



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

**ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA INCREMENTAR LAS
EXPORTACIONES DE ORÉGANO CON DESTINO A PANAMÁ EN
LA EMPRESA FOOD EXPORT NORTE S.A.C. – CHICLAYO,
2014-2015**

**PRESENTADA POR
BILLY MYKER ASENJO CABRERA**

**ASESOR
CRISTINA CELIS SIRLOPU**

TESIS

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

LIMA – PERÚ

2016



CC BY-NC

Reconocimiento – No comercial

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

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



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación

TESIS

**ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA INCREMENTAR
LAS EXPORTACIONES DE ORÉGANO CON DESTINO A
PANAMA EN LA EMPRESA FOOD EXPORT NORTE S.A.C.
- CHICLAYO, 2014-2015**

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

Presentada por:

ASENJO CABRERA BILLY MYKER

Lima-Perú

2016



DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico:

En primer lugar, a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento.

En segundo lugar, a mi familia porque gracias a ellos soy lo que soy. A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles, por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. A mis hermanos por estar siempre presentes y apoyándome para poder realizar mis metas trazadas, los cuales son mi motivación, inspiración y felicidad.



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



AGRADECIMIENTOS

Primero, a Dios por darme la salud e inteligencia, porque en cuerpo sano una mente de bien.

Segundo, a la Lic. Quiroz Gómez por haberme permitido realizar la investigación en su empresa, además por brindarme información relevante para concluir con los objetivos de la investigación.

Tercero, a los docentes, ya que ellos me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día para llegar a ser un una buena persona y buen profesional.

Por último, a mis amigos por sus consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.



TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	4
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Objetivos de la investigación.....	15
1.2.1 Objetivo general.....	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3. Impacto potencial.....	16
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Base teórica.....	21
2.2.1. Marco conceptual.....	21
2.2.2. Marco teórico.....	29
2.3. Hipótesis.....	40
2.3.1. Hipótesis general.....	40
2.3.2. Hipótesis específicas.....	40
CAPÍTULO III. MÉTODO.....	41
3.1. Diseño.....	41
3.2. Población y muestra.....	42
3.3. Instrumentación.....	44
3.4. Procedimiento.....	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	52
4.1. Resultados de la investigación.....	52
4.1.1. Situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.....	52
4.1.2 Estrategias comerciales adecuadas para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.....	63
4.1.3 Procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.....	65
4.2. Discusión de resultados.....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	81
Conclusiones.....	81



Recomendaciones	83
REFERENCIAS	84
APÉNDICE 1:Matriz de coherencia.....	85
APÉNDICE 2: Matriz de consistencia	87
APÉNDICE 3: Instrumentos de la investigación sin validar.....	88

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 1. Ficha técnica del orégano.	29
Tabla 3. Estrategias comerciales que pueden adaptarse para la empresa Food Export Norte S.A.C.	64
Tabla 2. <i>Análisis FODA de exportación de orégano.</i>	66
Tabla 4. Matriz Cruce FODA.....	68
Tabla 5: <i>Relación de estrategias a cumplir por la empresa Food Export Norte S.A.C.</i>	69

Índice de figuras

<i>Figura 2.</i> Aspectos que obstaculizan la actividad comercial internacional de las organizaciones.	25
<i>Figura 3.</i> Productos exportados por Food Export Norte S.A.C.	27
<i>Figura 4.</i> Mercados de exportación de la empresa Food Export Norte S.A.C.	27
<i>Figura 1.</i> Tipos de estrategia.	30
<i>Figura 5.</i> Proceso sobre las exportaciones de orégano en la Food Export Norte S.A.C.	53
<i>Figura 6.</i> Fuerzas de la empresa según la entrevista realizada a Food Export Norte S.A.C.	54
<i>Figura 7.</i> Deficiencias de la empresa según la entrevista realizada a Food Export Norte S.A.C.	55
<i>Figura 8.</i> Coyuntura de la empresa según la entrevista realizada a Food Export Norte S.A.C.	55
<i>Figura 9.</i> Desafíos para la empresa según la entrevista realizada a Food Export Norte S.A.C.	56
<i>Figura 10.</i> Exportadores mundiales de orégano.	57
<i>Figura 11.</i> Importaciones de Panamá provenientes del mundo y Perú de orégano.	57
<i>Figura 12.</i> Exportaciones peruanas de orégano por número de empresas, 2010- 2014.	58
<i>Figura 13.</i> Exportaciones peruanas de orégano por número de países, 2010-2014.	58
<i>Figura 14.</i> Exportaciones peruanas de orégano por peso neto Kg. , 2010-2014.	59
<i>Figura 15.</i> Exportaciones peruanas de orégano en valor FO.B. , 2010-2014.	60
<i>Figura 16.</i> Cantidad Exportada en peso kg. del año 2010 al 2014 al mercado exterior 60	60
<i>Figura 17.</i> Exportaciones de orégano a Panamá por empresa peruana del 2012 al 2014.	61
<i>Figura 18.</i> Comparativo de empresas exportadoras de Orégano en el Perú.	61
<i>Figura 19.</i> Exportaciones de Peso Neto Kg. de la Empresa Food Export Norte S.A.C. del 2010-2015 62	62
<i>Figura 20.</i> Exportaciones de Valor F.O.B de la empresa Food Export Norte S.A.C, 2010-2015 62	62
<i>Figura 21.</i> Entrevistas realizadas a empresas exportadoras de orégano.	63
<i>Figura 22.</i> Proyección de exportaciones 74	74
<i>Figura 23.</i> Proceso propuesto sobre las exportaciones de orégano en la Food Export Norte S.A.C.	76



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



RESUMEN

En el año 2014, a nivel nacional la producción de orégano alcanzó más del 70% exportado al país de Brasil. Este cultivo aromático viene siendo explotado con certificación orgánica. Es propio de la sierra de Tacna y se explota en 1,528 has, le sigue Arequipa y Moquegua. Las cosechas superan las 5,443 toneladas, de este volumen, 3,764 se han exportado en un 46%, a Brasil, a Chile 31%, y el resto a otros países.

Por algunos años, La empresa Food Export Norte S.A.C ha exportado el orégano; sin embargo, en la actualidad ha decrecido su nivel de exportaciones, y la empresa necesita de estrategias que contrarresten esta problemática.

El objetivo general de la investigación es determinar las estrategias comerciales para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá.

Se utilizó un diseño cualitativo exploratorio estudio de casos; para ello, se usaron instrumentos como: guía de entrevista a profundidad aplicada a los colaboradores de la empresa Food Export Norte S.A.C, y documentación para recopilar información detallada en la empresa objeto de estudio, asimismo, de guías de entrevista a profundidad aplicada a empresas exportadoras de granos.

Palabras clave: Estrategias, comerciales, exportaciones, orégano, Panamá, Food Export Norte S.A.C.



ABSTRACT

Nationally Oregano production in 2014 reached more than 70% exported to the country of Brazil. Oregano, comes exploited with organic certification, this aromatic own culture saw Tacna is exploited in 1,528 hectares, followed by Arequipa and Moquegua. Crops exceed 5,443 tons, of this volume, 3,764 have been exported by 46%, Brazil 31% Chile and the rest to other countries.

The Food Export Norte S.A.C company has exported for several years oregano, however at present has decreased its level of exports , and the company needs strategies to counteract this problem.

The overall objective of this research was to determine the commercial strategies to increase exports of Oregano for Panama in the company Food Export Norte S.A.C.

An exploratory qualitative case study design was used; for they were used as instruments: depth interview guide applied to company employees Food Export Norte S.A.C, and documentation to collect detailed information on the company under study, plus in-depth interview guide applied to grain exporters.

Keywords: Strategies, Trade, Exports, Oregano, Panama, Food Export Norte S.A.C.



INTRODUCCIÓN

Brasil se posiciona como la principal plaza latinoamericana para el orégano. Argentina se ubica como el segundo mayor importador de orégano en la región. Otros mercados relevantes son Paraguay, Uruguay, Ecuador y Panamá. En materia arancelaria, el orégano peruano puede acceder libre del pago de aranceles de importación a la totalidad de los mercados importadores, gracias a la red de acuerdos comerciales suscritos por el país. No obstante, Chile y Bolivia –los principales competidores de la región–, cuentan con dicha ventaja arancelaria, razón por la cual, los exportadores peruanos deben buscar ser competitivos en costos y diferenciarse en factores claves como el envase y etiquetado.

El objetivo general de la tesis consiste en determinar las estrategias comerciales para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C...

Esta investigación es relevante porque, analiza las estadísticas de las exportaciones de la empresa y propone estrategias que permitan a la empresa incrementar las exportaciones hacia el mercado objetivo en la empresa Food Export Norte S.A.C.

Está estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I se realizó el planteamiento y formulación del problema general y específicos. Donde se incluyen los objetivos generales, específicos y la justificación e importancia de la investigación

En el capítulo II se presentan los antecedentes nacionales e internacionales obtenidos de tesis de pre-grado, maestrías y doctorados, revistas científicas y artículos, así como la base teórica.

En el capítulo III se describe el método que se utilizó en la investigación, el diseño, población y la muestra a la que se le aplicó los instrumentos para la obtención de la información.

En el capítulo IV se reportan los resultados de la investigación obtenidos en el trabajo de campo y se contrasta la hipótesis y la discusión de los resultados.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, recomendaciones, referencias bibliográficas, y anexos.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

A nivel mundial la producción de especias se aproxima a 740.000 toneladas, siendo los principales centros comerciales: Singapur, Hong Kong y los Países Bajos. Los principales productores y exportadores son, Madagascar, China, India, Indonesia y Singapur. Estados Unidos (20%), Japón (6%), Singapur (7%) y Francia (6%) por otro lado, son los principales importadores. Las proyecciones indican que este mercado, está en Franca expansión, a una tasa de entre 4 y 6% anual. La tendencia es de una mayor expansión de la demanda de este tipo de productos debido a diversos factores: los cambios en los hábitos de consumo, la búsqueda de una vida más sana, etc. El consumo de aromáticas en los países periféricos es mayormente doméstico, a diferencia de los países desarrollados, en los cuales su principal destino es la industrialización. (Agrouba, 2015)

El orégano, es una hoja aromática que se produce especialmente en los meses de abril y noviembre. Las variedades más aceptadas en el mercado internacional son el orégano nigra y cocotea. La principal exportadora es la empresa Estela y Compañía. Del total de la producción de orégano peruano, solo el 10% se queda en el mercado local. En el extranjero pueden pagar, en promedio, US\$4 por kilo, mientras que en Perú solo US\$2. El orégano es una planta herbácea perenne con tallos erguidos, recubierto de pelos se caracteriza por tener hojas ovaladas y redondeadas, de color verde intenso y a menudo de color amarillo mestizo mayormente sembrada en la costa. Tanto las hojas como las inflorescencias despiden un aroma agradable debido a los aceites esenciales que contienen. El momento óptimo para el corte del cultivo es cuando ha alcanzado de 15 a 20 % de floración, soportando 2 a 3 cortes en la sierra la que depende de la aplicación de labores agronómicas aplicadas. (Peru21, 2014) Es un producto que supo sortear con éxito la crisis internacional, registrando un crecimiento de 211% en los últimos seis años. En tanto, el primer bimestre del año superó en 20% a lo obtenido, de igual modo, fue en el período del año anterior, según informó la Asociación de Exportadores (ADEX, 2014)

En los últimos años, las exportaciones de orégano crecieron a ritmo acelerado, pero, en el año 2014 sufrieron una caída en sus exportaciones, el número de países a exportar también han decrecido, pero el número de empresas exportadoras de este producto se ha mantenido. La data del Ministerio de Agricultura y Riego, registra información hasta el año 2014, dando cuenta una superficie cosechada de 2 050 hectáreas y su producción de 15 mil 374.85 toneladas en el país con una tendencia ascendente de 3.9 % en los últimos quince años. La Región de Tacna es una de las principales productoras con 9 895 toneladas en el año 2015 y con una superficie cosechada de 1 845 hectáreas, seguida de Moquegua con 710 ha., Arequipa con 680 ha., y el resto del país con 146.08 ha., siendo la zona del sur la de mayor potencial productivo. (Agroaldia, 2015)

Food Export Norte S.A.C. es una empresa lambayecana dedicada al acopio, procesamiento y comercialización de legumbres, menestras y condimentos desde el año 1980, convirtiéndose rápidamente en una empresa líder en el norte del Perú, en el rubro de la agro exportación. Esta empresa, aún no ha posicionado bien la exportación de orégano, a pesar de ser uno de los productos más rentables para la empresa.

La empresa ha crecido, pero de manera desordenada, ya que nunca antes realizó el análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; por consiguiente, no se ha planteado objetivos estratégicos que le permitan alcanzar lo esperado por toda empresa exportadora, lo cual sería el aumento de sus exportaciones; es más sus exportación de Food Export Norte S.A.C, han ido decreciendo, a pesar que las exportaciones de orégano han ido en crecimiento.

El objetivo general es determinar las estrategias comerciales, para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá, en la empresa Food Export Norte S.A.C, la cual beneficiará de manera directa a la empresa, sujeto de investigación, y a todas las empresas que cuenten con deficiencias similares en su proceso de exportación, planteando estrategias que servirán como antecedente para futuras investigaciones.

Delimitación espacial

Se desarrolló en el departamento de Lambayeque, donde se ha investigado a la empresa objeto de estudio, Food Export Norte S.A.C., quien ha brindado la información requerida, hasta la última fase del estudio.

Delimitación temporal

Se realizó durante el año 2014, tiempo en el que se recolectó la información necesaria para dar solución al problema planteado.

Delimitación conceptual

Esta tesis desarrolló las estrategias comerciales para poder aumentar exportaciones de la empresa Food Export Norte S.A.C; se han investigado fuentes bibliográficas nacionales e internacionales, en las cuales se han incluido libros, revistas científicas, artículos, informes y tesis que sirvieron para enriquecer la investigación por la diversidad de éstas en contenido e idioma, y contrastar la información recolectada y analizada con la realidad nacional. Por lo tanto, es necesario conocer el proceso de exportación de la empresa, e indicar la propuesta de estrategias comerciales que permitan aumentar las exportaciones.

En la actualidad, es imprescindible que todas las empresas exportadoras cuenten con la condición de oferta suficiente para satisfacer a la demanda del mercado. De lo contrario, pierden posición y competitividad frente a otras empresas que realizan adecuadamente con su proceso de exportación.



Asimismo, se efectuó la evaluación de sus actividades y procesos, para así precisar la situación actual de sus exportaciones. Con el análisis, se propondrá estrategias comerciales, el cual pueda seguir la empresa para poder abastecerse durante sus campañas de exportación.

Problema general

1. ¿Cuáles son las estrategias comerciales para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?

Problemas específicos

1. ¿Cuál es la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?
2. ¿Cuáles son las estrategias comerciales adecuadas para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?
3. ¿Cuál es el procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar las estrategias comerciales para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá, en la empresa Food Export Norte S.A.C.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.
2. Identificar las estrategias comerciales adecuadas para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.
3. Proponer el procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.



1.3. Impacto potencial

1.3.2 Impacto práctico:

Se beneficiará al indagador, puesto que podrá proponer temas aprendidos en lo teórico y lo práctico de las exportaciones, por los conocimientos adquiridos durante todo el estudio de la empresa, lo que repercutirá en otros estudiantes que deseen seguir con la misma línea de investigación; además, a todas las empresas que cuenten con deficiencias similares a Food Export Norte S.A.C. podrían considerar, esta investigación que propone alternativas de solución, las cuales pueden ser aplicables a otras realidades empresariales.

También se favorecerá a los clientes internos y externos que decidan trabajar en dicha empresa, de una forma económica y social; finalmente, a la sociedad, por lograr un mejor aprovechamiento de la cadena logística.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

En la tesis “Estrategias comerciales para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A., Chiclayo, 2014-2015”, donde se propone el planteamiento de estrategias en el ambiente comercial, para que la empresa objeto de estudio, pueda incrementar las exportaciones del producto de manera óptima.

La empresa Food Export Norte S.A.C. ha estado posicionada en el mercado durante muchos años, lo que genera en la actualidad, confianza en los clientes para obtener sus productos. Sin embargo, la empresa no aplica ninguna estrategia que permitan incrementar su volumen de exportaciones, es mas en el año 2014, ha disminuido el precio del orégano en el mercado internacional e incluso, han decrecido en volumen las exportaciones.

Durante el proceso de búsqueda de la información, se encontraron investigaciones, que se han desarrollado al nivel nacional e internacional, teniendo los siguientes antecedentes;

Antecedentes nacionales:

(Benavente & Rodríguez, 2012) En su tesis titulada “Planteamiento de Estrategias del Mango en la Región Lambayeque” para el título de Maestría en Administración Estratégica de Empresas, presentan estrategias de implementación, donde mencionan programas de capacitación a los productores, para incrementar la productividad y competitividad del producto, estar atento a los cambios del entorno externo o interno. La productividad depende de la participación de los colaboradores de una empresa, para producir con mayor eficiencia y mayor que la competencia; y si la productividad es destacada, generará mayor ventaja competitiva e inclusive incremento en sus exportaciones. Por lo tanto, la empresa Food Export Norte S.A.C, por falta de estrategias comerciales, no puede analizar las oportunidades o amenazas que se encuentran en el entorno, para incrementar sus exportaciones, mediante las diferentes matrices, garantizando su expansión en el mercado actual y posteriormente generar mayores utilidades para la empresa

(Guillén, Cock, Ortiz, & Trujillo, 2010) Realizaron una investigación denominada “Repercusión positiva de un planeamiento estratégico en el sector textil exportador del Perú”, formulando una metodología de diseño procesal, de una manera interna como externa para lograr los objetivos empresariales fijados en el corto y largo plazo. Utilizaron como instrumento las entrevistas a profundidad, las cuales fueron realizadas a 4 empresarios relacionados con el sector textil y tuvieron una muestra de 12 empresas del mismo rubro. Por otro lado, en la investigación, se sostiene que esta metodología del plan estratégico, se diseña acorde a la misión y visión de cada empresa, y que utiliza distintas herramientas para la medición de los resultados. Además, pese a que un plan estratégico no asegura el logro de objetivos, si muestra el proceso ordenado a seguir para conseguirlos, y puesto que, de existir una deficiencia al realizarlo, se modifique y se continúe de la manera adecuada.

La empresa Food Export Norte S.A.C., no cuenta con un plan estratégico, lo que está afectándole negativamente, ya que, sin el modelo no es posible detectar y conocer las deficiencias, que deben, mejorar para que la empresa logre los objetivos planteados a largo plazo. Además, la ausencia de un plan estratégico, genera desorden en cuanto a los pedidos, por lo que, la empresa no planifica la disponibilidad de producto para cubrir la demanda existente.

(Pedreros, 2010) En su tesis “Análisis comparativo de mercadotecnia en palta convencional versus palta orgánica” para optar el título de Licenciado sustenta, que mediante las siete variables que conforman la mercadotecnia, precio, producto, plaza, promoción, personal, proceso y evidencia física se puede analizar la palta convencional, de otra que es orgánica; con la diferencia que el mercado de palta orgánica es el nuevo gran potencial de venta. Es fundamental, decir, que para aumentar las ventas se debe considerar al marketing como estrategia comercial, debido a las siete variables, que se presentan para garantizar un buen posicionamiento en el mercado y aumentar las participaciones de las empresas.

En consecuencia, la empresa Food Export S.A.C. carece de un plan estratégico comercial para garantizar su participación en el mercado no puede optimizar sus exportaciones; por ello, estas variables implementadas como estrategias claves permitirán certificar el éxito de promocionar el producto y aumentar sus exportaciones.

Carrasco, Orellana, Polack y Torres (2013) en su estudio “Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú” para obtener el título de Maestría en Administración, determinan que las exportaciones de palta han crecido muy significativamente, destacando el incremento sostenido de la demanda por las tendencias de consumo, así como una mayor promoción. Subrayan que, con las estrategias definidas, y adecuadas mediante una gestión integral permitiría superar limitantes internas, lo cual logrará más negociaciones con clientes, y el aumento de sus participaciones en mercados potenciales, pese a ser un producto que su demanda ha ido incrementando con el transcurso de los años. Siendo el plan estratégico un factor clave para el éxito de una compañía, quien opta por ejecutar y aprovechar todas sus potencialidades y oportunidades en el entorno, y hacerla más rentable. Por consiguiente, la empresa Food Export Norte S.A.C. deberá asumir nuevas estrategias y objetivos claros para poder expandirse e incrementar sus exportaciones, lo limitante es la carencia de estrategias, para que los altos directivos tomen la responsabilidad de guiar a sus colaboradores, a los planes de acción que puedan llevar a la empresa a incrementar su participación en el mercado internacional, y para generar mayores utilidades a la compañía, razón fundamental de su existencia.

