



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA  
INCREMENTAR EL NIVEL DE EXPORTACIONES DE ACEITE  
ESENCIAL DE LIMÓN AL MERCADO DE PAÍSES BAJOS EN LA  
EMPRESA PROCESADORA FRUTÍCOLA S.A. UBICADA EN LA  
PROVINCIA DE CHICLAYO, PARA EL PERÍODO 2017-2020**

**PRESENTADA POR**

**AURORA MARGARITA ARROYO LLUÉN  
MARICARMEN MILAGROS CHINCHAY FARFÁN**

**ASESOR**

**MÓNICA PINTADO DAMIÁN**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2019**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA INCREMENTAR EL NIVEL  
DE EXPORTACIONES DE ACEITE ESENCIAL DE LIMÓN AL MERCADO DE  
PAÍSES BAJOS EN LA EMPRESA PROCESADORA FRUTÍCOLA S.A.;  
UBICADA EN LA PROVINCIA DE CHICLAYO, PARA EL PERÍODO 2017-2020.”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. AURORA MARGARITA ARROYO LLUÉN**

**Bach. MARICARMEN MILAGROS CHINCHAY FARFÁN**

**ASESOR:**

**Mg. MÓNICA PINTADO DAMIÁN**

**Chiclayo-Perú**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Diana y Juan, por su amor y apoyo incondicional, y especialmente a mi abuela en el cielo, mamá Lola, que siempre será fuente de mucha alegría, inspiración, trabajo y apoyo.

Aurora Margarita Arroyo Lluén

En primer lugar, a Dios por ser fuente infinita de fortaleza e inteligencia.

En segundo lugar, a mis padres Gustavo y Carmen que me animan siempre a lograr los objetivos trazados y me han apoyado incondicionalmente para culminar este trabajo de investigación.

Maricarmen M. Chinchay Farfán

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, a nuestros profesores y compañeros que con su autenticidad y ejemplo nos señalan el camino y motivan a seguir aprendiendo.

Segundo, a nuestros familiares y amigos, por su cariño y apoyo incondicional, que siempre han estado allí para alentar y celebrar los logros en nuestra vida.

Finalmente, a la Empresa Procesadora Frutícola S.A. que nos abrió sus puertas y brindó acceso a la información para poder desarrollar la investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.1. Planteamiento del problema.....	19
1.2. Objetivos de la investigación.....	22
1.3. Impacto potencial.....	23
1.3.1. Impacto teórico.....	23
1.3.2. Impacto práctico.....	23
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	25
2.1. Antecedentes.....	25
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	25
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	35
2.2. Bases teóricas.....	44
2.2.1. Diseño de estrategias.....	44
2.2.1.1. Definición.....	44
2.2.1.2. Componentes de la estrategia.....	47
2.2.1.3. Proceso de formulación y diseño de estrategias.....	48
2.2.1.4. Tipos y niveles de estrategias.....	50
2.2.1.5. Beneficios de planificación de estrategias formales.....	53

2.2.1.6.	Limitaciones en la planificación de estrategias .....	56
2.2.1.7.	Diseño de estrategias comerciales de exportación .....	57
2.2.1.7.1.	Diagnóstico del perfil exportador de la empresa .....	57
2.2.1.7.2.	Evaluación interna de la empresa .....	58
2.2.1.7.3.	Investigación y análisis de mercado.....	73
2.2.1.7.4.	Objetivos de exportación.....	75
2.2.1.7.6.	Plan de acción.....	78
2.2.2.	Exportaciones.....	79
2.2.2.1.	Definición .....	79
2.2.2.2.	Estrategias de exportación .....	79
2.2.2.3.	Beneficios de exportar .....	80
2.2.2.4.	Dificultades para exportar .....	81
2.2.3.	Aceite esencial de limón .....	83
2.2.3.1.	Definición .....	83
2.2.3.2.	Características / Usos.....	85
2.2.3.3.	Aceite esencial de limón en el contexto peruano.....	86
2.2.3.3.1.	Exportaciones peruanas.....	86
2.2.3.4.	Aceite esencial de limón en el mundo.....	87
2.2.3.4.1.	Exportaciones mundiales .....	87
2.2.3.4.2.	Importaciones mundiales .....	88
2.2.4.	Mercado de destino: Países Bajos .....	89
2.2.4.1.	Situación de coyuntura .....	89
2.2.4.1.1.	Política.....	90
2.2.4.1.2.	Económica .....	92
2.2.4.2.	Población .....	94

2.2.4.3.	Intercambio comercial.....	95
2.2.4.3.1.	Países Bajos – Mundo.....	95
2.2.4.3.2.	Países Bajos – Perú.....	96
2.2.4.4.	Acceso al mercado.....	99
2.2.4.5.	Cultura de negocios.....	100
2.3.	Hipótesis.....	103
2.3.1.	Hipótesis general.....	103
2.3.2.	Hipótesis específicas.....	103
CAPÍTULO III. MÉTODO.....		104
3.1.	Diseño.....	104
3.2.	Población y muestra.....	105
3.3.	Instrumentación.....	109
3.4.	Procedimiento.....	112
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		116
4.1.	Resultados de la investigación.....	116
4.1.1.	Análisis del comportamiento de las exportaciones de aceite esencial de limón en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. ....	116
4.1.1.1.	Descripción de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. ....	116
4.1.1.2.	Evolución de las exportaciones de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. (2012 - 2017).....	125
4.1.1.3.	Discusión de resultados del objetivo 1.....	136
4.1.2.	Identificación de los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. ....	138
4.1.2.1.	Análisis F.O.D.A. Cruzado.....	139



4.1.2.2. Análisis PESTEC .....	142
4.1.2.3. Análisis de factores externos.....	147
4.1.2.4. Análisis de factores internos.....	149
4.1.2.5. Factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales en Procesadora Frutícola S.A. ....	151
4.1.2.6. Discusión de resultados del objetivo 2.....	151
4.1.3. Planteamiento de las estrategias comerciales que permitirán incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. ....	157
4.1.3.1. Resultados de entrevistas a empresas competidoras exportadoras de aceite esencial de limón .....	157
4.1.3.2. Estrategias comerciales que permitirán incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.....	164
4.1.3.3. Discusión de resultados del objetivo 3.....	179
4.1.4. Costeo de la propuesta de un área comercial en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. y capacidad económica para implementarla.....	188
4.1.4.1. Discusión de resultados del objetivo 4.....	198
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	205
CONCLUSIONES .....	205
RECOMENDACIONES.....	208
REFERENCIAS.....	210
APÉNDICES.....	219

## ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y APÉNDICES

### Índice de tablas

Tabla 1. Tipos de estrategias .....	50
Tabla 2. ¿Qué buscar al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa? .....	63
Tabla 3. Código de partida arancelaria del aceite esencial de limón.....	84
Tabla 4. Principales países exportadores de aceite esencial de limón .....	88
Tabla 5. Principales países importadores de aceite esencial de limón .....	89
Tabla 6. Indicadores del comercio de Países Bajos-Mundo.....	96
Tabla 7. Exportaciones peruanas a Países Bajos por sector .....	97
Tabla 8. Balanza comercial Perú – Países Bajos.....	99
Tabla 9. Principales variables de selección de mercado y ponderación .....	129
Tabla 10. Principales importaciones mundiales de la partida 3301.13.....	129
Tabla 11. PBI per cápita - Paridad de Poder Adquisitivo (US\$) .....	130
Tabla 12. Riesgo País (COFACE).....	131
Tabla 13. Arancel base y porcentaje liberado de la partida 3301.13.00.00 ....	131
Tabla 14. Tiempo de tránsito vía marítima .....	132
Tabla 15. Idioma.....	133
Tabla 16. Criterios básicos de selección de mercados. ....	133
Tabla 17. Exportaciones peruanas hacia Países Bajos .....	134
Tabla 18. Exportaciones de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. a Países Bajos .....	135
Tabla 19. Análisis F.O.D.A Cruzado de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.	139
Tabla 20. Factores externos clave .....	148
Tabla 21. Factores internos clave .....	150

Tabla 22. Entrevista estructurada dirigida a las áreas de comercialización y exportaciones de las 5 principales empresas comercializadoras de aceite esencial de limón en el Perú. ....	158
Tabla 23. Parámetros para la selección de la estrategia comercial a aplicar .	163
Tabla 24 . Costeo de la estrategia 1: Consultoría en Negocios.....	189
Tabla 25 . Costeo de la estrategia 2: Asesoría en materia ambiental. ....	190
Tabla 26. Costeo de la estrategia 3: Capacitaciones .....	191
Tabla 27. Costeo de la estrategia 4: Certificación. ....	192
Tabla 28. Costeo de la estrategia 5: Asistencia a Feria Fruit Logistic. ....	193
Tabla 29. Costeo de la estrategia 5: Asistencia a Feria Expoalimentaria.....	194
Tabla 30. Costeo de la estrategia 5: Asistencia a Feria SIAL China. ....	195
Tabla 31. Costeo de la estrategia 6: Comunicación con los clientes (Página web). .....	196
Tabla 32. Costeo de la estrategia 6: Comunicación con los clientes (Brochure y Catálogo).....	196
Tabla 33. Costeo de la estrategia 7: Instauration del área comercial. ....	197
Tabla 34. Costos de implementación de estrategias (expresado en soles y dólares americanos).....	200
Tabla 35. Proyección de las exportaciones de la empresa. ....	202
Tabla 36. Estimación de valores para el cálculo del costo-beneficio.....	204
Tabla 37. Lista de consignatarios de los envíos peruanos de aceite esencial de limón.....	251
Tabla 38. Empresas importadoras de aceite esencial de limón en Países Bajos. .....	254

## Índice de Figuras

Figura 1. Formulación e implementación de la estrategia .....	47
Figura 2. Niveles de estrategia dentro de la organización.....	53
Figura 3. Limitaciones y riesgos de la planificación estratégica .....	56
Figura 4. Pasos del análisis FODA.....	65
Figura 5. Transformación de las actividades de la cadena de valor .....	72
Figura 6. Países de destino de las exportaciones peruanas de aceite esencial de limón.....	87
Figura 7. Organigrama actual de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.....	121
Figura 8. Flujo del proceso de producción en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. ....	124
Figura 9. Participación de PROFRUSA en las exportaciones peruanas (Peso Neto Exportado).....	125
Figura 10. Evaluación de las exportaciones de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. (2012 - 2017) de acuerdo al Peso Neto Exportado .....	126
Figura 11. Mercados actuales de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. ....	127
Figura 13. Cotización de actualización de sitio web .....	242
Figura 14. Boletín informativo Fruit Logistic. ....	243
Figura 15. Facturas por asistencia a Feria Fruit Logistic.....	244
Figura 16. Correo informativo SIAL China.....	245
Figura 17. Información sobre Feria Expoalimentaria.....	246
Figura 18. Cotización por servicio de certificación HACCP.....	247
Figura 19. Solicitud de cotización por servicio asesoría en materia ambiental.....	248
Figura 20. Cotización por servicios de asesoría en materia ambiental. ....	249

Figura 21. Correo de cotización por servicio de consultoría en planeamiento estratégico.....	250
--	-----

### **Índice de Apéndice**

Apéndice 1. Matriz de coherencia.....	219
Apéndice 2. Instrumentación .....	221
Apéndice 3. Cotización de Estrategias.....	242
Apéndice 4. Importadores de aceite esencial de limón peruano .....	251
Apéndice 5. Propuesta de estrategias aplicables en la empresa Procesadora Frutícola S.A.....	255

## RESUMEN

Esta tesis de investigación se titula “Diseño de estrategias comerciales para incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos en la Empresa Procesadora Frutícola S.A.; ubicada en la provincia de Chiclayo, para el período 2017-2020”, y propone estrategias que pueden ser implementadas en la empresa tras haber realizado un análisis profundo de su situación interna y externa, para lograr un crecimiento sostenido a lo largo de los años.

El objetivo de la investigación en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. es diseñar estrategias comerciales que contribuyan al incremento del nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos.

El resultado de la investigación será aplicado en la empresa., que es una agroindustria limonera pionera en el departamento de Lambayeque, cuya gestión se concentra actualmente en el Área de Producción, puesto que de ellos depende cumplir con los requerimientos internacionales de calidad, la cual se complementaría con la instauración de un área Comercial que permita aumentar sus índices de ventas y los ayude a cumplir sus objetivos empresariales.

Tras el diagnóstico realizado en la matriz FODA, y la aplicación de los instrumentos respectivos, se determinó que existen algunos puntos débiles en la organización como la inexistencia de un área comercial, falta de un plan estratégico, manejo no optimizado de los subproductos obtenidos en el proceso

productivo y en cuanto a infraestructura, urge un almacén de mayor capacidad para productos terminados.

Se concluye que, la Empresa Procesadora Frutícola S.A. no ha tenido un crecimiento significativo en los últimos 5 años, siendo los factores limitantes de este crecimiento: por un lado, la falta de un Área Comercial que brinde un panorama detallado de las tendencias y exigencias del mercado y ayude a incrementar el nivel de exportaciones; Por otro lado, la carencia de un plan estratégico que sea útil para obtener las directrices que permitan tener mayor orden y crecimiento en la organización; por último, el requerimiento en cuanto a infraestructura que es necesario para seguir identificando las necesidades e invertir en aquello que aún se carece o merece ser mejorado.

Entonces, se plantean como estrategias: primero, implantar un Área Comercial que esté a cargo de un profesional responsable; segundo, recurrir a asesoría en temas de planeamiento estratégico y responsabilidad social para elaborar sus respectivos planes; tercero, enfocar recursos en la obtención de progresos operacionales, comerciales y de infraestructura; Finalmente, aprovechar las capacitaciones y servicios al exportador que brindan las instituciones públicas y privadas.

**Palabras clave:**

PROFRUSA, exportación, limón sutil, aceite esencial de limón, estrategias comerciales.

## **ABSTRACT**

This research thesis is entitled "Design of commercial strategies to increase the level of exports of lime essential oil to the market of the Netherlands in Procesadora Frutícola S.A. company; located in the province of Chiclayo, for the period 2017-2020 ", and proposes strategies that can be implemented in the company after having made a deep analysis of its internal and external situation, to achieve a sustained growth over the years.

The main goal of this research in Procesadora Frutícola S.A. company is to design commercial strategies that allow to increase the level of exports of lime essential oil to the market of the Netherlands.

The result of the investigation will be applied in the company, which is a pioneering lemon agroindustry in the Region of Lambayeque, whose business management now is concentrated in the Production Area, since it depends on them to reach the international quality requirements, and this could be complemented by a Commercial Area that enable high index sales and help to fulfill entrepreneurship goals.

After the diagnosis made in the SWOT matrix, and the application of the particular instruments, it was determined that there are some weak points in the organization such as the lack of a commercial department, lack of a strategic plan, non-optimized management of the byproducts obtained in the productive process, and



in terms of infrastructure, a warehouse of greater capacity for finished products is urgently needed.

It is concluded that Procesadora Frutícola S.A. company haven't had a sustainable growing during the last 5 years, being the limiting factors of this growth: on one hand, the lack of a commercial area which provides a detailed outlook of market demands and trends, that can help to increase the exports level. On the other hand, the lack of an strategic plan that will be useful to have the guidelines that allow greater order and growth in the organization; finally in terms of infrastructure, it is necessary keep identifying the needs and invest in what is still lacking or what it's deserving to be improved.

So there are considered as strategies: first, implement a commercial department that is in charge of a responsible professional; second, turn to advice on strategic planning and social responsibility in order to develop their respective plans; third, focus resources on obtaining progress in operational, commercial and infrastructure issues, so the company can take advantage of the training workshop and other services given to the exporter provided by public and private institutions

**Key words:**

PROFRUSA, export, subtle lemon, distillate oil, comercial strategies.

## INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial se enfrenta a un entorno muy competitivo en la actualidad, por esta razón, las empresas se están enfocando en planificar estrategias que les permitan optimizar sus recursos y obtener mejores resultados.

Es entonces, que las empresas que participan del comercio internacional, quienes tienen una competencia más fuerte y global, se han visto en la necesidad de direccionar esfuerzos para tener una participación más estratégica en el mercado, considerando importante la formulación, diseño e implementación de estrategias que las conduzcan a crear un valor económico adicional significativo.

Procesadora Frutícola S.A., dedicada a la exportación de aceite esencial y cáscara de limón, es una empresa con muchos años en el mercado, la cual ha logrado establecerse como una de las más importantes en la industria limonera peruana. Sin embargo, existen algunos puntos débiles en los que se deberían proponer soluciones estratégicas para la prosperidad de la empresa.

La presente investigación busca diseñar estrategias comerciales que permitan incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos de la Empresa Procesadora Frutícola S.A., ubicada en la provincia de Chiclayo, para el periodo 2017-2020.

En cuanto a metodología, se utilizó un diseño exploratorio cualitativo estudio de casos, cuyo contenido fue validado por tres expertos en agro-exportación, y

comprendía trabajo de campo que se concretó con la aplicación de entrevistas y revisión documentaria. Los resultados obtenidos mostraron el comportamiento de las exportaciones de aceite esencial de limón en la Empresa Procesadora Frutícola S.A, y permitieron identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales para plantear propuestas de mejora con su respectivo costeo.

La tesis consta de cuatro capítulos: “El problema de la investigación”, “La fundamentación teórica”, “El método” y “Los resultados y la discusión”.

En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación, se identifican los problemas específicos a investigar, los objetivos planteados, la importancia e impacto potencial, teórico y práctico.

En el segundo capítulo, se presentan los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas referidas al tema y las hipótesis, tanto general como las específicas.

En el tercer capítulo, se describe el método empleado: diseño, población y muestra, instrumentación y los procedimientos que se ejecutaron.

En el cuarto capítulo, se muestran los resultados de la investigación y la discusión de los mismos. Los resultados exponen que tras analizar los aspectos positivos y negativos internos y externos a través de la matriz FODA cruzada, se han podido plantear estrategias con su respectivo costeo con el fin de mejorar las

capacidades globales de la empresa para que pueda operar en un medio interesante, competitivo y dinámico, como lo son los mercados internacionales.

Por último, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación tanto para la Procesadora Frutícola S.A., como para el sector público y para el sector académico.

## **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La globalización de los mercados ha suscitado que el intercambio comercial entre diferentes países se intensifique durante las últimas décadas. Dado este panorama, muchas empresas han visto la conveniencia de lanzarse al mercado internacional, para obtener mayores beneficios económicos con las exportaciones de sus productos.

Al respecto, resulta necesario que las empresas exportadoras peruanas tengan la obligación de adoptar distintas estrategias para enfrentarse a los diversos escenarios de mercado y concretar oportunidades de negocios que les generen valor.

Es entonces que, de acuerdo a este escenario, la presente investigación consiste en diseñar estrategias comerciales que podrán implementarse en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. en los próximos años para incrementar las exportaciones de aceite esencial de limón, puesto que, en la actualidad mantiene ciertas deficiencias en la comercialización de dicho producto.

No obstante, existen en la empresa algunos obstáculos que impiden su desarrollo y crecimiento tales como la falta de un área Comercial, la variabilidad del volumen de materia prima que se acopia de los productores de limón, falta de implementación de atributos de diferenciación de

producto (certificaciones), carecimiento de plan estratégico formal, duplicidad de funciones en algunas áreas de la empresa.

Es importante señalar que no existen estudios detallados sobre el diseño e implementación de estrategias comerciales en empresas exportadoras; por tanto, se busca que esta investigación sea relevante y brinde alternativas de solución que conlleven a atender nuevas ofertas comerciales que posibiliten el aumento las exportaciones de aceite esencial de limón, y así permitan tener una mayor participación en las exportaciones nacionales de este producto.

Sobre estos temas, aún existen vacíos de información. Así, no se sabe aún cómo concretar la estrategia idónea para optimizar la demanda, y hacer frente a la competencia exitosamente.

Se han realizado también diversos estudios sobre los factores que permitirían un incremento en las exportaciones, tales como la investigación de Barreiro, Losada, Navarro & Ruzo (2007) quienes afirman que el éxito de una estrategia depende de los diversos factores empresariales, de mercado y de las características de producto, y que las exportaciones se incrementarán a medida que se cree un departamento de exportación, que implica se incremente el número de empleados cuyas funciones estén relacionadas al desarrollo de operaciones de comercio exterior y que la empresa genere vínculos empresariales, este último aspecto es analizado por Fernández, Narváez & Senior (2008), quienes afirman que se requiere

un compromiso de organizaciones tanto públicas como privadas para concertar y crear un entorno propicio que permita el crecimiento empresarial.

Esta investigación pretende plantear estrategias comerciales para la Empresa Procesadora Frutícola S.A. acorde con su actividad productiva y al contexto en el que se desenvuelve para incrementar sus exportaciones.

Así, ante lo expuesto, se responderán las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el comportamiento de las exportaciones de aceite esencial de limón a Países Bajos de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. en los últimos 5 años?
- ¿Cuáles son los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.?
- ¿Cuáles son las estrategias comerciales que permitirán incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.?
- ¿Cuál es el costo que tendría la implementación de un área Comercial en la Empresa Procesadora Frutícola S.A.? ¿Tiene la empresa la capacidad económica de asumir dicha inversión?

Con estas cuatro preguntas se busca dar respuesta a la problemática general: ¿Cómo las estrategias comerciales incrementarán el nivel de

exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. al mercado de Países Bajos?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

Esta investigación tiene como objetivo general:

Diseñar estrategias comerciales que permitan incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A. al mercado de Países Bajos.

Así también, cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el comportamiento de las exportaciones de aceite esencial de limón en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. durante los últimos 5 años.
- Identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.
- Plantear las estrategias comerciales que permitirán incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.
- Costear la propuesta de un área comercial en la Empresa Procesadora Frutícola S.A y la capacidad económica de la empresa para implementarla.



### **1.3. Impacto potencial**

#### **1.3.1. Impacto teórico**

Un estudio denominado “La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar” de la Universidad Carlos III de Madrid revela que la propiedad de recursos y capacidades estratégicas son claves para lograr la internacionalización de la empresa. Esta teoría pone de manifiesto que para competir con éxito en los mercados internacionales es preciso tener recursos estratégicos y, en particular, conocimientos valiosos que puedan proporcionar una ventaja competitiva en su país y enfrentarse a la competencia exterior (Fernández & Nieto, 2006).

En la tesis se describirá el estudio de diversos criterios básicos para seleccionar los países potenciales compradores de aceite esencial de limón y hacer la selección del mercado prometedor. Además, se detallarán aspectos teóricos relacionados a la planificación, formulación, implementación y monitoreo de estrategias, los cuales servirán de guía para buscar mejoras organizacionales en la empresa o de ciertas áreas o actividades dentro de ella.

#### **1.3.2. Impacto práctico**

Esta tesis propone el diseño de estrategias comerciales que suponen su posterior implementación en la Empresa Procesadora Frutícola S.A., para incrementar el nivel de exportaciones de aceite

esencial de limón. Por ello, se convertirá en un referente para futuras investigaciones realizadas en la organización, por la comunidad empresarial, para fines académicos, y para todos aquellos que busquen información de temas estratégicos enfocados en el ámbito comercial.

El principal beneficiado será la Empresa Procesadora Frutícola S.A. puesto que con la aplicación de nuevas estrategias comerciales que brinden solución a su problemática, permitirán identificar mejores oportunidades de venta en el mercado internacional y, por consiguiente, tendrá una mayor participación en el mercado, dado que el producto que ellos ofrecen cumple con los estándares de alta calidad, ofreciendo así una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Asimismo, aportará información sobre el tamaño actual de mercado, la oferta potencial en el Perú de aceites esenciales de limón, brindará aportes para prever una futura expansión, ya que la empresa cuenta con una trayectoria de más de dos décadas, e información sobre los métodos más apropiados de distribución y comercialización del producto.

## **CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. Antecedentes**

Gran parte de las investigaciones referentes al aceite esencial de limón, tanto en el ámbito nacional como internacional, están orientadas a aspectos técnicos, relacionados al proceso productivo del limón en campo y a su transformación industrial, es decir, sumarle valor agregado para posteriormente, ser comercializado y así atender a la demanda de industrias cosméticos, perfumería, farmacia, alimentos, etc. De igual forma, existen algunos trabajos de investigación referidos a la comercialización de este insumo altamente demandado, tanto a nivel nacional como internacional.

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

En el ámbito nacional se presentan escasas investigaciones sobre la gestión comercial para incrementar las exportaciones de un producto agrícola, encontrándose los siguientes antecedentes:

- Araujo (2009) en su artículo publicado en el apartado de Comercio Internacional de la Revista Actualidad Empresarial, señala que la exportación es una forma de internacionalización, por tanto, es una de las opciones que la empresa tiene para abrirse al mercado internacional. Menciona que, para el correcto desempeño, este proceso debe ser sistemática y estratégicamente planificados.

Asimismo, define 3 tipos básicos de exportación:

- Exportación indirecta, es aquella venta no buscada de forma prioritaria y presenta algunos inconvenientes como: dependencia total de los intermediarios, conocimiento limitado del negocio exportador y de los mercados internacionales; y los bajos retornos percibidos por parte de los intermediarios.
  - Exportación directa, son los mismos productores quienes desarrollan la actividad exportadora, no la derivan a terceros. Se puede desarrollar de tres formas: la venta directa, la utilización de agente o distribuidor, o el establecimiento o subsidiaria comercial.
  - Exportación concertada, con las siguientes modalidades: Consorcio de exportación, Joint-venture internacional, franquicia internacional y alianza estratégica.
- 
- Municipalidad Distrital de Olmos (2009) en su proyecto de reordenamiento distrital de la ciudad, menciona que a mediados de los años setentas, como resultado de la sobreproducción de limón, el gobierno de Velasco Alvarado propició incentivos a la industrialización; razón por la cual, se formó un proceso de instalación de empresas de procesamiento de limón en el distrito de Olmos. Estas empresas se dedicarían principalmente a la producción de aceite de limón para la exportación, resaltando Procesadora Frutícola S.A. (PROFRUSA) fundada en 1972 y Complejo Industrial Olmos (CIOLMOSA), fundada en 1970. Para

el año 2000 solo quedó en la zona PROFUSA, mientras que CIOLMOSA convertida en la empresa “Delicias y Sabores” se ha dedicado al procesamiento de maracuyá. La constitución de estas empresas se dio bajo la modalidad de sociedades anónimas, en las que podían participar como accionistas aquellos comuneros dedicados a la producción de limón. Estos accionistas aportaban una determinada cantidad de limones para su procesamiento en base a las de acciones que poseían. Dicha empresa se dedica a la producción de aceite de limón y cáscara deshidratada de limón que exportan principalmente a Nueva York y México respectivamente. A la fecha de publicado el proyecto, la empresa contaba con 56 socios, con aportación del 40% de la cantidad necesaria de limón para la producción. El 60% restante se compra a productores particulares en Jayanca, Olmos, Motupe y Piura.

- Vásquez (2009), gerente comercial de exportaciones de limones piuranos, a través de la Asociación de Exportadores ADEX en un análisis referente a las exportaciones de limón en Perú, analiza que el 90% de las exportaciones de limón se hacen bajo la forma de aceites y cáscaras, porcentaje del cual el 55% corresponde a aceite, mientras que un 35% a cáscaras.

Con respecto al aumento de la producción de limones frescos para exportación, no se ha concretado debido a que los pedidos no son lo suficientemente significativos para incentivar las

ventas. Sin embargo, se tienen prospectos para la salida de limones frescos hacia Europa del Norte. Por otro lado, los principales compradores de aceites y cáscaras se encuentran en Europa, en particular en Alemania y Países Bajos.

Es importante precisar que la producción peruana de aceite esencial de limón es reconocida y diferenciada en el mundo, al igual que la de México que es otro fuerte competidor, puesto que ambos producen limón sutil.

- Narrea & Vegas (2011) han realizado un trabajo de investigación referente al cultivo del limón en la Costa Norte peruana. Los departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque, tienen condiciones de clima y suelo excepcionales, para el cultivo de limón sutil, cuya cosecha es continua durante todo el año y genera una actividad fluida en lo económico y social. En la Región Piura, 2,500 productores conducen 13,500 hectáreas, con rendimientos de 9 a 14 Tn/Ha, producción que está destinada principalmente al mercado nacional para el consumo fresco. Actualmente, la empresa privada está dedicada a la producción y exportación a Chile y Estados Unidos de limón sutil, aceite esencial y cáscara deshidratada. Los productores limoneros de los valles de Cieneguillo, San Lorenzo y Chulucanas, en su mayoría, no conducen sus plantaciones con adecuado manejo agronómico, desconociendo el valor del recurso suelo y agua. Al respecto, las deficientes prácticas de

fertilización, riego, control de plagas y enfermedades son determinantes en la baja producción y calidad de la fruta, lo que genera una baja rentabilidad del cultivo. Por estas razones, se necesita trabajar intensamente con los agricultores, para que conozcan y adopten las buenas prácticas de manejo agronómico del cultivo de limonero y de esta manera, produzcan fruta con estándares de calidad que exige el mercado internacional.

- Arévalo, Espinoza & Leonardo (2014) en su informe Extracción de aceite esencial de *Aristiguetia gayana*, "ASMACHILCA"; señalan que anteriormente los aceites esenciales eran considerados como material de desecho del metabolismo de las plantas; aunque, los estudios han demostrado la importancia que presentan en la planta al actuar como atrayentes de insectos, como mecanismo de protección, entre otros atributos. No obstante, es relevante puesto que se emplea en la fabricación de diversos productos. Generalmente, son requeridos por su aroma en perfumería, como especias, agentes saborizantes en los alimentos, por su acción medicinal, antibacterial y fungicida. Para conseguir los aceites esenciales se emplean diversas partes de la planta como flores, hojas, raíces, tallo, frutos y semillas, en donde los aceites se encuentran en células oleíferas, canales secretorios, glándulas y tricomas. Esto varía y depende de la planta, dado que algunos presentan aceites esenciales en casi toda la planta y otros solo en ciertas partes.

- Malca & Rubio (2014) presentan dentro del ranking de los frutos curativos y preventivos, que el limón ocupa el primer lugar por ser de aporte vitamínico, ser un gran eliminador de toxinas y poderoso bactericida. Algunas de las propiedades nutritivas que listan son:
  - Alto contenido vitamina C presente en abundancia, se refuerza las defensas del organismo para evitar enfermedades, sobre todo de las vías respiratorias, ayuda a tonificar los capilares y vasos sanguíneos, ayuda a cicatrizar heridas de todo tipo, aplicándolo interior y exteriormente.
  - Rico en minerales entre los que se destacan potasio, magnesio, calcio y fósforo (contiene también sodio, hierro y flúor).
  - Cuenta con algunas vitaminas del complejo B (B1, B2, B3, B5, B6).
  - Es bueno en casos de hipertensión, arteriosclerosis y enfermedades cardiovasculares (activando la circulación de la sangre).

Estas propiedades indican que el limón es un producto altamente potencial para ser exportado. También, existen barreras como la falta de esfuerzo y compromiso en las empresas peruanas en lo que se refiere a marketing. Asimismo, las empresas que perciban menos riesgos y barreras hacia la



exportación suelen tener una actitud más positiva hacia la exportación lo que se ve reflejado en un mejor rendimiento de sus estrategias de exportación.

- Ypanaque (2014) responsable de la Unidad de Investigación e Información de AREX Lambayeque declaró para el diario Correo que en los años 2010 y 2011 la región de Lambayeque ocupó el segundo lugar a nivel nacional en las exportaciones de aceite esencial de limón, debido a que los envíos de este producto alcanzaron 1,9 y 2,9 millones de dólares, respectivamente. Además, señaló que Holanda es el país destino más importante de las exportaciones regionales de este producto, porque ocupa el 41% de los envíos, seguido de Estados Unidos con el 37%, Reino Unido el 18% y Japón con el 4%. Igualmente, se menciona que en base a las estadísticas de la Asociación Regional de Exportadores (AREX), Lima es la primera región exportadora de aceite esencial de limón, le sigue Lambayeque, y en tercer lugar está Piura.
- Agrada (2015) en su estudio de pre-factibilidad para implementar una planta de producción de aceite esencial de limón para exportar a Estados Unidos, describe el perfil del consumidor y su poder adquisitivo. Estados Unidos fue el mercado objetivo elegido por ser el principal importador a nivel mundial de este producto, aquí denomina al cliente estadounidense como personas sumamente exigentes, que tienden a elegir productos

de calidad, con preferencia en productos orgánicos y naturales. Luego de la crisis vivida en el año 2008, los americanos son ahora más cautelosos al momento de gastar sus ahorros e ingresos, son consumidores conscientes y con menos tendencia a tener deudas. Además, tienen mayor disposición a invertir en productos que puedan salvaguardar una mejor vejez y por eso, prestan mucha dedicación en adquirir productos anti envejecimiento, cosméticos, vitaminas, minerales y suplementos alimenticios.

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2015) en su informe referente a Estrategias de Promoción Comercial en Mercados Priorizados, hace hincapié en que hay que entender y atender las necesidades del mercado articulando una oferta apta para las exigencias del mercado al que se pretende ingresar. Los compradores comparten una necesidad o deseo que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio, lo que en marketing implica administrar los mercados para obtener relaciones redituables con los clientes.

Indica que existen instituciones del Estado comprometidas con el desarrollo de pequeños y grandes exportadores, las cuales proporcionan conocimiento de inteligencia comercial. Una de ellas es PROMPERÚ, que se caracteriza por ser una institución seria y confiable para los exportadores, puesto que propicia un

mayor acercamiento entre el productor y el cliente para interiorizar sus necesidades, y de esta manera, desarrollar un rol más activo con la finalidad de asegurar la “sostenibilidad” de las cifras de exportación y también de aprovechar las oportunidades a largo plazo.

Por otro lado, recalca que la promoción comercial tiene como objetivo específico ejecutar las acciones de promoción de las exportaciones no tradicionales en los mercados internacionales, apoyados en 3 lineamientos estratégicos:

- Promocionar y exponer la oferta exportable apta del país en los mercados de Norte América, Europa, Asia y Latinoamérica. Consiste en buscar fijación de la oferta exportable en mercados actuales, apostar por el posicionamiento de elementos de diferenciación de la oferta exportable peruana en los mercados de destinos y promover la integración de las empresas exportadoras hacia el mercado internacional.
- Diversificar los mercados, ampliando la presencia de la oferta exportable apta y priorizada, se trata de contribuir, con una visión amplia de mercado, a la generación de nueva oferta exportable, apoyada de mecanismos asociativos y de apostar por elementos de diferenciación del producto que se logra a través del valor agregado.
- Coordinar las estrategias de promoción comercial para el desarrollo de las exportaciones, con las entidades

públicas y privadas. Se da cuando se canalizan propuestas de facilitación a la promoción de exportaciones ante las entidades competentes y por otra parte, cuando se colabora con la difusión y desarrollo de actividades en el marco de los acuerdos de integración económica organizada por las diversas entidades.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) ha realizado el Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025 referido a la generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora. Aquí reconocen que la incorporación del concepto de cultura exportadora a la realidad peruana, ha permitido que en pocos años pueda tener un espacio significativo en la agenda política la importancia del comercio internacional como vía de desarrollo. Asimismo, existe la necesidad de fortalecer competencias pedagógicas acordes a las necesidades del mercado, de ahí radica la importancia de contar con una red de apoyo al comercio, así como la envergadura de generar capacidades en el empresariado para adquirir competencias que contribuyan a su productividad. En este sentido, el panorama actual de la competencia es generalizada, tanto para compañías que compiten por mercados, como para países que se enfrentan a la globalización y organizaciones sociales que responden a necesidades locales, donde toda organización requiere de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes. Adicionalmente, se necesita

efectuar un cambio en las capacidades para la internacionalización, que forje un incremento de la competitividad empresarial a niveles internacionales.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

En el ámbito internacional existen diversas investigaciones, que se presentan a continuación:

- De acuerdo a Jovell (2001), las empresas que desean incrementar el nivel de sus exportaciones deben poner énfasis en puntos claves como la búsqueda de una implicación en la expansión internacional, en la cual los directivos estén más comprometidos a utilizar cada vez más recursos y planificar actividades y estrategias que permitan el desarrollo exterior de sus empresas. Por este motivo, los directivos deben tener preparación y especializarse en Comercio Exterior, para estar totalmente involucrados en las estrategias de exportación. Así también, se sugiere una mayor inversión en actividades que promuevan la investigación e innovación tecnológica acompañado de una política de producto diferenciada y una mayor diversificación de mercados que permita incrementar la rentabilidad del negocio. Para futuras investigaciones recomienda profundizar en más factores empresariales que muestren la relación entre estrategia innovadora y resultado exportador.

