



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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA
INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES DE PALTA HASS A
ALEMANIA EN LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA
YOTITA S.A., PÍTIPO – LAMBAYEQUE; 2016 - 2019**

**PRESENTADA POR
OSCAR JOEL RONCAL PERALTA**

**ASESOR
JUAN MANUEL RAUNELLI SANDER**

TESIS

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

CHICLAYO – PERÚ

2017



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



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

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA
INCREMENTAR LAS EXPORTACIONES DE PALTA HASS A
ALEMANIA EN LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA
YOTITA S.A., PÍTIPO – LAMBAYEQUE; 2016 - 2019”.**

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

**PRESENTADO POR:
BACHILLER OSCAR JOEL RONCAL PERALTA**

**ASESOR:
ING. JUAN MANUEL RAUNELLI SANDER**

**CHICLAYO – PERÚ
2017**

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y permitir que mis sueños sigan lográndose.

A mis padres, el Sr. Carlos Roncal Miñano, quien es mi modelo a seguir y por haberme ayudado en el desarrollo de mi trabajo de investigación durante todo este tiempo; a la Sra. Verónica Peralta Inga, quien es mi guía y por haberme encaminado en el lado espiritual para no rendirme jamás.

A mis hermanos: Daniel, Giancarlo, David, Juan Carlos y Amelia, quienes me apoyaron en todo momento.

Por último, a mí querida hija Rafaella, quien es mi razón de ser.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. por haberme facilitado el desarrollo de la presente investigación.

En segundo lugar, especialmente al Sr. Enrique Salazar Torres, quien es Gerente General de la empresa, que permitió acceder a toda la información necesaria para la elaboración de la investigación.

En tercer lugar, a mi asesor Ing. Cristhian Quezada Machado por su orientación, esfuerzo y dedicación en la realización del presente trabajo, ya que su supervisión continua ayudó a obtener mejores resultados en la culminación de la investigación.

Finalmente, a la universidad San Martín de Porres por haberme infundido una excelente formación académica. De la misma forma, a los catedráticos quienes me brindaron sus conocimientos y dedicación durante toda mi carrera profesional; particularmente a los profesores que más influyeron en mi desarrollo, tales como: Danna Jiménez Boggio y Mónica Pintado Damián.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
TABLA DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCION	11
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	13
1.2. Formulación del problema	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos	14
1.3. Objetivos de la investigación	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Justificación de la investigación	15
1.5. Limitaciones.....	16
1.6. Viabilidad.....	16
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Bases teóricas.....	21
2.2.1. Implementación del plan estratégico comercial.....	21
2.2.2. Incremento de las exportaciones	29
2.2.3. Palta (Aguacate) Hass.....	32
2.2.4. Alemania	33
2.2.5. Negociación Agrícola Yotita S.A.	35
2.3. Definiciones conceptuales.....	38
2.4. Formulación de la hipótesis	39
4.4.1. Hipótesis general	39
4.4.2. Hipótesis específicas.....	39
2.5. Marco lógico (matriz de coherencia).....	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	41

3.1. Diseño metodológico	41
3.2. Población y muestra.....	41
3.3. Operacionalización de variables.....	45
3.4. Técnicas de recolección de datos y/o información (Instrumentos).....	46
3.5. Técnicas de procesamiento de información.....	47
3.6. Aspectos éticos.....	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	51
4.1 Resultados de la investigación.....	51
4.1.1 Situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.....	51
4.1.2 Plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. ...	61
4.1.3 Procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.....	74
4.1.4 Costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.....	80
4.1.5 Diseño de un plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.....	82
4.2 Discusión de resultados.....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
FUENTES DE INFORMACIÓN	91
APÉNDICES	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de las estrategias genéricas de Porter	24
Figura 2. Componentes del análisis FODA	25
Figura 3. Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA	25
Figura 4. Esquema de trabajo para la aplicación del análisis FODA	26
Figura 5. Matriz para la formulación de objetivos.....	27
Figura 6. Estrategias para formulación de objetivos.....	27
Figura 7. Relaciones causa – efecto entre perspectivas	28
Figura 8. Organigrama de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A	37
Figura 9. Evolución de las exportaciones peruanas de palta Hass – peso neto (Kg).....	52
Figura 10. Evolución de las exportaciones peruanas de palta Hass según el número de países y empresas.....	53
Figura 11. Evolución de las importaciones alemanas de palta Hass desde Perú – Valor FOB	54
Figura 12. Evolución de las exportaciones peruanas de palta Hass al mercado de Alemania – peso neto (Kg)	55
Figura 13. Evolución de las exportaciones peruanas de palta Hass al mercado de Alemania según el número de empresas.....	56
Figura 14. Distribución de las exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. en el año 2015 al mercado europeo.	57
Figura 15. Exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según el peso neto (Kg) y el valor FOB a Alemania en el año 2015.	58
Figura 16. Exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según el peso neto (Kg) y el valor FOB a Alemania en el año 2016.	59
Figura 17. Proceso de exportación de Palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.	60
Figura 18. Criterios para la elaboración de un plan estratégico comercial.	62
Figura 19. Fases para la elaboración de un plan comercial.....	63
Figura 20. Situación actual de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según el área comercial.....	65
Figura 21. Situación actual de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según el área administrativa.....	66
Figura 22. Situación actual de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según el área administrativa.....	67
Figura 23. Análisis interno y externo de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. indicada por los colaboradores seleccionados.....	68
Figura 24. Número de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.....	71
Figura 25. Matriz de formulación de objetivos para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.....	73
Figura 26. Análisis comercial de la empresa Grupo Freshk S.A.C. indicada por su Gerente General.....	75

Figura 27. Análisis comercial de la empresa RTE Fresh S.A.C. indicada por su Gerente Comercial.....	76
Figura 28. Análisis comercial de la empresa Greenland Perú S.A.C. indicada por su responsable de sus exportaciones.....	77
Figura 29. Diferencia de las proyecciones de exportaciones de palta Hass según Plan estratégico comercial diseñado para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ítems a considerar para las actividades y/o estrategias para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.	79
Tabla 2. Costos de implementación de un área comercial para la empresa Agrícola Yotita.	80
Tabla 3. Costos de las actividades y/o estrategias para la empresa Agrícola Yotita.	81

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. ubicada en Pítipu, Ferreñafe – Lambayeque. Se dedica a la producción y comercialización de frutas entre ellas la palta Hass y la uva de mesa Arra 15 tanto en el mercado nacional como el internacional, considerando a Alemania como uno de sus principales compradores internacionales de palta Hass.

Se identificó que en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. la actividad comercial se realiza en todas las áreas de la compañía, sin la existencia de un área que se encargue de todas las actividades de comercio exterior. Asimismo, no cuenta con el personal capacitado en temas de comercio internacional, no cuentan con planes estratégicos comerciales ni que involucre a la empresa en sus metas trazadas, de esta forma, se estableció como modelo del plan estratégico comercial el modelo del autor Gallardo (2012), el cual permitirá establecer las estrategias correctas para incrementar sus exportaciones y aumentar su ventaja competitiva tanto en el mercado nacional como internacional.

Esta investigación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico comercial que permita incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., tomando como análisis los años 2015 y 2016.

Asimismo, se basa en la identificación de un modelo de plan estratégico comercial completo del que ya existe actualmente con las estrategias y actividades para ser implementado en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con el fin de garantizar el incremento de sus exportaciones al mercado alemán.

Se utilizó un diseño mixto es decir, un diseño exploratorio cualitativo de estudio de casos y un diseño descriptivo cuantitativo simple, mediante el cual se empezó a desarrollar los temas relacionados al plan comercial, obteniendo un modelo base para su diseño y un análisis de los costos para su implementación con la finalidad de incrementar las exportaciones. Esto se efectuó a través de la aplicación de instrumentos, las cuales fueron: guía de entrevista a profundidad, análisis de contenido y ficha bibliográfica.

Palabras claves: Plan estratégico comercial, exportación, palta Hass, estrategias

ABSTRACT

This research was conducted at Negociacion Agricola Yotita S.A. located in Pítipo, Ferreñafe - Lambayeque. The company is engaged in the production and marketing of fruit including Hass avocados and table grapes Arra 15 both domestically and internationally, considering Germany as one of its main international buyers Hass avocados.

It was identified that the company Negociacion Agricola Yotita S.A. commercial activity is carried out in all areas of the company, without the existence of an area that is responsible for all foreign trade activities. It also lacks trained on issues of international trade staff, do not have commercial strategic plans or involving the company in its set goals, thus, was established as a model for the commercial strategic plan model author Gallardo (2012), which will establish the right strategies to increase their exports and increase their competitive edge in both the domestic and international markets.

This research aims to propose a commercial strategic plan will allow to implement allow increased exports of Hass avocado in Germany in Negociacion Agricola Yotita S.A., based analysis 2015 and 2016.

The research is based on identifying a business model more comprehensive strategic plan that currently exists with the strategies and activities to be implemented in the company Negociacion Agricola Yotita S.A. in order to ensure the increase of its exports to the German market.

A mixed design was used; that is, a qualitative exploratory design studies and a simple quantitative descriptive design, by which it began developing issues related to the business plan, obtaining a base model for design and cost analysis for implementation with in order to increase exports. This was carried out through the application of instruments, which were: depth Interview Guide, Content Analysis and Cataloguing data.

Keywords: Commercial Strategic Plan, Export, Hass avocado, Strategies

INTRODUCCION

El éxito de las empresas se debe a la buena administración estratégica que las compañías se plantean para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno minimizando las amenazas y así cumplir con los objetivos futuros para garantizar la rentabilidad de la organización.

En las exportadoras, es fundamental el diseño de un plan estratégico comercial para buscar oportunidades que en el mercado existen; mediante la correcta elaboración de las estrategias comerciales, las empresas pueden tomar decisiones claves para el éxito de expandirse en nuevos mercados. Las exportaciones de palta Hass presenta una tendencia positiva, en el transcurso de los años se ha demostrado que el nivel que el Perú llega a exportar siempre es superado con relación a año tras año; por ello, al contar con el plan estratégico comercial adecuado y aprovechar este producto con alta demanda, el aumento de participación en el mercado es garantizada.

La investigación permitirá proponer a la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A el incremento de sus exportaciones de palta Hass en Alemania mediante el modelo de un plan estratégico comercial, en la cual le permita desarrollar todas sus actividades vinculadas a la internacionalización de la compañía y así contribuir con la expansión y el progreso de la misma.

En lo que respecta a la metodología de la presente investigación; se utilizó el diseño exploratorio cualitativo estudio de casos y el diseño descriptivo cuantitativo simple. De esta manera, para la mayor profundización del estudio, estos diseños estuvieron definidos con la aplicación de instrumentos, tales como la guía de entrevista a profundidad, análisis de contenido y ficha bibliográfica.

La estrategia comercial o plan comercial es ese plan que permite llevar los productos al mercado objetivo y que se mantenga en el tiempo; es fundamental ya que, sin ello, la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. puede llegar a perder su rumbo y perder en el negocio. La finalidad de implementar dicho plan es de responder oportunamente, en forma eficiente y eficaz para satisfacer las necesidades o deseos de sus clientes.