Por lo que, según los diversos autores mencionados, se infiere que, en toda cadena productiva es de vital importancia plantear estrategias y actividades para la empresa, no solo para conocer los procesos y sistemas a seguir por el recurso humano, sino también para mantenerlos ordenados. De esta manera, se pueden detectar los errores, e incluso realizar retroalimentaciones, que permitan mejorar las deficiencias e implementar nuevas herramientas de optimización como la innovación, que es considerada una técnica importante para la competitividad de la empresa.

Antecedentes internacionales:

(Yu & Shen, 2011) En su tesis “Internationalization strategy of Small Medium Size Enterprises from developing countries” para el título de Master’s dissertation in International Marketing afirman, que cada vez más pequeñas y medianas empresas (PYMES) desean ir más allá de las fronteras nacionales y así expandir el negocio; pero, el problema es que fracasan en los procesos de internacionalización. Mayormente, se resalta en la falta de recursos humanos; por ello las PYMES deben crear su propia ventaja comparativa. Empleando varias estrategias de internacionalización, se asegura la mejora de competitividad de las PYMES. En su tesis se afirma que para el éxito hay que entender su posición en el nicho de mercado, por ello, la empresa Food Export Norte S.A.C. debe manejar adecuadamente las funciones correctas, que un área de comercio exterior se encarga, mediante ellos y la implementación de estrategias comerciales correctas se obtendrá una mayor competitividad en el mercado extranjero.

(Pykäläinen, 2007) en su trabajo de investigación “Growth strategies of international companies in the emerging markets of South – East Europe” para el título de Maestría afirman, que las empresas con éxito poseen estrategias de internacionalización, una organización mundial, un estilo de ventas consultivo y recursos invertidos en capacitación. Para tener éxito una compañía debe diseñar e implementar al máximo una posición estratégica internacional donde se resuelva las altas demandas que mercados potenciales como el sureste de Europa, como menciona el autor, posee. Asimismo, se debe crear un ambiente donde la organización ejecute los planes de acción trazados antes las circunstancias previstas. Un claro ejemplo es que actualmente, las empresas tienen un uso adecuado de estrategias de internacionalización para tomar decisiones, de acuerdo a las variables que presenta el entorno, y así para que la empresa Food Export S.A.C. ponga énfasis en estos aspectos, para poder incrementar sus exportaciones, siendo el capital humano la fuente de crecimiento; de los colaboradores capacitados depende ejecutar las estrategias que la empresa haya organizado.

(Jarrín, 2009) Desarrolló una tesis magistral titulada “Propuesta de un modelo de planificación estratégica como soporte a la gestión de Petroecuador”. Se realizó en Quito – Ecuador, para la empresa PETROECUADOR. Se utilizó como instrumento los cuestionarios, con una muestra de 40 jefes de unidades de PETROECUADOR y 10 funcionarios de unidad de planificación. Se busca el mejoramiento del sistema integrado de dicha empresa, considerando que la planificación estratégica, es la clave para poder llevar a cabo un adecuado funcionamiento, porque permite organizar los planes, así como los objetivos y las metas que desea realizar la compañía, y como lograrlos. Por ello, es conveniente que cada empresa, tenga un modelo de planificación estratégica, para mejorar su gestión.

La empresa Food Export Norte S.A.C. no aplica la planificación estratégica, más bien realiza sus actividades conforme se presentan los pedidos, por eso, incurre en costos innecesarios, no organiza los tiempos de cada proceso, lo que a largo plazo generaría mayores utilidades, e incumplimiento de objetivos.

(Guzmán & Vera , 2012) En su tesis “Diseño de estrategias intensivas para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el mercado de Francia” para el título de Licenciado en Ingeniería Comercial Mención en Marketing y Comercio Exterior, afirman que para comercializar un producto es fundamental al mismo tiempo promoverlo, acerca de calidad, higiene y continuidad en su abastecimiento y valor agregado. Concluyendo que se debe considerar un centro de acopio, como propuesta para la formalidad de frutas, garantizando seguridad alimentaria, seguimiento a los cultivadores y asimismo trabajo con oficinas gubernamentales, para facilitar la promoción de exportación frutal. Por esta razón, la empresa Food Export Norte S.A.C. por falta de estrategias no optimiza sus exportaciones.

(Fitzgerald, Luck, & Morgan , 2007) Realizó su tesis magistral “Strategies for sustainable supply chain Management: Supplier Interaction Devices”, en Suecia, donde se utilizó el instrumento analítico de contenido y la entrevista a profundidad con dos representantes de distintas empresas del mismo rubro. Sostienen que existen estrategias de la cadena suministradas, que permiten obtener una mejor sostenibilidad de operaciones empresariales. Por un lado, está la evaluación de proveedores, que es la estrategia, que debe analizar a fondo que tan útil y productivo puede resultar un proveedor para una empresa. Por otro lado, se describe la participación de los proveedores, que busca formar una alianza con éstos, e incluye su educación sobre los puntos comunes a tratar, se busca integrarlos en toda la operación. La empresa Food Export Norte S.A.C. se encuentra limitada en este aspecto, ya que no cuenta con proveedores fijos a los cuales evaluar, sino que más bien utiliza diversidad de distribuidores a través del acopio generando un abastecimiento inestable para la compañía.

(Domson, 2008) En su tesis “Strategic Analysis of Ghana’s Wood Export Sector”, fue realizada en Ghana, utilizó los cuestionarios como instrumento, los que fueron aplicados a 20 productores de madera de Ghana. En su investigación sobre el análisis estratégico de madera de exportación del sector de Ghana afirma que, se debe tener en cuenta las estrategias según el mercado al que se oferta para poder responder de manera eficiente a las exigencias del mercado. Para ello, se debe fortalecer la capacidad de oferta, a través de la mejora en la producción que, a su vez también beneficia a la cadena de suministro con el aumento de la productividad. La empresa Food Export Norte S.A.C. cumple tanto con los requisitos solicitados por el país de origen y los requisitos exigidos en destino para la exportación de sus granos, legumbres y especias, como con los requisitos adicionales que solicita el cliente; sin embargo, no ha podido incrementar sus exportaciones.

(Guardiola, 2009) En su tesis titulada “Propuesta de estrategia comercial para exportar mermeladas naturales a Australia, empresa Dulcería el Ingenio” para el título de Maestría en Gestión para la Globalización sustenta que para poder entender al mercado utilizó las cinco fuerzas de Porter y un análisis FODA, destacando que la estrategia de ingreso al mercado es promoción del producto mediante eventos y ferias del mismo carácter y para su comercialización recomienda usar canales de distribución, a importadores mayoristas para el ingreso a tiendas minoristas. Toda empresa debería realizar estas estrategias comerciales, que son oportunidades que, en el día a día por la tendencia cambiante del consumidor, están evaluando las oportunidades del entorno, para aprovecharlas mediante una gestión adecuada

de sus estrategias para garantizar el éxito empresarial. Por lo tanto, la empresa Food Export Norte S.A.C., debido a la falta de un plan estratégico comercial no incrementa sus exportaciones y no generan mayor participación en el mercado que garantice su participación, aumento de exportaciones y la producción de mayores utilidades.

2.2. Base teórica

2.2.1. Marco conceptual

2.2.1.1. Estrategias comerciales

Cuando en una organización se especula una posible crisis, se detectan flaquezas o se diagnostican debilidades, que están truncando el crecimiento ascendente de la empresa. Entonces, es momento de recurrir muchas veces a emplear medidas que reviertan situaciones negativas o de estancamiento; estas son las denominadas estrategias comerciales que serán el medio que ayude a la organización a orientarse y a establecer su propósito.

a) Definición de estrategia

(Mintzberg, Quinn, & Voyer, 2014) El vocablo “estrategia” viene del griego *strategos* que significa “un general”. Del mismo modo esta palabra descende de raíces que significan ejército y “acaudillar”. El verbo griego *stratego* simboliza planear la ruina o destrucción total de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. Inicialmente, en el contexto mercantil, el uso del concepto estrategia en la Grecia antigua, se dio cuando Sócrates se enfrentó al militar griego Nicomáquides. Sucede que los atenienses concluirían con una elección para elegir a generales y Nicomáquides se enfureció por haber perdido ante el empresario Antístenes. Sócrates cotejó las actividades de ambos opositores, es decir las del empresario con las del general y llegó a la conclusión que en toda tarea, quienes realmente la ejecutan debidamente deben realizar planes y mover recursos para lograr los objetivos. Sin embargo, al parecer este punto de vista desapareció con la caída de la ciudad-estado de Grecia y reapareció hasta después de la revolución industrial.

Por otra parte, Kenneth (1986) propone una definición enfocada a que la estrategia representa ser un modelo de objetivos, propósitos así como de políticas y planes para lograr estas metas. De tal manera, que le permitan a la organización definir la actividad a la cual se dedicará o tipo de empresa que será. En síntesis, el autor señala que este es el medio fundamental para definir el perfil de la empresa.

Tal es así, que en el caso de empresarios modernos, la emplean como una poderosa arma que les admite defenderse y lidiar ante la ineludible competencia. Desde la óptica empresarial la definición de estrategia orientada al campo competitivo de la empresa, enfoca su fuerza primordialmente en temas de crecimiento, diversificación y retiro de un negocio.

Entonces, cuando hacemos referencia a la palabra estrategia desde el punto de vista empresarial, esta debe ser concebida como aquel hilo conductor que una a las actividades de la empresa con los productos y mercados.

b) Componentes de la estrategia

Son cuatro los componentes de la estrategia que van por un mismo hilo conductor (Ansoff, 1979):

- **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 que diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas para lograr mayor realce.

El orégano, es consumido a nivel nacional e internacional, y es de vital importancia, conocer su definición y clasificación; gracias a ello es un producto bandera, que genera ingresos para el país.

Por el contrario, es necesario tomar en cuenta, que la exportación de orégano viene siendo un problema a nivel regional, al haber aumentado la competencia; las empresas acopiadoras o comercializadoras, como Food Export Norte S.A.C., empiezan a ser desplazadas, ya que no poseen una planificación definida y no implementan estrategias comerciales.

Por ende, es conveniente conocer las variables influyentes en la investigación, por ser la deficiencia principal el abastecimiento, porque la empresa utiliza una gestión que reduce sus utilidades, disminuyendo a su vez la ventaja competitiva.

2.2.1.2. Incrementar las exportaciones

a) Definición de exportación

Se interpreta como exportación, a la actividad que consiste, en comercializar productos o servicios fuera del país al país del oferente. Este dinamismo es transcendental dentro de los negocios internacionales y, por consiguiente, repercuten en la economía nacional. (Lerma & Márquez, 2010).

(Pujol, 2008) Exportación, se entiende como a la salida de mercancías, servicios, capital, mano de obra, entre otros, de carácter nacional hacia un mercado extranjero, a través de la frontera aduanera. Siendo esta la forma más común de entrar ocurriéndose ocasionalmente o de forma sistemática.

(Ministerio de Comercio Exterior, 2009) Indica que las exportaciones, representan la fase final del proceso de distribución de mercancías nacionales en el mercado extranjero, gracias a la elaboración de un conjunto de operaciones emprendidas por el exportador.

b) Tipos de exportación

(MINCETUR, 2009) Se pueden encontrar dos formas de exportar, las cuales dependerá de que la empresa esté decidida a optar, ya sea por el nivel de riesgo y oportunidades que ofrece el mercado y por los recursos disponibles que tenga la empresa.

Por lo tanto, tenemos exportación indirecta y exportación directa:

- Exportación directa, es aquel proceso que el exportador siempre busca y se hace cargo de la administración del proceso. Los participantes son:
 - ✓ Agente, es el que no asume la propiedad de la mercadería ni responsabilidad alguna, solo trabaja a comisión.
 - ✓ Distribuidores, los que residen en el país destino y compra los productos al exportador peruano y así venderlas en el mercado que reside.
 - ✓ Minoristas, el exportador hace contacto con este nicho, la cual abastece ciertas cadenas minoristas.
 - ✓ Venta directa a consumidores finales, la empresa exportadora se hace cargo de entregar su producto hasta el consumidor final de otros países.
- Exportación indirecta, es recomendada para aquellas empresas que no cuentan con la experiencia suficiente para realizar el proceso completo de la exportación. Algunas formas son:
 - ✓ A través de la venta a clientes nacionales, posteriormente la exportan. Es decir, se vende al mercado local y ese comprador es una persona que exporta y aprovecha el producto de carácter para exportación y completa el proceso.
 - ✓ Por medio de intermediarios, la empresa llega a exportar, pero mediante una sociedad intermediaria denominada “trading”, quien busca compradores en el mercado extranjero.

(Martínez, 2013) Menciona que las exportaciones directas se refieren a las ventas de un producto en un mercado extranjero, utilizando recursos propios hasta llegar al destino o cliente final. En cambio, las exportaciones indirectas son necesario el uso de representantes en el mercado destino para que exista el contacto con el cliente.

c) Etapas de exportación

(MINCETUR, 2009) Una empresa, puede pasar por cinco etapas de exportación para así finalmente lograr su internacionalización:

1. Exportación ocasional, la empresa llega a exportar de forma espontánea, debido a que recibe pedidos del exterior, sin necesidad de haberlos buscado.
2. Exportación experimental, la empresa toma la decisión de iniciar dicho proceso y busca mercados donde abastecer sin depender de los pedidos ocasionales.
3. Exportación regular, la empresa llega a tener éxito previamente, comienza a realizar exportaciones a una base de clientes extranjeros y empieza a reservar parte de su capacidad productiva para la exportación.

4. Establecimiento de filiales de venta, la empresa hace participe en el mercado extranjero controlando los precios mientras aún promociona sus productos a través de los distribuidores.
5. Establecimiento de filiales de producción, es la etapa final del proceso donde la empresa llega a internacionalizarse y se vuelve multinacional.

d) Métodos de exportación

Métodos que exigen que las empresas manufactureras ingresen en el sistema de ventas al mercado internacional.

- **Mecanismos de comercialización interna:** centran la responsabilidad de toda la empresa para incrementar su actividad comercial por medio de las exportaciones dentro de sus políticas y objetivos de venta.

Las funciones para lograr dicha actividad comprometen el estudio sigiloso y planificado en función al desarrollo de las ventas en comercio internacional.

Por otro lado, esta actividad se podrá desarrollar con la condición de contar con un personal calificado, capaz y activo, responsable de desarrollar únicamente esta actividad.

- **Creación de un departamento de comercialización:** solo en caso de que el volumen por negocios en el exterior lo amerite o justifique. Esto trae consigo condiciones especiales de financiamiento para mantener el departamento y cubrir las exportaciones. Sin embargo, esta asumirá en su totalidad toda la carga y responsabilidad procesal de exportación para hacer llegar las mercancías nacionales al país de destino. (Mercado, 2011)

e) Importancia de las exportaciones

El grupo Federales de la Secretaría de Economía y los Centros Regionales de Competitividad, (2009) señalan que, dentro del marco macroeconómico, la exportación por bienes y servicios es altamente positiva para la balanza comercial, para la cuenta corriente y de pagos de cualquier país, es fuente de demanda para la producción doméstica de bienes y duplica el producto e incrementa los ingresos de la economía en general y mantiene la participación activa de los agentes económicos

En el recinto empresarial existen diversas razones (factores microeconómicos) que manifiestan por qué las exportaciones resultan siempre positivas:

- Acceden diversificar riesgos ante mercados internos inestables y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos;
- Incentivan la operación con economías a escala, de tal manera que valgan y tenga un nivel de producción que implique menores costos unitarios;
- Fuente de crecimiento y afianzamiento de cualquier compañía, si es que los mercados internos son extremadamente competitivos; viabilizan obtener precios más beneficiosos
- La exportación, es una actividad de mediano y largo plazos que requiere una adecuada planeación de los recursos; ésta, sin embargo, se recomienda exportar solo cuando se cuente con la capacidad de programación, diseño, producción, comunicación, empaques, envíos, administración, para evitar cometer uno de los errores más frecuentes al momento de exportar

por la carencia o falta de capacidad de internacionalización.



Figura 1. Aspectos que obstaculizan la actividad comercial internacional de las organizaciones.

Fuente: (Amaya, 2005); Elaboración: propia.

2.2.1.3. Food Export Norte S.A.C.

- Historia de la empresa Food Export Norte S.A.C.

Empresa familiar ubicada en la ciudad de Chiclayo, especializada en el acopio, comercialización desde los años 80 y desde el año 2000 brinda el servicio de procesamiento de legumbres y frijoles de la mejor calidad para exportación.

Para cumplir con esta meta, se invirtió en una moderna planta equipada con la mejor maquinaria disponible Agrobeans SRL. En la ciudad de Chiclayo, esto se convirtió rápidamente en una empresa líder del norte del Perú, en empaque y distribución de legumbres



en el Perú, la cual se invirtió en una nueva planta Agrowaquir del Chira EIRL. en la ciudad de Piura, atendiendo así, a las principales empresas exportadoras a nivel nacional.

A causa del buen manejo en procesos de legumbres para exportación y contando ya con una vasta experiencia en el rubro se decidió ampliar la actividad de manera conjunta y globalizada, por lo cual empezaron a exportar en el año 2003. Desde ya, el compromiso con la calidad y entrega puntual de los productos que ofertan a los clientes en diferentes países.

FOOD EXPORT, atiende a distintos clientes exportadores e importadores. Aquellos compradores de legumbres, maíces y cereales empacadas, a público reempacadores y distribuidores. Todos estos clientes buscan comprar legumbres, cereales andinos seleccionados, especias y que tengan trazabilidad. Proceso por el cual, aquellos garanticen su calidad.

- **Misión en la empresa Food Export Norte S.A.C.**

Ofrecer productos agroindustriales inocuos y de óptima calidad sometidos a un proceso tecnificado de selección y garantizando la entrega puntual a nuestros clientes e innovando nuevos productos con normas técnicas ya establecidas otorgando a nuestros clientes el más alto grado de satisfacción.

- **Visión en la empresa Food Export Norte S.A.C.**

Ser una empresa líder, innovadora y promotora del desarrollo de productos, que abran nuevos mercados y que brinden los beneficios de nuestros clientes, cumpliendo con los más altos estándares de organización, calidad y ética para obtener su posicionamiento de acuerdo a las exigencias de los mercados globalizados.

- **Productos que exporta Food Export Norte S.A.C.**

La empresa Food Export Norte S.A.C exporta legumbres, cereales, colorantes, insumos, especias, entre otros.



Figura 2. Productos exportados por Food Export Norte S.A.C.

Fuente. Food Export Norte S.A.C.

- Principales mercados de exportación

La empresa exporta sus productos a varios mercados como Canadá, Estados Unidos, Chile, entre otros. Pero, el orégano solo ha sido exportado a Panamá.



Figura 3. Mercados de exportación de la empresa Food Export Norte S.A.C.

2.2.1.4. Orégano

a) Definición

(EcoAgricultor, 2015) Es comúnmente llamado *Origanum vulgare*. Son las hojas de esta planta las que se utilizan como condimento tanto secas como frescas, aunque deshidratadas poseen mucho más sabor y aroma. El orégano es un pariente muy próximo de la mejorana. Es una planta de unos 40-60 cm de altura y hasta 1 m. Los tallos son cuadrangulares a menudo de un matiz rojizo y sólo se ramifica en la parte superior. Las hojas son pecioladas, ovales y puntiagudas. También son pequeñas, color verde oscuro, con vello en los bordes y muy perfumadas. Nacen de dos en dos en cada nudo, enfrentadas. Las flores son de color rosado o púrpura y dispuesto en racimos frondosos. Florece en verano. Aquella solo puede vivir 5 años.

