas es de 6.22%, ya que fluctúan entre el 5.99% (Santander) hasta 8.76% (Comercio); y para las medianas empresas la tasa promedio es de 10.39%, fluctuando entre el 4.82% (Citibank), el 8.07% (GNB) hasta el 14.90% (Mi banco).

El Diario Gestión (2018a), asegura que el comercio entre Perú y EE.UU. ha crecido un 60% desde la firma del TLC en el año 2009, alcanzando los US\$ 160 000 millones para el 2017, tomando en consideración las palabras de Krishna R., un embajador estadounidense.

En Estados Unidos:

De acuerdo con el Banco Santander (2018), a través de su Trade Portal sostiene que el gasto de consumo del consumidor estadounidense representa más de dos tercios de la actividad económica del EE.UU, además informa que el consumidor estadounidense es relativamente acomodado, y tiende a tener interés y gustos muy diversos. Entre sus preferencias de compra, dan mayor valor a la comodidad del hogar, a la alimentación y a los coches.

VARIABLES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS

En Estados Unidos:

Como señala el Banco Santander (2018), EE.UU tiene una población total de 323.127.513 personas, de las cuales el 81.8% conforman la población urbana, y el 18.2% restante pertenece a la población rural. De esta información resaltamos a su vez, la población del Condado de Filadelfia, la cual está constituida por 4.066.064 personas, representando el 1.26% de la población total.

Como complemento, según las cifras del Banco Mundial; Federal Reserve Economic Data (2018; 2017) la tasa de crecimiento poblacional de estados unidos ha ido descendiendo a lo largo de los años, de tal manera que para el año 2017 alcanzó el 0.713%. Esta población que tiene una esperanza de vida de 76 años para los hombres y 81 años para las mujeres (Banco Santander, 2018)

El portal de PROCOLOMBIA (2018), expone que los consumidores estadounidenses, tienen como una de las principales preocupaciones el bienestar, lo que implica la tendencia de llevar una vida saludable, inclinándose a la compra de productos libres de grasa transgénica, sin aditivos químicos. Así mismo, los americanos invierten en la compra y consumo de productos que les ayuden a preservar su vida hasta sus años de ancianidad, por lo cual incluyen en sus dietas a las frutas y los vegetales. Agregando a lo anterior, en el sector de la gastronomía, los estadounidenses están dispuestos a probar sabores diferentes de otros países, comidas

étnicas. Dando apertura a las importaciones de productos peruanos y de otros países. A su vez, PROCOLOMBIA (2018), afirma que el consumidor estadounidense es más exigente y bien informado, prefiere los productos novedosos e innovadores, funcionales, orgánicos y ecoamigables, ya que se preocupan por el cuidado del medio ambiente; y tienen interés en conocer el origen del producto, características, ciclo de vida y actividades que representen un apoyo moral y social alrededor del mundo. Por tal razón concluyen que los productos son valorados por su calidad más que por su precio, dando apertura a la posibilidad de ofrecer precios más altos equitativos a su valor. Con base en los estudios de PROCOLOMBIA (2018), asegura que los hábitos de compra actualmente se ven fuertemente influenciados por eventos deportivos que se celebran a nivel internacional.

Sin embargo, Banco Santander (2018) declara que la crisis mundial incrementó la sensibilidad a los precios, obligando a los consumidores a cambiar sus marcas predilectas por marcas más baratas, o a disminuir su compra; especialmente en los hogares millennials, en los cuales los jóvenes comparan más los precios y aprovechar promociones, a su vez procuran vivir cada vez con menos productos de valor elevado. También agrega, que el porcentaje de gastos de consumo, en la categoría de alimentos representa el 6.7% del gasto total. Teniendo en cuenta que los gastos de consumo de los hogares tuvieron un crecimiento del 2.7% para el año 2016, llegando a tener un consumo per cápita por hogar de USD 36.405.

VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS

En el mundo: Concordando con la información brindada por Banco Base (2017) una entidad financiera española, la tecnología es una pieza clave para el comercio exterior, facilitando las comunicaciones y la apertura a nuevos mercados internacionales a través del comercio electrónico, automatización de los procesos, agilización de los servicios financieros y digitalización de la logística, procesos que permiten el crecimiento de las economías y la colaboración de nuevos puestos de trabajo.

De esa forma, las innovaciones y la creatividad para crear nuevas tecnologías limpias han ido sobresaliendo en los últimos años, imponiéndose como una necesidad en el mercado buscar nuevas fuentes de recursos que cuiden el planeta sin explotarlo y que apoyen a preservarlo. Uno de estos casos lo menciona Emergui (2017), mediante

la eficiencia que ha diseñado el modelo israelí para el manejo del agua, mediante plantas desalinizadoras, revolucionarios métodos agrícolas y tecnologías que han permitido de un país con escasez de agua cultivar hasta en los desiertos y proveer a otros. Dicho modelo ya ha sido expuesto en países españoles con la intención de brindar una colaboración al desarrollo. Israel, demuestra una vez más el tratamiento y el cuidado del recurso hídrico, al contar con plantas que no sólo recolectan el agua de mar, sino que también la genera, además de hacer uso de un sistema de riego desarrollado por Netafim.

Así mismo, se presentan a su vez no sólo los países como potenciales diseñadores, ya existen variedad de empresas con este enfoque ambientalista, un ejemplo es la empresa Tree-T-Pee, fundada por Johnny Georges, siguiendo el legado de su padre Rick Georges quien fue el que inventó los microaspersores; Jhonny en busca de una solución para proteger los árboles de las fuertes heladas, creó un pequeño cono que se coloca alrededor del árbol que permite tanto conservar como ahorrar agua, también conserva la electricidad o combustible necesario para bombearlo, y reduce sustancialmente el uso de fertilizantes y herbicidas con ahorros espectaculares, los agricultores utilizan 75% menos porque ahora con Tree-T-Pee, sólo se coloca donde es necesario, suprimiendo la necesidad de realizar rodeos para eliminar las malezas que no existen. (Tree-T-Pee, 2016)

Como bien se mencionó, las tecnologías buscan facilitar los procesos o mejorarlos, en consecución a esto, muchas de las investigaciones y sus resultados, han aterrizado en la creación de tecnologías con el mismo fin. Así se aprecia en otra de las aportaciones que brinda el estado chileno en una publicación realizada por la Fundación para la innovación Agraria (2008) fue el término de “agricultura a precisión” llamada también como “tecnología de dosis variable” o “manejo sitio específico”, el cual se define como la optimización de “... la calidad y cantidad de un producto agrícola, minimizando el costo a través del uso de tecnologías más eficientes para reducir la variabilidad de un proceso específico, en forma ambientalmente limpia.” (Fundación para la innovación Agraria, 2008, p. 9)

Con base en este documento, se presentan soluciones con aplicaciones tecnológicas a los principales problemas asociados a calidad, rendimiento y conservación; de acuerdo a una relación de frutos, de los cuales se rescatan los aplicables al fruto de uva

de mesa/vino. A continuación, se muestran las siguientes tablas clasificadas por problemas y su tecnología relacionada.

Tabla 12. Tecnologías relacionadas a la calidad

Descripción del problema	TECNOLOGÍA ASOCIADA
Bajo contenido de azúcar	Medición de parámetros. de calidad: NIRs
Color	Medición de parámetros de calidad. Imágenes digitales
Firmeza en uva de mesa	Medición de parámetros de calidad: acústica y NIRs
Quemaduras por sol	Imágenes digitales para manejo del vigor
Palo negro y deshidratación del escobajo	Eficiente manejo del frío
Racimo ralo (racimo corrido)	Teledetección y zonificación de variedades
Pudrición ácida	Tecnología de detección plagas y enfermedades. Medición del nivel de inóculo previo al embalaje. Medidas curativas de post-cosecha y manejo eficiente del frío

Tabla 13. Tecnologías relacionadas al rendimiento

Descripción del problema	TECNOLOGÍA ASOCIADA
Mal raleo químico	Tecnología que apunta a tener huertos más uniformes lo que permite un raleo más eficiente
Daño por heladas primaverales	Teledetección y zonificación de variedades
Deficiente vigor de plantas	Teledetección y uso de mapas de vigor
Bajo calibre en uva de mesa	Teledetección y uso de mapas de vigor
Variabilidad espacial del suelo	Monitoreo de suelo

Tabla 14. Tecnologías relacionadas a la conservación

Descripción del problema	TECNOLOGÍA ASOCIADA
Pudrición gris	Tecnología de detección plagas y enfermedades Medición del nivel de inóculo previo al embalaje. Medidas curativas de post-cosecha y manejo eficiente del frío.
Blanqueamiento	Mejorar conformación del racimo para hacerlo más resistente
Desgrane	Mejorar conformación del racimo para hacerlo más resistente
Hairline o partiduras finas	Producción de uva más resistente. Eficiente manejo del frío

De la misma forma Herмосilla (2015), hace mención de la posibilidad que ofrecen las tecnologías para el desarrollo de la agricultura de alta precisión y calidad; haciendo uso de la terminología de agrotecnología, para hacer referencia a la aplicación de avances tecnológicos en las actividades agropecuarias. De igual forma hace mención de algunas de ellas como son las sembradoras y tractores con GPS, con un sistema de autoguiado a través del terreno, que permite cultivar a cualquier hora del día, facilita la precisión, velocidad seguridad y reducción del tiempo. Así como maquinarias utilizadas en la recolección, que identifican los distintos tipos de uvas y las separan, al mismo tiempo permiten realizar controles fitosanitarios, poda y abonado. A su vez, también hace mención de programas informáticos que realizan un análisis exhaustivo del terreno, recolectando una serie de datos que pueden ser relacionados a tractores o sembradoras, para que permita una siembra precisa y de alto rendimiento, tomando en cuenta ciertas características del terreno como la densidad del cultivo, su profundidad, entre otras.

Los drones son productos que han marcado la tendencia en los últimos años, siendo empleados para distintos usos, sin dejar de lado a las actividades agropecuarias, para su empleo los drones vuelan autónomamente por control GPS, pero sin necesidad de operador, portando cámaras y sensores que permiten hacer un seguimiento del cultivo, con un punto de vista de baja altitud y mayor resolución que las imágenes por satélite; este tipo de drones ayuda a incrementar la producción, mejorar el consumo de agua y gestionar plagas gracias a las imágenes capturas del campo. (Herмосilla, 2015)

Uno de los últimos aportes realizados por la autora, es el sistema de riego por telemetría, que es una técnica automatizada que recopila y analiza datos que se generan remotamente, posteriormente utilizados con el fin de optimizar recursos hídricos, calculando los tiempos de riego y su distribución eficiente.

Gaya (2015), describe como la aparición de las tecnologías transforman los mecanismos de producción, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización; entre las cuales da a conocer las siguientes: inteligencia artificial, técnicas de fabricación digital, nanomateriales avanzados e internet de las cosas.

De acuerdo con un artículo del Banco Interamericano de Desarrollo, redactado por Beliz (2016), el comercio mundial del futuro se verá revolucionado por 6 nuevas tecnologías. Para tal artículo se tomó como base el coloquio de INTAL (Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe), en el que se expuso las principales consecuencias de la transformación comercial, entre las cuales se presentaron la relocalización de empresas, exportaciones y costos logísticos. Además, se acopló la participación de Rafael Salazar de MIT Technology Review, quién dio a conocer las tecnologías más disruptivas: robots que enseñan, Autopilot de Tesla, Gigafábrica de SolarCity, Energía con ondas wifi, Edición genética de plantas y la ingeniería del sistema inmune. Llegando a la conclusión que los avances tecnológicos en maquinarias y robots que reducen la necesidad de mano de obra, el abaratamiento de los paneles solares y el uso de energía renovable de forma más sencilla, mayor interconectividad entre las cosas, ediciones genéticas en plantas para la investigación.

VARIABLES ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES

En el mundo: El tema ecológico y ambiental es uno de los temas más polémicos en la actualidad, de acuerdo con M. Rodriguez (2007), los principales problemas ecológicos a nivel mundial amenazan la vida y resguardo del planeta, gracias las acciones humanas que provocan el deterioro y la degradación del patrimonio natural generando a su vez consecuencias en la calidad de vida de las poblaciones. El autor menciona un listado de principales problemas ambientales globales, entre los cuales destaca el cambio climático, la pérdida de diversidad biológica, el deterioro del suelo y la desertificación, la deforestación y la degradación de los bosques, la degradación de las aguas continentales, la degradación del medio ambiente marino y sus recursos, eliminación de la capa de ozono y la acumulación de los contaminantes. Esta

preocupación y el surgimiento del ambientalismo tomo presencia con gran velocidad durante la segunda mitad del siglo XX, para los años 60's y 70's se formaron grupo no gubernamentales, hasta llegar a relaciones internacionales, públicas y sociales.

Con respecto a lo expuesto por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018b), el termino desperdicio es creado por los humanos, para los ecosistemas naturales no existe,

“... las prácticas agroecológicas favorecen los procesos biológicos que impulsan el reciclaje de los nutrientes, la biomasa y el agua de los sistemas de producción, con lo que se aumenta la eficiencia en el uso de los recursos y se reduce al mínimo el desperdicio y la contaminación.” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2018b)

En una de las noticias publicadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018a), sostiene que las prácticas agrícolas insostenibles contaminan el agua, lo que representa una amenaza para la salud humana y los ecosistemas del planeta. De esa forma, expresa que el mayor contaminante de los acuíferos subterráneos son los nitratos procedentes de la agricultura, dato presentado por la FAO y el instituto internacional para el manejo del agua.

Este artículo, reconoce a la agricultura moderna como el mayor productor de aguas residuales, vertidos en grandes cantidades de agroquímicos, materia orgánica, sedimentos y sales en los cuerpos de agua. Al mismo tiempo hace referencia a la intensificación del uso de la tierra y con ello el incremento de pesticidas sintéticos, fertilizantes y otros insumos. Presentando a la agricultura como generadora de graves amenazas ambientales y humanas.

C) MARCO PESTEC

La *Tabla 15* contiene una síntesis de la información presentada en el análisis del macroentorno, distribuidas en oportunidades y amenazas; y, clasificadas por cada uno de los factores PESTEC, brindando un panorama general y rápido del entorno de la empresa, develando información relevante para el direccionamiento estratégico.

Tabla 15. Marco PESTEC clasificado en oportunidades y amenazas

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS Y LEGALES	Leyes que apoyan el sector agroexportador	Inestabilidad política del país que afecta la inversión extranjera
ECONÓMICOS	Estabilidad económica del país con un crecimiento mantenido	Economía del país de destino en descenso para los siguientes años, acompañado de altas tasas de interés. Oferta extranjera a precios más bajos
SOCIO-CULTURALES	Tendencia de consumo de la fruta en el extranjero, con posibilidades de expansión a otros países	Tasa de crecimiento poblacional objetiva en descenso
TECNOLÓGICAS	Mercado abastecido de tecnologías y conocimientos para un mejor uso de recursos	Tiempos y recursos largos de adaptación.
ECOLÓGICO AMBIENTAL	Y Nuevas prácticas ecológicas y exigente protección por los recursos	Fenómenos y plagas naturales por el sector agrícola

D) Determinación de factores de cambio exógenos: oportunidades y amenazas.

A partir de la *Tabla 15*, se presenta la siguiente tabla el listado de factores de cambio exógenos, conformados por las oportunidades y amenazas halladas en el marco Pestec, además, de algunas adicionales obtenidas a través de entrevistas con el administrador, propias del sector y ambiente al que pertenece Najsa.

Los factores de cambio exógenos, al relacionadas al entorno y ser externas a ela empresa son poco controlables, pero con cierto nivel de influencia sobre sus procesos.

Tabla 16. Factores de cambio exógenos

PROCESOS		VARIABLES
Tecnológico	OPORTUNIDADES	Tecnología
Político y legal		Tratados de Libre Comercio
Económico		Estabilidad económica
Tecnológico		Intercomunicación
Económico		Exportación en incremento
Socio- cultural		Nuevos mercados alternativos
Socio- cultural		Tendencia de consumo
Tecnológico		Expansión
Ecológico y ambiental	AMENAZAS	Fenómenos y plagas
Económico		Oferta Internacional
Económico		Economía descendente del país a exportar
Socio-cultural		Competencia por los operarios
Económico		Incertidumbre de precio nacional
Político y Legal		Finalización de la Ley Agraria
Tecnológico		Industrialización
Tecnológico		Comunicación con el fundo
Tecnológico	Mayor capacidad de la competencia	

E) Matriz de evaluación de Factores externos

Para la evaluación de los factores de cambio exógenos recopilados en la *Tabla 16*, se hace empleo de la matriz que se muestra en la *Tabla 9*. Los totales obtenidos en esta, permiten hacer un análisis de la influencia del macroentorno sobre la empresa, esta puede ser positiva (oportunidades) o negativa (amenazas).

Tabla 17. Matriz de evaluación de Factores externos

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Tecnología	0.04	4	0.16
Tratados de Libre Comercio	0.06	3	0.18
Estabilidad económica	0.05	2	0.1
intercomunicación	0.05	3	0.15
Exportación en incremento	0.08	2	0.16
Nuevos mercados alternativos	0.08	3	0.24
Tendencia de consumo	0.06	4	0.24
Expansión	0.06	2	0.12
AMENAZAS			
Fenómenos y plagas	0.07	4	0.28
Oferta Internacional	0.05	2	0.1
Economía descendente del país a exportar	0.04	1	0.04
Incertidumbre del precio nacional	0.04	1	0.04
Finalización de la Ley Agraria	0.09	4	0.36
Competencia por operarios	0.06	2	0.12
Industrialización	0.06	3	0.18
comunicación del fundo	0.04	1	0.04
Mayor capacidad de la competencia	0.07	2	0.14
TOTALES	1		2.65

Evaluando los factores externos identificados en la *Tabla 17* se evidencia un resultado de 2.65, es decir que la empresa está respondiendo adecuadamente a las exigencias del entorno. Las oportunidades con mayor ponderación son excelentes para ampliar el nivel de cobertura de Najsa en el mercado internacional, el crecimiento de la tendencia de consumo saludable en nuevos países alternativos, respaldado por el apoyo que brindan los tratados de libre comercio. Najsa puede trabajar en estrategias en las que se involucren estas variables y le permitan el aprovechamiento de estas oportunidades.

Así mismo es importante trabajar en estrategias que neutralicen los efectos de aquellas amenazas que tiene mayor ponderación, ya que representan grandes pérdidas si no se llegaron a controlar o prevenir si estas llegaron a suceder, tal como presupuestos estimados por si la Ley Agraria llegará a su término, requiriendo liquidez extra para asumir con sus responsabilidades, afectando así su rentabilidad o su funcionamiento normal; también considerar el control adecuado de los riesgos fitosanitarios para no incurrir en pérdidas; o cambiar alguna debilidad en fortaleza como es la opción de la industrialización, Najsa puede incursionar en esta rama de su

know how, para incrementar las posibilidades de crecer y obtener una ventaja competitiva más.

4.1.3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Culminado el análisis del sistema, se extraen todas las variables características del sistema (mostradas en la Tabla 18) obtenidas de las *Tablas 8 y 16*, ya que estas son el elemento fundamental para el análisis estructural, la primera fase de la metodología de escenarios, en la que se pretende analizar el nivel de influencia y dependencia de cada una de ellas, para poder identificar las relaciones existentes entre las variables encontradas en el sistema de Najsa.

Además, a partir de este listado, que será analizado por el software Micmac, se seleccionarán las variables claves en las que se basará la reflexión sobre los escenarios futuros de la empresa.

Tabla 18. Listado de variables

VARIABLES ENDÓGENAS	VARIABLES EXÓGENAS
1 Sistemas de Información	1 Tecnología
2 Buenas prácticas ambientales	2 Tratados de Libre Comercio
3 Certificaciones y patentes	3 Estabilidad económica
4 Instalaciones adecuadas	4 Intercomunicación
5 Clima laboral	5 Exportación en incremento
6 Personal capacitado	6 Nuevos mercados alternativos
7 Compromiso del personal	7 Tendencia de consumo
8 Gestión Financiera	8 Expansión
9 Relaciones comerciales internacionales	9 Fenómenos y plagas
10 Cartera de clientes	10 Oferta Internacional
11 Comunicación interna	11 Economía descendente del país a exportar
12 Posicionamiento de la marca	12 Incertidumbre del precio nacional
13 Habilitación de nuevas hectáreas	13 Finalización de la Ley Agraria
14 Riesgos fitosanitarios	14 Competencia por operarios
15 Indicadores	15 Industrialización
16 Penetración de nuevos mercados	16 Comunicación con el fundo
17 Innovación	17 Mayor capacidad de la competencia
18 Falta de estudio del mercado	
19 Rentabilidad	

A) ANÁLISIS DE VARIABLES ESTRATÉGICAS (Motricidad y Dependencia)

La *Tabla 19* es un cuadro de doble entrada, en el que presentan las interrelaciones de influencia que existen entre las variables ubicadas en la fila sobre las variables ubicadas en la columna, siguiendo los parámetros de puntuación mostrados en la *Tabla 5*.