- Barreiro, Losada, Navarro & Ruzo (2007) en su artículo de investigación señalan que las organizaciones, como respuesta al fenómeno de la globalización, buscan oportunidades comerciales en múltiples países. Este escenario se traduce en la búsqueda de la expansión exterior a través de estrategias, que pueden ser de concentración, diversificación o mixtas, las cuales pueden aplicarse de acuerdo a las características empresariales de la organización, aunque no existe un consenso sobre cuál brinda mejores resultados. Además, indican que cuando las ventas internacionales se incrementan o son el core business de la empresa es necesario brindar mayor énfasis a las operaciones de Comercio Exterior, por lo cual, resulta fundamental asignar personas con responsabilidades exclusivas a la actividad exportadora, crear un departamento comercial, y asignarle un presupuesto específico.
- Avellaneda & Roa (2008) realizaron un estudio relacionado a la comercialización de aceites esenciales en Colombia, donde en este país, los aceites esenciales en su mayoría son importados, evidenciando el poco desarrollo de dicha industria. Tras analizar el contexto colombiano de aceites esenciales y estadísticas de exportación e importación del mercado internacional, concluyen que Colombia tiene las condiciones idóneas para implementar un modelo agroindustrial, y que ello, generaría beneficios como el requerimiento de mano de obra y el desarrollo económico rural

de los productores que abastecen de materia prima. Asimismo, los aceites esenciales con mayor producción mundial figuran en primer lugar, el de menta, seguido del de naranja y finalmente, el limón; y que los aceites esenciales con mayor valor comercializado, es decir aquellos que generaban más de \$10 millones al año, eran el de menta, limón, rosa, jazmín, entre otros.

- Fernández, Hernández & Peña (2008) señalan que el incremento del nivel de actividades de exportación genera beneficios macroeconómicos por la acumulación de divisas, el aumento del empleo, el incremento de la productividad del país; y también beneficios empresariales debido a que conduce a mejorar y fortalecer las capacidades productivas, de gestión, de innovación para lograr los resultados planteados. Adicionalmente, para alcanzar un mejor desempeño exportador, proponen una estrategia exportadora que se desagrega en tres dimensiones:  
La estrategia de expansión, en el que la empresa debe considerar como datos principales el número de mercados en el exterior a los que se dirige, su volumen de ventas, su cuota de mercado y el crecimiento de dicha cuota.  
Las estrategias competitivas, referida a la ventaja competitiva que se debe enfocar en crear la empresa.  
La estandarización de actividades de marketing en mercados exteriores, por la cual una empresa exportadora desarrolla las

mismas actividades de marketing en todos los mercados en los que incursiona en el extranjero. En esta última, concluye que no es una variable determinante del éxito.

- Bruzone (2009) refiere que el aceite esencial de limón es el principal subproducto que resulta de la fabricación de jugo concentrado, puesto que tiene mayor valor comercial que otros subproductos como las pulpas congeladas y cáscaras deshidratadas. Por otro lado, en cuanto a comercialización, en el mercado mundial los principales productores y exportadores son Argentina, Estados Unidos e Italia. En el caso argentino, en cuanto a producción nacional menciona que alcanza un mayor volumen de producción entre mayo y setiembre y atribuye la obtención de un mayor rendimiento a la adopción de nuevas tecnologías para el procesamiento del aceite. En cuanto a exportaciones indica que más de la mitad se envían a América del Norte y otro buen porcentaje a la Unión Europea, saliendo en ambos casos por el Puerto de Buenos Aires.
- Valebenito (2009) realiza un estudio relacionado a la exportación de aceite de paltas como una un negocio alternativo para una empresa comercializadora de paltas frescas. Dado que la empresa tiene la materia prima a su disposición debe aprovecharla y darle valor agregado, obteniendo así un nuevo producto que para puede comercializar. Para determinar la



viabilidad de este estudio Valebenito elaboró un plan de negocios en el cual considera como aspectos fundamentales la asignación de recursos y la concentración en los puntos clave de la empresa para aprovechar las oportunidades y minimizar los problemas potenciales. Por ello, indica que un plan de negocios mínimamente deberá tener como componentes la descripción de la empresa, el producto o servicio a comercializar, el mercado, pronósticos, plan de marketing y análisis financiero. Del mismo modo, indica que para realizar una buena selección de mercado se pueden considerar como indicadores el tamaño de mercado, la situación del país, el entorno para hacer negocios, entre otros como el idioma y los acuerdos o tratados que faciliten el intercambio comercial.

- United States Agency for International Development (2011) en su estudio de aceites esenciales presenta el funcionamiento, comportamiento e interacción de todos los involucrados en la cadena de valor con la finalidad de detectar los problemas existentes y encontrar una solución óptima que permita hacer más competitiva la producción y comercialización de aceite esencial. Para ello, se recolectó información general de la cadena, se analizó tanto el contexto internacional como la estructura y funcionamiento de la cadena para presentar finalmente una síntesis de los resultados. En cuanto a información relacionada a la exportación de aceite esencial

indican que figura entre las diez esencias que representan el 85% del mercado mundial junto con el de naranja, menta, cedro, lavanda, entre otros, siendo los mercados europeo y asiático los que tendrán mayor expansión en los próximos años. Además, señalan que los actores encargados de la exportación de este producto son generalmente empresas constituidas como sociedades anónimas. Para terminar, concluyen que las principales deficiencias encontradas para la exportación de aceite esencial son problemas con el proceso en la planta de procesamiento, uso de tecnología de destilación obsoleto, poca información disponible para conocer el estado de la cadena de valor, débil apoyo de las empresas a los productores de materia prima; todo ello origina que en la actualidad aún se presenten problemas en cuanto a rendimiento y calidad del producto.

- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013) describe las principales características e impactos de las agroindustrias calificándolas como un motor eficiente para el crecimiento y desarrollo de los países en desarrollo, puesto que genera adición de valor por involucrar actividades relacionadas con la transformación y preparación de la producción agrícola cosechada para que pueda pasar al consumidor intermedio o final. Menciona que las empresas agroindustriales logran ser sostenibles solo si son competitivas en cuanto a costes, precios, eficiencia operativa, oferta de

productos; por ello, es un desafío establecer y mantener dicha competitividad. No obstante, la agroindustrialización no ha sido lo suficientemente promocionada, y para ello, se deben establecer políticas para optimizar los beneficios que generen y mitigar los riesgos que puedan encontrarse durante el proceso. Adicionalmente, recomienda que las plantas de procesamiento se ubiquen cerca de las fuentes de materias primas para poder generar un impacto socioeconómico positivo en las áreas rurales.

- Landa (2014) analiza la evolución, tendencia, expectativas y desafíos de la comercialización del limón, basándose específicamente en Argentina, reconocida por producir un limón con un alto nivel de calidad y sanidad, y cuyo sector cítrico ha tenido un crecimiento considerable gracias a la búsqueda de nuevos mercados, la incorporación de nuevas tecnologías y la intensificación de los sistemas productivos. En cuanto a la forma de comercialización, el limón puede ser exportado como fruta fresca o como subproducto industrial; haciendo la distinción que aquellos de alta calidad se comercializan como fruta fresca, mientras que el descarte es industrializado para obtener aceite esencial, jugo concentrado y cáscara deshidratada. Además, considera que es fundamental la participación en ferias internacionales y la incorporación a asociaciones que favorezcan la inserción en nuevos mercados y la obtención de mejores precios.

- El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2016) propone que la comercialización definitivamente es estratégica porque muchas veces los productores o empresas deben enfrentarse a competidores sin conocer mucho de ellos, operar en un mercado incierto y tratar de comprender aquello que los clientes quieren ahora y querrán en un futuro, es entonces que resulta fundamental para ellos tener que combinar ideas, observación, análisis y sentido común. Sugieren que lograr la competitividad con estrategias comerciales implica un proceso que inicia con la definición de la misión, visión, valores de la empresa. Seguidamente, es importante hacer un diagnóstico, mediante un análisis FODA donde se plasmen las fortalezas y debilidades internas y externas, y la evaluación de factores micro, meso y macro que son importantes considerar para obtener un resultado realista. Como siguiente paso, definir objetivos según posibilidades reales y fijar metas que puedan concretarse en un plazo determinado. Después, se definirán estrategias según el diagnóstico y los objetivos propuestos; realizar un plan de acción para la consecución del resultado deseado en cuanto a producto, precio, plaza, promoción; y finalmente, realizar un monitoreo que permita revisar continuamente el desarrollo de cada una de las actividades de comercialización.
- ProColombia (2016) realizó un estudio en el cual recogió información relativa a la comercialización de productos cítricos,

considerando puntos como principales exportadores e importadores del mundo, oferta exportable colombiana, principales mercados de destino de los productos, partidas arancelarias y aranceles de los productos exportables. Con esta investigación, la institución colombiana buscaba describir cuatro aspectos:

- Comportamiento del sector, donde se concluyó que Colombia tiene mucho potencial para innovar y hacer crecer el sector. Se hizo especial énfasis en la región de Antioquia por ser la que tiene mayor capacidad de producción de productos cítricos.
- Oportunidades existentes en el sector, se identificó que los países de la Unión Europea representan un destino potencial para la mayoría de productos cítricos.
- Exigencias del sector, que plantea a las empresas enfocar tiempo y recursos para que el producto sea admitido en los mercados de destino. Entre las exigencias más comunes mencionadas están el contar con certificaciones que respalden el producto, y cumplir con el reglamento técnico de cada país.
- Tendencias del mercado global, donde se señala que la exportación de aceite esencial de cítricos es una buena opción para empresas exportadoras que quieran innovar, puesto que los mercados aprecian los aceites esenciales por el valor agregado que representan, por el uso que se le da en

la industria cosmética, farmacéutica y porque puede ayudar a repotenciar economías agrícolas.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Diseño de estrategias**

#### **2.2.1.1. Definición**

Hax & Majluf (2004) determinan que la estrategia abarca todas las actividades fundamentales de la organización, le otorga un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias incluidas por su medio. El proceso de la estrategia provee disciplina que permite que todos directivos claves formen parte activa en la estrategia de su empresa (Ver Figura 1).

- a) Desde la perspectiva a largo plazo estableciendo un propósito de la organización en término de sus objetivos: estrategia es un modo de dar explícitamente forma a las metas y a los objetivos de largo plazo de la organización, definiendo los principales programas de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios. La dimensión de la estrategia apunta a la importancia de la asignación de los recursos como el paso más crítico en la aplicación

de la estrategia. La sincronización entre los objetivos y los programas estratégicos, por una parte, y la asignación de recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos de la firma, por otra, resultan necesarios para garantizar una coherencia estratégica.

- b) Definición de estrategia en el campo competitivo: la prioridad de la estrategia es precisar los negocios que la firma desarrolla o pretende desarrollar, lo cual la convertirá en la fuerza básica que aborda contenido de crecimiento, diversificación y retiro de un negocio.

Inicia con un proceso de planificación estratégica formal, es decir una segmentación efectiva del negocio. ¿Cuáles son las actividades que no se están desarrollando y se deberían emprender?, esto conduce a tomar decisiones de ingreso y diversificación.

Esta segmentación puede ser definida como la ciencia que constituye la clave para el análisis del negocio, el posicionamiento estratégico, la asignación de recursos y la gestión de cartera. La mayoría de las empresas están compitiendo en mercados mundiales, convirtiendo el

“benchmarking” del competidor en una tarea extremadamente difícil, dado que en simultáneo enfrenta a competidores mundiales, regionales y locales.

- c) Estrategia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible: como respuesta a las oportunidades, amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos orientados a satisfacer las exigencias de un entorno cambiante. La estrategia resulta necesaria para que las organizaciones logren un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas.





**Figura 1. Formulación e implementación de la estrategia**

**Fuente:** Gamble, Peteraf, Strickland & Thompson, 2012

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

### 2.2.1.2. Componentes de la estrategia

Los componentes de la estrategia giran en torno a quién va dirigido mi producto y a cómo dividir los mercados en grupos de clientes significativos, a lo que se le denomina segmentación; así como a los mercados metas que se han identificado, a la diferenciación que se busca lograr dentro de la competencia y lo más importante a posicionarse en la mente de los consumidores (Armstrong & Kotler, 2012).

Son cuatro los componentes de la estrategia que van por un mismo hilo conductor (Ansoff, 1979, citado en, Armstrong & Kotler, 2012):

- *El alcance del producto/mercado*: productos ofrecidos por la empresa y los mercados en los que se ofertan.
- *El vector de crecimiento*: cambios que la empresa considera necesarios realizar en función a sus productos y mercados en los que opera.
- *La ventaja competitiva*: propiedades particulares del producto/ mercado que permiten a la empresa posicionarse de manera sólida ante la competencia.
- *Sinergia*: medida en la que diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas para lograr mayor realce.

### **2.2.1.3. Proceso de formulación y diseño de estrategias**

De acuerdo a David (2013) y Hax & Majluf (2004), la administración estratégica es un proceso que consta de tres etapas fundamentales, que mantienen relación cualquiera sea el marco real de la organización. Estas etapas son:

- a. Formulación de estrategias: en esta primera etapa se plasma la visión y misión de la empresa que será la base para poder desarrollar las estrategias. Posteriormente, se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas, para tener una perspectiva realista del entorno y poder así implementar estrategias que generen mayor beneficio. Aquí, también se define los montos a invertir, las personas responsables de los procesos, la asignación de recursos y toma de decisiones en base a lo planteado.
  
- b. Implementación de estrategias: en esta etapa la empresa establece objetivos y políticas para motivar a sus empleados a seguir las estrategias planteadas, buscando crear una cultura organizacional que apoye la estrategia y que se enfoque en hacerlas efectivas. La alta dirección brinda todos los recursos necesarios para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Además, todos dentro de la organización deberán asumir con compromiso, disciplina y sacrificio la correcta implementación de las estrategias.
  
- c. Evaluación de estrategias: tras la implementación de las estrategias formuladas, la empresa busca hacer

seguimiento para verificar si estas nuevas estrategias están funcionando efectivamente en la empresa o no. Para ello, realizan tres actividades fundamentales que son analizar factores internos y externos cambiantes en la organización, medir el desempeño organizacional y aplicar las acciones correctivas que sean necesarias.

#### 2.2.1.4. Tipos y niveles de estrategias

Según David (2013) la formulación de estrategias no es trabajo exclusivo de los altos ejecutivos, pues gerentes de niveles básicos e intermedios también deben participar en el proceso de planificación estratégica, en la medida de lo posible. En la Tabla 1 se describen 9 tipos de estrategias (Ver Tabla 1).

**Tabla 1. Tipos de estrategias**

<b><i>Estrategia</i></b>	<b><i>Definición</i></b>
Integración hacia adelante	Apoderarse de los vendedores o distribuidores al detalle o aumenta el control sobre ellos.
Integración hacia atrás	Se apropia de los proveedores de una empresa o incrementa el control sobre ellos.
Integración horizontal	Intenta apropiarse de los competidores o aumenta el control sobre los mismos.
Penetración de mercado	Busca mayor participación de mercado para los productos presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.

Desarrollo de mercado	Introducir el producto en una nueva área geográfica.
Desarrollo de producto	Pretende aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o desarrollando productos nuevos.
Diversificación relacionada	Agrega productos nuevos relacionados con los ya existentes.
Diversificación no relacionada	Agrega productos nuevos relacionados con los ya existentes.
Recorte de gastos	Reorganización por medio de la reducción de costos y activos, para revertir la caída de las ventas y utilidades.

**Fuente:** David, 2013.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

En cuanto a niveles de estrategias, en la figura se ilustran dos realidades, por un lado, las grandes empresas suelen presentar cuatro niveles de estrategias: corporativo, divisional, funcional y operacional; y por otro lado las pequeñas: empresarial, funcional y operacional.

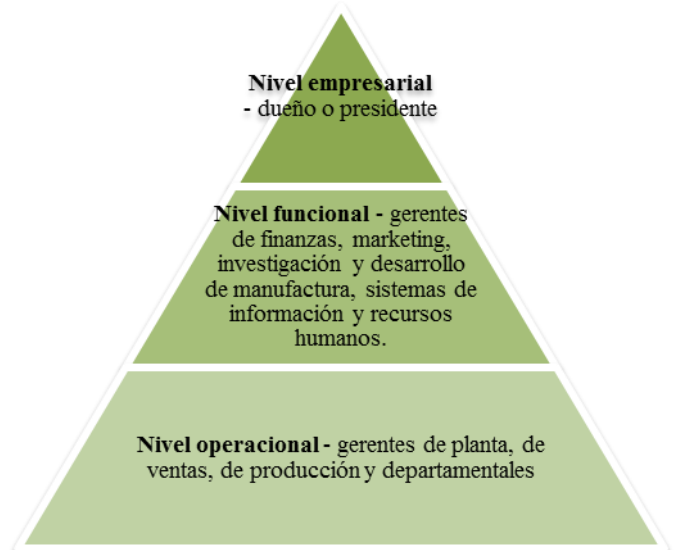
De acuerdo a David (2013) en las grandes empresas, en el nivel corporativo, el CEO tiene a cargo la responsabilidad de implementar estrategias efectivas en todas las áreas de la entidad; en el nivel funcional es el presidente o vicepresidente de la división, en el nivel funcional son los gerentes de las diferentes áreas y en el nivel operacional los gerentes de planta, de ventas regionales, etcétera.

En las pequeñas empresas quienes asumen esa responsabilidad son el dueño o vicepresidente de la empresa, en el nivel empresarial, los gerentes de las diferentes áreas en el nivel funcional y gerentes de planta, de ventas, de producción y departamentales en el nivel operacional (Ver Figura 2).

Es importante puntualizar que los gerentes de todos los niveles participen y comprendan el plan estratégico de la organización, sólo de esta forma se garantiza la coordinación, la facilitación y el compromiso, se evita la incongruencia, la ineficiencia y la falta de comunicación en el ambiente laboral.



Empresa grande



Empresa pequeña

**Figura 2. Niveles de estrategia dentro de la organización**

**Fuente:** David, 2013.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

**2.2.1.5. Beneficios de planificación de estrategias formales**

La planificación de estrategias formales que surge gracias a la administración estratégica dentro de la organización, le permite ser más productiva que reactiva en lo que se le presente a futuro, para que tenga la capacidad de iniciar e influir en sus actividades y ejercer control sobre su propio destino. (Flores, 2014, citado en Haro & Basurto, 2016)

David (2013) señala que la administración estratégica le otorga a la empresa beneficios financieros y no financieros. En lo referente a beneficios financieros, éstos se ven reflejados en la mejoría en el nivel de ventas, rentabilidad y productividad en la organización, lo cual es consecuencia de una toma de decisiones mejor informadas para una correcta previsión de las consecuencias a corto y largo plazo.

Por otro lado, entre los beneficios no financieros que indica David (2013) se pueden señalar:

- Promueve disciplina y formalidad a la administración de un negocio.
- Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar factores externos.
- Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
- Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.
- Comunicación efectiva en todos los niveles, mejorando el diálogo y la participación.
- Toma de decisiones importantes orientadas hacia los objetivos establecidos.
- Mejor coordinación y control de las actividades.
- Aumento de la productividad de los trabajadores.



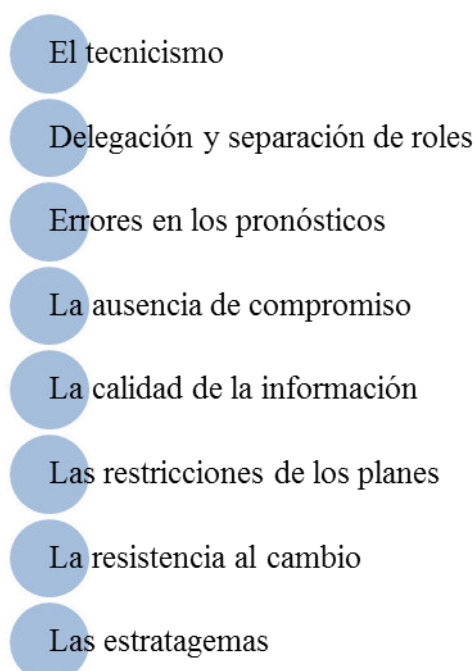
- Mejora la capacidad organizacional de prevención de problemas.
- Eficiencia y eficacia para corregir errores y problemas.
- Fomenta el pensamiento innovador.
- Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
- Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.

Asimismo, Hax & Majluf (2004) menciona que los beneficios de la planeación de estrategias formales en una empresa son:

- Contribuye significativamente en el aumento de la comprensión gerencial del entorno para la toma de decisiones.
- Ayuda a unificar las orientaciones de la organización pues permite el reconocimiento de focos estratégicos de atención y su importancia en la estructura organizacional.
- Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa.
- Constituye una oportunidad para llevar a cabo interacciones personales y negociaciones múltiples en todos los niveles.

### 2.2.1.6. Limitaciones en la planificación de estrategias

Miranda (2011) analiza la existencia de ciertas limitaciones de la estrategia que se originan en sus propios fundamentos, en las creencias de los planificadores, y en el rol y la ética de los actores implicados en los procesos de análisis, planeamiento y ejecución de las estrategias, ellos pueden ser (Ver Figura 3):



**Figura 3. Limitaciones y riesgos de la planificación estratégica**

**Fuente:** Miranda, 2011.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

## **2.2.1.7. Diseño de estrategias comerciales de exportación**

### **2.2.1.7.1. Diagnóstico del perfil exportador de la empresa**

Según el Diario del Exportador (2016), las empresas deben realizar un diagnóstico de perfil exportador desde que toman la decisión de destinar recursos para lanzarse al mercado internacional y concretar sus exportaciones. Este diagnóstico ayudaría a fijar algunas directrices que justifiquen la decisión de apostar por un negocio de exportación.

Por consiguiente, el perfil de la empresa está referido a la visión general de la empresa, considerando diversos aspectos como los productos y servicios que ofrece, su capacidad de gestión y las funciones del negocio. Es importante analizar estos aspectos para determinar qué modificaciones estructurales y funcionales se darán en la empresa cuando empiecen sus operaciones de comercio exterior.

También, se indagará si el proceso de exportación está vinculado con las metas y objetivos de la empresa a corto, mediano y largo

plazo; puesto que, la gerencia debe ser consciente que se compromete a invertir esfuerzo, tiempo y recursos en la exportación de sus productos. Por ello, es prioritario que tengan el respaldo de un plan estratégico donde se pongan de manifiesto las directrices de esta nueva actividad en la empresa (Diario del Exportador, 2016).

Asimismo, es fundamental determinar las razones por los cuales se está tomando la decisión de ingresar al mundo de las exportaciones. Algunas de ellas pueden ser (Diario del Exportador, 2016):

- Obtener más ganancias o dividendos.
- Aumentar los volúmenes de venta.
- Ampliar la cartera de clientes.
- Aprender a ser más competitivo.
- Aprovechar el excedente de capacidad productiva.
- Promocionar producto con características y cualidades diferenciadas.

#### **2.2.1.7.2. Evaluación interna de la empresa**

Los recursos y las capacidades son las fuentes de las competencias distintivas de la empresa; por

ello es indispensable analizar interiormente la organización, es decir identificar las actividades y funciones e interrelaciones que desempeñan las áreas de la empresa, determinar y priorizar las fortalezas y debilidades internas de una empresa, detallar la importancia del análisis de las razones financieras, desarrollar una matriz de factores internos (EFI), y por último implica el análisis y evaluación del costo beneficio, el análisis de la cadena de valor y el benchmarking funcional como herramienta vital de la administración estratégica.

David (2013) explica que la administración estratégica es un proceso que exige una gran dosis de interactividad y coordinación efectiva entre todas las áreas de la empresa. Para que este proceso sea exitoso es necesario que todos los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales trabajen en conjunto y de esta manera aporten ideas e información. Reconoce que el aporte que hace la auditoría interna a la administración estratégica es que gracias a ella las jefaturas de los distintos departamentos llegan a entender la naturaleza y el efecto en otras áreas

funcionales de la empresa. El conocimiento de estas relaciones es vital para establecer de manera eficaz los objetivos y estrategias.

En síntesis, David (2013) asegura que la auditoría interna es un excelente medio o foro para mejorar el proceso de comunicación dentro de la empresa. Para llevar a cabo la auditoría interna se requiere recopilar, asimilar y evaluar la información de las operaciones de la organización, es entonces que es necesario emplear herramientas como:

✓ **Análisis FODA**

Gamble, Peteraf, Strickland, & Thompson (2012) establecen que el análisis FODA es una de las técnicas más sencillas y poderosas que permite conformar un cuadro para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de la organización, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas. De esta manera, se accede a obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa (Ver Figura 4).

Un análisis FODA bien ejecutado ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de futuras amenazas (Ver Tabla 2).

**a) Identificar fortalezas y debilidades**

Las fortalezas de una empresa dependen de sus capacidades y la calidad de sus recursos, es decir es alguna función que la empresa realiza de manera impecable con ciertas habilidades y capacidades del personal, con atributos psicológicos y su evidencia de competencia.

Por otro lado, las debilidades son aquellos factores vulnerables, aquellas actividades que la empresa realiza de forma deficiente.

## **b) Identificar oportunidades y amenazas**

Las oportunidades establecen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría que permiten de manera significativa moldear las estrategias.

Por otro lado, las amenazas están representadas por la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan aspectos negativos o problemas potenciales.

Gamble, Peteraf, Strickland, & Thompson (2012) aclaran que tanto oportunidades como amenazas pueden influir en el estado de una organización, y de ocurrir. emprender acciones de carácter estratégico.



**Tabla 2. ¿Qué buscar al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa?**

<b>Fortalezas de recursos y capacidades competitivas potenciales</b>	<b>Debilidades de recursos y deficiencias competitivas potenciales</b>
Competencias y capacidades que correspondan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria.	Competencias que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria.
Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer.	Estar en el grupo estratégico equivocado.
Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa.	Pérdida de participación de mercado a causa de fenómenos fortuitos.
Base de clientes atractiva.	Falta de atención a las necesidades del cliente.
Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/ patentes importantes.	Balance general débil, pocos recursos financieros para crecer, gran carga de deuda
Capital intelectual superior.	Mayores costos unitarios generales en relación con los competidores importantes.
Habilidades en publicidad y promoción.	Capacidades de innovación de productos débiles o sin demostrar.
Buena posición para negociar con proveedores o compradores.	Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales
Capacidades de innovación de producto.	Línea de productos demasiado estrecha en relación con la de los rivales
Capacidades demostradas para mejorar los procesos de producción.	Marca o reputación débil.
Capacidades para un buen manejo de la cadena de abastecimiento.	Red de distribuidores más débil que la de los rivales o falta de capacidad de distribución global adecuada.
Capacidades para un buen servicio al cliente.	Rezago en calidad del producto, I&D o conocimiento tecnológico.
Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global.	Profunda falta de administración.
Un producto muy diferenciado al de los rivales.	Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas.
Ventajas de costos sobre los rivales.	Mermas en planta.
Recursos difíciles de copiar y para los cuales no haya buenos sustitutos	Ningún rumbo estratégico claro.
<b>Oportunidades comerciales potenciales</b>	<b>Amenazas externas potenciales para la</b>

	<b>rentabilidad futura de una empresa</b>
Aumento de la demanda del comprador para el producto de la industria	Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; tal vez presione los márgenes de ganancia
Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales	Descensos del crecimiento del mercado
Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios	Probable entrada de nuevos competidores poderosos
Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente	Pérdida de ventas ante productos sustitutos
Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos	Creciente poder de negociación de clientes o proveedores
Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas	Vulnerabilidad ante las fuerzas impulsoras de la industria
Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva.	Cambio de las necesidades y preferencias del comprador, lo cual lo aleja del producto de la industria.
	Cambios demográficos adversos que amenazan la demanda del producto de la industria.
	Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables.
	Cambios de tecnología, en particular que socaven las competencias distintivas de la empresa.
	Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros.
	Nuevos requisitos regulatorios costosos.
	Condiciones crediticias estrictas.
	Aumento de precios de la energía u otros insumos claves.

**Fuente:** Gamble, Peteraf, Strickland, & Thompson, 2012.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.



**Figura 4. Pasos del análisis FODA**

**Fuente:** Gamble, Peteraf, Strickland, & Thompson, 2012.

**Elaboración:** Arroyo Luén, Aurora y Chinchay Farfán, Maricarmen , 2018.

#### ✓ **Análisis PESTEC**

Según Ruiz (2012), el análisis PESTEC es una herramienta clave, que evalúa con un enfoque integral y sistémico. Permite comprender el crecimiento o declive de un

mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

PESTEC implica la realización de un análisis de las fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas.

- **Factores políticos:** Son la nueva legislación, como la legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores, normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste, el salario mínimo nacional y el establecimiento de las tasas de impuestos o el impuesto sobre sociedades.
- **Factores económicos:** Son la inflación y el desempleo, tipos de interés y políticas monetarias, etapa del ciclo empresarial.
- **Factores sociales:** Son la demografía, educación, Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad, preferencias y tendencias.
- **Factores tecnológicos:** Son las nuevas invenciones y desarrollo, prioridad

otorgada por la industria a los avances y el comercio electrónico.

- **Factores medio ambiente:** Impulsan a las empresas a ser sostenible y ser ético. Ejemplos de estos problemas el reciclaje, la emisión de efluentes, envases biodegradables, etc.
- **Factores competitivos:** En relación a las empresas rivales, ven cómo afectan a un negocio, formulan e implantan con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior.

✓ **Matriz de evaluación de factores internos**

Munuera & Rodríguez (2007) comunican que a raíz de la matriz FODA, se despliegan otras matrices de mucha utilidad, como la matriz de evaluación de factores internos, que permite efectuar una auditoría interna de la administración de la organización, analiza la efectividad de las estrategias aplicadas y da a conocer con detalle su impacto.

Dentro del instrumento permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada departamento, así como reformular

estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

Adicionalmente, describen el procedimiento para la elaboración de una Matriz EFI, el cual consiste de cinco etapas:

- Realizar una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis.
- Determinar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia, el total de todos los pesos debe ser 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización o área en su conjunto.

Munuera & Rodríguez (2007) recalcan que lo más importante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas frente al peso ponderado total de las debilidades, para poder comprobar si las fuerzas internas de la organización son favorables o no, o si lo es su medio ambiente interno.

✓ **Matriz de evaluación de factores externos**

Munuera & Rodríguez (2007) informan que una vez elaboradas las matrices FODA y FODA Cruzado, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico, como la matriz de evaluación de factores externos, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre la empresa.

Según Munuera & Rodríguez (2007), el procedimiento para la elaboración de una Matriz EFE consiste de cinco etapas, se asignan valores y calificaciones:

- Realizar una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa. la cual permite resumir y

evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

- Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante). Es importante mencionar que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.
- Ponderar con una calificación de 1 a 4: 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación y finalmente sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

“Un promedio de 4 significa que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector y un promedio de 1 significa que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni



evitando las amenazas externas". (Munuera & Rodríguez, 2007)

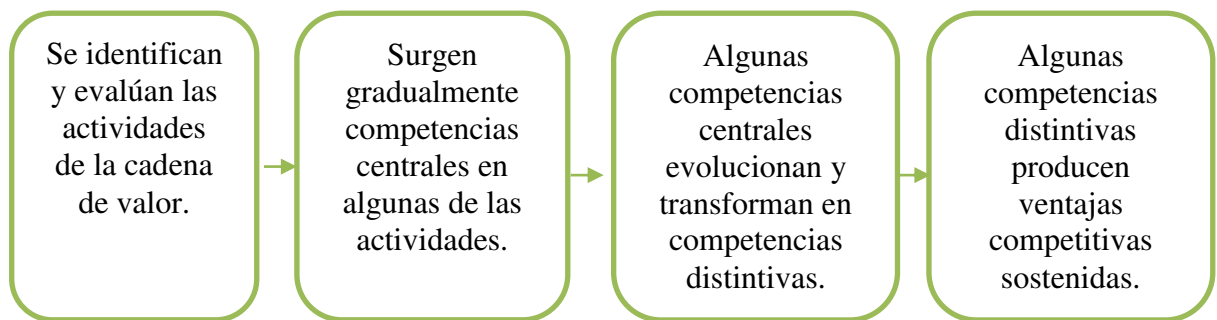
De acuerdo a Munuera & Rodríguez (2007), la clave de la Matriz EFE, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

✓ **Benchmarking**

Para Ezquer & Castellano (2010) el benchmarking es una herramienta analítica empleada para evaluar si las actividades de la cadena de valor de la organización son competitivas en relación con la de sus rivales y así favorecer el éxito en el mercado.

David (2013) señala que lo complicado de un proceso de benchmarking es tener acceso a las actividades de la cadena de valor de otras empresas con sus costos asociados. Sin embargo, debido a la reciente popularidad del benchmarking, numerosas empresas de consultoría optan por recopilar fuentes de información comunes para realizar este análisis como: informes publicados,

publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, socios, acreedores, accionistas, grupos de presión, empresas rivales dispuestas a cooperar, stakeholders en general (Ver Figura 5).



**Figura 5. Transformación de las actividades de la cadena de valor**

**Fuente:** David, 2013.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

Dentro de los tipos de benchmarking encontramos al Benchmarking Funcional mediante el cual se compara los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. Específicamente identifica la práctica más exitosa de otra empresa reconocida por su liderazgo en algún área específica de interés, la cual puede ser o no competidora directa. La finalidad del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de

excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking (Manane, 2011).

Es importante mencionar que este tipo de benchmarking suele ser muy productivo, puesto que no se presentan inconvenientes para proporcionar la información que se necesita en la realización del estudio, si se trata de organizaciones que no son competidoras directas. (Espinoza, 2017).

#### **2.2.1.7.3. Investigación y análisis de mercado**

Previamente, al diseño de las estrategias comerciales de exportación, es recomendable optar por investigar los mercados, de manera que esto permita seleccionar un mercado de exportación prometedor para la empresa.

Para la investigación de mercados se pueden elegir diversos criterios y evaluar a los países con mayores registros de compra del producto a exportar. A dichos criterios se les pondera colocando un peso de acuerdo a su relevancia, y tras realizar la suma de los resultados de cada criterio se obtendrá un puntaje total; entonces, se

selecciona el país de mayor puntaje (Diario del Exportador, 2016).

Tras haber seleccionado el mercado potencial, se puede iniciar con el planteamiento de la estrategia de exportación. Para esto, es importante hacer una investigación más minuciosa para obtener información del mercado a exportar como (Diario del Exportador, 2016):

- Características del mercado.
- Tamaño del mercado y tasa de crecimiento.
- Comportamiento del consumidor y tendencias del mercado.
- Servicio post-venta a clientes.
- Principales competidores nacionales e internacionales.
- Evaluación de empresas competidoras.
- Conocer los productos sustitutos.
- Condiciones de desarrollo del mercado (inflación, población, crecimiento).
- Barreras arancelarias y no arancelarias del mercado.
- Canales de distribución existente.

- Ámbito político, legal, cultural, social y tecnológico.

La investigación de mercado puede realizarse mediante búsqueda de información a través de Internet o por medio de instituciones públicas o privadas que promuevan las exportaciones. Así, existen las investigaciones de campo, que suelen ser más costosas. Pero, si la empresa tiene la capacidad de poder cubrir con la inversión que esto implica, sería de mucha ayuda para tener contacto directo con el mercado de destino.

La participación en ferias y misiones comerciales también son de utilidad para hacer nuevos contactos, conocer a la competencia y estar al tanto de información y tendencias del sector (Diario del Exportador, 2016).

#### **2.2.1.7.4. Objetivos de exportación**

Diario del Exportador (2016) indica que es fundamental para la corporación definir metas y objetivos de exportación, los cuales deberán ser medibles, realistas y tener un tiempo definido.

Específicamente es necesario establecer objetivos de:

- **Ventas:** donde se indiquen los mercados a los que estarían destinadas las exportaciones y el volumen de comercialización del producto.
- **Operación:** para establecer nuevas técnicas de producción y/o determinar el aumento del nivel de producción esperado.
- **Financieros:** relacionados al retorno de la inversión y a la rentabilidad que se espera obtener de los productos exportados.
- **Aprendizaje:** relacionados a las habilidades y experiencia que desea adquirir la empresa al ingresar al mercado internacional.