(Carlos, 2014) es una planta aromática tradicionalmente cultivada en la sierra del departamento de Tacna. Esta es perenne, de producción relativamente sencilla, se adapta muy bien a los valles interandinos sur peruanos entre los 2600 y 3000 m.s.n.m. Debajo de esa altitud, la concentración de aceites esenciales, y por ende su calidad, disminuye. Durante muchos años se vendió informalmente a Chile, de donde era reexportada. En ese período se aprendió que los cultivos realizados a menos de 2600 m.s.n.m. producían una calidad inferior, y el área se restringió a algunos valles interandinos, Chiguata, Pocci, y la irrigación de Quiscos en Yura.

b) Partida arancelaria

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanera (2014), indica la partida arancelaria del Orégano, como “*Partida arancelaria: 1211.90.30.00: Orégano (Origanum vulgare)*”

c) Producción nacional

La región Tacna, ubicada en el sur del Perú, se ha convertido en un importante centro productor de orégano gracias a sus buenas condiciones de clima y suelo. Sus principales valles de producción son Candarave, Jorge Basadre y Tarata. En contraposición, esta región enfrenta problemas de escasez de agua y, paradójicamente, tiene cultivos tradicionales que requieren abundante consumo de agua como maíz chala y alfalfa. Maximixe (2007), empresa consultora de investigación de mercado, demostró que el orégano puede ser diez veces más rentable que otros productos tradicionales, por lo que es una alternativa para las zonas alto andinas más pobres de la región. En los últimos años, los organismos gubernamentales han dedicado esfuerzos a mejorar la cadena productiva regional mediante el apoyo técnico y organización de encuentros como el Festival Internacional del Orégano, que se realiza durante el mes de Mayo en la Región Tacna.

d) Oportunidad de exportación

La exportación de productos con valor agregado es uno de los medios para lograr desarrollar la competitividad del sector agrícola. La apertura de mercados, gracias a los acuerdos de libre comercio firmados entre distintos países, ha permitido crecimientos explosivos que no son aprovechados por los exportadores de materia prima, quienes siguen comercializando un producto sin valor agregado o con poco peso específico dentro de la cadena internacional de suministros.

Históricamente, el principal mercado para el orégano peruano ha sido Chile y, en segundo lugar, Brasil. Diferentes investigaciones indican que las exportaciones peruanas a Chile sirven para consolidar su oferta y, posteriormente, son reexportadas a Brasil y Europa. Esta situación motiva la pregunta de por qué el orégano peruano no ingresa directamente al mercado brasileño.

e) Ficha técnica.

La ficha técnica del orégano usado para la exportación es como se lee a continuación.

Tabla 1. Ficha técnica del orégano.

Partida arancelaria	121190300
Características	Cultivo milenario y un alimento típico de la comida peruana, muy aromático también de sabor ligeramente amargo, es parte de la comida italiana. Se produce en la costa sur del Perú (Arequipa y Tacna).
Especificaciones técnicas	Procesado en malla de 0.5mm. Selección 100% máquina y manual.
Empaque	Bolsas de papel de 12.5 Kg. Peso neto.
Disponibilidad	Abril – noviembre.

2.2.2. Marco teórico

2.2.2.1. Estrategias comerciales.

a) Tipos de estrategias

Existen diversos tipos de estrategias, Amaya Jairo (2009) propuso en su libro “Gerencia: Planeación & Estrategia” 4 tipos. A continuación, se presenta un esquema de una variedad

agrupada de la siguiente manera:

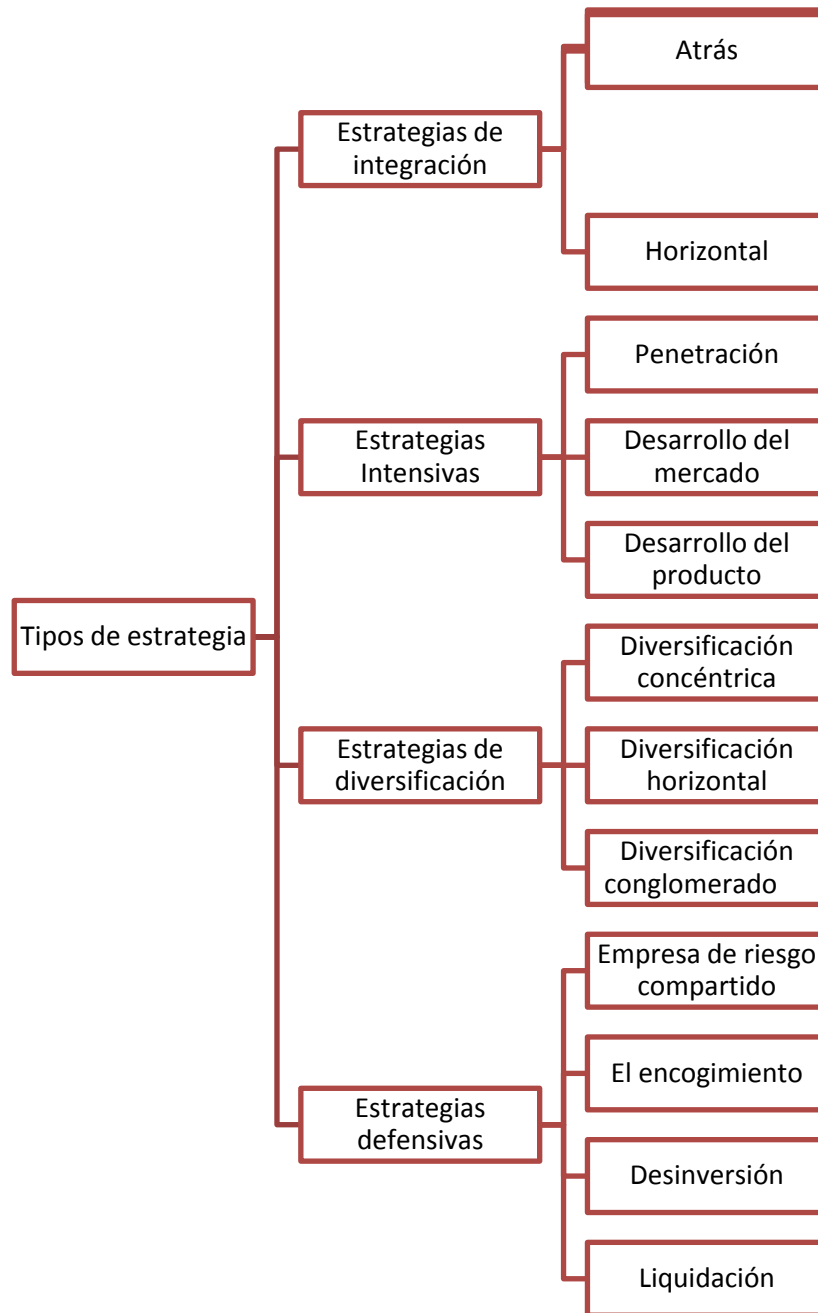


Figura 4. Tipos de estrategia

Fuente: (Amaya, 2012)

- **Estrategia de integración**

Pretenden controlar o lograr el poder negociador de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. De esta manera, pueden disminuir las amenazas existentes en el ambiente. Existen 3 tipos de estrategia de integración:

✓ **Integración hacia delante.**

La integración hacia delante involucra entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes), pues el objetivo principal de integración es conseguir un mayor grado de eficiencia y un mayor control.

También, esta estrategia de integración, hacia delante le permite a una empresa adquirir más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle.

Se recomienda aplicar esta estrategia cuando:

- Los distribuidores actuales de una organización son costosos, poco confiables o incapaces de atender los requerimientos de distribución de la empresa; o
- Cuando los abastecedores actuales poseen grandes rentabilidades puesto que si una Empresa consigue de forma rentable distribuir sus propios productos y fijarles precios de forma más competitiva obtendrá más utilidades.

✓ **Integración hacia atrás**

La intención de esta estrategia es adquirir o incorporar a la organización en la empresa de sus proveedores, a fin de asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, y coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución.

Se recomienda aplicar esta estrategia cuando:

- Los proveedores actuales de la empresa tienen costos caros, son escasos, poco confiables o incapaces de abastecer con la materia prima.
- Si se detecta la totalidad de sus competidores depende de proveedores, esta estrategia puede tomar ayudar a obtener ventaja competitiva, de tal modo, que permita reducir costos.

✓ **Integración horizontal**

Contribuye a adquirir o controlar una empresa por parte de otra del mismo mercado, el objeto reducir la competencia y a su vez mejorar la eficiencia o para poder aumentar el poder de mercado.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicarla cuando:

- Cuando una organización compite en una industria creciente y se quiere fortalecer las barreras de entrada y la aparición de productos sustitutos.
- Cuando la empresa cuenta con el capital y talento humano necesario para administrar a la empresa que está adquiriendo.

- **Estrategias Intensivas**

✓ **Penetración**

Ambiciona aumentar la participación de los productos o servicios existentes en los mercados por medio de mayores esfuerzos de mercadotecnia.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicarla cuando:

- Cuando los mercados presentes no están saciados con un producto o servicio en particular.

✓ **Desarrollo del mercado**

Consiste en la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicarla cuando:

- existen nuevos canales de distribuciones disponibles, confiables, baratas y de buena calidad.

✓ **Desarrollo del producto**

Intenta acrecentar las ventas a través del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios vigentes. Implica, por lo general, grandiosa inversión en investigación y desarrollo.

Este tipo de táctica es recomendable aplicarla cuando:

La empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez, esto consiste en atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos.

- **Estrategias de diversificación**

Existen 3 tipos generales de estrategias de diversificación, las cuales van perdiendo cada vez mayor protagonismo, debido a que las organizaciones tienen muchos problemas para administrar las actividades de diversos negocios.

✓ **Diversificación concéntrica**

La suma de productos o servicios nuevos, pero relacionados.

Este tipo de estrategia es recomendable aplicarla cuando:

- Una empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.

✓ **Diversificación horizontal**

La suma de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales.

Este tipo de método es recomendable aplicarla cuando:

- La empresa compite en una industria altamente competitiva o sin crecimiento, según indican los rendimientos y los márgenes de utilidades industriales bajos.

✓ **Diversificación en conglomerado**

Es la adición de productos o servicios nuevos, no relacionados. Estas se basan en las utilidades.

- **Estrategias defensivas**

Las organizaciones pueden recurrir a cualquiera de estas cuatro estrategias:

✓ **Empresa de riesgo compartido**

Se da cuando 2 o más organizaciones constituyen una sociedad o consorcio temporal con el objetivo de aprovechar alguna oportunidad

✓ **El encogimiento**

Sucede cuando la compañía se reagrupa a través de la reducción de costos y activos a fin de revertir la caída de ventas y utilidades.

✓ **Desinversión**

Involucra vender una división o parte de la compañía

✓ **Liquidación**

Consiste en vender los activos de una compañía en porciones, a su valor tangible.

c) **Importancia de usar estrategias**

El empleo de estrategias es una respuesta a las oportunidades, las amenazas internas, externas y puntos débiles y fuertes con la finalidad de lograr una posición competitiva favorable (Hax & Majluf, 2004).

A su vez se resalta aquella como una instrumento indispensable para que las organizaciones logren un equilibrio factible entre el medio exterior con las capacidades internas con las que cuenta.

d) **Las 3 perspectivas de las estrategias**

(Carrión, 2007) **La estrategia en los diferentes niveles organizativos, se describe a continuación.**

- **Corporativa:** aborda decisiones que engloban a toda la empresa, la orienta a determinar cuál es su campo de actividad en la que va a competir.
- **De negocios:** se basa en el aprovechamiento de las destrezas o habilidades y los recursos para el logro de una ventaja competitiva en el negocio, así mismo se exploran nuevas formas de méritos, para ello se analiza minuciosamente el comportamiento competitivo.
- **Funcional:** se enfoca en desarrollar un patrón colectivo de acciones y decisiones puesto que es ahí donde se centran las oportunidades de crecimiento y en desarrollar estrategias a largo plazo. Relativo al área de marketing, financiera y contable, comercial, investigación, desarrollo, recursos humanos, dirección y organización.

e) **Fases para diseñar la estrategia**

(Martínez & Milla, 2012) Demuestran que para elaborar un estrategias requieren de tres fases o etapas primordiales:

- El análisis estratégico, considerado como el punto de partida del proceso, consiste en el trabajo previo el cual debe ser realizado con el propósito de formular e implantar las estrategias. Para cumplir con ese trabajo es necesario realizar un estudio interno y externo constituido por los siguientes proceso:
 - ✓ Analizar los propósitos y objetivos de la empresa. Se sabe que son la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.
 - ✓ Al investigar el entorno, fundamentalmente abarca en examinar el contexto y así enfocándose en analizar a los competidores.Se encuentran dos niveles de distribución; un nivel es el ambiente general, formado por elementos políticos, económicos, tecnológicos y sociales; y el otro nivel, el entorno sectorial o entorno competitivo, es aquel que se encuentra cercano a la compañía, compuesta por los competidores y empresas que amenacen el éxito de aquella.
- ✓ El estudio interno, es factor clave para identificar las fortalezas y debilidades que determinan el éxito de una empresa.

- ✓ Valorar los activos intangibles de aquella, como por ejemplo el conocimiento de los colaboradores y activos intelectuales dentro de la misma, siendo factor clave de obtener una ventaja competitiva y de creación de riqueza en la economía actual.
- La formulación estratégica es la segunda fase para elaborar tácticas, mediante la matriz PEEA la cual se desarrolla en diferentes niveles:
 - ✓ Estrategias corporativas, dedicada a la cartera de negocios de la empresa.
 - ✓ Estrategia competitiva, refiriéndose a que las compañías visualizan en desarrollar una ventaja competitiva.
 - ✓ Estrategias operativas, se dice que una industria consta de una serie de funciones y el modo de entenderla es analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Utilizando factiblemente el análisis de la cadena de valor, herramienta que identifica fuentes de ventaja competitiva, cuyo objetivo es identificar las actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial y así poder aprovecharlas.
- Siendo como fase final, la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee los controles fundamentales y diseños organizativos adecuados. Es necesario que la empresa garantice que ha establecido medios eficaces para coordinar e integrar las actividades.
 - ✓ Conseguir un control eficaz de las tácticas, fundamentales para analizar el entorno y responder ante las amenazas y oportunidades.
 - ✓ Crear diseños eficaces, que sean coherentes.
 - ✓ Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.

f) Diagrama de Gantt

(Laurent, 2003) El diagrama de Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Tiene dos ejes principales, el eje vertical se dispone las tareas del proyecto y el horizontal se representa el tiempo.

2.2.2.2. Incrementar las exportaciones

f) Proceso de exportación actual de orégano en bolsas de papel de 12.5 Kg

El proceso de exportación de orégano en bolsas de 12.5 Kg, se inicia con un estudio de mercado, y luego continúan con una serie de etapas que concluirán el proceso de exportación, al mercado de Panamá.

Estudio de mercado:

La empresa no ha realizado estudio de mercado para realizar sus exportaciones de orégano, lo único que ha hecho para exportar, es ofrecerle a sus clientes que ya tienen y le han solicitado pero en pequeñas cantidades. La empresa no ha mostrado mucha preocupación por incrementarlas, a pesar de saber que es un producto que les deja mucha rentabilidad.

El flujo grama de exportación en mención es para el país de Panamá, ha seleccionado que es un mercado donde la empresa se encuentra exportando.

Cotización internacional:

Una vez que la empresa tiene una solicitud de cotización, se contacta con el potencial importador y asume gran parte de los riesgos que conllevan una exportación, en este caso orégano seco en bolsas de 12.5 Kg.

Posteriormente, a la determinación del precio de venta, el exportador envía al posible comprador una oferta de cotización, que es acompañada muchas veces con muestras del producto, descripción y prestaciones y todo tipo de folletería de interés.

Condiciones de venta y entrega:

En la medida, que el importador acepta la nota “oferta de cotización”, se negocian las condiciones por cantidad, calidad, tiempo, variedad y todos aquellos elementos de interés para las partes, solicitándole el envío de una factura “Proforma”.

La aceptación por parte del importador de las condiciones sobre la factura “Proforma” puede materializarse a través de recepción desde una orden sobre la compra por parte del vendedor, apertura desde un crédito documentario a favor del exportador o firma de un contrato por compra- venta internacional.

Confirmación del negocio:

Posteriormente y con la conformidad de las partes, se establece un contrato de compra-venta, estableciendo los derechos, también obligaciones del exportador, así como las condiciones de venta del producto.

Establecer el medio de pago:

La empresa utiliza la carta de crédito para recepcionar los pagos de su cliente, puesto que, es el medio por pago más confiable. El pago se efectúa después de la concreción del embarque contra presentación, asimismo, documentación pactada que certifique el efectivo envío de carga. La carta de crédito es confirmada cuando el banco de plaza otorga la conformidad para los documentos presentados y adquiere un compromiso de pago frente al exportador.

Solicitud de destinación y documentos digitalizados:

Una vez establecido el acuerdo entre exportador e importador, se inicia la operatoria de despacho, en la cual, el mismo se pone en contacto con su despachante de aduana estableciéndose, sus funciones y gestiones así como, también sus honorarios y gastos de despacho, además de algunos otros servicios. Con la documentación requerida por el despachante, este procede a confeccionar el permiso de embarque, lo cual es entregado a la aduana junto con los demás documentos de interés para las partes y, si los documentos se encuentran en orden, la aduana procede a registrar la operación.

Validación información y numeración de la DUA:

Aquí se da la destinación aduanera que es solicitada, por el despachador de aduanas a la administración de aquella, a través de medios electrónicos.

El SIGAD valida entre otros datos el número de registro único del contribuyente y el nombre o razón social del exportador, así consignante por la mercancía a considerar para la validación en numeración de DUA, la certificación por el SIGAD, se hace en función al peso proporcionado por el exportador a la compañía transportista, bajo su responsabilidad.

Para el orégano, como es una mercancía restringida los datos a la autorización:

Certificado de origen.

Certificado fitosanitario emitido por SENASA

De ser conforme el SIGAD genera automáticamente, tal número correspondiente del DUA, en caso contrario se le comunica inmediatamente por dicho medio al despachador de aduana, para las correcciones pertinentes. De ser conforme el SIGAD genera automáticamente por el número correspondiente de la DUA. La conformidad otorgada por SIGAG es transmitida, para el mismo medio despachador de aduana.

Ingreso físico de la mercancía

El despachador de aduana ingresa la mercancía a zona primaria (terminal de almacenamiento, almacenes de las compañías aéreas, zona adyacente a la aduana, entre otras) como requisito previo a la selección del canal de control de la orden por embarque.

Transmite recepción de bultos de orégano asociada a la DUA:

Concluido el ingreso total de la mercancía, tal almacenista debe estampar los sellos del admitido o ingresado en la casilla 13 de la DUA, como constancia de ingreso a dichos recintos, consignando adicionalmente la cantidad de bultos y peso de la mercancía recibida; otorgando su visado por la veracidad de información que suscribe. Para el caso sobre mercancías, transportadas en contenedores, debe consignar el número y marca del contenedor y dicho número por precintos de seguridad aduanales en la casilla 9 del DUA.

Valida y asigna al canal de control- rojo

Las DUA's asignadas a canal rojo, son entregadas al despachador de aduana para su reconocimiento físico por el especialista u oficial en aduanas.

Dicho revisión, se efectúa en presencia del exportador y/o despachador de aduana y/o representante del almacén, para los casos de terminales almacenamiento, debiendo el despachador por aduana presentar la DUA acompañada de las autorizaciones especiales, de corresponder.

Incidencia:

El producto del reconocimiento físico, pueden presentarse dos situaciones.

Cuando la mercancía presenta incidencia:

Es cuando encuentran mercancías que resulten de exportación prohibida o restringida, sin haber sido declaradas como tales, presunción por fraude o delito.

En estos casos, el especialista en aduanas u oficial aduaneras, formula el informe correspondiente al jefe del área de Exportación para la determinación de acciones legales pertinentes. En caso que las incidencias sean subsanadas, éste último puede disponer la continuación del despacho, para lo cual el especialista en aduanas u oficial de aduanas deja constancia del hecho en su diligencia caso contrario se suspende el despacho.

Cuando la mercancía no presenta incidencia:

El especialista en aduanas u oficial de aduanas registra el resultado en el recuadro respectivo de la DUA e ingresa la información correspondiente al SIGAD en el día, bajo responsabilidad, debiendo los oficiales de aduanas, cuando corresponda, entregar las DUAs debidamente diligenciadas al área de Exportación.

Recibe DUA con levante autorizado:

Se devuelve al despachador de aduana la DUA, con datos provisionales debidamente diligenciada, para continuar con el trámite, registrando la diligencia en el SIGAD así como la fecha y hora en la que se entregó la DUA diligenciada para el levante autorizado.

Formula relación detallada de bultos de orégano a embarcarse:

Las mercancías deben, ser embarcadas dentro del plazo máximo de diez (10) días hábiles contados a partir del día siguiente de la fecha de numeración de la DUA con datos provisionales.

Los terminales de almacenamiento, bajo responsabilidad, transmiten por vía electrónica la relación detallada de contenedores, pallets y/o bultos sueltos a embarcarse, consignando el número del DUA, fecha de numeración, canal de control seleccionado y número de precinto de seguridad de aduanas, por corresponder. El oficial de aduanas puede solicitar físicamente dicha relación hasta el momento de efectuarse el embarque de mercancía.

Valida y actualiza la cuenta corriente DUA de la información de la red documentaria:

Previo al embarque, los oficiales de aduanas pueden verificar y validar en forma aleatoria los contenedores, pallets y/o bultos sueltos, conforme a la información proporcionada por los terminales de almacenamiento. Dicha verificación puede realizarse en los terminales de almacenamiento, de corresponder.