Tabla 19. Matriz relacional Mic Mac

Calificar de manera horizontal el nivel de INFLUENCIA de una variable sobre las demás y en forma vertical el nivel de DEPENDENCIA de una variable respecto a las demás	FORTALEZAS																							DEBILIDADES										OPORTUNIDADES										AMENAZAS										Influencia
	Sistemas de Información	Buenas prácticas ambientales	Certificaciones y patentes	Instalaciones adecuadas	Clima laboral	Personal capacitado	Compromiso del personal	Presupuestos financieros	Relaciones comerciales internacionales	Cartera de clientes	Comunicación interna	Posicionamiento de la marca	Habilitación de nuevas hectáreas	Riesgos fitosanitarios	Indicadores	Penetración de nuevos mercados	Innovación	Falta de estudios de mercado	Rentabilidad	Tecnología	Tratados de libre comercio	Estabilidad económica	Intercomunicación	Exportación en incremento	Nuevos mercados alternativos	Tendencia de consumo	Expansión de industria	Fenómenos y plagas	Oferta Internacional	Economía descendente del país a exportar	Incertidumbre del precio nacional	Finalización de la Ley Agraria	Competencia por operarios	Industrialización	Comunicación con el fundo	Mayor capacidad de la competencia																		
FORTALEZAS	FORTALEZAS																							DEBILIDADES										OPORTUNIDADES										AMENAZAS										
Sistemas de Información	0	0	0	1	1	2	1	3	P	3	2	1	0	0	2	1	0	P	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	21																	
Buenas prácticas ambientales	0	0	1	2	1	2	2	1	2	2	0	3	3	0	1	2	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	29																
Certificaciones y patentes	0	3	0	3	1	3	3	2	3	3	1	3	1	1	3	3	2	0	3	1	0	0	0	3	3	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	48																	
Instalaciones adecuadas	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	1	2	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	18																		
Clima laboral	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9																		
Personal capacitado	0	1	3	1	1	0	0	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	0	0	0	0	1	2	0	2	0	0	0	0	0	P	1	1	0	30																	
Compromiso del personal	0	1	3	1	1	2	0	1	1	2	1	2	2	1	2	P	0	1	2	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	29																			
Gestión financiera	0	2	3	2	1	1	0	0	2	1	0	1	3	2	1	3	2	0	3	2	0	0	0	1	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	37																	
Relaciones comerciales internacionales	1	2	3	3	1	3	1	2	0	3	1	3	1	1	0	3	2	2	1	2	1	1	3	2	0	P	0	0	0	0	0	0	1	0	0	44																		
Cartera de clientes	1	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	15																		
Comunicación interna	1	0	0	0	2	2	2	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	20																		
DEBILIDADES	DEBILIDADES																							OPORTUNIDADES										AMENAZAS																				
Posicionamiento de la marca	0	1	1	1	1	2	1	0	2	2	0	0	0	1	1	1	1	0	2	1	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	23																		
Habilitación de nuevas hectáreas	0	1	2	2	1	2	2	2	0	1	0	1	0	2	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	22																		
Riesgos fitosanitarios	0	2	3	2	1	3	3	2	0	0	1	1	0	0	1	0	P	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	26																		
Indicadores	1	1	1	1	1	2	1	1	0	0	1	1	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	17																		
Penetración de nuevos mercados	0	2	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	1	1	0	0	2	1	2	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	37																		
Innovación	2	1	1	2	1	2	2	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	P	0	0	27																		
Falta de estudios de mercado	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9																		
Rentabilidad	0	0	2	1	1	1	1	2	1	1	0	1	1	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	21																		
OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES																							AMENAZAS																														
Tecnología	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	0	0	0	3	1	1	1	2	1	1	0	0	0	3	P	2	43																		
Tratados de libre comercio	0	0	0	0	0	1	1	1	3	1	0	1	0	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	3	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	24																	
Estabilidad económica	0	0	0	0	1	0	1	2	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	14																		
Intercomunicación	2	0	0	1	2	1	0	1	1	2	2	0	0	0	1	2	1	2	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	22																		
Exportación en incremento	0	1	3	1	1	2	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	41																	
Nuevos mercados alternativos	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	3	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	12																		
Tendencia de consumo	0	2	2	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	3	1	2	0	2	0	0	0	1	3	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	23																		
Expansión de industria	0	1	1	3	1	2	2	3	1	2	0	1	0	0	1	P	2	1	2	0	0	0	0	P	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	25																		
AMENAZAS	AMENAZAS																							OPORTUNIDADES										AMENAZAS																				
Fenómenos y plagas	0	2	1	2	0	2	2	1	1	1	1	1	0	3	1	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	26																	
Oferta Internacional	0	0	0	0	1	1	2	2	P	1	0	1	0	0	0	1	P	0	1	1	0	2	0	0	0	1	0	0	1	3	0	0	1	0	0	19																		
Economía descendente del país a exportar	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	8																	
Incertidumbre del precio nacional	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8																	
Finalización de la Ley Agraria	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	14																		
Competencia por operarios	0	0	1	0	1	2	1	1	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	13																	
Industrialización	0	1	1	2	1	2	2	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	0	2	1	0	1	0	P	P	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	36																	
Comunicación con el fundo	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	P	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7																	
Mayor capacidad de la competencia	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	2	0	0	12																		
Dependencia	10	26	38	35	32	53	43	49	39	41	23	38	22	24	26	43	30	17	48	21	2	13	9	26	30	6	22	5	7	1	10	0	15	15	3	7																		

Cada una de las variables ha sido calificada en una escala de puntuación del 1 al 3 de acuerdo a su nivel de influencia, con la posibilidad de considerar una puntuación de “P”, si se considera que la variable es potencialmente influyente en un futuro.

De los totales obtenidos de la matriz, se puede identificar dos variables muy influyentes o motrices con una puntuación de 44, la tecnología y las relaciones comerciales internacionales, debido al gran potencial de transformación y oportunidad de desarrollo que tienen; a su vez se presenta una variable muy dependiente con una puntuación de 54: personal capacitado, ya que el desarrollo de esta variable depende mucho de las decisiones tomadas por la alta dirección conjuntamente con la gerencia. Estos resultados se obtuvieron de la sumatoria de los índices de motricidad y dependencia, ubicados en la última fila y columna de la *Tabla 19*.

B) Resultados MICMAC

Los resultados del software MICMAC se presentan a continuación mediante una distribución de las variables en cuatro cuadrantes, en el cual el eje x representa el nivel de dependencia y en el eje y representa el nivel de motricidad o influencia.

En la zona superior derecha, se encuentran las variables clave o variables reto del sistema muy motrices y muy dependientes, lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia e interés para el futuro de la empresa. En la parte superior izquierda se encuentran las variables motrices, son poco controlables por la empresa, pero tienen mucha influencia; en la parte inferior derecha están las variables dependientes, son fuertemente influenciadas por las decisiones de la empresa y en la parte inferior izquierda se encuentran las variables autónomas, aquellas que son independientes, poco controlables por la empresa y a su vez poco influyentes.

Micmac MDI

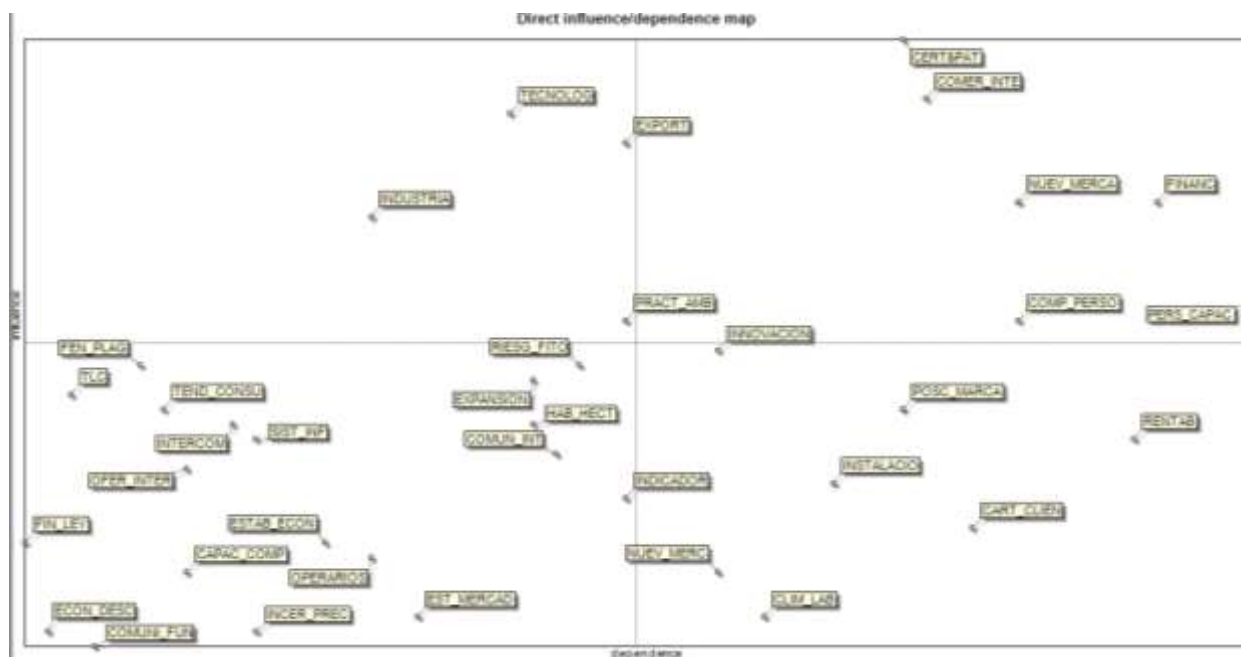


Figura 4. Plano de influencias/dependencias Directas (Variables relevantes en el corto plazo)

De acuerdo al plano mostrado en la Figura 4, se destacan como variables relevantes o clave a corto plazo: certificaciones y patentes, relaciones comerciales internacionales, gestión financiera, penetración a nuevos mercados, compromiso del personal y personal capacitado. Es importante que la empresa refuerce su desempeño en estas variables ahora, para que pueda tener bases sólidas para dar paso a las siguientes variables que surgen de impactos de influencia secundarios.

Micmac MII

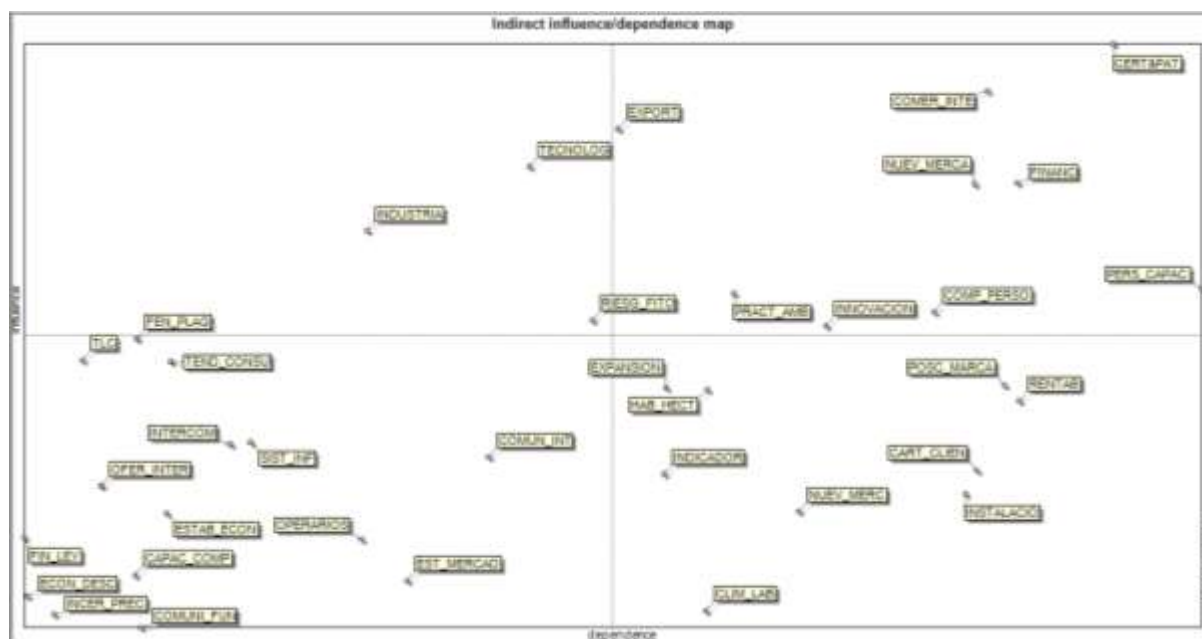


Figura 5. Plano de influencias/dependencias indirectas (Variables relevantes en el mediano plazo)

En el mapa o plano de influencias indirectas mostrado en la Figura 5 se observa el desplazamiento de algunas variables que no se encontraban dentro del sector clave en la Figura 4, debido a que el sistema no sólo ha identificado las influencias directas entre las variables, sino también aquellas variables que se han visto influenciadas por una segunda interacción a consecuencia de la primera, estas variables nuevas llegarán a ser más relevantes al mediano plazo, entre ellas tenemos las variables de innovación, prácticas ambientales y exportación. Igual que en el caso anterior, la empresa tiene que poner mayor énfasis en estrategias que las fortalezcan para dar paso a la construcción y refuerzo de las variables destacadas a largo plazo que se mostrarán en la Figura 10.

En el plano mostrado en la Figura 7, se muestra el desplazamiento o movimiento de las variables partiendo del plano de la Figura 4 al de influencias indirectamente potenciales (Figura 10); a diferencia de las figuras anteriores, para esta versión final se incluyen no sólo las variables que son influenciadas indirectamente como en las figuras 5 y 6; también son consideradas las variables calificadas como potenciales (“P”). Es un nuevo análisis que involucra todos los tipos de relaciones que pueden existir entre las variables claves: directas, indirectas, directamente potenciales e indirectamente potenciales.

Como resultado del análisis realizado por Micmac, se evidencia que algunas variables han tenido desplazamientos largos, como otras muy cortos, haciéndolas cambiar de cuadrante o de clasificación, y con ello de relevancia en el tiempo. Esta situación se explicará con mayor detalle en las Figuras 8 y 9.

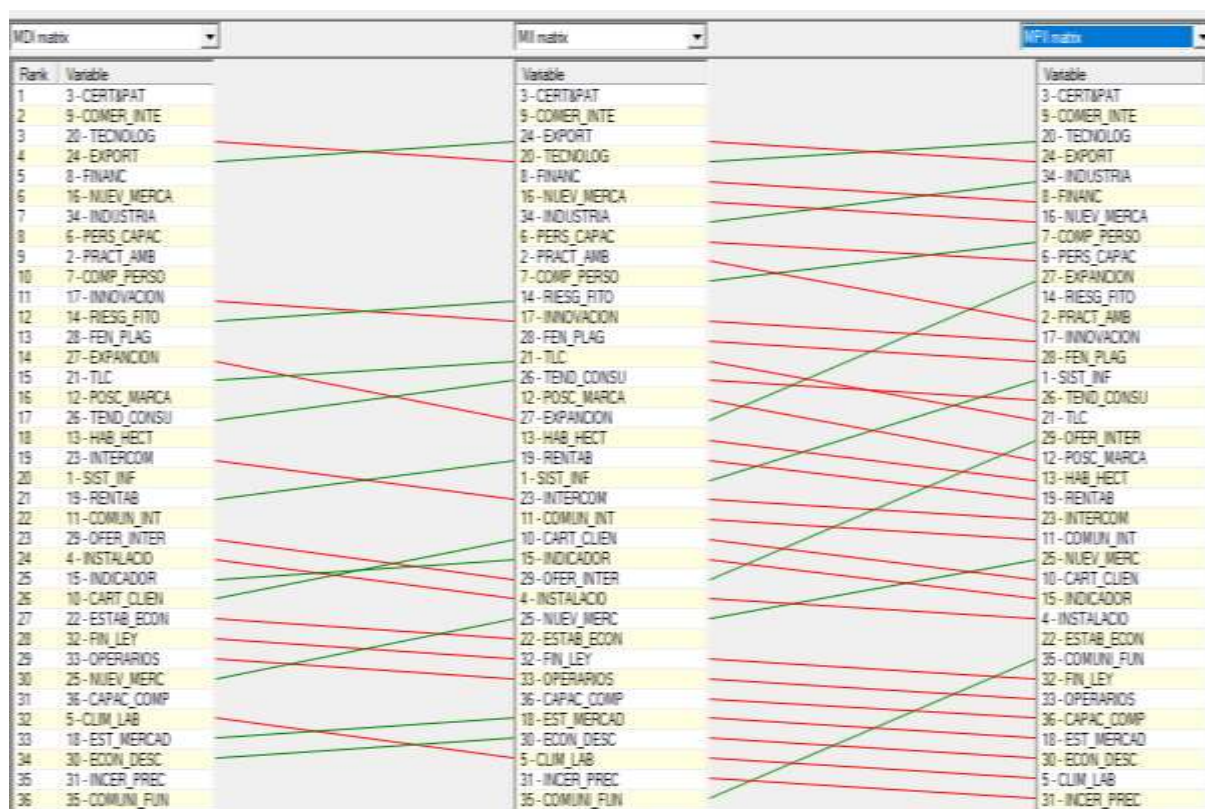


Figura 8. Clasificación de variables de acuerdo con su influencia

En la Figura 8 se aprecia el movimiento de cada variable en forma de tabla, enlistadas por orden de influencia, a partir del cual se traza su movilidad. Las líneas rojas señalan un desplazamiento decreciente y las verdes un desplazamiento creciente en cada uno de los análisis.

Las primeras cuatro variables son las únicas que se mantienen en su número de orden al largo plazo, ocupando los primeros lugares, las variables que han tenido movimientos significados son: la expansión, los sistemas de información, la oferta internacional, nuevos mercados alternativos y la comunicación con el fondo. La mayoría de desplazamientos se dan el mediano al largo plazo.

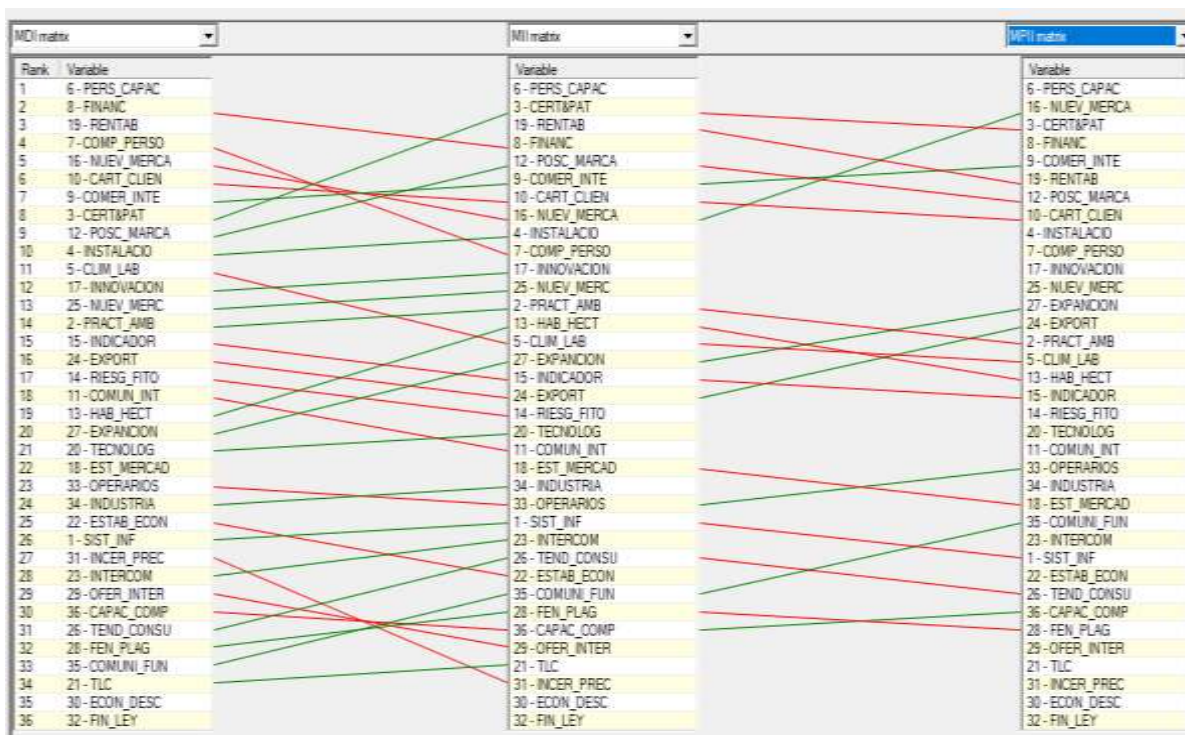


Figura 9. Clasificación de variables de acuerdo con su dependencia

En la siguiente figura se plasma la misma tabla de la Figura 8, sin embargo, la clasificación y el orden es trazando la movilidad de dependencia de cada una de las variables respecto al resto de las demás. De igual forma las líneas de color rojo representan un desplazamiento decreciente y las líneas de color verde desplazamiento creciente.

La primera variable (personal capacitado) de entre las más relevantes se mantiene en los tres lapsos de tiempo, mientras las demás presentan gran cantidad de movimientos del corto al mediano plazo, de este último al largo plazo resaltan las siguientes variables con cambios significantes: relaciones comerciales internacionales, penetración de nuevos mercados, expansión, exportación en incremento, competencia por operarios, comunicación con el fondo.