Además, para mayor comprensión del estudio, se ha dividido la investigación por capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el Capítulo I, definido como “Planteamiento del problema”, se muestra la razón del problema de la investigación, asimismo, se establecen la formulación de los objetivos, tanto el general como los específicos, con el fin de dirigir la investigación; finalmente se detalla el impacto potencial que tendrá el estudio con lo que respecta a lo teórico y a lo práctico.

En el Capítulo II, determinado como “Fundamentación teórica”, se exponen los respectivos antecedentes de la investigación en temas y estudios pasados en temas similares, que ayudarán a entender el contexto del tema de investigación. Del mismo modo, se detallan las bases teóricas que permitirán entender el tema a investigar, y por último, el planteamiento de las hipótesis tanto como el general y los específicos.

En el Capítulo III, fijado como “Método”, se establece la metodología utilizada en la investigación, en donde se definirá el diseño a utilizar, la muestra, los instrumentos y procedimientos que se requieran para obtener la información necesaria para su análisis posterior.

En el Capítulo IV, establecido como “Resultados y Discusión”, se encuentran los resultados obtenidos en el trabajo de campo de la investigación, así como también, la discusión de los mismos. Para ello, se toma en cuenta la validez del método, la comparación de resultados con antecedentes y su correspondiente contraste con las hipótesis.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, teniendo como referencia el problema de la investigación y los resultados de la misma. No obstante, se explican las referencias bibliográficas utilizadas y los apéndices respectivos que garantizan y aprueban la calidad durante todo el proceso de la presente investigación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, la competencia en los mercados va incrementando, donde las empresas se vuelven más exigentes y buscan sobresalir. En las exportadoras es fundamental el diseño de un plan estratégico comercial, porque permite llevar los productos al mercado objetivo y que se mantenga en el tiempo; sin ello, la empresa puede llegar a perder su rumbo y perder en el negocio. La finalidad de implementar dicho plan es responder oportunamente, en forma eficiente y eficaz para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

La empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. es una agroexportadora que abastece los distintos mercados como Estados Unidos, Francia, Holanda, España y Alemania. Alemania fue el país que tomó la decisión, en la última campaña de exportación, de comprar toda la producción de palta Hass de la empresa a través de un intermediario denominado bróker; perdiendo así la oportunidad de diversificar y atender otros mercados que podrían haber tenido un mejor precio del producto a comparación del mercado alemán.

La compañía cuenta con un buen manejo agronómico del cultivo, sin embargo, al estar falto de estrategias para colocar el producto en el mercado que mejor pague, ellos realizan las exportaciones mediante el bróker. Entonces, el retorno a la organización no siempre va ser alto porque se debe cubrir la comisión y otros gastos que implique el trabajo con un intermediario.

La investigación permitirá a la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A el incremento de sus exportaciones de palta Hass mediante un plan estratégico comercial en la cual le permita desarrollar todas sus actividades vinculadas a la internacionalización de la empresa y así contribuir con la expansión y el progreso de la misma. La empresa en estudio tiene como mercado objetivo a los distintos países que demanden sus productos; pero, carecen de un orden en el que centren sus operaciones en no solo enviar la mercancía si no de fidelizar al cliente para continuar trabajando por años.

En otras palabras, Negociación Agrícola Yotita S.A. necesita de un programa o un plan comercial para poder trabajar de la manera más eficiente en las distintas campañas de exportación. Por ello, la empresa muestra claramente su falencia en el momento que satisfacen la demanda de dichos mercados. Teniendo como resultado, lo contrario a lo que ellos apuntan cada campaña de exportación de sus productos.

Por lo tanto, la presente investigación tiene como propósito en proponerle un plan estratégico comercial para así establecer estrategias que permitan a la empresa a conseguir sus objetivos trazados y liderar a nivel de competitividad en los distintos mercados internacionales.

1.2. Formulación del problema

Un plan estratégico comercial es aquel proceso que toda empresa debe tener para poder identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con el fin de posicionar a la compañía en el futuro deseado.

Según UN COMTRADE (2015) la palta Hass, es un producto que su demanda sigue aumentando a nivel internacional, por lo que es necesario implementar un plan estratégico comercial en Negociación Agrícola Yotita S.A., ya que actualmente carece de un plan estratégico comercial, para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas, mejorando así sus resultados, como el incremento de sus exportaciones con el fin de generar mayores ingresos y competitividad a nivel mundial.

Este estudio se llevará a cabo en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A, el tiempo en que se realizará será en los años 2015 y 2016, con proyecciones al 2019. Considerando que la implementación de un plan estratégico comercial depende de la decisión política de la directiva y propietarios de la empresa y del análisis interno y externo para establecer las estrategias que al momento de ejecutarlas garantice el incremento de las exportaciones.

1.2.1. Problema general

¿De qué manera podemos diseñar un plan estratégico comercial que permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo – Lambayeque; 2016-2019?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Cuál es la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?
2. ¿Cuál es el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?
3. ¿Cuál será el procedimiento para implementar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?
4. ¿Cuáles son los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo - Lambayeque; 2016-2019.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.
2. Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.
3. Establecer el procedimiento de implementación del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.
4. Estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

1.4. Justificación de la investigación

Actualmente, muchas empresas necesitan expandirse y diversificar para incrementar sus ventas y obtener mayores ganancias, e inician la búsqueda por lograr esta meta; esta tesis aporta información original acerca de una propuesta novedosa, por medio de un plan estratégico comercial que permita: por un lado, dar solución al gran problema de incrementar sus ventas; por otro lado, analizar y diseñar el sistema de información, partiendo de procesos confiables y eficientes que garanticen el mayor aprovechamiento de la investigación. (Regalado, 2007).

Asimismo, aportará nuevos conocimientos revelando alternativas de solución que ayuden en beneficiar a la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A, en diversas actividades basadas principalmente en aumentar su participación en el mercado, ya que con ello se incrementarán las ventas, mejorando la competitividad y permitiendo el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La presente investigación beneficiará a la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A permitiéndole aplicar un plan estratégico comercial; de esta manera, obtener una ventaja competitiva, mejorar su participación en el mercado y ofrecer productos altamente valorados por sus clientes, siendo estos también favorecidos, pues obtendrán el producto con mejor calidad, en el momento y lugar deseado, logrando satisfacer sus necesidades a un mejor precio.

Por otra parte, contribuye a los estudiantes, enriqueciendo sus conocimientos para la buena gestión de las empresas, la correcta toma de decisiones, por ende, el crecimiento y desarrollo de las mismas; enfrentando los desafíos y aprovechando las oportunidades, que permitan el crecimiento sostenible y desarrollo de las empresas, asimismo esta investigación servirá como antecedente para otras tesis que se desarrollarán en el futuro.

1.5. Limitaciones

El campo de la investigación es un diseño exploratorio cualitativo de estudio de casos y descriptivo cuantitativo simple y los años de investigación que se tomarán en la empresa limitan entre el año 2015 y 2016.

Además, otras limitaciones que se presentarán para el desarrollo de la investigación son el tiempo gastado en ir al lugar de producción del producto de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., ubicada en el distrito de Pítipa; los costos que implican desarrollar esta investigación; las horas para realizar entrevistas dentro de la empresa ya que sus colaboradores a quienes se les entrevistarán por estar laborando se les dificulta atender al investigador; y así como la disponibilidad de la empresa para poder recopilar información.

1.6. Viabilidad

(Gestión, 2014) Sustenta que las exportaciones de palta Hass seguirán aumentando en el paso de los años; es decir, presenta una tendencia positiva en la cual las empresas peruanas van participando cada vez más, a la vez contribuyendo con el crecimiento del país.

(UN COMTRADE, 2015) Sustenta que los países más importantes del mundo han importado cada vez más palta Hass con el paso del tiempo, por ejemplo en el mundo, tomando como referencia el año 2013 se importó 1. 270. 816 toneladas; en el 2014, 1. 535. 760 toneladas; y en el 2015, 1. 742. 876 toneladas. Se puede apreciar que el mercado de palta Hass se supera en valor año tras año.

La empresa acepta que al diseñar e implementar el plan estratégico comercial en la empresa Negociación Agrícola Yotita se aprovecharán las oportunidades para atender la demanda mundial del mercado actual y la de los diferentes países con el fin de generar mayor utilidad y garantizar el crecimiento competitivo de la empresa. Por ello, se garantiza la viabilidad de este proyecto con el propósito de contribuir de manera positiva en la empresa.

Concluyendo así que la presente investigación es políticamente viable, debido a que se dispone de recursos humanos, económicos y materiales suficientes en el tiempo establecido, 2015 – 2016; siendo factible la participación del investigador y los colaboradores de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. De esta forma, es realizable conducir el estudio con la metodología elegida, por el cual permitirá dar respuesta al problema.

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes

Durante el proceso de búsqueda de la información, se encontraron investigaciones en el cual se han desarrollado al nivel nacional e internacional, teniendo las siguientes;

(Negociación Agrícola Yotita S.A, 2013) en su portal afirma que la empresa se encuentra ubicada en el distrito de Ferreñafe, en la ciudad de Pítipu, departamento de Lambayeque. Esta empresa se dedica a la producción de Palta Hass como fruta procesada y fresca, asimismo, tiene como objetivo principal ofrecer productos de alta calidad, con elevado nivel de competitividad para la exportación.

El principal cuello de botella que presenta esta empresa se observa en la ausencia de un plan estratégico comercial, ya que la empresa no puede incrementar las exportaciones o aumentar los mercados para exportar, debido a que se limita por la falta de orden, no permitiéndola ser competitiva a nivel nacional. Por esta razón, se busca implementar un plan estratégico comercial que permita aumentar la competitividad, mejorar el desarrollo y permitir el crecimiento de la empresa.

Soto (2014) en su tesis titulada “Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe – Departamento de Lambayeque” para el título de Licenciado en Administración de Empresas expone que, en el sector de agro exportación falta información, capacitación y asistencia técnica y administrativa, escasa capacidad empresarial, normas de modelos de producción, difícil acceso a recursos económicos, altos costos de inversión, bajo nivel de negociación con proveedores y clientes, falta de tecnología para mejorar la calidad, falta de promoción y participación, mal uso de recursos, entre otros. La ausencia de un plan estratégico comercial es factor de que las exportaciones de la empresa Negociación Agrícola Yotita no tiendan a incrementar sus niveles. La empresa requiere de estrategias que garanticen e incrementen su nivel de competitividad en el mercado extranjero y generar mayor rentabilidad a la empresa.

Shen & Yu (2011) en su tesis, "Internationalization strategy of Small Medium Size Enterprises from developing countries", para obtener una maestría en Disertación en Marketing Internacional, sostienen que las pequeñas y medianas empresas (PYME) desean ir más allá de las fronteras nacionales y así expandir el negocio; pero el problema es que fracasan en el proceso de internacionalización. Principalmente, se destacan en la falta de recursos humanos; por lo tanto, las PYME deben crear su propia ventaja comparativa. Se garantiza el uso de muchas estrategias de internacionalización para mejorar la competitividad de las PYME. En su tesis afirma que el éxito está en entender su posición en el nicho del mercado, por lo tanto, la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. debe manejar las funciones adecuadas que un área de comercio exterior requiera y el plan estratégico propio para así obtener mejor competitividad en los mercados extranjeros.