Autoriza el embarque:

De ser conforme, se autoriza la salida de las mercancías; en caso contrario, se emite el informe respectivo para aquella aplicación, de las acciones legales que correspondan; debiendo comunicar este hecho, al área de Exportación en el día o día útil siguiente del efectuado reconocimiento físico.

Recibe autorización:

El transportista (debidamente autorizado), los representantes de la empresa consolidadora de carga, o el despachador de aduana, presentan ante los puestos por control o las agencias u oficinas aduaneras, la DUA con datos provisionales para su respectiva autorización.

Embarque:

Concluido el embarque de las mercancías, el oficial de aduanas entrega la DUA con datos provisionales al despachador de aduana y registra tal resultado del control de embarque en el portal de la SUNAT. Posteriormente, dicho despachador de aduana presenta la DUA, en intendencia por aduana respectiva

Una vez recibida la autorización se da el embarque 30 días calendario contados a partir del día siguiente de la fecha del término del embarque.

Transmisión de información complementaria y adjuntado documentario digitalizados que correspondan.

El especialista en aduanas u oficial de aduanas, desde la intendencia aduanera, por salida registra el resultado del control de embarque en el portal para la SUNAT en internet y remite fotocopia de la DUA vía fax o correo electrónico a la intendencia de aduana donde se inició dicha exportación. El despachador para aduana, presenta la DUA debidamente, diligenciada a la intendencia por aduana originaria, conforme a lo señalado en el numeral 62 de la presente sección.

Valida información y asignada tipo de regulación:

El despachador aduanero, dispone un plazo de quince (15) días hábiles, computados a partir del día siguiente de los términos de dicho embarque, para regularizar el régimen por exportación, mediante la transmisión desde la vía electrónica para la información complementaria, del DUA y presentación de los documentos que sustentan a satisfacción, sobre la autoridad aduanera, ante el área de Exportación correspondiente.

Regulación documentaria

Previamente a la regularización el despachador de aduana debe transmitir por vía electrónica al área para la Exportación de intendencia aduanera, el número del DUA, dicha información complementaria contenida en dicho documento.

Prepara documentación a presentar:

La información referida al número del RUC y el nombre o razón social del exportador, y descripción por mercancía exportada, no puede diferir con información complementaria de la DUA, excepto cuando se trate de errores al consignar el número del RUC. Para tal efecto, dicho despachador de aduana deberá solicitar la rectificación mediante expediente adjuntando documentación sustentatoria pertinente.

Presenta documentos para su control:

El especialista en aduanas designado recibe documentación, procediendo en forma inmediata, la revisión documentaria, verificando que dicho documento, se adjunta correspondientemente a la información registrada en el SIGAD; aquella descripción de mercancía solicitada en DUA, es decir, lo mismo que consigna en factura y en la clasificación arancelaria de mercancía sea correcta.

Correcta:

Si se detecta alguna inconsistencia entre lo transmitido electrónicamente y la documentación presentada, el especialista en aduanas consigna en la GED los motivos de su rechazo, ingresando dicha información al SIGAD.

Visado de DUA:

Recibida la información, el SIGAD valida los datos de rectificación, y por ser conforme, remite aquella fecha desde transmisión y secuencia de rectificación. Caso contrario, comunica de inmediato durante el mismo medio al despachador de aduana para que efectúe las correcciones pertinentes.



2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

Si se plantean aquellas estrategias comerciales propuestas por (Amaya, 2012), entonces se incrementaran las exportaciones de orégano con destino a Panamá por más del 5%, durante cada año en la empresa Food Export norte S.A.C- Lambayeque, 2014-2015.

2.3.2. Hipótesis específicas

1. La situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá por la empresa Food Export Norte S.A.C es deficiente debido que tienen problemas en abastecimiento y comercialización, lo cual conllevó a la empresa Food Export Norte S.A.C. al decrecimiento del volumen exportado; a pesar que en el mercado de Panamá incrementaron sus importaciones mundiales de orégano
2. La estrategia comercial adecuada a elegir es la estratégica Intensiva para la empresa Food Export Norte S.A.C. y así garantizar el incremento año por año de las exportaciones de orégano con destino a Panamá en más del 5%.
3. Se propuso mediante el diagrama de Gantt dicho procedimiento para las estrategias Comerciales en la empresa Food Export Norte S.A.C donde se especifican actividades, responsables y costos identificando el periodo, en el que será recuperable la inversión.

CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1. Diseño

La presente investigación, utilizó diseño exploratorio cualitativo estudio de casos, debido a que abarcó una problemática empresarial, que fue desarrollada en base a un profundo análisis y recolección sobre la limitada bibliografía disponible. Además se incurrió en este diseño, de carácter cualitativo, por utilizar datos de esta índole. La investigación cualitativa tiene una serie de características que la hacen única. Es inductiva. El estudio cualitativo, es el método más adecuado para realizar investigaciones exploratorias. Son poderosas herramientas que sirven para explorar fenómenos poco estudiados.

Los investigadores desarrollan conceptos, ideas y concepciones, partiendo de los datos. Si hay fenómenos, también procesos que se repiten con regularidad, entonces suponen que hay alguna propiedad que las explica. Eso se llama inducción (ir de observaciones particulares a reglas generales). El diseño exploratorio utiliza instrumentos reconocidos como la entrevista a profundidad, y la revisión documental. (Vara, 2012)

Las investigaciones exploratorias, profundizan sobre el tema a través de información recopilada y de la relación cotidiana con dicha empresa. Asimismo, se utilizaron distintos instrumentos para investigar a ella, con el objetivo estudiantil.

El diseño exploratorio, utiliza un enfoque cualitativo a través de recolecciones para información; y busca a través de su interpretación, probar o no las hipótesis propuestas durante la investigación. También, propone nuevos modelos de comprensión o medición, por medio sobre datos secundarios como estadísticas e informes que permiten a su vez describir y sintetizar. (Bautista, Fernández & Hernández, 2010)

Inclusive, se justifica el diseño exploratorio, por la muestra utilizada, que es pequeña y que tiende a ser igual de población, para observar y analizar mejor el entorno que se desarrolla la empresa Food Export Norte S.A.C. y otras empresas del rubro; y por el tipo de instrumentos que emplearon para consolidar el sustento de la hipótesis, como la ficha de revisión documental, la entrevista a profundidad sobre distintos sujetos, la observación no estructurada, entre otros.

4.2. Población y muestra

3.2.1 Población.

En esta investigación se utilizaron cuatro poblaciones, debido a que se recopiló mayor información que contribuyó en la comprobación de hipótesis.

- Primera población: información referencial del portal de la SUNAT de aquellas empresas investigadas en los últimos 5 años.
- Segunda población: 3 encargados del área de finanzas y logística de la compañía, Food Export Norte S.A.C.
- Tercera población: bibliografía especializada en el tema de investigación.
- Cuarta población: 2 empresas lambayecanas exportadoras de frijol castilla y/o granos.

3.2.1 Población.

La primera población investigada, es la información referencial del portal de la SUNAT por exportaciones de partida en los últimos 5 años. Para la investigación fue necesaria revisiones de información sobre exportación.

Se utilizarán los siguientes criterios:

Criterios de inclusión:

- Información del portal de la SUNAT.
- Documentación relacionada con el proceso de exportación.
- Documentación emitida durante los últimos 5 años.
- Documentación relacionada por medio de la empresa investigada

El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional.

El procedimiento seguido en la primera población, comenzó recopilando dicha información relacionada a exportaciones, posteriormente se realizó un análisis y síntesis de información más relevante, lo cual fue seleccionado en base a la necesidad de investigación. Para dicha síntesis, se utilizaron programas con Microsoft Word y Microsoft Excel.

La segunda población estudiada son los dos encargados de la empresa Food Export Norte S.A.C., que es aquella fuente primaria de investigación. La empresa como objeto de estudio, brindó información relevante para dicha investigación.



El tamaño de población secundaria, está conformado de la siguiente manera:

1. Gerente General: Wilder Américo Quiroz Solis.
2. Jefa de Finanzas: Rosa Quiroz Gómez.

Criterios de inclusión

- Personas que laboran en la empresa Food Export Norte S.A.C.
- Personas que laboran en la empresa por más de 3 años.
- Personas que laboran en áreas relacionadas con el tema de investigación.

La muestra de esta población fue censal; es decir, que el tamaño de población, es igual a la muestra. Este tipo de muestra censal, se da sobre todo en poblaciones, cuyos sujetos de investigación son reducidos. (Vara, 2012)

Además, el tipo por muestreo es no probabilístico intencional, a causa de que se eligió los objetos para el estudio de su conveniencia.

El procedimiento seguido para la segunda población, inició a través del contacto con la Jefa de Finanzas, Rosa Quiroz Gómez, posteriormente, se concretó una cita para coordinar con los distintos encargados de las exportaciones de aquella empresa. Al definir las reuniones con cada encargado, se asistió a las citas para entrevistarla a profundidad, sobre el proceso de exportación, por lo cual contribuyó en información para la investigación.

La tercera población estudiada, es la bibliografía especializada en el tema de investigación. Se tomó en cuenta para la indagación fuentes fidedignas como libros, revistas y artículos científicos que contribuyan al desarrollo del estudio.

Para la bibliografía especializada se tomó en cuenta los siguientes criterios:

Criterios de inclusión:

- Libros, revistas y artículos científicos relacionados con el tema de investigación.
- Libros, revistas y artículos científicos con máximo 10 años desde su fecha de publicación.

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico intencional, porque la bibliografía se seleccionó por la importancia del contenido en nuestra investigación.

El procedimiento utilizado para la tercera población se definió por búsqueda y selección de información necesaria hacia el tema de investigación, y de depuración por antigüedad y fiabilidad de las fuentes. Por otro lado, para la descripción de contenidos de bibliografía se

utilizó el programa Microsoft Word, el cual contribuyó a ordenar y desarrollar adecuadamente los puntos más relevantes investigados.

La cuarta población fueron las empresas lambayecanas exportadoras de especias, actualmente existen 2 empresas a nivel regional dedicadas a la agroindustria de ello, con alto potencial exportador.

Asimismo, las empresas de Lambayeque se contactaron, a través por referidos, las cuales, son aquellas que fueron utilizadas en la cuarta población, por existir una facilidad sobre intercambio de información.

La cuarta población investigada, estuvo conformada por distintas empresas exportadoras de especias en los últimos años. Además, para obtener a las principales organizaciones, se aplicaron los siguientes criterios.

Criterios de inclusión:

- Empresas que se encuentren en el rubro agroindustrial.
- Empresas que hayan realizado exportaciones en los dos últimos años (2012-2013).
- Empresas que se encuentren ubicadas en el departamento de Lambayeque, Lima y/ Callao y Tacna.
- Empresas con las que se tenga contactos (Jefaturas de las empresas).

Para esta población, la muestra fue determinada por 2 empresas exportadoras de especias por los departamentos mencionados; y el tipo de muestreo es no probabilístico intencional, ya que la elección de las empresas fue por conveniencia.

El procedimiento aplicado en dicha población, inicio con el contacto de cargos superiores en las empresas Estela y Compañía S.R.L. y Agroindustrias San Pedro Sociedad Anónima., a través por llamadas en las cuales fueron informados sobre el tema de investigación, con el fin de solicitar autorización necesaria, para realizar la entrevista a profundidad. Posteriormente, se acudió a las citas con cada encargado del área logística, de manera presencial; y se determinó la información más relevante para dicha elaboración con respecto a las guías de entrevista a profundidad.

3.3. Instrumentación

El uso de instrumentos tuvo como fin recolectar información exacta que permitió contrastar con la realidad empresarial nacional y le dé sustento a las investigaciones realizadas. (Vara, 2012)

Se procedió a describir los instrumentos utilizados por cada población.

Para la primera población, se utilizó el instrumento de análisis por contenido hacia estadísticas de la página oficial de aduanas, es decir, por la Superintendencia Nacional Tributaria, de los últimos cinco años, para poder analizar el comportamiento de las exportaciones peruanas del producto objeto de estudio.

Para la segunda población el instrumento utilizado fue la entrevista a profundidad, que estuvo dirigida a los siguientes 2 encargados de la empresa Food Export Norte S.A.C.:

1. Gerente general: Wilder Américo Quiroz Solís.
2. Jefe de finanzas: Rosa Quiroz Gómez.

La estructura de la entrevista a profundidad contó con 3 partes:

- Datos de la entrevista a profundidad.
- Ítems relacionados las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades referidas a la exportación.
- Ítems relacionados las exportaciones.

La tercera población estudiada es la bibliografía especializada en el tema de investigación. Se tomó en cuenta para la indagación fuentes fidedignas como: libros, revistas y artículos científicos que contribuyan al desarrollo del estudio, se utilizó el instrumento llamado fichas bibliográficas.

Para la cuarta población se usó como instrumento la entrevista a profundidad, la cual estuvo dirigida a los cargos superiores en las empresas Estela y Compañía S.R.L. y Agroindustrias San Pedro Sociedad Anónima y tuvo como finalidad recaudar información de primera mano para lograr identificar cuáles son las estrategias competitivas que utilizan.

La estructura de la entrevista a profundidad contó con 3 partes:

- Datos del entrevista a profundidad
- Ítems relacionados con estrategias usadas en la exportación.
- Ítems relacionados con incremento de exportación.

Se le solicitó permisos correspondientes a la empresa, también entrevistarla a fondo, para poder grabarla mediante audios y se consultó con un experto la estructura de dicha a profundidad.

La información consultada provino de fuentes de calidad y fue contrastada mediante la validación de expertos en el tema de abastecimiento.

Finalmente, se demostró la fiabilidad y validez de los instrumentos utilizados, porque se recolectaron documentos originales, los cuales fueron analizados y validados por expertos en el tema.



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación

3.4. Procedimiento

La descripción de los procedimientos se realizó según las poblaciones identificadas en la población.

Primera población: Información referencial del portal de la SUNAT de las empresas investigadas de los últimos 5 años.

1. Búsqueda y selección de la información.
2. Se depuró la información recolectada.
3. Se procedió a realizar tablas dinámicas en formato Microsoft Excel.
4. Finalmente se procedió al análisis, medición y comprobación de la información.

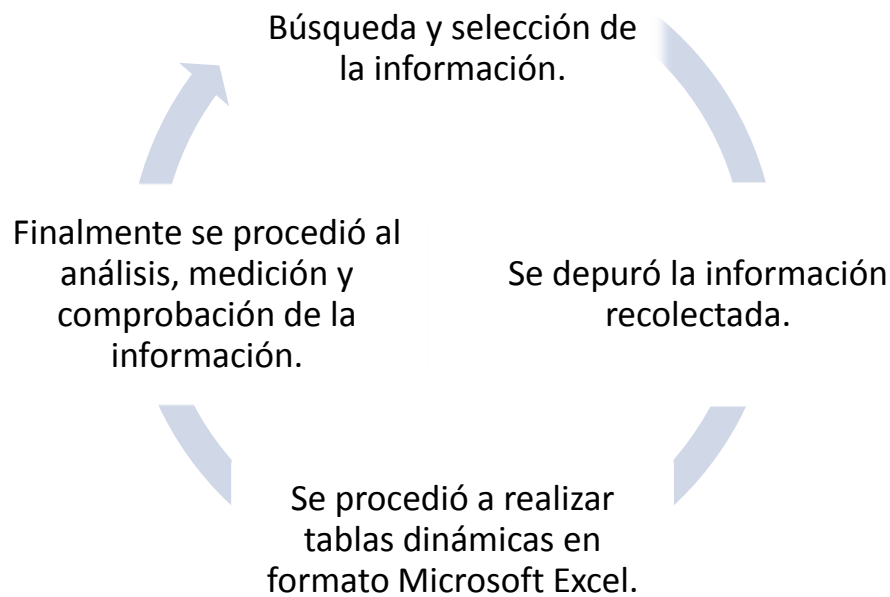


Figura 5. Procedimiento primera población.

Segunda población: 1 encargados del Área Finanzas y el gerente general de la empresa Food Export Norte S.A.C.

1. Se concretó una cita para coordinar con los 2 encargados de la empresa Food Export Norte S.A.C.
2. Se redactó una guía de entrevista a profundidad.
3. Se asistió a las citas para la aplicación de las entrevista a profundidad.

4. La aplicación de las entrevista a profundidad se realizó de manera individual con una demora aproximada de 15 minutos, incluyendo una visita a las instalaciones de la empresa.
5. La información recabada fue redactada en un documento en Microsoft Word.
6. Se depuró la información recolectada.
7. Finalmente, se procedió al análisis, medición y comprobación de la información.



Figura 6. Procedimiento segunda población

Tercera población: bibliografía especializada relacionada con el tema de investigación.

1. Búsqueda y selección de la información.
2. Se definió un marco conceptual sobre el tema de estrategias comerciales
3. Se realizó el análisis de los modelos de abastecimiento, el cual fue redactado en formato Microsoft Word.
4. Se depuró la información recolectada.
5. Por último, se procedió al análisis, medición y comprobación de la información.

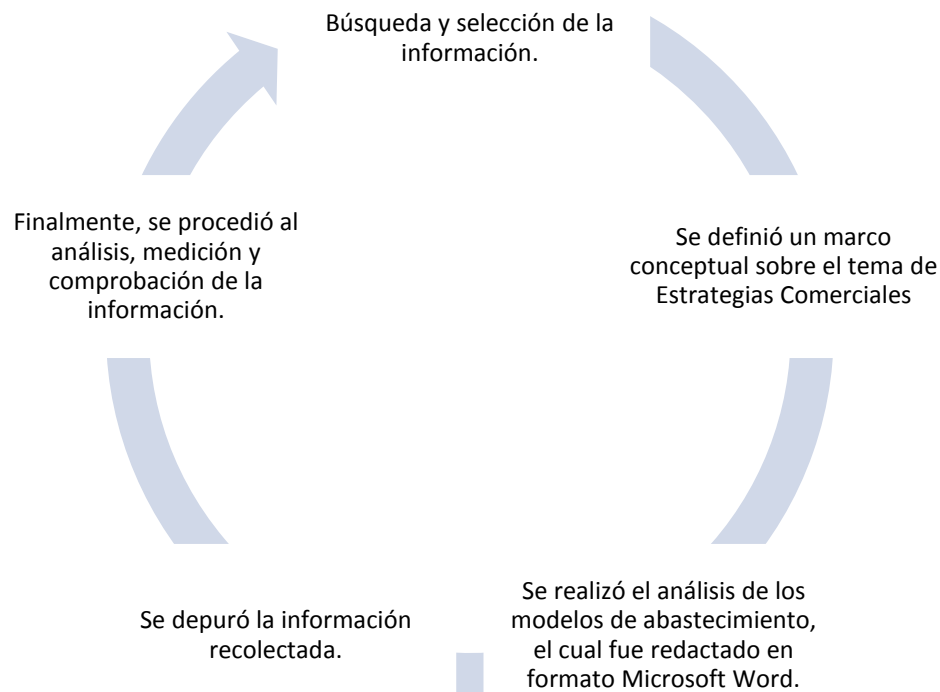


Figura 7. Procedimiento tercera población

Cuarta población: 2 empresas exportadoras de orégano.

Se realizó el análisis de estrategias comerciales para el incremento de exportaciones, el cual fue redactado en formato Microsoft Word.

1. Se seleccionó la data por página web de la SUNAT, por aquellas empresas exportadoras de frijol castilla procesado a nivel nacional con la partida
2. Se elaboró un marco muestral, conteniendo las empresas ubicadas en el departamento de Lambayeque, Lima y Callao.
3. Se realizaron llamadas telefónicas a las empresas ubicadas en dichos departamentos mencionados para concretar una cita con los encargados del área de planta, o logística, así como también mediante online.
4. Se redactó una guía de entrevista a profundidad.
5. Se asistió a las citas para la observación del proceso logístico y aplicación de las entrevista a profundidad.
6. La aplicación por las encuestas se realizó de manera individual con una demora aproximada de 15 minutos, incluyendo una visita a las instalaciones de la empresa.
7. Se grabó la entrevista a profundidad.
8. La información extraída fue redactada en un documento en Microsoft Word.
9. Se depuró la información recolectada.
10. Finalmente, se procedió al análisis, medición y comprobación de la información.