Gráfica de motricidad y Dependencia

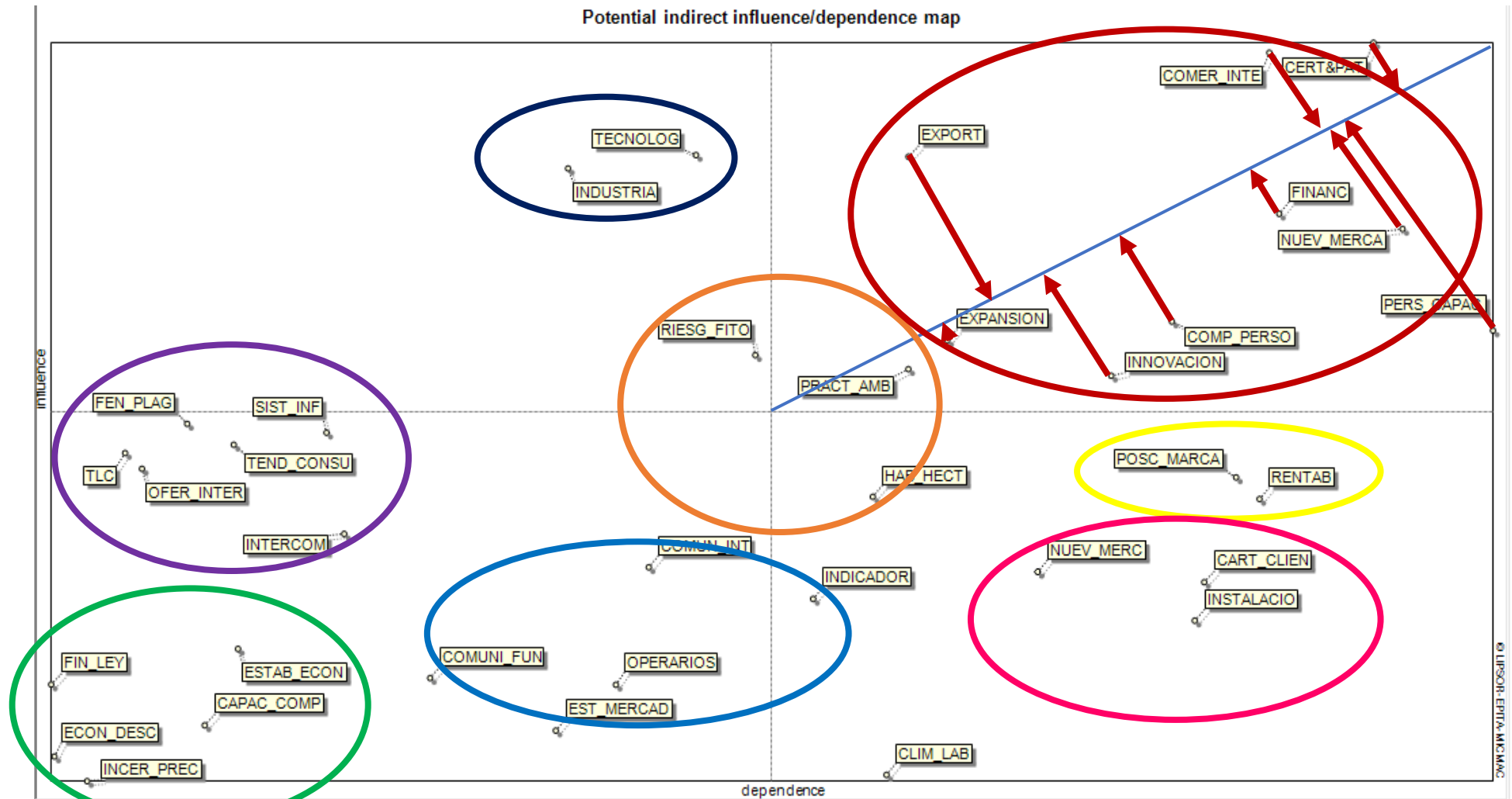










Figura 10. Plano de influencias/dependientes indirectas potenciales

Siguiendo la teoría de Michel Godet se clasifican las variables de acuerdo a su ubicación, representado en la Figura 10 con círculos de distintos colores.

COLOR	CLASIFICACIÓN
	Variables claves
	Variables autónomas
	Variables reguladoras
	Variables palanca secundaria
	Variables resultado
	Variables objetivo
	Variables de entorno
	Variables determinantes

Como **variables claves** señalas por una flecha roja, son las que propondrán los retos, estas variables son las más inestables y que se deben controlar mediante estrategias para el buen desarrollo del futuro del sistema. A estas variables las acompañan las **variables reguladoras**: *riesgos fitosanitarios, habilitación de hectáreas y prácticas ambientales*; mediante estas variables se alcanza el cumplimiento de las variables clave, es a partir de estas tres variables que se puede alcanzar las certificaciones, la penetración de nuevos mercados, con ello se necesita la mejora de relaciones comerciales, llevar una buena gestión financiera e innovar, y así lograr el incremento de la exportación, obteniendo buenos resultados para poner en marcha nuevos proyectos de expansión.

Así mismo estas reguladoras dependen de las variables que sirven de **palanca secundaria**, el control y manejo de estas variables permiten la evolución de las variables reguladoras como son: *los indicadores, comunicación con el fundo, la comunicación interna, la competencia por operarios y estudios de mercado*, de esta última se averiguan las condiciones necesarias para adecuarlas a las tres variables reguladoras, en cuanto a las cuatro primeras son fundamentales para su logro.

El *posicionamiento de la marca y la rentabilidad* representan las **variables objetivo**, denominadas así por ser altamente dependientes, por lo que son las indicadas para actuar directamente con el fin de que su evolución sea la deseada.

Sin embargo, también están las **variables determinantes**: *la tecnología y la industrialización*, poco dependientes pero muy influyentes, pueden tomar el rol de frenos o de motores para la evolución del sistema en un futuro, si la empresa hace un buen uso de sus tecnologías esta se manifiesta de forma positiva. Lo mismo sucede con el paso a la industrialización, un factor que brinda muchas oportunidades a nuevos mercados y nuevos proyectos.

Algunas de las variables no se pueden abordar de frente a corto plazo, estas son las **variables resultado**: son dependientes, pero poco influyentes, es necesario que estas sean desarrolladas durante la evolución del sistema como tal.

Las **variables entorno** son de escasa dependencia, pero con un nivel de influencia media, se presentan como variables que ayudan a hacer atractivo el sistema, los sistemas de información, las tendencias de consumo, la intercomunicación, la oferta internacional y los tratados de Libre Comercio, todas son factores positivos para el sistema, con respecto a los fenómenos y plagas, son factores externos no dependientes, pero si controlables.

Las **variables autónomas** forman parte del entorno, poco influyentes, así como poco controlables, entre las cuales están: *el fin de la ley agraria, economía descendente del país a exportar, incertidumbre del precio nacional, estabilidad económica y capacidad de la competencia*. Todas son importantes, sin embargo, de acuerdo a la teoría estas variables no son consideradas determinantes para el futuro del sistema.

Del plano que se muestra en la Figura 10, se han extraído las variables claves, siguiendo el orden de importancia y relevancia. Estas se muestran en la Tabla 19.

Tabla 20. Listado de variables estratégicas

VARIABLES ESTRATÉGICAS
1 Certificaciones y patentes
2 Penetración de nuevos mercados
3 Personal capacitado
4 Relaciones comerciales internacionales
5 Gestión financiera
6 Compromiso del personal
7 Innovación
8 Exportación en incremento
9 Expansión

C) Fichas de los factores de cambio

Tabla 21. Descripción de los factores de cambio

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN
Certificaciones y patentes	
En qué consiste	Conjunto de derechos exclusivos comprados por Najsa para exportar sus productos, así como las acreditaciones de calidad que necesita para sus funciones.
Cómo se manifiesta	Este factor se manifiesta positivamente, porque permitirá la apertura a nuevas oportunidades de exportación
Cómo se podría medir cada manifestación	Número de patentes nuevas Número de certificaciones nuevas
Qué tendencia presenta el factor	A incrementar
Qué rupturas se opondrían a la tendencia	Proceso para obtener las certificaciones Generación de las condiciones para la nueva patente
Qué responsabilidades hacia futuro presenta el factor	Involucración del personal operario para conseguir las nuevas certificaciones y patentes, comprometer a todos en el proceso
NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN
Penetración de nuevos mercados	
En qué consiste	Estrategia comercial que consiste en la introducción de la empresa Najsa mediante sus productos a nuevos países, aumentando su participación en estos.
Cómo se manifiesta	Positivamente

Cómo se podría medir cada manifestación	Número de países a exportar
Qué tendencia presenta el factor	Positiva, países con tendencias de consumo en fruta y otros cultivos agrícolas de calidad
Qué rupturas se opondrían a la tendencia	Procesos logísticos, impuestos arancelarios, barreras de entrada, cultura del país a exportar
Qué responsabilidades hacia futuro presenta el factor	Estudio exhaustivo de los posibles países destino para sus productos y obtención de clientes y aliados.

NOMBRE DEL FACTOR Personal Capacitado	DESCRIPCIÓN
En qué consiste	Consiste en los conocimientos del personal, habilidades y aptitudes necesarias, así como su formación y actualización.
Cómo se manifiesta	Positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación	Porcentaje del personal capacitado
Qué tendencia presenta el factor	Positiva, mejores resultados en los procesos y organización
Qué rupturas se opondrían a la tendencia	Falta de compromiso
Qué responsabilidades hacia futuro presenta el factor	Trabajar en la retención del personal

NOMBRE DEL FACTOR Relaciones comerciales internacionales	DESCRIPCIÓN
En qué consiste	Conjunto de stakeholder no nacionales con los que se relaciona la empresa, desde proveedores, clientes, referencias, alianzas, etc.
Cómo se manifiesta	Positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación	Número de acuerdos nuevos
Qué tendencia presenta el factor	Positiva, mejora el reconocimiento de la marca a nivel internacional
Qué rupturas se opondrían a la tendencia	Mala comunicación y conflictos con los stakeholders
Qué responsabilidades hacia futuro presenta el factor	Mejorar y fortalecer los lazos con los stakeholders internacionales

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN
Gestión financiera	
En qué consiste	Administración de los recursos monetarios que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir las obligaciones y mantener la solvencia, liquidez y rentabilidad de la misma.
Cómo se manifiesta	Positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación	Razón de endeudamiento = Pasivo total/Activo total ROE = Utilidad neta/patrimonio
Qué tendencia presenta el factor	Positiva, recuperación de los estados financieros
Qué rupturas se opondrían a la tendencia	Plagas que deprecien el valor de los productos, generando pérdidas
Qué responsabilidades hacia futuro presenta el factor	La gestión financiera depende mucho de los presupuestos de la empresa, la incertidumbre de las plagas afecta mucho la solvencia.

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN
Compromiso del personal	
En qué consiste	Vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación intrínseca
Cómo se manifiesta	Positivamente, ya presente en el personal.
Cómo se podría medir cada manifestación	Porcentaje de colaboradores comprometidos
Qué tendencia presenta el factor	Positivamente
Qué rupturas se opondrían a la tendencia	Desavenencias con los colaboradores, insatisfacción, presencia de sindicatos
Qué responsabilidades hacia futuro presenta el factor	El personal de la organización es uno de los factores más importantes para la producción y procesos, La satisfacción del mismo es fundamental.

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN
Innovación	
En qué consiste	El arte de convertir el conocimiento en productos nuevos o renovados, también se considera la innovación en procesos dentro y fuera de la organización
Cómo se manifiesta	Este factor se presenta positivamente
Cómo se podría medir cada manifestación	(Número de productos nuevos/ total de productos) *100

	(Número de procesos nuevos/ Total de procesos) *100
	Tasa Interna de Retorno
Qué tendencia presenta el factor	Adecuación constante
Qué rupturas se opondrían a la tendencia	Resistencia al cambio o la innovación
Qué responsabilidades hacia futuro presenta el factor	El compromiso del personal debe ser alto para poder realizar algún tipo de innovación, es necesario demostrar los beneficios.

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN
--------------------------	--------------------

Exportación en incremento	DESCRIPCIÓN
En qué consiste	Najsa se dedica a la exportación, este factor depende del incremento en su volumen, a nivel nacional o internacional
Cómo se manifiesta	Positivo
Cómo se podría medir cada manifestación	Cantidad exportada en el año 2030/Cantidad exportada en el año 2020
Qué tendencia presenta el factor	A incrementar. El apoyo del país permite el incremento de la exportación
Qué rupturas se opondrían a la tendencia	Impuestos arancelarios altos
Qué responsabilidades hacia futuro presenta el factor	La empresa deberá mejorar o incrementar sus relaciones comerciales para mantener su cartera de clientes. Manteniendo los suelos y la distribución del agua.

NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN
Expansión	
En qué consiste	Capacidad del negocio para invertir en nuevos rubros para la empresa.
Cómo se manifiesta	Este factor se manifiesta positivamente, permite la integración hacia atrás, además de diversas fuentes de ingreso
Cómo se podría medir cada manifestación	Porcentaje de implementación
Qué tendencia presenta el factor	A incrementar
Qué rupturas se opondrían a la tendencia	Falta de viabilidad de los proyectos de expansión
Qué responsabilidades hacia futuro presenta el factor	Es importante que se realicen estudios exhaustivos para evitar mitigar los riesgos existentes.

ESTRUCTURA LÓGICA DE CAUSALIDAD DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

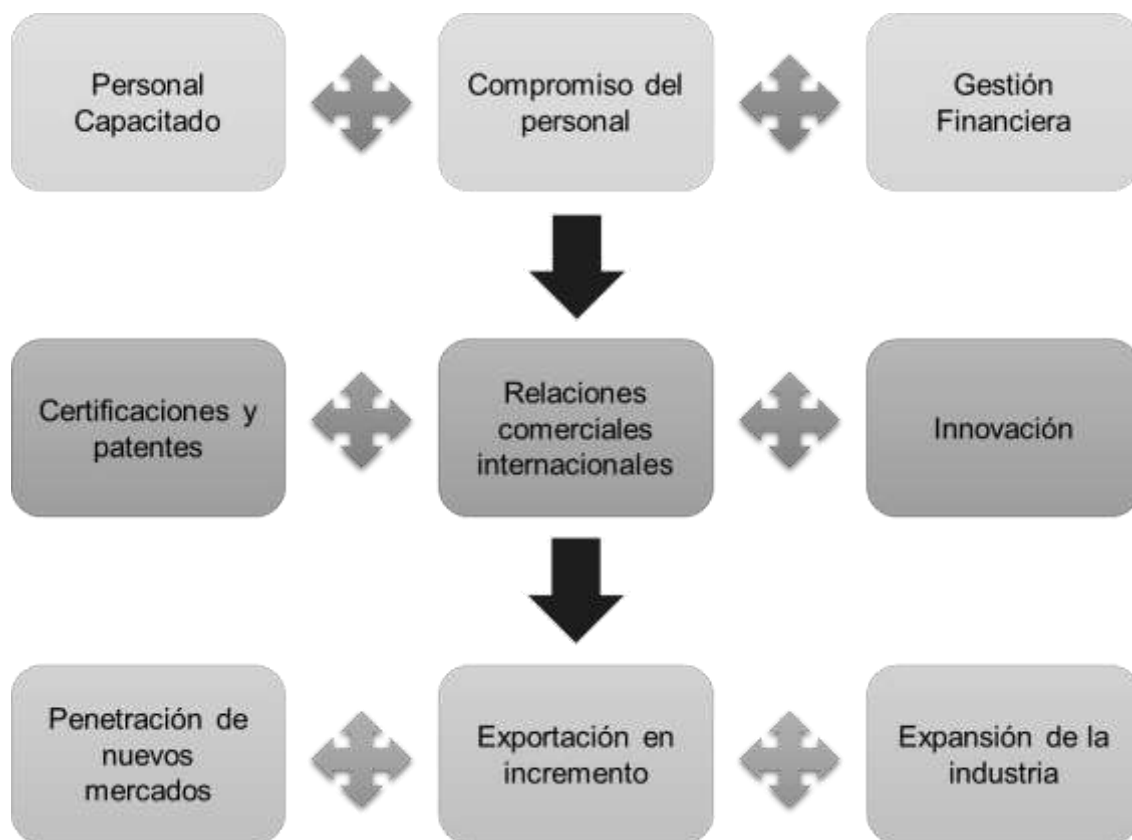


Figura 11. Estructura lógica de causalidad

Se concluye en **Análisis del Sistema** con la identificación de las variables claves expuestas en la *Figura 11*, ordenadas formando una estructura lógica de causalidad en tres niveles, la primera fila de color amarillo hace referencia a l talento humano y conocimientos que necesita la empresa para poder lograr la segunda fila (color azul), representada por operaciones clave y necesarias que le permitirán alcanzar los resultados de la tercera fila (color gris).

4.2. ANÁLISIS DE ACTORES SOCIALES

Como segundo objetivo de investigación se identifica y analiza los diferentes actores que participan en el entorno de la empresa y dentro de ella.

A) Identificación de actores sociales

Para la identificación de los actores sociales, se consideraron todas aquellas instituciones y personajes que se relacionan de forma tanto directa como indirecta a la empresa NAJSA, a continuación, se muestra la tabla que contiene los datos de cada uno de los ellos.

Tabla 22. Listado de Actores involucrados

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN
1	Ministerio de Agricultura y Riego	MINAGRI	El Ministerio de Agricultura y Riego es un organismo del Poder Ejecutivo, ente rector en materia agraria, con personería jurídica de derecho público
2	Servicio Nacional de Sanidad Agraria	SENASA	Es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria...
3	Autoridad Nacional del Agua	ANA	Es un organismo constitucional autónomo del Perú. Está adscrito al Ministerio de Agricultura y se encarga de realizar las acciones necesarias para el aprovechamiento multisectorial y sostenible de los recursos hídricos por cuencas hidrográficas.
4	Municipalidad de Jayanca	MUNICI	La municipalidad de Jayanca trabaja por la gobernabilidad del distrito, representando a su vecindario, promoviendo la adecuada prestación de los servicios públicos locales, fomentando el bienestar de los vecinos, liderando activamente el desarrollo integral y armónico de las circunscripciones de su jurisdicción”.
5	Clientes	CLIENTES	Todas aquellas empresas tanto nacionales como internacionales que solicitan los productos de la empresa NAJSA
6	Proveedores	PROV	Aquellas empresas que proveen de productos necesarios para la producción de NAJSA
7	Trabajadores de Campo	TRABCAMP	El personal operativo que trabaja directamente en el fundo con las plantaciones
8	Accionistas	ACC	Propietarios de acciones de la Sociedad Anónima NAJSA

9	Grandes Competidores	GRCOMP	Empresas industriales con mayores volúmenes de producción y venta
10	Pequeños Competidores	PEQCOMP	Grupos de agricultores minoristas que venden sus productos a otros clientes industriales o en el mercado nacional
11	Sociedad	SOCIE	Poblaciones aledañas al fundo Najsa
12	Universidades e Institutos	UNIVINST	Conforma parte de la Academia, se encargan de la formación de deseables profesionales para NAJSA
13	Cliente Interno	CLIENTEINT	Conformado por el personal administrativo y de oficina
14	Competidor Internacional	COMPINTER	Competencia a nivel internacional de otros países
15	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	MINTRA	Es el órgano del Estado Peruano para la rama de empleo
16	Aduanas	ADUANAS	Es una oficina pública gubernamental, aparte de ser una constitución fiscal, situada en puntos estratégicos. Esta oficina está encargada de controlar las operaciones de comercio exterior, con el objetivo de registrar el tráfico internacional de mercancías que se importen y exporten desde un país extranjero y cobrar los impuestos establecidos por ley.

Cada actor tiene una función, unos objetivos y metas al igual que una empresa, en la Tabla 29 se muestra una breve explicación de la finalidad de cada uno de los actores, a su vez se asignó un nombre mediante un título corto, que es la abreviatura que recibirá cada actor en los análisis del Software Mactor.

Tabla 23. Matriz de influencias directas (MID) soportadas en MACTOR

MID	MINAGRI	SENASA	ANA	MUNICI	CLIENTES	PROV	TRABCAMP	ACC	GRCOMP	PEQCOMP	SOCIE	UNIVINST	CLIENTEINT	COMPINTER	MINTRA	ADUANAS
MINAGRI	0	1	1	0	0	2	0	2	1	1	0	2	0	0	2	1
SENASA	1	0	1	0	3	3	0	4	4	3	0	2	0	3	0	0
ANA	1	1	0	1	0	0	0	3	3	1	2	1	0	0	0	0
MUNICIPALIDAD	4	1	2	0	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	4	0
CLIENTE	0	0	0	0	0	0	0	4	4	2	0	0	1	2	0	0
PROVEEDORES	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
TRABAJADORES DE CAMPO	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0
ACCIONISTAS	0	0	0	0	2	2	4	0	2	2	1	0	3	1	0	0
GRANDES COMPETIDORES	0	0	0	0	3	2	1	2	0	1	0	0	2	1	0	0
PEQUEÑOS COMPETIDORES	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
SOCIEDAD	0	0	0	0	1	0	1	2	1	1	0	1	0	0	0	0
UNIVERSIDADES & INSTITUTOS	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	2	0	0	0
CLIENTE INTERNO	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0
COMPETENCIA INTERNACIONAL	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0
MINTRA	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	0	0	2
ADUANAS	1	3	0	1	2	3	0	1	2	1	0	0	0	2	0	0

La siguiente matriz muestra las ponderaciones de influencia que tiene un actor sobre otro, estas valoraciones permiten identificar clasificar a los actores de acuerdo a su nivel de poder influencia/dependencia. Esta matriz, procesada por el software MACTOR, realiza una evaluación dando los siguientes resultados.