La Universidad Militar Nueva Granada (2017) en su informe con respecto a los objetivos de exportación, menciona que la elaboración de un plan de exportación para determinar la viabilidad de exportar y dar a conocer de manera eficiente y eficaz un producto, implica además de identificar el contexto general del entorno internacional, lo siguiente:

- Evaluar la mecánica de la actividad exportadora, haciendo énfasis en estimar los costos de exportación en cada una de las fases del proceso en el proceso de la logística de distribución física internacional, ya que es una herramienta para competir en los mercados externos.
- Formar criterios para identificar y analizar las oportunidades de demanda en el mercado internacional, fundamentados en conocimiento sectorial y análisis de mercado país para determinar la aceptación del producto en el mercado.
- Determinar las especificaciones, normas y requerimientos, del producto y su envase para acceder al mercado objetivo.
- Elaborar un análisis financiero para determinar los escenarios en los cuales el producto puede tener una oportunidad de negocio real.
- Analizar los tratados internacionales aplicables en materia de comercio exterior.

#### **2.2.1.7.5. Elaboración de la estrategia de exportación**

Diario del Exportador (2016) indica que para elaborar la estrategia de exportación se debe decidir los lineamientos específicos para cada área de la empresa involucrada en este proceso. Entre ellos, se pueden mencionar:

- **Entrada en el mercado:** busca definir aspectos como el contrato con el cliente, las formalidades para el ingreso de producto, entre otros.
- **Proceso de exportación:** incluye decisiones básicas pero claves como el medio de transporte, el seguro de los bienes, el INCOTERM negociado, medio de pago, entre otros.
- **Producto:** define el precio del producto, su presentación, el cumplimiento de los estándares de calidad, entre otros.
- **Financiamiento:** relacionado a la forma identificar las necesidades de liquidez y cómo se cubrirán los gastos de la campaña de exportación.

#### **2.2.1.7.6. Plan de acción**

Una vez definidas las estrategias, los directivos de la empresa o los encargados de la planificación estratégica deben realizar una descripción de las



tareas o acciones a desarrollar, definir los responsables, y determinar el plazo para realizar cada uno y así, ejecutar las estrategias con el fin de concretar los objetivos y metas establecidos (Diario del Exportador, 2016).

## **2.2.2. Exportaciones**

### **2.2.2.1. Definición**

La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2013) define en el artículo 60 de la Ley General de Aduanas del Perú el término exportación como el *“régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. La exportación definitiva no está afectada a ningún tributo”*.

### **2.2.2.2. Estrategias de exportación**

Comercio y Aduanas (2012) define a las estrategias de exportación como todas aquellas acciones a realizar dentro de la corporación para alcanzar los resultados esperados en el proceso de exportación. El desarrollo de estas estrategias es fundamental dentro de los planes de la empresa puesto que le ayuda a definir los objetivos de exportación y a combinar recursos para dar respuestas y

servicio de calidad a sus clientes, logrando así establecerse con una posición sustentada en el mercado, con metas claras y con planes diseñados para concretarlas.

En este sentido, es importante que estas estrategias sean conocidas y comprendidas por todos los miembros de la corporación, ya que fomentarán su compromiso hacia la consecución de resultados.

### **2.2.2.3. Beneficios de exportar**

Los beneficios de la exportación según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015) se centran en el bien que ello trae a la economía a través de la creación de empleo, reducción de costos de producción y mejoras generales en la competitividad y desarrollo del país.

Asimismo, menciona:

- **Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados**

Consiste en promover constantemente la internacionalización de la empresa a través de su oferta exportable desarrollando un mercado normativo, impulsando la inserción de las cadenas globales de valor a través inteligencia comercial y consolidando la presencia y promoción comercial del Perú en el exterior.

- **Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible**

Mediante la exportación, se fomenta el desarrollo, por lo tanto, se genera un entorno favorable para las inversiones, ello incentiva a seguir diversificando la oferta exportable.

- **Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional.**

Buscar medios o herramientas para mejorar la logística y el transporte internacional, así como también la gestión aduanera.

- **Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora.**

Se da a cuando se logra fomentar la transferencia tecnológica e innovación para la competitividad internacional.

#### **2.2.2.4. Dificultades para exportar**

Las dificultades que encuentran las empresas al momento de exportar son consideradas como barreras o limitaciones que les impide iniciar, expandir o sostener sus operaciones comerciales. (Morgan & Katsikeas, 1997, citado en Castillo, Hurtado & Marcela, 2013)

Estas dificultades pueden clasificarse en (Castillo, Hurtado, & Marcela, 2013):

- **Barreras de conocimiento**, aquellas ligadas a la falta de experiencia y previsión de la empresa, fallas en la gestión, al desconocimiento de aspectos referidos al proceso de exportación y la dificultad para enfrentar problemas que puedan surgir en dicho proceso.
- **Barreras competitivas**, surgen por los obstáculos que se originan de la competencia con otras empresas involucradas en el rubro y con alcance en el mercado extranjero especialmente en términos de tecnología, servicios post-venta, precio y calidad del producto.
- **Barreras gubernamentales y legales**, se presentan por la ausencia de apoyo del gobierno, aplicación de leyes o normas que obstaculizan el comercio, la falta de incentivos al exportador, y todos los vinculados a las decisiones del gobierno.
- **Barreras culturales**, referidas a la falta de información o desconocimiento de los aspectos culturales o idiomas de un país, con lo cual se limita el aprovechamiento de las oportunidades de comercialización en el extranjero.

- **Barreras operacionales o logísticas**, surgen por problemas en las operaciones de exportación en relación a trámites, diligenciamiento de documentos, búsqueda y selección de los canales de distribución adecuados para que el producto llegue al cliente en su país de destino.
- **Barreras económicas**, se derivan de las condiciones del mercado de origen por la poca facilidad para concretar la actividad de exportación, la variación del tipo de cambio y dificultades con los medios de pago.
- **Barreras financieras**, están relacionadas a la falta de capital o de recursos necesarios para el financiamiento de la actividad exportadora y al desconocimiento de los recursos financieros existentes o de instituciones financieras con experiencia internacional en el país de origen.

### **2.2.3. Aceite esencial de limón**

#### **2.2.3.1. Definición**

De acuerdo a la Agencia Agraria de Noticias (2010), el aceite esencial de limón es un líquido, altamente valorado en el mercado exterior, se obtiene de la extracción de la parte externa de la cáscara de limón fresco. Se necesitan aproximadamente mil limones en la elaboración de un

envase de medio kilo de aceite esencial, y así satisfacer la creciente demanda del mercado internacional.

El aceite esencial de limón es un líquido puro y natural, extraído de la cáscara de limón fresco. Este insumo altamente demandado puesto que en la industria alimentaria sirve para la elaboración de saborizantes de bebidas y farmacéutica, se emplea también en la elaboración de fragancias para cosméticos y perfumes; su uso también se extiende a la aromaterapia, porque recientemente estudios científicos demuestran la efectividad del producto. (Asociación Macroregional de Productores para la Exportación, 2008)

**Tabla 3. Código de partida arancelaria del aceite esencial de limón**

<b>N° Partida</b>	<b>Cadena</b>	<b>Producto</b>	<b>Notas</b>	<b>Designación de la Mercancía</b>
<b>3301.13.00.00</b>	Limón	Aceite esencial	Limón	De limón

**Fuente:** Asociación Macroregional de Productores para la Exportación., 2008.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

### 2.2.3.2. Características / Usos

Bruzzone (2009) señala que entre las características que distinguen al aceite esencial de limón se pueden mencionar:

- Principal constituyente químico es el limoneno (más del 60% del total).
- Consistencia líquida de color amarillo pálido a verde amarillento.
- Aroma fresco.
- Volátil.
- Poco soluble en agua.

También, se debe conocer los usos que la industria le da al aceite esencial de limón (Nieto, 2008, citado en Murillo, 2014):

- **Industria alimenticia y de bebidas sin alcohol:** se utiliza el aceite esencial destilado para la fabricación de un jarabe saborizante que será la base de bebidas carbonatadas, aguas de soda y jugos.
- **Industria cosmética y perfumería:** se emplea el aceite esencial centrifugado como aromatizante, debido a que mejora la duración del olor de productos cosméticos y costosas fragancias y perfumes.

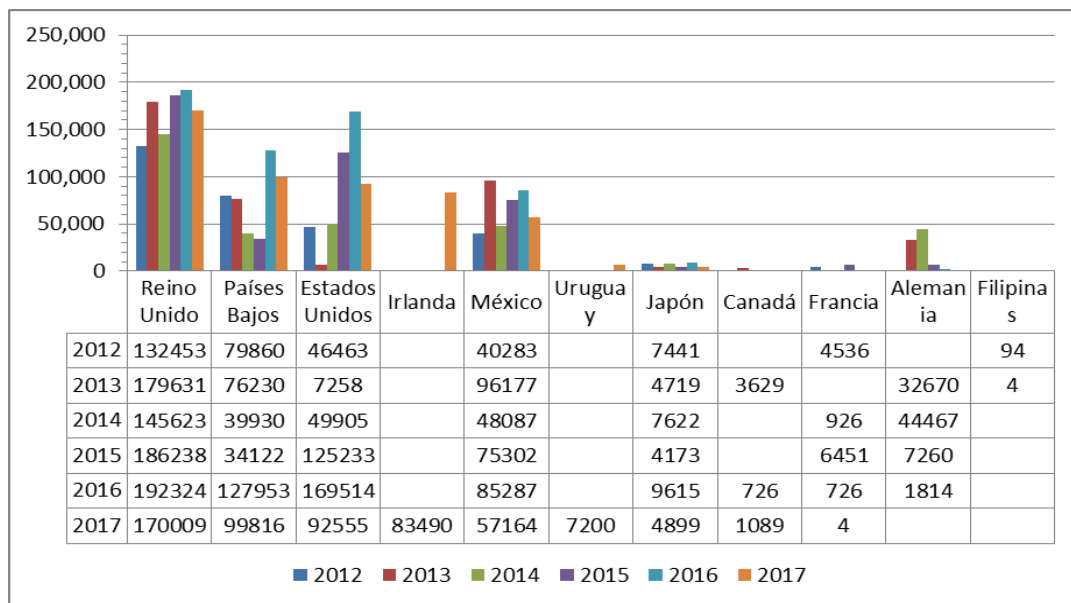
- **Industria farmacéutica:** el aceite esencial destilado gracias a su contenido químico puede contribuir a la estimulación del sistema inmunológico, digestivo, glandular, nervioso y circulatorio. Puede ser utilizado como refrescante natural, desodorante, repelente, antiespasmódico, y además es utilizado para dar sabor agradable a ciertos medicamentos.
- **Industria química de artículos de limpieza** como perfumes para el hogar, jabones, etc.

### **2.2.3.3. Aceite esencial de limón en el contexto peruano**

#### **2.2.3.3.1. Exportaciones peruanas**

En lo referente a las exportaciones peruanas de aceite esencial de limón, de acuerdo a la Figura 6 se puede indicar que los principales países receptores de las exportaciones peruanas son Reino Unido, que sobresale como el principal importador, le siguen Países Bajos y Estados Unidos. Por otro lado, cabe precisar, que México es el único país latinoamericano que figura entre los compradores de aceite esencial de limón peruano, e Irlanda parece ser nuevo mercado para este producto. (Ver Figura 6)





**Figura 6. Países de destino de las exportaciones peruanas de aceite esencial de limón.**

**Fuente:** Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

#### 2.2.3.4. Aceite esencial de limón en el mundo

##### 2.2.3.4.1. Exportaciones mundiales

En la Tabla 4 se muestra el flujo de exportaciones a nivel mundial de acuerdo al valor exportado en miles de dólares; donde figura como principal exportador Estados Unidos, seguido de India, país que presenta una disminución en su tasa de crecimiento de -6%, y China, que muestra una tasa de crecimiento de 24% en sus exportaciones. Adicionalmente, se puede indicar que entre los principales exportadores latinoamericanos figuran Brasil, Argentina y México (Ver Tabla 4).

**Tabla 4. Principales países exportadores de aceite esencial de limón**

<b>Exportadores</b>	<b>Valor exportado en 2016 (miles de USD)</b>	<b>Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016 (%)</b>
Mundo	4,686,336	7%
Estados Unidos	634,821	7%
India	607,726	-6%
China	423,524	24%
Francia	396,745	10%
Brasil	339,048	9%
Reino Unido	218,628	3%
Argentina	196,376	6%
Alemania	191,524	6%
Indonesia	166,380	8%
México	144,926	17%
Otros países (140)	1,366,638	-

**Fuente:** UN Comtrade Database, 2017

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

#### **2.2.3.4.2. Importaciones mundiales**

En la Tabla 5 se muestra el flujo de importaciones a nivel mundial de acuerdo al valor importado en miles de dólares; donde figura como principal importador Estados Unidos, que presenta un aumento en la tasa de crecimiento de 13% en sus importaciones. Asimismo, que los principales importadores mundiales son países de Europa y Asia (Ver Tabla 5).

**Tabla 5. Principales países importadores de aceite esencial de limón**

Importadores	Valor importado en 2016 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016 (%)
Mundo	4,611,080	6%
Estados Unidos	1,063,613	13%
Francia	386,492	7%
Alemania	355,509	6%
Reino Unido	285,067	4%
India	212,284	14%
China	189,290	-3%
Japón	174,622	-7%
Singapur	150,456	-2%
Suiza	138,803	4%
Irlanda	131,457	1%
Otros países (204)	1,523,487	-

**Fuente:** UN Comtrade Database, 2017

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

## 2.2.4. Mercado de destino: Países Bajos

### 2.2.4.1. Situación de coyuntura

Llamazares (2008) explica que los Países Bajos es un país con mucho interés en el desarrollo del comercio internacional y Latinoamérica es uno de sus proveedores más importantes, pues tiene un alto nivel de importaciones debido a la reducida dimensión del mercado interno y la escasez de materias primas y recursos naturales.

Además, es importante reconocer que Países Bajos es un mercado exigente, desarrollado y maduro, por lo cual brinda oportunidades importantes sobre todo a empresas que ofrezcan una buena relación calidad-precio.

Por esta razón, ProChile, (2017) señala que el gobierno neerlandés es un observador activo de la Alianza del Pacífico, su Ministerio de Relaciones Exteriores posee representantes comerciales orientados a fortalecer el vínculo Perú, Chile, México y Brasil.

Otro dato importante, es que los Países Bajos son el principal centro de distribución de Europa puesto que posee las mejores infraestructuras logísticas y de servicios. El puerto de Rotterdam, ubicado en su territorio, es el más grande de Europa; entonces, muchos de los productos que se importan a este país son para venderse en otros países de Europa (ProChile, 2017).

A continuación, se desarrollará información relevante de los principales aspectos del país:

#### **2.2.4.1.1. Política**

Santander Trade Portal (2018) indica que en los Países Bajos se han establecido como forma de

gobierno una monarquía constitucional basada en la democracia parlamentaria. En esta forma de gobierno, existe un monarca que forma parte del gobierno, pero no lo preside. Por ello, tras elecciones parlamentarias, el monarca nombra al Primer Ministro quien presidirá el gobierno durante cuatro años. También nombra al Consejo de Ministros que recomiende el Primer Ministro para que trabajen en conjunto por el país.

El Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (2018), señala actual monarca es Willem-Alexander, quien asume el cargo desde el 30 de abril del 2013; y el Primer Ministro, Mark Rutte, del Partido Popular por la Libertad y la Democracia, gana las elecciones parlamentarias realizadas en marzo del 2017, obteniendo 33 de los 150 escaños.

Con estos resultados, es necesaria una coalición entre el partido de gobierno y otros partidos de participación importante para gobernar sin impedimentos y abordar los problemas sociales del país sin dejar de proteger las cuentas públicas.

En lo que refiere a ministerios se han organizado de la siguiente manera, los conservadores-liberales del Partido Popular por la Libertad y la Democracia disponen de seis ministerios, los cristiano-demócratas y el centro izquierda del Demócratas 66 tienen cuatro carteras cada uno y el partido de los Cristianos Unidos tiene dos.

#### **2.2.4.1.2. Económica**

De acuerdo a Central Intelligence Agency (2017) los Países Bajos son la sexta economía más grande de la Unión Europea, y desempeña un papel importante como centro de transporte europeo, con un superávit comercial constantemente elevado, con relaciones laborales estables y bajo desempleo. La industria de este país está enfocada en procesamiento de alimentos, químicos, refinación de petróleo y maquinaria eléctrica. El sector agrícola que está altamente mecanizado emplea solo el 2% de la fuerza laboral, pero proporciona grandes excedentes para el procesamiento de alimentos y respalda el estatus del país como el segundo exportador agrícola más grande del mundo.

Asimismo, forman parte de la zona del euro y, como tal, su política monetaria está controlada por el Banco Central Europeo. En cuanto al sector financiero holandés está muy concentrado, con cuatro bancos comerciales que poseen más del 80% de los activos bancarios, y es cuatro veces el tamaño del PBI holandés.

En 2008, durante la crisis financiera, el déficit presupuestario del gobierno alcanzó el 5.3% del PBI. Del año 2009 al año 2013, se dio un período de recesión prolongado durante el cual el desempleo se registró en 7.4% y el consumo de los hogares se contrajo durante cuatro años consecutivos; es entonces en el año 2014 que el crecimiento económico despegó nuevamente.

Por otro lado, desde el año 2010, el gobierno del primer ministro Mark Rutte ha implementado medidas de austeridad significativas para mejorar las finanzas públicas y ha instituido amplias reformas estructurales en áreas políticas clave, incluyendo el mercado laboral, el sector vivienda, el mercado de energía y el sistema de pensiones. En 2017, el presupuesto del gobierno volvió a

tener un superávit del 0.7% del PBI, con un crecimiento económico del 3.2%, y el PBI per cápita finalmente, superó los niveles previos a la crisis. La política fiscal anunciada por el nuevo gobierno en la coalición 2018-2021 prevé aumentos en el consumo público y la inversión pública, impulsando la demanda interna y el consumo y la inversión de los hogares. La política del nuevo gobierno también planea aumentar la demanda de trabajadores en el sector público y privado, pronosticando un nuevo descenso en la tasa de desempleo, que alcanzó el 4.8% en 2017.

#### **2.2.4.2. Población**

Central Intelligence Agency (2017) señala que los Países Bajos tiene una población al 2017 de más de 17 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional estimada de 0.39%. De acuerdo a la pirámide poblacional, la mayor concentración de habitantes se encuentra entre los 25 y los 54 años (39.52%), y la edad promedio en este país es de 42.6 años.

La población se distribuye en las ciudades más importantes de este país de la siguiente manera: Ámsterdam tiene 1.1



millones de habitantes, Rotterdam tiene 993 mil habitantes; La Haya tiene 650 mil habitantes.

Así, se puede indicar que los Países Bajos es un territorio con libertad de culto. Actualmente, predomina la población que no practica ninguna religión concentrándose en un 50.1%, le sigue la religión católica con un 23.7%, los protestantes con un 15.5%, los islámicos con un 4.9%, y finalmente, el 5.7% simpatiza con otros cultos religiosos.

### **2.2.4.3. Intercambio comercial**

#### **2.2.4.3.1. Países Bajos – Mundo**

De acuerdo al Banco Mundial (2018), la balanza comercial de los Países Bajos es estructuralmente excedentaria. En 2016, el superávit comercial se elevó a más de 92 mil millones de dólares, lo que representa un alza en más de 5 mil millones con respecto al año anterior. Por otro lado, las exportaciones e importaciones en el año 2016 tuvieron un crecimiento menor respecto al registrado en el año anterior. En lo que refiere a importaciones crecieron sólo en un 4.1%, mientras que, las exportaciones mostraron una tendencia creciente con un porcentaje de 4.3%.

Cabe indicar que los Países Bajos logran la mayor parte de su excedente comercial gracias a intercambios con los países de la Unión Europea, siendo sus principales socios comerciales Alemania, Bélgica, Reino Unido, Francia e Italia (Ver Tabla 6).

**Tabla 6. Indicadores del comercio de Países Bajos-Mundo.**

<b>Indicadores de comercio exterior</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Importación de bienes y servicios</b> ( <i>crecimiento anual en %</i> )	8.4	4.1
<b>Exportación de bienes y servicios</b> ( <i>crecimiento anual en %</i> )	6.5	4.3
<b>Balanza comercial</b> ( <i>millones de USD</i> )	87,010	92,584

**Fuente:** Banco Mundial, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

#### **2.2.4.3.2. Países Bajos – Perú**

Las exportaciones peruanas no tradicionales a los Países Bajos, aumentaron en 14% en el 2016 con respecto al 2015 y los sectores con mayores ventas fueron el agropecuario, cuyo monto exportado ascendió a US\$ 715 millones, con una variación positiva de 11% y el químico cuyo monto

exportado totalizó US\$ 67 millones, con una variación positiva de 79%. Por otra parte, las exportaciones del sector tradicional experimentaron un aumento de 12%, donde todos los subsectores tuvieron un crecimiento considerable a excepción del sector minería que tuvo una caída de -7% en el 2016 con respecto al año anterior (Ver Tabla 7) (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2017, citada en Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2018).

**Tabla 7. Exportaciones peruanas a Países Bajos por sector**

<b>Sector</b>	<b>FOB – 16 (Miles US\$)</b>	<b>FOB – 15 (Miles US\$)</b>	<b>%Var. 16-15</b>	<b>% Cont. 16</b>
<b>TRADICIONAL</b>	<b>177,606</b>	<b>158,831</b>	<b>12%</b>	<b>18%</b>
Minería	117,012	126,145	-7%	12%
Petróleo y derivados	31,195	20,473	52%	3%
Agrícola	16,733	8,668	93%	2%
Pesquero	12,666	3,546	257%	1%
<b>NO TRADICIONAL</b>	<b>815,530</b>	<b>717,916</b>	<b>14%</b>	<b>82%</b>
Agropecuario	715,755	647,340	11%	72%
Químico	67,815	37,875	79%	7%
Pesquero	15,157	12,105	25%	2%
Sidero- metalúrgico	5,615	7,830	-28%	1%
Varios (incluye Joyería)	622	854	-27%	0%
Maderas y	1,247	1,842	-32%	0%

papeles				
Minería no metálica	3,631	2,725	33%	0%
Metal-mecánico	1,602	3,632	-56%	0%
Textil	4,022	3,658	10%	0%
Pieles y cueros	64	55	16%	0%

**Fuente:** Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

En la Tabla 8, se muestra el comercio de bienes entre Perú y los Países Bajos. En el 2015 las exportaciones totalizaron \$ 876 millones, y en el 2016 sumaron \$ 993 millones, lo cual significó un incremento del 13% en el monto exportado.

Por otro lado, las importaciones en el año 2015 ascendieron a \$ 173 millones, y en el 2016 registraron un monto de \$ 237 millones, significando un incremento de 36% con respecto al año anterior.

En cuanto a la balanza comercial, es decir la diferencia entre las exportaciones e importaciones, el Perú tuvo una balanza superavitaria de \$755 millones (Ver Tabla 8).

**Tabla 8. Balanza comercial Perú – Países Bajos.**

<b>Año</b>	<b>Exportación (Miles US\$)</b>	<b>Importación (Miles US\$)</b>	<b>Balanza (Miles US\$)</b>
2016	993,136.19	237,978.36	755,157.83
2015	876,746.70	173,975.18	702,771.53

**Fuente:** Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

#### **2.2.4.4. Acceso al mercado**

Según Santander Trade Portal (2018), los Países Bajos como miembro activo de la Unión Europea se rige por sus normas. La Unión Europea tiene una política comercial liberal, sin embargo, aplican algunas restricciones en los productos agrícolas desde que entró en vigor la Política Agraria Común, que comprende un sistema de regulación y control de los productos que ingresan al territorio comunitario de otros países del mundo, y compensaciones a la importación y exportación de productos agrícolas dentro del bloque para favorecer el desarrollo de su agricultura.

Del mismo modo, las mercancías importadas en la UE deben cumplir con los requisitos sanitarios y fitosanitarios necesarios para resguardar la salud humana y animal, los cuales se pueden clasificar en los sectores de:

Alimentación y seguridad alimentaria, salud animal, fitosanidad y salud pública (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2015).

#### **2.2.4.5. Cultura de negocios**

Llamazares (2008) y el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2017) precisan que los principales aspectos que debe conocer el sector empresarial que esté interesado en hacer negocios con Países Bajos son los que se presentan a continuación:

- El primer contacto con empresarios neerlandeses puede establecerse a través de un tercero. Adicionalmente, una llamada telefónica y la confirmación vía correo electrónico también son necesarios.
- Los empresarios de los Países Bajos suelen tener un trato muy formal, pero sin dejar de ser amables y acogedores.
- Para el momento de la presentación y la despedida habitualmente se acostumbra a dar un apretón de manos firme y breve. Se debe evitar saludar con beso en la mejilla porque en los Países Bajos solo se hace entre amigos cercanos.
- El código de vestimenta es formal y conservador.

- La asistencia puntual a las citas pactadas es clave para una buena primera impresión, de lo contrario se transmite una sensación de incompetencia o desconfianza. Asimismo, deben percibir que todo está organizado de acuerdo a lo programado, puesto que la improvisación está mal vista.
- Las tarjetas de presentación deben especificar el título universitario y no necesariamente deben estar traducidas. No existe protocolo específico para su intercambio.
- La cultura de negocios de los empresarios neerlandeses está basada en la cooperación, tolerancia y neutralidad. Suelen dar opiniones claras, evitan los rodeos y son directos. También, son detallistas por lo que se recomienda ser muy minuciosos, profundos y perfeccionistas con los acuerdos a tratar.
- Un negociador modesto y que no hace mucho alardeo dará puntos a favor. Evitar actitudes arrogantes o tácticas de presión. Así, el negociador debe estar bien preparado en lo que refiere a argumentos comerciales, prospección y proyecciones del negocio.
- No acostumbran a facilitar mucha información sobre sus empresas o negocios y, por consiguiente,

tampoco tienen la costumbre de pedir directamente información a la otra parte. Sin embargo, utilizan otros medios para investigar a profundidad a sus clientes y proveedores.

- Es recomendable no mostrar total interés para concretar un pronto acuerdo, puesto que ellos valoran mucho la planificación y la aplicación de gestión del tiempo en los procesos de negociación.
- Para asegurar la continuidad de las relaciones comerciales es primordial crear un clima de confianza y credibilidad, por tal motivo, se debe mantener el contacto con ellos y brindarles una respuesta rápida a sus peticiones de precios, confirmación de pedidos, información sobre envíos, etc.
- No es habitual realizar intercambio de regalos en las negociaciones de los Países Bajos. Si se quiere tener el detalle de llevar un obsequio debe ser algo de calidad, aunque no de un coste excesivo.

Es importante tener en cuenta, que los empresarios neerlandeses son los negociadores más profesionales del mundo: hablan tres o cuatro idiomas, dominan técnicas de comercio exterior y son expertos en logística internacional (Llamazares, 2008).



## **2.3. Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis general**

Si se adoptan las estrategias comerciales propuestas, se incrementará el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

- Las exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. no han tenido un crecimiento significativo en los últimos 5 años.
- El principal factor que limita la implementación de estrategias comerciales en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. es la falta de un área comercial bien organizada y estructurada.
- La estrategia comercial que permitirá incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. es la instauración de un área comercial.
- El costo de la implementación de un área comercial puede ser asumido por la Empresa Procesadora Frutícola S.A.

## **CAPÍTULO III. MÉTODO**

En este capítulo se expone el diseño de la investigación, así como la determinación de la población, muestra e instrumentos indispensables para la recolección de información que es clave para el logro del objetivo planteado en el estudio. Además, se concluye con la descripción del procedimiento utilizado para concretar lo anteriormente descrito.

### **3.1. Diseño**

La presente investigación utiliza un diseño exploratorio cualitativo, caracterizado por ser un modelo flexible que permite ayudar en el esclarecimiento de problemas empresariales a través de la revisión bibliográfica a profundidad, el criterio de expertos y el contacto y observación de la realidad empresarial. (Vara, 2010)

Se llama investigación cualitativa a todo estudio que se concentra más en la profundidad y comprensión de un tema que en la medición o descripción. A la investigación cualitativa le interesa sintetizar un proceso, esquematizarlo comprenderlo más que precisarlo. (Vara, 2010).

Específicamente, se ha escogido el modelo de estudio de casos, puesto que es de gran utilidad en la consolidación de información del mercado internacional para definir las estrategias comerciales idóneas, que involucren a todas las áreas de la empresa.

En tal sentido, se puede precisar que este tipo de diseño se ha empleado para ubicar situaciones que se presentan dentro del contexto real del proceso de exportación de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A., para comparar su situación con otras empresas exitosas del rubro.

Cabe indicar que esta tesis se centra en dos variables principales: estrategias comerciales (variable independiente) e incrementar el nivel de exportaciones (variable dependiente).

### **3.2. Población y muestra**

Bowley (2005) indica que muchas veces no es posible obtener información o datos completos de la totalidad de integrantes de una población, pero ello no significa que no se pueda rendir un análisis adecuado de los mismos, puesto que la mayor parte de juicios en el aspecto práctico se han constituido a raíz del estudio de un número limitado de ejemplos. Es entonces que, se puede obtener una muestra de aquella población para ahorrar tiempo y recursos en la investigación.

En esta tesis, se estudiaron cuatro poblaciones de acuerdo a cada uno de los instrumentos a aplicar, los cuales permitieron conocer la realidad comercial de las principales empresas del rubro y principalmente de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

De cada una de estas cuatro poblaciones, se estudió solo una muestra; y la técnica de muestreo aplicada para ellas ha sido la de muestreo no probabilístico intencional o por criterio.

La **primera población** para el instrumento entrevista a profundidad para los colaboradores de la Empresa Procesadora Frutícola S.A., conformada por todos los colaboradores que tienen cierto grado de participación del proceso de exportación de aceite esencial de limón y está conformada por 6 personas.

Para la delimitación de esta muestra, se establecieron una serie de criterios de inclusión y exclusión, entre los cuales tenemos:

- Personas que estén laborando por más de cinco años en la empresa.
- Personas con el mismo nivel jerárquico o que tengan a su cargo una determinada área de la empresa. encargados de la parte gerencial, administrativa, contable y productiva de la empresa.
- Personas que intervengan en las decisiones sobre la parte comercial de la empresa.
- Personas que tengan conocimiento sobre el proceso abastecedor de la empresa y los costos en los que se incurre durante este proceso.

Inmediatamente después de haber realizado el análisis respectivo de la primera población se ha llegado a establecer una muestra de cuatro

personas, las cuales cumplen con los criterios estipulados previamente, entre los que tenemos:

- Gerente General: María Elena Oneto de Parodi
- Administradora: Yolanda Tello Suárez.
- Contadora: Josselyn Rodas Lumbres.
- Jefe de Proceso Industrial: César Gonzáles Barboza.

La **segunda población** para el instrumento guía documentaria para recolección de datos de factores críticos que influyen en la implementación de la estrategia comercial de la Empresa Procesadora Frutícola S.A., conformada por todos aquellos documentos de la empresa sobre exportaciones pertenecientes a cada una de las áreas comprometidas, por lo cual el tamaño de esta población no está definido.

Después de realizar la evaluación de criterios de inclusión y exclusión en la población de documentación de la empresa sujeto de estudio se estableció como muestra:

- Documentación de la empresa referentes a las exportaciones de aceites esenciales de limón
  - o DAM
  - o Bill of lading.
  - o Facturas comerciales
  - o Lista de precios
  - o Cotizaciones de insumos.

La **tercera población** para el instrumento entrevista a profundidad dirigida a las empresas exportadoras de aceite esencial de limón, cuyo tamaño estuvo limitado por aquellas empresas que dentro de sus actividades principales tuvieran la exportación de aceite esencial de limón. De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2018) desde el año 2012 hasta el año 2017, han sido once (11) las empresas que han registrado en sus exportaciones el envío de aceite esencial de limón.

Para la definición de la muestra de la tercera población se realizó un muestreo no probabilístico intencional o por criterio, para lo cual se constituyó como criterios de inclusión y exclusión:

- Empresas que actualmente se encuentren exportando aceite esencial de limón con la misma partida arancelaria 33011300.
- Empresas que se ubican en las regiones de Lambayeque, Piura y Lima.
- Empresas en las que haya algún contacto, con el fin de que pueda facilitar el acceso a información pertinente que aporte al estudio.

Mediante la evaluación de los criterios de inclusión y exclusión mencionados anteriormente en la población, llegó a establecer como muestra a cinco (5) empresas, que cumplen tales criterios:

- Agroindustrias AIB S.A
- Limones Piuranos S.A.C.
- Frutos del Perú S A.

- Aceites Esenciales del Perú S.A.C.
- Cosmo Ingredients S.A.C.

La **cuarta población** para el instrumento validez de contenido de ficha bibliográfica, conformada por el universo de documentos, reportes o registros de información que existan relacionados a estrategias comerciales de exportación. En este caso, se eligió al igual que en los demás instrumentos con un muestreo por conveniencia, debido a que solamente se revisaron documentos que aportaban la información necesaria para esta tesis como estadísticas, manuales, planes de proyectos, perfiles de mercado, entre otros.

El criterio de inclusión fundamental para el instrumento revisión documental fue:

- Documentos que aporten información relevante para la investigación, principalmente en cuanto a temas de estrategias comerciales de exportación y al aceite esencial de limón.

### **3.3. Instrumentación**

Se emplearon cuatro instrumentos:

- Entrevista a profundidad dirigida a las empresas exportadoras de aceite esencial de limón.
- Entrevista a profundidad para los colaboradores encargados de las exportaciones de aceite esencial de limón.
- Ficha bibliográfica validez de contenido.

- Guía documentaria para la recolección de datos factores críticos que influyen en la implementación de la estrategia comercial de la empresa procesadora frutícola S.A.

A continuación, se detalla la utilización de los instrumentos respectivos por cada muestra.

- Para la primera muestra correspondiente a cuatro (4) de los encargados de exportación de aceite esencial de limón de la Empresa Exportadora Procesadora Frutícola S.A. se consideró conveniente el uso de la *Entrevista para los colaboradores encargados de las exportaciones de aceite esencial de limón*, instrumento que admitió la sistematización de datos relevantes en cuanto al proceso comercial.

En cuanto a la fiabilidad del contenido, se solicitó autorización para tomar fotos y grabar la entrevista con cada directivo de la empresa de manera que quede corroborada la calidad de la información obtenida para su posterior análisis.

- Para la segunda muestra conformada por los documentos de la empresa sobre exportaciones, se usó el instrumento *Guía documentaria para la recolección de datos*, lo cual ayudó a organizar los tipos de documentos solicitados que son de utilidad para la investigación.



- Para la tercera muestra conformada por las empresas que tengan como una de sus actividades principales la exportación de aceite esencial de limón, se utilizó el instrumento *Entrevista dirigida a las empresas exportadoras de aceite esencial de limón*, con la finalidad de entender las opiniones que tienen los entrevistados acerca de la aplicabilidad de las estrategias que ayudarían a incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón y lograr sus objetivos. Dicha entrevista estuvo dirigida a los dueños y/o trabajadores del área comercial o administrativa de las empresas exportadoras.
- Asimismo, para la revisión de data bibliográfica se utilizó el instrumento *Ficha bibliográfica validez de contenido*. La información recopilada estuvo debidamente citada para evitar vulnerar los derechos de autor y poder comprobar la calidad de la información. En cuanto a la validez del contenido, se tomó en cuenta el contraste de la información obtenida y la opinión de expertos en el tema de investigación que se está abordando.

### **Principios éticos**

- **Confidencialidad:** toda información recopilada en las entrevistas que facilitaron las empresas exportadoras es confidencial, dado que no existe motivo o razón para usar dicha información para beneficio personal o con otras intenciones.

- **Autenticidad y veracidad:** toda información expuesta en la presente investigación es real, no se manejaron datos a favor, sino que los resultados se han mostrado tal cual serán abordados.
- **Responsabilidad:** otro criterio que se tomó en cuenta, para la investigación fue el de responsabilidad de realizar una investigación a profundidad, con el fin de cumplir los objetivos trazados y culminar con éxito la investigación.

### **3.4. Procedimiento**

Se realizó ejecutando el procedimiento descrito para cada una de las poblaciones, ya que cada una de ellas tiene un proceder diferente.