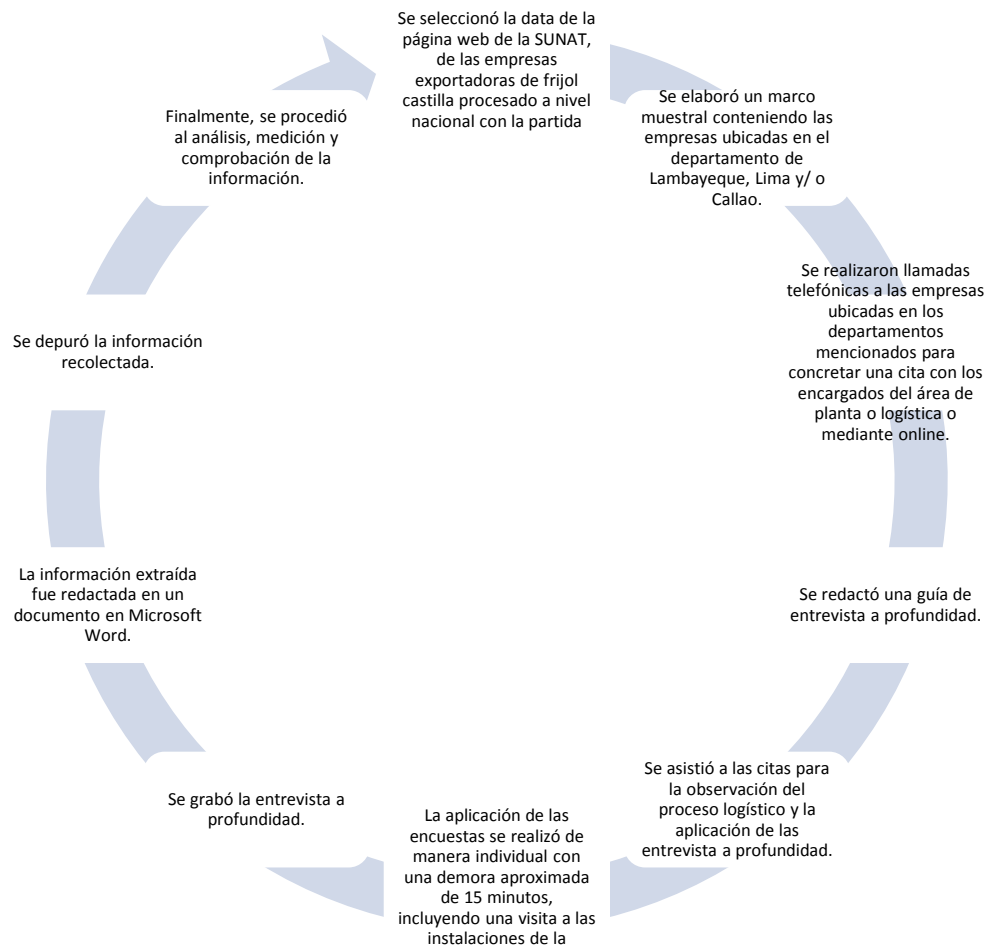


Figura 8. Procedimiento tercera población



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación



CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

4.1. Resultados de la investigación

En este capítulo, se presentan los resultados de la investigación, a través de tablas y figuras obtenidas a partir de terceros, como la entrevista a profundidad, así como información recogida por investigadores sobre los volúmenes de exportación y experiencia propia en la empresa objeto de estudio.

4.1.1. Situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.

A continuación, se detalla el proceso de exportación de orégano en la empresa Food Export Norte S.A.C., datos recogidos de dos personas entrevistadas:

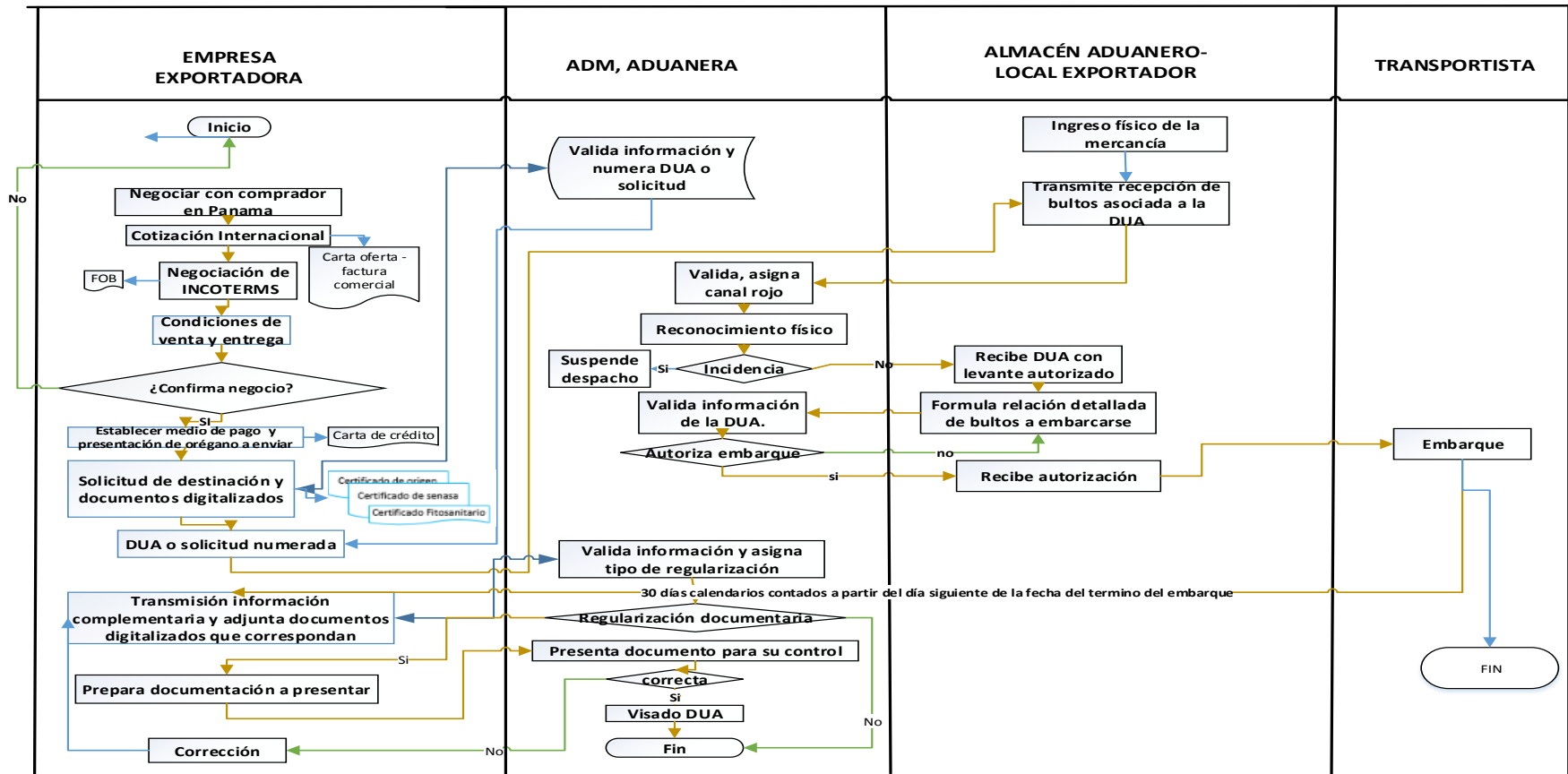


Figura 9. Proceso sobre las exportaciones de orégano en la Food Export Norte S.A.C.

Fuente: Entrevista a la empresa Food Export Norte S.A.C.

Como se observa en la Figura 9, el proceso inicia con el contacto de exportación en Panamá, se hace todo el proceso desde el envío por la carga de acuerdo a lo establecido conjuntamente, con los documentos que exige el mercado panameño y las autorizaciones formales requeridas para el mercado peruano con el fin de exportar, también se realiza las coordinaciones con el agente de aduanas y carga hasta que aquel producto esté listo para ser enviado.

5.1.1.1 Situación actual a nivel y externo en la empresa Food Export Norte S.A.C.

Se realizó del proceso para la entrevista a profundidad a los 2 encargados de la empresa Food Export Norte S.A.C., teniendo por objetivo medir el grado de eficiencia que tiene su proceso de exportación con respecto al orégano para posteriormente detectar las deficiencias, fuerzas a nivel interno y coyuntura de la empresa y ciertas intimidaciones del entorno fuera de la empresa.

Las figuras, muestran la opinión sobre los encargados por logística de la empresa Food Export Norte S.A.C. sobre el proceso para la exportación, en forma interna y externa

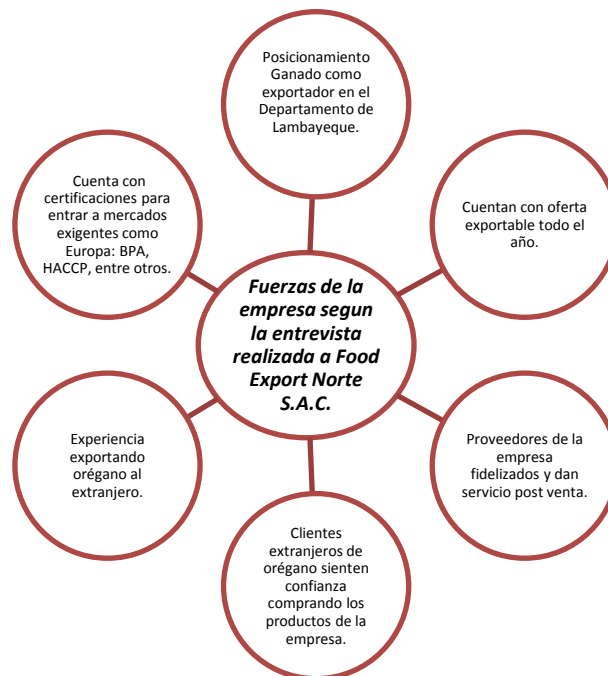


Figura 10. Fuerzas de la empresa según la entrevista realizada a Food Export Norte S.A.C.

Fuente: Entrevista a la empresa Food Export Norte S.A.C.



Figura 11. Deficiencias de la empresa según la entrevista realizada a Food Export Norte S.A.C

Fuente: Entrevista a la empresa Food Export Norte S.A.C.

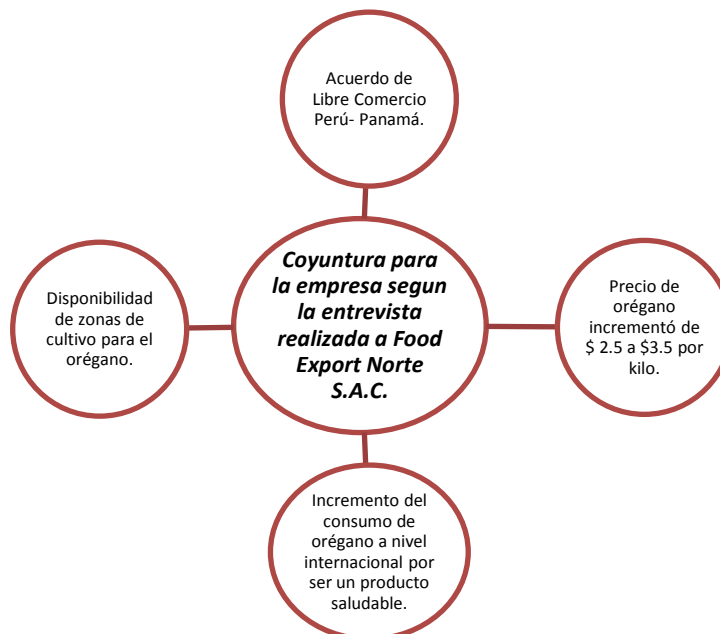


Figura 12. Coyuntura de la empresa según la entrevista realizada a Food Export Norte S.A.C.

Fuente: Entrevista a la empresa Food Export Norte S.A.C.

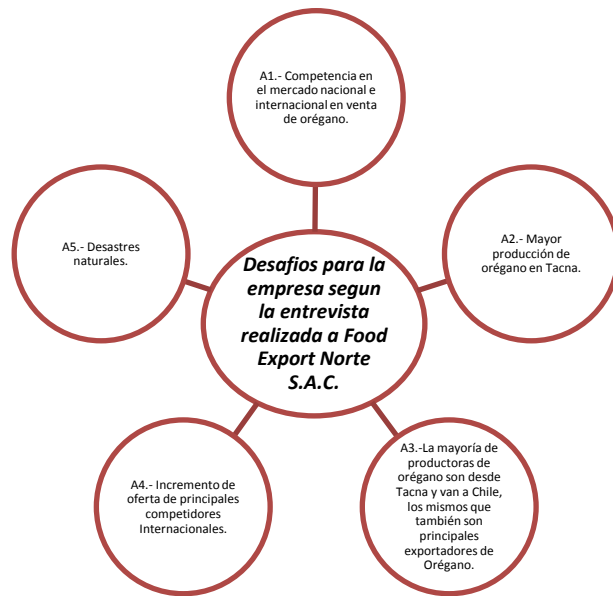


Figura 13. Desafíos para la empresa según la entrevista realizada a Food Export Norte S.A.C.
Fuente: Entrevista a la empresa Food Export Norte S.A.C.

En la figura 10; 11; 12 y 13 se pudo obtener datos sobre las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades en la empresa Food Export Norte S.A.C. que fue recopilada gracias a la entrevista aplicada a personas encargadas como lo son: el gerente general y aquella persona encarga de Finanzas por dicha compañía, objeto de estudio.

5.1.1.2 Estadísticas sobre el orégano.

a) Exportadores mundiales de Orégano

Nº	País	%Var 12-11	%Part 12	Total Exp. 2012 (millón US\$)
1	China	11%	36%	652.81
2	India	19%	10%	165.03
3	Alemania	-5%	7%	143.26
4	Egipto	-33%	4%	123.55
5	Estados Unidos	-13%	4%	87.79
6	Hong Kong	7%	3%	59.83
7	Polonia	5%	3%	59.37
8	Singapur	-11%	3%	61.74
9	Francia	2%	3%	51.69
10	México	19%	3%	42.85
1000	Otros Países (120)	-8%	25%	546.16

Figura 14. Exportadores Mundiales de Orégano.

Fuente: Comtrade

En la figura 14. Se observan los principales exportadores Mundiales del orégano, y se verifica que Perú no se encuentra dentro de los 10 principales exportadores del mundo a pesar de tener mucho mercado potencial para este producto.

b) Importaciones de orégano en Panamá.

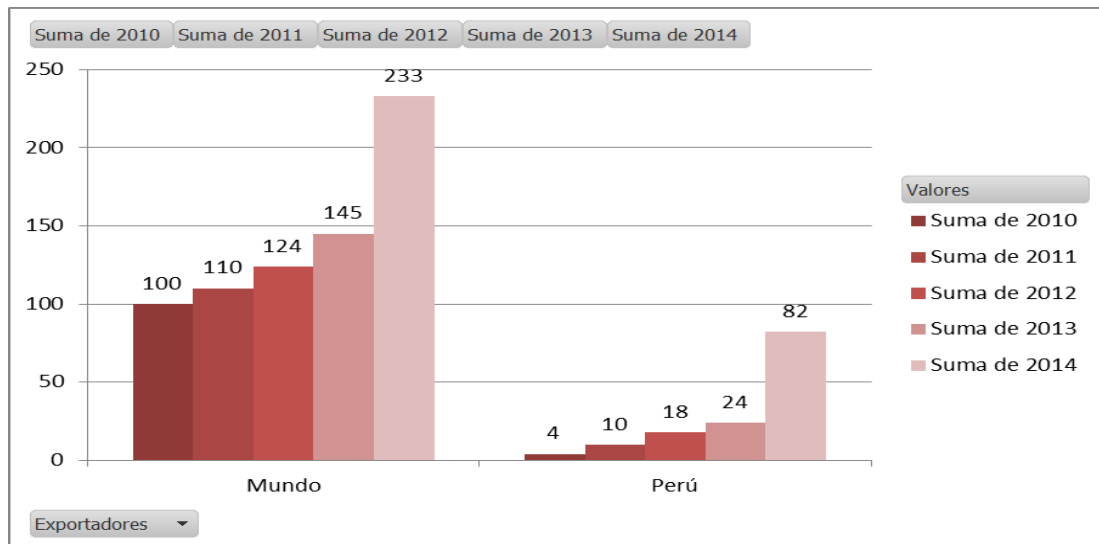


Figura 15. Importaciones de Panamá provenientes del mundo y Perú de orégano.

Fuente: SUNAT.

En la figura 15, se visualizan las importaciones realizadas por Panamá provenientes por diferentes países del mundo, desde los años 2010 al 2014; siendo el Perú uno de los principales exportadores sobre este producto al mercado de Panamá.

c) Exportaciones peruanas de orégano.



Figura 16. Exportaciones peruanas de orégano por número de empresas, 2010- 2014.

Fuente: SUNAT.

En la figura 16. Se precisan cuántas empresas exportaron en Perú orégano del año 2010 al 2014, entonces en el 2010 fueron 49 exportadoras; 2011, 58 empresas; 2012, 61 empresas; 2013, se incrementó el número de empresas exportadoras y en el 2014, se mantuvieron el número de empresas exportadoras.

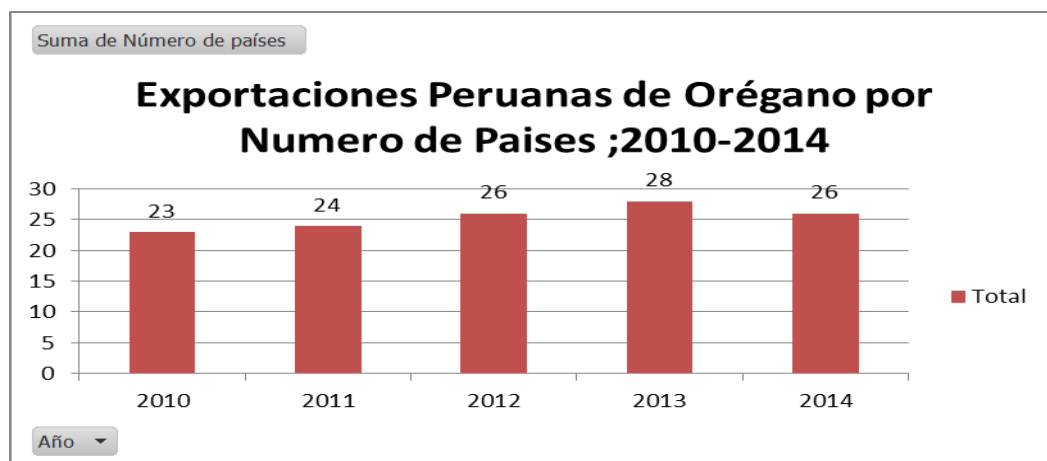


Figura 17. Exportaciones Peruanas de Orégano por Número de Países, 2010-2014.

Fuente: SUNAT.

En la figura 17, se muestran las exportaciones peruanas de orégano en los años 2010 al 2014, por número de países al cual se exporta; en el 2010 se exportó orégano a 23 países; 2011 se exportó a 24 países; 2012 se incrementaron las exportaciones a dos países más exportando a 26 países; 2013 se exportó a 28 países y finalmente, 2014

se exportó a menos países, a 26 países. Se indica que el mercado de Panamá es creciente por el nivel de importaciones crece a medida que pasan los años, ello conlleva a indicar que dicho país, es un excelente comprador del producto.

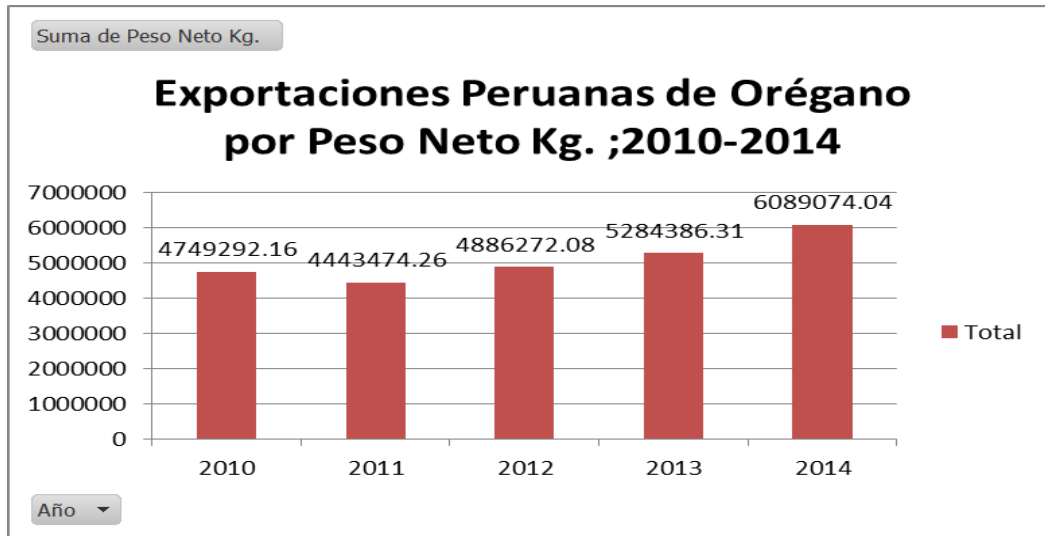


Figura 18. Exportaciones peruanas de orégano por peso neto Kg. , 2010-2014

Fuente: SUNAT.