B) Resultados MACTOR - ACTORES

Plano de poder de los actores ajustado

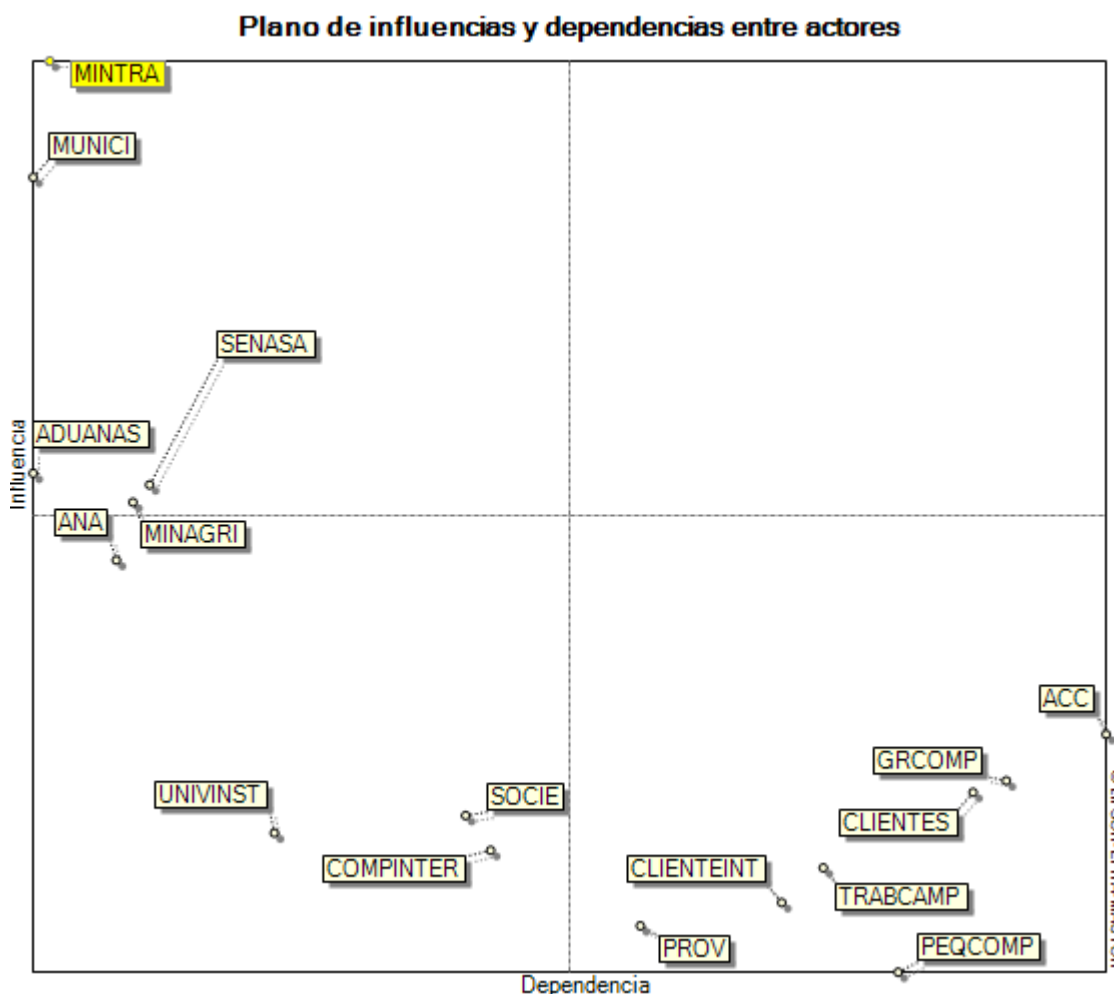


Figura 12. Plano de influencias y dependencias entre actores

Así como el análisis Micmac presenta las variables por cuadrantes, Mactor realiza la misma función con los actores, sin embargo, la interpretación es diferentes, cada cuadrante permite observar el tipo de influencia y poder que tiene cada actor.

En el cuadrante superior derecho muestra a los actores de mediano poder, debido a que su nivel de influencia es medianamente alto pero al mismo tiempo dependen de las actividades de la empresa; en el cuadrante inferior derecho están los actores de moderado poder; los que dependen fundamentalmente de las actividades pero no son muy influyentes, son actores que se pueden controlar de acuerdo a las necesidades; en el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los actores de bajo poder, no representan un nivel de influencia alto ni dependen de la empresa, en este cuadrante están los actores indiferentes, que se relacionan pero no se ven afectados por las actividades de la empresa; finalizando con el cuadrante superior izquierdo, en el que se encuentran los actores de alto poder, aquellos que no son dependientes a la empresa, por lo tanto no son

controlables, pero pueden influenciar mucho, aquí se encuentran la mayoría de las instituciones públicas del estado.

RELACIÓN DE PODER ENTRE ACTORES

Tabla 24. Relación de poder entre actores

MMIDI	MINAGRI	SENASA	ANA	MUNICI	CLIENTES	PROV	TRABCAMP	ACC	GRCOMP	PEQCOMP	SOCIE	UNIVINST	CLIENTEINT	COMPINTER	MINTRA	ADUANAS	IMAXI
MINAGRI	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	28
SENASA	1	0	1	1	3	3	4	4	4	3	1	2	3	3	1	1	35
ANA	1	1	0	1	3	2	3	3	3	2	2	1	3	1	1	1	28
MUNICI	4	2	2	0	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	4	2	37
CLIENTES	0	0	0	0	0	2	4	4	4	2	1	0	3	2	0	0	22
PROV	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	8
TRABCAMP	0	0	0	0	2	2	0	3	2	2	2	0	3	2	0	0	18
ACC	0	0	0	0	2	2	4	0	2	2	2	1	3	2	0	0	20
GRCOMP	0	0	0	0	3	2	2	3	0	2	2	0	2	2	0	0	18
PEQCOMP	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	8
SOCIE	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	1	2	1	0	0	16
UNIVINST	0	0	0	0	1	1	2	1	1	1	2	0	2	1	0	0	12
CLIENTEINT	0	0	0	0	2	1	2	2	1	1	2	1	0	1	0	0	13
COMPINTER	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	1	0	2	0	0	0	15
MINTRA	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	0	2	33
ADUANAS	1	3	1	1	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	1	0	31
DMAXI	9	10	8	7	31	28	36	37	32	29	23	15	35	25	9	8	342

© UPSOR-EPITA-MACTOR

En Tabla 24 presenta los valores totales de forma numérica en cuanto a influencia y dependencia de cada actor, datos que permiten realizar el análisis de tabla que se presenta a continuación.

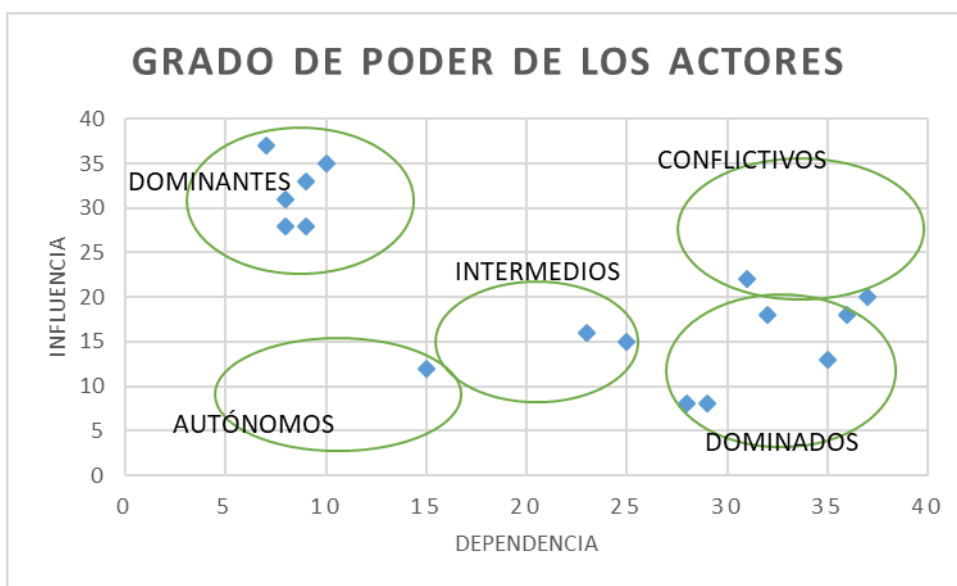


Figura 13. Grado de poder de los actores

Tabla 25. Determinación del grado de poder de los actores

ACTORES	INFLUENCIA	DEPENDENCIA	CLASIFICACIÓN
MINAGRI	ALTA	BAJA	ACTOR DOMINANTE
SENASA	ALTA	BAJA	ACTOR DOMINANTE
ANA	ALTA	BAJA	ACTOR DOMINANTE
MUNICIPALIDAD	ALTA	BAJA	ACTOR DOMINANTE
CLIENTE	ALTA	ALTA	ACTOR CONFLICTIVO
PROVEEDORES	BAJA	ALTA	ACTOR DOMINADO
TRABAJADORES DE CAMPO	BAJA	ALTA	ACTOR DOMINADO
ACCIONISTAS GRANDES	ALTA	ALTA	ACTOR CONFLICTIVO
COMPETIDORES PEQUEÑOS	BAJA	ALTA	ACTOR DOMINADO
COMPETIDORES SOCIEDAD	BAJA	ALTA	ACTOR INTERMEDIO
UNIVERSIDADES & INSTITUTOS	BAJA	BAJA	ACTOR AUTÓNOMO
CLIENTE INTERNO	BAJA	ALTA	ACTOR DOMINADO
COMPETENCIA INTERNACIONAL	BAJA	ALTA	ACTOR INTERMEDIO
MINTRA	ALTA	BAJA	ACTOR DOMINANTE
ADUANAS	ALTA	BAJA	ACTOR DOMINANTE

Con los resultados de la tabla 24, se ha determinado el poder que tiene cada actor sobre Najsa, a su vez se identifica la conflictividad de cada uno, a pesar de ello, los determinados como actores conflictivos son aquellos con un alto nivel de influencia y dependencia, capaces de crear o presentar desacuerdos, trabas o conflictos en relación a la empresa. Por otro lado, se tienen a los actores que presentan una baja dependencia, pero con fuerte influencia: “los actores dominantes”, representado por las instituciones del estado. Los actores de conflictividad intermedia, son aquellos que presentan un nivel de poder promedio, pueden generar conflictos temporales de solución rápida. Los actores dominados, son aquellos que dependen mucho pero no cuentan con un alto nivel de influencia o en algunos una influencia promedio, estos no son perennes debido a que suelen variar y no estar presentes durante el desarrollo.

C) OBJETIVOS RELACIONADOS

Tabla 26. Matriz de actores por objetivos

VARIABLES ESTRATÉGICAS		OBJETIVOS RETADORES ASOCIADOS
Obj.1	Certificaciones y patentes	Obtener nuevas patentes bajo la modalidad de royalty para mejorar la calidad de sus productos y ofrecer un mejor servicio a sus clientes actuales como a los futuros. También se pretende obtener las certificaciones necesarias para dar apertura a un posible proyecto de packing.
Obj.2	Penetración de nuevos mercados	Lograr que la empresa Najsa consiga su visión de expansión a nuevos destinos incluyendo nuevos continentes con su producto estrella la uva, limón y palto.
Obj.3	Personal capacitado	Conformar un grupo de personas altamente capacitado para cada una de las áreas, capaces de responder a los riesgos e incertidumbres que se les pueda presentar, así como de cumplir con sus funciones predeterminadas en consecución de sus objetivos.
Obj.4	Relaciones comerciales internacionales	Conseguir incrementar el número de relaciones comerciales con nuevos socios, proveedores, clientes y aliados creando un nuevo grupo de stakeholders a nivel internacional con los cuales interrelacionarse para así ampliar, dar apertura y logro de otros objetivos, generando más producción y mayor alcance.
Obj.5	Gestión financiera	Lograr saldar la deuda a largo plazo que tiene Najsa con sus acreedores, así como restablecer el equilibrio financiero, obteniendo rentabilidad. También, obtener nuevos financiamientos para la puesta en marcha de nuevos proyectos o innovación.
Obj.6	Compromiso del personal	Conformar un grupo de personas altamente comprometidas con su empresa y su trabajo, formando una relación de lealtad, lo que ayudará a mejorar la suma de esfuerzos en pro del cumplimiento de sus objetivos.
Obj.7	Innovación	Desarrollar procesos industrializados, procesando parte de su producción dándole un valor agregado que sea reconocido por sus clientes de Najsa y por el cual se ofrezca el intercambio monetario justo.
Obj.8	Exportación en incremento	Lograr habilitar el número de hectáreas estimadas para así incrementar los volúmenes de producción y exportación a los destinos actuales como a futuros planeados.
Obj.9	Expansión	Lograr desarrollar proyectos de expansión en otras líneas de productos o rubros distintos a los que actualmente cuenta Najsa, que son la producción agrícola y la exportación.

D) MATRIZ DE POSICIÓN DE LOS ACTORES FRENTE A LOS RETOS

En la siguiente tabla, se realiza el enfrentamiento de los actores contra los objetivos mostrados anteriormente, con la finalidad de identificar las convergencias y divergencias que existen entre ellos y Najsa. Es un análisis importante ya que de él dependen las estrategias a establecer para disminuir los riesgos en el cumplimiento de los objetivos retadores.

Tabla 27. Matriz de posición de los actores frente a los retos

	Obj.1	Obj.2	Obj.3	Obj.4	Obj.5	Obj.6	Obj.7	Obj.8	Obj.9
MINAGRI	0	0	0	1	0	0	0	1	0
SENASA	2	0	1	0	0	1	0	0	0
ANA	0	0	1	0	0	1	0	0	0
MUNICIPALIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CLIENTE	4	4	1	3	0	0	0	0	0
PROVEEDORES	1	1	0	-1	1	0	3	1	2
TRABAJADORES DE CAMPO	0	0	1	0	1	0	0	0	2
ACCIONISTAS GRANDES	4	4	3	3	4	2	2	4	4
COMPETIDORES PEQUEÑOS	-1	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	1
COMPETIDORES SOCIEDAD	0	1	1	0	0	0	0	1	0
UNIVERSIDADES & INSTITUTOS	0	0	0	0	0	0	1	0	0
CLIENTE INTERNO	1	1	4	0	3	2	1	1	2
COMPETENCIA INTERNACIONAL	0	-1	0	-1	0	0	-1	-2	0
MINTRA	0	0	1	0	0	0	0	0	0
ADUANAS	0	0	0	1	0	0	0	1	0

Siguiendo la metodología del análisis Mactor, en la Tabla 32 se ha realizado un enfrentamiento de influencias entre el listado de actores de la Tabla 29 y los objetivos retadores de la tabla 31, para lo cual se han dado valoraciones del 0 al 4, de forma positiva o negativa, dependiendo de qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentre el actor frente a cada uno de los objetivos establecidos, basándose en la reflexión del poder del objetivo en poner en peligro procesos, proyectos, misiones o la existencia de algún actor.

E) Resultados MACTOR: Objetivos

Tabla 28. Matriz de posición de los actores frente a los retos

3MAO	CERT_PAT	NUEV_MERCA	PERS_CAPAC	RELAC_COME	FINANC	COMP_PERSO	INNOVAC	EXPORTA+	EX_INDU	Mobilizacion
MINAGRI	0.0	0.0	0.0	1.7	0.0	0.0	0.0	1.7	0.0	3.4
SENASA	3.5	0.0	1.8	0.0	0.0	1.8	0.0	0.0	0.0	7.1
ANA	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	1.5	0.0	0.0	0.0	3.0
MUNICI	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
CLIENTES	0.9	0.9	0.2	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7
PROV	0.1	0.1	0.0	-0.1	0.1	0.0	0.3	0.1	0.2	1.0
TRABCAMP	0.0	0.0	0.2	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.3	0.6
ACC	1.2	1.2	0.9	0.9	1.2	0.6	0.6	1.2	1.2	9.0
GRCOMP	-0.2	0.0	-0.2	-0.2	-0.2	0.0	-0.2	-0.2	0.2	1.7
PEQCOMP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
SOCIE	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.1	1.1
UNIVINST	0.0	0.0	1.3	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	1.7
CLIENTEINT	0.1	0.1	0.4	0.0	0.3	0.2	0.1	0.1	0.2	1.7
COMPINTER	0.0	-0.3	0.0	-0.3	0.0	0.0	-0.3	-0.5	0.0	1.3
MINTRA	0.0	0.0	3.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6
ADUANAS	0.0	0.0	0.0	2.1	0.0	0.0	0.0	2.1	0.0	4.1
Número de acuerdos	5.9	2.4	9.9	5.3	1.8	4.1	1.4	5.2	3.3	
Número de desacuerdos	-0.2	-0.3	-0.2	-0.6	-0.2	0.0	-0.5	-0.8	0.0	
Grado de mobilizacion	6.1	2.6	10.2	5.9	2.0	4.1	2.0	6.0	3.3	

© UPSOR-EPTA-MACTOR

A partir de la matriz de la Tabla 32, los datos han sido llevados al software Mactor obteniendo como primer resultado de análisis una matriz de posiciones mostradas en la Tabla 33, como se puede observar los objetivos retadores por variable no tienen muchos números de desacuerdos a comparación del de acuerdos, signo que representa respuestas positivas por parte de los actores. Entre los actores que presentan un mayor nivel de influencia en los objetivos están los accionistas, seguido de Senasa, Aduanas, Mintra y Minagri.

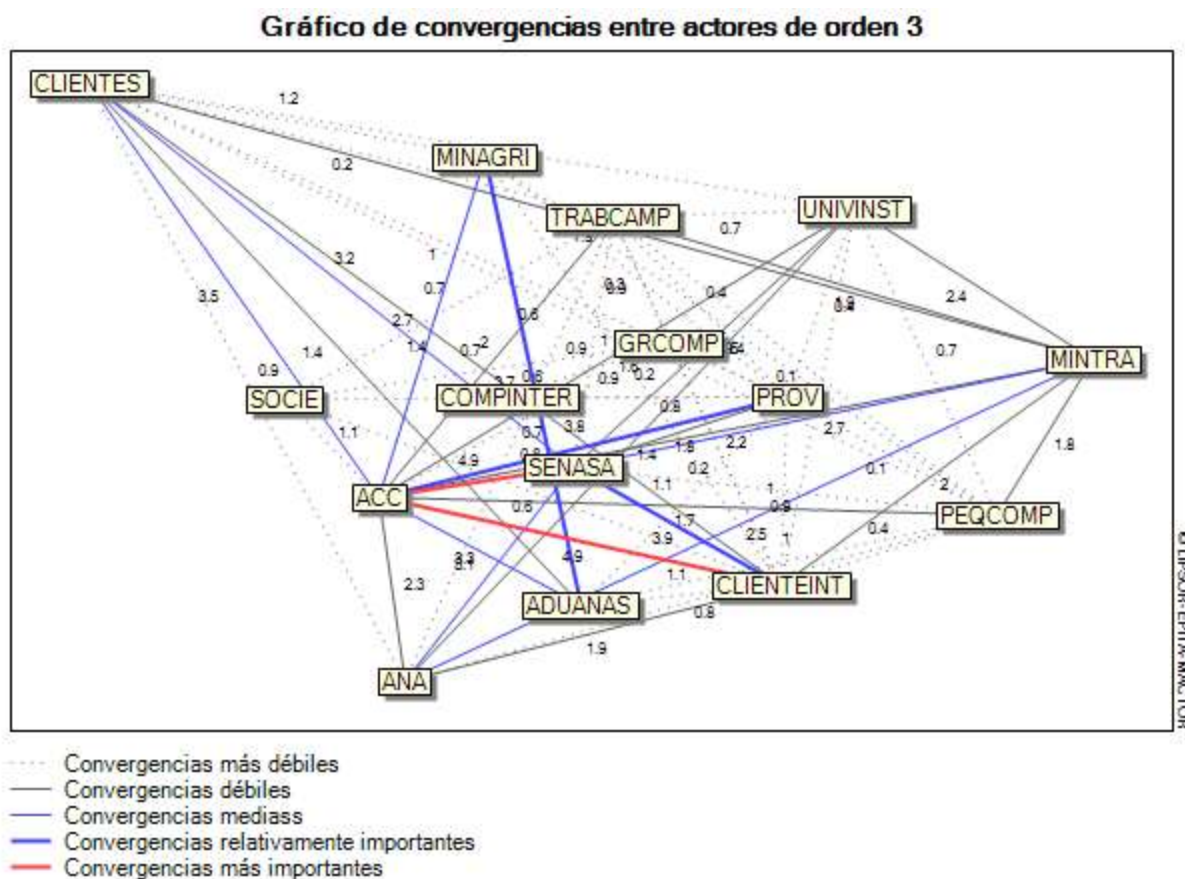


Figura 14. Gráfico de convergencias entre actores

Partiendo de la Tabla 32 el análisis Mactor ofrece una vista gráfica de las fuertes convergencias entre los actores, unidos a través de líneas de color rojo y azul como lo muestra la leyenda.

Los accionistas necesitan tener una buena relación con senasa, por lo que dependen de ella para obtener los permisos de funcionamiento con respecto al agua para sus cultivos, de la misma forma sucede en relación accionistas con cliente interno, este primero ofrece condiciones favorables al segundo a cambio de sus servicios y compromiso con la empresa; ambas interacciones identificadas como relaciones de convergencia fuerte a través de las líneas de color rojo.

Siguiendo con las relaciones de convergencia relativamente importante resalta los accionistas con los proveedores, ambos con arreglos de convenio que los beneficie a ambos, es necesario que Najsa presente una buena relación con sus proveedores, ya que ellos son los que ofrecen los suministros y lo necesario para poner en marcha su producción y funcionamiento en general.