Carrasco, Orellana, Polack y Torres (2007) en la investigación, “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 y una mayor promoción. Acentúan que con las estrategias definidas y adecuadas mediante una gestión integral permitiría superar limitantes internas y lograr más negociaciones con clientes y aumentar sus participaciones en mercados potenciales, pese a ser un producto que su demanda ha ido incrementando con el transcurso de los años, el factor clave para garantizar el éxito es aquel plan estratégico que una compañía opta por ejecutar y aprovechar todas sus potencialidades y oportunidades en el entorno para hacerla más rentable. Por ello, la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A deberá asumir nuevos planes estratégicos y objetivos claros para poder expandirse e incrementar sus exportaciones, lo limitante es la carencia desde el principio de realizar estrategias y que los altos directivos tomen la responsabilidad de guiar a sus colaboradores; planes de acción que puedan llevar a la empresa a incrementar su participación en el mercado internacional, clave para generar mayor utilidades a la compañía, siendo este la razón fundamental de su existencia.

Pykäläinen (2007), en su estudio, "Growth strategies of international companies in the emerging markets of South – East Europe", para optar por el grado de maestría argumenta que las empresas exitosas tienen estrategias de internacionalización, una organización internacional, un estilo consultivo de ventas y los recursos invertidos en la formación; para tener éxito una empresa debe diseñar e implementar la posición estratégica donde las altas demandas se encuentran en mercados potenciales como el sudeste de Europa, como ha mencionado el autor. Además, crea un entorno en el que la organización ejecuta los planes de acción establecidos antes de las circunstancias previstas. Por ejemplo, las empresas que actualmente utilizan adecuadamente un plan estratégico de internacionalización son fundamentales para tomar decisiones en función de las variables presentadas por el entorno, por lo que la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. puso énfasis en estos aspectos para incrementar las exportaciones, donde el crecimiento es la fuente del capital humano; depende de los empleados capacitados para ejecutar las estrategias de la empresa.

Según Guzmán & Vera (2012) en su trabajo de investigación “Diseño de plan estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el mercado de Francia” para el título de Licenciado en Ingeniera Comercial Mención en Marketing y Comercio Exterior afirman que para comercializar un producto es fundamental al mismo tiempo promoverlo en calidad, higiene y continuidad en su abastecimiento, valor agregado. Concluyendo que se debe considerar un centro de acopio como propuesta para la formalidad de la fruta, garantizar seguridad alimentaria, dar seguimiento a los cultivadores, trabajar con oficinas gubernamentales para facilitar la promoción de las exportaciones de esta fruta. Se sabe entonces que la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. por falta de planes estratégicos la empresa no optimiza sus exportaciones.

Vidal (2010) en su tesis reconocida como “Estudio de Pre – factibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos” para el título de Licenciado en Ingeniera Industrial fundamentan que invirtiendo en publicidad y ventas son factores claves para obtener una ventaja competitiva frente a los demás exportadores, para

que el incremento de las ventas se dé; es necesario trabajar junto con publicidad, debido a que así la empresa llega a posicionarse no solo en clientes finales si no en empresas que son distribuidoras que al dejarse notar es más factible que prefieran lo ofrecido; y así obtener mayor participación en el mercado, pues la presencia de una compañía con mayor intervención es garantizada el incremento de sus exportaciones; siendo un claro ejemplo para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A asuma el reto de aprovechar estas estrategias y poder incrementar sus exportaciones al mercado seleccionado, es decir, mediante la implementación de un plan estratégico comercial adecuado, incorporando estrategias de marketing a la vez, la empresa obtendrá mayor participación en el mercado y generar más utilidades y aumentar el éxito empresarial.

Barros & Sánchez (1992), a partir de su trabajo titulado " The Chilean Avocado Industry", explican que el éxito de cualquier sistema exportador son todos los involucrados, ya sea productores, embaladores, exportadores y receptores, deben cooperar como equipo profesional y coordinarse para evitar errores potenciales. Es el factor clave que involucra toda la cadena desde el desarrollo del producto hasta su llegada a los importadores o los usuarios finales deben ser unificados por lazos profesionales y fiables para optimizar el proceso de exportación. La empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. debe adoptar esta cultura para asegurar el desempeño y aumentar sus exportaciones y la forma de lograr su plan de negocios para involucrar la intervención de altos directivos con el fin de promover y fomentar la participación de todos los socios para asegurar el éxito de la compañía y cumplir con el conjunto para seguir aumentando la rentabilidad de la misma y mejorar la calidad de vida de sus empleados y participantes de su cadena de exportaciones.

Benavente, Calderón, Rivadeneira y Rodríguez (2012) en su tesis, "Planeamiento Estratégico del Mango en la Región Lambayeque", para el título de Maestría en Administración Estratégica de Empresas presentan estrategias de implementación de 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. Por lo tanto, la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A por falta de un plan estratégico comercial no puede analizar las oportunidades o amenazas que se encuentran en el entorno para incrementar sus exportaciones mediante las diferentes matrices para garantizar su expansión en el mercado actual y posteriormente generar mayores utilidades para la empresa.

Guardiola (2009) en su tesis profesional, "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 la 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. Son planes estratégicos comerciales que toda empresa debería realizar, son oportunidades que, en el día a día por la tendencia cambiante del consumidor, las empresas están evaluando las oportunidades del entorno para aprovecharlas mediante una gestión

adecuada de sus estrategias para garantizar el éxito empresarial. Por ello, la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A no incrementa sus exportaciones y 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.

(Martín & Padilla, 2008) en su artículo de investigación "Avocado Production and The Sectoral Innovation System", afirma que la palta continuará incrementando sus exportaciones de México a los Estados Unidos gracias al buen uso de las variables de calidad de precio, capacitación, evaluación, inversión, la competencia; actualmente, el aguacate tiende a seguir creciendo debido a las cualidades del producto, pero la mejor manera de aumentar la cuota de mercado con la palta es a través de la gestión adecuada de variables como la calidad, el factor de precio que determina el posicionamiento del producto en el mercado, competidores.

La empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. debe gestionar y controlar estas variables de forma adecuada y correcta para garantizar el incremento de la exportación, ya sea en el mercado donde se ofrezca su producto.

Pedrerros (2001) en su tesis, "Análisis comparativo de mercadotecnia en palta convencional versus palta orgánica", fundamenta que mediante las siete variables que conforman la mercadotecnia, las cuales son precio, producto, plaza, promoción, personal, proceso y evidencia física se puede analizar la palta convencional de la palta orgánica con una diferencia que el mercado de palta orgánica es el nuevo gran potencial de venta. Es clave fundamental que para aumentar las ventas se deba considerar al marketing como estrategia comercial, debido a las siete variables se presentan para garantizar un buen posicionamiento en el mercado y aumentar las participaciones de las empresas. Por lo que, la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. carece de un plan estratégico comercial para garantizar su participación en el mercado no puede optimizar sus exportaciones, entonces, estas variables implementadas como estrategias claves permitirán certificar el éxito de promocionar el producto y aumentar sus exportaciones.

Caballero, Canchucaja, Miguel y Paitamala (2012) en su tesis "Plan Estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín" para el título de Magister en Administración Estratégica de Negocios argumenta que el plan a ejecutar permitirá tener una ventaja competitiva mediante la diferenciación, es decir, generar productos con valor agregado. Se inició la investigación mediante el análisis de las perspectivas reflejadas por el Balanced Scorecard, para así trazar una visión a largo plazo donde dicho sector artesanal de esa región pueda llegar. Para la investigación actual se recomendará utilizar diferentes análisis para llegar al mejor método que permita aumentar las exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Amado (2011) en su tesis de título "Propuestas estratégicas de marketing para la exportación de artesanías de cerámica de Ayacucho hacia Nueva York – Estados Unidos de América" para el grado de Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales argumenta que las exportaciones de artesanía de cerámica incrementarán debido a las estrategias de marketing con apoyo del Estado peruano. Siendo las estrategias que se utilizaron fueron la publicidad, innovación, adaptabilidad y segmentación de mercado, como a la vez, participando en ferias

nacionales e internacionales con el propósito de aumentar clientes. Por lo tanto, es fundamental que en un plan estratégico se focalice en utilizar el marketing con las estrategias propuestas por la investigación anterior para así incrementar las exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Rodríguez (2014) en su investigación publicada, “Estudio de pre – factibilidad para la producción y exportación de aceite de palta”, para el título de Licenciatura en Ingeniería Industrial sustenta que para promocionar y difundir el producto se debe considerar la participación de ferias gastronómicas de cocina internacional, factor clave para poder vender el producto en el extranjero, es decir, es necesario para hacer contacto internacional participar en temas relacionados en ese ámbito. Consecuentemente, la empresa Negociación Agrícola debe ser uso de este factor clave que permita aumentar sus exportaciones, mediante relaciones comerciales internacionales utilizando y aprovechando las ferias internacionales.

Arbieto, Del Pozo y Sheen (2007) en su tesis reconocida como “Plan estratégico para la quinua del Perú” para el título de Magíster en Administración Estratégica de Empresas expone que la quinua peruana posee un gran potencial, la cual mediante su gran valor nutricional es bien acogida no solo en el mercado local sino también en el mercado internacional. Debido a la falta de planificación de la producción de la misma, es que existe el problema en la distribución y comercialización de la quinua, se recomienda realizar estudios de mercado de consumo nacional e internacional para conocer sus necesidades. En otras palabras, se requiere de planificación para asegurar la comercialización del producto ante imprevistos o para aprovechar oportunidades. Por eso, la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. mediante una planificación estratégica de sus exportaciones adecuadamente podrá incrementarlas y generar rentabilidad a la empresa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Implementación del plan estratégico comercial

- **Plan Estratégico**

(Martínez & Milla, 2007) Un plan estratégico es aquel documento que resume a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro deseado de la empresa. Siendo muy importante incluir todas las áreas de la empresa en estos tres niveles, debido a que se deben someter a un examen y así determinar la estrategia correcta a seguir según las variables encontradas en la empresa que se puedan controlar, y así como predecir la evolución de las variables externas que afectan al progreso de la empresa.

Por lo que, un plan estratégico se entiende como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una empresa lleva a cabo para crear y conservar ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

- **Planificación Comercial**

(Rivera, 2013) La planificación comercial es aquella actividad que desea alcanzar el futuro comercial deseado de una empresa, teniendo como resultado un documento que exponga la estrategia comercial que la empresa tiene prevista realizar para el siguiente año, ya sea de un producto, el conjunto del mismo o todos los productos de la empresa. Esto implica que al ejecutarlas llegue a alcanzar las metas comerciales trazadas para el próximo año.

Es clave resaltar que cuando un plan comercial se hace con mayor tiempo de plazo se denomina estratégico, plan estratégico comercial. Pensar en esta estrategia atrae tres ventajas para una empresa, las cuales son adoptar las soluciones; planificar y coordinar las actuaciones de la empresa; y asignar responsabilidades a cada componente de la empresa.