En la figura 18. Se presentan las exportaciones peruanas de Orégano por acuerdo al peso neto en kilos exportados en los años 2010 al 2014, en el 2010 más de 474 mil kilos; 2011 se exportó más de 444 mil kilos; 2012 se exportó más de 488 mil kilos; 2013 se exporto más de 528 mil kilos y finalmente, 2014 se incrementó la cantidad exportada en más de 608 mil kilos.

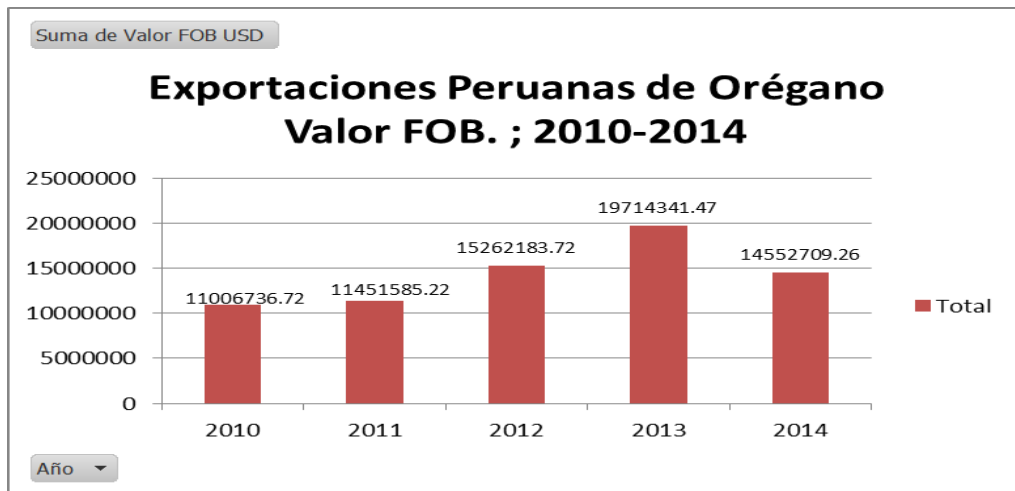


Figura 19. Exportaciones peruanas de orégano en valor FO.B., 2010-2014.

Fuente. SUNAT

En la figura 19. Se detallan las exportaciones peruanas de orégano en Valor F.O.B de los años 2010 al 2014, siendo el valor FOB exportado \$ 11006736, 72 ; \$ 11451585.22 ; \$15262183.72 ; \$19714341.47 ; \$14552709.26 respectivamente por cada año; lo que se traduce por un descenso en el año 2014.

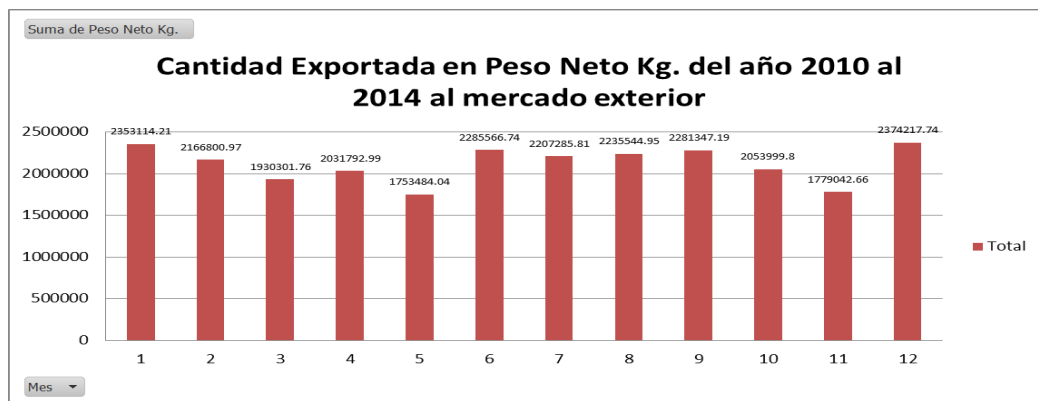


Figura 20. Cantidad exportada en peso kg. del año 2010 al 2014 al mercado exterior

Fuente: SUNAT.

En la figura 20. Se expone la cantidad exportada en peso neto en kg. por meses de enero a diciembre, se visualiza que las exportaciones han sido constantes por los meses, sin embargo, el mes pico de las exportaciones ha sido el mes de diciembre.

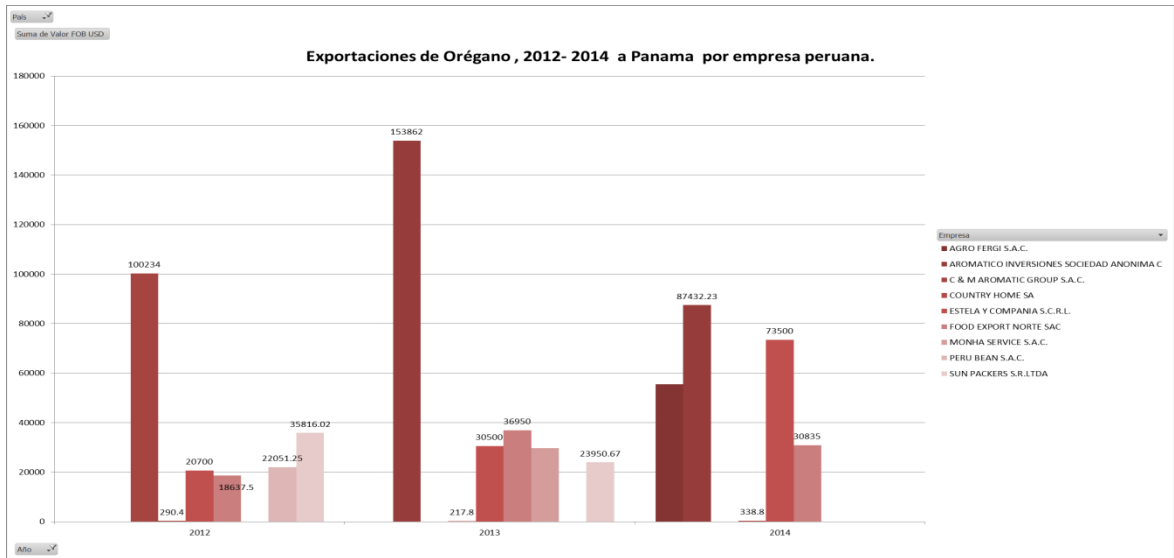


Figura 21. Exportaciones de orégano a Panamá por empresa peruana del 2012 al 2014.
Fuente: SUNAT.

En la figura 21, se visualizan las exportaciones de orégano a Panamá por empresa peruana del año 2012 al 2014; donde también se aprecia las exportaciones realizadas por la empresa Food Export Norte S.A.C.

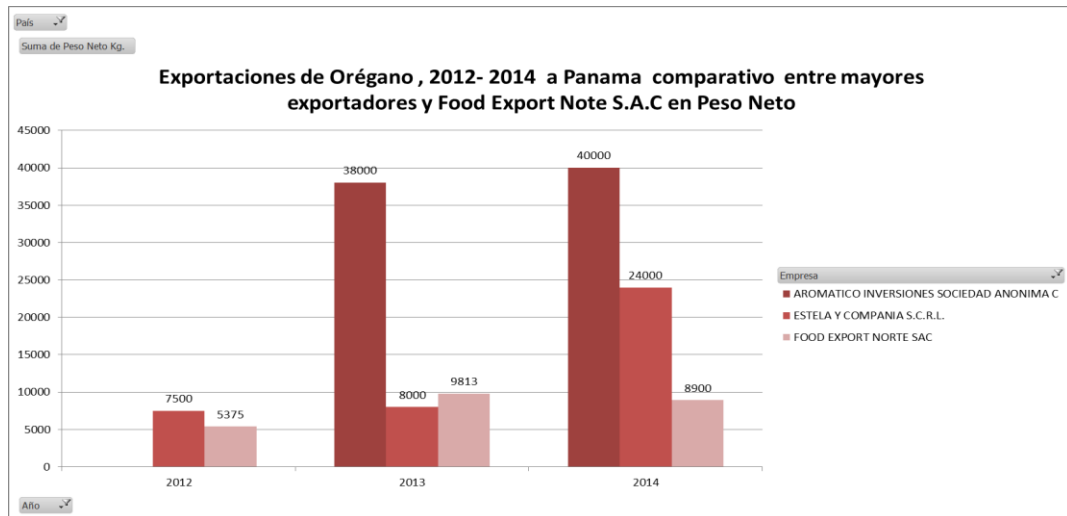


Figura 22. Comparativo de empresas exportadoras de orégano en el Perú.
Fuente: SUNAT.

En la figura 22, se observa un comparativo de empresas exportadoras de orégano en el Perú en los años 2012 al 2014, e inclusive se visualiza las exportaciones de la empresa Food Export Norte S.A.C.

d) Exportaciones de orégano en la empresa Food Export Norte S.A.C.

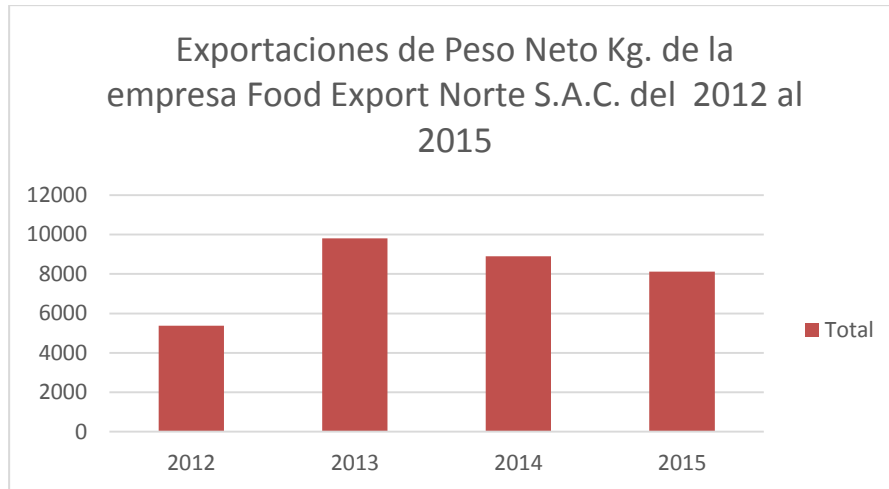


Figura 23. Exportaciones de peso neto kg. de la empresa Food Export Norte S.A.C. del 2010-2015
Fuente: SUNAT.

En la figura 23, se detallan las exportaciones de la empresa Food Export Norte S.A.C. del año al 2014, en peso neto, donde se demostraba que en los años 2010,2011 la empresa no exportaba orégano y que en el año 2014 cayó su nivel de exportaciones con respecto al año 2014.

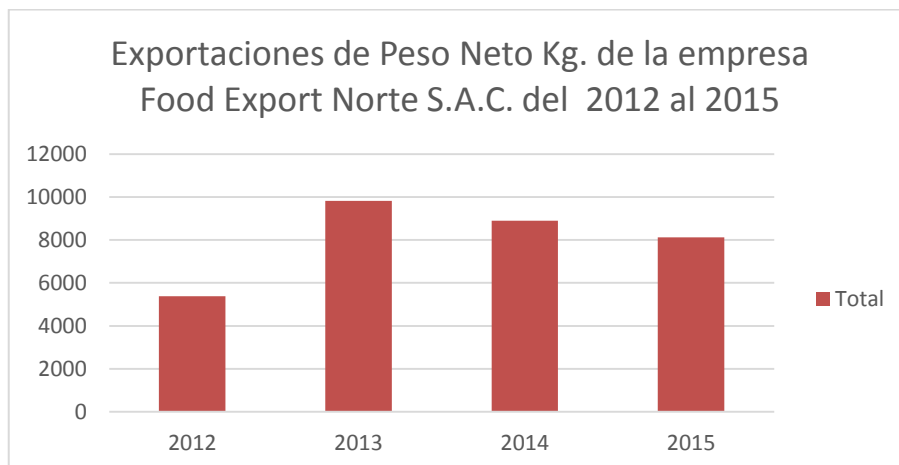


Figura 24. Exportaciones de Valor F.O.B de la empresa Food Export Norte S.A.C, 2010-2015
Fuente: SUNAT.

En la figura 24, se observa las exportaciones de la empresa Food Export Norte S.A.C. entre los años 2010 al 2015, donde se aprecia que la empresa no exportó en el 2010 y 2011 y ha exportado a Panamá en el año 2012 a \$18637.50, creció en el 2014 a \$36950; descendió en el año 2014 a \$30835 y en el año 2015 a \$26781.25.

4.1.2 Estrategias comerciales adecuadas para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.

a) Estrategias comerciales aplicadas por empresas exportadoras de orégano al mercado de Panamá.

Se entrevistaron a algunas empresas exportadoras de orégano a Panamá y dentro desde las cuales se obtuvo la siguiente información.



Figura 25. Entrevistas realizadas a empresas exportadoras de orégano.

Fuente: SUNAT, empresas exportadoras de orégano

Actualmente, las empresas competitivas buscan incrementar sus ventas para lograr el éxito de las mismas y posicionarse en dicho mercado. La herramienta, que se ha venido desarrollando en los últimos años, es el uso de estrategias comerciales de una empresa para lograr el éxito.

b) Elección de la estrategia comercial adecuada a la empresa Food Export Norte S.A.C.

La empresa Food Export Norte S.A.C, está buscando incrementar sus exportaciones al mercado de Panamá, es por ello que se realizó un análisis sobre qué estrategia comercial es la más adecuada para implementar por la empresa.

Tabla 2. Estrategias Comerciales que pueden adaptarse para la empresa Food Export Norte S.A.C.

ESTRATEGIAS	Tipología	Ventaja	Necesita la empresa	Necesita el producto (Orégano)
Estrategias de integración	Integración hacia delante.	Mayor eficiencia y mayor control. Adquirir más canales de distribución.	No	Si
	Integración hacia atrás	Continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados comprando tierras para sembrar orégano. Permite reducir costos.	No	Si
	Integración horizontal	Controlar una empresa por parte de otra del mismo mercado. Reducir la competencia para poder aumentar el poder de mercado	No	Si
Estrategias Intensivas	Penetración	Aumentar la participación sobre productos existentes en los mercados por medio de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Los mercados presentes no están saciados con un producto	Si	Si
	Desarrollo del mercado	Introducción de los productos presentes en nuevas áreas geográficas. Acrecentar las ventas a través del mejoramiento de los productos	No	Si
	Desarrollo del producto	Productos en etapa de madurez, atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos.	Si	No

Estrategias de Diversificación	Diversificación concéntrica	Suma de productos nuevos, pero relacionada empresa compite en una industria sin crecimiento o de crecimiento lento.	No	No
	Diversificación horizontal	Suma de productos nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales. La empresa compite en una industria altamente competitiva o sin crecimiento, márgenes de utilidades industriales bajos.	No	No
	Diversificación en conglomerado	Adición de productos nuevos, no relacionados. Estas se basan en las utilidades.	Si	No
Estrategias Defensivas	Empresa de riesgo compartido	Dos o más organizaciones constituyen una sociedad o consorcio temporal con el objetivo de aprovechar alguna oportunidad.	No	No
	El encogimiento	La compañía se reagrupa a través de la reducción de costos y activos a fin de revertir la caída de ventas y utilidades.	No	No
	Desinversión	Vender una división o parte de la compañía.	No	No
	Liquidación	Vender los activos de una compañía en porciones, a su valor tangible.	No	No

Fuente: Ficha bibliográfica sobre estrategias.

Luego de realizar un análisis indicando lo que la empresa persigue en la investigación se consideró que dentro de las estrategias intensivas se encuentra la estrategia de penetración que es lo que más se adecua a la empresa Food Export Norte S.A.C., tanto a nivel de empresa y de producto como lo es el orégano.

4.1.3 Procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C

Para llevar a cabo la construcción e implementación de las estrategias el procedimiento a seguir fue de acuerdo a Martínez & Milla (2012) quien lo divide en etapas primordiales:

a) Análisis estratégico

- Misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

Misión

Ofrecer productos agroindustriales inocuos y de óptima calidad sometidos a un proceso tecnificado de selección y garantizando la entrega puntual a nuestros clientes e innovando nuevos productos con normas técnicas ya establecidas otorgando a nuestros clientes el más alto grado de satisfacción.

Visión

Ser una empresa líder, innovadora y promotora del desarrollo de productos, que abran nuevos mercados y que brinden beneficios de nuestros clientes, cumpliendo con los más altos estándares de organización, calidad y ética para obtener su posicionamiento de acuerdo a las exigencias de los mercados Globalizados.

Objetivos estratégicos de la empresa.

- Satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad.
- Controlar y asegurar la calidad de sus productos.
- Crece de manera sostenida en la exportación de sus productos.

- Análisis FODA en la empresa Food Export Norte S.A.C.

Se realizó del proceso de entrevista a profundidad a los 2 encargados de la empresa Food Export Norte S.A.C., teniendo por objetivo medir el grado de eficiencia que tiene su proceso de exportación con respecto al orégano

Tabla 3. Análisis FODA de exportación de Orégano.

ANALISIS FODA	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	F1.- Posicionamiento ganado como exportador en el Departamento de Lambayeque. F2.- Cuentan con oferta exportable todo el año. F3.- Proveedores de la empresa fidelizados y dan servicio post venta. F4.- Clientes extranjeros de orégano sienten confianza comprando los productos de la empresa. F4.- Experiencia exportando orégano al extranjero.	D1.- Exportación de cantidades pequeñas como carga consolidada a cliente ya establecido. D2.- La exportación de orégano representa solo 3% en Valor FOB de los productos exportados por la empresa. D3.- No cuenta con una persona enfocada en realizar estudios de mercado. D4.- Dependencia de un solo cliente para la exportación de orégano. D5.-Decrecimiento de Valor F.O.B de sus exportaciones de orégano.

F5.- Cuenta con certificaciones para entrar a mercados exigentes como Europa: BPA, HACCP, entre otros.

D6.- La empresa está ubicada lejos de las zonas productoras de orégano.
D7.- No se da valor agregado a la exportación de orégano.

Oportunidades

- O1.- Acuerdo de Libre Comercio Perú-Panamá.
- O2.- Precio de orégano incrementó de \$ 2.5 a \$3.5 por kilo.
- O3.- Incremento del consumo de orégano a nivel internacional por ser un producto saludable.
- O4.- Disponibilidad de zonas de cultivo para el orégano.

Amenazas

- A1.- Competencia en el mercado nacional e internacional en venta de orégano.
- A2.- Mayor producción de orégano en Tacna.
- A3.- La mayoría de productoras de orégano son desde Tacna y van a Chile, los mismos que también son principales exportadores de orégano.
- A4.- Incremento de oferta de principales competidores Internacionales.
- A5.- Desastres naturales.

Fuente: Entrevista a profundidad

La Tabla 2 muestra la matriz FODA, luego de haber realizado un análisis sobre Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades en la empresa Food Export Norte S.A.C. que fue recopilada gracias a la entrevista aplicada a personas encargadas como lo son el Gerente General y la persona encarga de Finanzas en la empresa objeto de estudio.

- Valorar los activos intangibles de la empresa.

El conocimiento de los colaboradores de la empresa es indiscutible, puesto que, aquella son una empresa familiar y ellos conocen todo acerca de la misma sobre procesos, productos, etc.

b) Formulación estratégica

Tabla 4. Matriz Cruce FODA

Fuente: Empresa Food Export Norte S.A.C

ANALISIS FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>F1 -F2-O1-O4.-Aprovechar la oferta exportable y la presencia en Panamá para expandir mercados.</p> <p>F3- O2.- Tener proveedores fidelizados para poder establecer precio atractivo para el mercado.</p> <p>F4-O3.- Aprovechar propiedades del orégano y tendencia de consumo.</p> <p>F4-F5.- Conseguir nuevos clientes y nuevos mercados-.</p>	<p>D1-O1.-Aprovechar el acuerdo Comercial con Panamá para enviar en mayor escala.</p> <p>D3-O1-O2-O3.- Asignar a una persona a realizar estudios de mercado.</p> <p>D4-O3-D7.- Buscar mediante estudios de mercado darle valor agregado al orégano que sea demandado en el mercado internacional.</p>
Amenazas	<p>F1-F2-A1.-Realizar benchmarking con su competencia nacional e internacional.</p> <p>F3-A2.- Captar más proveedores para contar con mejor oferta exportable.</p> <p>F4-F5-A3.- Aprovechar su experiencia e imagen exportadora para estar la participación en ferias internacionales.</p>	<p>D1-D6-A2-A3.- Viajar a Tacna para estudiar el mercado de los exportadores y proveedores al mercado de Chile.</p> <p>D5-A5.- Realizar planes de contingencia, de exportar por posibles desastres.</p>

Estrategia competitiva, refiriéndose a que las empresas visualizan en desarrollar una ventaja competitiva.

c) Implantación estratégica.