En relación a la primera muestra se efectuó el siguiente procedimiento a fin de recolectar los datos de investigación:

- a) Se solicitó la autorización a la gerencia o administración de la empresa Procesadora Frutícola S.A. para concretar las entrevistas con los colaboradores de la empresa con participación o conocimiento de la información a solicitar.
- b) Luego de la autorización por parte del gerente general o del administrador se fijaron las respectivas fechas de las entrevistas con los colaboradores de la empresa
- c) Se llevaron a cabo las entrevistas respectivas al personal, para obtener información sobre el proceso productivo y comercial de la empresa, que es objeto de estudio en la investigación.

- d) Se realizó la depuración de la información no relevante, para que el resto de información pueda ser analizada con mayor precisión.
- e) Se efectuó el análisis respectivo de la información obtenida.
- f) Se elaboró la tabulación de los datos obtenidos para su mejor comprensión en un documento Microsoft Word 2010.

Para la segunda muestra, el procedimiento fue el siguiente:

- a) Se estableció una presentación formal con el gerente general o el administrador de la empresa exportadora Procesadora Frutícola S.A., a través de un contacto en común, con el objetivo de solicitar la autorización para la entrega de documentos solicitados.
- b) Luego de la autorización por parte del gerente general o del administrador se fijó las respectivas fechas de la entrega documentaria.
- c) Se realizó la reunión en la empresa y solicitó la explicación correspondiente del material documentario para un mayor entendimiento del uso que tendrá en la investigación.
- d) Los documentos solicitados tuvieron un cargo firmado por algún apoderado de la empresa o área correspondiente.
- e) Se elaboraron archivos de documentos textuales en Microsoft Word 2010 para su posterior análisis de contenido.

Para la tercera muestra, el procedimiento a seguir fue el siguiente:

- a) Se desarrolló las conexiones vía telefónicas para poder establecer reuniones con las personas encargadas de las empresas exportadoras dedicadas al mismo rubro, las cuales conforman la muestra.
- b) Estas fueron entrevistadas luego de la respectiva autorización para poder tomar la información de primera fuente, acerca de las estrategias que aplican con el fin de incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón. Tal información, fue analizada e interpretada, para finalmente plasmarla en esta investigación.
- c) Luego de la autorización correspondiente se fijó las fechas de aplicación de las entrevistas.
- d) Se realizó las reuniones y se instruyó a los participantes en estudio sobre el instrumento que se ha de aplicar.
- e) La aplicación de las entrevistas con los gerentes de las empresas exportadoras estuvo a cargo del equipo investigador. Las entrevistas fueron grabadas para su transcripción en el programa de Microsoft Word 2010.
- f) Se analizó el contenido de las entrevistas de manera detallada.

Para la cuarta muestra, el procedimiento a continuar fue el siguiente:

- a) Se buscó libros, tesis, revistas científicas, información web relacionados al tema de investigación principal que es el diseño de estrategias comerciales en la exportación.
- b) Posteriormente, se seleccionó aquella información de relevancia para la investigación.
- c) Se elaboró fichas bibliográficas en donde se exhiba dicha información y en las cuales se citó al autor y se registraron los datos correspondientes a la referencia bibliográfica de acuerdo al tipo de documento consultado.
- d) Finalmente, se organizó y ordenó las fichas bibliográficas de acuerdo al criterio del investigador.

Cabe resaltar que, para controlar los sesgos en la aplicación de instrumentos, se cuidó minuciosamente la formulación de cada pregunta, sobre todo para los instrumentos que demandaban realizar entrevistas para así evitar formular preguntas de comprensión dudosa o preguntas dobles.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Resultados de la investigación**

En este capítulo se expone los principales resultados de la investigación, obtenidos después de haber analizado la información recopilada tras la aplicación de los instrumentos planteados como las entrevistas a empresas exportadoras de aceite esencial de limón y a los colaboradores de la Empresa Procesadora Frutícola S.A., y la compilación de información de fuentes fidedignas.

Igualmente, los datos recolectados permiten presentar el diseño de las estrategias que incrementarán el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.

#### **4.1.1. Análisis del comportamiento de las exportaciones de aceite esencial de limón en la Empresa Procesadora Frutícola S.A.**

##### **4.1.1.1. Descripción de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.**

La Empresa Procesadora Frutícola S.A. es pionera en la agroindustria limonera de la región Lambayeque, que fue creada en 1972, por un grupo de inversionistas y agricultores que tenían como propósito aprovechar los excedentes de la cosecha de limón que no podía ser comercializada para consumo directo.

Actualmente, está dedicada a la producción y exportación de aceite esencial destilado de limón y cáscara de limón deshidratada, los cuales destacan por cumplir con los

estándares de calidad requeridos por el mercado internacional.

Su planta de producción está ubicada en el distrito de Olmos, en el Km. 876 de la Carretera Panamericana Norte; mientras que sus oficinas administrativas se ubican en el mercado de Chiclayo.

✓ **Misión**

“Somos una empresa productora y comercializadora de Aceite Esencial Destilado y Cáscara Deshidratada de Limón, con enfoque de crecimiento y rentabilidad sostenida, comprometida en satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internacionales; generando fuentes de trabajo en el Distrito de Olmos y contribuyendo en el proceso de desarrollo del país”.  
*(Procesadora Frutícola S.A, 2015).*

✓ **Visión**

*“Ser la empresa líder en la producción, comercialización y distribución de Aceite Esencial Destilado y Cáscara Deshidratada de Limón a nivel nacional, posicionándonos en el mercado internacional al 2020 y siendo reconocidos por nuestra calidad y alto compromiso”. (Procesadora Frutícola S.A, 2015).*

### ✓ **Objetivos**

Procesadora Frutícola S.A. (2015) señala que los objetivos planteados para el desarrollo de sus actividades son:

- Mejorar las condiciones de la planta de procesamiento y ocupar la totalidad de la capacidad instalada de producción.
- Buscar la mejor posición competitiva en el mercado.
- Encontrar un equilibrio en su proceso de producción y su relacionamiento con el medio ambiente.
- Lograr importante crecimiento en el mercado, captando nuevos clientes a su cartera.

### ✓ **Organigrama**

La Empresa Procesadora Frutícola S.A. tiene una forma societaria de sociedad anónima, razón por la cual establecieron una Junta General de Accionistas conformada actualmente por 69 miembros. También cuentan con un Directorio en el que participan 5 directores, y la Gerencia General, cuya conducción está a cargo de la Sra. María Elena Oneto de Parodi.



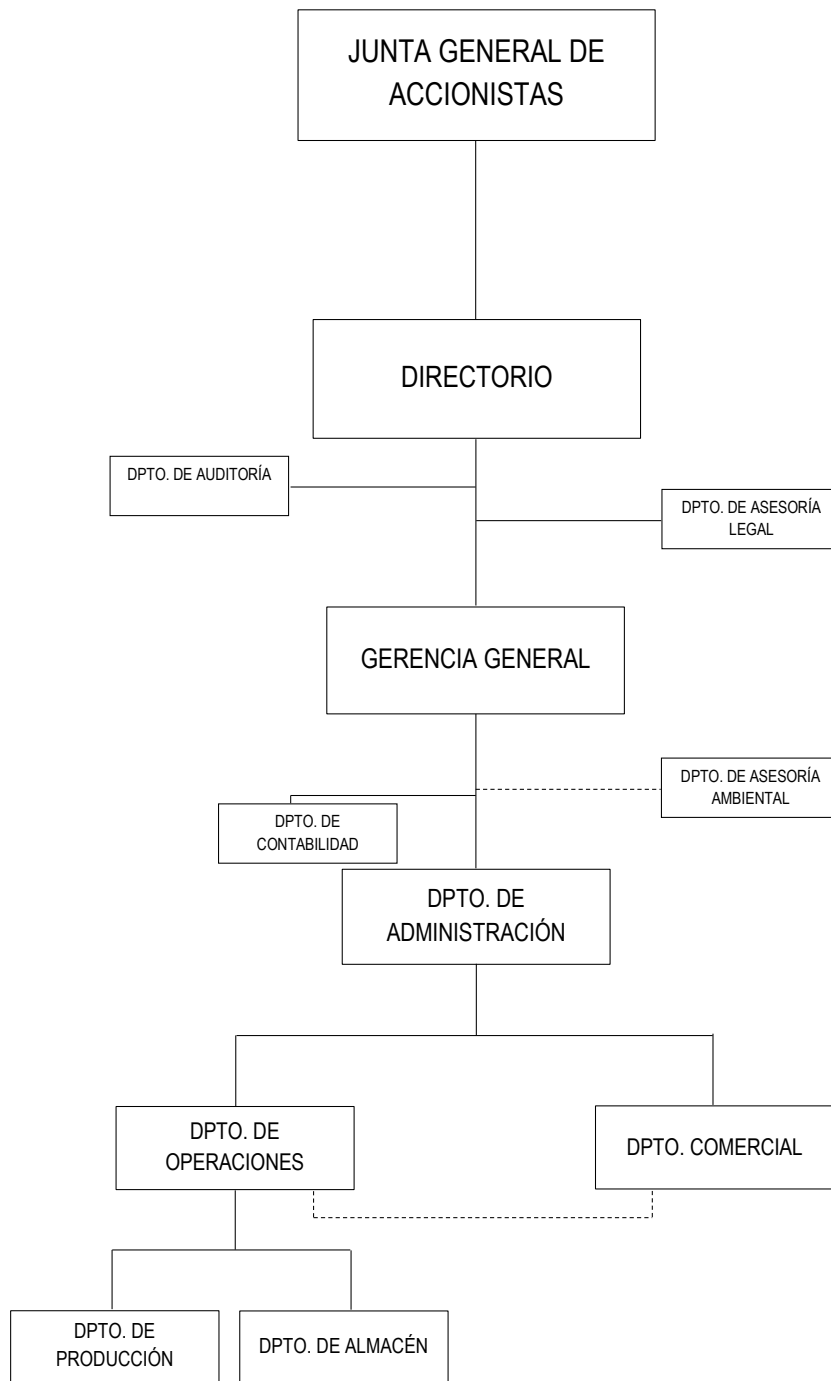
En lo que respecta a las áreas operativas de la empresa:

- Existe un Departamento de Administración, donde el cargo de administradora lo ocupa la Sra. Yolanda Tello Suárez, quien tiene de asistente a la Srta. Bettina Paredes Salazar.
- El Departamento de Operaciones, en el que se llevan a cabo actividades claves de la empresa, como la producción y almacenaje de los productos a exportar. Cumplen con las funciones de este departamento los ingenieros y el personal obrero.
- En el Departamento Comercial, la empresa no cuenta con un área o personal dedicado exclusivamente a las funciones comerciales, éstas son asumidas por el área administrativa. Sin embargo, se le ha considerado en el organigrama por ser una parte esencial de la empresa y se propone como parte de esta investigación que la Empresa Procesadora Frutícola S.A. debería contar con personal capacitado y dedicado exclusivamente a estas funciones.

Por otro lado, existen en la empresa otras áreas de asesoría, apoyo o control, las cuales son:

- El Departamento de Asesoría Legal, el cual se contrata para brindar asesoramiento en temas legales que se puedan presentar en la empresa.
- El Departamento de Auditoría, el cual ayuda al control de que la documentación e información contable sea de conformidad ante una auditoría de SUNAT.
- El Departamento de Contabilidad, el cual está encargado de llevar un registro detallado de los ingresos y egresos de la empresa, de brindar información sobre la situación financiera para la toma de decisiones gerenciales, presentar la documentación contable exigida por SUNAT.
- El Departamento de Asesoría Ambiental, del cual se contratan sus servicios para el asesoramiento, capacitación y trámites relacionados con todos los asuntos en materia ambiental de la empresa.

Teniendo en consideración las actividades, procesos y miembros que forman parte de la empresa, se plantea el siguiente organigrama: (Ver Figura 7)



**Figura 7. Organigrama actual de la empresa Procesadora Frutícola S.A.**

**Fuente:** Procesadora Frutícola S.A., 2015.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

## ✓ **Proceso**

El proceso de producción en planta para la obtención de aceite esencial de limón en PROFRUSA consta de seis fases que se detallan a continuación (Ver Figura 8):

- a) **Recepción, inspección y almacenamiento de materia prima:** el limón es recibido en el almacén y se revisa que sea un fruto bien desarrollado, de color verde claro y amarillo, entero, limpio de golpes y de consistencia firme, de textura razonablemente lisa y sin signos de putrefacción o descomposición.
- b) **Lavado y cepillado:** la banda transportadora, eleva el limón a un tanque de acero inoxidable, donde recibe chorros de agua a presión desde diferentes ángulos. A través de este lavado se eliminan agentes extraños y otros tipos de microorganismos.
- c) **Extracción o prensado:** la banda coloca al limón en una prensa de gusano helicoidal, en forma de cono de avance con paredes perforadas, en donde escurre el jugo. El fruto es aplastado para romper las celdillas que contienen el aceite esencial de limón. La prensa mantiene una lluvia de agua para desalojar con

rapidez la esencia, formando con ella una emulsión.

**d) Destilación:** el bombeo lleva a la emulsión también llamada caldo hasta un tanque de destilación, al cual se le inyecta vapor de agua para aumentar su temperatura y lograr la evaporación del agua y aceite esencial.

**e) Condensación y separación:** los vapores de agua y aceite esencial, pasan por un condensador, donde cambian a forma líquida y por decantación se separa el aceite esencial del agua, con la que fue arrastrado y se deposita en un recipiente (balde) de lámina galvanizada.

**f) Envasado:** el aceite pasa por medio de bombeo al área de envasado, que se realiza en cilindros galvanizados de acero laminado en frío de primera calidad según normas internacionales, en los cuales se envasan 181.5 kg. de aceite esencial de limón.



**Figura 8. Flujo del proceso de producción en la Empresa Procesadora Frutícola S.A.**

**Fuente:** Procesadora Frutícola S.A., 2018.

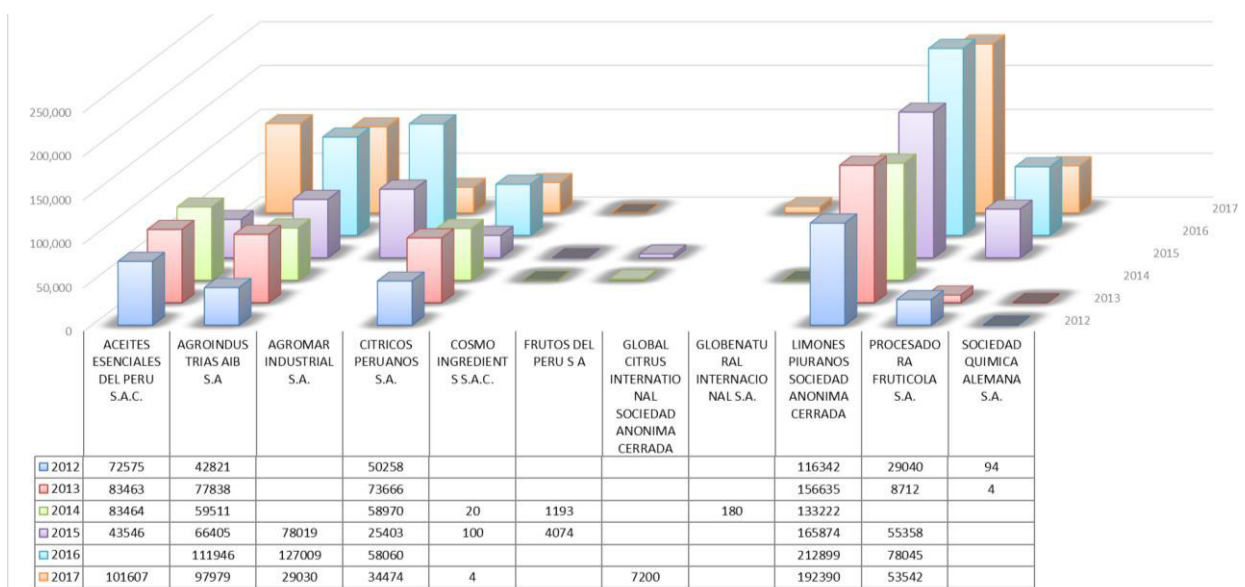
**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

Es importante precisar que la campaña de producción se da dos veces al año: la primera, empieza de abril a junio y la segunda, de octubre hasta enero; se necesitan 48 TM de limón sutil para producir un cilindro de 181.50 Kg.

#### 4.1.1.2. Evolución de las exportaciones de la Empresa

##### Procesadora Frutícola S.A. (2012 - 2017)

A manera de preámbulo, en la Figura se presentan las principales empresas exportadoras de aceite esencial de limón del Perú considerando el peso neto exportado, desde el año 2012 al 2017, según SUNAT. Permite tener un panorama de la participación de las exportaciones de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. en relación a las exportaciones peruanas, ocupando en el 2017, el 4° lugar de entre 8 empresas exportadoras, precedido por Limones Piuranos S.A.C. (1° lugar), Aceites Esenciales del Perú S.A.C. (2° lugar) y Agroindustrias AIB (3°lugar) (Ver Figura 9).

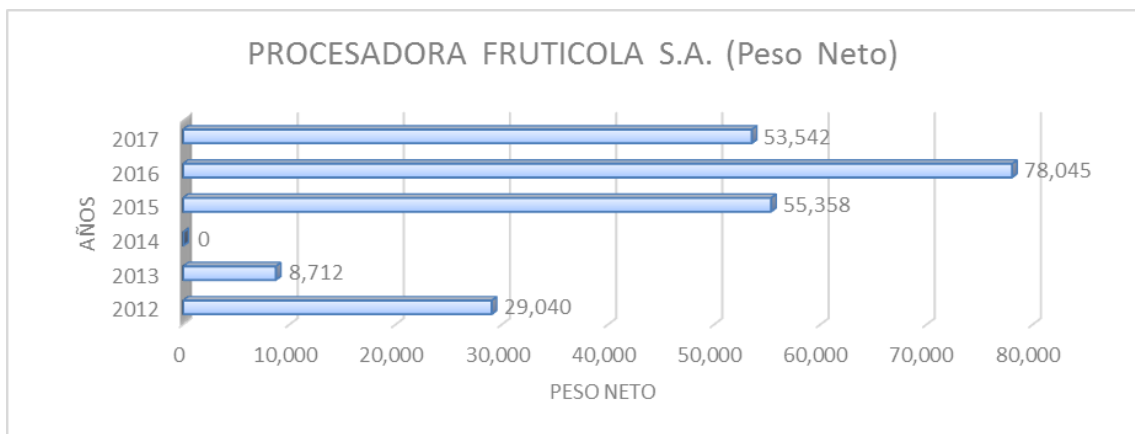


**Figura 9. Participación de PROFRUSA en las exportaciones peruanas (Peso Neto Exportado)**

**Fuente:** Superintendencia de Aduanas y Administración Tributaria, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

En la Figura 10 se muestra gráficamente la evolución de las exportaciones de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. del año 2012 al 2017. En el año 2012, PROFRUSA exportó 29,040 kg de aceite esencial de limón, mientras que, en el año 2013, el volumen exportado disminuyó en -70% y se exportó solo 8,712 kg. En el año 2014, no se registraron exportaciones debido a que la empresa tuvo un receso por mantenimiento de planta; en el 2015, exportó 55,358 kg.; en el 2016, exportó 78,045 kg., lo cual significó un aumento de 41% con respecto a las exportaciones del año anterior; finalmente, en el año 2017 se registró 53,542 kgs. exportados de aceite esencial de limón, lo cual implica una caída en -31% (Ver Figura 10).



**Figura 10. Evaluación de las exportaciones de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. (2012 - 2017) de acuerdo al Peso Neto Exportado**

**Fuente:** Superintendencia de Aduanas y Administración Tributaria, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.



## ✓ Mercados

El mercado de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. es amplio. Actualmente, la producción se coloca al mercado norteamericano y europeo.

El aceite esencial destilado de limón tiene como mercado de destino México, Reino Unido, Alemania y Países Bajos. Mientras que la producción de cáscara de limón deshidratada tiene como mercado de destino Dinamarca.

A continuación, se presenta un gráfico de los mercados de destino de las exportaciones de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. (Ver Figura 11)



**Figura 11. Mercados actuales de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.**

**Fuente:** Superintendencia de Aduanas y Administración Tributaria, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

- **Criterios básicos de selección de mercado**

De acuerdo a la Universidad del Rosario (2014), para llevar a cabo el estudio de mercado y seleccionar un mercado objetivo, es necesario considerar como primera variable los principales importadores mundiales de la subpartida arancelaria 3301.13 en la cual se registra el volumen de compra de los principales demandantes, seleccionando específicamente aquellos países que figuran como clientes de la Empresa Procesadora Frutícola S.A., los cuales son Reino Unido, Países Bajos y México. A esta variable se le ha una ponderación de 6.

Posteriormente, de estos mismos países se ha analizado otras variables importantes, como el Producto Bruto Interno per cápita teniendo en cuenta la Paridad de Poder Adquisitivo con una ponderación de 5, el Riesgo País con una ponderación de 4, la relación comercial que tiene con Perú con una ponderación de 3, la distancia geográfica con respecto a Perú con una ponderación de 2, y finalmente, el idioma con una ponderación de 1 (Ver Tabla 9).

**Tabla 9. Principales variables de selección de mercado y ponderación**

Variable	Ponderación
Principales importadores mundiales de la partida 3301.13	6
PBI per cápita – PPA	5
Riesgo país	4
Relación comercial	3
Distancia	2
Idioma	1

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

UN Comtrade Database (2017) indica que, entre estos países, el principal importador mundial de la partida 3301.13 es Reino Unido con una cantidad importada de 881 TM, dicho segmento está consolidado en el mercado; le sigue los Países Bajos con 426 TM, y posteriormente México con 260 TM, ambos países con un segmento de mercado prometedor (Ver Tabla 10).

**Tabla 10. Principales importaciones mundiales de la partida 3301.13**

País	Cantidad importada 2016 (toneladas)	Segmento	Ponderación
Reino Unido	881	Consolidado	3
Países Bajos	426	Prometedor	2
México	260	Prometedor	1

**Fuente:** UN Comtrade Database, 2017.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

El Fondo Monetario Internacional (2018) informa que de los países en análisis y teniendo en cuenta la Paridad de Poder Adquisitivo, Países Bajos tiene el mayor PBI per cápita y es US\$ 48'833,252, Reino Unido después cuyo PBI per cápita es US\$ 39'754,788, finalmente México que es US\$ 17'753,318 (Ver Tabla 11).

**Tabla 11. PBI per cápita - Paridad de Poder Adquisitivo (US\$)**

País	PBI per cápita – PPA	Ponderación
Reino Unido	39,754,788	2
Países Bajos	48,833,252	3
México	17,753,318	1

**Fuente:** Fondo Monetario Internacional, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

COFACE (2018) muestra en relación al Riesgo País que Países Bajos tiene una calificación de A1, Reino Unido tiene calificación A3, y por último, México tiene una calificación B (Ver Tabla 12).

**Tabla 12. Riesgo País (COFACE)**

País	Riesgo País (COFACE)	Ponderación
Reino Unido	A3	2
Países Bajos	A1	3
México	B	1

**Fuente:** COFACE, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2018) indica que, para Reino Unido y Países Bajos, ambos pertenecientes a la Unión Europea, el arancel base para la partida del aceite esencial de limón es 9%, porcentaje liberado al 100%. Por otro lado, para México, el arancel base es de 12% con porcentaje liberado de 100% (Ver Tabla 13).

**Tabla 13. Arancel base y porcentaje liberado de la partida 3301.13.00.00**

País	Arancel base	Porcentaje Liberado ADV	Ponderación
Reino Unido	9	100	2
Países Bajos	9	100	2
México	12	100	1

**Fuente:** Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

SeaRates (2018) señala que teniendo como punto de origen Perú, el tiempo de tránsito para llegar vía marítima a México es de 9 días, seguido de los Países Bajos que toma un tiempo de 20 días y por último, el Reino Unido con un tiempo de 30 días (Ver Tabla 14).

**Tabla 14. Tiempo de tránsito vía marítima**

País	Tiempo de tránsito	Ponderación
Reino Unido	30 días	1
Países Bajos	20 días	2
México	9 días	3

**Fuente:** SeaRates, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

Central Intelligence Agency (2017) indica que para la última variable que es idioma, México tiene por idioma oficial el español, por lo cual se les ha otorgado una ponderación de 3; Reino Unido tiene por idioma oficial el inglés y se le ha dado una ponderación de 2, al final están los Países Bajos con una ponderación de 1 por tener como idioma oficial el neerlandés (Ver Tabla 15).

**Tabla 15. Idioma**

País	Idioma	Ponderación
Reino Unido	English	2
Países Bajos	Dutch	1
México	Spanish	3

**Fuente:** Central Intelligence Agency, 2017.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

Tras haber analizado cada una de estas variables, y al haber sumado el puntaje total de cada país con respecto a ellas, se ha obtenido que el principal mercado objetivo para el aceite esencial de limón son los Países Bajos, quienes obtuvieron una puntuación total de 50 puntos (Ver Tabla 16).

**Tabla 16. Criterios básicos de selección de mercados.**

País	Importaciones mundiales	PBI per cápita (PPA)	Riesgo país	Relación comercial	Tiempo de tránsito	Idioma	TOTAL	Puesto
Reino Unido	18	10	8	6	2	2	46	2°
Países Bajos	12	15	12	6	4	1	50	1°
México	6	5	4	3	6	3	27	3°

**Fuente:** The World Factbook, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

Las exportaciones peruanas de aceite esencial de limón con destino a Países Bajos durante los últimos años tuvieron el siguiente comportamiento:

Durante los años 2013, 2014 y 2015 se aprecia que hubo una tendencia decreciente con respecto a cada uno de los años anteriores. Sin embargo, en el año 2016, se puede observar una tasa de crecimiento de 275% con respecto al año 2015, lo cual puede explicarse en una recuperación del mercado a causa del aumento de la demanda de industrias que emplean aceite esencial de limón en sus procesos productivos. Por otro lado, en el año 2017 hubo un decrecimiento de -22% debido a la dificultad de consecución de materia prima como consecuencia de los estragos suscitados por el fenómeno del niño (Ver Tabla 17).

**Tabla 17. Exportaciones peruanas hacia Países Bajos**

<b>Año</b>	<b>Valor FOB exportado</b>	<b>Peso Neto</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>
2012	2,287,829	79,860	
2013	1,828,216	76,230	-5%
2014	1,760,594	39,930	-48%
2015	1,619,353	34,122	-15%
2016	4,241,936	127,953	275%
2017	3,275,350	99,816	-22%

**Fuente:** Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.



La Empresa Procesadora Frutícola S.A. exportó aceite esencial de limón hacia el mercado de los Países Bajos en los años 2012, 2016 y 2017. En la Tabla 18 se puede apreciar el valor FOB exportado, peso neto, cantidad de cilindros exportados y precio promedio por kg. durante estos años (Ver Tabla 18).

De ello, se puede determinar que se presentó el volumen de exportaciones más alto en el 2016, año en el cual se exportaron 360 cilindros de 181.5 kg., totalizando 65,340 kg.

Por otro lado, el mejor precio promedio registrado fue de \$33.29/kg. en el año 2017. Si bien el volumen exportado durante este año es menor que el alcanzado en el año 2012, el precio promedio favorece a la obtención de mayores ingresos durante el 2017 con respecto al 2012.

**Tabla 18. Exportaciones de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. a Países Bajos**

<b>Año</b>	<b>Valor FOB exportado (\$)</b>	<b>Peso Neto (kg.)</b>	<b>Cilindros</b>	<b>Precio Promedio (\$/kg.)</b>
2012	832,000	29,040	160	28.65
2016	2,160,800	65,340	360	33.07
2017	846,000	25,410	140	33.29

**Fuente:** Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

#### **4.1.1.3. Discusión de resultados del objetivo 1**

Una de las hipótesis de la presente investigación es que las exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. no han tenido el crecimiento significativo en los últimos 5 años debido a una serie de factores:

En el 2012, la Empresa Procesadora Frutícola S.A. efectuó sus exportaciones con total normalidad, siendo 29 TM el volumen exportado de aceite esencial de limón. Para el 2013, las exportaciones tuvieron un decrecimiento de -70% debido a que a mediados de este año se dio el inesperado fallecimiento del gerente general el Sr. Héctor Parodi. En el 2014, la empresa no registra exportaciones ya que se tomó un receso y paralizó sus actividades productivas, así como también se efectuaron labores de mantenimiento en planta.

En el 2015 la Sra. María Elena Oneto viuda de Parodi, asume el mando de Gerente General (cargo que desempeña hasta la actualidad) reactivando sus actividades productivas y comerciales.

En el 2016, las exportaciones de la empresa tuvieron un incremento significativo de 41% más con respecto al año

anterior siendo el volumen exportado de aceite esencial de limón 78 TM.

En el 2017, las exportaciones de la empresa cayeron en - 31% siendo el volumen exportado de aceite esencial de limón 53.5 TM. Esta notable disminución ocurrió a causa de los efectos de niño costero, que tuvo gran impacto en los cultivos del limón del norte del país, ya que este fenómeno afectó el proceso floración del limón. La producción total de limón fresco disminuyó hasta en un 50% teniendo en cuenta que en el norte del país se cuentan con un total de 18 mil hectáreas: 10 mil en Piura, 6 mil en Lambayeque y 2 mil en Tumbes. (Diario Correo, 2017)

Este suceso afectó directamente a la producción de este insumo, ya que para producir un cilindro de aceite esencial se requieren de 48 a 50 TM de materia prima (limón sutil).

Con esta información se corrobora que la evolución de las exportaciones no ha sido sostenida a lo largo de los últimos 5 años debido a acontecimientos fortuitos que impidieron cumplir la proyección de ventas esperada.

#### **4.1.2. Identificación de los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales en la Empresa Procesadora Frutícola S.A.**

Para identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales en la Empresa Procesadora Frutícola S.A., se debe realizar una evaluación de factores internos y externos de la empresa que pueden influir en el planteamiento, implementación y control de dichas estrategias.

En primera instancia, se ha elaborado un análisis F.O.D.A. Cruzado que ha permitido determinar las estrategias que la Empresa Procesadora Frutícola S.A. debería incorporar para concretar exitosamente los objetivos organizacionales relacionados al ámbito comercial.

Así también, se mencionan todos aquellos factores influyentes en el análisis PESTEC, para que la empresa pueda conocerlos previamente al establecimiento de sus estrategias.

Finalmente, se realiza un análisis de factores externos e internos de la empresa, para determinar si está aprovechando sus oportunidades y fortalezas y contrarrestando sus amenazas y debilidades.

#### 4.1.2.1. Análisis F.O.D.A. Cruzado

**Tabla 19. Análisis F.O.D.A Cruzado de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.**

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>1. Acuerdo Comercial Perú – Unión Europea facilita el comercio bilateral y libera el pago de aranceles al aceite esencial de limón.</p> <p>2. Cliente en búsqueda continua de proveedores de aceite esencial de limón que cumplan con altos estándares de calidad.</p> <p>3. Existencia de instituciones públicas y privadas que promueven y facilitan el comercio (PROMPERÚ, CÁMARA DE COMERCIO)</p> <p>4. Competencia constante entre operadores logísticos permite acceder a mejores precios y servicios.</p> <p>5. Alta demanda de aceite esencial de limón en el mercado europeo.</p> <p>6. Ferias internacionales que permiten relacionarse con potenciales clientes, proveedores, operadores logísticos y servicios complementarios.</p> <p>7. Tendencia creciente de las industrias cosméticas-</p>	<p>1. Condiciones climatológicas adversas afectan la floración de los cultivos de limón y dificultan el acopio y transporte de materia prima por eventual fenómeno del niño y de la niña.</p> <p>2. Barreras no arancelarias en aumento, tales como: certificaciones, requisitos reglamentarios, normas ambientales y cultura.</p> <p>3. Incremento de la oferta de aceite esencial de limón a los Países Bajos de los principales competidores regionales como Argentina y Brasil.</p> <p>4. Presencia de empresas cuyas exportaciones abarcan más países de destino, lo cual demuestra un desarrollo visible del área comercial, logística.</p> <p>5. Deficiencia de la red de distribución física en el país (falta de</p>

	<p>farmacéuticas y de bebidas.</p> <p>8. Presencia de profesionales calificados en operaciones relacionadas al comercio exterior.</p>	<p>carreteras e infraestructura portuaria).</p> <p>6. Quejas constantes por parte de la población de Olmos por supuesta contaminación causada por los efluentes vertidos que resultan del proceso productivo de la empresa.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>1. Empresa pionera de la agroindustria limonera en Lambayeque, con más de 40 años en el mercado.</p> <p>2. Cuenta con una planta de procesamiento propia, con capacidad de abastecer y atender nuevos clientes y con tendencia a expandirse.</p> <p>3. Personal técnico y administrativo calificado, que se desempeña en un grato ambiente laboral.</p> <p>4. Productos reconocidos por cumplir los estándares internacionales de calidad.</p> <p>5. Logística de despacho simplificada.</p> <p>6. Cartera de clientes establecida,</p>	<p>Buscar contacto con grandes empresas europeas que demanden aceite esencial de limón de alta calidad y de empresas con gran trayectoria en el mercado como PROFRUSA para lograr entablar un vínculo comercial activo y sostenible a lo largo tiempo. (F1 – O2, O5,O7)</p> <p>Participar de ferias internacionales para conectar con nuevos clientes, conocer proveedores de servicios logísticos y mantener actualizadas de las tendencias del mercado. (F1, F6-O6)</p> <p>Mantener una plataforma web actualizada, dinámica y amigable con el objetivo de facilitar la información</p>	<p>Realizar un benchmarking funcional de otras empresas exitosas del rubro para poder destinar recursos que ayuden a generar mejoras en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. (F1, F3-A4)</p> <p>Aprovechar la capacidad de producción de la empresa para incrementar los envíos hacia los Países Bajos que apuntan a ser un buen destino para las exportaciones de aceite esencial de limón, y a su vez realizar una investigación de mercados exhaustiva para conocer las barreras de acceso. (F2-A2,A3)</p>

<p>permitiendo recibirlos en planta para la respectiva visita.</p> <p>7. Cuenta con contratos prestablecidos con sus operadores logísticos, recibiendo tarifas preferenciales.</p> <p>8. Pago al contado a los proveedores de limón sutil (materia prima).</p>	<p>al cliente. (F4-O2)</p> <p>Aprovechar las oportunidades y beneficios que brindan las instituciones públicas y privadas, como los programas de apoyo al exportador, capacitaciones gratuitas a personal técnico y administrativo, asistencia a ruedas de negocio y otros eventos que permitan establecer nuevas relaciones comerciales. (F2, F3-O1,O3)</p> <p>Actualizar periódicamente las cotizaciones de los diversos operadores logísticos para poder hacer una buena elección basada tanto en precios bajos como en buen servicio, y recurrir a la logística de despacho simplificado del producto para obtener menores tarifas. (F5, F7-O4)</p>	<p>Elaborar y ejecutar un plan de responsabilidad social para evitar tensiones y conflicto con la población de Olmos, y que además del respaldo de la calidad del producto sea reconocida como una empresa socialmente responsable. (F4-A6)</p> <p>Coordinar continuamente con el operador logístico para poder elegir las rutas y condiciones más adecuadas para el transporte del producto. (F7-A5)</p> <p>Asesorar a los productores de limón para que aprovechen la disponibilidad de efectivo en ejecutar planes de contingencia que les permita estar preparados ante probables eventos naturales adversos. (F8-A1)</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>1. Carece de un plan estratégico que los oriente a lograr sus objetivos.</p> <p>2. Se desperdicia parte de la materia prima sobrante del proceso</p>	<p>Asistir a los talleres de capacitación y aprovechar la asesoría técnica personalizada que brindan las instituciones públicas para optimizar los mecanismos de</p>	<p>Contratar los servicios de profesionales capacitados, que apoyen en la elaboración e implementación de un Plan Estratégico en la</p>

<p>productivo. 3. Diseño organizacional no estructurado de acuerdo a las áreas y funciones de la empresa. 4. Escaso conocimiento sobre la competencia internacional. 5. Carece de un área comercial que impulse las exportaciones de la empresa 6. No cuentan con certificaciones internacionales exigidas por los clientes actuales y potenciales. 7. Almacén con poca capacidad para el depósito de productos terminados. 8. Las actividades se desarrollan de manera empírica y no cuentan con manual de operaciones y funciones.</p>	<p>exportación de la empresa (D1,D3,D4-O3).  Instaurar un área comercial y requerir de especialistas para mejorar la organización interna de la empresa y afianzar o reforzar funciones comerciales. (D5-O4,O8)  Aprobar los criterios de cumplimiento necesarios para obtener la certificación del producto, y de esta manera permitir la negociación y comercialización a más países de Europa. (D6, D7-O1, O2, O6, O7)</p>	<p>organización. (D1, D3, D4, D5, D7- A3, A4)  Invertir capital en la ejecución del proyecto de liberación de desechos como efluentes (jugo de limón y polvillo). (D2-A6)  Enfocar recursos necesarios para cumplir con las exigencias de ingreso impuestas por el cliente y el país de destino tales como certificaciones, documentos, permisos especiales. (D6-A2)  Elaborar los manuales de operaciones y funciones, así como un plan de contingencia para eventos fortuitos. (D8-A1)</p>
--	---	--

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

#### 4.1.2.2. Análisis PESTEC

El análisis PESTEC, es un tipo de análisis del cual se sirve la empresa para ayudarle a identificar claramente los elementos del entorno en el cual se desarrolla y así



poder, realizar una mejor toma de decisiones, formular nuevas estrategias que le permitan aprovechar oportunidades, minimizar los posibles impactos de las amenazas y poder vencer a la competencia.