- **Características del Plan Estratégico**

(París, 2005) El plan estratégico de una empresa debe contar una serie de características las cuales deben ser:

- ✓ Flexible, es decir que no sea rígida, tomando en cuenta las correcciones o desviaciones que sean necesarias en el camino que se vaya ejecutando el plan o por causas del mismo entorno que va cambiando.
- ✓ Global, porque abarca a toda la organización y no debe abarcar por diferentes unidades dentro de la empresa.
- ✓ Operativo o real para ejecutar, factibles a realizar, alcanzables.
- ✓ Participativo, o mejor dicho, dependerá del equipo la elaboración, aprobación y ejecución.
- ✓ Formal, que sea escrito y detallado explicando el plan a ejecutarse y metas a conseguir.
- ✓ Conocido, que se encuentre disponible para toda la organización, los colaboradores conozcan y se sientan identificados para alcanzar los objetivos, mediante estrategias y programas.

- **Fases para diseñar el plan estratégico**

(Martínez & Milla, 2007) Se demuestra que para elaborar un plan estratégico requieren de tres fases o etapas primordiales:

1. 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 análisis interno y externo constituido por los siguientes procesos:

- ✓ Analizar los propósitos y objetivos de la empresa. Sabemos que son la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.
 - ✓ Analizar el entorno, fundamentalmente abarca en examinar el entorno y así enfocándose en analizar a los competidores.
Se encuentran dos niveles de entorno; un nivel es el entorno 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 empresa compuesta por los competidores y empresas que amenacen el éxito de la empresa.
 - ✓ Análisis interno, factor clave para identificar las fortalezas y debilidades que determinan el éxito de una empresa.
 - ✓ Valorar los activos intangibles de la empresa, como por ejemplo el conocimiento de los colaboradores de la empresa y activos intelectuales dentro de la misma, siendo factor clave de obtener una ventaja competitiva y de creación de riqueza en la economía actual.
2. La formulación estratégica es la segunda fase para elaborar el plan estratégico, la cual se desarrolla en diferentes niveles:
- ✓ Estrategias corporativas, dedicada a la cartera de negocios de la empresa.
 - ✓ Estrategia competitiva, refiriéndose a que las empresas visualizan en desarrollar una ventaja competitiva.
 - ✓ Estrategias operativas, se dice que una empresa 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.
3. Siendo como fase final, la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee los controles estratégicos 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 la estrategia, fundamental 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.

- **Fases del plan comercial**

(Rivera, 2013) El plan comercial cuenta con cuatro fases o contenidos las cuales son las siguientes:

1. Análisis de la situación Inicial, refiriéndose al análisis que se debe realizar la empresa con respecto donde se encuentra en ese momento para así determinar la distancia que le tomará llegar a la meta.
2. Metas comerciales, refiriéndose a cuando la empresa fija hacia dónde quiere llegar.
3. Estrategia comercial y MIX o programa comercial, refiriéndose a los recursos necesarios para alcanzar las metas comerciales deseadas por la empresa.
4. Control del plan comercial, cuya finalidad es conocer lo que se ha logrado con la ejecución del mismo.

- **Modelos de plan estratégico comercial**

- ✓ Matriz de las estrategias genéricas de Porter

(Marketing Publishing, 2007) En la siguiente figura 1 se presenta la matriz desarrollada por Michael Porter, quien plantea posibles rutas estratégicas donde la empresa puede acoger para competir en los distintos mercados.

	VENTAJA ESTRATÉGICA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Exclusividad percibida por el consumidor	Posición de bajo coste
Todo el sector	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTES
-	-	-
A un segmento específico	CONCENTRACIÓN o ALTA SEGMENTACIÓN	

Figura 1. Matriz de las estrategias genéricas de Porter

Fuente: Marketing Publishing. (2007). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid: Edicions Díaz de Santos.

Existen dos formas para competir con éxito y ser rentables en un mercado, como se observa en la figura 1, estas son por la ruta de la diferenciación donde el producto se caracteriza por ser exclusivo y el consumidor le atribuye un valor por el cual es capaz de pagar por él; y manteniendo el liderazgo en costes, al lograr una buena gestión de costes con un nivel más bajo que la competencia logrará mayor utilidad.

Estas estrategias pueden, a la vez, estar centradas a todo el sector o a un segmento específico. Lo importante es desarrollar una estrategia concreta porque colocarse en una posición intermedia puede afectarle el ataque de empresas muy bien posicionadas.

✓ **Análisis FODA**

(Marketing Publishing, 2007) El análisis FODA permite determinar los factores que pueden favorecer o dificultar a la empresa para alcanzar sus objetivos establecidos en un tiempo determinado. Cuyos componentes, como se observa en la Figura 2, son:

Factores que favorecen el logro de los objetivos	Factores que obstaculizan el logro de los objetivos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Figura 2. Componentes del análisis FODA

Fuente: Marketing Publishing. (2007). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

En la figura 2, el análisis FODA facilita determinar las posibilidades de la empresa para lograr sus objetivos establecidos, a la vez, concienciar a los directivos sobre la extensión de los obstáculos que debe afrontar y así permitir a la empresa explotar los factores positivos y controlar el efecto de los factores negativos.

Para aplicar el análisis FODA se requiere de un esquema de trabajo, y consta de una serie de etapas para aplicar el proceso, a continuación, se presenta en la Figura 3, el esquema del proceso de aplicación del análisis “FODA”; y en la Figura 4, el esquema de trabajo del mismo.

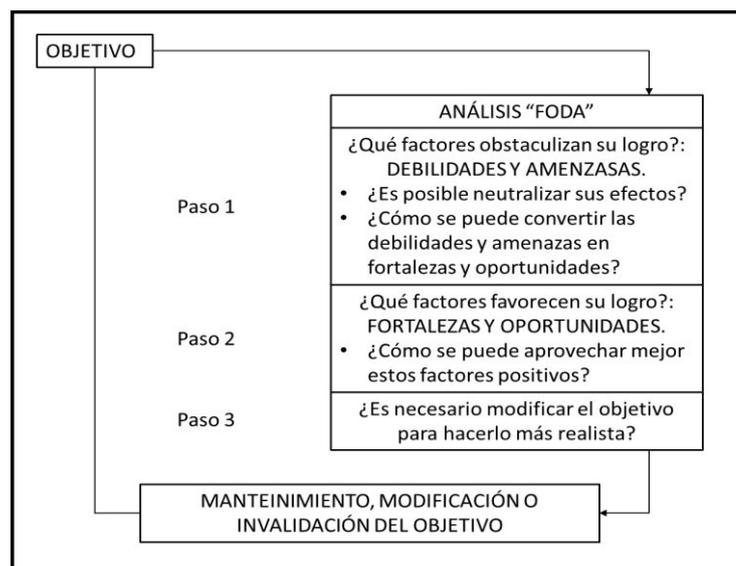


Figura 3. Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA

Fuente: Marketing Publishing. (2007). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

En la figura 3, al finalizar el proceso se llega a encontrar resultados para plantear estrategias para darle mantenimiento al objetivo; así mismo, revisarlo; y por último, la invalidación del mismo.

Objetivo que se debe evaluar:	
Debilidades:	Fortalezas:
Amenazas:	Oportunidades:

Figura 4. Esquema de trabajo para la aplicación del análisis FODA

Fuente: Marketing Publishing. (2007). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

En la figura 4 se visualiza en el esquema que las debilidades y amenazas representan los factores negativos de la empresa y se ubican en el lado izquierdo y las fortalezas y oportunidades representan los factores positivos de la empresa y se ubican en el lado derecho.

- ✓ Matriz para la formulación de objetivos
(Gallardo, 2012) Para formular los objetivos estratégicos se requiere de un análisis previo, revisando el FODA e interrelacionando los factores se podrá aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas como disminuir las debilidades de la organización

En la figura 5 se observa la matriz para formular los objetivos, todos los objetivos deben ser adecuados a la misión, visión y valores para no desviarse del propósito de la empresa.

Factores internos Factores externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las fortalezas 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
Oportunidades (O)	Objetivos FO	Objetivos DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 3. 4. 5.
Amenazas (A)	Objetivo FA	Objetivos DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Usar las fortalezas para evitar las amenazas 3. 4. 5. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 3. 4. 5.

Figura 5. Matriz para la formulación de objetivos

Fuente: Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Como se puede ver en la figura 5, existen 4 estrategias denominadas estrategias de derivación de objetivos. A la vez, en la figura 6, se explica cada objetivo estratégico.

<p>Objetivos FO: Maximax</p> <p>Potencialmente es la estrategia de más éxito, en la que las fuerzas del negocio son utilizadas para aprovechar las oportunidades que se presenten.</p>	<p>Objetivos DO: Minimax</p> <p>Es una estrategia de desarrollo que ayudará a superar las debilidades de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades.</p>
<p>Objetivos FA: Maximini</p> <p>Es una estrategia que pretende aprovechar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.</p>	<p>Objetivos DA: Minimini</p> <p>Pretende establecer una estrategia para disminuir las debilidades y evitar las amenazas.</p>

Figura 6. Estrategias para formulación de objetivos.

Fuente: Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.

En la figura 6, los objetivos FO están relacionados a ser objetivos ofensivos; los objetivos DO, se relacionan a ser objetivos adaptivos; los objetivos FA, a ser objetivos reactivos; y los objetivos DA están correspondidos a ser objetivos defensivos. Estos objetivos son tomados por la empresa para seguir su rumbo y actuar ante las oportunidades o amenazas del entorno.

✓ **Modelo Balanced Scorecard**

(Gallardo, 2012) Es una herramienta de gestión para la ejecución de la estrategia de la empresa, transformando la visión y las estrategias en indicadores y metas concretas. El propósito fundamental de este modelo es transformar la visión en términos tangibles y lograr el equilibrio general de la empresa.

Esta herramienta facilita alcanzar la visión gracias al control del estado de salud corporativa y la forma como se están orientando las acciones.

El Balanced Scorecard es el balance de indicadores en cuatro perspectivas:

- ❖ Perspectiva financiera, relacionada con el control financiero de la empresa.
- ❖ Perspectiva del cliente, correspondiente a los índices de calidad y satisfacción del cliente.
- ❖ Perspectiva de procesos internos, correspondiente al control de los elementos de la cadena de valor.
- ❖ Perspectiva de aprendizaje y desarrollo, correspondiente a los indicadores que miden el progreso y competencia del personal.

Es importante saber que ninguna perspectiva trabaja independientemente, es decir, si se afecta una perspectiva perjudicará a las demás llegando así a perjudicar en alcanzar la misión de la empresa.

Mediante la figura 7 se demuestra esta relación dependiente de causa – efecto entre las perspectivas.