Para describir las estrategias planteadas al realizar el cruce de la Matriz FODA, se utilizó una herramienta del Diagrama de Gantt, en el cual se reflejó las actividades, responsables encargados y costos al realizar la implementación. Ello ayudará a conseguir la estrategia Comercial para la empresa Food Export Norte S.A.C, que es la estrategia de

Tabla 5: Relación de estrategias a cumplir por la empresa Food Export Norte S.A.C.

Las estrategias a implementarse son las siguientes:

- Aprovechar la oferta exportable y la presencia en Panamá para expandir mercados.
- Tener proveedores fidelizados para poder establecer precio atractivo para el mercado.
- Aprovechar propiedades del orégano y tendencia de consumo.
- Conseguir nuevos clientes en el mercado de Panamá.
- Realizar benchmarking con su competencia nacional e internacional.
- Captar más proveedores para contar con mejor oferta exportable.
- Aprovechar su experiencia e imagen exportadora para estar la participación en ferias internacionales.
- Aprovechar el acuerdo comercial con Panamá para enviar en mayor escala.
- Asignar a una persona a realizar estudios de mercado.
- Buscar mediante estudios de mercado darle valor agregado al orégano que sea demandado en el mercado internacional.
- Viajar a Tacna para estudiar el mercado de los exportadores y proveedores al mercado de Chile.
- Realizar planes de contingencia, de exportar por posibles desastres.

Estrategias	Actividades	2017				Responsables	Costos
		1t	2t	3t	4t		
- Aprovechar la oferta exportable y la presencia en Panamá para expandir mercados.	-Buscar la participación de ferias internacionales o misiones comerciales de Perú en Panamá.	x				Gerente General	s/1500
- Tener proveedores fidelizados para	-Realizar viajes para poder		x		x	Gerente General	s/400

poder establecer precio atractivo para el mercado.	contactar a proveedores potenciales.					al y Encargada de Comercio Exterior	
- Aprovechar propiedades del orégano y tendencia de consumo.	-Realizar mejoras en la página web colocando algunas propiedades del orégano.		x			x	Encargada de Comercio Exterior s/200
- Conseguir nuevos clientes en el mercado de Panamá.	-Mantener contactados a los clientes que se consigan por medio de redes u otro medio.	x	x	x		x	Encargada de Comercio Exterior s/1000
- Realizar benchmarking con su competencia nacional e internacional.	-Realizar estudio de la competencia estudiando que está logrando y como lo está logrando.	x				x	Encargada de Comercio Exterior y asistente s/400
- Captar más proveedores para contar con mejor oferta exportable.	-Actualizar base de datos de proveedores.		x			x	Asistente de Comercio Exterior s/200
- Aprovechar su experiencia e imagen exportadora para estar la participación en	-Visitar misión internacional en Panamá tres noches, cuatro días.		x				Gerente General s/4550

ferias internacionales.						
- Aprovechar el acuerdo Comercial con Panamá para enviar en mayor escala.	-Actualizase sobre los beneficios comerciales del Tratado con Panamá.	x	x	x	Encargada de Comercio Exterior	s/50
- Asignar a una persona a realizar estudios de mercado.	-Realizar estudios de campo sobre la exportación del orégano.	x		x	Asistente de Comercio Exterior	s/1790
- Buscar mediante estudios de mercado darle valor agregado al orégano que sea demandado en el mercado internacional.			x	x	Encargada de Comercio Exterior	s/500
- Viajar a Tacna para estudiar el mercado de los exportadores y proveedores al mercado de Chile.	-Realizar viajes a la ciudad de Tacna para realizar contactos de interés para la empresa.		x	x	Gerente General	s/900
- Realizar planes de contingencia, de exportar por posibles desastres.	El orégano es un producto que se puede almacenar cierto tiempo y no es tan sensible como otros productos.		x		Asistente de Comercio Exterior.	s/100
TOTAL POR IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS COMERCIALES						S/11590

Fuente: Cotizaciones realizadas a entidades encargadas y horas hombre calculado en base a sueldos actuales.



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRÉS

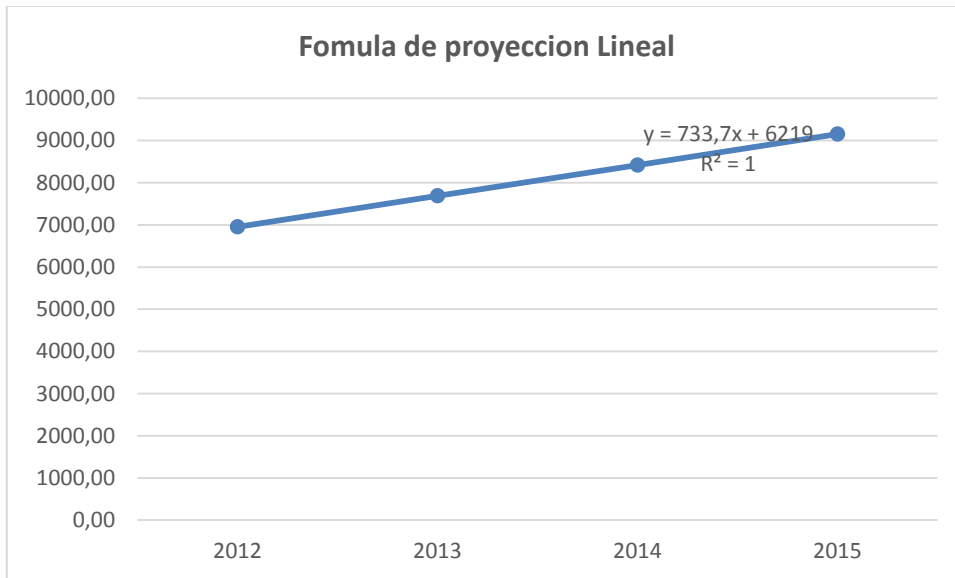
Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación

d) Aumento de las exportaciones en base a la demanda insatisfecha

Demanda insatisfecha

2012	6952.70
2013	7686.40
2014	8420.10
2015	9153.80
2016	9887.50



Se proyectó también la proyección, dado que el R cuadrado es igual a uno, fue el que se eligió. Y de acuerdo a ello se escogió la fórmula para proyectar

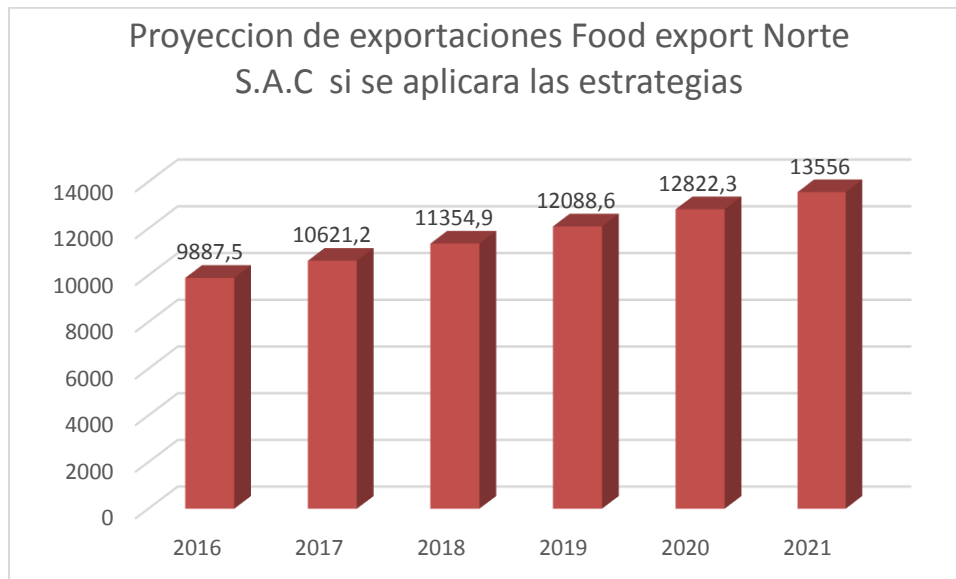


Figura 26. Proyección de Exportaciones

Si se implementa las estrategias entonces se incrementarán las exportaciones, tal como se muestra en la figura 26 el promedio de incremento es 6,71%. Además, se sabe la recuperación del capital invertido será s/11590, lo cual será recuperado según su aumento de ventas en menos de un año, exportando según la proyección. Es decir, esta inversión sería casi insignificante con respecto a la inversión.

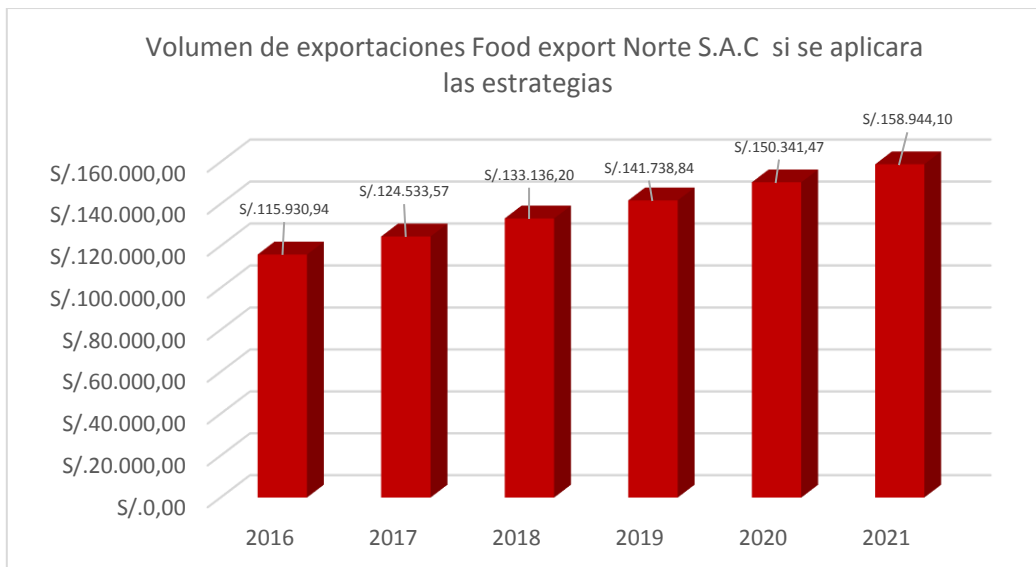


Figura 27. Volumen de exportaciones Food Export Norte S.A.C. si se aplica estrategias



Beneficio costo

Sabiendo que en base a su precio final la empresa obtiene una rentabilidad del 70%, Entonces, se obtiene que en el primer año no más la empresa lograría recuperar lo invertido, teniendo un beneficio de 81151.67 y una inversión de 111590, entonces recuperaría en el primer año lo invertido

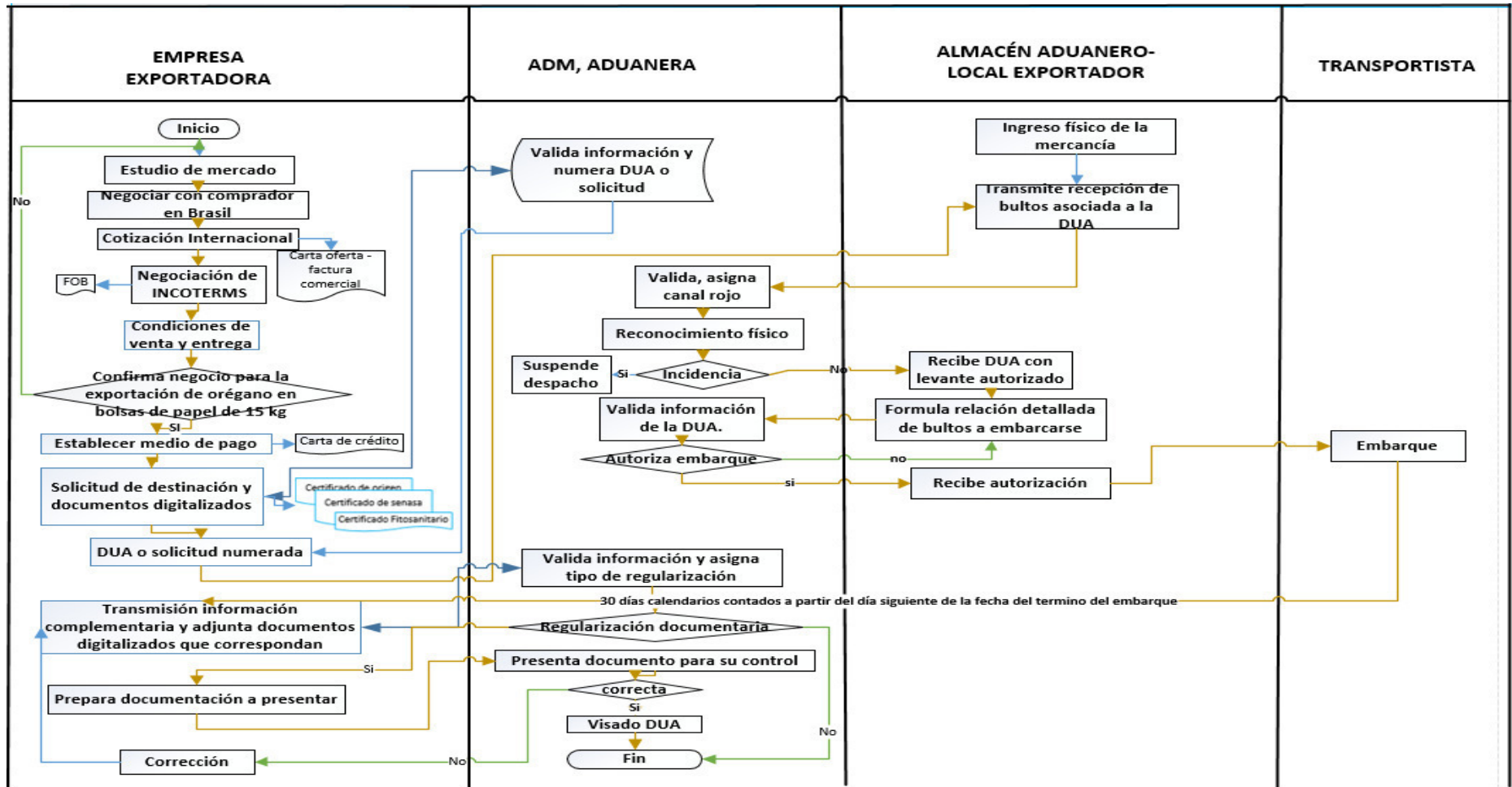


Figura 28. Proceso Propuesto sobre las exportaciones de orégano en la Food Export Norte S.A.C.

Fuente: Entrevista a la empresa Food Export Norte S.A.C

Elaboración: Grupo de investigación.

4.2. Discusión de resultados

La tesis utilizó diseño exploratorio cualitativo estudio de casos, porque abarcó una problemática empresarial, que fue desarrollada en base a un profundo análisis y recolección sobre la limitada bibliografía disponible. Incluso, se incurrió durante este diseño, de carácter cualitativo, por utilizar datos con respecto a esta índole. El diseño exploratorio utiliza instrumentos reconocidos como la entrevista profunda, y la revisión documental. (Vara, 2012)

Las investigaciones exploratorias, profundizan sobre el tema a través de información recopilada y de la relación cotidiana con la empresa. Asimismo, se utilizaron distintos instrumentos para investigar a la empresa objeto de estudio.

Después de la aplicación de instrumentos y análisis de la información de la presente indagación, se considera que el modelo estratégico de abastecimiento a aplicar en la empresa Food Export Norte S.A.C., es Alianzas estratégicas con proveedores.

La elección de los métodos, se debe a practicidad, desde la aplicación para los mismos, frente a las limitaciones que posee dicha empresa actualmente, como lo son carencia de materia prima, falta de liquidez y reducida disposición al cambio.

De acuerdo a dicha hipótesis 1, La situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá por la empresa Food Export Norte S.A.C es deficiente debido a que tienen problemas en abastecimiento y comercialización, lo cual conllevó a dicha empresa. Al decrecimiento del volumen exportado; a pesar que, en el mercado Panameño, ha incrementado sus importaciones mundiales de orégano; lo cual tiene mucha relación con las siguientes investigaciones encontradas en los antecedentes nacionales como internacionales, los que indican problemática similar a la empresa indicada por Benavente, Calderón, Rivadeneira y Rodríguez (2012) en su tesis titulada “Planteamiento de Estrategias del Mango en la Región Lambayeque” para el título de Maestría en Administración Estratégica Empresariales, presentan estrategias desde implementación, donde mencionan programas por capacitación a los productores para incrementar la productividad y competitividad del producto, estar atento a los cambios del entorno externo o interno. La productividad depende mucho la participación sobre los colaboradores de una empresa para producir con mayor eficiencia e importancia competitiva; y si la productividad es destacada, generará mayor ventaja competitiva e inclusive incremento en sus exportaciones. Para diagnosticar la situación de la empresa realizó análisis FODA; fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual sirvió para plantear las estrategias. Por lo tanto, la empresa Food Export Norte S.A.C no ha hecho análisis de oportunidades o amenazas por ende no ha planteado estrategias, con el fin de incrementar sus exportaciones mediante las diferentes matrices para garantizar su expansión en el mercado actual y posteriormente generar mayores utilidades con respecto a la empresa.

De acuerdo a su hipótesis 2, la estrategia comercial adecuada a elegir es estratégicamente Intensiva para la empresa Food Export Norte S.A.C. y así garantizar el incremento por año de las exportaciones de orégano con destino a Panamá en más del 5%. Es por ello que



se contrasto los resultados de la investigación con Guardiola (2009) en su tesis titulada “Propuesta de estrategia comercial para exportar mermeladas naturales a Australia, empresa Dulcería el Ingenio” para el título de Maestría en Gestión para la Globalización sustenta que para poder entender al mercado utilizó un análisis FODA, destacando estratégicamente el ingreso al mercado es la promoción del producto mediante eventos y ferias del mismo carácter, también, para su comercialización recomienda usar canales de distribución a importadores mayoristas para el ingreso a tiendas minoristas. Estas estrategias comerciales, toda empresa debería realizar, son oportunidades que en el día a día, por la tendencia cambiante del consumidor, las empresas están evaluando, oportunidades durante el entorno, para aprovecharlas mediante una gestión adecuada de sus estrategias, así garantizamos el éxito empresarial. Por ello, la empresa Food Export Norte S.A.C. no incrementa sus exportaciones también, no generan mayor participación en el mercado, debido a la falta de un plan estratégico comercial que garantice su participación e incremento de exportaciones y generar mayores utilidades para la compañía.

Las estrategias comerciales, que más relación tienen con la empresa se enfocaron en base a algunos autores encontrados y citados en la base teórica de la investigación.

Las estrategias comerciales utilizadas válidas también, a ser aplicables para diversas empresas en la misma situación de Food Export Norte S.A.C., dedicadas al mismo rubro, que tuvieron problemas similares, asimismo, han sabido sobresalir ante ello y que han incrementado sus exportaciones. La aplicación de estrategias comerciales les permite a las empresas incrementar sus exportaciones, también permite obtener ventaja potenciales ante la competencia. Además, por la situación competitiva actual, es recomendable que dichas empresas busquen fortalecer su oferta exportable, puesto que, de ellos depende la comercialización del producto demandado.

La presente investigación, puede ser aplicada en empresas con situaciones similares a Food Export Norte S.A.C.; sin embargo, si el contexto es diferente, toda la perspectiva de investigación cambia; puesto que, cada producto o materia prima se desenvuelve de diferente manera y en distinto mercado, y por ende el abastecimiento son diferentes.