Entre los principales actores que ofrecen buenas condiciones para el desarrollo de los objetivos se encuentran: *los accionistas, senasa, cliente interno (convergencias fuertes), ya que los accionistas necesita de los permisos de senasa para poder minagri, proveedores, aduanas.(convergencias relativamente importantes)*

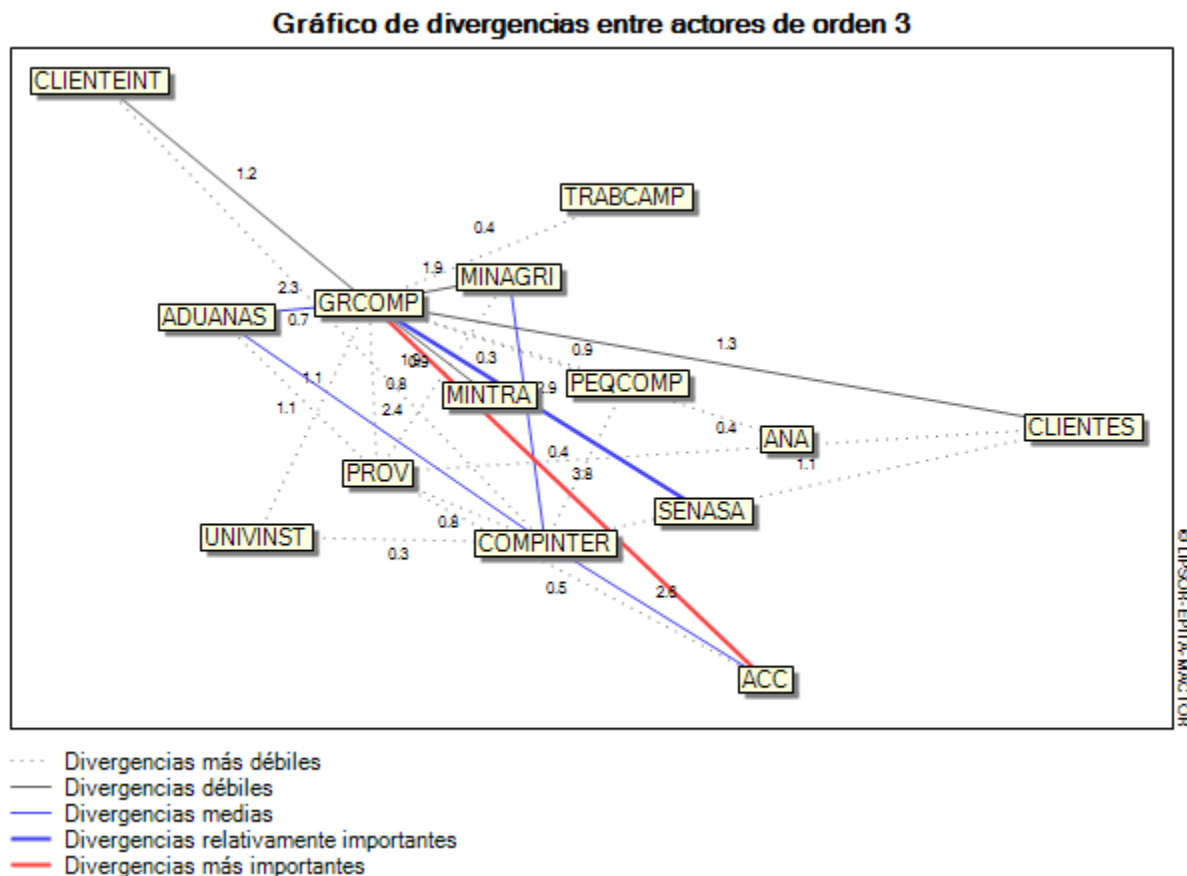


Figura 15. Gráfico de divergencias entre los actores.

Las divergencias son los posibles conflictos que puede causar una separación o alejamiento de actores, por lo que su identificación es vital en la disminución de riesgos a futuro. El análisis mactor indica que dos actores son los principales en presentar conflictos, estos son los grandes competidores y los accionistas, ambos por naturaleza presentan

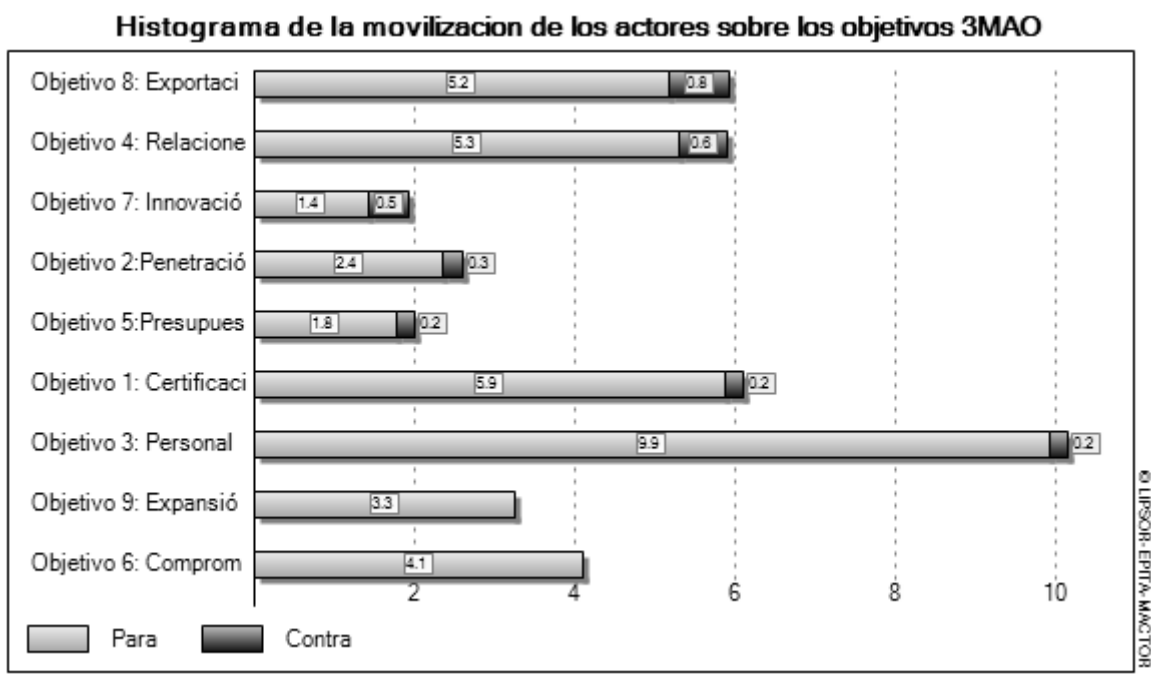


Figura 16. Histograma de movilización de los actores sobre los objetivos

La movilización de los actores indica su nivel de acción o de oposición con el desarrollo de cada uno de los objetivos retadores expuestos en la Tabla 31, presentada en forma de histograma en la Figura 15. Uno de los objetivos que presentan mayores oportunidades de éxito es la variable de personal capacitado, debido a que la mayoría de stakeholders les beneficia que Najsa tenga trabajadores con conocimientos adecuados que puedan aplicar eficientemente. Por otro lado, el objetivo con más impedimentos es la variable de relaciones comerciales internacionales, seguido de la variable de exportación en incremento.

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS

De acuerdo con la figura mostrada anteriormente se realiza a identificación de los objetivos conflictivos y no conflictivos de la Tabla 29.

Tabla 29. Identificación de objetivos conflictivos y no conflictivos

OBJETIVOS NO CONFLICTIVOS	OBJETIVOS CONFLICTIVOS
O1: Para el año 2030, se contará con tres patentes de uva	O8: Para el año 2030, estará exportando un 80% más de su volumen de exportación
O3: Para el año 2030, el personal estará completamente capacitado en las nuevas tecnologías que se requieran	O4: Para el año 2030, las relaciones comerciales tengan una mayor participación en Najsa
O5: Para el año 2030, ha saldado su deuda estructura y cuenta con liquidez o solvencia económica	O7: Para el año 2030, empezará a ofrecer productos procesados industrializados
O6: Para el año 2030, se logrará que el personal esté un 90% comprometido	O2: Para el año 2030, se exporta a cuatro países a España, México, Chile, Estados Unidos.
O9: Para el año 2030, se habrá implementado el proyecto de packing al 50%	

4.3. ANÁLISIS FUTUROS

4.3.1. METODO DELPHI

A) Descripción de los eventos e hipótesis

Tabla 30. Listado de eventos e hipótesis

Ev	VARIABLE	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO
1	Certificaciones y patentes	Para el año 2019, Najsa cuenta con dos patentes y certificaciones necesarias para la exportación de uva Para el año 2030, Najsa cuenta con tres patentes de uva y certificaciones para un nuevo proyecto de packing
2	Penetración de nuevos mercados	Para el año 2019, Najsa exporta uva a dos destinos en el Mundo: Estados Unidos y México Para el año 2030, Najsa exporta a cuatro países a España, México, Chile, Estados Unidos.
3	Personal capacitado	Para el año 2019, Najsa tiene administrativos muy comprometidos Para el año 2030, Najsa tiene todo su personal administrativo y operario altamente comprometido
4	Relaciones comerciales internacionales	Para el año 2019, cuenta con buenas relaciones comerciales directas con sus clientes Para el año 2030, cuenta con relaciones comerciales directas con sus clientes, nuevos proveedores y alianzas estratégicas nuevas.
5	Gestión financiera	Para el año 2019, la empresa está realizando un buen manejo de la deuda estructural Para el año 2030, ha saldado completamente su deuda y cuenta con liquidez o solvencia económica.
6	Compromiso del personal	Para el año 2019, tiene un personal administrativo altamente comprometido. Para el año 2030, tiene al 90% de su personal (administrativo y operativo) altamente comprometido.
7	Innovación	Para el año 2019, Najsa no cuenta con procesos innovadores Para el año 2030, Najsa ofrecerá valor agregado mediante procesos industriales.
8	Exportación en incremento	Para el año 2019, 4 millones 580 dólares de exportación Para el año 2030, exporta un incremento del 80% del volumen de exportación.
9	Expansión	Para el año 2019, Najsa se dedica a producir plantaciones. Para el año 2030, expansión a la industria del empaquetado (packing).

B) CONSENSO DE EXPERTOS

Tabla 31. Consenso de expertos

EVENTO	Hipótesis	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Probabilidad promedio	Desv. Estándar	Coef. Variación	Concens o
E1	¿Qué tan probable es que para el año 2030 NAJSA cuente con más patentes de uva ?	50%	60%	80%	63%	15%	24%	SI
E2	¿Qué tan probables es que para el año 2030 NAJSA se encuentre exportando sus productos a nuevos destinos (españa, chile y países asiáticos?)	80%	80%	80%	80%	0%	0%	SI
E3	¿Qué tan probables es que para el año 2030 el personal de NAJSA se encuentre completamente capacitado en las nuevas tecnologías que se requieran ?	70%	60%	50%	60%	10%	17%	SI
E4	¿Qué tan probables es que para el año 2030 las relaciones comerciales tengan una mayor participación en NAJSA ?	90%	40%	50%	60%	26%	44%	SI
E5	¿Qué tan probables es que para el año 2030 NAJSA haya saldado su deuda estructural y cuente con liquidez o solvencia económica para ambos rubros ?	80%	95%	80%	85%	9%	10%	SI
E6	¿Qué tan probable es que para el año 2030 NAJSA logre el 90% de compromiso en su personal ?	80%	60%	75%	72%	10%	15%	SI
E7	¿Qué tan probables es que para el 2030 NAJSA empiece a ofrecer productos procesados (procesos industriales)?	50%	60%	45%	52%	8%	15%	No
E8	¿Qué tan probables es que NAJSA incremente su exportación en un 80% ?	80%	80%	60%	73%	12%	16%	SI
E9	¿Qué tan probables es que para el año 2030 el proyecto packing se encuentre en un 80% y obteniendo buenos resultados?	50%	80%	95%	75%	23%	31%	SI

C) IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS PROBABLES

En relación a los resultados obtenidos en la Tabla 34, se plasma los objetivos clasificados según su grado de probabilidad.

Tabla 32. Eventos probables

EVENTO	evento muy improbable	evento improbable	existe duda	evento probable	evento muy probable
	0% al 30%	30% al 49%	50% al 60%	61 al 70%	71% a más
E1 ¿Qué tan probable es que para el año 2030 NAJSA cuente con más patentes de uva ?				x	
E2 ¿Qué tan probables es que para el año 2030 NAJSA se encuentre exportando sus productos a nuevos destinos (españa, chile y países asiáticos)?					x
E3 ¿Qué tan probables es que para el año 2030 el personal de NAJSA se encuentre completamente capacitado en las nuevas tecnologías que se requieran ?			x		
E4 ¿Qué tan probables es que para el año 2030 las relaciones comerciales tengan una mayor participación en NAJSA ?			x		
E5 ¿Qué tan probables es que para el año 2030 NAJSA haya saldado su deuda estructural y cuente con liquidez o solvencia económica para ambos rubros ?					x
E6 ¿Qué tan probable es que para el año 2030 NAJSA logre el 90% de compromiso en su personal ?					x
E7 ¿Qué tan probables es que para el 2030 NAJSA empiece a ofrecer productos procesados (procesos industriales)?			x		
E8 ¿Qué tan probables es que NAJSA incremente su exportación en un 80% ?					x
E9 ¿Qué tan probables es que para el año 2030 el proyecto packing se encuentre en un 80% y obteniendo buenos resultados?					x

4.3.2. ANÁLISIS DEL ESCENARIO TENDENCIAL

A) DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO TENDENCIAL

Tabla 33. Escenario Tendencial al año 2030

VARIABLE CLAVE	COMPORTAMIENTO AL AÑO 2030
Certificaciones y patentes	Se han obtenido más patentes de uva
Penetración de nuevos mercados	Se logró ingresar las exportaciones de Najsa a España, Chile y países asiáticos
Personal capacitado	Se alcanzó capacitar con éxito al personal en las tecnologías
Relaciones comerciales internacionales	Se establecieron nuevas relaciones comerciales en beneficio de Najsa
Gestión financiera	Se logró saldar por completo la deuda estructural obteniendo estabilidad económica
Compromiso del personal	Se alcanzó comprometer al 90% del personal
Innovación	Se logró implementar procesos industriales para sus productos

Exportación en incremento	Se logró incrementar en un 80% el volumen de exportación
Expansión	Se alcanzó un 80% de implementación del proyecto de packing

B) FAMILIA DE VARIABLES POR CATEGORÍA

Tabla 34. Variables por categorías

CATEGORÍAS	FAMILIA DE VARIABLES	VARIABLES
ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Certificaciones y patentes Expansión de la Industria Presupuestos financieros Innovación
	TALENTO HUMANO	Personal capacitado Compromiso del personal
COMERCIAL	VENTAS	Penetración de nuevos mercados Relaciones comerciales internacionales Exportación en incremento

4.3.3. MÉTODO EJES DE PETER SCHWARTZ

GRÁFICO DE PETER SCHWARTZ



Figura 17. Ejes de Peter Schwartz

A) CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 35. Escenario 1: optimista

Las dos categorías de variables están en su mejor momento	Administrativa	Comercial
	+	+
Causas	Consecuencias	
Personal capacitado y responsable para calificar a certificaciones	Empresa competente con productos y un buen servicio por ofrecer a nuevos países, convirtiéndose en un competidor fuerte ante su competencia.	
Cuenta con personal capacitado para el manejo eficiente de las tecnologías y maquinarias		
Alta inversión para la implementación de nuevos procesos		
Cuenta con un estudio y planeamiento estratégico para la nueva expansión		
Alianzas estratégicas con empresas internacionales		
Habilitación de hectáreas necesarias para el incremento de producción		
Cuenta con liquidez, solvencia y un apalancamiento financiero		

ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 36. Escenario 2: pesimista

Las dos categorías de variables están en su peor momento	Administrativa	Comercial
	-	-
Causas	Consecuencias	
No se realizaron nuevas capacitaciones para la obtención de nuevas certificaciones	La empresa no ha realizado ningún cambio a su estado actual	
Procesos débiles de exportación a nuevos mercados		
Falta de compromiso del personal operario		
Productos de baja calidad		
Sobreendeudamiento financiero		
Resistencia al cambio		
No se logró la adquisición de una nueva patente		

ESCENARIO ALTERNO 1

Tabla 37. Escenario Alterno 1

La categoría de variables 1 se encuentra en su mejor momento	Administrativa	Comercial
La categoría de variables dos se encuentra en su peor momento	+	-
Causas	Consecuencias	
Cuenta con una nueva patente	La empresa ha realizado fuertes inversiones para mejorar su calidad y su servicio, sin embargo, no ha puesto en marcha procesos que permitan incrementar las ganancias para cubrir las deudas y el nivel de inversión realizado. Generando un sobreendeudamiento	
Alta inversión para la implementación de nuevos procesos		
Personal operativo altamente capacitado		
Productos de calidad		
Se dio inicio al nuevo proyecto de expansión		
No se realizan estudios de nuevos mercados		
No se han pactado nuevas alianzas		
Rentabilidad comprometida		

ESCENARIO ALTERNO 2

Tabla 38. Escenario alterno 2

La categoría de variables 1 se encuentra en su peor momento	Administrativa	Comercial
La categoría de variables 2 se encuentra en su mejor momento	-	+
Causas	Consecuencias	
Ingreso exitoso a nuevos países	La empresa tiene exitosas negociaciones con otros países, pero dejando de lado el mejoramiento de la calidad y el servicio, arriesgando la imagen de la empresa ante el mercado internacional	
Alianzas estratégicas exitosas		
Incremento de las áreas de cultivo		
No se realiza alguna adquisición nueva		
Nuevos apalancamientos		
Falta de compromiso en el personal		
Capacitaciones débiles del personal operativo		

CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO DESEABLE

Tabla 39. Escenario Apuesta

Las dos categorías de variables están en su mejor momento	Administrativa +	Comercial +
Causas	Consecuencias	
Fortalecimiento y reconocimiento de la marca a nivel internacional y nacional Posee procesos innovadores y productos de alta calidad para ofrecer un excelente servicio La empresa maneja eficientemente los procesos de producción ya que cuenta con el personal capacitado	La empresa estará igual que la competencia en una lucha de posicionamiento, con una mejor percepción de calidad y de desarrollo de nuevas estrategias. Incrementando su participación en distintos mercados ampliando su cartera de clientes.	

4.4. IDENTIFICACIÓN DE ACCIONES NECESARIAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS

Tabla 40. Listado de acciones posible por Objetivo

OBJETIVO 1	Acciones posibles
Para el año 2030, se contará con tres patentes de uva y certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> Investigar y analizar patentes que brinden una ventaja competitiva Evaluar presupuestos necesarios Solicitar y realizar los procesos necesarios para la obtención de los certificados y patentes Invertir en capacitaciones y dar a conocer los objetivos a los colaboradores Empezar el proceso de obtención de las patentes y comunicar los beneficios de la misma Supervisar el cumplimiento de los requisitos para lograr el objetivo
OBJETIVO 2	Acciones posibles
Para el año 2030, se exporta a cuatro países a España, México, Chile, Estados Unidos.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio exhaustivo de posibles destinos de exportación Conocer las culturas y costos de exportación a esos países Preparar buenas negociaciones Buscar clientes en estos países y hacer contacto con ellos presentando propuestas de exportación Preparar un plan de riesgos Establecer parámetros contractuales Empezar las exportaciones a los países destino
OBJETIVO 3	Acciones posibles
O3: Para el año 2030, el personal estará completamente capacitado en las nuevas tecnologías que se requieran	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones constantes según el área y comunicación de los objetivos Evaluación constante de la evolución del rendimiento de cada uno de los colaboradores Identificar las complicaciones del proceso de aprendizaje Conocer las opiniones del personal de operario Realizar un feedback de los puntos débiles de conocimiento
OBJETIVO 4	Acciones posibles
O4: Para el año 2030, las relaciones comerciales tengan una mayor participación en Najsa	<ul style="list-style-type: none"> Identificar necesidades por mejorar Realizar una investigación sobre posibles contactos (clientes, proveedores, aliados) en otros países Hacer contacto con cada uno de ellos y crear buenas relaciones Realizar negociaciones, contratos o alianzas entre la empresa y estos nuevos contacto Mantener comunicación constante con cada uno de nuestros nuevos aliados
OBJETIVO 5	Acciones posibles
O5: Para el año 2030, ha saldado su deuda estructura y cuenta con liquidez o solvencia económica	<ul style="list-style-type: none"> Evitar fallos en la calidad de los productos Preparar presupuestos preventivos ante riesgos Mantener buenas relaciones con las entidades financieras Incrementar gradualmente los volúmenes de exportación

OBJETIVO 6	Acciones posibles
O6: Para el año 2030, se logrará que el personal esté un 90% comprometido	<ul style="list-style-type: none"> Establecer metas definidas por áreas e involucrar a los colaboradores Proponer incentivos anuales por el alcance de las metas definidas Mejorar el ambiente y las condiciones laborales Establecer condiciones que permitan la conciliación entre la vida laboral y personal Capacitaciones concernientes a sus áreas y conocimientos Programar actividades de integración y trabajo en equipo
OBJETIVO 7	Acciones posibles
O7: Para el año 2030, empezará a ofrecer productos procesados industrializados	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir el área destinada para los procesos industriales Realizar el plan de proyecto y plan estratégico Preparar el presupuesto de inversión Preparar los permisos necesarios de funcionamiento Adecuación de las instalaciones y equipamiento de maquinarias Contratación del personal operario, administrativo y comunicación de objetivos Capacitación periódica del operario para el uso de maquinarias Capacitación inicial a todo el personal en la seguridad laboral Preparación de un nuevo almacén Obtención de certificaciones relacionadas a la industrialización
OBJETIVO 8	Acciones posibles
O8: Para el año 2030, estará exportando un 80% más de su volumen de exportación	<ul style="list-style-type: none"> Habilitar más áreas de cultivo Realizar las pruebas necesarias para el cultivo Contratar personal operario adicional Comprar los insumos necesarios para la producción Capacitación constante del operario
OBJETIVO 9	Acciones posibles
O9: Para el año 2030, se habrá implementado el proyecto de packing al 50%	<ul style="list-style-type: none"> Preparación del proyecto y plan estratégico Preparación del presupuesto Preparar los permisos de funcionamiento Adecuación de las instalaciones y equipamiento de maquinarias Contratación del personal operario, administrativo y comunicación de objetivos Capacitación periódica del operario para el uso de maquinarias Capacitación inicial a todo el personal en la seguridad laboral Obtención de certificaciones relacionadas al packing