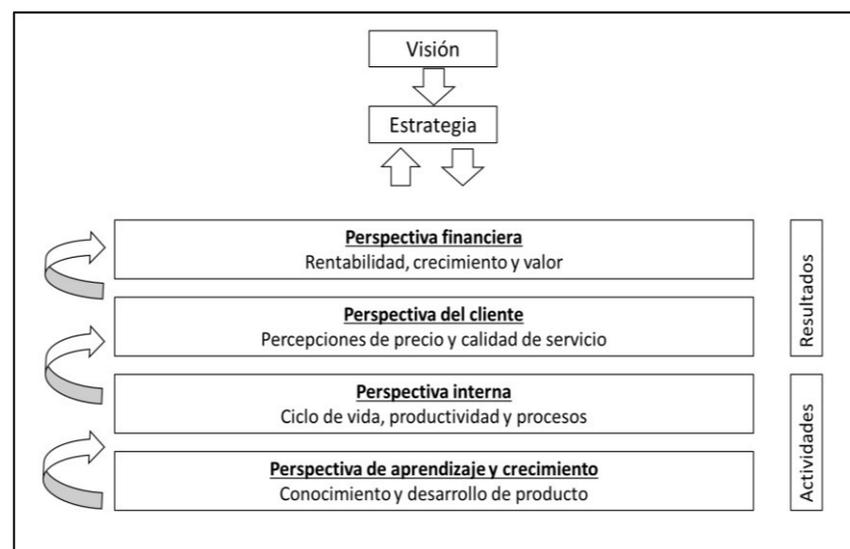


Figura 7. Relaciones causa – efecto entre perspectivas

Fuente: Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Según Gallardo (2012) el Balanced Scorecard se utiliza para enseñar a la empresa un sentimiento de persistencia, para crear las competencias que permitan lograr el reconocimiento y recompensa del mercado. Es decir, esta herramienta es útil para el control estratégico y para el operativo.

Gallardo (2012) menciona que para implementar un Balanced Scorecard son fundamentales cuatro aspectos:

- ❖ Clasificar y transcribir la visión y misión de la empresa, para poder observar la operación diaria.
- ❖ Comunicar y crear vínculos, para que la estrategia general sea conocida por toda la empresa y así vincularlas a los objetivos individuales y departamentales.
- ❖ Planear y construir guías de referencia, para integrar los planes de negocio con la planeación financiera de los recursos.
- ❖ Retroalimentación estratégica y aprendizaje constante.

Según Gallardo (2012) para definir el destino estratégico, proceso para el desarrollo del Balanced Scorecard se deben considerar los siguientes aspectos:

- ❖ Identificar la ruta estratégica, es decir, los temas que conduzcan hacia la estrategia.
- ❖ Construir el mapa estratégico.
- ❖ Organizar los objetivos y metas por perspectivas.
- ❖ Seleccionar las iniciativas principales.
- ❖ Realizar y documentar el plan para su implementación.

2.2.2. Incremento de las exportaciones

- **Exportaciones**

(Pujol, 2000) 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 ésta la forma más común de entrar ocurriéndose ocasionalmente o de forma sistemática.

(Ministerio de Comercio Exterior, 2009) 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.

- **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 en este proceso son:
 - ❖ Agentes, es aquel que no asume la propiedad de la mercadería ni responsabilidad alguna, solo trabaja a comisión.
 - ❖ Distribuidores, aquel que reside 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.
 - ❖ Mediante intermediarios, la empresa llega a exportar, pero mediante una sociedad intermediaria denominada “trading”, quien busca compradores en el mercado extranjero.

(Martínez, 2013) Mientras que en 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 la exportación indirecta, es necesario el uso de representantes en el mercado extranjero con el fin de que exista el contacto con el cliente.

- **Etapas de exportación**

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

1. Exportación ocasional, cuando llega a exportar de forma espontánea, debido a que recibe pedidos del exterior, sin necesidad de haberlos buscado.
2. Exportación experimental, es decir, toma la decisión de iniciar dicho proceso y busca mercados donde abastecer sin depender de los pedidos ocasionales.

3. Exportación regular, porque 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.

- **Clasificación de las exportaciones**

(MINCETUR, 2009) Se clasifica a las exportaciones según su:

- ✓ Valor agregado del producto
 - ❖ Exportación tradicional, son aquellos productos de producción tradicional del país con poco valor agregado y sus precios son fijados de acuerdo a las cotizaciones en la bolsa de valores.
 - ❖ Exportación no tradicional, son los productos que no se incluyen como productos de exportación tradicional del Decreto Supremo N° 76 – 92- EF. Siendo su principal característica que poseen valor agregado.
- ✓ Permanencia de la mercancía en el exterior
 - ❖ Exportación temporal, se refiere a la salida temporal a otro país de mercancías nacionales o nacionalizadas, las cuales se reincorporará al territorio nacional en un plazo establecido.
 - ❖ Exportación definitiva, correspondientes a las mercancías en circulación libre, caracterizados por salir del territorio nacional para su consumo en el mercado extranjero.
- ✓ Transacción comercial realizada
 - ❖ Exportación sin valor comercial, aquel movimiento de ciertos productos cuyo valor FOB no supera los US \$ 2000.
 - ❖ Exportación con valor comercial, movimiento de productos que superan su valor de US \$ 2000.
- ✓ Trámite legal
 - ❖ Exportación restringida, aquellas mercancías controladas o fiscalizadas por sectores correspondientes, requiriendo autorización para salir del territorio nacional.
 - ❖ Exportación prohibida, son las mercancías cuya salida del territorio nacional no está permitida ni con autorización de la autoridad competente. El Estado tiene la facultad de controlar la exportación de ciertos productos.

2.2.3. Palta (Aguacate) Hass

- **Palta (Aguacate)**

Según la Real Academia Española (2011) la palta es el “Árbol de América, de la familia de las Lauráceas, de ocho a diez metros de altura, con hojas alternas, coriáceas, siempre verdes, flores dioicas y fruto comestible.”

Según Sierra Exportadora (2012):

El aguacate es un fruto que generalmente se emplea a modo de hortaliza o verdura, de sabor delicado y de fácil consumo, rico en grasas mono insaturadas, antioxidantes y minerales; aliadas de nuestra salud. Teniendo en cuenta dichas propiedades nutritivas, es muy recomendable para todos los segmentos de la población: niños, jóvenes, adultos, deportistas, mujeres embarazadas, madres lactantes y personas mayores.

- **Tipos de Palta**

(Instituto de Desarrollo Agropecuario, 2005) Las variedades o tipos de palta que demanda el mercado nacional o internacional son:

- ✓ Bacon, su piel es verde con una excelente calidad, tamaño regular, de forma ovalada con sabor suave.
- ✓ Fuerte, palta de buena calidad cuya piel es suave, su color es verde con forma delgada. Posee pulpa cremosa.
- ✓ Gwen, semejante sabor y textura que la Hass, pero la diferencia está en su tamaño, su piel es verde y delgada con flexibilidad.
- ✓ Hass, la de mayor nivel de comercialización internacional, cuya piel es verde morada al madurar con semilla pequeña o mediana, además de granulosa y delgada.
- ✓ Pinkerton, posee una pequeña semilla, es de forma ovalada de muy buen sabor.
- ✓ Reed, larga y redonda con buen sabor y de una piel gruesa y verde.
- ✓ Zutano, tiene una piel brillante, a la vez de suave textura. Se le reconoce por su forma de pera y su tamaño de mediana a grande.
- ✓ Ester, es una palta redonda y de buen sabor, su tamaño es grande.

(UNIVEG, 2014) En el Perú se produce principalmente dos tipos de paltas, las cuales son Hass y Fuerte.

- **Valor nutricional de la Palta Hass**

Según Fatsecret Chile (2019) la información nutricional de una palta se determina de la siguiente manera:

- Calorías: 322 kcal
- Proteína: 4,02 g
- Grasa: 29,47 g
- Grasa saturada: 4,273 g
- Grasa poliinsaturada: 3,65 g
- Grasa monoinsaturada: 3,65 g
- Carbohidrato: 17,15 g
- Fibra: 13,5 g
- Azúcar: 1,33 g
- Sodio: 14 mg
- Potasio: 975 mg

(ProHass, 2016) En la palta se encuentra todas las vitaminas existentes en el reino vegetal y posee aceites mono insaturados y poli insaturados. Se le reconoce por su bajo nivel de grasas saturadas y un alto nivel de ácido oleico, que previenen las enfermedades del corazón y el cáncer. Hay que destacar que la palta tiene 60 veces más potasio que el plátano.

2.2.4. Alemania

- **Población de Alemania**

(Embajada de Alemania, 2016) Según el censo del año 2014, la población del país de Alemania llegó a 82 millones de habitantes.

- **Ubicación geográfica de Alemania**

Según la Embajada de Alemania (2016):

Alemania es un Estado del centro de Europa, que limita al norte con el mar del Norte, Dinamarca y el mar Báltico; al este con Polonia y la República Checa; al sur con Austria y Suiza y oeste con Francia, Luxemburgo, Bélgica y Holanda, encontrándose administrativamente dividida en 16 estados federados (länder) con capital en Berlín.

- **Capital de Alemania**

(Embajada de Alemania, 2016) El capital del país de Alemania es Berlín cuyo idioma oficial es el alemán.

- **Moneda de Alemania**

(Embajada de Alemania, 2016) La moneda oficial que circula en el país de Alemania es el Euro.

- **Costumbres de Alemania**

(Kwintessential, 2014) La cultura alemana se caracteriza por ser bien conocida por su excelente tradición. Además, son personas privadas y tienen reglas diferentes en cuanto a lo socializado.

La comunicación y las relaciones para comprometerse con ellos es que usted debe ser educado y formal, usted tiene que mostrar respeto. Para hacer negocios con ellos, no es tan complicado, requiere sobre todo una formalidad.

(Export Enterprises S.A, 2016) En el mundo de los negocios Alemania valora la cortesía y la formalidad, es decir, la confianza y el respeto que se contempla al hacer contacto. Hay que tomar en cuenta, que los ejecutivos franceses prefieren que todo este ya programado; por ello, es necesario tener reservado con anticipación y evitar malos entendidos. Es preferible evitar una actitud amistosa, debido a su formalidad para hacer negocios, separan la vida profesional con la vida persona y privada.

Al formalizar el acuerdo se realizará mediante un escrito denominado como contrato, de carácter detallado.

Las principales recomendaciones es ser discreto y elegante, es decir, más conservador. De igual manera, las tarjetas se intercambian al inicio o al final del primer encuentro.

- **Gobierno de Alemania**

(Embajada de Alemania, 2016) Es una república federal, democrática, representativa y parlamentaria. El sistema político alemán opera bajo un marco establecido en el documento constitucional de 1949 conocido como la Grundgesetz (Ley Fundamental). Al llamar el documento Grundgesetz, en lugar de Verfassung (constitución), los autores expresaron la intención de que sería sustituido por una constitución adecuada una vez que Alemania fue reunificada como un estado.

- **Economía de Alemania**

Según la Embajada de Alemania (2016):

La primera economía en Europa es la de Alemania y la cuarta más poderosa del mundo después de la de Estados Unidos, Japón y China, siendo el segundo mayor exportador mundial y el segundo país con un superávit comercial mayor. Asimismo, es considerado el motor económico de la Unión Europea (UE), que además cuenta con industrias que constituyen la mayor fuente de riqueza, siendo las más importantes la electrotécnica, electrónica y microelectrónicas, la mecánica, la eléctrica, la siderurgia, la textil, la química y la

alimentaria, en donde más del 30% de esta producción se destina a la exportación.