Contrastando la hipótesis 3 se verificó que mediante, un diagrama de Gantt el procedimiento para las estrategias comerciales en la empresa Food Export Norte S.A.C donde se especifican actividades, responsables y costos identificando el periodo, en que lo cual se recuperará la inversión. Las estrategias comerciales han sido estudiadas y analizadas teniendo en cuenta los resultados arrojados por los instrumentos que se aplicaron en el trabajo de campo, pasaron a describir de manera detalla para contrastarlo con la hipótesis general. Se descartó Integración hacia delante ya que se aplica cuando una empresa desea adquirir más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes), también tiendas al detalle y cuando los distribuidores actuales de una organización son costosos, poco confiables o incapaces de atender los requerimientos de distribución por la empresa; o cuando los distribuidores actuales poseen grandes y la empresa Food Export Norte S.A.C, no está en las condiciones de consolidar almacenes ni centros de distribución en destino. Tampoco se eligió la Integración hacia atrás, ya que, no es decisión de la empresa, adquirir o incorporar organizaciones a sus proveedores, la compañía, si cuenta con varios proveedores de

órgano en la actualidad. Así, no se decidió elegir la Integración horizontal ya que, la empresa no cuenta con capital suficiente para reducir a su competencia. No se propuso la estrategia intensiva, Desarrollo del mercado, ya que la empresa no busca introducir productos o servicios presentes, en nuevas áreas geográficas, sino especializarse en un mercado que ya conoce como lo es Panamá. Tampoco se inclinó por la estrategia Desarrollo del producto que Food Export Norte S.A.C., no desea acrecentar las ventas a través del mejoramiento o la modificación de los productos puesto que implica grandiosa inversión en investigación y desarrollo. Tampoco se tomó en cuenta ninguna estrategia de diversificación ni defensiva, a causa de esto no apunta a lo que desean y necesita la empresa. La estrategia propuesta en la presente investigación fue la indicada por Amaya (2012) Dentro de la clasificación desde estrategias comerciales, se encuentra las Estrategias Intensivas, en el interior a las estrategias de penetración, la cual ambiciona aumentar aquella participación de los productos o servicios existentes en mercados por medio de mayores esfuerzos desde mercadotecnia. Este tipo de estrategia es recomendable aplicarla, cuando los mercados presentes no están saciados con un producto o servicio en particular.

Además, se contrasto con el siguiente autor (Martínez & Milla, 2012) Para la implementación de las estrategias a implementar se requieren de tres fases o etapas primordiales:

El análisis estratégico, considerado como el punto de partida del proceso, consiste en que trabajo previo, al cual debe ser realizado con propósito, para formular e implantar las estrategias. En dirección a cumplir con ese trabajo es necesario realizar un análisis interno y externo constituido por el siguiente proceso:

Analizar los propósitos y objetivos de la empresa. Se sabe que son misión, visión y objetivos estratégicos de dicha compañía.

Considerar el entorno, fundamentalmente abarca en examinar el ambiente y así enfocándose, analizar a los competidores. Se encuentran dos niveles de entorno; un nivel general; formado por elementos políticos, económicos, tecnológicos y sociales; por otro lado, el nivel sectorial o competitivo; es aquel que se encuentra cercano a la empresa, compuesta por los competidores y compañías que amenacen, el éxito de ella. Análisis interno, factor clave para identificar las fortalezas, así como, debilidades que determinan el éxito de ella.

Valorar los activos intangibles para dicha organización, como ejemplo, el conocimiento sobre colaboradores por ella y activos intelectuales dentro de la misma, siendo factor clave, así obteniendo una ventaja competitiva y creación sobre riqueza en la economía actual.

La formulación estratégica, es la segunda fase para elaborar estrategias, la cual se desarrolla en diferentes niveles: estrategias corporativas; dedicada a la cartera de negocios de la empresa; estrategia competitiva; refiriéndose a que las compañías visualizan el desarrollo, de una ventaja facultativa; estrategias operativas; se dice por lo cual, una sociedad, consta de una serie de funciones, también por modo a entenderla, es analizando el desempeño desde cada función, con relación a las ejecutadas por la competencia.

Utilizando factiblemente el análisis de cadena por valor, herramienta que identifica fuentes desde ventajas competitivas, cuyo objetivo es identificar las actividades de la empresa, que pudieran aportarle una superioridad por habilidades potencial y así poder aprovecharlas.

La implantación estratégica, requiere asegurar la empresa posee los controles estratégicos y diseños organizativos adecuados. Es necesario que aquella compañía garantice que ha establecido medios eficaces, para coordinar e integrar las actividades, conseguir un control eficaz de estrategias, fundamental analizar el entorno y responder ante las amenazas también, oportunidades, crear diseños eficaces, que sean coherentes, fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.

Para mostrar, el procedimiento a seguir para, aumentar incrementos de las exportaciones, donde se refleje las actividades a realizar, responsables a considerar se usó la herramienta llamada Diagrama de Gantt. (Laurent, 2003) El diagrama de Gantt, es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo, es mostrar el tiempo por dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Tiene dos ejes principales, el eje vertical, dispone las tareas del proyecto y horizontal se representa en el tiempo

Se realizó, el trabajo de campo correspondiente, con la aplicación de los instrumentos indicados, a cada muestra permitiendo adquirir, toda la información requerida para la investigación y confirmación de las hipótesis planteadas para la empresa Food Export Norte S.A.C.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La hipótesis, se cumplió, ya que al verificar la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá, en la empresa Food Export Norte S.A.C se verificaron algunas problemáticas, por lo tanto, el mercado de Panamá ha incrementado sus importaciones mundiales de orégano, la empresa Food Export Norte S.A.C. ha decrecido durante el volumen exportador; esto se explica debido a que, en la empresa existen algunas deficiencias en el proceso de internacionalización, la empresa no realiza estudios de mercado , además, no cuenta con una persona encargada de realizar dichas funciones. A pesar de saber, que en base se obtiene al producto una rentabilidad alta, no se han preocupado por incrementar sus volúmenes de exportación.
2. La empresa, no ha llevado a cabo ningún tipo de estudio, ni la forma adecuada el uso de estrategias comerciales, que les permitan crecer en sus exportaciones de orégano con destino a Panamá. Food Export Norte S.A.C, carece de estudios comerciales adecuados, que le permitan generar estrategias para cumplir con su visión y por ende con los objetivos fundamentales que le ayudarán a las sostenibilidad de su organización, por lo tanto, la hipótesis se cumplió al plantear que la estrategia comercial adecuada a elegir es estratégicamente Intensiva para aquella empresa y así garantizamos el incremento anual de las exportaciones de orégano con destino a Panamá en más del 5%..
3. No efectúa, ningún procedimiento para incrementar sus exportaciones, ni tampoco existe ahínco por hacerlo, no hay actividades ni responsables para realizar dicho procedimiento. La empresa carece manualmente de organizaciones funcionarias, también por procedimientos y ello no le permite una estructura eficiente, en cuanto a sus exportaciones, así como al logro de su efectividad productiva. , por ende la hipótesis 3 se cumple ya que se propuso mediante el diagrama de Gantt el procedimiento para las estrategias Comerciales en la empresa Food Export Norte S.A.C, donde se especifican actividades, responsables y costos identificando en el periodo, por el cual será recuperable la inversión.



USMP
UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos

Instituto de
Investigación

Recomendaciones

1. Se recomienda aprovechar la oferta exportable y la presencia en Panamá para expandir mercados, tener proveedores fidelizados para poder establecer precio atractivo para el mercado, aprovechar propiedades del orégano y tendencia de consumo, además de conseguir nuevos clientes, también, crecer en el mercado de Panamá, realizar benchmarking con su competencia nacional e internacional. Además de captar más proveedores para contar con mejor oferta exportable, aprovechar su experiencia e imagen exportadora para la participación en ferias internacionales, aprovechar el acuerdo Comercial con Panamá, para enviar en mayor escala. Para realizar alguna de estas funciones también es necesario asignar a una persona a realizar estudios de mercado y darle valor agregado, al orégano que sea demandado, en mercado internacional. Asimismo, viajar a Tacna para estudiar el mercado de los exportadores y proveedores al establecimiento en Chile y realizar planes de contingencia, de exportar por posibles desastres.
1. Food Export Norte S.A.C., debe emplear la estrategia Intensiva de Penetración, para poder ingresar y posicionarse en los mercados de Panamá, por ser un emporio atractivo, para la exportación del Orégano , la empresa puede hacer presencia llevando un producto de calidad , atrayendo a los clientes de la competencia con mejores precios; además es la estrategia más adaptable a la empresa por ser de riesgo reducido, debido al alto conocimiento del producto y mercado en el que trabaja dicha empresa empresa. A la Food Export Norte S.A.C., le urge implementar todos los manuales organizacionales, necesarios que le permitan tener un control y mejora en sus procesos para poder cumplir con sus objetivos y con ello con la visión propuesta. En la estrategia intensiva de penetración, es fundamental hacer una fuerte campaña publicitaria para lograr mayor difusión del producto y marca para el público objetivo.
En un periodo de largo plazo, se sugiere adecuar la estrategia de integración vertical hacia atrás y horizontal para que mejoren sus costos y logren obtener calidad desde que ingresa la materia prima, permitiéndoles mayor competitividad en el mercado y con stakeholders.
2. Se sugiere a la empresa implementar el procedimiento para incrementar sus exportaciones de Orégano al mercado Panameño, por lo cual deberá invertir el monto de S/ 11590.

REFERENCIAS

1. ADEX. (2014). *Asociación de Exportadores* . Lima: Pro Chile.
2. Benavente, R., & Rodríguez, y. (2012). “*Planteamiento de Estrategias del Mango en la Región Lambayeque*”. Lambayeque: UNPRG.
3. Carlos, L. G. (2014). *El Oregano*. Lima.
4. Domson. (2008). *Strategic Analysis of Ghana’s Wood Export Sector*. Ghana: Atb.
5. EcoAgricultor. (2015).
6. Fitzgerald, Luck, & Morgan . (2007). *Strategies for sustainable supply chain Management: Supplier Interaction Devices*. Suecia: Xum.
7. Guardiola. (2009). *Propuesta de estrategia comercial para exportar mermeladas naturales a Australia, empresa Dulcería el Ingenio*. USA: Thompson.
8. Guillén, Cock, Ortiz, & Trujillo. (2010). *realizaron una tesis titulada “Repercusión positiva de un planeamiento estratégico en el sector textil exportador del Perú*. Lima: UTP.
9. Guzmán, & Vera . (2012). *Diseño de estrategias para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el mercado de Francia*. Paris: Frenchu.
10. Jarrín. (2009). *Propuesta de un Modelo de planificación estrategica como soporte a la gestión de Petroecuador*. Guayaquil : ECUATOR.
11. Laurent, P. (2003). *Analisis y Planeamiento Microsof Project Management*. New York : USA.
12. Pedreros. (2010). *Análisis comparativo de mercadotecnia en palta convencional versus palta orgánica*. Lima: PUCP.
13. Peru21. (2014). *Exportaciones Peruanas de Oregano*. Lima.
14. PortalFoodExport. (2013). *Portal Food Export Norte S.A.C*. Chiclayo: Pagina Web.
15. Pykäläinen. (2007). *Growth strategies of international companies in the emerging markets of South – East Europe*. Munich: ALAMX.
16. Yu, & Shen. (2011). *Internationalization strategy of Small Medium Size Enterprises from developing countries*. New York - USA: ITC.

APÉNDICES

APÉNDICE 1: Matriz de coherencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis
1. ¿Cuáles son las estrategias comerciales para incrementar exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?	Determinar las estrategias comerciales para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.	Si se implementan las estrategias comerciales propuestas por Gallardo (2012) entonces se incrementarían las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export norte S.A.C- Lambayeque, 2014-2015.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas
1. ¿Cuál es la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?	1. Analizar la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.	1. La situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C es deficiente debido, a que tienen problemas en abastecimiento y comercialización, lo cual conllevó a la empresa Food Export Norte S.A.C. al decrecimiento del volumen exportado; a pesar que en el mercado de Panamá ha incrementado sus importaciones mundiales de Orégano

<p>2. ¿Cuáles son las estrategias comerciales adecuadas para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?</p>	<p>2. Identificar las estrategias comerciales adecuadas para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.</p>	<p>2. La estrategia comercial adecuada a elegir, es la estratégica Intensiva para la empresa Food Export Norte S.A.C. y así garantizar el incremento año por año de las exportaciones de orégano con destino a Panamá en más del 5%.</p>
<p>3. ¿Cuál será el procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C?</p>	<p>3. Proponer el procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.</p>	<p>3. Se propuso, mediante el diagrama de Gantt el procedimiento, para las estrategias Comerciales en la empresa Food Export Norte S.A.C donde se especifican actividades, responsables y costos identificando el periodo en el cual será recuperará la inversión.</p>

APÉNDICE 2: Matriz de consistencia

Problema		Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Medios de Verificación/ Instrumentos	Técnica	Población	Muestreo	Muestra						
General	1. ¿Cuáles son las estrategias comerciales para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?	Determinar las estrategias comerciales para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.	Si se implementan las estrategias comerciales propuestas por Gallardo (2012) entonces se incrementaran las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export norte S.A.C.- Lambayeque, 2014-2015.	Estrategias Comerciales	Perspectiva Financiera	Monto a Invertir											
					Perspectiva del Cliente	% de Incremento											
					Perspectiva de Procesos Internos	Numero de procesos mejorados											
					Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	Numero de capacitaciones Numero de personas capacitadas											
Específicos	1. ¿Cuál es la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?	1. Analizar la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.	1. La situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C. tienen algunas problemáticas ya que pesar que el mercado de Panamá ha incrementado sus importaciones mundiales de Orégano, la empresa Food Export Norte S.A.C. ha decrecido en volumen exportado	Incrementar las exportaciones de Orégano	Importaciones de Panamá	Peso Importado Valor FOB Importado	Análisis de Contenido	Análisis documental	Estadística y Documentos de exportación de la empresa Food Export Norte S.A.C	Factura, Lista de empaque, B/L, Duas							
					Exportaciones Peruanas a Panamá	Peso exportado Valor FOB Exportado Numero de empresas exportadoras en Peru											
					Exportaciones de Food Export Norte S.A.C.	Valor FOB Exportado Peso exportado % de exportaciones de palta sobre otros productos Nivel de exportaciones comparando de otras empresas											
					Análisis Estratégico	Numero de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades											
					Formulación de la Estrategia	Numero de Areas involucradas Numero de estrategias por Cruce FODA											
					Implantación estratégica	Valor por estrategia											
					Situación Inicial	Modalidad de ingreso al mercado objetivo											
	2. ¿Cuáles son las estrategias comerciales adecuadas para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?	2. Identificar las estrategias comerciales adecuadas para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.	2. La estrategia comercial adecuada a elegir es la estratégica Intensiva para la empresa Food Export Norte S.A.C. ya que permitirá proponer su implementación para garantizar incremento de las exportaciones de orégano con destino a Panamá	Guía de Entrevista al Personal de la Empresa Food Export Norte S.A.C./ Ficha Bibliografica	Entrevista al personal de la empresa Food Export Norte S.A.C./ Bibliografía	Personal de la empresa Food Export Norte S.A.C	Muestreo No Probabilistico	Tres colaboradores de la empresa Food Export Norte S.A.C									
	3. ¿Cuál será el procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.?	3. Proponer el procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.	3. Se propuso mediante el diagrama de Gantt el procedimiento para las estrategias Comerciales en la empresa Food Export Norte S.A.C donde se especifican actividades, responsables y costos.						Costos Fijos	Análisis de Contenido	Análisis documental	Cotizaciones para implementación del estrategias	Cotizaciones para implementación del estrategias				
									Costos Variables					Costos a implementar plan			

APÉNDICE 3: Instrumentos de la investigación sin validar.

**GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL
VALIDEZ DE CONTENIDO**

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la guía de revisión documental, donde se pretende **Analizar la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.**

A continuación se presenta un formato a considerar en la Guía de Revisión no estructurada. Lo que se le solicita es evaluar el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con el fin anteriormente expuesto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento de investigación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre:	_____
Años de experiencia laboral:	_____ años
Lugar de trabajo:	_____

B.- GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Food Export Norte S.A.C.)

OBJETIVO: Analizar la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

Nº	FUENTE	TIPO DE INFORMACION RECOPIADA	FECHA DE EMISION DE INFORMACION	DOCUMENTO EMITIDO POR	OBSERVACION O COMENTARIO
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma de Experto

**FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LA EMPRESA
FOOD EXPORT NORTE S.A.C.**

VALIDEZ DE CONTENIDO

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para **Analizar la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.**

A continuación presento 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:	_____
Años de experiencia laboral:	_____ años
Lugar de trabajo:	_____

B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a las Gerencias de la empresa Food Export Norte S.A.C.)

OBJETIVO: Analizar la situación actual de las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.

Ítems relacionados con análisis estratégico	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cuál es el proceso detallado que ustedes tienen para la exportación de orégano al mercado de Panamá? Como						

empieza y termina? 2 ¿Hay algunas deficiencias en dicho proceso? ¿Cuáles son?						
3 ¿Con qué características internas cuentan para destacar en el tema de exportación?						
4 ¿Cree que El equipo de trabajo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?						
5 ¿La empresa es fuerte en el mercado que apunta? ¿Por qué?						
6 ¿Qué características internas cree que necesitan mejorar para destacar ante la competencia?						
7 ¿Cuáles son las cosas que usted cree que son cuello de botella en la empresa o en las que tiene dificultades que tengan que ver con la exportación?						
8 ¿Cuáles son los motivos detrás de los problemas existentes?						
9 ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos? ¿Por qué?						
10 ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?						
11 ¿Los productos satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?						
12 ¿Existen nuevas tecnologías o cambios que la empresa puede aprovechar? ¿Cuáles son?						
13 ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?						
14 ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la empresa?						
15 ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de los productos de la empresa? ¿Cuáles son?						
Ítems relacionados con formulación de la estrategia	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No

1 ¿Cuántas áreas se involucrarían para gestionar estrategias de exportación? ¿Cuáles son?						
Ítems relacionados con implantación estratégica	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cuánto estaría dispuesto la empresa a invertir para implantar estrategias comerciales?						

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

**FICHA BIBLIOGRAFICA
VALIDEZ DE CONTENIDO**

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido en el cual se pretende **Proponer el procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.**

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre:	_____
Años de experiencia laboral:	_____ años
Lugar de trabajo:	_____

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Food Export Norte S.A.C.)

OBJETIVO: Proponer el procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa **Food Export Norte S.A.C.**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

Nº	TIPO DE BIBLIOGRAFÍA	TÍTULO	AUTOR(ES)	AÑO DE PUBLICACIÓN	EDICIÓN	CIUDAD DE PULICACIÓN	OBSERVACION O COMENTARIO
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

**FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DE OREGANO
VALIDEZ DE CONTENIDO**

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la entrevista que pretendo utilizar para **Identificar las estrategias comerciales adecuadas para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.**

A continuación presento 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:	_____
Años de experiencia laboral:	_____ años
Lugar de trabajo:	_____

B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a las Gerencias de las empresas exportadoras de Orégano.)

OBJETIVO: Identificar las estrategias comerciales adecuadas para incrementar las exportaciones de orégano con destino a Panamá en la empresa **Food Export Norte S.A.C.**

Ítems relacionados con situación inicial	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cómo determinan su mercado objetivo? ¿Por qué?						
2 ¿Bajo qué modalidad ingresan a dicho mercado? ¿Por qué?						
3 ¿Cuáles son los factores claves para ingresar a dicho mercado? ¿Por qué?						
Ítems relacionados con metas	¿Es		¿Necesita		¿Es de	

comerciales.	pertinente con el concepto?		mejorar la redacción?		conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cómo miden el desempeño de su proceso comercial? ¿Por qué?						
2 ¿Qué indicadores comerciales utilizan en las exportaciones para medir sus resultados? ¿Por qué?						
Ítems relacionados estrategias comerciales.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Qué tan importante es proyectar sus ventas?						
2 ¿De qué manera proyectan sus ventas?						
3 ¿Qué estrategias emplean para aumentar sus ventas?						
Ítems relacionados aplicación de estrategias.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cree el dinero invertido en aplicar estrategias para incrementar sus ventas es necesario?						
2 ¿Cómo supervisan las estrategias que se implementan para incrementar las exportaciones?						

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

**GUIA DE REVISIÓN DOCUMENTAL
VALIDEZ DE CONTENIDO**

Estimado Docente/ Doctor/Magister,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegir como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de la guía de revisión documental, donde se pretende **Proponer el procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa Food Export Norte S.A.C.**

A continuación se presenta un formato a considerar en la Guía de Revisión no estructurada. Lo que se le solicita es evaluar el grado de pertinencia, calidad y adecuación de cada ítem con el fin anteriormente expuesto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente instrumento de investigación.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

<input type="checkbox"/>	Nombre:	_____
	Años de experiencia laboral:	_____ años
	Lugar de trabajo:	_____

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Food Export Norte S.A.C.)

OBJETIVO: Proponer el procedimiento a seguir para incrementar las exportaciones del orégano con destino a Panamá en la empresa **Food Export Norte S.A.C.**

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

Nº	PROVEEDOR	CANTIDAD A COTIZAR	TOTAL	TIPO DE DOCUMENTO	NUMERO DE DOCUMENTO	FECHA DE EMISION DEL DOCUMENTO	OBSERVACION O COMENTARIO
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma de Experto