- **Factores políticos**

- Transición presidencial, Martín Vizcarra asume la presidencia del Perú tras la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski, lo cual ocasiona inestabilidad e incertidumbre al sector empresarial.
- Nuevo gabinete ministerial debe asumir sus funciones y dar continuidad a los proyectos de sus predecesores.
- Separación de fuerzas políticas de las diversas bancadas del Congreso de la República.
- Perú cuenta con Tratados de Libre Comercio que crean condiciones de intercambio preferencial con diversos países del mundo, entre los cuales figuran los clientes de la empresa exportadora.

- **Factores económicos**

- Restitución de derechos arancelarios: DRAWBACK, que permite la devolución, total o

parcial, de los aranceles pagados en la importación de insumos empleados en la producción del bien final exportado, lo cual favorece a los exportadores.

- Incremento anual de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) ascendiendo a S/ 4,150 en el 2018.
- Aumento de sueldo mínimo vital 2018, genera cambios en los aportes a ESSALUD y - pago de asignación familiar, lo cual modifica el presupuesto mensual de la empresa.
- Propuesta de desarrollo de un nuevo puerto en Lambayeque, que se convierta en un punto estratégico para facilitar las exportaciones de la región.

- **Factores sociales**

- Comunidades preocupadas por el respeto de su entorno, por lo cual las empresas deben incorporar políticas de responsabilidad social empresarial, las cuales formarán parte de la imagen que proyecta ante los clientes.

- Clima y cultura organizacional que generen compromiso por parte de los trabajadores y les permita gozar de un grato ambiente laboral.
- Condiciones de seguridad y salud en el trabajo garantizadas de acuerdo a los lineamientos y bajo la supervisión de las autoridades competentes.
- Las normas SA 8000 promueven mejores condiciones laborales los cuales incluyen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores, etc.

- **Factores tecnológicos**

- Participación en los programas concurso que lanza el estado promoviendo la innovación como, por ejemplo: INNOVATE PERÚ.
- Inversión en el mejoramiento de la línea de producción.
- Inversión en investigación y desarrollo de una planta de tratamiento de efluentes obtenidos en el proceso productivo.
- Sistemas para integrar diversas áreas como el SAP.

- **Factores medio ambiente**

- Implementación de la norma ISO 14001, que ayuda a la empresa a identificar y gestionar sus riesgos ambientales
- Declaración de Adecuación Ambiental, que es un instrumento de gestión ambiental correctivo en el que se consideran los impactos ambientales negativos reales y potenciales en el área de influencia de la actividad en curso.
- Planes de contingencia para la empresa, proveedores de materia prima y poblaciones aledañas ante sucesos fortuitos.
- Políticas de estado: cuidado del agua, desecho de efluentes, control de emisión de gases, etc.

- **Factores competitivos**

- Control minucioso de los estándares de calidad del producto para lograr la permanente aceptación por los clientes.
- Modalidad de pago a proveedores de materia prima es contra entrega.
- Línea crediticia habilitada por las entidades financieras comerciales.

- Planta procesadora propia que puede explotarse en su máximo nivel de producción.

#### **4.1.2.3. Análisis de factores externos**

En la matriz de factores externos se obtiene como resultado 2.86 teniendo en cuenta, que los valores inferiores a 2.5 indican que no se están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas y 4 significa que el organismo está respondiendo de manera apropiada a ello. En el siguiente análisis se puede determinar que la empresa está respondiendo de cierta manera a sus oportunidades y enfrentando sus amenazas, pero podría realizar mejoras y generar estrategias que le permitan atender de manera más efectiva a las oportunidades y amenazas de su entorno. (Ver Tabla 20).

**Tabla 20. Factores externos clave**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIF.</b>	<b>POND.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Acuerdo Comercial Perú – Unión Europea facilita el comercio bilateral y libera el pago de aranceles al aceite esencial de limón.	0.1	4	0.40
Cliente en búsqueda continua de proveedores de aceite esencial de limón que cumplan con altos estándares de calidad.	0.1	3	0.30
Existencia de instituciones públicas y privadas que facilitan el comercio (PROMPERÚ, CÁMARA DE COMERCIO)	0.05	3	0.15
Competencia constante entre operadores logísticos permite acceder a mejores precios y servicios.	0.07	2	0.14
Alta demanda de aceite esencial de limón en el mercado europeo.	0.1	4	0.40
Ferias internacionales que permiten relacionarse con potenciales clientes, proveedores, operadores logísticos y servicios complementarios.	0.1	3	0.30
Tendencia creciente de las industrias cosméticas-farmacéuticas y de bebidas.	0.05	2	0.1
Presencia de profesionales calificados en operaciones relacionadas al comercio exterior.	0.04	1	0.04
<b>AMENAZAS</b>			
Condiciones climatológicas adversas afectan la floración de los cultivos de limón y dificultan el acopio y transporte de materia prima por eventual fenómeno del niño y de la niña.	0.1	3	0.30
Barreras no arancelarias en aumento, tales como: certificaciones, requisitos reglamentarios, normas ambientales y cultura.	0.05	4	0.20
Incremento de la oferta de aceite esencial de limón a los Países Bajos de los principales competidores regionales como Argentina y Brasil. Aumento de las importaciones de Países Bajos de aceite esencial de limón argentino en un 66.8% valor FOB.	0.05	3	0.15
Presencia de empresas cuyas exportaciones abarcan más países de destino, lo cual demuestra un desarrollo visible del área comercial, logística y con mejor infraestructura de costos.	0.125	2	0.25
Deficiencia de la red de distribución física en el país (falta de carreteras e infraestructura portuaria).	0.025	2	0.05

Quejas constantes por parte de la población de Olmos por supuesta contaminación causada por los efluentes vertidos que resultan del proceso productivo de la empresa.	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.86</b>

**Fuente:** Procesadora Frutícola S.A., 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018

#### **4.1.2.4. Análisis de factores internos**

Tras el análisis de los factores internos, el resultado que se obtiene de la matriz es 2.44, el cual es un resultado que no llega a ser mayor al promedio que es 2.5. Esto indica que la empresa aún debe resolver sus deficiencias internas, ya que están limitando su crecimiento y por otro lado, debe seguir trabajando en maximizar sus fortalezas (Ver Tabla 21).

**Tabla 21. Factores internos clave**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFIC.</b>	<b>PONDER.</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Empresa pionera de la agroindustria limonera en Lambayeque, con más de 40 años en el mercado.	0.06	4	0.24
Cuenta con una planta de procesamiento propia, con capacidad de abastecer y atender nuevos clientes y con tendencia a expandirse.	0.09	4	0.36
Personal técnico y administrativo calificado, que se desempeña en un grato ambiente laboral.	0.06	3	0.18
Productos reconocidos por cumplir los estándares internacionales de calidad.	0.09	4	0.36
Logística de despacho simplificada.	0.05	3	0.15
Cartera de clientes establecida, permitiendo recibirlos en planta para la respectiva visita.	0.05	3	0.15
Cuentan contratos preestablecidos con sus operadores logísticos, recibiendo tarifas preferenciales.	0.04	3	0.12
Pago al contado a los proveedores de limón sutil (materia prima).	0.04	3	0.12
<b>DEBILIDADES</b>			
Carece de un plan estratégico documentado que los oriente a lograr sus objetivos.	0.08	1	0.08
Se desperdicia parte de la materia prima sobrante del proceso productivo.	0.05	2	0.10
Organigrama no estructurado de acuerdo a las áreas y funciones de la empresa.	0.04	2	0.08
Escaso conocimiento sobre la competencia internacional.	0.04	2	0.08
Carece de un área comercial que impulse las exportaciones de la empresa.	0.10	1	0.10
No cuentan con certificaciones internacionales exigidas por los clientes actuales y potenciales.	0.10	1	0.10
Almacén con poca capacidad para el depósito de productos terminados.	0.06	2	0.12
Las actividades se desarrollan de manera empírica y no cuentan con manual de operaciones y funciones.	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.44</b>

**Fuente:** Procesadora Frutícola S.A., 2018

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.



#### **4.1.2.5. Factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales en Procesadora Frutícola S.A.**

El estudio anteriormente descrito de manera introductoria, permite identificar aquellos factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. que incrementen el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón, los cuales se señalan a continuación:

- Falta de un plan estratégico.
- Carencia de un área comercial.
- Falta de certificaciones internacionales.
- Poco conocimiento de la competencia internacional.
- Ofrecer más productos a los mercados
- Poca capacidad de almacenaje.
- Prioridad de inversión en un área comercial.

#### **4.1.2.6. Discusión de resultados del objetivo 2**

La segunda hipótesis de la investigación es que el principal factor que limita la implementación de las estrategias comerciales en la empresa Procesadora

Frutícola S.A. es la falta de un área comercial bien organizada y estructurada.

Es entonces que tras la elaboración del análisis F.O.D.A., se consiguió determinar los factores que constituyen deficiencias dentro de la organización y que de manera directa o indirecta limitan la implementación de estrategias comerciales en la Empresa Procesadora Frutícola S.A., los cuales se discutirán a continuación:

- **En cuanto a la falta de un plan estratégico**

PROFRUSA carece de un plan estratégico que los ayude a tener un panorama de su situación actual, para plantear e implementar estrategias que les ayude a maximizar sus fortalezas y oportunidades y contrarrestar sus debilidades y amenazas, así como para determinar las directrices necesarias para la consecución de los objetivos planteados.

- **En cuanto a la carencia de un área comercial**

Si bien PROFRUSA tiene como actividad principal la exportación de sus productos, la empresa no cuenta con personal dedicado

exclusivamente a realizar funciones comerciales como la preparación de documentos de exportación, la coordinación con el operador logístico y con los clientes quienes deben brindar las especificaciones de compra, la investigación de mercados, entre otras. Actualmente, el área administrativa asume las funciones comerciales de la empresa.

- **En cuanto a la falta de certificaciones internacionales**

El aceite esencial y cáscara deshidratada de limón que exporta PROFRUSA son productos industriales que no son utilizados para el consumo humano directo. Por lo tanto, hace algunos años atrás los clientes no exigían que el producto tenga alguna certificación internacional; era suficiente con el certificado de calidad, elaborado por el ingeniero de planta quien realizaba la evaluación y emitía dicho certificado.

Sin embargo, con el paso de los años, las exigencias en los mercados aumentan y entre ellas ha surgido la de contar con certificaciones

internacionales de calidad como la certificación HACCP, con la que la empresa aún no cuenta.

- **En cuanto al poco conocimiento de la competencia internacional**

La información con la que cuenta gerencia acerca de la competencia internacional es aquello que puede captar gracias a la asistencia a ferias internacionales como Fruit Logistic.

No obstante, si se tuviera un área comercial que pudiese realizar investigación de mercado a profundidad, donde se considere la evaluación de la competencia no sólo nacional sino también internacional, la identificación potenciales clientes, el reconocimiento de las condiciones de acceso a los mercados, entre otros datos relevantes para la toma de decisiones en el ámbito comercial de la empresa.

- **En cuanto a ofrecer más productos a los mercados**

PROFRUSA considera que sería ventajoso la implementación de una planta procesadora de jugo de limón. Es un proyecto que está en

evaluación y de darse la posibilidad ayudaría a expandir más su oferta comercial al ser un producto asociado a la imagen que la empresa se ha formado en el mercado internacional como marca de prestigio y confianza lo cual podría incrementar su actividad comercial y por ende su utilidad.

- **En cuanto a la poca capacidad de almacenaje**

Se han venido realizando mejoras en la planta de PROFRUSA, una de las cuales ha sido el mejor acondicionamiento del espacio que sirve para almacenar productos terminados. A pesar de ello, el espacio queda reducido cuando se trabaja al máximo nivel de producción y los productos son apilados uno sobre otro, llegando a una altura considerable con lo que se estaría generando condiciones de trabajo más complejas para los trabajadores.

- **En cuanto a la inversión**

Actualmente, gerencia ha determinado como prioridad la inyección de capital en la implementación de la fábrica y demás

instalaciones en planta, para la compra de nuevas tecnologías que a corto o mediano plazo significaría una reducción de costos en cuanto a combustible y energía, por ejemplo. Además, invertir en todo aquello que contribuya a la reducción de emisiones al medio ambiente y a evitar perjudicar a las poblaciones aledañas.

Es necesario precisar que el factor de carencia de un área comercial desemboca diversos factores que de alguna manera obstaculizan la evolución de las exportaciones de la empresa. La explicación de la importancia de este factor radica en que el departamento comercial es aquel que estudia sistemáticamente las necesidades del mercado y analiza la competencia para así poder tener un desarrollo sostenible y una correcta rentabilidad. Adicionalmente, se encarga de organizar la estrategia comercial y también de comunicar las cualidades del producto que se ofrece: el aceite esencial de limón.

### **4.1.3. Planteamiento de las estrategias comerciales que permitirán incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.**

El planteamiento de estrategias comerciales se realiza tras la evaluación de resultados de las entrevistas aplicadas a empresas competidoras que también exportan aceite esencial de limón, y de la revisión del análisis F.O.D.A cruzado de la situación actual de la empresa.

#### **4.1.3.1. Resultados de entrevistas a empresas competidoras exportadoras de aceite esencial de limón**

Para poder identificar y plantear las estrategias comerciales que permitirán a la empresa Procesadora Frutícola S.A. incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos, se han realizado una guía de entrevista estructurada de manera exitosa a las empresas de la competencia. Se han tomado en cuenta las 5 líderes en el mercado. Gracias a ello, se ha rescatado información relevante y oportuna que permitirá analizar en qué contexto se comercializa este producto, de qué manera se lleva a cabo la relación con el cliente, como se logra su

permanencia o fidelidad, así como también cuáles son sus exigencias. Los entrevistados de las empresas nos reflejan sus respuestas en la siguiente tabla (Ver Tabla 22):

**Tabla 22. Entrevista estructurada dirigida a las áreas de comercialización y exportaciones de las 5 principales empresas comercializadoras de aceite esencial de limón en el Perú.**

<b>Nombre</b>	Claudia Becerra	Lizy Robles	Alison Pineda	Vanessa Varias	Álvaro Pérez
<b>Institución</b>	AGROINDUSTRIAS AIB S.A.	LIMONES PIURANOS SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA	FRUTOS DEL PERU S.A.	ACEITES ESENCIALES DEL PERU S.A.C.	COSMO INGREDIENTS S.A.C.
<b>Edad</b>	38	31	29	42	52
<b>Sexo</b>	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino
<b>Profesión</b>	Gerente de exportaciones	Encargada del área de comercio	Asistente de Exportaciones	Jefe de Exportaciones	Responsable de Exportaciones
<b>Experiencia Laboral</b>	10 años	2 años y 8 meses	2 años	7 años	10 años
<b>1. ¿Actualmente a que mercados internacionales exportan aceite esencial de limón?</b>	- EE.UU. - Reino Unido - México - Holanda	- Alemania - Francia - Japón - México	- Reino Unido	- EE.UU. - México - Reino Unido	- Francia
<b>2. ¿Qué estrategia de entrada ha empleado la empresa para incrementar sus ventas durante los últimos 4 años al mercado</b>	-Visita a los clientes en el exterior. -Puntualidad, transparencia y responsabilidad.	Participar en ferias internacionales de aceites esenciales.	Captar toda la materia prima posible para asegurar la producción del aceite esencial.	Implementar la planta procesadora con compresas de última generación, para la obtención del buen filtrado y	Invitación a nuevos clientes a nuestra planta procesadora, envíos de muestras al exterior y cumplimiento de certificaciones de calidad.



internacional?				rendimiento del aceite.	
<b>3. ¿Cómo identifican y seleccionan a sus clientes?</b>	Estudio de mercado	Socios del grupo de productores aceiteros del Perú, a través de ese directorio nos contactan.	A través de la página web, es una ventana muy beneficiosa de acceso.	Estudio de mercado, ferias internacionales	Por medio de la página web de la empresa o vía telefónica.
<b>4. ¿Qué estrategias llevan a cabo para atraer compradores que no están presentes en su cartera de clientes?</b>	Envío de muestras al exterior.	Invitación a conocer las instalaciones de la planta.	Visitas al exterior.	La capacidad de producción no alcanza para tener nuevos clientes.	La capacidad de producción no alcanza para tener nuevos clientes.
<b>5. ¿Cuáles son las debilidades que han identificado de la competencia y que ustedes pueden aprovechar?</b>	Calidad del producto es inferior.	La falta de materia prima, por no abastecerse con tiempo.	No cuentan con certificaciones	Impuntualidad en el envío.	Desconfianza con los proveedores de limón.
<b>6. ¿Sabe qué porcentaje de participación tiene en el mercado?</b>	En el 2014, el 3er lugar	Lideramos las estadísticas según SUNAT	5to lugar según SUNAT	4to, según SUNAT	6to, según SUNAT
<b>7. ¿De qué medios o recursos se apoya para saber su situación como empresa dentro del mercado internacional?</b>	- SUNAT -INFOTRADE - ADEX DATA TRADE	- ADEX DATA TRADE - CAMARA DE COMERCIO	-SUNAT -INFOTRADE	-DATA TRADE -SUNAT	-INFOTRADE -CAMARA DE COMERCIO
<b>8. ¿Considera que la participación en ferias internacionales son un factor clave para la internacionalización de la</b>	Definitivamente, es la convención más grande de aceiteros del mundo	Efectivamente, puerta de acceso a nuevos cliente	Es la oportunidad más grande para captar nuevos clientes	Desde luego, siempre están buscando a Perú en esas ferias, nos reconocen por la calidad.	Claro que sí, te muestran el panorama mundial de comercio de aceite esencial conoces nuevos clientes y puedes cerrar

<b>empresa?</b>					negocios
<b>9. ¿De qué manera la empresa ha superado algún inconveniente respecto a sus exportaciones?</b>	Mantenimiento continuo a la fábrica.	A pesar de la crisis de EE.UU nunca dejamos de comprar limón y mantuvimos nuestros proveedores	Frente a la crisis Europea, se buscaron nuevos clientes.	El robo de un contenedor, contaba con seguro, pero llegó a destiempo, afortunadamente se contaba con stock.	Accidentes en planta, ahora todos los trabajadores de labores rigurosas tienen seguro de vida.
<b>10. ¿Piensa Ud. que el Perú es un país competitivo en la producción y exportación de este insumo?</b>	Indiscutible, el PH que buscan en el exterior sólo lo tiene el limón peruano.	Efectivamente, por eso nunca se sufre la ausencia de clientes	Si, el ácido ideal y aroma solo lo encuentran en el limón peruano.	Desde luego, precisamente por eso nunca se deja de procesar, siempre todo el año se reciben órdenes de compra.	Afortunadamente, tenemos la ventaja de contar con la materia prima ideal para los clientes que solo el Perú produce.
<b>11. ¿Con qué características y estándares de calidad debe contar el producto para que pueda comercializarse?</b>	Águalo de rotaciones encima de desviaciones por más de 33° grados	El limón de cáscara amarilla se procesa para Europa.	El limón con cáscara pigmentada verde oscuro se procesa para Reino Unido.	Águalo de rotaciones encima de desviaciones por más de 33° grados	Águalo de rotaciones encima de desviaciones por más de 33° grados
<b>12. ¿Cuáles son los criterios de fijación de precio que tiene la empresa?</b>	FOB	FOB	Consignación / DDP	FOB	FOB
<b>13. ¿Cuál es el nivel mínimo de ventas requerido para que la empresa cubra sus ventas?</b>	US\$ 2,276,721.92	US\$ 6,076,032.67	US\$ 30,584.23	US\$ 3,584,000.00	US\$ 1,758.20
<b>14. ¿Con qué atributos especiales, el producto compite en el mercado?</b>	Calidad, certificaciones	Nivel de PH, ácido del aceite	Calidad y certificaciones	El origen del producto es diferenciado y reconocido como el mejor.	Certificaciones e imagen corporativa de la empresa.

<b>15. ¿Es compatible la forma de venta y de distribución con las características del producto, segmento, mercado y procesos de compra del consumidor?</b>	Sí, es un producto industrial, que será sometido a otro proceso, solo va en cilindros.	Sí, puesto que no es un producto con valor agregado.	Si, debido que es un producto que no va directo al consumo humano, se envía en cilindros.	Sí, no se necesitan de muchas especificacion es más que de seguridad.	Si, se emplean cilindros, se coloca el rotulado y se cumplen las especificaciones técnicas.
<b>16. ¿Existe una relación positiva con sus clientes? ¿Cómo se logra esta relación?</b>	Confianza, son clientes con trayectoria.	La imagen de la corporación es sinónimo de garantía, en nuestro producto.	Vínculo de confianza, pues se cumplen todos los requerimientos exigidos según destino.	Si, cumpliendo las indicaciones de la orden de compra.	Si, mantenemos comunicación constante ni bien sale el contenedor de la planta.
<b>17. ¿Qué estrategias ha logrado en su empresa para captar la atención, tiempo y corazón de sus clientes y conseguir sorprenderlo siempre?</b>	Responsabilidad apenas se aprueba la orden de compra.	Además de la confianza, reciben la invitación de pasar a Perú a conocer la planta.	Las visitas a los clientes y cuando son recibidos en el Perú, reciben todas las atenciones.	Brindamos facilidades para el pago, cuando existe inconveniente con un cliente de confianza	La corporación se a tallado la imagen de una empresa seria y comprometida con el envío del producto.
<b>18. ¿Considera que crear un vínculo y un compromiso fiel entre clientes y marcas es una tarea compleja?, ¿De qué manera se ejecuta en su empresa?</b>	Definitivamente, no es un trabajo fácil, pero tampoco imposible, influye mucho las condiciones políticas y económicas.	Sí, es complejo, pero si se cumplen las especificaciones como solicitan el producto, todo está bien.	Sí, invitamos anualmente a que el cliente visite las instalaciones, y cada año encuentra cosas nuevas.	Obviamente sí, para ello se le invita al cliente a ser parte del programa de responsabilidad social con la educación de los niños de Piura que ha instaurado la empresa.	Claro que sí, pero tampoco es algo que no se pueda, algunos de los clientes son socios de la empresa y otros accionistas.
<b>19. ¿Dentro de su</b>	Sí, tanto en oficinas como	Sí, se aspira a seguir creciendo,	Sí, se evalúa el rendimiento	Sí, se han habilitado 2	Sí, se ha implementado la

<p><b>organización existe una cultura de innovación permanente para mejorar los procesos, la calidad e imagen del producto así como también mejorar vínculo con sus clientes? ¿Cómo se lleva a cabo?</b></p>	<p>en planta, existe constante actualización del personal.</p>	<p>por ello además de cursos informativos, se hacen charlas de integración.</p>	<p>y los colaboradores gozan de incentivos como tomar cursos de especialización en el exterior.</p>	<p>laboratorios para evaluar calidad.</p>	<p>certificación Global GAP en los campos de los productores, que acopiamos para no fallar en trazabilidad.</p>
--	--	---	---	---	---

**Fuente:** Elaboración Propia sobre la base de datos recopilados en la entrevista a profundidad.

De la entrevista se puede identificar los siguientes aspectos:

- Las 5 empresas entrevistadas cuentan con un área comercial o de exportaciones establecida para realizar las actividades específicas ligadas al comercio exterior.
- 4 de las 5 entrevistados ocupan el cargo de jefes o responsables de exportaciones por lo cual se concluye que dichas empresas tienen personas ocupando cargos directivos en su departamento comercial o de exportaciones.

- Las 5 empresas entrevistadas destinan sus exportaciones a al menos un país de la Unión Europea.
- 2 de las 5 empresas entrevistadas manifiestan que la capacidad de producción de sus plantas no es suficiente para abastecer a más mercados.

Estos resultados refuerzan el planteamiento realizado por Barreiro, Losada, Navarro & Ruzo (2007) en su artículo de investigación en el que indican que la existencia y desarrollo de un departamento de exportaciones facilita la planificación, seguimiento y toma de decisiones de la actividad de comercio exterior. Además, plantean parámetros para la selección de la estrategia comercial a aplicar en las empresas interesadas en la expansión internacional, lo cual figura en la Tabla 23 (Ver Tabla 23).

**Tabla 23. Parámetros para la selección de la estrategia comercial a aplicar**

<b>Experiencia Internacional</b>	<b>N.º de países</b>	<b>Tipo de estrategia</b>
<b>≤ 5 años</b>	≤ 5 países	Concentración
<b>&gt; 5 años</b>	≤ 10 países	Concentración
<b>≤ 5 años</b>	Entre 6 y 10 países	Concentración-Diversificación

<b>&gt; 5 años</b>	Entre 11 y 15 países	Concentración-Diversificación
<b>≤ 5 años</b>	Entre 11 y 15 países	Diversificación-Concentración
<b>&gt; 5 años</b>	Entre 16 y 20 países	Diversificación-Concentración
<b>≤ 5 años</b>	> 15 países	Diversificación
<b>&gt; 5 años</b>	> 20 países	Diversificación

**Fuente y elaboración:** Barreiro, Losada, Navarro & Ruzo (2007)

De acuerdo a esta información, se puede determinar que Procesadora Frutícola S.A. debería aplicar una estrategia de concentración dado que tiene una experiencia internacional mayor a 5 años y se dirige actualmente a menos de 10 países. Asimismo, la creación de un área comercial reflejaría el compromiso de la empresa sus operaciones internacionales y ejercería una influencia positiva sobre el éxito de la empresa en mercados exteriores.

#### **4.1.3.2. Estrategias comerciales que permitirán incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A.**

La identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas plasmadas en el análisis F.O.D.A. y el relacionamiento de éstas para obtener estrategias FO, FA, DO, DA ha permitido el

planteamiento de las estrategias comerciales que permitirán incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón.

Estas estrategias comerciales han sido sintetizadas en siete (7) categorías para un entendimiento simple de su abordaje; las cuales se numeran a continuación:

➤ **CATEGORÍA 1:** Consultoría en negocios

**Estrategia 1:** Contratación de los servicios de profesionales capacitados que apoyen en la elaboración e implementación de un plan estratégico que permita la apertura a nuevos mercados.

✓ **Objetivo:**

Instaurar un área comercial y elaborar e implementar un Plan Estratégico para optimizar la organización interna de la empresa y afianzar o reforzar funciones comerciales.

✓ **Importancia:**

Permitirá delimitar la asignación de funciones los distintos departamentos y establecer mecanismos de coordinación entre ellos, y

también la creación del departamento comercial, lo cual genere compromiso en las áreas y por consiguiente faciliten e impulsen la implementación de estrategias comerciales para conseguir nuevos clientes en países europeos que estén plasmadas en un plan estratégico.

✓ **Alcance:**

Colaboradores de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

✓ **Acciones:**

- Creación del departamento comercial.
- Limitación de las funciones de los distintos departamentos, mecanismos de coordinación mediante el mejoramiento del organigrama existente de la empresa.
- Plan Estratégico para conseguir nuevos clientes y nuevos países.

✓ **Periodo de ejecución:**

08 semanas



✓ **Responsables:**

- Price Water House Coopers
- Colaboradores de la empresa  
Procesadora Frutícola S.A.

➤ **CATEGORÍA 2:** Asesoría en materia ambiental

**Estrategia 2:** Elaboración y ejecución de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial para mejorar las relaciones con los grupos de interés y un Plan de Contingencia como preparación ante eventos fortuitos en la empresa Procesadora Frutícola S.A.

✓ **Objetivo**

Reconocer a Procesadora Frutícola S.A. como empresa ambiental y socialmente responsable para proyectar dicha imagen ante la sociedad peruana y ante los compradores internacionales.

✓ **Importancia**

Permitirá incorporar en la empresa aquellos planes en materia ambiental y social que aún falta implementar para cumplir con los requerimientos de los actores nacionales involucrados con la empresa y para que los

clientes tengan el respaldo que su proveedor cumple las formalidades de la ISO 26000.

✓ **Alcance:**

Personal técnico y administrativo únicamente de planta de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

✓ **Acciones:**

- Elaboración de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial y un plan con acciones de contingencia por la empresa CIMA.
- Presentación los planes elaborados a gerencia.
- Evaluación y aprobación de la cotización.
- Desembolso de la inversión para la implementación de dichos planes.
- Ejecución del Plan de Responsabilidad Social Empresarial y el Plan de Contingencia.

✓ **Período de ejecución:**

14 meses

✓ **Responsable:**

- Consultoría Ingeniería y Medio Ambiente (CIMA)
- Gerencia general de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

➤ **CATEGORÍA 3:** Capacitaciones

**Estrategia 3:** Participación activa en capacitaciones relacionadas al ámbito comercial y de exportaciones que brindan las instituciones públicas y privadas, como los programas de apoyo al exportador, la facilitación a ruedas de negocios y otros eventos que permitan entablar nuevas relaciones comerciales de aporte a la empresa.

✓ **Objetivo:**

Actualizar conocimientos en aspectos normativos, comerciales y procedimentales del comercio exterior, así como también desarrollar alianzas estratégicas o relaciones asociativas.

✓ **Importancia:**

Ayudará a que los colaboradores implicados en el tema comercial puedan manejar correctamente las herramientas de gestión comercial. Emplear de manera eficiente la Metodología de Distribución Física Internacional (toma de decisiones y cadenas) en fin de reducir sus costos, optimizar tiempos y administrar riesgos.

✓ **Alcance:**

Colaboradores de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

✓ **Acciones:**

- Búsqueda de cursos y capacitaciones vinculadas a las operaciones de comercio exterior.
- Inscripción a las capacitaciones, cursos o talleres.
- Asistencia a las capacitaciones, cursos o talleres.
- Recojo del certificado o diploma correspondiente por participación.

✓ **Periodo de ejecución:**

El total de horas varía de acuerdo a la institución elegida.

✓ **Responsables:**

- PROMPERÚ
- MINCETUR
- SUNAT
- ADEX
- Cámara de Comercio
- Entre otros...

➤ **CATEGORÍA 4:** Certificación

**Estrategia 4:** Aprobación de los criterios de control de la certificación HACCP, para promover las operaciones comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A. y aumentar el respaldo del producto y de la empresa.

✓ **Objetivo:**

Enfocar los recursos necesarios para pasar satisfactoriamente la auditoría realizada por la empresa certificadora contratada y obtener el certificado respectivo como

respaldo del cumplimiento de los criterios exigidos en la certificación HACCP.

✓ **Importancia:**

Permitirá cumplir la exigencia del mercado internacional de contar con una certificación que respalde el producto comercializado, lo cual contribuirá a acceder a más mercados y a captar nuevos clientes.

✓ **Alcance:**

Todos los colaboradores de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

✓ **Acciones:**

- Cotizar el servicio de auditoría de empresas auditoras de certificación HACCP.
- Comparar las cotizaciones.
- Presentar a gerencia las cotizaciones obtenidas, para aprobar la mejor alternativa.
- Confirmar la aceptación de la cotización de la empresa certificadora (ACERTA).

- Realizar el pago de los servicios de la empresa certificadora en la entidad bancaria correspondiente.
- Coordinar la fecha de visita de la empresa para la auditoría.
- Brindar las facilidades a la empresa certificadora el día de la auditoría.
- Recepción del certificado de cumplimiento de certificación HACCP.

✓ **Período de ejecución:**

3 meses (auditoría interna) y 4 días (auditoría empresa certificadora)

✓ **Responsables:**

- Colaboradores de todas las áreas de la empresa Procesadora Frutícola S.A.
- ACERTA Certificación S.L.

➤ **CATEGORÍA 5: Asistencia a ferias**

**Estrategia 5:** Participación en ferias internacionales para conectar con nuevos clientes, conocer proveedores de servicios logísticos y mantener actualizadas las tendencias de mercado.

✓ **Objetivo:**

Promocionar la calidad del aceite esencial de limón de Procesadora Frutícola S.A., conectar con nuevos compradores, conocer el producto de las empresas competidoras y conocer las tendencias del mercado y nuevos canales de distribución.

✓ **Importancia:**

Las ferias internacionales son el ambiente propicio entre empresarios y demandantes de todo el mundo, son una gran herramienta de marketing, una estrategia de venta donde acuden principalmente clientes potenciales, que vienen a conocer la empresa, escuchar y comprar.

✓ **Alcance:**

- Gerencia General de la empresa Procesadora Frutícola S.A.
- Departamento comercial de la empresa Procesadora Frutícola S.A.



✓ **Acciones:**

- Inscripción a las ferias internacionales de interés bajo aprobación de gerencia.  
Se sugieren: Fruit Logistic, Sial China y Exporalimentaria 2018
- Asistencia a la feria internacional.
- Entregar material informativo a los posibles clientes como: tarjeta de presentación, brochure de la empresa, merchandising, etc.
- Programar visita a planta procesadora con clientes de interés.

✓ **Periodo de ejecución:**

1 semana.

✓ **Responsables:**

- Tours & Ferias S.A.C.

➤ **CATEGORÍA 6:** Comunicación con los clientes

**Estrategia 6:** Búsqueda de herramientas que faciliten información de la empresa y del producto a los clientes en el exterior para lograr entablar un

vínculo comercial activo y sostenible a lo largo tiempo.

✓ **Objetivo:**

Contar con material comercial disponible para ofrecer a los clientes potenciales de la empresa y poder establecer un canal de comunicación activo y efectivo mediante el cual puedan concretarse negocios importantes.

✓ **Importancia:**

Facilitará la comunicación con los clientes actuales y potenciales, brindando información actualizada y dinámica tanto de los productos como de la empresa a través de herramientas como una página web actualizada, catálogo de productos, brochure informativo, entre otros.

✓ **Alcance:**

Colaboradores del área Comercial o Administrativa de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

✓ **Acciones:**

- Elegir a las empresas encargadas de la producción de la página web (Punche Consultores), catálogo de productos y brochure (Agencia de Comunicación Media).
- Contactar a las empresas y solicitar la cotización respectiva para la presentación a Gerencia General.
- Aprobación de la cotización.
- Respuesta de aceptación a las empresas.
- Ejecución del trabajo.
- Corroborar el trabajo y hacer las correcciones respectivas.

✓ **Período de ejecución:**

1 mes

✓ **Responsables:**

- Agencia de Comunicación Media
- Punche Consultores S.A.C.

➤ **CATEGORÍA 7:** Instauración del área comercial

**Estrategia 7:** Instaurar un área comercial y requerir de especialistas para mejorar la organización interna de la empresa y afianzar o reforzar funciones comerciales.

✓ **Objetivo:**

Tener un área establecida enfocada en que el proceso comercialización de aceite esencial de limón se realice de manera eficiente para aprovechar las potencialidades que existen en el mercado y lograr un crecimiento sostenible en la empresa.

✓ **Importancia:**

Permitirá captar potenciales clientes y satisfacer efectivamente las necesidades comerciales de los clientes actuales; facilitando también que exista una sobrecarga de responsabilidades a personal de otra área.

✓ **Alcance:**

Gerencia General y Directorio.

✓ **Acciones:**

- Realizar la convocatoria para el puesto.
- Recepcionar y evaluar los Curriculum Vitae de las personas interesadas en el puesto.
- Seleccionar a los candidatos potenciales para ocupar el puesto y realizarles las evaluaciones necesarias.
- Elegir a la persona idónea para el puesto y especificarle claramente sus funciones.
- Firmar contrato para la formalidad requerida.

✓ **Período de ejecución:**

Todos los años.