4.4.1. MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Tabla 41. Importancia y gobernabilidad de las acciones

OBJETIVO	ACCIONES	IMPO RTAN	GOBER NABILI
O1: Para el año 2030, se contará con tres patentes de uva	1 Investigar y analizar patentes que brinden una ventaja competitiva	8	4
	2 Evaluar presupuestos necesarios	8	4
	3 Solicitar y realizar los procesos necesarios para la obtención de los certificados y patentes	9	5
	4 Invertir en capacitaciones y dar a conocer los objetivos a los colaboradores	7	4
	5 Empezar el proceso de obtención de las patentes y comunicar los beneficios de la misma	7	5
	6 Supervisar el cumplimiento de los requisitos para lograr el objetivo	9	4
O2: Para el año 2030, se exporta a cuatro países a España, México, Chile, Estados Unidos.	7 Realizar un estudio exhaustivo de posibles destinos de exportación	8	4
	8 Conocer las culturas y costos des exportación a esos países	7	4
	9 Buscar clientes en estos países y hacer contacto con ellos presentando propuestas de exportación	7	4
	10 Preparar buenas negociaciones	6	5
	11 Preparar un plan de riesgos	6	5
	12 Establecer parametros contractuales	6	4
	13 Empezar las exportaciones a los países destino	3	4
O3: Para el año 2030, el personal estará completamente capacitado en las nuevas tecnologías que se requieran	14 Capacitaciones constantes según el área y comunicación de los objetivos	7	5
	15 Evaluación constante de la evolución del rendimiento de cada uno de los colaboradores	6	4
	16 Identificar las complicaciones del proceso de aprendizaje	5	4
	17 Conocer las opiniones del personal de operario	5	4
	18 Realizar un feedback de los puntos débiles de conocimiento	4	4
O4: Para el año 2030, las relaciones comerciales tengan una mayor participación en Najsa	19 Identificar necesidades por mejorar	8	5
	20 Realizar una investigación sobre posibles contactos (clientes, proveedores, aliados) en otros países	7	4
	21 Hacer contacto con cada uno de ellos y crear buenas relaciones	7	4
	22 Realizar negociaciones, contratos o alianzas entre la empresa y estos nuevos contacto	8	4
	23 Mantener comunicación constante con cada uno de nuestros nuevos aliados	4	4
O5: Para el año 2030, ha saldado su deuda estructura y cuenta con liquidez o solvencia económica	24 Evitar fallos en la calidad de los productos	8	4
	25 Preparar presupuestos preventivos ante riesgos	7	5
	26 Mantener buenas relaciones con las entidades financieras	7	4
	27 Incrementar gradualmente los volúmenes de exportación	6	4
O6: Para el año 2030, se logrará que el personal esté un 90% comprometido	28 Establecer metas definidas por áreas e involucrar a los colaboradores	9	5
	29 Proponer incentivos anuales por el alcance de las metas definidas	8	5
	30 Mejorar el ambiente y las condiciones laborales	7	4
	31 Establecer condiciones que permitan la conciliación entre la vida laboral y personal	8	4
	32 Capacitaciones concernientes a sus áreas y conocimientos	7	4
	33 Programar actividades de integración y trabajo en equipo	7	5
O7: Para el año 2030, empezará a ofrecer productos procesados insdustrializados	34 Conseguir el área destinada para los procesos industriales	9	2
	35 Realizar el plan de proyecto y plan estratégico	6	4
	36 Preparar el presupuesto de inversión	6	4
	37 Preparar los permisos necesarios de funcionamiento	8	3
	38 Adecuación de las instalaciones y equipamiento de maquinarias	6	4
	39 Contratación del personal operario, administrativo y comunicación de objetivos	7	3
	40 Capacitación periódica del operario para el uso de maquinarias	8	3
	41 Capacitación inicial a todo el personal en la seguridad laboral	6	4
	42 Preparación de un nuevo almacén	7	2
	43 Obtención de certificaciones relacionadas a la industrialización	6	4

O8: Para el año 2030, estará exportando un 80% más de su volumen de exportación	44	Habilitar más áreas de cultivo	7	4
	45	Contratar personal operario adicional	7	4
	46	Comprar los insumos necesarios para la producción	5	4
	47	Capacitación constante del operario	4	5
O9: Para el año 2030, se habrá implementado el proyecto de packing al 50%	48	Preparación del proyecto y plan estratégico	6	5
	49	Preparación del presupuesto	6	5
	50	Preparar los permisos de funcionamiento	6	3
	51	Adecuación de las instalaciones y equipamiento de maquinarias	6	3
	52	Contratación del personal operario, administrativo y comunicación de objetivos	4	2
	53	Capacitación periódica del operario para el uso de maquinarias	6	3
	54	Capacitación inicial a todo el personal en la seguridad laboral	6	3
	55	Obtención de certificaciones relacionadas al packing	6	2
Promedio			6.61818	3.963636

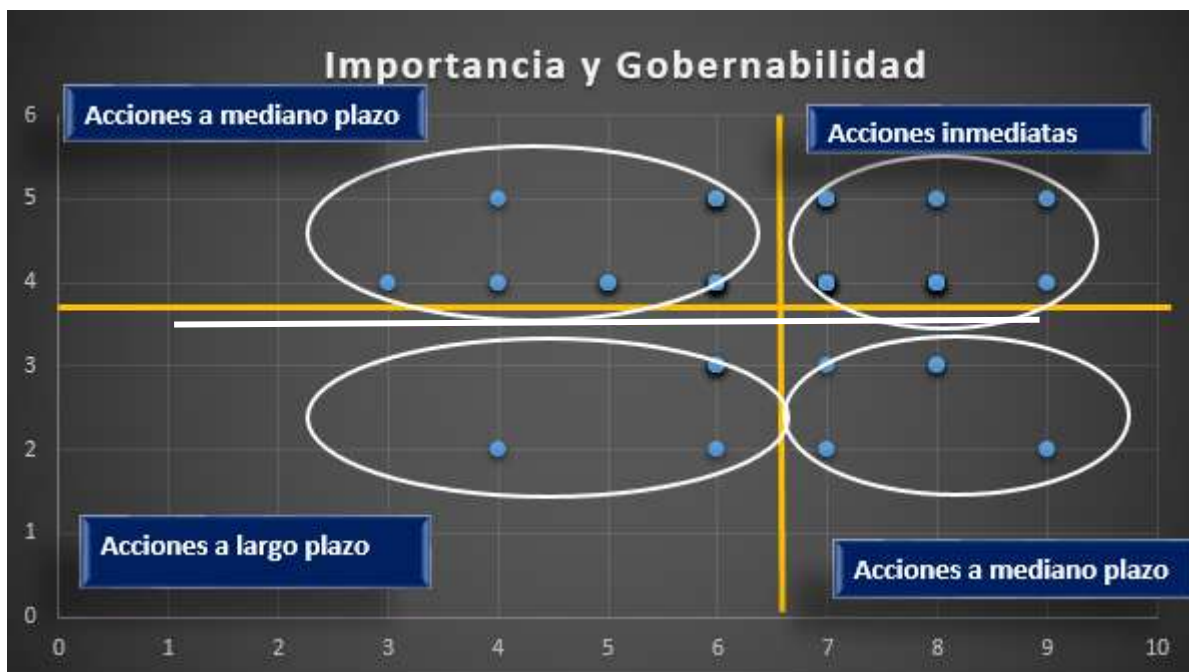


Figura 18. Gráfico de acciones

Partiendo de la distribución realizada en la Tabla y la Figura 17, se extraen y clasifican las acciones de acuerdo a su ubicación por cuadrantes y al plazo de ejecución que les corresponde.

A) FORMULACIÓN DE ACCIONES DE EJECUCIÓN INMEDIATA

Estas acciones están ubicadas en la parte superior derecha de la Figura 17, identificadas por ser muy importantes y gobernables.

Tabla 42. Acciones de corto plazo

ACCIONES DE CORTO PLAZO
1 Investigar y analizar patentes que brinden una ventaja competitiva
2 Evaluar presupuestos necesarios
3 Solicitar y realizar los procesos necesarios para la obtención de los certificados y patentes
4 Invertir en capacitaciones y dar a conocer los objetivos a los colaboradores
5 Empezar el proceso de obtención de las patentes y comunicar los beneficios de la misma
6 Supervisar el cumplimiento de los requisitos para lograr el objetivo
7 Realizar un estudio exhaustivo de posibles destinos de exportación
8 Conocer las culturas y costos des exportación a esos países
9 Buscar clientes en estos países y hacer contacto con ellos presentando propuestas de
10 Preparar buenas negociaciones
11 Preparar un plan de riesgos
12 Establecer parametros contractuales
13 Empezar las exportaciones a los países destino
14 Capacitaciones constantes según el área y comunicación de los objetivos
15 Evaluación constante de la evolución del rendimiento de cada uno de los colaboradores
16 Identificar las complicaciones del proceso de aprendizaje
17 Conocer las opiniones del personal de operario
18 Realizar un feedback de los puntos débiles de conocimiento
19 Identificar necesidades por mejorar
20 Realizar una investigación sobre posibles contactos (clientes, proveedores, aliados) en otros
21 Hacer contacto con cada uno de ellos y crear buenas relaciones
22 Realizar negociaciones, contratos o alianzas entre la empresa y estos nuevos contacto
23 Mantener comunicación constante con cada uno de nuestros nuevos aliados
24 Evitar fallos en la calidad de los productos
25 Preparar presupuestos preventivos ante riesgos
26 Mantener buenas relaciones con las entidades financieras
28 Establecer metas definidas por áreas e involucrar a los colaboradores
29 Proponer incentivos anuales por el alcance de las metas definidas
30 Mejorar el ambiente y las condiciones laborales
31 Establecer condiciones que permitan la conciliación entre la vida laboral y personal
32 Capacitaciones concernientes a sus áreas y conocimientos
33 Programar actividades de integración y trabajo en equipo

B) FORMULACIÓN DE ACCIONES DE EJECUCIÓN DE MEDIANO PLAZO

Estas acciones están ubicadas en la parte superior derecha de la Figura 17, identificadas por ser muy importantes, pero poco gobernables o poco importantes y muy gobernables.

Tabla 43. Acciones de mediano plazo

ACCIONES DE MEDIANO PLAZO
34 Conseguir el área destinada para los procesos industriales
35 Realizar el plan de proyecto y plan estratégico
36 Preparar el presupuesto de inversión
37 Preparar los permisos necesarios de funcionamiento
38 Adecuación de las instalaciones y equipamiento de maquinarias
39 Contratación del personal operario, administrativo y comunicación de objetivos
40 Capacitación periódica del operario para el uso de maquinarias
41 Capacitación inicial a todo el personal en la seguridad laboral
42 Preparación de un nuevo almacén
43 Obtención de certificaciones relacionadas a la industrialización
44 Habilitar más áreas de cultivo
45 Contratar personal operario adicional
46 Comprar los insumos necesarios para la producción
47 Capacitación constante del operario
27 Incrementar gradualmente los volúmenes de exportación
48 Preparación del proyecto y plan estratégico
49 Preparación del presupuesto

C) FORMULACIÓN DE ACCIONES DE EJECUCIÓN DE LARGO PLAZO

Estas acciones están ubicadas en la parte superior derecha de la Figura 17, identificadas por ser poco gobernables y menos importantes, las cuales es necesario que

Tabla 44. Acciones de largo plazo

ACCIONES DE LARGO PLAZO
50 Preparar los permisos de funcionamiento
51 Adecuación de las instalaciones y equipamiento de maquinarias
52 Contratación del personal operario, administrativo y comunicación de objetivos
53 Capacitación periódica del operario para el uso de maquinarias
54 Capacitación inicial a todo el personal en la seguridad laboral
55 Obtención de certificaciones relacionadas al packing

Discusión:

El plan prospectivo estratégico expuesto como resultado de este estudio es una de las primeras investigaciones realizadas en una agroexportadora en el Perú, el propósito del trabajo consistió en dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son las estrategias del plan estratégico prospectivo para NAJSA S.A. para mejorar su competitividad? y con ello dando solución a la problemática planteada mediante estrategias de posicionamiento y crecimiento. Sin embargo, un estudio prospectivo bajo el modelo de Michael Godet tiene por naturaleza la recolección de datos inherentes de la organización, lo que lo convierte en una investigación propia, difícil de comparar con otras organizaciones ya que cada una tiene aspectos, características, componentes distintos y se desarrollan en ambientes complejos; por tal razón, el planeamiento de Najsas puede presentar estrategias parecidas con otras investigaciones, pero con lineamientos diferentes. Esto se puede demostrar con la investigación de Aguilar (2007), relacionada con el mercado de espárragos en el Perú, en el que se ha optado por formular estrategias que refuerzan el lazo empresa-agricultor, con la finalidad de a su vez impulsar el aumento de producción y disminución de intermediarios acopiadores. Ambos estudios se desenvuelven en el mismo sector, aun así, siguiendo sus objetivos se toman dediciones diferentes, guiando al direccionamiento y a sus componentes a dar infinitas posibilidades como resultado.

El estudio prospectivo involucra el uso y la disponibilidad de distintas herramientas propuestas por Michel Godet, por lo que los investigadores no se ven obligados a seguir una misma estructura de investigación. Para el presente estudio se hizo empleo del Árbol de Competencias, empleado también por la mayoría de autores presentados, excepto por Yepes y Ríos (2014) y R. Aguilar (2007) quienes optaron por emplear procesamientos de la planeación estratégica clásica para realizar parte del estudio interno de la empresa. Ambas metodologías pueden llevar a los mismos resultados, sin embargo, el Árbol de competencias es una herramienta que permite observar a la empresa en cada uno de sus aspectos, más especializada y exacta. De igual manera, para la selección de variables claves de la investigación, se ha empleado el análisis estructural a través del software Micmac; este proceso es fundamental, ya que de él se obtienen las bases del estudio prospectivo. No existe diferencia de otros estudios en esta parte de la metodología, debido a que todos emplearon el mismo procedimiento, por ser el más exacto y rápido.

La segunda etapa de la investigación, que consiste en el análisis de los actores sociales; los hallazgos permitieron identificar la necesidad de formar estrategias de competencia justa con

los grandes competidores, ya que este actor puede presentar divergencias con el futuro desarrollo de Najsa. El procesamiento de datos se realizó con el uso del software Mactor, el cual establece objetivos asociados a las variables, que posteriormente se analizarán en un enfrentamiento con los actores seleccionados para encontrar posibles conflictos; que en contraste con otros estudios como los de A. Aguilar et al. (2013), Alfonso et al. (2012), Carrillo y Valencia (2011), entre otros, realizaron el análisis de actores con otro tipo de procesamiento, en el que establecen objetivos relacionando cada variable clave con cada actor, pudiendo llegar a obtener una extensa lista de objetivos asociados, haciendo que el análisis sea largo y complejo, pero más detallado. Por otro lado, Andrade et al. (2018), para la selección de sus variables hizo uso del Abaco de Reginer, esta metodología es menos segura, ya que se basa en opiniones, sin embargo, los resultados están más acorde a los objetivos de los directivos. Esta etapa es característica de la prospectiva, a pesar de ello, algunas investigaciones como la de R. Aguilar (2007) y la de Arias et al. (2014) no lo consideraron como parte de su estudio, cuestión que no impide realizar un plan prospectivo estratégico, pero si hará presentar deficiencias en su puesta en marcha.

En la tercera etapa de la investigación, se hizo empleo del método Delphi, a través de opiniones de expertos para plantear posibles eventos y darles porcentajes de probabilidad, pasando luego a analizar los posibles escenarios en base a ellos mediante los ejes de Schwartz; no obstante también existe el análisis morfológico, aplicado por R. Aguilar (2007), en el que también se hace uso de opiniones de expertos, pero a diferencia del método Delphi, crea escenarios alternos y no una serie de eventos. Esta metodología juega más con escenarios ya elaborados, permitiendo tener una visión más clara de la situación general si un evento ocurriese. Posteriormente al diseño de los escenarios se realiza la selección del escenario apuesta o el más deseable de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Para la última etapa, después de haber establecidos los escenarios de la investigación, se elaboraron una serie de acciones posibles para llevar a cabo los eventos propuestos en la etapa anterior, estas pasaron por un proceso de selección a través de la Matriz de Importancia y Gobernabilidad, para indicar que el tiempo en que se deben ejecutar dichas acciones. De esta forma, también lo aplica Sánchez et al. (2014), Quintero y Mejía (2013), Castañeda y Rodríguez (2013), Carrillo y Valencia (2011) y otros autores en sus investigaciones. Sin embargo, otros autores como R. Aguilar (2007) omiten esta fase del planeamiento y elaboran su propuesta de forma directa a partir de sus escenarios; o como en el caso de Arias et al. (2014), no hacen uso de la metodología de escenarios, formulando sus estrategias directamente de las variables

claves, no hacen un estudio de actores ni de escenarios, por lo que se puede tomar como una planeación débil, ya que no cumple con el propósito de la prospectiva, el cual es formular, prevenir y diseñar.

Los hallazgos de la investigación permitieron establecer los lineamientos para formular el plan estratégico prospectivo para Najsa S.A., una de las primeras investigaciones realizadas bajo la metodología de la prospectiva estratégica en el sector exportador en el Perú; ya que, dentro de las fuentes de investigación encontradas, en su mayoría, corresponden a empresas que pertenecen a distintos rubros no relacionados con este. De acuerdo con el análisis de los estudios, algunos están relacionados con la producción y comercialización de productos físicos, este tipo de empresas tienden a escoger estrategias relacionadas con el posicionamiento como A. Aguilar et al. (2013), Carrillo y Valencia (2011), otro tipo de estrategias muy presente es la diferenciación, opción aplicada por Arias et al. (2014) o el reconocimiento de la marca, empleado por Alfonso et al. (2012). Las empresas que recién se encuentran en su etapa de emprendedora se orientan por estrategias de crecimiento y penetración de mercado, debido a la necesidad presente, así como las investigaciones de Castañeda y Rodríguez (2013) y Esparragoza y Henao (2012). También hay investigaciones desarrolladas en empresas que brindan servicios, entre las cuales se puede dar como ejemplo el estudio de Quintero y Mejía (2013), el tipo de estrategias escogidas son un poco diferentes a la de los anteriores, porque, su objetivo no es alcanzar un beneficio económico, como en las empresas, al contrario, se encuentran en la búsqueda del desarrollo de una sociedad o una comunidad. Para estos casos, tales como las investigaciones de Andrade et al. (2018), Chung (2012) y Carrera et al. (2013), las estrategias son completamente distintas al mundo empresarial. El método de la prospectiva es una herramienta útil para todo tipo de sector al que se desea dirigirse, aun así, las elecciones y el direccionamiento dependerá de los investigadores e interesados.

V. Propuesta

CORRELACIÓN DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Concordando con los resultados del juego de actores, las divergencias en relación actores-objetivos recaen en los grandes competidores y los accionistas, se propone estrategias de competencia justa entre ambos, para lo cual se presenta la siguiente tabla

Tabla 45. Correlación de objetivos conflictos vs Objetivos Estratégicos

OBJETIVO CONFLICTO	ACCIONES DE NEGOCIACIÓN	ACTORES, COMO PODRÍAN APORTAR EN LA EJECUCIÓN Y LOGRO DEL OBEJTIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES ESTRATÉGICAS
O8: Incrementar volumen de exportación	Incrementar volúmenes de producción directa e indirecta	Clientes internos, Proveedores, Trabajadores de campo, Accionistas, pequeños competidores, Aduanas	Para el año 2030, estará exportando un 80% más de su volumen de exportación	Realizar alianzas de acopio con los pequeños competidores Unificar esfuerzos para exportar juntos a un mismo destino
O4: Nuevas relaciones internacionales	Establecer uniones con los grandes competidores	Clientes internos, proveedores, clientes, competencia internacional	Para el año 2030, las relaciones comerciales tengan una mayor participación en Najsa	Lanzar en un conjunto un nuevo producto al mercado internacional
O7: Innovar productos con procesos industriales	Ofrecer valor agregado diferenciador	Cliente interno, accionistas, proveedores, Mintra, grandes competidores	Para el año 2030, empezará a ofrecer productos procesados industrializados	Implementar procesos innovadores diferenciadores a los de la competencia
O2: Penetración de mercados	Evitar conflictos con competencia	Cliente interno, accionistas, cliente, proveedores, trabajadores de campo, Aduanas	Para el año 2030, se exporta a cuatro países a España, México, Chile, Estados Unidos.	Selección preferencial de clientes no relacionados a la competencia

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta etapa se presenta la propuesta del plan estratégico, en el que se especifican los objetivos establecidos en el estudio previo y los resultados obtenidos, ordenados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje.