En 2006 su producto interior bruto (PIB) rebasó los 3 billones de dólares US. Sus bazas industriales son diversas; los tipos principales de productos fabricados son medios de transporte, aparatos eléctricos y electrónicos, maquinaria, productos químicos, materiales sintéticos y alimentos procesados, siendo foco de riqueza, lo cual se refleja en la creciente economía del centro de Europa, con una infraestructura de carreteras amplias y un excelente nivel de vida, es una de las naciones más desarrolladas del mundo.

2.2.5. Negociación Agrícola Yotita S.A.

- **Historia de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

(Negociación Agrícola Yotita S.A., 2016) La empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. tiene 05 años de constitución y se dedica al cultivo de frutas para su exportación a los diferentes mercados internacionales. La dirección legal de la empresa es la Av. Francisco Bolognesi Nro. 466 en la ciudad de Chiclayo, Lambayeque. El RUC de la empresa es 20538970370 cuyo representante legal es el señor Enrique Salazar Torres.

La empresa posee su fundo donde produce las frutas a exportar en el distrito de Pítipo, en la provincia de Ferreñafe. La dirección de su parcela es Carretera a Batán Grande km3. Cuentan con 250 hectáreas, las cuales poseen 120 ha de palta Hass y 50 ha de uva Arra 15, por lo que el resto no está con cultivos.

Un grupo empresarial de la región dedicado a la agroindustria; quienes tomaron la decisión, en el año 2011, de incursionar en el rubro de la agro exportación; debido a que el desarrollo de la agricultura en el Perú es priorizado en las políticas nacionales, gracias a los Tratados de Libre Comercio celebrándose con distintos países del mundo, en especial con el acuerdo comercial celebrado con la Unión Europea en el año 2010. De tal manera abriendo ventajas al Perú y así como empresarios lambayecanos, se forma la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. para dedicarse a ese rubro. Entonces, la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. surge con la intención de satisfacer la necesidad y demanda del mercado internacional con productos de calidad. (Negociación Agrícola Yotita S.A., 2016).

- **Misión de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

Según Negociación Agrícola Yotita S.A., 2016:

“Somos una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables que busca satisfacer la demanda de los distintos mercados internacionales, proporcionando a nuestros clientes productos de alta calidad cuya elaboración cumple con los estándares internacionales de certificación de la producción.”

- **Visión de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

Según Negociación Agrícola Yotita S.A., 2016:

“Ser líder en la exportación de alimentos saludables del departamento de Lambayeque; asimismo, ofrecer productos de alto nivel en calidad a cada uno de nuestros clientes, desarrollándose sosteniblemente y mejorando los niveles de vida de nuestros colaboradores y su entorno.”

- **Organigrama**

NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A

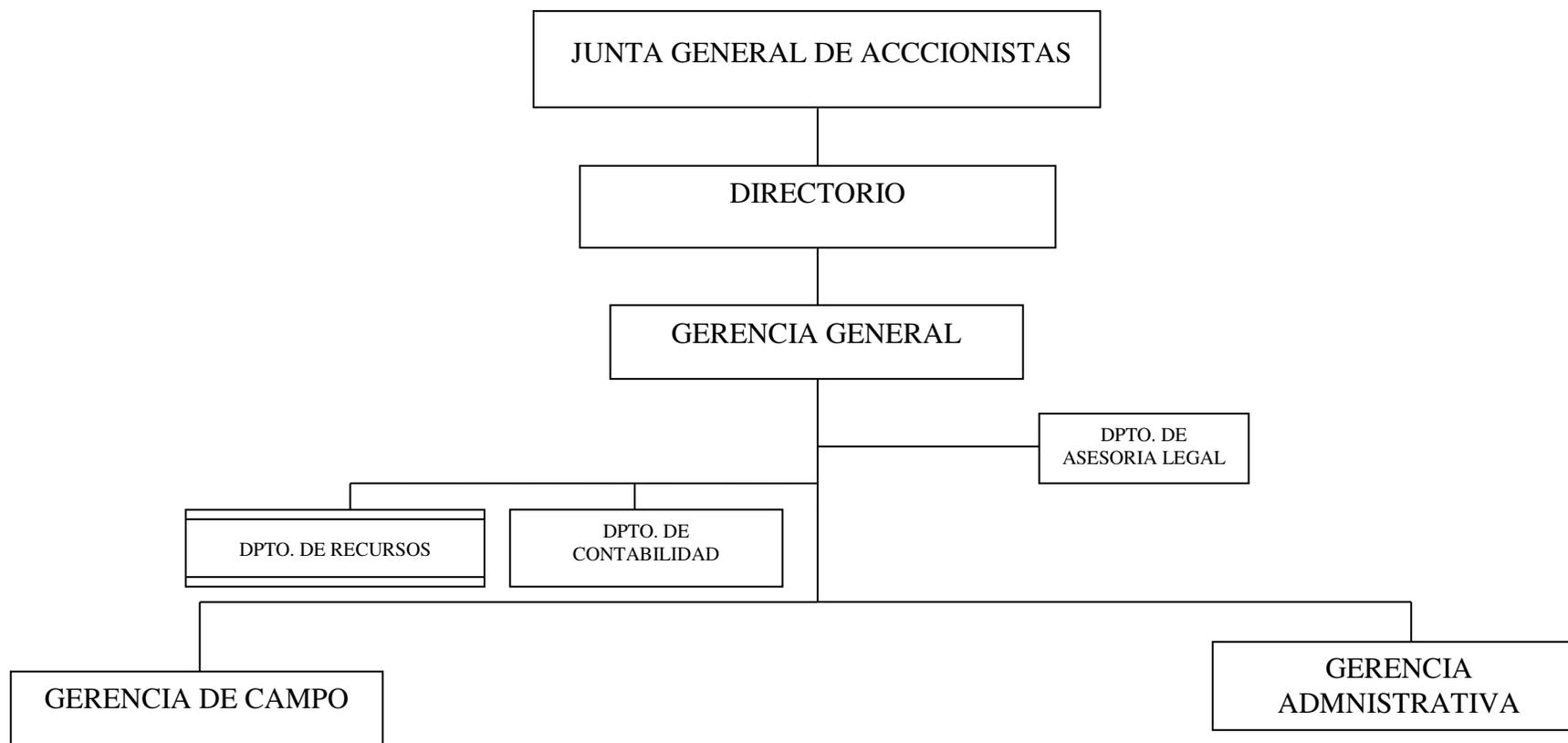


Figura 8. Organigrama de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A

Fuente: Negociación Agrícola Yotita S.A.

Como se observa en la figura 8, la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. cuenta con un organigrama simple, destacando sus áreas principales y de mayor valor. Cabe recalcar que la Gerencia General y la Gerencia de Campo está al mando del señor Enrique Salazar Torres, cuya Gerencia Administrativa está al mando del señor Carlos Zambrano y el Dpto. de Recursos Humanos por la señora. María Guerrero Acosta, mencionando las personas que mayor importancia tienen en la empresa, ya que de ellos dependen la correcta funcionalidad de la misma y las otras actividades están terciarizadas.

2.3. Definiciones conceptuales

- Amenazas: son aquellas situaciones negativas que se encuentran en el ambiente externo de una empresa que puede llegar a perjudicarla, siendo el caso, necesariamente diseñar estrategias para poder evitarlas. Asimismo, se les reconoce debido a que representan todos los eventos encontrados en el ambiente externo que puedan perjudicar o complicar el logro de los objetivos.
- Cadena de valor: es un modelo teórico, introducido por Michael Porter, la cual permite describir el desarrollo de las actividades de una empresa generando valor al cliente final.
- Comercio exterior: consiste en el intercambio de bienes o servicios existentes entre dos o más países con el propósito de que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas.
- Costos fijos: son los costos que una empresa paga independientemente de su nivel de operación, ya sea si produzca o no produzca deberá pagarlos.
- Costos Variables: hace mención a los costos de producción que pueden variar según el nivel de producción.
- Debilidades: son aquellos elementos, como recursos de energía, habilidades y actitudes que una empresa tiene, pero de carácter negativo o inferior. Asimismo, se les reconoce debido a que representan a las actividades que una empresa realiza con un bajo grado de eficiencia.
- Fortalezas: son los elementos que toda empresa posee y son de carácter positivo y que se diferencian del resto de las empresas. Además, se les reconoce debido a que representan a las actividades que una empresa realiza con un alto grado de eficiencia.

- Oportunidades: son los factores, de carácter positivo, que se encuentran en el entorno y pueden llegar a ser identificados para luego ser aprovechados por las empresas. También, se les reconoce debido a que representan todos los eventos del ambiente externo de la empresa que facilitarían el logro de los objetivos.
- Procedimientos: hace referencia a la acción que consiste en proceder, es decir, actuar de una forma determinada. Consiste en realizar un método para ejecutar algo mediante pasos predefinidos para desarrollarlo de una manera que facilite todo el proceso.

2.4. Formulación de la hipótesis

4.4.1. Hipótesis general

Si se propone la implementación del diseño del plan estratégico comercial propuesto entonces se incrementarán las exportaciones de palta Hass al mercado de Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo – Lambayeque; 2016-2019.

4.4.2. Hipótesis específicas

1. Si se identifica la situación actual de las exportaciones de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces se podrá analizar los problemas relevantes que presenta la empresa para solucionarlos.
2. Si se diseña el plan estratégico comercial para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. se podrá proponer su implementación para garantizar incremento de sus exportaciones de palta Hass en el mercado de Alemania.
3. Si se presenta la propuesta para su implementación y se establece el procedimiento del plan estratégico comercial diseñado en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. permitirá aumentar las exportaciones de palta Hass en el mercado de Alemania.
4. Si se estiman los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces permitirá evaluarlo por parte de los directivos de la empresa y así aplicarlo con el fin de garantizar el incremento de sus exportaciones de palta Hass en el mercado de Alemania.