✓ **Responsables:**

Profesional contratado para el puesto.

#### **4.1.3.3. Discusión de resultados del objetivo 3**

La tercera hipótesis es la búsqueda de la estrategia comercial que permita incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón en la

empresa Procesadora Frutícola S.A. Dicha estrategia consiste en la instauración de un área comercial en la organización.

Los resultados de la entrevista aplicada a los colaboradores del área comercial y de exportaciones de las 5 empresas elegidas muestran que estas empresas destacadas en el rubro dan mucha prioridad a sus proveedores de materia prima, consideran y valoran mucho su relación con el cliente y sobre todo no descuidan el proceso productivo y buscan el equilibrio del nivel de servicio corporativo con el cumplimiento de las exigencias requeridas por el mercado.

Se recolectó esta información con la finalidad de hacer Benchmarking funcional para Procesadora Frutícola S.A de tal manera que pueda adoptar aquellos aspectos positivos que marcan lineamientos para el crecimiento organizacional.

- **Consultoría en negocios**

Esta estrategia planteada consiste en buscar la asesoría personalizada de profesionales con capacidad resolutive, con el objetivo de mejorar

las condiciones de estructura organizacional, haciendo hincapié en la instauración de un área comercial ya que de este departamento dependen las ventas y por ende el crecimiento de la empresa.

La elaboración de un plan estratégico es crucial para la empresa Procesadora Frutícola S.A., ya que le permitirá definir objetivos y tener la información necesaria para plantear las acciones pertinentes que conduzcan a una toma de decisiones acertadas, con el fin de tener una participación significativa y posicionamiento en el mercado de interés.

- **Asesoría ambiental**

Procesadora Frutícola S.A., ha tenido varias deficiencias en temas de materia ambiental, los cuales han buscado ser resueltos en su momento por la gerencia. Estas deficiencias suscitaron una serie de problemas que involucraban al medio ambiente, a la población y a las instituciones competentes.

La organización no debe dejar de lado un aspecto tan sensible como lo es el ambiental, ya que de ello depende el funcionamiento de la planta procesadora de aceite esencial; por ello se plantean el desarrollo de los siguientes estudios:

- Programa de Responsabilidad Social Empresarial, mediante el cual la empresa demuestre su compromiso con los actores sociales relacionados con ella.
- Programa de Contingencia, mediante el cual la empresa tendrá una mejor capacidad de respuesta ante los diversos eventos fortuitos que se puedan presentar.
- Declaración de Adecuación Ambiental, imprescindible para que la empresa consiga la aprobación de las autoridades ambientales competentes para el desarrollo de sus operaciones productivas.



- **Capacitaciones**

Se ha planteado que los colaboradores del área comercial a implementar asistan constantemente a las capacitaciones que brinda el Estado y diversas instituciones privadas en el tema de exportaciones para la actualización de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador.

Existen instituciones públicas que brindan apoyo al exportador, dentro del cual incluyen primordialmente programas de capacitación, los cuales deben ser aprovechados puesto que son gratuitos, algunas de ellas son: PROMPERU, PRODUCE, SNI, entre otros

Por otro lado, las instituciones privadas brindan la facilidad de realizar convenios como socios para obtener descuentos de las capacitaciones que organizan y además brindan el respaldo al exportador ante alguna eventualidad. Estas instituciones brindan capacitaciones en todas las áreas de la empresa y en la región encontramos las siguientes: Cámara de Comercio de Lambayeque, AREX, ADEX, entre otros.

- **Certificaciones**

La implementación de un certificado de calidad es imprescindible para la empresa Procesadora Frutícola S.A. puesto que le permitirá demostrar su compromiso con la inocuidad del producto, bajo los estándares de una certificación internacional.

La industria peruana en general se ve favorecida por el libre comercio fomentado entre diversos países con el objetivo de contribuir con el crecimiento económico., por ello estos deben cumplir con las medidas de acceso, las cuales cada vez se vuelven más rigurosas. Esto demuestra que la certificación internacional, como estrategia genera ventajas competitivas diferenciadoras entre las empresas, tienen un impacto significativo en la internacionalización de las empresas; cuantitativamente, la implementación de certificaciones de calidad tiene resultados favorables como obtener mejores precios en épocas donde existe una saturación del producto en el mercado y de aumenta en un 20% la probabilidad de que la empresa se internacionalice.

La certificación mínima exigible para el mercado internacional es la certificación HACCP, por ello se recurre a este sistema base para reducir, controlar o eliminar los peligros que puedan impactar la inocuidad del producto.

- **Asistencia a ferias**

A la actualidad, la empresa Procesadora Frutícola S.A. tiene participación en ferias internacionales a través de su gerente. Las ferias puntuales e importantes a la que asiste son Fruit Logistic (Alemania) y Expo Alimentaria (Perú). Es entonces, que se debe incluir en el presupuesto anual los gastos de participación en dichas ferias, los cuales incluyen, hospedaje, ticket aéreo, seguro de viaje, ingresos a la feria, traslados. Adicionalmente, se sugiere al área comercial realizar un estudio de las principales ferias internacionales de aceites o productos industriales para que gerencia evalúe su posterior participación como la SIAL China.

- **Comunicación con los clientes**

Gracias al apoyo de PROMPERÚ, la empresa Procesadora Frutícola S.A. cuenta con una página web en la que se exhiben aspectos puntuales de la empresa y sus productos. No obstante, bien es conocido que las plataformas web son la ventana ante los compradores en el exterior, quienes se basan en la impresión que tienen de ella para emitir un juicio de confiabilidad a la empresa.

Por este motivo, se plantea una reforma en la página web de la empresa, para que sea mucho más atractiva para los clientes y en la cual se pueda actualizar constantemente la información. En consecuencia, se ha cotizado el diseño e implementación de un sitio web mejorado, así como la posibilidad de contar con un usuario administrador que maneje las modificaciones para el sitio web.

Asimismo, es importante contar con información comercial de los potenciales clientes de aceite esencial de limón con la cual se podrá buscar alguna persona de contacto, correo electrónico o teléfono para poder enviar información de la

empresa a través de catálogos, brochures, entre otros materiales que sirvan para mostrar al cliente los productos y sus principales características. Dicho análisis podrá ser realizado por el personal encargado del área Comercial, sobre todo en la temporada en que la empresa hace una pequeña pausa en las exportaciones.

- **Instauración del área comercial**

Procesadora Frutícola S.A. depende directamente de sus ventas, su principal y único ingreso se obtiene de las exportaciones de aceite esencial que este realiza, sin embargo, una de sus principales debilidades es que esta no cuenta con un área comercial establecida que tenga el deber de realizar un análisis o assessment del mercado al que apunta ingresar, para así obtener una venta eficiente y rentable en el tiempo.

En conclusión, la instauración de un área comercial es vital para la permanencia en el tiempo de la firma: Procesadora Frutícola S.A.; no es una simple área, será la cara fundamental de la misma y fuente de confianza para los clientes que traten directamente con el

responsable del área, por ende, se le debe rendir la importancia que amerita pues es el centro, canal, conexión y punto de partida para el crecimiento sostenido de la empresa.

#### **4.1.4. Costeo de la propuesta de un área comercial en la Empresa Procesadora Frutícola S.A. y capacidad económica para implementarla**

**Estrategia 1:** Contratación de los servicios de profesionales capacitados que apoyen en la elaboración e implementación de un plan estratégico que permita la apertura a nuevos mercados.

Para realizar el costeo de la estrategia 1, se contactó a la empresa Pricewaterhouse Coopers (PwC), especialistas en el rubro de auditoría y consultoría de negocios. En un primer momento, se estableció contacto vía telefónica con Daniel Ciudad, encargado del área de Expansión de Negocios, a quien se le explicó la situación comercial de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. y las metas comerciales a mediano y largo plazo. Posteriormente, de acuerdo a lo conversado vía telefónica se obtuvo un e-mail de respuesta donde se brinda el detalle de los servicios que ofrecerá, así como la inversión a realizar (Ver Tabla 24).

**Tabla 24 . Costeo de la estrategia 1: Consultoría en Negocios.**

Servicio	Costo	
	S/	USD
Dimensión del tamaño de mercado europeo	S/ 81,250.00	\$ 25,000.00
Requisitos legales de ingreso a países europeos		
Plan Estratégico para conseguir nuevos clientes		
Benchmarking funcional considerando las principales empresas del rubro		
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 81,250.00</b>	<b>\$ 25,000.00</b>

**Fuente:** Pricewaterhouse Coopers (PWC), 2018

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

**Estrategia 2:** Elaboración y ejecución de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial para mejorar las relaciones con los grupos de interés y un Plan de Contingencia como preparación ante eventos fortuitos en la Empresa Procesadora Frutícola S.A.

Para cotizar se envió formalmente una solicitud de cotización a la empresa Consultora Ingeniería y Medio Ambiente, los cuales dieron respuesta de manera escrita a dicho documento y con lo cual se pudo elaborar el costeo de esta estrategia (Ver Tabla 25).

**Tabla 25 . Costeo de la estrategia 2: Asesoría en materia ambiental.**

Servicio	Costo	
	S/	USD
<b>Programa de responsabilidad social empresarial</b>	S/ 15,000.00	\$ 4,615.38
<b>Programa de contingencias</b> Equipos contra incendios (extintores) Equipos de radio comunicaciones Equipos de primeros auxilios	S/ 20,400.00	\$ 6,276.93
<b>Declaración de adecuación ambiental</b>	S/ 45,000.00	\$13,846.15
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 80,400.00</b>	<b>\$ 24,738.44</b>

**Fuente:** Consultoría Ingeniería y Medio Ambiente, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

**Estrategia 3:** Participación activa en capacitaciones relacionadas al ámbito comercial y de exportaciones que brindan las instituciones públicas y privadas, como los programas de apoyo al exportador, la facilitación a ruedas de negocios y otros eventos que permitan entablar nuevas relaciones comerciales de aporte a la empresa.

Para la actualización de conocimientos de los colaboradores que es un factor clave para el desarrollo de la empresa, se ha recolectado información de distintas instituciones privadas que ofrecen servicios de capacitación y cursos para perfeccionar las capacidades empresariales (Ver Tabla 26).



**Tabla 26. Costeo de la estrategia 3: Capacitaciones**

Capacitación	Tiempo	Costo		Lugar
		S/	USD	
Curso Intensivo de Comercio Exterior	2 meses	S/ 1,670.00	\$ 515.43	ADEX
Ofimática	3 meses	S/ 186.00	\$ 57.35	Colegio de Ingenieros del Perú - Lambayeque
MS Project	1 mes	S/ 142.00	\$ 43.78	Colegio de Ingenieros del Perú - Lambayeque
Gestión Estratégica de Exportaciones	2 meses	S/ 500.00	\$ 154.16	CAMEX
Gestión de Proveedores Nacionales e Internacionales	1 día	S/ 80.00	\$ 24.59	Cámara de Comercio y Producción Lambayeque

**Fuente:** ADEX, Colegio de Ingenieros del Perú - Lambayeque, CAMEX, Cámara de Comercio y Producción Lambayeque, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

**Estrategia 4:** Aprobación de los criterios de control de la certificación HACCP, para promover las operaciones comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A. y aumentar el respaldo del producto y de la empresa.

Para costear esta estrategia se realizó el contacto vía telefónica con la Srta. Mirtha Zumarán, ejecutiva comercial de la empresa Acerta Certificación S.L., con la que se cotizó el servicio. Posteriormente, se llenó el formulario de solicitud de cotización

que fue enviado vía e-mail, y al día siguiente se recibió el correo de respuesta con la cotización (Ver Tabla 27).

**Tabla 27. Costeo de la estrategia 4: Certificación.**

Servicio	Costo	
	S/	USD
Auditoría y emisión del informe HACCP	S/ 4,602.00	\$ 1,416.00
Evaluación del expediente por el Comité de Certificación	S/ 586.76	\$ 180.54
Derecho HACCP	S/ 1,380.60	\$ 424.80
Trámite administrativo	S/ 230.10	\$ 70.80
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 6,799.46</b>	<b>\$ 2,092.14</b>

**Fuente:** Acerta Certificación S.L., 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

***Estrategia 5:** Participación en ferias internacionales para conectar con nuevos clientes, conocer proveedores de servicios logísticos y mantener actualizadas las tendencias de mercado.*

Para el costeo de esta estrategia se solicitó a la Empresa Procesadora Frutícola S.A. las facturas correspondientes a su participación en la Feria Fruit Logistic para determinar el presupuesto de participación en dicha feria (Ver Tabla 28).

**Tabla 28. Costeo de la estrategia 5: Asistencia a Feria Fruit Logistic.**

Concepto	Costo	
	S/	USD
Ticket aéreo	S/ 13,103.32	\$ 4,031.79
Hospedaje		
Ingreso a Feria Fruit Logistic		
Seguro de viaje	S/ 234.00	\$ 72.00
Gastos administrativos	S/ 552.50	\$170.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 13,889.82</b>	<b>\$ 4,273.79</b>

**Fuente:** Tours & Ferias S.A.C., 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

Asimismo, a través del sitio web de la Feria Expoalimentaria, se calcularon los costos de participación en esta feria que se lleva a cabo en Perú (Ver Tabla 29).

**Tabla 29. Costeo de la estrategia 5: Asistencia a Feria Expoalimentaria.**

Concepto	Costo	
	S/	USD
Ticket en bus	S/ 300.00	\$ 92.31
Hospedaje	S/ 270.00	\$ 83.08
Ingreso a Feria Expoalimentaria	S/ 165.00	\$ 50.77
Alimentación	S/ 150.00	\$ 46.15
Traslados	S/ 80.00	\$24.62
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 965.00</b>	<b>\$ 296.93</b>

**Fuente:** Expoalimentaria, 2017.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

Finalmente, se solicitó a la Empresa Tours & Ferias S.A.C. una cotización por la participación en la Feria SIAL China (Ver Tabla 30).

**Tabla 30. Costeo de la estrategia 5: Asistencia a Feria SIAL China.**

Concepto	Costo	
	S/	USD
Ticket aéreo	S/ 10,396.75	\$3,199.00
Hospedaje		
Ingreso a Feria SIAL China		
Seguro de viaje		
Gastos administrativos		
<b>TOTAL</b>	<b>S/ 10,396.75</b>	<b>\$3,199.00</b>

**Fuente:** Tours & Ferias S.A.C., 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

**Estrategia 6:** Búsqueda de herramientas que faciliten información de la empresa y del producto a los clientes en el exterior para lograr entablar un vínculo comercial activo y sostenible a lo largo tiempo. Para esta estrategia fue necesario establecer comunicación con las empresas prestadoras de servicios como página web, diseño e impresión de brochures y catálogos, que se ha determinado como algo fundamental con lo que debe contar la empresa para establecer vínculos sostenibles con sus clientes actuales y potenciales. (Ver Tabla 31 y 32)

**Tabla 31. Costeo de la estrategia 6: Comunicación con los clientes (Página web).**

Servicio	Descripción	Costo	
		S/	USD
Sitio web (Landin page)	Varias secciones en una misma página	S/ 1,888.00	\$580.92
Fotografía	A cargo de Carlos Cruzado	S/ 1,062.00	\$326.77
Administrador	Servidor Mysql	S/ 590.00	\$181.54
Multilinguaje	Cambiar de lenguaje	S/ 236.00	\$72.62
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 3,776.00</b>	<b>\$ 1,161.85</b>

**Fuente:** Punche Consultores, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

**Tabla 32. Costeo de la estrategia 6: Comunicación con los clientes (Brochure y Catálogo)**

Item	Cantidad	Precio por cara		
		Unitario	Soles	Dólares Americanos
Brochure	4 caras	S/50/cara	S/ 200.00	\$ 61,53
Catálogo	10 caras	S/50/cara	S/ 500.00	\$ 153,82

**Fuente:** Agencia de Comunicación Media, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

**Estrategia 7:** Instaurar un área comercial y requerir de especialistas para mejorar la organización interna de la empresa y afianzar o reforzar funciones comerciales.

La principal estrategia planteada es la instauración de un área comercial. Para obtener su costeo, se buscó definir las funciones que debería realizar la persona encargada del área y acudir a un profesional para la validación de ello y el establecimiento de un sueldo acorde al mercado, lo cual se detalla en la Tabla 33 (Ver Tabla 33).

**Tabla 33. Costeo de la estrategia 7: Instauración del área comercial.**

<b>PROFESIONAL EN COMERCIO EXTERIOR</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>SUELDO MENSUAL NETO</b>
o Coordinar y definir las especificaciones de compra con los clientes.	3,000.00
o Buscar contacto con empresas importadoras y mantener actualizada la lista de contactos de clientes.	
o Solicitar periódicamente cotizaciones a los operadores logísticos y presentarlo a gerencia para su posterior contratación.	
o Realizar investigaciones de mercado para identificar futuros clientes, conocer las condiciones de mercado y evaluar las acciones de la competencia.	
o Elaborar los documentos comerciales requeridos por el cliente que permiten el acceso al país de destino	
o Coordinar con gerencia y los clientes la difusión del producto exportado, envío de muestras y elaboración de brochure.	
o Realizar la evaluación del calendario de ferias internacionales de interés.	

o Asistir a ferias internacionales para la promoción de la empresa, logrando formalizarse en el mercado para el desarrollo de futuras negociaciones; así como para conocer proveedores de servicios y para la actualización de las tendencias del mercado.	
o Asistir a capacitaciones, a ruedas de negocio y otros eventos que permitan establecer nuevas relaciones comerciales.	
o Calcular los costos de exportación según los requerimientos del cliente.	
o Realizar cronogramas previos a las actividades de exportación.	
o Seguimiento continuo de los pedidos y selección de las condiciones más adecuadas para la DFI.	
o Coordinar los pedidos con los proveedores y el resto de agentes de la distribución física internacional tales como; operador logístico, línea naviera, agente de aduanas y demás que intervienen en el proceso de despacho.	
o Evaluar y seleccionar los proveedores de insumos complementarios.	
o Solicitar la restitución de los derechos arancelarios (drawback).	
Total anual	36,000.00
CTS	3,500.00
Gratificación	6,000.00
Vacaciones	3,500.00
ESSALUD	3,240.00
<b>Total neto anual (S/)</b>	<b>52,240.00</b>

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

#### 4.1.4.1. Discusión de resultados del objetivo 4

La cuarta hipótesis de la presente investigación indica que el costo de la implementación de un área comercial puede ser asumidos por la empresa Procesadora Frutícola S.A.



Para corroborar esta hipótesis, se ha cotizado cada una de las estrategias planteadas, las cuales permitirán incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

En la Tabla 34, se detallan los costos totales que deberá asumir la empresa para la implementación de cada una de las estrategias (Ver Tabla 34).

**Tabla 34. Costos de implementación de estrategias (expresado en soles y dólares americanos)**

ITEM	PRODUCTO O SERVICIO	UNIDAD	COSTO EXPRESADO EN S/	COSTO EXPRESADO EN \$
CONSULTORÍA DE NEGOCIOS	Elaboración de Plan Estratégico para la Apertura a nuevos Mercados	Servicio	81,250 soles	30,000 dólares
ASESORÍA EN MATERIA AMBIENTAL	Programa de Responsabilidad Social Empresarial.	-	80,400 soles	24,738.46 dólares
	Programa de Contingencia			
	Declaración de Adecuación Ambiental			
CAPACITACIONES	Capacitaciones en Exportaciones	Curso para 2 personas	3,340 soles	1,027.69 dólares
CERTIFICACIÓN	Certificación HACCP	Servicio	6,799.46 soles	2,092.14 dólares
ASISTENCIA A FERIAS	EXPOALIMENTARIA	Asistencia para 2 personas	1,930 soles	593.84 dólares
	SIAL CHINA	Asistencia para 1 persona	10,396.75 soles	3,199.00 dólares
	FRUIT LOGISTIC	Asistencia para 1 persona	13,889.82 soles	4,273.79 dólares
COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	Actualización de Página Web	Servicio	3,776 soles	1,161.85 dólares
	Diseño de Brochure	Servicio	200 soles	61.54 dólares
	Catálogo	Servicio	500 soles	153.85 dólares
INSTAURACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL	Remuneración del responsable del área	Servicio anual	52,240 soles	16,073.85 dólares
	Escritorio	Unidad	179.90 soles	55.35 dólares
	Silla de cuerina	Unidad	129.90 soles	39.97 dólares
	Computadora	Unidad	1,399 soles	430.46 dólares
	Estante de metal	Unidad	189.90 soles	58.43 dólares
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 256,620.72</b>	<b>\$ 83,960.22</b>

**Fuente:** Pricewaterhouse Coopers (PWC), Consultoría Ingeniería y Medio Ambiente, Asociación de Exportadores (ADEX), Acerta Certificación S.L., Tours & Ferias S.A.C., Agencia de Comunicación Media, Punche Consultores SAC., SODIMAC, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

Tras calcular el costo total de la implementación de las estrategias, es importante también conocer el costo-beneficio que la inversión a realizar genera a la empresa, con el fin de determinar si le será rentable o no.

Por eso, se debe efectuar la proyección de las exportaciones de la empresa analizando el volumen exportado durante los últimos años (2012-2017); datos con los cuales se ha considerado la previsión de las exportaciones desde el 2018 al 2023, utilizando la fórmula pronóstico, la cual calcula un valor futuro a través de valores existentes mediante una regresión lineal. (Ver Tabla 35)

**Tabla 35. Proyección de las exportaciones de la empresa.**

PROCESADORA FRUTICOLA S.A. (CANTIDADES - kg.)		Cilindros	Tasa de crecimiento
2013	8,712.00	48	-
2014	0	0	-100%
2015	55,357.50	305	N.D.
2016	78,045.00	430	41%
2017	53,542.50	295	-31%
2018	89,443.20	493	67%
2019	108,399.06	597	21%
2020	112,201.85	618	4%
2021	125,277.40	690	12%
2022	147,641.33	813	18%
2023	156,574.95	863	6%

**Fuente:** Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

Como siguiente paso, se deberá determinar la relación Costo-Beneficio que generaría la inversión a realizar para la implementación de estrategias que incrementen el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón en la empresa Procesadora Frutícola S.A. (Ver Tabla 36)

Para estimar los valores para el año 2019:

- En lo referente a volumen exportado se tomó la cantidad proyectada (108,399.06 kg.) que se indica en la Tabla 36.

- En cuanto al Valor FOB se multiplicó el volumen exportado por el precio promedio de los años 2013-2017 (\$32.77), resultando un monto de \$3,552,237.20. Posteriormente, a ese valor se restó el costo de las estrategias \$83,960.22, cuyo valor resultante después de efectuar la operación fue de \$3,468,276.98,
- También, se calculó el precio promedio con la división del Valor FOB exportado entre el volumen exportado, siendo el resultado \$32.00.

Finalmente, el indicador Costo-Beneficio se calculó dividiendo el Precio Promedio del 2019, puesto que en ese año se efectúa la inversión y se descuenta sobre los ingresos para obtener el beneficio neto; en relación al Precio Promedio resultante en el año 2017, que refleja la situación actual de la empresa ( $\$32.00/\$31.30$ ); obteniendo como indicador Costo-Beneficio \$1.02, lo cual significa que, por cada dólar invertido en las estrategias propuestas, la empresa tendría una recuperación de \$0.02.

**Tabla 36. Estimación de valores para el cálculo del Costo-Beneficio**

<b>AÑO</b>	<b>PARTIDA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>KG</b>	<b>FOB</b>	<b>PRECIO PROM.</b>
2013	3301130000	ACEITES ESENCIALES DE LIMÓN.	8,712.00	212,760.00	\$24.42
2014	3301130001	ACEITES ESENCIALES DE LIMÓN.	0.00	0.00	\$0.00
2015	3301130000	ACEITES ESENCIALES DE LIMÓN.	55,357.50	2,342,000.00	\$42.31
2016	3301130000	ACEITES ESENCIALES DE LIMÓN.	78,045.00	2,580,800.00	\$33.07
2017	3301130000	ACEITES ESENCIALES DE LIMÓN.	53,542.50	1,676,000.00	\$31.30
2019	3301130000	ACEITES ESENCIALES DE LIMÓN.	108,399.06	3,468,276.98	\$32.00

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. Las exportaciones de aceite esencial de limón de la Empresa Procesadora Frutícola S.A. han sido muy variables durante los últimos cinco años. En los años 2013 y 2014, experimentaron su nivel más bajo, teniendo como causa principal, un acontecimiento fortuito en la dirección de la empresa. En los años siguientes, la empresa ha entrado en un período de recuperación, ocupando en el año 2017 el 4° lugar en el ranking de empresas exportadoras de aceite esencial de limón. Actualmente, la empresa se encuentra en un período de reestructuración y se espera que las ventas en los próximos años sean positivas dada la creciente demanda de las industrias de bebidas, cosméticas, farmacéuticas, entre otros.
2. La carencia de un área Comercial es el principal factor que repercute directamente en la implementación de estrategias comerciales en la Empresa Procesadora Frutícola S.A., puesto que impide la existencia del trabajo especializado en el ámbito comercial. Estas funciones actualmente se han delegado al área administrativa, lo cual ha originado sobrecarga en dicha área y la pérdida del enfoque comercial en los objetivos planteados para el

incremento de las exportaciones. Otros factores identificados que influyen negativamente en la implementación de estrategias comerciales son la inversión centralizada únicamente en infraestructura y la falta de un plan estratégico que brinde directrices en la gestión empresarial.

3. La instauración de un área Comercial facilitará el incremento del nivel de exportaciones de aceite esencial de limón en la Empresa Procesadora Frutícola S.A., constituyendo la principal estrategia planteada en esta investigación dado que le permitirá tener profesionales competentes orientados a conocer las características de los mercados e identificar las oportunidades de negocio y crecimiento en los países con potencial de compra, entre ellos los Países Bajos destacado por ser la puerta de ingreso a los negocios con el continente europeo. Adicionalmente, favorecerá la toma de decisiones comerciales y el planteamiento y ejecución de planes y proyectos también sugeridos como la asistencia a capacitaciones y ferias internacionales, el uso de herramientas para optimizar de comunicación con los clientes, y la contratación de servicios de empresas de asesoría y consultoría empresarial.



4. Los costos de implementación de las estrategias planteadas que incluye instauración del área Comercial, consultoría de negocios, asesoría en materia ambiental, capacitaciones, obtención de certificación, asistencia a ferias, implementación de medios y herramientas de comunicación con los clientes totalizan \$ 83,960.22, inversión que podrá ser cubierta por la Empresa Procesadora Frutícola S.A tras el cálculo de la relación Costo/Beneficio.

## RECOMENDACIONES

- Debido a que el Perú continúa siendo un país exportador primario, el gobierno debería promover mayores medidas de apoyo para la generación de valor agregado y transformación de materias primas, para aumentar el nivel de exportaciones de productos que hayan atravesado un proceso industrial, y de esta manera, ganar más competitividad y reconocimiento en el mercado internacional.
- La Empresa Procesadora Frutícola S.A. debería implementar las estrategias comerciales propuestas, ya que cada una de ellas constituyen una metodología y conocimiento que facilita el acercamiento hacia el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Principalmente, direccionar financiamiento en la instauración de un área comercial y la obtención de certificaciones internacionales como la certificación HACCP, que representan ser cartas de garantía a su cliente y prima como un factor clave para obtener mejores precios y una mejor imagen institucional.
- La Empresa Procesadora Frutícola S.A. debería diversificar la oferta comercial de la empresa, porque existe un potencial que se está desaprovechando, que genera esfuerzos y utiliza recursos para su eliminación, estos son el subproducto del procesado de limón: jugo y cáscara en polvo, los cuales podrían ser reutilizados como insumos para

la industria alimentaria y agroindustrial, tales como jugo concentrado y abono orgánico.

- Las empresas deberían enfocarse en promover una correcta distribución de funciones y la articulación de varias áreas en función a sus intereses; haciendo partícipes a todos sus colaboradores en la implementación de estrategias, para así elevar su compromiso y motivación.
- Para futuras investigaciones, se recomienda elaborar el análisis Costo/Beneficio, debido a que esto, les permitirá determinar la viabilidad de la inversión a realizar; es decir, si se recuperará satisfactoriamente el monto invertido y si generará ganancias a la empresa.

## REFERENCIAS

1. Agencia Agraria de Noticias (2010). Crece la demanda internacional de Aceite esencial de limón peruano. Recuperado de <http://www.agraria.pe/boletines/julio2010/01/index.html>
2. Agrada, M. (2015). Estudio de pre-factibilidad para implementar una planta de producción de aceite esencial de limón para exportar a Estados Unidos. (Tesis para obtener el Grado de Ingeniero Industrial). Pontificia Universidad Católica del Perú. 152 p.
3. Aguilar, A., & Guerra, G. (2002). *Planificación Estretégica en el Agronegocio*. 1ª ed. México: Editorial Limusa S.A.
4. Araujo, C. (2009). Tipos de exportación dentro del proceso de internacionalización. *Actualidad Empresarial*, 180(10), 1-4.
5. Arévalo, F., Espinoza, P. & Leonardo, J. (2014). Extracción de aceite esencial de *Aristiguetia gayana*, "ASMACHILCA". Recuperado de [http://www.lamolina.edu.pe/facultad/ciencias/dquimica/pergreenchemistry/?wpfb\\_dl=5](http://www.lamolina.edu.pe/facultad/ciencias/dquimica/pergreenchemistry/?wpfb_dl=5)
6. Armstrong, G. & Kotler, P. (2012). *Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Education.
7. Asociación Macroregional de Productores para la Exportación (2008). Perfil de mercado del limón. Chiclayo. 41 p.
8. Avellaneda, G. & Roa, G. (2008). Estudio de la estructura de mercado para la comercialización de aceites esenciales en Colombia.

Informe Final de la Pasantía de Investigación. Escuela de Economía.  
Universidad Industrial de Santander. 95 p.

9. Banco Mundial (2018). Banco de datos. Recuperado de <http://databank.bancomundial.org/data/databases.aspx>
10. Barreiro, J., Losada, F., Navarro, A., & Ruzo, E. (2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *Tribuna de Economía*, 837(1), 255-272.
11. Bowley, A. (2005). Muestreo (An elementary manual of statistics). *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 1(10), 213-224.
12. Bruzone, I. (2009). Aceite esencial de limón. *Alimentos Argentinos*, 46(07), 37-39.
13. Castillo, M., Hurtado, A., & Marcela, D. (2013). Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 38-55.
14. Central Intelligence Agency. (2017). Netherlands. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
15. COFACE. (2018). Estudios económicos por país. Recuperado de <http://www.coface.com.pe/Estudios-Economicos>
16. Comercio y Aduanas (2012). Guía para Exportar 3. Estrategias para Exportación. Recuperado de

<http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/estrategias-exportacion/>

17. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (2015). Estrategias de Promoción Comercial en Mercados Priorizados. Lima. 45 p.
18. David, F. (2013). *Administración estratégica*. 14<sup>a</sup> ed. México: Pearson Education.
19. Diario Correo (2017). Piura: La producción de limón bajó en 95% por rezagos del Niño costero en la región. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/piura/piura-la-produccion-de-limon-bajo-en-95-por-rezagos-del-nino-costero-en-la-region-767109/>
20. Diario del Exportador (2016). Pasos para diseñar su estrategia de exportación. Recuperado de <http://www.diariodelexportador.com/2016/06/pasos-para-disenar-su-estrategia-de.html>
21. Espinoza, R. (2017). Benchmarking: Qué es, tipos, etapas y ejemplos. Recuperado de <http://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
22. Ezquer, F., & Castellano, J. (2010). *Big to small: Las estrategias de las grandes corporaciones al alcance de la mediana empresa*. 1<sup>a</sup> ed. España: Netbiblo S.L.

23. Fernández, G., Narváez, M., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. *Opción*, 24(57), 74-92.
24. Fernández, M., Hernández, F., & Peña, I. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63(1), 39-64.
25. Fernández, Z., & Nieto, M. (2006). Impacto de la propiedad en la participación internacional de las PYME. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340-351.
26. Fondo Monetario Internacional. (2014). Report for Selected Countries and Subjects. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/index.aspx>
27. Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, L., & Thompson, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría de Casos*. 18ª ed. México: Mc Graw Hill.
28. Haro, K., & Basurto, K. (2016). Evaluación de la planeación estratégica de las PYMES en Allende, Nuevo León. *Revista Global de Negocios*, 4(5), 55-64.
29. Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. 1ª ed. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

30. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2016). Estrategias de comercialización. Buenos Aires-Argentina. 36 p.
31. Jovell, L. (2001). Estrategia empresarial e innovación como concluyentes de la intensidad exportadora: "Un análisis empírico". (Tesis para obtener el Grado de Doctor en Economía). Universitat Ramon Llull. Barcelona. 202 pp.
32. Landa, R. (2014). Análisis de la producción y comercialización del limón en Argentina. Trabajo Final de Ingeniería en Producción Agropecuaria. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Católica Argentina. 69 p.
33. Llamazares, O. (2008). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Madrid: Global Marketing Strategies.
34. Malca, O. & Rubio, J. (2014). Obstáculos a la actividad exportadora: Encuestas a las empresas exportadoras del Perú. Documento del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Lima. 60 p.
35. Manane, L. (2011). Benchmarking: Definiciones, Aplicaciones, Tipos y Fases del Proceso. Recuperado de <http://www.luismiguelmanane.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>
36. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (2018). Ficha País: Países Bajos. España. 10 p.
37. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. Lima. 86 p.



38. Miranda, R. (2011). Limitaciones y riesgos de la planificación estratégica. Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_5/LIBRO5/DOCUMENTOS/Limitaciones\\_y\\_riesgos\\_de\\_la\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_5/LIBRO5/DOCUMENTOS/Limitaciones_y_riesgos_de_la_planificacion_estrategica.pdf)
39. Munuera, J., & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. 1ª ed. España: ESIC Business Marketing School.
40. Municipalidad Distrital de Olmos (2009). Plan de Ordenamiento Territorial del Distrito de Olmos. Olmos. 148 p.
41. Murillo, Y. (2014). Análisis de mercado para la exportación de aceites esenciales de rosas, limón y hierba luisa producidas en Ecuador hacia los Estados Unidos. (Tesis para obtener el Grado de Licenciada en Negocios Internacionales). Universidad de las Américas. Quito. 94 pp.
42. Narrea, M. & Vegas, U. (2011). Manejo integrado del cultivo de limón. Recuperado de <https://www.agrobanco.com.pe/pdfs/CapacitacionesProductores/Limon/MANEJO INTEGRADO DEL CULTIVO DE LIMON.pdf>
43. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma-Italia. 316 p.

44. Procesadora Frutícola S.A. (2015). Nosotros. Recuperado de <http://www.profrusa.com/>
45. ProChile (2017). Guía Países Bajos – Año 2017. La Haya. 14 p.
46. ProColombia (2016). Guía de oportunidades comerciales para el sector cítrico. Medellín-Colombia. 49 p.
47. Ruiz, X. (2012). Guía análisis PEST. Recuperado de [http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas\\_2013-2015/Guia\\_Analisis\\_PEST.pdf](http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/claustros-colegiaturas_2013-2015/Guia_Analisis_PEST.pdf)
48. Santander Trade Portal (2018). Acuerdos Internacionales y trámites aduaneros en Países Bajos. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/paises-bajos/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros>
49. Santander Trade Portal (2018). Países Bajos: Política y Economía. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/paises-bajos/politica-y-economia>
50. SeaRates (2018). Port Distance. Recuperado de <https://www.searates.com/reference/portdistance/>
51. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2018). Ficha estadística Países Bajos. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page=193.19100#\\_nclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page=193.19100#_nclafecha)
52. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2017). Ficha técnica para negociar con Países Bajos. Lima. 2p.

53. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2015). Guía de Mercado multisectorial Países Bajos. Lima. 15p.
54. Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2013). Ley General de Aduanas. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/exportacion/exportac/procGeneral/index.html>
55. Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (2018). Detallado por partida. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>
56. UN Comtrade Database (2017). Trade statistics. Recuperado de <https://comtrade.un.org/data>
57. United States Agency for International Development (2011). Aceites esenciales: Análisis de la cadena de valor. Asunción-Paraguay. 48 p.
58. Universidad Militar Nueva Granada (2017). Proyectos de exportación. Recuperado de <http://www.umng.edu.co/programas-academicos/facultad-estudios-distancia/programas-academicos/diplomados-faedis/proyectos-exportacion>
59. Valebenito, A. (2009). Plan de negocios para la exportación de aceite de paltas: Exportadora Fastfrut Ltda. (Tesis para obtener el Grado de Magíster en Gestión para la Globalización). Universidad de Chile. Santiago de Chile. 112 pp.