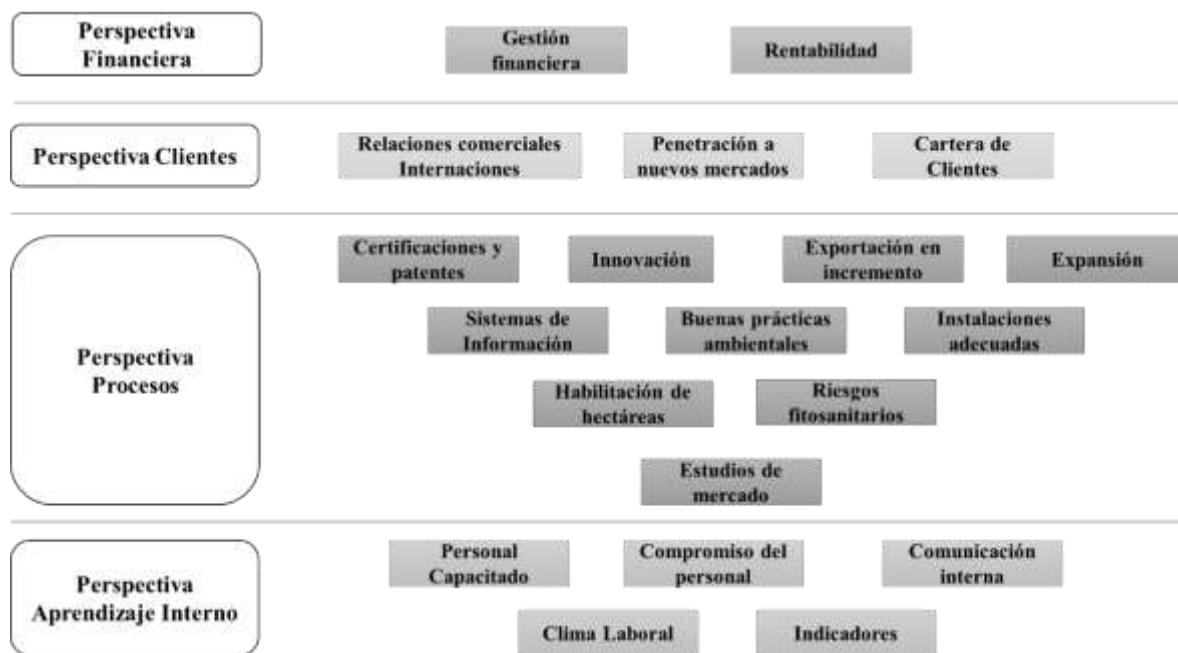


Figura 19. Variables ubicadas de acuerdo a las perspectivas del BSC

Se identifican cuáles son las variables estratégicas

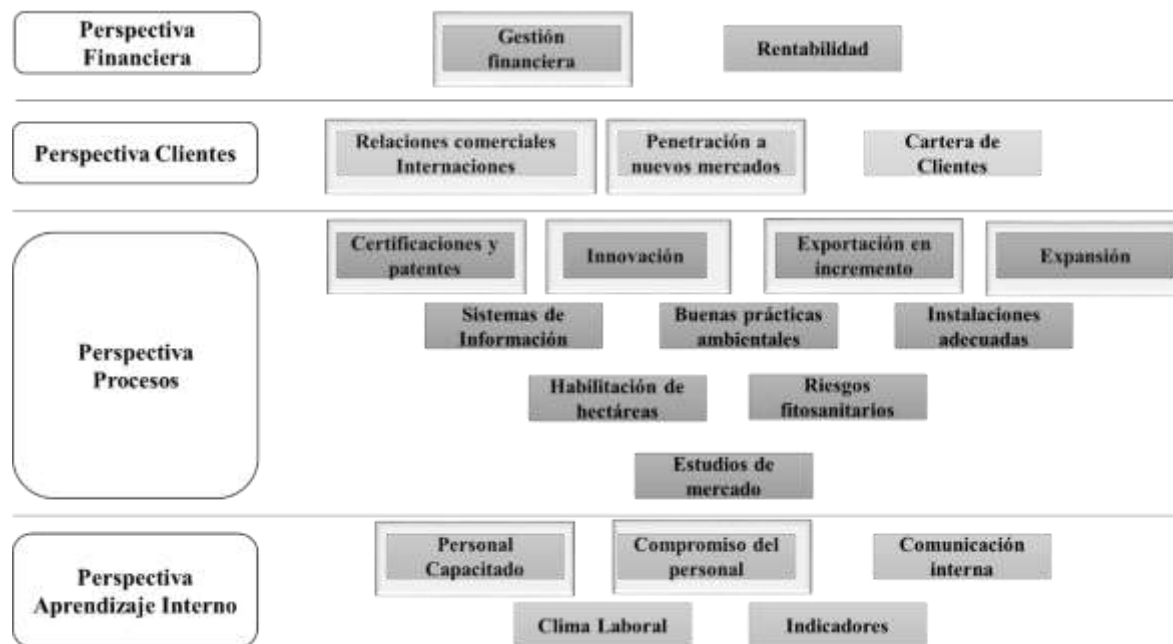


Figura 20. Variables seleccionadas de acuerdo a las perspectivas del BSC

En la siguiente figura las variables redactan la secuencia de objetivos

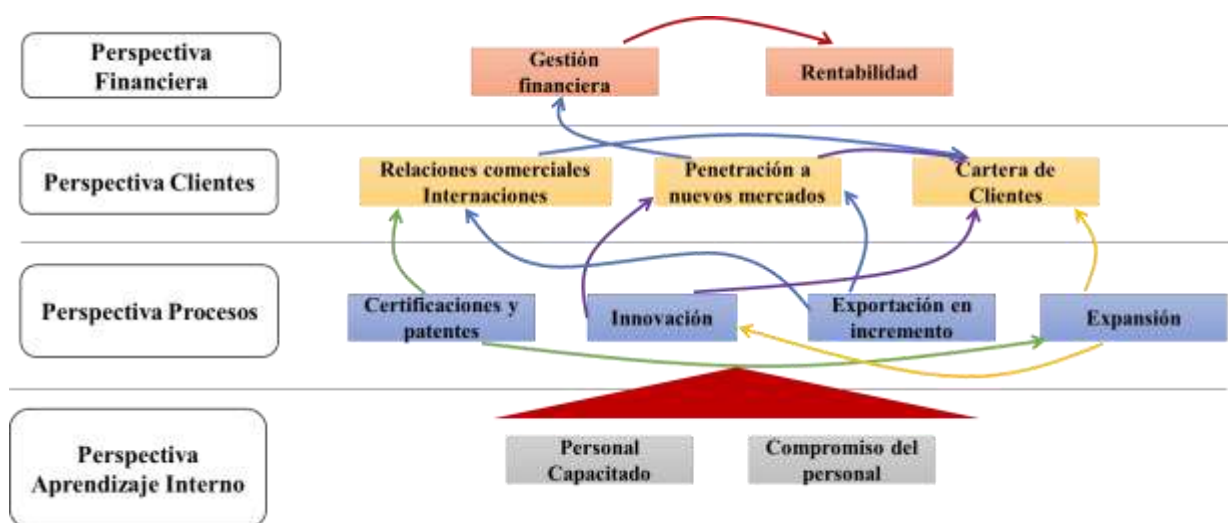


Figura 21. Variables como objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del BSC

Tabla 46. Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta al 2030	Iniciativas estratégicas	Responsable
Perspectiva Financiera	O5: Para el año 2030, ha saldado su deuda estructura y cuenta con liquidez o solvencia económica	Razón de endeudamiento = (Pasivo total/Activo total) ROE = Utilidad neta/patrimonio	20%	Evitar fallos en la calidad de los productos Preparar presupuestos preventivos ante riesgos Mantener buenas relaciones con las entidades financieras Incrementar gradualmente los volúmenes de exportación.	Dueños y área administrativa
	O2: Para el año 2030, se exporta a cuatro países a España, México, Chile, Estados Unidos.	Número de países	4 o más	Realizar un estudio exhaustivo de posibles destinos de exportación Conocer las culturas y costos de exportación a esos países Buscar clientes en estos países y hacer contacto con ellos presentando propuestas de exportación Preparar buenas negociaciones Preparar un plan de riesgos Establecer parámetros contractuales Empezar las exportaciones a los países destino.	
Perspectiva Cliente	O4: Para el año 2030, las relaciones comerciales tengan una mayor participación en Najsa	Número de acuerdos	50%	Identificar necesidades por mejorar Realizar una investigación sobre posibles contactos (clientes, proveedores, aliados) en otros países Hacer contacto con cada uno de ellos y crear buenas relaciones Realizar negociaciones, contratos o alianzas entre la empresa y estos nuevos contacto Mantener comunicación constante con cada uno de nuestros nuevos aliados.	Dueños y área de ventas

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta al 2030	Iniciativas estratégicas	Responsable
Perspectiva de Producción	O1: Para el año 2030, se contará con tres patentes de uva y certificaciones para un nuevo proyecto de packing	Número de patentes nuevas	3	<p>Investigar y analizar patentes que brinden una ventaja competitiva</p> <p>Evaluar presupuestos necesarios</p> <p>Solicitar y realizar los procesos necesarios para la obtención de los certificados y patentes</p> <p>Invertir en capacitaciones y dar a conocer los objetivos a los colaboradores</p>	Dueños y área de producción
		Número de certificaciones nuevas	2	<p>Empezar el proceso de obtención de las patentes y comunicar los beneficios de la misma</p> <p>Supervisar el cumplimiento de los requisitos para lograr el objetivo.</p>	
	O7: Para el año 2030, empezará a ofrecer productos procesados industrializados	(Número de productos nuevos/ total de productos) *100	10%	<p>Conseguir el área destinada para los procesos industriales</p> <p>Realizar el plan de proyecto y plan estratégico</p> <p>Preparar el presupuesto de inversión</p> <p>Preparar los permisos necesarios de funcionamiento</p> <p>Adecuación de las instalaciones y equipamiento de maquinarias</p> <p>Contratación del personal operario, administrativo y comunicación de objetivos</p> <p>Capacitación periódica del operario para el uso de maquinarias</p> <p>Capacitación inicial a todo el personal en la seguridad laboral</p> <p>Preparación de un nuevo almacén</p> <p>Obtención de certificaciones relacionadas a la industrialización</p>	

O8: Para el año 2030, estará exportando un 80% más de su volumen de exportación	Cantidad exportada en el año 2030/Cantidad exportada en el año 2019	80%	Habilitar más áreas de cultivo Contratar personal operario adicional Comprar los insumos necesarios para la producción Capacitación constante del operario
O9: Para el año 2030, se habrá implementado el proyecto de packing al 80%	Porcentaje de implementación	80%	Preparación del proyecto y plan estratégico Preparación del presupuesto Preparar los permisos de funcionamiento Adecuación de las instalaciones y equipamiento de maquinarias Contratación del personal operario, administrativo y comunicación de objetivos Capacitación periódica del operario para el uso de maquinarias Capacitación inicial a todo el personal en la seguridad laboral Obtención de certificaciones relacionadas al packing

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta al 2030	Iniciativas estratégicas	Responsable
	O3: Para el año 2030, el personal estará completamente capacitado en las nuevas tecnologías que se requieran	Porcentaje de personal completamente capacitado	90%	<p>Capacitaciones constantes según el área y comunicación de los objetivos</p> <p>Evaluación constante de la evolución del rendimiento de cada uno de los colaboradores</p> <p>Identificar las complicaciones del proceso de aprendizaje</p> <p>Conocer las opiniones del personal de operario</p> <p>Realizar un feedback de los puntos débiles de conocimiento.</p>	
Perspectiva de Aprendizaje				<p>Establecer metas definidas por áreas e involucrar a los colaboradores</p> <p>Proponer incentivos anuales por el alcance de las metas definidas</p> <p>Mejorar el ambiente y las condiciones laborales</p> <p>Establecer condiciones que permitan la conciliación entre la vida laboral y personal</p> <p>Capacitaciones concernientes a sus áreas y conocimientos</p> <p>Programar actividades de integración y trabajo en equipo</p>	Dueños y área administrativa
	O6: Para el año 2030, se logrará que el personal esté un 50% comprometido	Porcentaje de personal comprometido	50%		

Tabla 47. Programación de Acciones estratégicas

OBJETIVO	Nº	DURACIÓN	INMEDIATO			RETOS				LARGO PLAZO			
			2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
O1: Para el año 2030, se contará con tres patentes de uva	1	1 AÑO	■										
	2	1 AÑO	■										
	3	1 AÑO	■										
	4	3 AÑOS		■			■			■			
	5	3 AÑOS		■			■			■			
	6	6 AÑOS		■	■		■	■		■	■		
O2: Para el año 2030, se exporta a cuatro países a España, México, Chile, Estados Unidos.	7	1 AÑO	■										
	8	1 AÑO	■										
	9	2 AÑOS	■	■									
	10	ANUAL		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	11	ANUAL		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	12	ANUAL		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
O3: Para el año 2030, el personal estará completamente capacitado en las nuevas tecnologías que se requieran	13	3 AÑOS		■			■			■			
	14	TRIMESTRALES	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	15	ANUAL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	16	ANUAL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	17	ANUAL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
O4: Para el año 2030, las relaciones comerciales tengan una mayor participación en Najsa	18	5 AÑOS		■		■		■		■		■	
	19	3 AÑOS	■				■					■	
	20	1 AÑO	■										
	21	6 AÑOS		■	■			■	■			■	■
	22	3 AÑOS		■	■			■	■			■	■
O5: Para el año 2030, ha saldado su deuda estructura y cuenta con liquidez o solvencia económica	23	10 AÑOS		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	24	x PEDIDO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	25	ANUAL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	26	ANUAL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	27	3 AÑOS				■			■			■	
O6: Para el año 2030, se logrará que el personal esté un 90% comprometido	28	ANUAL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	29	1 AÑO	■										
	30	1 AÑO	■										
	31	1 AÑO	■										
	32	TRIMESTRALES	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
O7: Para el año 2030, empezará a ofrecer productos procesados industrializados	33	MENSUAL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	34	1 AÑO					■						
	35	1 AÑO					■						
	36	1 AÑO					■						
	37	1 AÑO						■					
	38	1 AÑO						■					
	39	1 AÑO							■				
	40	1 AÑO							■				
	41	1 AÑO							■				
	42	1 AÑO							■				
O8: Para el año 2030, estará exportando un 80% más de su volumen de exportación	43	1 AÑO							■				
	44	3 AÑOS				■			■			■	
	45	3 AÑOS				■			■			■	
	46	8 AÑOS				■	■	■	■	■	■	■	■
	47	8 AÑOS				■	■	■	■	■	■	■	■
O9: Para el año 2030, se habrá implementado el proyecto de packing al 50%	48	1 AÑO							■				
	49	1 AÑO							■				
	50	2 AÑOS							■	■			
	51	1 AÑO									■		
	52	1 AÑO									■		
	53	3 AÑOS									■	■	■
	54	1 AÑO									■		
	55	3 AÑOS									■	■	■

VI. Conclusiones

Los resultados de la investigación han permitido plantear una serie de lineamientos para la elaboración de la planeación estratégica prospectiva, basada en estrategias de posicionamiento y crecimiento con la finalidad de mejorar su competitividad, a través de un escenario deseable.

Es una investigación propia, difícil de comparar con otras organizaciones ya que cada una tiene aspectos, características, componentes distintos y se desarrollan en ambientes complejos

El análisis de competitividad realizado identificó que Najsa cuenta con excelentes herramientas tecnológicas y buenas prácticas que permiten mantener la calidad de sus productos, así mismo, dispone de un personal capacitado y comprometido con sus labores, caracterizado por tener una buena comunicación en cada uno de los niveles jerárquicos. A pesar de ello, su posicionamiento y reconocimiento aún es débil en el mercado nacional e internacional, la limitada diversificación en sus productos y destinos de exportación no permite posicionar a la empresa al mismo nivel de competitividad en relación a sus competidores.

La atractividad analizada dio como resultado que la industria tiene una atractividad medianamente baja, dada a las condiciones actuales del mercado, el crecimiento acelerado del sector y las facilidades de ingreso. De igual manera, Najsa se encuentra en un entorno con condiciones favorables para desarrollar la agroexportación, pero presentando una amenaza natural que se presenta de forma constante.

En el análisis del juego de actores, se identificó como instituciones del estado involucradas a Minagri, Senasa, Ana, Mintra, Aduanas y Municipalidades; conformando a los medios de producción a: los clientes, proveedores, trabajadores de campo, accionistas, grandes competidores, pequeños competidores, cliente interno y la competencia internacional; también se encuentran como actores los que la sociedad civil cercana al fundo; y por último conformando a la academia a: las universidades e institutos. La identificación de los grupos de actores sociales y su poder, permite ver un panorama que facilita la toma de decisiones y reducción de tiempos de respuesta. Se ha reconocido como

posibles actores conflictivos a los grandes competidores, cuyas acciones pueden representar obstáculos en el desarrollo de ciertos objetivos como son: el incremento de las exportaciones, así como en el establecimiento de nuevas relaciones comerciales internacionales.

El plan prospectivo desarrollado permite visualizar el futuro y adoptar acciones para incrementar el éxito de la misma, mejorando la situación actual y preparándose ante la incertidumbre. El escenario favorable en donde se desarrollarán los planes de acción prospectivo será el escenario apuesta. Dicho escenario estará caracterizado básicamente por el fortalecimiento y reconocimiento de la marca a nivel internacional y nacional, incursionando en procesos industrializados con una nueva línea de productos de alta calidad, incrementando así su participación en nuevos destinos de exportación. En este escenario la empresa estará al mismo nivel de competencia que los grandes competidores, con las capacidades de convertirse en una de las principales empresas exportadoras del norte del país.

El análisis y la propuesta de la investigación exponen una alternativa de estudio moderna y más preparada antes las incertidumbres, proporcionando una guía o referencia a nuevos investigadores interesados en la gestión empresarial para la innovación. Adicionalmente a ello, al desarrollarse en una empresa agroexportadora, aporta información que puede ser considerada y tomada para la formulación de estrategias en otros planeamientos estratégicos enfocados en el mismo o en un similar rubro al cual pertenece NAJSA.

La investigación presenta las siguientes limitaciones. En primer lugar, la falta de estudios previos realizados en empresas relacionadas con la agroexportación en el Perú es casi nula, impidiendo realizar una comparación a nivel de resultados, de igual forma se da en investigaciones de otros países. Por otra parte, como segunda limitación, la investigación precisa de recolectar datos pertinentes de la empresa, no obstante existe una escasez de datos disponibles de forma física (planeamientos previos o de procesos estructurados de gestión). Como tercera limitación, el estudio tiene como exigencia tener acceso a parte de los directivos o dueños de la empresa, sin embargo, este requisito resultó ser limitado por la disponibilidad de tiempo de los actores correspondientes, por lo que se realizó la recolección de datos con el administrador de la empresa y otros gerentes de diversas áreas que conforman Najsa.

Con este estudio las partes consideraron diferentes escenarios, situaciones y puntos de vista que son necesarios para incrementar el aprendizaje, la productividad y están en concordancia con las políticas internas de la empresa, aportando acciones estratégicas para alcanzar los objetivos establecidos en cumplimiento de la misión y visión de la empresa, que en realidad es el objetivo principal de cada organización.

VII. Recomendaciones

La junta directiva de NAJSA deberá considerar las implicaciones del estudio presentado, de manera que realice un análisis financiero para la asignación de presupuestos y encargados que permitan el desarrollo de este plan prospectivo, y de esta manera llevar a cabo todas las acciones propuestas en el corto y mediano plazo.

Las acciones que deberá ejecutar NAJSA S.A., para lograr los objetivos son varias, desde la búsqueda de opciones de financiamiento, la generación de presupuestos y planes de contingencia, iniciar los procesos de mejora en la calidad de procesos e innovación de los mismos, emprender el estudio de nuevos países a exportar, establecer nuevas relaciones a través de alianzas, negociaciones o acuerdos; generar metas para comprometer al personal entre otras; sin dejar de lado la importancia de la comunicación de las decisiones y lo que se desea alcanzar a todos los colaboradores. A su vez como parte del estudio, se diagnosticó la necesidad de formar *estrategias de competencia justa con los grandes competidores*.

Es necesario dar a conocer a todos los miembros de la empresa y actores sociales el objetivo de este plan prospectivo al 2030, para así lograr trabajar en equipo y con concordancia.

Se debería implementar la evaluación continua del proceso que llevará a alcanzar las metas del plan prospectivo 2030, será así como se podrá realizar retroalimentaciones o reestructuraciones la mismo si fuere necesario.

Promover la participación de la empresa en actividades que permitan mejorar el reconocimiento de la marca y su posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional.

Finalmente, continuar desarrollando investigaciones con el fin de conocer a mayor profundidad las características de la empresa que se deben tener en consideración para la mejora de estrategias.