2.5. Marco Lógico (Matriz de coherencia)

	<i>Problema</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación/ Instrumentos</i>				
<i>General</i>	¿De qué manera podemos diseñar un plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo – Lambayeque; 2016-2019?	Diseñar un plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo – Lambayeque; 2016-2019.	Si se propone la implementación del diseño del plan estratégico comercial propuesto entonces se incrementarán las exportaciones de palta Hass al mercado de Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo – Lambayeque; 2016-2019.	Variable Independiente	Perspectiva de Procesos Internos	Número de procesos mejorados	Guía de Entrevista a especialistas en exportaciones				
				Diseño de una plan estratégico comercial	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	Número de personas capacitadas Número de capacitaciones					
					Variable Dependiente	Perspectiva del Cliente		Porcentaje de Incremento			
				Incremento de exportaciones de palta Hass	Perspectiva Financiera	Monto a Invertir					
<i>Específicos</i>	¿Cuál es la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?	Diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.	Si se identifica la situación actual de las exportaciones de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces se podrá analizar los problemas relevantes que presenta la empresa para poder resolverlas.	Situación actual de las exportaciones	Importaciones de Alemania	Peso Importado Valor FOB Importado	Análisis de Contenido				
					Exportaciones Peruanas a Alemania	Peso exportado Valor FOB Exportado					
						Exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.		Exportaciones de la empresa de estudio	Número de Empresas Exportadoras en Perú Valor FOB Exportado Peso exportado		
					Nivel de Exportaciones Comparando de otras Empresas						
				¿Cuál es el plan estratégico comercial adecuado para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?	Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.	Si se diseña el plan estratégico comercial para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces permitirá proponer su implementación para garantizar incremento de sus exportaciones de palta Hass en el mercado de Alemania.		Plan Estratégico Comercial	Análisis Estratégico	Fortalezas , Oportunidades , Amenazas y Debilidades	Guía de Entrevista al Personal de la Empresa Negociación Agrícola Yotita S.A./ Ficha Bibliográfica
									Formulación de la Estrategia	Áreas Involucradas Estrategias por Cruce FODA	
	Incremento de Exportaciones	Implantación Estratégica	Valor por Estrategia								
	¿Cuál será el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?	Establecer el procedimiento de implementación del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.	Si se presenta la propuesta para su implementación y se establece el procedimiento del plan estratégico comercial diseñado en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A entonces permitirá aumentar las exportaciones de palta Hass en el mercado de Alemania.	Procedimiento del Plan Estratégico	Situación Inicial	Modalidad de Ingreso al Mercado Objetivo	Guía de Entrevista a empresas exportadoras de Palta Hass				
					Metas Comerciales	Indicadores Comerciales					
					Programa Comercial	Proyección de Ventas					
	¿Cuáles son los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?	Estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.	Si se estiman los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces permitirá evaluarlo por parte de los directivos de la empresa y así aplicarlo con el fin de garantizar el incremento de sus exportaciones de palta Hass en el mercado de Alemania.	Costos	Costos Fijos	Costos al Implementar Plan Estratégico Comercial	Análisis de Contenido				
					Implementación de una Plan Estratégico Comercial			Costos Variables			

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación utiliza un diseño mixto; es decir, un diseño exploratorio cualitativo de estudio de casos y descriptivo cuantitativo simple.

Vara (2012) indica que se recurre al diseño exploratorio cualitativo de Estudio de casos cuando se quiere proponer planes con limitado alcance o concretos, donde un caso es una unidad que puede ser una empresa. Se requiere observar y entrevistar gerentes, revisar documentos de gestión. Los estudios de casos trabajan con escasas unidades de investigación profundizando y centrando los conocimientos de éstas.

En cuanto al diseño descriptivo cuantitativo simple, este diseño se emplea cuando los estudios de mercado internacional se centran en un solo destino; se realizan entrevistas no estructuradas, revisión de documentos y datos. Entre las variables identificadas en el estudio de investigación se tiene a la implementación de un plan estratégico comercial y el incremento de las exportaciones de palta Hass al mercado de Alemania, por ello, el diseño va a permitir explicar la relación que tiene una variable en función a la otra.

El diseño exploratorio cualitativo permitirá diagnosticar la situación actual de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. y diseñar el correcto plan estratégico comercial; mediante el diseño descriptivo cuantitativo simple, y proponer la implementación del plan y evaluar los costos que implican para el mismo.

3.2. Población y muestra

En la presente investigación se utilizará cinco poblaciones dentro de los cuales tenemos:

Para el primer objetivo específico: diagnosticar la situación actual de las exportaciones de Palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., la población está compuesta la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Con respecto al muestreo, se manejará la información de los documentos de exportación usadas en el área comercial.

Este tipo de muestreo se realizará debido a que el investigador posee contactos dentro de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., la cual podrán facilitar la información requerida.

Los criterios de inclusión y exclusión, son los siguientes:

- Datos estadísticos de las exportaciones de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.
- Documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.
- Documentos de los últimos dos años.

- Documentos referentes a la exportación de palta Hass a Alemania.
- La relación de la empresa con el bróker.

Luego de realizar el análisis respectivo en la población anterior, se establece que se tendrá la siguiente muestra:

- Factura comercial
- Lista de empaque
- Bill of Lading
- Declaración Arancelarias de Mercancías
- Certificado de origen

Con el segundo objetivo específico: Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., la población está conformada por dos poblaciones, las cuales son: la bibliografía no definida y el personal de la empresa quienes tienen la facultad de tomar decisiones.

La población “bibliografía no definida”, es decir la data de publicaciones e información bibliográfica que se encuentran enfocados a planes estratégicos comerciales o que sirvan para la ejecución de la investigación. Esta población está conformada por libros, investigaciones, publicaciones e informes relacionados con los temas de investigación.

Con respecto al muestreo, será no probabilístico intencional o por criterio.

Se constituye como criterios de inclusión y exclusión a los siguientes:

- Libros y publicaciones con referencia al tema.
- Material bibliográfico de editoriales reconocidos.
- Libros que contengan como tema planes estratégicos comerciales.
- Libros que tengan número de identificación ISBN, siendo un sistema internacional de numeración de los libros para identificarlos correcta y fácilmente, (Real Academia Española, 2015).
- Libros de los últimos cinco años.

La siguiente población del segundo objetivo específico “personal de la empresa quienes toman decisiones”, quiere decir, aquellas personas que poseen la facultad o autoridad de tomar decisiones para la empresa, siendo este el caso, el tamaño de la población asciende a tres personas.

En cuanto al muestreo será el no probabilístico intencional o por criterio, gracias a contactos que el investigador posee dentro de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Se constituye como criterios de inclusión y exclusión:

- Personas que pertenecen a la provincia de Ferreñafe.
- Personas que pertenecen al distrito de Pítipo.

- Personas que laboran más de 2 años en la empresa.
- Personas involucradas en las exportaciones de la empresa.
- Personas que tengan la facultad de tomar decisiones claves dentro de la empresa.

Luego de haber realizado el análisis, se llega a determinar que se tendrá una muestra de tres personas, las cuales poseen los criterios determinados anteriormente:

- Gerente General, ya que toma las decisiones más importantes de la empresa.
- Administrador, quien gestiona y verifica la decisión tomada por el Gerente General.
- Responsable del Área Comercial, siendo el que gestiona la comercialización de los productos de la empresa.

Con relación al tercer objetivo específico: Establecer el procedimiento de implementación del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., la población está determinada por encargados del comercio exterior que laboren en 120 empresas exportadoras, siendo este caso, el tamaño de la población asciende a tres encargados del comercio exterior de empresas exportadoras.

En cuanto al muestreo, se utilizó el no probabilístico intencional o por criterio.

Los criterios de inclusión y exclusión, son los siguientes:

- Personas que pertenecen a la población peruana y laboren en una empresa.
- Personas que pertenecen a los departamentos de Lima, Callao, Trujillo, Lambayeque, Piura.
- Personas que pertenecen a empresas exportadoras.
- Personas que tengan un nivel jerárquico superior.
- Personas que tengan relación directa en cuanto a las exportaciones de palta Hass.

Luego del análisis, se llega a determinar que se tendrá una muestra de tres personas, las cuales poseen los criterios determinados anteriormente:

- Tres responsables de empresas comercializadoras de palta Hass.

Con el cuarto objetivo específico estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., la población está determinada por los trabajadores de la empresa que intervienen en las exportaciones de palta Hass y a las consultas de empresas consultoras.

En cuanto al muestreo, se realizó el no probabilístico intencional o por criterio.

Los criterios de inclusión y exclusión son:

- Cotizaciones de productos o servicios.
- Cotizaciones para implementación del plan estratégico.
- Cotizaciones que se ajusten a lo convenido por la empresa.

Para el desarrollo del objetivo general, la cual es: Diseñar un plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo – Lambayeque; 2016 – 2019, cuya población está determinada por expertos en cuanto a las exportaciones, el tamaño de la población asciende a tres personas.

Con respecto al muestreo, se ejecutó el no probabilístico intencional o por criterio.

Por lo tanto, los criterios de inclusión y exclusión son:

- Personas pertenecientes al Perú.
- Personas expertas en exportaciones del Perú.
- Personas expertas en exportaciones pertenecientes a los departamentos de Lambayeque, Trujillo, Lima y Piura.
- Personas expertas en exportaciones de palta Hass.

Luego del análisis, se llega a determinar que se tendrá una muestra de tres personas, las cuales poseen los criterios determinados anteriormente:

- Tres personas expertas en el tema de exportación de palta Hass.

3.3. Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Medios de Verificación/ Instrumentos	Técnica	Población	Muestreo	Muestra
Variable Independiente	Perspectiva de Procesos Internos	Número de procesos mejorados	Guía de Entrevista a especialistas en exportaciones	Entrevista a profundidad a especialista en exportaciones	Tres Expertos en exportaciones	Muestreo No Probabilístico	Tres expertos en exportaciones
Diseño de una plan estratégico comercial	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	Número de personas capacitadas					
		Número de capacitaciones					
Variable Dependiente	Perspectiva del Cliente	Porcentaje de Incremento					
Incremento de exportaciones de palta Hass	Perspectiva Financiera	Monto a Invertir					
Situación actual de las exportaciones	Importaciones de Alemania	Peso Importado	Análisis de Contenido	Análisis documental	Estadística y Documentos de exportación de la empresa de estudio	Muestreo No Probabilístico	Factura , Lista de empaque , B/L, Duas
		Valor FOB Importado					
	Exportaciones Peruanas a Alemania	Peso exportado					
		Valor FOB Exportado					
Exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.	Exportaciones de la empresa de estudio	Número de Empresas Exportadoras en Perú					
		Valor FOB Exportado					
		Peso exportado					
		Nivel de Exportaciones Comparando de otras Empresas					
Plan Estratégico Comercial	Análisis Estratégico	Fortalezas , Oportunidades , Amenazas y Debilidades	Guía de Entrevista al Personal de la Empresa Negociación Agrícola Yotita S.A./ Ficha Bibliográfica	Entrevista a profundidad al personal de la empresa de estudio/ Bibliografía	Personal de la empresa de estudio	Muestreo No Probabilístico	Tres colaboradores de la empresa de estudio
	Formulación de la Estrategia	Áreas Involucradas					
		Estrategias por Cruce FODA					
Incremento de Exportaciones	Implantación Estratégica	Valor por Estrategia					
Procedimiento del Plan Estratégico	Situación Inicial	Modalidad de Ingreso al Mercado Objetivo	Guía de Entrevista a empresas exportadoras de Palta Hass	Entrevista a profundidad a las empresas exportadoras	Gerentes de empresas exportadoras	Muestreo No Probabilístico	Tres gerentes de empresas exportadoras
	Metas Comerciales	Indicadores Comerciales					
	Programa Comercial	Proyección de Ventas					
Incremento de Exportaciones	Control del Plan	Número de Acciones para Supervisar					
Costos	Costos Fijos	Costos al Implementar Plan Estratégico Comercial	Análisis de Contenido	Análisis documental	Cotizaciones para implementación del plan	Muestreo No Probabilístico	Cotizaciones para implementación del plan
Implementación de una Plan Estratégico Comercial	Costos Variables						

3.4. Técnicas de recolección de datos y/o información (Instrumentos)

En la investigación se manejarán los siguientes instrumentos:

- En el primer objetivo específico se empleará el análisis de contenido. (Ver apéndice 4).
- En el segundo objetivo específico se tomaron dos instrumentos, la ficha bibliográfica y la guía de entrevista no estructurada. (Ver apéndice 2 y 5).
- Para el tercer objetivo específico el instrumento que se utilizó es la guía de entrevista no estructurada (Ver apéndice 1).
- Para el cuarto objetivo específico se realizó el instrumento de análisis de contenido. (Ver apéndice 6).
- Finalmente, el objetivo general mediante el instrumento de la guía de entrevista no estructurada. (Ver apéndice 3).