60. Vara-Horna, Arístides (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Una guía efectiva para los estudiantes de administración, negocios internacionales, marketing, logística y recursos humanos*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima. Manual electrónico disponible en internet.
61. Vásquez, M. (2009). El 55% de la exportación de limón se hace bajo la forma de aceite. Recuperado de [http://www.infoagro.com/noticias/2009/3/5202\\_el\\_55\\_exportacion\\_lim\\_on\\_se\\_hace\\_forma\\_aceite.asp](http://www.infoagro.com/noticias/2009/3/5202_el_55_exportacion_lim_on_se_hace_forma_aceite.asp)
62. Ypanaqué, C. (2014). Lambayeque es la segunda región exportadora de aceite esencial de limón. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/lambayeque-es-la-segunda-region-exportadora-de-aceite-esencial-de-limon-391500/>

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Matriz de coherencia

PROBLEMA(S)	OBJETIVO(S)	HIPÓTESIS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL
¿Cómo las estrategias comerciales incrementarán el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A al mercado de Países Bajos?	Diseñar estrategias comerciales que permitan incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A. al mercado de Países Bajos.	Si se adoptan las estrategias comerciales propuestas, se incrementará el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS
¿Cuál es el comportamiento de las exportaciones de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A. en los últimos 5 años?	Analizar el comportamiento de las exportaciones de aceite esencial de limón en la empresa Procesadora Frutícola S.A. en los últimos 5 años.	Las exportaciones de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A. no han tenido un crecimiento significativo en los últimos 5 años.
¿Cuáles son los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.?	Identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.	El principal factor que limita la implementación de estrategias comerciales en la empresa Procesadora Frutícola S.A. es la falta de un área comercial bien organizada y estructurada.
¿Cuáles son las estrategias comerciales que permitirán incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A.?	Plantear las estrategias comerciales que permitirán incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola SAC.	La estrategia comercial que permitirá incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón de la empresa Procesadora Frutícola S.A. es la instauración de un área comercial.

<p>¿Cuál es el costo que tendría la implementación de un área comercial en la empresa Procesadora Frutícola S.A , y tiene la empresa la capacidad económica de asumir dicha inversión?</p>	<p>Costear la propuesta de un área comercial en la empresa Procesadora Frutícola S.A y la capacidad económica de la empresa para implementarla.</p>	<p>El costo de la implementación de un área comercial puede ser asumidos por la empresa Procesadora Frutícola S.A.</p>

## Apéndice 2. Instrumentación

### ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ACEITE ESENCIAL DE LIMÓN.

Estimado Docente/Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para diseñar las estrategias comerciales que permitirán a la empresa Procesadora Frutícola S.A incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos.

A continuación presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

#### A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

**Nombre:** ROJO ANHEL MAYTA OBOA  
**Sexo:** Varón ( ) Mujer (  )  
**Edad:** 36 años  
**Profesión o especialidad:** HC. en Comercio y Negocio Int.  
**Años de experiencia laboral:** 13 años  
**Lugar de trabajo:** Agrícola BGS SAC.

#### B.- GUÍA DE ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Diseñar las estrategias comerciales que permitirán a la empresa Procesadora Frutícola S.A incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos.

Ítems relacionados a la gestión asociativa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Actualmente, a qué mercados internacionales exportan aceite esencial de limón?	X			X	X	
2. ¿Qué estrategia de entrada ha empleado la empresa para incrementar sus ventas durante los	X			X	X	

últimos 4 años al mercado de Países Bajos?						
4. ¿Cómo identifican y seleccionan a sus clientes?	X			X	X	
5. ¿Qué estrategias llevan a cabo para atraer compradores aún no forman parte de su cartera de clientes?	X			X	X	
6. ¿Cuáles son las debilidades que han identificado en la competencia y que ustedes pueden aprovechar?	X			X	X	
7. ¿Sabe Ud. qué porcentaje de participación tienen en el mercado?	X			X	X	
8. ¿Qué herramientas utiliza para conocer su situación como empresa dentro del mercado internacional?	X			X	X	
9. ¿De qué manera la empresa ha superado algún inconveniente respecto a sus exportaciones?	X			X	X	
10. ¿Cuál es la posición que ocupa Perú en la producción y exportación de este insumo?	X			X	X	
11. ¿Con qué características y estándares de calidad debe contar el producto para que pueda comercializarse?	X			X	X	
12. ¿Cuáles son los criterios de fijación de precios que tiene la empresa?	X			X	X	
13. ¿Cuál es el mínimo de ventas requerido para que la empresa cubra sus costos?	X			X	X	
14. ¿Qué atributos del producto hacen que se diferencie de los existentes en el mercado?	X			X	X	
15. ¿Es compatible la forma de venta y de distribución con las características del producto, segmento, mercado?	X			X	X	
16. ¿Existe una relación positiva con sus clientes? ¿Cómo se logra esa relación?	X			X	X	
17. ¿Qué estrategias ha empleado la empresa para mantener sus	X			X	X	





**ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LOS COLABORADORES  
 ENCARGADOS DE LAS EXPORTACIONES DE ACEITE ESENCIAL DE  
 LIMÓN**

**VALIDEZ DE CONTENIDO**

**Estimado Docente/Doctor/Magister,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

A continuación presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre:	<u>Pocio Anhel Mayta Obco</u>
Sexo:	Varón ( ) Mujer ( <input checked="" type="checkbox"/> )
Edad:	<u>36</u> años
Profesión o especialidad:	<u>Ac. en Comercio y Negocio Int.</u>
Años de experiencia laboral:	<u>13</u> años
Lugar de trabajo:	<u>Agrícola BGS SAC</u>

**B.- GUÍA DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO:** Identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

Relacionadas al Abastecimiento de café.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Con qué productos de exportación comenzó la organización? ¿Por qué?	X			X	X	
2. ¿Cuál es la capacidad de producción	X			X	X	

que tiene la empresa Procesadora Frutícola S.A?						
3. ¿Qué dificultades se presentan en la producción de aceite esencial de limón?	X			X	X	
4. ¿Se ha considerado aumentar el valor agregado de su producto o aumentar la línea de productos?	X			X	X	
5. ¿Considera Ud. que desarrollar y ofrecer más productos de la misma línea al mercado internacional sería una ventaja o desventaja para su empresa?	X			X	X	
6. ¿Qué requisitos de calidad son los que más les exigen los compradores?	X			X	X	
7. ¿La empresa cuenta con sistemas y mecanismos de control de calidad que le permiten cumplir con las exigencias impuestas por los compradores? ¿Cuáles? ¿Por qué?	X			X	X	
8. ¿Cuáles son los mayores problemas que tiene que enfrentar la empresa cuando quiere desarrollar y aplicar sistemas o mecanismos de control de calidad?	X			X	X	

Ítems relacionados con los factores externos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Qué problemas tiene con respecto al acopio de la materia prima para la producción de aceite esencial de limón? ¿Qué estrategia realiza para resolver dicho problema?	X			X	X	
2. ¿Cuáles son los gastos que más influyen en sus costos de producción y qué % representan en relación al costo final del producto? ¿Cuál ha sido el apoyo por parte	X			X	X	
3. ¿Sabe cuál es el volumen de ventas de los competidores y cuál es su participación en el mercado?	X			X	X	

4. ¿Cuál ha sido el apoyo por parte del Estado y de la Cooperación Internacional para promover el incremento de nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al exterior?	X			X	X
5. ¿Cuáles son los efectos de las decisiones gubernamentales, aranceles, controles de precio, patentes, regulación laboral, regulaciones sanitarias y medidas de protección que enfrenta la empresa para la exportación de aceite esencial de limón?	X			X	X
6. ¿Cuáles son las características socioeconómicas, culturales, demográficas que puede identificar del consumidor de Países Bajos?	X			X	X

**Comentarios:**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por su colaboración!

*Rocio Anhel Mayta Obos*  
 EXPORTACIONES Y LOGISTICA  
 agricola bgs snc

Firma del Experto

**FICHA BIBLIOGRÁFICA  
 VALIDEZ DE CONTENIDO**

Estimado Docente/Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la Ficha Bibliográfica - Validez de Contenido para analizar el comportamiento de las exportaciones de aceite esencial de limón en la empresa Procesadora Frutícola S.A.

A continuación presentamos una guía de ficha bibliográfica para validez de contenido. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda a los ítems, sino que indique si cada ítem es apropiado o congruente con el concepto o variable que pretende conocer.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre:	<i>Rocio Anhel Mayta Obos</i>
Sexo:	Varón ( ) Mujer ( <input checked="" type="checkbox"/> )
Edad:	<i>30</i> años
Profesión o especialidad:	<i>IC en Comercio y Negocios Int.</i>
Años de experiencia laboral:	<i>13</i> años
Lugar de trabajo:	<i>Agrícola BGS SAC</i>

**B.- GUÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**OBJETIVO:** Analizar el comportamiento de las exportaciones de aceite esencial de limón en la empresa Procesadora Frutícola S.A.

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Diseño de estrategias comerciales para incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos en la empresa Procesadora Frutícola S.A.; ubicada en la provincia de Chiclayo, para el periodo 2017-2020.  
**INVESTIGADORES:** Arroyo Lluén Aurora Margarita  
 Chinchay Farfán Maricarmen Milagros



**USMP**  
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

Instituto de  
Investigación



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



Nº	Tipo de documento	Autor	Nombre del documento	Fecha de elaboración o publicación	Observación o comentario	Edición	Ciudad de publicación	¿Es de conformidad para la tesis?	
								Si	No
1	Tesis							X	
2	Revistas y/o artículos científicos							X	
3	Boletines estadísticos e informativos							X	
4	Data estadística de SUNAT							X	
5	Otras publicaciones							X	

**Comentarios:**

---



---



---

¡Muchas gracias por su colaboración!

  
 Rocío Arbel Mayta Obos  
 EXPORTACIONES Y LOGÍSTICA  


Firma del Experto

**GUÍA DOCUMENTARIA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS DE  
 FACTORES CRÍTICOS QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN  
 DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA EMPRESA  
 PROCESADORA FRUTÍCOLA S.A**

**Estimado Docente/Doctor/Magister,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la guía documentaria para recolección de datos de factores críticos que influyen en la implementación de la estrategia comercial de la empresa Procesadora Frutícola S.A

A continuación presentamos una guía de revisión documentaria para la recolección de datos. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda a los ítems, sino que indique si cada ítem es apropiado o congruente con el concepto o variable que pretende conocer.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

<b>Nombre:</b>	<u>Rocio Anhel Mayta Obes</u>
<b>Sexo:</b>	Varón ( ) Mujer ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Edad:</b>	<u>36</u> años
<b>Profesión o especialidad:</b>	<u>Doc. en Comercio y Negocio Int.</u>
<b>Años de experiencia laboral:</b>	<u>13</u> años
<b>Lugar de trabajo:</b>	<u>Agrícola BGS SAC</u>

**B.- GUÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**OBJETIVO:** Identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Diseño de estrategias comerciales para incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos en la empresa Procesadora Frutícola S.A; ubicada en la provincia de Chiclayo, para el periodo 2017-2020.  
**INVESTIGADORES:** Arroyo Lluén, Aurora Margarita  
 Chinchay Farfán Maricarmen Milagros



Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

Instituto de  
Investigación



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



Nº	Tipo de documento	Número de documento	Área	Encargado	Fecha de emisión del documento	Documento emitido por	Observación o comentario	¿Es de conformidad para la tesis?	
								Si	No
1	DAM							X	
2	Bill of Lading							X	
3	Facturas Comerciales							X	
4	Lista de Precios							X	
5	Cotizaciones de insumos							X	
6	Organigrama estructural							X	
7	Estados financieros 2016-2017							X	
8	Liquidación o ticket de compra.							X	

**Comentarios:**

---



---



---



---

¡Muchas gracias por su colaboración!

*Rocio Arnel Mayta Obos*  
EXPORTACIONES Y LOGISTICA  
**agricolabgs SMC**

Firma del Experto

**ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ACEITE ESENCIAL DE LIMÓN.**

Estimado Docente/Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para diseñar las estrategias comerciales que permitirán a la empresa Procesadora Frutícola S.A incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos.

A continuación presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre:	<u>YANETH ESTELA DALLAR</u>
Sexo:	Varón ( ) Mujer ( X )
Edad:	<u>30</u> años
Profesión o especialidad:	<u>COMPRADOR</u>
Años de experiencia laboral:	<u>9</u> años
Lugar de trabajo:	<u>FRUPOS SELECTOS DEL SOL SAC</u>

**B.- GUÍA DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO:** Diseñar las estrategias comerciales que permitirán a la empresa Procesadora Frutícola S.A incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos.

Ítems relacionados a la gestión asociativa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Actualmente, a qué mercados internacionales exportan aceite esencial de limón?	X			X	X	
2. ¿Qué estrategia de entrada ha empleado la empresa para incrementar sus ventas durante los	X			X	X	

últimos 4 años al mercado de Países Bajos?						
4. ¿Cómo identifican y seleccionan a sus clientes?	X			X	X	
5. ¿Qué estrategias llevan a cabo para atraer compradores aún no forman parte de su cartera de clientes?	X			X	X	
6. ¿Cuáles son las debilidades que han identificado en la competencia y que ustedes pueden aprovechar?	X			X	X	
7. ¿Sabe Ud. qué porcentaje de participación tienen en el mercado?	X			X	X	
8. ¿Qué herramientas utiliza para conocer su situación como empresa dentro del mercado internacional?	X			X	X	
9. ¿De qué manera la empresa ha superado algún inconveniente respecto a sus exportaciones?	X			X	X	
10. ¿Cuál es la posición que ocupa Perú en la producción y exportación de este insumo?	X			X	X	
11. ¿Con qué características y estándares de calidad debe contar el producto para que pueda comercializarse?	X			X	X	
12. ¿Cuáles son los criterios de fijación de precios que tiene la empresa?	X			X	X	
13. ¿Cuál es el mínimo de ventas requerido para que la empresa cubra sus costos?	X			X	X	
14. ¿Qué atributos del producto hacen que se diferencie de los existentes en el mercado?	X			X	X	
15. ¿Es compatible la forma de venta y de distribución con las características del producto, segmento, mercado?	X			X	X	
16. ¿Existe una relación positiva con sus clientes? ¿Cómo se logra esa relación?	X			X	X	
17. ¿Qué estrategias ha empleado la empresa para mantener sus	X			X	X	

clientes y conseguir sorprenderlo siempre?						
18. ¿Considera que crear un vínculo y un compromiso fiel entre clientes y empresa es una tarea compleja?, ¿De qué manera se ejecuta en su empresa?	X			X	X	
19. ¿Dentro de su organización existe una cultura de innovación permanente para mejorar los procesos, la calidad e imagen del producto así como también mejorar el vínculo con sus clientes? ¿Cómo se lleva a cabo?	X			X	X	

**Comentarios:**

Bien!

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

¡Muchas gracias por su colaboración!



Yaneth Del Milagro Estela Aguilar  
Gerente General  
Frutos Selectos del Sol SAC

Firma del Experto

**ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LOS COLABORADORES ENCARGADOS DE LAS EXPORTACIONES DE ACEITE ESENCIAL DE LIMÓN**

**VALIDEZ DE CONTENIDO**

Estimado Docente/Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

A continuación presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre: VANETH ESPERA AGUIAR  
 Sexo: Varón ( ) Mujer ( X )  
 Edad: 30 años  
 Profesión o especialidad: COMPRADOR  
 Años de experiencia laboral: 9 años  
 Lugar de trabajo: FRUTOS SELECTOS DEL SOL SAC

**B.- GUÍA DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO:** Identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

Relacionadas al Abastecimiento de café.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Con qué productos de exportación comenzó la organización? ¿Por qué?	X			X	X	
2. ¿Cuál es la capacidad de producción	X		X	X		

que tiene la empresa Procesadora Frutícola S.A?						
3. ¿Qué dificultades se presentan en la producción de aceite esencial de limón?	X			X	X	
4. ¿Se ha considerado aumentar el valor agregado de su producto o aumentar la línea de productos?	X			X	X	
5. ¿Considera Ud. que desarrollar y ofrecer más productos de la misma línea al mercado internacional sería una ventaja o desventaja para su empresa?	X			X	X	
6. ¿Qué requisitos de calidad son los que más les exigen los compradores?	X			X	X	
7. ¿La empresa cuenta con sistemas y mecanismos de control de calidad que le permiten cumplir con las exigencias impuestas por los compradores? ¿Cuáles? ¿Por qué?	X			X	X	
8. ¿Cuáles son los mayores problemas que tiene que enfrentar la empresa cuando quiere desarrollar y aplicar sistemas o mecanismos de control de calidad?	X			X	X	

Ítems relacionados con los factores externos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Qué problemas tiene con respecto al acopio de la materia prima para la producción de aceite esencial de limón? ¿Qué estrategia realiza para resolver dicho problema?	X			X	X	
2. ¿Cuáles son los gastos que más influyen en sus costos de producción y qué % representan en relación al costo final del producto? ¿Cuál ha sido el apoyo por parte	X			X	X	
3. ¿Sabe cuál es el volumen de ventas de los competidores y cuál es su participación en el mercado?	X			X	X	







**USMP**  
UNIVERSIDAD  
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

Instituto de  
Investigación



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



AGENCIA DE LA CALIDAD DE  
SISTEMAS UNIVERSITARIOS DE  
LA LUCIA

N°	Tipo de documento	Autor	Nombre del documento	Fecha de elaboración o publicación	Observación o comentario	Edición	Ciudad de publicación	¿Es de conformidad para la tesis?	
								Si	No
1	Tesis							X	
2	Revistas y/o artículos científicos							X	
3	Boletines estadísticos e informativos							X	
4	Data estadística de SUNAT							X	
5	Otras publicaciones							X	

**Comentarios:**

---



---



---

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

  
Yaneth Derri - Estela Aguilar  
Gerente General  
Firma del Experto del Sol SAC

**GUÍA DOCUMENTARIA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS DE  
 FACTORES CRÍTICOS QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN  
 DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA EMPRESA  
 PROCESADORA FRUTÍCOLA S.A**

**Estimado Docente/Doctor/Magister,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la guía documentaria para recolección de datos de factores críticos que influyen en la implementación de la estrategia comercial de la empresa Procesadora Frutícola S.A

A continuación presentamos una guía de revisión documentaria para la recolección de datos. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda a los ítems, sino que indique si cada ítem es apropiado o congruente con el concepto o variable que pretende conocer.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

<b>Nombre:</b>	<u>YANETH ESTELA AGUILAR</u>
<b>Sexo:</b>	Varón ( ) Mujer ( <input checked="" type="checkbox"/> )
<b>Edad:</b>	<u>30</u> años
<b>Profesión o especialidad:</b>	<u>CONTADOR</u>
<b>Años de experiencia laboral:</b>	<u>9</u> años
<b>Lugar de trabajo:</b>	<u>FRUTOS SELECTOS DEL SOL SAC</u>

**B.- GUÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**OBJETIVO:** Identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Diseño de estrategias comerciales para incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos en la empresa Procesadora Frutícola S.A; ubicada en la provincia de Chiclayo, para el periodo 2017-2020.

**INVESTIGADORES:** Arroyo Lluén, Aurora Margarita  
 Chinchay Farfán Maricarmen Milagros



Facultad de  
Ciencias Administrativas  
y Recursos Humanos

Instituto de  
Investigación



EUROPEAN  
COUNCIL FOR  
BUSINESS  
EDUCATION



AGENCIA DE CALIDAD DE  
SISTEMAS UNIVERSITARIOS DE  
GALICIA

Nº	Tipo de documento	Número de documento	Área	Encargado	Fecha de emisión del documento	Documento emitido por	Observación o comentario	¿Es de conformidad para la tesis?	
								Si	No
1	DAM							X	
2	Bill of Lading							X	
3	Facturas Comerciales							X	
4	Lista de Precios							X	
5	Cotizaciones de insumos							X	
6	Organigrama estructural							X	
7	Estados financieros 2016-2017							X	
8	Liquidación o ticket de compra.							X	

**Comentarios:**

---



---



---



---

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

  
 Yaneth Del Milagro Estela Aguilar  
 Gerente General  
 Frutos Selectos del Sol SAC

Firma del Experto

**ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ACEITE ESENCIAL DE LIMÓN.**

Estimado Docente/Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para diseñar las estrategias comerciales que permitirán a la empresa Procesadora Frutícola S.A incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos.

A continuación presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre:	<i>Danna Johana Jiménez Boggio</i>
Sexo:	Varón ( ) Mujer ( X )
Edad:	<i>32</i> años
Profesión o especialidad:	<i>MBA-Lic Comercio y Negocios Internacionales</i>
Años de experiencia laboral:	<i>10</i> años
Lugar de trabajo:	<i>Vita Canada Perú SAC</i>

**B.- GUÍA DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO:** Diseñar las estrategias comerciales que permitirán a la empresa Procesadora Frutícola S.A incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos.

Ítems relacionados a la gestión asociativa	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1. ¿Actualmente, a qué mercados internacionales exportan aceite esencial de limón?	X			X	X	
2. ¿Qué estrategia de entrada ha empleado la empresa para incrementar sus ventas durante los	X			X	X	

últimos 4 años al mercado de Países Bajos?						
4. ¿Cómo identifican y seleccionan a sus clientes?	X			X	X	
5. ¿Qué estrategias llevan a cabo para atraer compradores aún no forman parte de su cartera de clientes?	X			X	X	
6. ¿Cuáles son las debilidades que han identificado en la competencia y que ustedes pueden aprovechar?	X			X	X	
7. ¿Sabe Ud. qué porcentaje de participación tienen en el mercado?	X			X	X	
8. ¿Qué herramientas utiliza para conocer su situación como empresa dentro del mercado internacional?	X			X	X	
9. ¿De qué manera la empresa ha superado algún inconveniente respecto a sus exportaciones?	X			X	X	
10. ¿Cuál es la posición que ocupa Perú en la producción y exportación de este insumo?	X			X	X	
11. ¿Con qué características y estándares de calidad debe contar el producto para que pueda comercializarse?	X			X	X	
12. ¿Cuáles son los criterios de fijación de precios que tiene la empresa?	X			X	X	
13. ¿Cuál es el mínimo de ventas requerido para que la empresa cubra sus costos?	X			X	X	
14. ¿Qué atributos del producto hacen que se diferencie de los existentes en el mercado?	X			X	X	
15. ¿Es compatible la forma de venta y de distribución con las características del producto, segmento, mercado?	X			X	X	
16. ¿Existe una relación positiva con sus clientes? ¿Cómo se logra esa relación?	X			X	X	
17. ¿Qué estrategias ha empleado la empresa para mantener sus	X			X	X	

clientes y conseguir sorprenderlo siempre?						
18. ¿Considera que crear un vínculo y un compromiso fiel entre clientes y empresa es una tarea compleja?, ¿De qué manera se ejecuta en su empresa?	X			X	X	
19. ¿Dentro de su organización existe una cultura de innovación permanente para mejorar los procesos, la calidad e imagen del producto así como también mejorar el vínculo con sus clientes? ¿Cómo se lleva a cabo?	X			X	X	

**Comentarios:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

¡Muchas gracias por su colaboración!

  
Firma del Experto

ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LOS COLABORADORES ENCARGADOS DE LAS EXPORTACIONES DE ACEITE ESENCIAL DE LIMÓN

VALIDEZ DE CONTENIDO

Estimado Docente/Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

A continuación presentamos una lista de preguntas relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre: Danna Johana Jiménez Boggió  
 Sexo: Varón ( ) Mujer ( X )  
 Edad: 32 años  
 Profesión o especialidad: MBA- Lic Comercio y Negocios internacionales  
 Años de experiencia laboral: 10 años  
 Lugar de trabajo: Vita Canada Perú SAC

B.- GUÍA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: Identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

Relacionadas al Abastecimiento de café.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Con qué productos de exportación comenzó la organización? ¿Por qué?	X			X	X	
2. ¿Cuál es la capacidad de producción	X		X	X		

que tiene la empresa Procesadora Frutícola S.A?						
3. ¿Qué dificultades se presentan en la producción de aceite esencial de limón?	X		X	X		
4. ¿Se ha considerado aumentar el valor agregado de su producto o aumentar la línea de productos?	X		X	X		
5. ¿Considera Ud. que desarrollar y ofrecer más productos de la misma línea al mercado internacional sería una ventaja o desventaja para su empresa?	X		X	X		
6. ¿Qué requisitos de calidad son los que más les exigen los compradores?	X		X	X		
7. ¿La empresa cuenta con sistemas y mecanismos de control de calidad que le permiten cumplir con las exigencias impuestas por los compradores? ¿Cuáles? ¿Por qué?	X		X	X		
8. ¿Cuáles son los mayores problemas que tiene que enfrentar la empresa cuando quiere desarrollar y aplicar sistemas o mecanismos de control de calidad?	X		X	X		

Ítems relacionados con los factores externos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para la tesis?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1. ¿Qué problemas tiene con respecto al acopio de la materia prima para la producción de aceite esencial de limón? ¿Qué estrategia realiza para resolver dicho problema?	X			X	X	
2. ¿Cuáles son los gastos que más influyen en sus costos de producción y qué % representan en relación al costo final del producto? ¿Cuál ha sido el apoyo por parte	X			X	X	
3. ¿Sabe cuál es el volumen de ventas de los competidores y cuál es su participación en el mercado?	X			X	X	





N°	Tipo de documento	Autor	Nombre del documento	Fecha de elaboración o publicación	Observación o comentario	Edición	Ciudad de publicación	¿Es de conformidad para la tesis?	
								Si	No
1	Tesis								
2	Revistas y/o artículos científicos								
3	Boletines estadísticos e informativos								
4	Data estadística de SUNAT								
5	Otras publicaciones								

**Comentarios:**

---



---



---

¡Muchas gracias por su colaboración!

  
 Firma del Experto



**GUÍA DOCUMENTARIA PARA RECOLECCIÓN DE DATOS DE FACTORES CRÍTICOS QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL DE LA EMPRESA PROCESADORA FRUTÍCOLA S.A**

**Estimado Docente/Doctor/Magister,**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la guía documentaria para recolección de datos de factores críticos que influyen en la implementación de la estrategia comercial de la empresa Procesadora Frutícola S.A

A continuación presentamos una guía de revisión documentaria para la recolección de datos. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Cabe indicar que no es necesario que responda a los ítems, sino que indique si cada ítem es apropiado o congruente con el concepto o variable que pretende conocer.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

**A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Nombre:	Danna Johana Jiménez Bogio
Sexo:	Varón ( ) Mujer ( X )
Edad:	32 años
Profesión o especialidad:	MBA. Lic Comercio y Negocios Internacionales
Años de experiencia laboral:	10 años
Lugar de trabajo:	Vita Canadá Perú SAC

**B.- GUÍA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**OBJETIVO:** Identificar los factores críticos que limitan la implementación de estrategias comerciales de la empresa Procesadora Frutícola S.A.

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:** Diseño de estrategias comerciales para incrementar el nivel de exportaciones de aceite esencial de limón al mercado de Países Bajos en la empresa Procesadora Frutícola S.A; ubicada en la provincia de Chiclayo, para el periodo 2017-2020.  
**INVESTIGADORES:** Arroyo Lluén, Aurora Margarita  
 Chinchay Farfán Maricarmen Milagros

N°	Tipo de documento	Número de documento	Área	Encargado	Fecha de emisión del documento	Documento emitido por	Observación o comentario	¿Es de conformidad para la tesis?	
								Si	No
1	DAM								
2	Bill of Lading								
3	Facturas Comerciales								
4	Lista de Precios								
5	Cotizaciones de insumos								
6	Organigrama estructural								
7	Estados financieros 2016-2017								
8	Liquidación o ticket de compra.								

**Comentarios:**

---



---



---



---

¡Muchas gracias por su colaboración!

  
 Firma del Experto

## Apéndice 3. Cotización de Estrategias

### Figura 12. Cotización de actualización de sitio web

**PUNCHE**  
Punche Consultores SAC  
punche.pe

Trujillo, 03 de abril de 2018

Señora:  
Yolanda Tello Suárez  
Administradora Profrusa

Me es grato dirigirme a ustedes para saludarlos cordialmente y atender su pedido de cotización para el siguiente trabajo:

**Diseño e implementación de sitio web:**

- Propuesta 01 | \$/ 2200  
4 páginas web. (1 Inicio, 1 nosotros, 1 productos, 1 galería.)  
Diseño adaptable a diferentes dispositivos móviles.  
Mapa de geolocalización.  
Sección de contacto disponible en todas las páginas.  
Formulario de contacto conectado a un correo electrónico. Slider interactivo.  
Uso de animaciones y transiciones para elementos en la página web.  
Sistema de administración de la página.
- Propuesta 02 | \$/ 1600  
1 página web (Landing page), dividido en diferentes secciones en la misma página.  
Diseño adaptable a diferentes dispositivos móviles.  
Mapa de geolocalización.  
Formulario de contacto conectado a un correo electrónico. Slider interactivo.  
Uso de animaciones y transiciones para elementos en la página web.  
Sistema de administración de la página.

\*Página de referencia\*  
- <http://www.lannaagro.com/about/>

**Adicionales:**

- + Fotografía  
- Carlos Cruzado | \$/ 900  
Sesión fotográfica full day de las instalaciones, productos y el equipo de trabajo.  
Portafolio: [califotos.jimdo.com/portafolio/corporativo-y-publicitario/](http://califotos.jimdo.com/portafolio/corporativo-y-publicitario/)
- Nicky Manosalva | \$/ 650  
2 sesiones fotográficas. En exteriores, full day de las instalaciones y el equipo de trabajo.  
En estudio, fotografías de los productos o servicios de la empresa.  
Portafolio: PDF adjunto

Jirón Valle Riestra 1431 2do piso Urb. Mochica - C. 983 740 205

**PUNCHE**  
Punche Consultores SAC  
punche.pe

**+ Administrador | \$/ 500**  
Para manejar un sistema de administración para el sitio es necesario usar páginas web dinámicas conectadas a un servidor, para este caso, un servidor Mysql.


**+ Multilinguaje | \$/ 200**  
Puede agregar la función de cambiar el idioma de su sitio web, agregando más de 1 idioma.

**Observaciones**  
- Las páginas web están elaboradas en html5, CSS3 y JavaScript y el administrador con Php y MySQL.  
- Se incluye una capacitación para el correcto manejo del administrador web.  
- El administrador web viene con 1 usuario y contraseña, para su acceso.  
- El desarrollo de la página web será en 30 días y 10 días de pruebas (propuesta 1), o 20 días y 10 días de prueba (propuesta 2).

\* Los montos no incluyen IGV.

Espero sus comentarios, muchas gracias.

Atentamente,

  
José Carlos Castillo  
Director

Jirón Valle Riestra 1431 2do piso Urb. Mochica - C. 983 740 205

**Fuente y elaboración:** Punche Consultores S.A.C., 2018.

## Figura 13. Boletín informativo Fruit Logistic.



### Feria Internacional para el Marketing de Frutas y Hortalizas

Berlín - Alemania, del 7 al 9 de Febrero del 2018

[www.fruitlogistica.com](http://www.fruitlogistica.com)

#### El programa de viaje incluye:

- Ticket aéreo Lima / Berlín / Lima Incluye IGV e Impuestos.
- Traslado de llegada del aeropuerto al Hotel en Berlín
- 05 días / 04 noches de alojamiento en Berlín del 06 al 10 de Febrero
- Desayunos diarios tipo bufett
- Tarjeta de Asistencia al Viajero del 05 al 10 de Febrero 2018, requisito para ingresar a territorio Schengen
- Asesoramiento para su acreditación y registro a la feria Fruit Logistica 2018
- Impuestos hoteleros y servicios
- Atención personal y especializada

#### Precio del programa por persona en US\$ :

Hotel	En Hab. Simple	En Hab. Doble
En Hotel 3*, ubicado en el centro de la ciudad	Desde US\$ 2,357.00	Desde US\$ 2,057.00
En Hotel 4*, ubicado en el centro de la ciudad	Desde US\$ 2,557.00	Desde US\$ 2,157.00

\*\*\* ALOJAMIENTO EN OTROS HOTELES A SOLICITUD DE CADA PASAJERO \*\*\*

<p>Tipo de cambio utilizado US\$ 1.30 = 1 Euro .</p> <p><b>CUOTA DE INSCRIPCION POR PASAJERO : US\$ 500.00</b></p> <p>Con lo que se confirmara su alojamiento. Recomendamos realizar el pago del tkt aéreo para evitar incrementos</p> <p>Importe deducible del monto total, no reembolsable en caso de no viajar.</p> <p>Espacios sujetos a disponibilidad y a cambios sin previo aviso.</p>
---

#### Muy Importante:

- ✦ Programa de viaje cotizado con tarifa aérea promocional, requiere la compra dentro de las 48 horas una vez confirmada la reserva.
- ✦ Tarifa aérea no endosable, no reembolsable, no transferible, penalidad por cambios

#### Servicios Opcionales :

- ✦ A solicitud del pasajero es posible cambiar el paquete a la Línea Aérea de su preferencia
- ✦ Tours Adicionales a su medida a otras ciudades de Europa , etc
- ✦ Entrada permanente a la Feria **FRUIT LOGISTICA 2018**: US\$ 49.00
- ✦ Página Web FRUIT LOGISTICA: [www.fruitlogistica.com](http://www.fruitlogistica.com)

☎ Para informes técnicos sobre la Feria sírvanse contactar a la CAMARA ALEMANA, Representante Oficial en el Perú de Fruit Logistica :Tlf: 441-8616 E-mail: [ferias@camara-alemana.org.pe](mailto:ferias@camara-alemana.org.pe) Web: [www.camara-alemana.org.pe](http://www.camara-alemana.org.pe)

Para consultas sobre el programa de viaje sírvase contactar con su agencia:




Av. Del Parque Sur 185 Dpto. 204 San Isidro Lima  
Central telefónica: 511 225 52 70

Contactar con Sra. Luz Elena Bonneff [gerencia1@toursyferias.com](mailto:gerencia1@toursyferias.com) y/o María E. Sevilla [gerencia2@toursyferias.com](mailto:gerencia2@toursyferias.com)

**Fuente y elaboración: Tours & Ferias S.A.C.**

Figura 14. Facturas por asistencia a Feria Fruit Logistic.

11-040110



**TOURS & FERIAS S.A.C.**  
 Av. Del Parque Sur 185 - Dpto. 205 - San Isidro - Lima - Lima  
 Telf.: 2255270 / 975800899 / 949877758 / 978999055  
 E-mail: gerencia1@toursferias.com.pe / gerencia2@toursferias.com.pe / reservas1@toursferias.com.pe

**R.U.C. Nº 20507525424**

**FACTURA**  
 001 0010809  
**0001- Nº 010809**

Señor (es): PROCESADORA FRUTICOLA S.A. Lima, 17 de ENE de 2017

Dirección: CAL. MANUEL MARIA IZAGA N°556 (5TO PIS) CHICLAYO CHICLAYO 20136036778 R.U.C. N°

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor de Venta
	POR GASTOS ADMINISTRATIVOS DE EMISION Y GESTION DE RESERVA : FERIA : FRUIT LOGISTICA 2017 BERLIN - ALEMANIA ALOJAMIENTO + SEGURO DE VIAJERO PAX: ONETO MARIA ELENA IMPORTE NO REEMBOLSABLE EN CASO DE NO VIAJAR CUENTA SETENTA CON 00 /100	7.00	8/3.371
	DOLARES AMERICANOS	631221	100.85
			43.22
		Valor Venta US\$	144.07
		I.G.V. US\$	25.93
		<b>TOTAL US\$</b>	<b>170.00</b>


**CANCELADO**

Lima, 17 de Enero de 2017

*[Firma]*

LIBRERIA E IMPRIMERIA TORRES S.L.L.  
 R.U.C. 2018433007  
 Telf.: 332-2881 / 486-7000  
 SERVICIO 0800 100 0000 AL 01000  
 N° AUTE: 1288722023 P.I. 30-12-2015

11-040111



**TOURS & FERIAS S.A.C.**  
 Av. Del Parque Sur 185 - Dpto. 205 - San Isidro - Lima - Lima  
 Telf.: 2255270 / 975800899 / 949877758 / 978999055  
 E-mail: gerencia1@toursferias.com.pe / gerencia2@toursferias.com.pe / reservas1@toursferias.com.pe

**R.U.C. Nº 20507525424**

**FACTURA**  
 002-0001767  
**0002- Nº 001767**

Señor (es): PROCESADORA FRUTICOLA S.A. Lima, 17 de ENE de 2017

Dirección: CAL. MANUEL MARIA IZAGA N°556 (5TO PIS) CHICLAYO CHICLAYO 20136036778 R.U.C. N°


Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor de Venta
	POR LA VENTA DE 01 TARJETAS DE ASISTENCIAS ASSIST CARD POR 8 DIAS VIGENCIA: 05/02/2017 AL 12/02/2017 PAX: ONETO MARIA ELENA IMPORTE NO REEMBOLSABLE EN CASO DE NO VIAJAR	T.C.	5/3.371
	DOLARES AMERICANOS	631221	52.40
			21.60
		SUB TOTAL IGV	0.00
		POR CUENTA DE TERCEROS EXONERADO	0.00
		<b>TOTAL US\$</b>	<b>72.00</b>

**CANCELADO**

Lima, 17 de Enero de 2017

*[Firma]*

LIBRERIA E IMPRIMERIA TORRES S.L.L.  
 R.U.C. 2018433007  
 Telf.: 332-2881 / 486-7000  
 SERVICIO 0800 100 0000 AL 01000  
 N° AUTE: 1165522023 P.I. 30-12-2015



**TOURS & FERIAS S.A.C.**  
 Av. Del Parque Sur Nº 185 Of. 205 - San Isidro - Lima - Lima  
 E-mail: gerencia2@toursferias.com / reservas1@toursferias.com  
 Telfs.: 225.5270 / Telefax: 225.5284

**R.U.C. Nº 20507525424**

**DOCUMENTO DE COBRANZA**  
 001 0012487  
**001- Nº 012487**

Lima, 13 de ENO del 20 2017 R.U.C. Nº: 0136036778

Señor (es): PROCESADORA FRUTICOLA S.A.