VIII. Lista de Referencias

- Agencia Peruana de Noticias Andina. (2014). *Ceplan: PBI per cápita del Perú el 2021 debería ser US\$ 15,386.* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=526731>
- Agencia Peruana de Noticias Andina. (2018). *El país recuperó estabilidad y genera confianza, destaca Vizcarra.* Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-pais-recupero-estabilidad-y-genera-confianza-destaca-vizcarra-714341.aspx>
- Aguilar, A. C., Mejía, L. H. y Chacón, V. D. (2013). PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA ORTHOSANDER – ORTOPEDICA DE SANTANDER PARA EL AÑO 2017 (Tesis de postgrado). Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca.
- Aguilar, R. F. (2007). Estudios prospectivo del mercado del espárrago en el norte chico del Perú 2007-2017 (Tesis de pregrado). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Alexandra, V. y Cely, B. (1999). Metodología de escenarios para estudios prospectivos. *Revista Ingeniería e Investigación*, (44).
- Alfonso, A. I., Waked, O. A., Silva, A. y Jara, D. A. (2012). PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO AL AÑO 2015 PARA LA EMPRESA INTECSUS. Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca.
- Álvarez, D. y Viltard, L. (2016). Herramientas del análisis estratégico, 45–64.
- Amer, M., Daim, T. y Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23–40. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.10.003>
- Andrade, J. M., Castañeda, J. y Ramirez, E. (2018). Construcción de futuro para el progreso de una región periférica de Colombia.: Un aporte desde la perspectiva territorial. *Revista Espacios*, 39(24).
- Arias, M., Iguarán, E., Hernández, P., Londoño, M. L., Ortiz, M. R., Parra, F. A. y Zuluaga, I. A. (2014). PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO GZ INGENIERÍA LTDA A 2018 (Tesis de postgrado). Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca.
- Astigarraga, E. (2003). El método Delphi.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 71, 13–29. Recuperado de <http://publicaciones.icap.ac.cr/>

- Baena, G. (Ed.). (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina*. México D.F.: MetaData.
- Balbi, M. (2018). *Roque Benavides: "Hay que revisar si debe existir el CNM"*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/roque-benavides-hay-revisar-debe-existir-cnm-414585>
- Banco Base. (2017). *Importancia de la tecnología para el comercio exterior*. Recuperado de <https://blog.bancobase.com/la-importancia-de-la-tecnologia-en-el-comercio-exterior>
- Banco Mundial. (2018). *Crecimiento de la población (% anual) US-PERÚ*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?locations=PE-US>
- Banco Santander. (2018). *Llegar al consumidor estadounidense - Santandertrade.com*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Barría, C. (2018). *Por qué, a pesar de la crisis política que vive Perú por la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski, la economía del país no se ve afectada*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43503205>
- Beliz, G. (2016). *Cuáles son las 6 nuevas tecnologías que más impactarán el comercio*. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/2016/07/26/cuales-son-las-6-nuevas-tecnologias-que-mas-impactaran-el-comercio/>
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G. y van der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795–812. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>
- Carrera, M., Bravo, O., Marín, F. y Castro, C. (2013). FUTURIBLES Y FUTURABLES UNIVERSITARIOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL ESTADO FALCÓN. *Revista Lider*, 22, 39–74.
- Carrillo, M. y Valencia, C. J. (2011). PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO ARISTAS 2014. Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca.
- Castañeda, M. J. y Rodríguez, R. V. (2013). PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCAJAS S.A.S AL AÑO 2016 (Tesis). Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca.
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica más allá del plan estratégico. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 12, 27–31.
- Chung, A. (2012). Prospectiva estratégica aplicada a la universidad pública (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

- Churchhouse, S., Hoffman, J., Palermo, A. y Ramírez, R. (2018). Aplicando la planificación de escenarios para reformular estrategias. *Harvard Deusto Business Review*, (274), 30–40.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (1era). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Derbyshire, J. y Wright, G. (2017). Augmenting the intuitive logics scenario planning method for a more comprehensive analysis of causation. *International Journal of Forecasting*, 33(1), 254–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2016.01.004>
- Diario Gestión. (2015). *Mayoría de empresas peruanas no están preparadas para afrontar una crisis*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/mayoria-empresas-peruanas-preparadas-afrontar-crisis-76144>
- Diario Gestión. (2016). *SNI: Cerca de 300,000 personas lucran con el contrabando en Puno*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sni-cerca-300-000-personas-lucran-contrabando-puno-112018>
- Diario Gestión. (2017). *Perú cumple 20 años con inflación anualizada de un dígito*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/peru-cumple-20-anos-inflacion-anualizada-digito-128150>
- Diario Gestión. (2018a). *Comercio entre Perú y EE.UU. creció 60% desde firma de TLC en el 2009*. Recuperado de <https://gestion.pe/amp/economia/comercio-peru-estados-unidos-crecio-60-firma-tlc-2009-226742>
- Diario Gestión. (2018b). *Corrupción al más alto nivel*. Recuperado de <https://gestion.pe/amp/peru/politica/corrupcion-alto-nivel-235867>
- Diario Gestión. (2018c). *Nueva Zelanda es la nación menos corrupta del mundo ¿y Perú?* Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/internacional/nueva-zelanda-nacion-menos-corrupta-del-mundo-y-peru-230849>
- Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. (2018). *Confiep: Mensaje sumó a la estabilidad política*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-confiep-mensaje-sumo-a-estabilidad-politica-66166.aspx>
- Emergui, S. (2017). *Tecnología israelí para cultivar hasta en el desierto*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/ciencia/2017/03/27/58d80f4c268e3e53178b45dd.html>
- Esparragoza, E. R. y Henao, P. (2012). *Formulación del plan estratégico para la empresa Alico S.A Zona santander*. Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca.

- Federal Reserve Economic Data. (2017). *Population Growth for the United States*. Recuperado de <https://fred.stlouisfed.org/series/SPPOPGROWUSA>
- Focus Economics. (2018). *Economic Forecasts from the World's Leading Economists*. Recuperado de <https://www.focus-economics.com/countries/united-states>
- Fundación para la innovación Agraria. (2008). *Tecnologías Aplicables en Agricultura de Precisión: Uso de tecnología de precisión en evaluación, diagnóstico y solución de problemas productivos*. Recuperado de http://wapp.corfo.cl/ticrural/descargas/I+D+I_3_TECNOLOGIAS_AGRICULTURA_PRECISION.pdf
- Gaya, R. (2015). *El sistema multilateral de comercio y las nuevas tecnologías*.
- Godet, M. y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*.
- Hermosilla, M. E. (2015). *Nuevas tecnologías aplicadas a la agricultura*. Recuperado de <http://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/escolar/nuevas-tecnologias-aplicadas-a-la-agricultura-1418784.html>
- Lafaurie, M. (2003). *Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial - PDF*. Recuperado de <https://docplayer.es/2761404-Analisis-comparativo-de-las-herramientas-estrategicas-mas-conocidas-en-nuestro-medio-empresarial.html>
- Mejía, C., Agudelo, I. y Soto, O. C. (2016). *Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia*. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96–107. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Mojica, F. J. (2006). *Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica*. *Red de revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 14(1), 122–131.
- Morán, M. R. (2014). *Oportunidades y desafíos de las agroexportaciones no tradicionales*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/08/28/oportunidades-desafios-agroexportaciones-no-tradicionales/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018a). *Los contaminantes agrícolas: una grave amenaza para el agua del planeta*. Recuperado de <http://www.fao.org/news/story/es/item/1141818/icode/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018b). *Reciclaje: Reciclar más significa una producción agrícola con menos costos económicos y ambientales*. Recuperado de <http://www.fao.org/agroecology/knowledge/10-elements/recycling/es/>

- Organización para la cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *United States - Economic forecast summary (November 2018)*. Recuperado de <http://www.oecd.org/unitedstates/united-states-economic-forecast-summary.htm>
- Ortega, F. J. (2013). *PROSPECTIVA EMPRESARIAL: Herramienta de planeamiento indispensable para un mundo altamente competitivo*.
- Peña, A. C. y Arango, B. (2011). Prospectivos: Estrategia, los beneficios y herramientas construir el futuro. *Revista Tecnología e Sociedade*,
- Peña, A. (2018). *El débil Estado del Perú frente a la corrupción: causas contemporáneas / Servindi - Servicios de Comunicación Intercultural*. Recuperado de <https://www.servindi.org/actualidad-opinion/19/08/2018/el-debil-estado-del-peru-frente-la-corrupcion-causas-contemporaneas>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar de intervención en las organizaciones productivas y sociales.
- Porter, M. E. (2008). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*: Centro de Libros PAPP, S.L.U.
- PROCOLOMBIA. (2018). *Características del mercado y el consumidor / TLC Exportador*. Recuperado de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/caracteristicas-del-mercado-y-el-consumidor>
- Quintero, M. y Mejía, S. P. (2013). PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO PARA SPA INNOVADOR NEFESH AL AÑO 2017.
- Rodriguez, J. (2013). Diseño prospectivo de escenarios para la ciencia, tecnología e innovación al 2040. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 16, 92-105. <https://doi.org/10.3989/arbor.2013.764n6001>
- Rodriguez, M. (2007). Surgimiento y evolución de la temática ambiental como interés público: La preservación del Medio Ambiente en el planeta, riesgos y oportunidades para Colombia. Recuperado de <http://www.manuelrodriguezbecerra.org/bajar/surgimiento.pdf>
- Sánchez, J. C., Guzmán, E. y Bautista, I. (2014). PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LADRILLERA CASABLANCA S.A. PARA EL AÑO 2020 (Tesis de pregrado). Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca.
- Sociedad Nacional de Industrias. (2017). *SNI: Contrabando creció 5% anual en la última década - Sociedad Nacional de Industrias*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/sni-contrabando-crecio-5-anual-en-la-ultima-decada/>
- SUNAT. (2010). Ferias fronterizas (Caso de Puno: Desaguadero, Kasani, Tilali y Ninantaya). Recuperado de

http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/informes_publicaciones/estimac_contrab_defraudac/estimacion_contrabando_defraudacion_2009.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO: Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 09/11/2018*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>

Tree-T-Pee. (2016). *Nuestra historia - árbol T-PEE*. Recuperado de <http://treetpee.com/our-story/>

Yepes, M. C. y Ríos, D. C. (2014). *PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO, POSTOBÓN S.A. COLOMBIA 2014-2020* (Tesis de postgrado). Universidad de la Sabana, Chía, Cundinamarca.

X. Anexos

ANEXO 01: CARTA DE ACEPTACIÓN DE TESIS

JAYANCA
NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA JAYANCA S.A.

CARGO

Av. Emilio Cavenecia 125,
oficina 609
San Isidro
LIMA, Perú
[+51.] 628 2664

Cristóbal Colón 606,
oficina 501
CHICLAYO
Perú
[+074] 61 9422

Chiclayo, 16 de abril de 2018

Señores
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
Lic. Valeria Tamara Llantop Hernández
Directora de escuela de Administración de Empresas
Presente -

Me dirijo a usted, en la oportunidad de aceptar a la alumna Kelly Isabel Castellano Flores, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para realizar su trabajo de investigación en esta institución a partir del presente mes y por un período mínimo de 18 meses consecutivos de acuerdo al desarrollo del curso de tesis I, II y III.

La alumna Kelly Isabel Castellano Flores tendrá como docente de curso a la profesora Mgtr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente y desarrollará durante este período el proyecto con título tentativo PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS EN LA AGROEXPORTADORA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA JAYANCA S.A y las actividades específicas indicadas en el respectivo Plan de Trabajo.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,


Negociación Agrícola Jayanca S.A.
Edinson Reynara Vallejos

ANEXO 02: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS-1**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Mg. Mónica Pulido Damón, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO PARA LA AGROEXPORTADORA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA JAYANCA S.A.", elaborado por la Bach. KELLY ISABEL CASTELLANO FLORES, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 12 de setiembre de 2018


FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre:

Cargo Actual:

Mg. Mónica Pulido Damón
Consultora Internacional


ANEXO 03: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS-2

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, LIC. MARITA CRUZ POPOLNE, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO PARA LA AGROEXPORTADORA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA JAYANCA S.A.", elaborado por la Bach. KELLY ISABEL CASTELLANO FLORES, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 3 de Noviembre de 2018.


FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: LIC. MARITA CRUZ POPOLNE
Cargo Actual: Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales

ANEXO 04: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS-3**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Quien suscribe, Martín Portero Indrieste, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO PARA LA AGROEXPORTADORA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA JAYANCA S.A.", elaborado por la Bach. KELLY ISABEL CASTELLANO FLORES, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 06 de Noviembre de 2018.

Martín Portero
FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre:

Cargo Actual:

Directora Planeamiento y Desarrollo

ANEXO 05: RÚBRICA PARA EVALUACIÓN DE EXPERTO

Estimado Juez Experto, se le solicita evaluar la pertinencia de cada ítem según estime conveniente: Esencial/útil/innecesario.

Se agradece anticipadamente su apoyo.

ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
Raíces	1	El administrador, ¿Se encuentra capacitado para cumplir con las funciones del cargo?			
	2	¿Cuál es su nivel de educación?			
	3	¿Cuál es su nivel de experiencia?			
	4	¿Qué participaciones ha tenido en capacitaciones o cursos externos?			
	5	¿Con qué habilidades blandas cuenta?			
	6	¿Conoce sus funciones y líneas de mando?			
	7	¿Cómo es la comunicación activa con las demás áreas?			
	8	Los trabajadores, ¿Se encuentran capacitado para cumplir con las funciones del cargo?			
	9	Todos los trabajadores, ¿Se encuentran comprometidos? ¿Cómo usted puede percibirlo?			
	10	¿Tienen conocimiento de la importancia de sus funciones?			
	11	¿Con qué frecuencia se da la rotación del personal?			
	12	¿Cuáles son los indicadores para evaluar la eficiencia y rendimiento del equipo de ventas?			
	13	El área, ¿Qué capacitaciones han recibido durante los últimos dos años?			
Tronco	14	¿Cuenta con alguna adquisición en software que apoye al área administrativa?			
	15	¿Actualmente la empresa tiene proyectos a desarrollar?			
	16	¿La empresa se encuentra en la capacidad de crecer?			
	17	¿Qué problemas ha habido en el área de cobros y pagos?			
	18	¿De qué forma se lleva el control de los costos y gastos de cada una de las áreas?			
	19	¿Identifican algún riesgo que la empresa pueda tener en un futuro? ¿Cuentan con un plan de contingencia para ello?			
Ramas	20	¿Organizan un presupuesto adicional para implementación de nuevas tecnologías?			
	21	¿Cuáles son las líneas de productos que ofrece?			
	22	¿Se ha obtenido rentabilidad en el último año? ¿Cuál es el margen de contribución de la empresa?			

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO					
23	¿Cómo se encuentra la imagen crediticia de la empresa?				
24	¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la empresa?				
25	¿Cómo han sido administradas las utilidades netas del último año han sido administradas eficientemente?				
26	¿se ha requerido de algún dinero extra según el presupuesto anual?				

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
MARKETING Y VENTAS					
Raíces	1	El gerente de marketing y ventas, ¿Se encuentra capacitado para cumplir con las funciones del cargo?			
	2	¿Cuál es su nivel de educación?			
	3	¿Cuál es su nivel de experiencia?			
	4	¿Qué participaciones ha tenido en capacitaciones o cursos externos?			
	5	¿Con qué habilidades blandas cuenta?			
	6	¿Cómo es la comunicación de esta área con las demás?			
	7	Los trabajadores, ¿Se encuentra capacitado para cumplir con las funciones del cargo?			
	8	Todos los trabajadores, ¿Se encuentran comprometidos? ¿Cómo usted puede percibirlo?			
	9	¿Conoce sus funciones y líneas de mando?			
	10	¿Tienen conocimiento de la importancia de sus funciones?			
	11	¿Con qué frecuencia se da la rotación del personal del área?			
	12	¿Aplican evaluaciones de rendimiento a sus trabajadores? ¿Cuáles y con qué frecuencia las realizan?			
Tronco	13	El área, ¿Qué capacitaciones han recibido durante los últimos dos años?			
	14	¿Se destina un presupuesto estimado al área?/ ¿Qué porcentaje ocupa del presupuesto total?			
	15	El presupuesto, ¿Cubre todas las necesidades del área?			
	16	¿Cuáles son los proyectos del área de marketing para promocionar a la empresa y sus productos ?			
	17	¿Cuáles son las alianzas estratégicas de comercialización o ventas?			
	18	¿Cuáles son los medios por los que promociona sus productos o servicios?			

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
MARKETING Y VENTAS					
	19	¿Qué tan estables son sus relaciones internacionales?			
	20	¿Se realizan estudios de precios y calidad en el mercado, o respecto a la competencia? ¿Con que frecuencia?			
	21	¿Cuentan con una infraestructura y ubicación estratégica de almacenes?			
	22	¿Realizan un seguimiento después de cada una de sus entregas?			
	23	¿Realizan un seguimiento o estudio de las necesidades de sus clientes?/ ¿Se anticipan a las nuevas tendencias?			
	24	¿Cuáles son los indicadores para evaluar la eficiencia y rendimiento del equipo de ventas?			
	25	El área, ¿Qué capacitaciones han recibido durante los últimos dos años?			
Ramas	26	Las ventas, ¿han incrementado o disminuido en el último periodo?			
	27	Las acciones de marketing, ¿Ha permitido incrementar las ventas?			
	28	¿La marca se encuentra posicionada a nivel nacional?/¿Y a nivel internacional?			
	29	¿Logran vender todas las unidades en el periodo establecido?			
	30	¿Se ha generado incumplimientos de pedidos en el último periodo? ¿Cuáles han sido los motivos?			
	31	¿Se han generado quejas o insatisfacción por parte de sus clientes? ¿En relación a qué aspectos se realizaron las quejas?			

		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
PRODUCCIÓN					
Raíces	1	El gerente de producción, ¿Se encuentra capacitado para cumplir con las funciones del cargo?			
	2	¿Cuál es su nivel de educación?			
	3	¿Cuál es su nivel de experiencia?			
	4	¿Qué participaciones ha tenido en capacitaciones o cursos externos?			
	5	¿Con qué habilidades blandas cuenta?			
	6	¿Cómo es la comunicación de esta área con las demás?			
	7	Los trabajadores, ¿Se encuentra capacitado para cumplir con las funciones del cargo? ¿Tienen experiencia con el manejo de las tecnologías?			

PRODUCCIÓN		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
	8	Todos los trabajadores, ¿Se encuentran comprometidos? ¿Cómo usted puede percibirlo?			
	9	¿Conoce sus funciones y líneas de mando?			
	10	¿Tienen conocimiento de la importancia de sus funciones?			
	11	¿Con qué frecuencia se da la rotación del personal del área?			
	12	¿Cuáles son los indicadores para evaluar la eficiencia y rendimiento del equipo de ventas?			
	13	El área, ¿Qué capacitaciones han recibido durante los últimos dos años?			
Tronco	14	La infraestructura, ¿Es la más adecuada para los procesos productivos?/ ¿Qué deficiencias tiene?			
	15	La maquinaria, ¿Es de última generación?			
	16	¿Cuáles han sido las principales dificultades con las maquinarias?			
	17	¿Cuáles de indicadores para evaluar la eficiencia de la maquinarias?			
	18	La producción, ¿se realiza por temporadas o constante?			
	19	¿Realizan pronósticos de producción?			
	20	Los implementos utilizados en la producción, ¿Son de calidad?¿Quiénes son sus proveedores?			
	21	¿Cuál es el proceso de sanidad y calidad?			
	22	¿Cuáles son las normas de protección y seguridad para los trabajadores?			
	23	¿Cuáles son las certificaciones que tiene la empresa?			
	24	¿Cuáles son los estándares establecidos para los procesos productivos?			
	25	¿Cuáles son las políticas ambientales para el proceso productivo?			
	26	¿Cómo es la relación con sus proveedores?			
	27	¿Cuáles son las patente adquiridas por la empresa?			
28	¿Cuáles son los nuevos proyectos del área de producción?				
29	¿Se destina un presupuesto estimado al área?/ ¿Qué porcentaje ocupa del presupuesto total?				
Ramas	30	Las tecnologías, ¿han incrementado el rendimiento de la producción? / ¿Han acortado el tiempo, mano de obra o costos de producción?			
	31	¿Se obtienen productos de calidad?			
	32	En los últimos años, ¿Han obtenido algún reconocimiento por la calidad de sus productos?			
	33	¿Cuáles son las nuevas líneas de productos que se han logrado en el último año?			

TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN		Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación	
Raíces	1	El gerente del área de talento humano e innovación, ¿Se encuentra capacitado para cumplir con las funciones del cargo?				
	2	¿Cuál es su nivel de educación?				
	3	¿Cuál es su nivel de experiencia?				
	4	¿Qué participaciones ha tenido en capacitaciones o cursos externos?				
	5	¿Con qué habilidades blandas cuenta?				
	6	¿Cómo es la comunicación de esta área con las demás?				
	7	Los trabajadores, ¿Se encuentran capacitado para cumplir con las funciones del cargo?				
	8	Todos los trabajadores, ¿Se encuentran comprometidos? ¿Cómo usted puede percibirlo?				
	9	¿Conoce sus funciones y líneas de mando?				
	10	¿Tienen conocimiento de la importancia de sus funciones?				
	11	¿Con qué frecuencia se da la rotación del personal del área?				
	12	¿Cuáles son los indicadores para evaluar la eficiencia y rendimiento del equipo de ventas?				
	13	El área, ¿Qué capacitaciones han recibido durante los últimos dos años?				
Tronco	14	¿Cuentan con una base de datos para reclutamiento de personal?				
	15	¿Cuáles son los proceso y parámetros estandarizados para la selección de personal?				
	16	¿Qué capacitaciones han brindado durante los últimos dos años? ¿Cada que tiempo se realizaron?				
	17	¿Cuáles son sus programas de incentivos?				
	18	¿Cuáles son los indicadores para evaluar la satisfacción laboral?				
	19	¿Cuáles son los procesos para evaluar del clima organizacional de la empresa?				
	20	¿Con que frecuencia implementan procesos innovadores?				
	21	¿Existe algún tipo de sindicado dentro de la organización?/ ¿Cómo es la relación con el sindicato?				
	22	¿Cuál es el proceso determinado para la solución de conflictos?				
	23	¿Cuáles son los principales conflictos en el personal?				
	24	¿Cuáles son las cualidades que caracteriza su cultura organizacional?				

			Esencial	importante, aunque no indispensable	Innecesario	Observación
TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN						
	25	¿Cuáles son las normas y reglas laborales a nivel institucional?				
Ramas	26	¿Cómo se ha desempeñado el personal contratado en el último año?				
	27	¿Cómo es el clima organizacional de la empresa?				
	28	¿Qué tan sólida es la cultura organizacional?				
	29	¿Cuál es el nivel de satisfacción de sus trabajadores de su organización?				
	30	¿Cuánto han mejorado los conflictos laborales?				