Dirección: CAL. MANUEL MARIA IZAGA N°556 (5TO PIS) CHICLAYO CHICLAYO 20136036778

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR DE VENTA
	POR LA VENTA DE TKT AEREO VIA KLM PAX: ONETO MARIA ELENA TKT. #0741242066534 RUTA: LIMA AMSTERDAM BERLIN PARIS LIMA IMPORTE NO REEMBOLSABLE EN CASO DE NO VIAJAR	7.00	5/3.366
	DOLARES AMERICANOS	631221	23.22.25
			1209.54
	SUBTOTAL		4,031.79
	I.G.V.		0.00
		<b>TOTAL</b>	<b>4,031.79</b>

**CANCELADO**

Lima, 13 de Enero del 2017

*[Firma]*

LIBRERIA E IMPRIMERIA TORRES S.L.L.  
 R.U.C. 20218433007 N° 332-2881 / 486-7000

Sirvanse girar cheque a nombre de TOURS & FERIAS S.A.C.

Fuente: Procesadora Frutícola, 2018.  
 Elaboración: Tours & Ferias S.A.C.

## Figura 15. Correo informativo SIAL China

SIAL CHINA 2018 Recibidos x

**TOURS & FERIAS SAC- María Elena Sevilla** <gerencia2@toursyerias.com> 25 abr. (hace 10 días) ☆ ↶

para aarroyo, mí

Estimada Srta Arroyo:

De acuerdo a solicitud de cotización para la próxima Feria Sial China le envío el programa actualizado con espacios disponibles al día de hoy.

Deben de tomar en cuenta que hay que realizar los trámites de Visa a China solicitando previamente la carta de invitación a la Sial y el registro lo cual toma su tiempo. Están con el tiempo exacto, por favor tomarlo en cuenta.

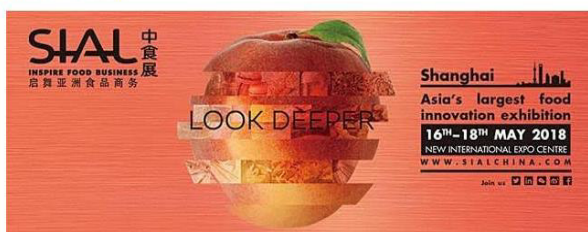
Si desea alguna variación, cambio de fechas, etc me avisa por favor para recotizar.

Espero tus comentarios.

Saludos,

MARIA ELENA SEVILLA

TOURS Y FERIAS SAC



**SIAL CHINA es el salón líder para la industria de la alimentación y las bebidas en Asia.**

**NUESTRO PROGRAMA DE VIAJE INCLUYE:**

- > Ticket aéreo Lima / Shanghai / Lima via Mexico com Aeromexico , inc. impuestos del ticket aéreo
- > Impuestos de aeropuerto (de salida) en Perú y China
- > Traslado de llegada Aeropuerto / Hotel en Shanghai
- > 05 Días / 04 Noches de alojamiento en Shanghai del 15 al 19 de Mayo en el Hotel elegido en habitación Standard
- > Desayunos diarios según se indique
- > Seguro de Asistencia al viajero, sin deducibles, requisito para obtener el visado de China
- > Asesoramiento para su registro a la feria y obtención de la carta de invitación a Sial China
- > Asesoramiento en el trámite de visado y obtención de la visa ante el Consulado de China en Peru
- > Impuestos Hoteleros y servicios
- > Asistencia y atención especializada

**PRECIO DEL PROGRAMA POR PERSONA:**

HOTELES RECOMENDADOS POR LOS ORGANIZADORES	En hab. Simple	En hab. Doble
En Hotel Ibis Shanghai Lianyang 3* Superior. Ubicado a 10 en taxi de la Feria Sial	US\$ 2,589.00	US\$ 2,279.00
En Hotel Novotel Atlantis 4* Ubicado a 15 en taxi de la Feria Sial	US\$ 2,779.00	US\$ 2,329.00
En Hotel Holiday inn Nanpu 4* Ubicado a 8 en taxi de la Feria Sial	US\$ 2,819.00	US\$ 2,340.00
En Hotel Intercontinental Shanghai Pudong 5* Ofrece transporte gratuito para el recinto ferial	US\$ 3,199.00	US\$ 2,539.00

Tarifa sujeta a variaciones sin previo aviso debido a tipo de cambio y/o disponibilidad aérea y/o hotelera

**Pago total con la confirmación de la reserva.**

Agradeceremos realizar los pagos en nuestra Cta. Cte. en dólares del BCP N° 193-1419360-1-79 a nombre de TOURS & FERIAS SAC y enviarnos la constancia por ésta vía.

**ITINERARIO DE VIAJE PREVISTO CON AEROMEXICO – REQUIERE SOLO VISA A CHINA**

VUELO AM 047 – AEROMEXICO DOM 13 MAYO 2018

-----

SALIDA: LIMA, PE (JORGE CHAVEZ INTL) 13 MAY 15:50

LLEGADA: MEXICO CITY, MX (BENITO JUAREZ INTL), TERMINAL 2 13 MAY 22:00

DURACION: 06:10

VUELO AM 098 – AEROMEXICO LUN 14 MAYO 2018

-----

SALIDA: MEXICO CITY, MX (BENITO JUAREZ INTL), TERMINAL 2 14 MAY 01:20

LLEGADA: SHANGHAI, CN (PUDONG INTL), TERMINAL 2 15 MAY 09:30

DURACION: 19:10

VUELO AM 097 – AEROMEXICO SAB 19 MAYO 2018

-----

SALIDA: SHANGHAI, CN (PUDONG INTL), TERMINAL 2 19 MAY 05:30

LLEGADA: MEXICO CITY, MX (BENITO JUAREZ INTL), TERMINAL 2 19 MAY 07:25

DURACION: 14:55

VUELO AM 018 – AEROMEXICO SAB 19 MAYO 2018

-----

SALIDA: MEXICO CITY, MX (BENITO JUAREZ INTL), TERMINAL 2 19 MAY 17:00

LLEGADA: LIMA, PE (JORGE CHAVEZ INTL) 19 MAY 22:50

DURACION: 05:50

**Muy Importante:**

- + Programa de viaje cotizado con tarifa aérea promocional, requiere la compra inmediata una vez confirmada la reserva.
- + Tarifa aérea no endosable, no reembolsable, no transferible, penalidad por cambios

**Servicios Opcionales:**

- + A solicitud del pasajero es posible cambiar el paquete a la Línea Aérea de su preferencia
- + Tours Adicionales a su medida a otras ciudades de China: Beijing, Xian, Shanghai, Hong Kong entre otros..

Espero sus comentarios,  
Saludos,



**TOURS & FERIAS S.A.C.**

Maria Elena Sevilla  
Gerente  
[Av. Del Parque Sur 185 Of. 205 - San Isidro](#)  
Tel: (511) 2255270 / 975800899  
e-mail : [gerencia2@toursyferias.com](mailto:gerencia2@toursyferias.com)

Antes de imprimir este documento piense bien si es necesario hacerlo, el árbol que servirá para hacer el papel tardara 7 años en crecer

**Fuente y elaboración:** Tours & Ferias S.A.C.

**Figura 16. Información sobre Feria Expoalimentaria.**

## Visitantes Nacionales



### ¡Venta de Entradas!



Categoría	Código de Producto*	Del 29 de Ago. al 21 de Sept.
General	G00147*	S/. 165.00
Estudiante Universitario**	G00150*	S/. 35.00
Estudiante ADEX**	G00206*	S/. 25.00
Corporativo 5 personas	G00386*	S/. 660.00

\* Para comprar tu entrada mediante depósito/transferencia en el Banco de Crédito del Perú - BCP aproxímate con el código de producto.

\*\*\* Tarifa válida solo por 1 día de feria, válido para viernes 29 de septiembre.

**Aviso Importante:**



Recuerda que la tarifa pagada solo será válida si usted realiza pago y registro dentro de las fechas establecidas.

Ingresa a Ficha de Registro para adjuntar tu voucher de depósito y puedas generar tu credencial.

**Fuente:** Expoalimentaria, 2017.



Figura 17. Cotización por servicio de certificación HACCP.

### PRESENTACIÓN


ACERTA es una entidad líder de certificación y capacitación independiente, **completamente libre de intereses** respecto de cualquier colectivo de productores o de proveedores de productos o de servicios.

Nos distingue nuestra gran experiencia y **especialización en el sector agroalimentario**.

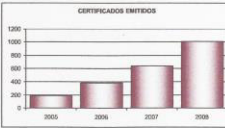
---

ACERTA está cualificada para realizar una amplia variedad de servicios de inspección, auditoría y de certificación de productos y sistemas de gestión de la calidad:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- IFS 6 - International Food Standard</li> <li>- Globalgap 5.1</li> <li>- UNE EN ISO 22000(2005)</li> <li>- Producción Integrada</li> <li>- Tesco NURTURE</li> <li>- Códigos de conducta conforme a la Norma SA 8000 de Responsabilidad Social Corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BRC Food 7</li> <li>- Controlado por FACE</li> <li>- UNE EN ISO 9001(2000)</li> <li>- I.G. Viñedos de España</li> <li>- Leaf Marque</li> <li>- Alberf Heijn</li> <li>- USGAP</li> <li>-HACCP+TRAZABILIDAD</li> </ul>
---	---



ACERTA realiza también auditorías de evaluación de proveedores para las principales empresas de distribución europeas: CARREFOUR, TESCO, SUPERUNIE, METRO-MAKRO, LAURUS, DE GROOT INTERNATIONAL, ETC.



**Experiencia contrastada...**



Desde 2005 hemos emitido más de 10.000 certificados a empresas agroalimentarias y hemos realizado más de 10.500 inspecciones y auditorías en campo y a instalaciones de transformación de alimentos.

*Elegir la certificación de ACERTA es optar por la especialización y el prestigio internacional.*

"La confianza es más importante en los negocios que la amistad y que el ingenio".

Adam Smith (1723 - 1790)  
Filósofo, Proveedor de la economía política.

www.acerta-cert.com  
*Añadimos Confianza*

### PRESUPUESTO DE SERVICIOS DE CERTIFICACIÓN

Cliente	PROCESADORA FRUTICOLA SA	RUC	20136036778	Cód. Oferta	COT-0037-GG-MZ
Dirección	CAL. MANUEL MARIA IZAGA NRO. 556 (5TO PISO)CHICLAYO, PERU Planta ubicada: CAR. PANAMERICANA NORTE NRO. 876 LAMBAYEQUE(A 2KM. DE OLMOS)	Fecha	26.03.18		
Comentar.	AUDITORIA HACCP : 2 DIAS Alcance: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DEL LIMÓN, LAVADO Y CEPILLADO, EXTRACCIÓN O PRENSADO, DESTILADO, CONDENSACIÓN, SEPARADO Y ENVASADO contacto: YOLANDA TELLO SUAREZ Teléfonos: 074-234068 Email: ytello@profirusa.com				
Alcance:	<input type="checkbox"/> NO BRC Food.V7	<input checked="" type="checkbox"/> HACCP	<input type="checkbox"/> NO ISO2200 (2005)	<input type="checkbox"/> NO IFS Food.V6	
Nº Centro(s)	1	Actividad	Recepción y almacenamiento de limón, lavado y cepillado, extracción o prensado, destilación, condensación, separado y envasado.	Nº líneas proces: Nº de trabajadores:	1 10
				Superficie cubierta	5000 m2

CONCEPTOS	Nº Uds.	IMPORTE (\$) sin IGV
Proceso completo de certificación HACCP Incluyendo 2 días de auditoría, verificación del proceso de certificación más informe, dictamen y, en su caso, certificados de conformidad. Emisión del Certificado (3 ½ días)	1	1,773 USD

El detalle de los costos de la auditoría se detalla a continuación:

CONCEPTOS	Nº Uds.	IMPORTE (\$)
AUDITORIA Y EMISIÓN DE INFORME HACCP : 3 ½ DIAS		1200
Evaluación del expediente por el Comité de Certificación.		153
Derecho HACCP		360
Trámite Administrativo		60

Los importes indicados no incluyen el IGV La validez de esta oferta es de 30 días.

**Forma de pago**


1. ACERTA emitirá la factura antes de la realización de la auditoría.
2. Los importes deberán abonarse al 100% ANTES DE REALIZARSE LA AUDITORIA como el plazo máximo por cualquiera de los siguientes medios de pago: transferencia, cheque. N° cuenta BCP Soles: 184-2387021-032, BCP USD: 184-2387073-1-67, CCI SOLES BCP: 00218460238702103296, CCI DOLARES BCP: 90218460238707316797, ACERTA PERU SAC - RUC: 206601978670.

**ADJUNTAR VOUCHER O NÚMERO DE OPERACIÓN Y COTIZACIÓN FIRMADA A:**  
comercial\_peru@acerta-cert.com y peru@acerta-cert.com

3. En caso el CLIENTE tenga saldo pendiente de pago, este tendrá que ser cancelado en su totalidad, una vez culminada la auditoría.

Esta propuesta NO incluye viáticos del auditor, los cuales son asumidos en su totalidad por el cliente, y se facturarán los gastos, al día siguiente de realizada la visita.

Por ACERTA Certificación



Aprobado: .....

ACEPTACIÓN por EL SOLICITANTE

Fecha: ...../...../..... Firma: .....

Nombre: .....

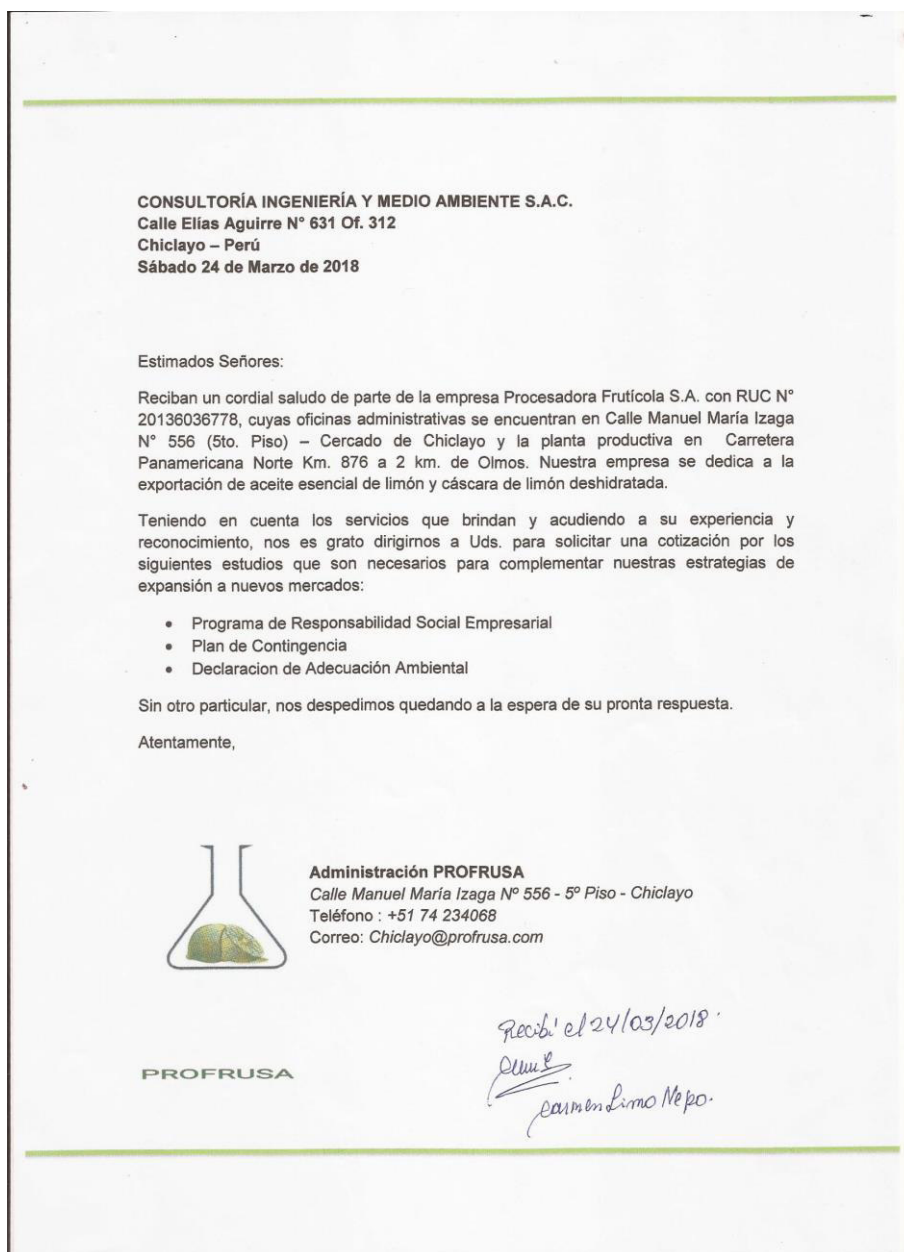
Cargo: .....

ACERTA Certificación, S.L.  
C/ Aracena, 15, 28023 (Aravaca) 28023 Madrid, Tel: 91 740 26 60 - Fax 91 740 26 61 • E-Mail: acerta-cert@acerta-cert.com web: www.acerta-cert.com

Fuente y elaboración: Acerta Certificación S.L.

247

**Figura 18. Solicitud de cotización por servicio asesoría en materia ambiental.**



**Fuente y elaboración:** Procesadora Frutícola S.A., 2018.

**Figura 19. Cotización por servicios de asesoría en materia ambiental.**

 **PROFORMA DE SERVICIO**

Chiclayo, 24 de Marzo del 2018.

**CARTA N° 037/2018-CIMA-OGFG**

**Sres.**  
**EMPRESA PROFRUSA.**

**Asunto : Presenta Propuesta Técnica Económica**

De mi especial consideración:

Reciba mi cordial saludo y acorde a los requerimientos de su representada, mediante la presente hago llegar a usted la Propuesta Técnica Económica para el servicio de elaboración del Programa de Responsabilidad Social Empresarial, Plan de Contingencia y Declaración de Adecuación Ambiental.

Sin otro en particular, quedo de usted.

  
**Ing. MSc. Oscar Figueroa Gaviño.**  
 Gerente General

cc.  
Arqueo

---

Oficina: Jr. Elias Aguirre N° 631 Of. 312 - Chiclayo  
 Teléfonos.: 074-238804, 074-265647, 964829706  
 E-mail:oscarfigueroagavio@yahoo.es; ingenieria\_y\_medioambiente@hotmail.com

 **PROFORMA DE SERVICIO**

**Propuesta Técnica Económica**

N°	Descripción	Responsable	Unid.	Cant.	Costo Unitario (S./.)	Costo Parcial (S./.)	Costo Total (S./.)
<b>PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>							
1	Programa de Responsabilidad Social Empresarial						15,000.00
<b>PROGRAMA DE CONTINGENCIA</b>							
2	Unidades móviles	Empresa Plantaciones del Sol SAC	(*)	--	--		
3	Personal de contingencias	SSOMA	(**)	--	--		
4	Equipos contra incendios (extintores)	SSOMA	Unid.	8	350.00	3,400	
5	Equipos de radio comunicaciones	SSOMA	Global	--	--	8,500.00	
6	Equipos de primeros auxilios	SSOMA	Global	--	--	8,500.00	
<b>DECLARACIÓN DE ADECUACIÓN AMBIENTAL</b>							
7	Declaración de Adecuación Ambiental						45,000.00
<b>COSTO TOTAL (S./.)</b>							<b>89,400.00</b>

I. **FORMA DE PAGO:**  
**50 % A la suscripción del Contrato**  
**50 % A la entrega del Estudio Final**

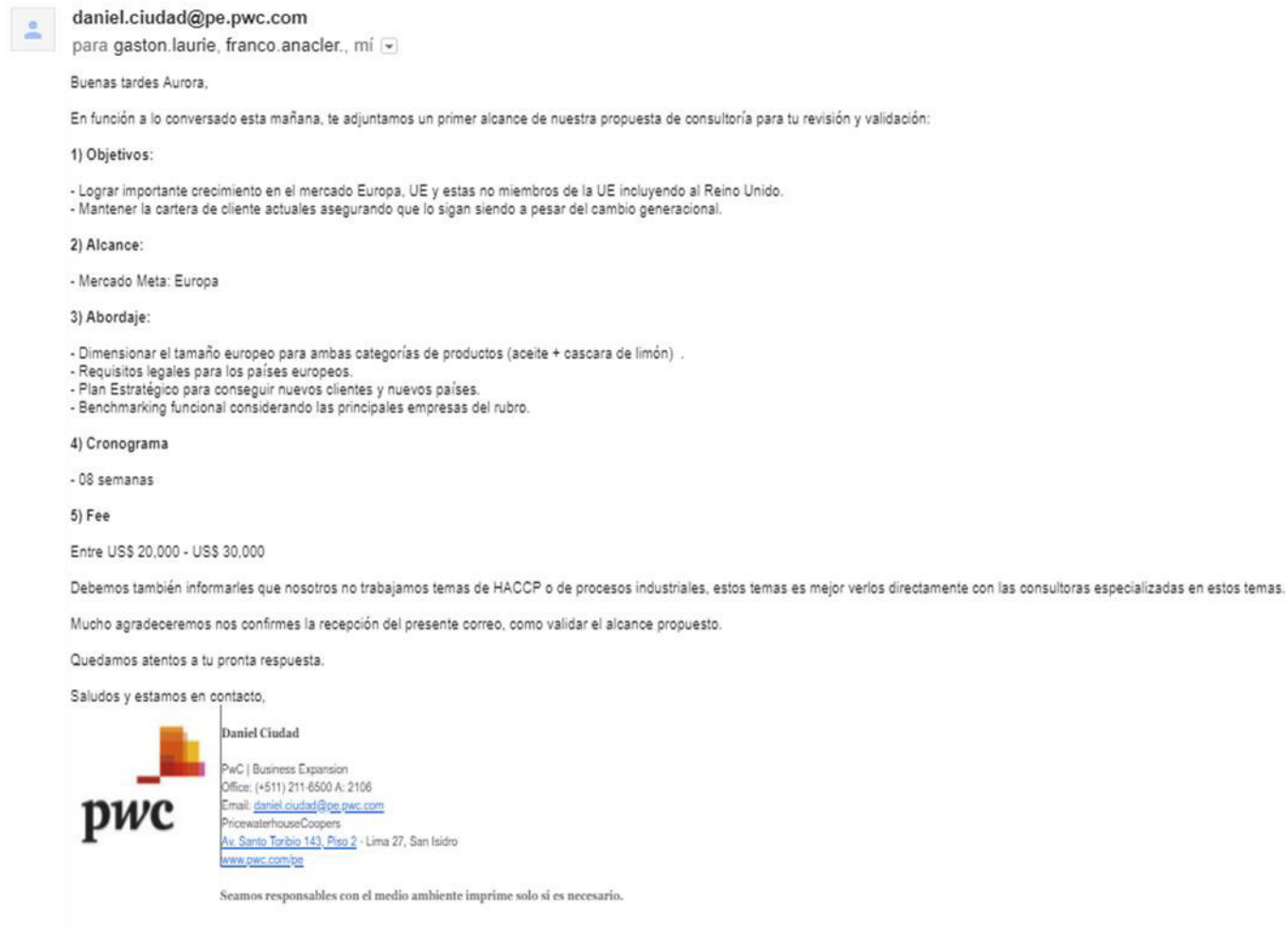
  
**Ing. MSc. Oscar Figueroa Gaviño.**  
 Gerente General

---

Oficina: Jr. Elias Aguirre N° 631 Of. 312 - Chiclayo  
 Teléfonos.: 074-238804, 074-265647, 964829706  
 E-mail:oscarfigueroagavio@yahoo.es; ingenieria\_y\_medioambiente@hotmail.com

**Fuente:** Consultoría Ingeniería y Medio Ambiente, 2018.

**Figura 20. Correo de cotización por servicio de Consultoría en Planeamiento Estratégico.**



**Fuente:** Pricewaterhouse Coopers (PWC), 2018.

#### Apéndice 4. Importadores de aceite esencial de limón peruano

**Tabla 37. Lista de consignatarios de los envíos peruanos de aceite esencial de limón**

País	Importador	Dirección	E-mail	Teléfono
Alemania	<i>Erich Ziegler GmbH</i>	Am Weiher 133, 91347 Aufseß, Alemania	<a href="mailto:service@erich-ziegler.de">service@erich-ziegler.de</a>	+49 9198 92940
	<i>MCI Miritz Citrus GmbH &amp; Co. KG</i>	Citrus Straße 3, 37318 Kirchgandern, Alemania	<a href="mailto:info@miritz.de">info@miritz.de</a>	+49 36081-621-0
Canadá	Cedarome Canada Inc.	21 Rue Paul-Gauguin, Candiac, QC J5R 3X8, Canadá	<a href="mailto:mail@cedarome.com">mail@cedarome.com</a>	+1 450-659-8000
	New Directions Aromatics Inc	6781 Columbus Rd, Mississauga, ON L5T 2G9, Canadá	-	+1 905-362-1915
Estados Unidos	Alchemy Aromatics LLC	621 Park E Blvd, New Albany, IN 47150, EE. UU.	<a href="mailto:purchasing@alchemyaromatics.com">purchasing@alchemyaromatics.com</a>	+1 812-755-6660
	Berje Inc	700 Blair Rd, Carteret, NJ 07008, EE. UU.	<a href="mailto:berje@berjeinc.com">berje@berjeinc.com</a>	+1 973-748-8980
	Citrus & Allied Essences Ltd	4620 Mercedes Drive, Belcamp, MD 21017	<a href="mailto:smp@citrusandallied.com">smp@citrusandallied.com</a>	+1 410-273-9500
	Excellentia International	30 Stewart Pl, Fairfield, NJ 07004, EE. UU.	<a href="mailto:info@excellentaint.com">info@excellentaint.com</a>	+1 732-749-9840
	Flavor Materials International	10 Engelhard Ave, Avenel, NJ 07001, EE. UU.	<a href="mailto:nfo@flavormaterials.com">nfo@flavormaterials.com</a>	+1 732-499-9700
	Kerry Ingredients	1317, 222 Terminal Ave, Clark, NJ 07066, Estados Unidos	-	+1 908-721-5000
	Rahal Foods Inc	915 Harger Rd, Oak Brook, IL 60523, EE. UU.	-	+1 630-286-1500
	The Coca-Cola	2501 Orange Ave Apopka, FL 32703	<a href="mailto:tanglea@coca-cola.com">tanglea@coca-cola.com</a>	

	Company			
	The John D. Walsh Company, Inc.	25 Executive, Ringwood, NJ 07456, EE. UU.	-	+1 973-962-1400
	Ungerer & Company	Lincoln Park Headquarters, 4 Bridgewater Lane, Lincoln Park, NJ 07035	-	+610 868 7266
Francia	Cosmo International Ingredients	855 Avenued Du Docteur Maurice Dona T 06250 Maugins	-	-
	Prodaress	ZAC du Pilon, Lot N° 3. 06460 Saint Vallier de Thiey. Francia	<a href="mailto:prodaress@wanadoo.fr">prodaress@wanadoo.fr</a>	+33 (0)4 92 60 03 60
Irlanda	Atlantic Industries	Unnamed Road, Rochestown, Co. Wexford, Irlanda	-	
Japón	San-Ei Gen F.F.I., Inc.	1-1-11, Sanwa-cho, Toyonaka, Osaka 561-8588, Japón	-	(+81) 6 6333 0931
México	<i>Citrojugo, S.A. de C.V.</i>	Pipila 545, La Palmita, 28150 Tecomán, Col., México	<a href="mailto:sales@citrojugo.com.mx">sales@citrojugo.com.mx</a>	+52 313 324 2655
	<i>Citrolim, S.A. de C.V.</i>	Carretera Apatzingan-Aguililla Km 8 S/N, Las Canoas, Mpio. de Apatzingan, 60710 Apatzingan, Mich., México	-	+52 (453) 113 0181
	Oxiquímica S.A. de C.V.	Lote 1, Manzana 2, Corredor Industrial Quetzalcoalt, 74120 San Martín Texmelucan de Labastida, Pue., México	-	+52 248 487 8100
Reino Unido	Aromatic Ingredients Ltd	Unit 20, Little Tennis Street, Nottingham, NG2 4EL, Reino Unido	<a href="mailto:lauramellor@aromaticingredients.com">lauramellor@aromaticingredients.com</a>	+44 (0) 115 941 3222
	Asset Fruit & Flavour UK Ltd	148 Highbury Hill, London N5 1AU, Reino Unido	<a href="mailto:info@limejuice.com">info@limejuice.com</a>	+44 20 8533 6049

	F D Copeland & Sons Ltd	5 Westfield St, Woolwich, London SE18 5TL, Reino Unido	-	+44 20 8854 8101
	J.C.Buck Ltd	Unit 8, Hillman Cl, Hornchurch RM11 2SJ, Reino Unido	<a href="mailto:sales@jcbuck.co.uk">sales@jcbuck.co.uk</a>	+44 1708 437099
	Lionel Hitchen Ltd	Virginia Works, Greenwich Way, Andover - Hampshire, SP10 4JX, Reino Unido	<a href="mailto:info@lionelhitchen.com">info@lionelhitchen.com</a>	+44 (0) 1264 343 300
	<i>R.C. Treatt &amp; Co. Ltd</i>	Northern Way, Bury St Edmunds, Suffolk, IP32 6NL	-	+44 1284 702500
	Ungerer Ltd.	Sealand Rd, Chester CH1 4LP, Reino Unido	-	+44 1244 371711
Uruguay	Estabilidad S.A.	Ruta 8 Km 17.500 Local 111	<a href="mailto:lacava@lacava.com.uy">lacava@lacava.com.uy</a>	

**Fuente:** Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2018.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.

**Tabla 38. Empresas importadoras de aceite esencial de limón en Países Bajos.**

<b>Empresa</b>	<b>Dirección</b>	<b>E-mail</b>	<b>Teléfono</b>
Ultra International B.V.	Malledijk 3H, 3208 LA Spijkensisse, Netherlands	ultra@ultranl.com	+91 11 4151 7010
Esencial Healthcare Products B.V.	Postbus 118, 4500AC Oostburg   Nederland	info@esencial.nl	+31 (0) 117 406 170
Holland Aromatics BV	Businesspark 'Gooise Poort', Transistorstraat 111, 1322 CL Almere, The Netherlands	info@hollandaromatics.nl	+31 (0)36 - 536 33 35
Sensient Dehydrated Flavors B.V.	Industriestraat 1, 8081 HH Elburg, Países Bajos	-	+31 525 681 242

**Fuente:** UN Comtrade Database, 2017.

**Elaboración:** Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen, 2018.



**Apéndice 5. Propuesta de estrategias aplicables en la empresa Procesadora Frutícola S.A.**

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS APPLICABLES A LA EMPRESA PROCESADORA FRUTÍCOLA S.A. DIRIGIDO LA ALTA GERENCIA Y ADMIISTRACIÓN			
ESTRATEGIAS		APLICABLES	
		SI	NO
(F1-02,05,07)	Buscar contacto con grandes empresas europeas que demanden aceite esencial de limón de alta calidad y de empresas con gran trayectoria en el mercado como PROFRUSA para lograr entablar un vínculo comercial activo y sostenible a lo largo tiempo.	X	
(F1,F6-06)	Participar de ferias internacionales para conectar con nuevos clientes, conocer proveedores de servicios logísticos y mantener actualizadas de las tendencias del mercado.	X	
(F4-02)	Mantener una plataforma web actualizada, dinámica y amigable con el objetivo de facilitar la información al cliente.	X	
(F2,F3-01,03)	Aprovechar las oportunidades y beneficios que brindan las instituciones públicas y privadas, como los programas de apoyo al exportador, capacitaciones gratuitas a personal técnico y administrativo, asistencia a ruedas de negocio y otros eventos que permitan establecer nuevas relaciones comerciales.	X	
(F5, F7-04)	Actualizar periódicamente las cotizaciones de los diversos operadores logísticos para poder hacer una buena elección basada tanto en precios bajos como en buen servicio, y recurrir a la logística de despacho simplificado del producto para obtener menores tarifas.	X	
(F1,F3-A4)	Realizar un benchmarking funcional de otras empresas exitosas del rubro para poder destinar recursos que ayuden a generar mejoras en la Empresa Procesadora Frutícola S.A	X	
(F2-A2,A3)	Aprovechar la capacidad de producción de la empresa para incrementar los envíos hacia Países Bajos que apunta a ser un buen destino para las exportaciones de aceite esencial de limón, y a su vez realizar una investigación de mercados exhaustiva para conocer las barreras de acceso.	X	
(F4-A6)	Elaborar y ejecutar un plan de responsabilidad social para evitar tensiones y conflicto con la población de Olmos, y que además del respaldo de la calidad del producto sea reconocida como una empresa socialmente responsable	X	
(F7-A5)	Coordinar continuamente con el operador logístico para poder elegir las rutas y condiciones más adecuadas para el transporte del producto	X	
(F8-A1)	Asesorar a los productores de limón para que aprovechen la disponibilidad de efectivo en ejecutar planes de contingencia que les permita estar preparados ante probables eventos naturales adversos	X	
(D1,D3,D4-03)	Asistir a los talleres de capacitación y aprovechar la asesoría técnica personalizada que brindan las instituciones públicas para optimizar los mecanismos de exportación de la empresa	X	
(D5-04,08)	Instaurar un área comercial y requerir de especialistas para mejorar la organización interna de la empresa y afianzar o reforzar funciones comerciales.	X	

(D6, D7-01, 02, 06, 07)	Aprobar los criterios de cumplimiento necesarios para obtener la certificación del producto, y de esta manera permitir la negociación y comercialización a más países de Europa	X	
(D1, D3, D4, D5, D7-A3, A4)	Contratar los servicios de profesionales capacitados, que apoyen en la elaboración e implementación de un Plan Estratégico en la organización.	X	
(D2-A6)	Invertir capital en la ejecución del proyecto de liberación de desechos como efluentes (jugo de limón y polvillo).	X	
(D6-A2)	Enfocar recursos necesarios para cumplir con las exigencias de ingreso impuestas por el cliente y el país de destino tales como certificaciones, documentos, permisos especiales.	X	
(D8-A1)	Elaborar los manuales de operaciones y funciones, así como un plan de contingencia para eventos fortuitos.	X	

Elaborado por: Arroyo Lluén, Aurora & Chinchay Farfán, Maricarmen

PROCESADORA FRUTICOLA S.A.  
*[Firma manuscrita]*  
 Zola de Tello