Para la muestra del primer objetivo específico, compuesta por la población de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. se usará como instrumento el análisis de contenido y la técnica será el análisis documental. La cual, servirá para analizar los datos relevantes y así registrar actualmente como se encuentra la situación de las exportaciones de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Por lo tanto, se tomarán en cuenta los documentos de exportación, facturas comerciales, lista de empaque, Bill of Lading y Declaración Única de Aduanas.

Para la muestra del segundo objetivo específico, se establecen dos muestras de estudio:

1. Una de ellas, es la integrada por los libros relacionados a planes estratégicos comerciales, donde se utilizará como instrumento a la ficha bibliográfica y la técnica será la bibliografía. Ésta permitirá obtener datos más relevantes en cuanto a los modelos de planes estratégicos; entonces, se consideró a libros, investigaciones, tesis, revistas, entre otros.
2. Asimismo, para la siguiente muestra está integrada por tres colaboradores de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. quienes tienen la facultad de tomar decisiones dentro de la misma, se realizará como instrumento la guía de entrevista no estructurada y la técnica será la entrevista. Este instrumento está dirigido al gerente general, al administrador y al encargado del área comercial de la empresa, que facilitará entender y conocer las opiniones que tienen los entrevistados que permitirá en la elaboración del plan estratégico comercial adecuado para incrementar sus exportaciones de palta Hass al mercado objetivo de Alemania.

Para el tercer objetivo específico, está integrado por tres responsables de empresas exportadoras, donde se empleará como instrumento la guía de entrevista no estructurada y la técnica será la entrevista a las personas que trabajen en empresas exportadoras. Este instrumento está dirigido hacia tres responsables de empresas exportadoras de palta Hass, el que favorecerá conocer y entender sus experiencias en cuanto a las exportaciones de palta Hass.

Para la muestra del cuarto objetivo específico, compuesta por la población de cotizaciones para implementación del plan se usará como instrumento el análisis de contenido y la técnica será el análisis documental. Con el fin de analizar los datos relevantes y así estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial para entonces poder incrementar las exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. hacia el mercado de Alemania.

Para el desarrollo del objetivo general, cuya muestra está integrada por tres expertos en exportaciones, en el cual el instrumento a ser utilizado será la guía de entrevista no estructurada y la técnica será la entrevista a especialistas en temas de exportación. Este instrumento está dirigido hacia tres personas expertas en exportaciones, con el fin de analizar y obtener información relevante como opiniones de ellos mismo sobre planes estratégicos comerciales que permitan incrementar las exportaciones.

En cuanto a la fiabilidad del contenido será analizada por medio de la autorización para grabar las entrevistas con cada persona seleccionada, a la vez, permisos para tomar fotos en las diferentes instalaciones de las empresas entrevistadas, y de esta forma quede reconocida la calidad de información obtenida para realizar la presente investigación. Por otra parte, para obtener la ficha bibliográfica, se tendrá en cuenta los libros que se encuentren publicados con autorización de derechos del autor, lo cual avala la legitimidad y la calidad de los textos.

Finalmente, la validez del contenido será analizada mediante la verificación de la información que se obtiene con los diferentes instrumentos y la opinión de los expertos en el tema de investigación, éstos estarán validados por profesionales especializados en los temas correspondientes que garanticen el contenido de los instrumentos para ser ejecutados por el investigador.

3.5. Técnicas de procesamiento de información

La presente investigación se realizará ejecutando el siguiente procedimiento para cada una de las poblaciones, ya que cada una de éstas tiene un proceder diferente, la cuales son las siguientes:

En cuanto a la primera población del primer objetivo específico se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Se solicitará la autorización al directorio o el gerente general de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., para la entrega de la documentación necesaria.
2. Una vez que se tenga la aprobación de la empresa, se obtiene la documentación, donde se debe realizar el análisis del contenido, instrumento seleccionado para esta muestra.
3. Se llevará a cabo la depuración de la información obtenida para poder ser analizada con mayor detenimiento.

4. Se realizará el análisis de la información obtenida.
5. Se efectuará la tabulación de los datos obtenidos para mayor comprensión en un documento Microsoft Word 2013 o en Excel 2013.

El procedimiento estipulado anteriormente se establece que no existirá sesgo en cuanto a los datos, debido a que serán obtenidos de fuente primaria, es decir, serán obtenidos de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

El segundo objetivo específico tiene dos poblaciones, existe un procedimiento a seguir para cada una, los cuales son los siguientes:

- Para la primera población, el procedimiento a seguir será:
 1. Se consultarán libros en las bibliotecas de universidades tanto nacionales como locales, incluso bibliotecas virtuales sobre el tema de investigación.
 2. Se seleccionarán libros de calidad que cuenten con información de los temas establecidos.
 3. Se aplicará la técnica de fichas bibliográficas a cada uno de los libros seleccionados para estudiar a profundidad el tema a investigar.
 4. Se depurará la información obtenida en los diferentes centros de información, para el posterior análisis de contenido.
 5. Se realizará una síntesis de la información obtenida mediante un informe presentado en un documento Microsoft Word 2013.

Durante la recopilación de datos bibliográficos no habrá sesgo en este procedimiento, ya que la información que se va a obtener será analizada de manera previa por el propio investigador.

- Para la siguiente población, el procedimiento que se llevará a cabo será el siguiente:
 1. Se establecerá una presentación formal con el directorio o el gerente general de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., con el objetivo de solicitar una entrevista personal con los encargados que toman decisiones dentro de la empresa, es decir, el gerente general, el administrador y el encargado del área comercial.
 2. Luego de la autorización por parte de la junta administrativa o el gerente general se programará la respectiva fecha de visita a las instalaciones de la empresa para realizar la entrevista.
 3. Se realizará la reunión en la empresa y se darán las indicaciones correspondientes a los participantes del estudio sobre el instrumento que se aplicará, el cual en este caso será la entrevista no estructurada.
 4. La aplicación del instrumento estará a cargo del investigador.
 5. La entrevista será grabada vocalmente con la finalidad de revisarla cuando sea conveniente.

6. Se elaborará un documento textual en Microsoft Word 2013 para su posterior análisis de contenido.

Cabe recalcar, que durante la ejecución del instrumento mencionado no existirá sesgo en cuanto a la información, debido a que será obtenida de fuente primaria.

En cuanto a la población del tercer objetivo específico se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Se contactará vía telefónica con los responsables de las tres empresas exportadoras de palta Hass que exporten bajo la partida 0804.40.00.00., empresas que conforman la muestra previamente establecida, con el fin de obtener la autorización correspondiente para la aplicación de la entrevista no estructurada.
2. Luego de la autorización correspondiente se acordarán las fechas de aplicación de las entrevistas.
3. Se viajará a las ciudades donde se encuentren ubicadas las empresas a entrevistar.
4. Se realizarán las reuniones y se explicará a los participantes en estudio sobre el instrumento que se aplicará.
5. La aplicación de las entrevistas con los gerentes de las empresas exportadoras seleccionadas estarán a cargo del investigador.
6. Las entrevistas serán grabadas para su transcripción en el programa de Microsoft Word 2013.
7. Posteriormente, se detallará el análisis del contenido de las entrevistas.

Cabe mencionar, que durante la ejecución del instrumento mencionado no existirá sesgo en cuanto a la información, debido a que será obtenida de fuente primaria.

En cuanto a la población del cuarto objetivo específico se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Se solicitará la autorización al directorio o la gerencia general de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. para obtener la información necesaria.
2. Una vez que se tenga la aprobación de la empresa, se deberá realizar el análisis del contenido, instrumento seleccionado para esta muestra.
3. Se llevará a cabo la depuración de la información obtenida para poder ser analizada con mayor esmero.
4. Se hará el análisis de la información obtenida.
5. Se realizará las cotizaciones correspondientes para la implementación del plan.
6. Se determinará los costos fijos y los costos variables.
7. Se realizará la tabulación de los datos obtenidos para mayor comprensión en un documento de Microsoft Word 2013 o en Excel 2013.

En el procedimiento anterior, no existe sesgo en cuanto a los datos, debido a que serán indagados y obtenidos por fuentes primarias.

Después de haber concluido con los procedimientos para la recopilación de información en relación a los objetivos específicos, se podrá realizar el objetivo general, en el cual para la población de este objetivo se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Se contactará vía telefónica con los expertos en temas de exportación de palta Hass, con el fin de obtener la autorización correspondiente para la aplicación de la entrevista no estructurada.
2. Luego de la autorización se acordarán las fechas de aplicación de las entrevistas.
3. Se viajará a las ciudades donde se encuentren ubicadas las personas a entrevistar.
4. Se realizarán las reuniones y se explicará a los participantes sobre el instrumento que se ha de aplicar.
5. La aplicación de las entrevistas con los expertos en exportaciones de palta Hass estarán a cargo del investigador.
6. Las entrevistas serán grabadas para su transcripción en el programa de Microsoft Word 2013.
7. Finalmente, se analizarán el contenido de las entrevistas.

En el procedimiento anterior, no existirá sesgo en cuanto a los datos, puesto que serán indagados y obtenidos por fuentes primarias.

3.6. Aspectos éticos

La tesis no tiene intenciones de aprovechar la información obtenida para realizar otras investigaciones o que perjudiquen a la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. Asimismo, la investigación es de carácter original, debido a que la recolección de información es proveniente de fuentes primarias y así sustentar la calidad de la misma.

También, la investigación es realizada a través de la recolección de datos e información necesaria y relevante para poder desarrollar la misma, con principios éticos para salvaguardar la información prestigiosa.

No se manipulará la información recopilada con los instrumentos del investigador. Las cuales son de carácter original y serán utilizados para recolectar la información relevante.

A la vez, cabe recalcar que la información obtenida será recolectada bajo consentimiento de las personas o empresas entrevistadas, en el cual se respetará a los sujetos y/o instituciones involucradas en el estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de la investigación

En este capítulo se definen los resultados obtenidos después de haber aplicado los instrumentos en la labor de campo; consiguientemente, fueron seis instrumentos seleccionados para cumplir con los objetivos trazados.

Por ello, para lograr los resultados, se utilizó un diseño mixto; es decir, un diseño exploratorio cualitativo de estudio de casos y un diseño descriptivo cuantitativo simple. Además, es relevante mencionar que se trabajó con cinco poblaciones, las cuales son las siguientes: los colaboradores de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.; la data bibliográfica definida, las empresas exportadoras de palta Hass y las personas especialistas en temas de exportación. A la vez, se realizó seis instrumentos, las cuales son: guía de entrevista no estructurada para las empresas exportadoras de palta Hass, guía de revisión documental de la empresa, ficha bibliográfica, guía de entrevista no estructurada a la empresa, análisis documental y guía de entrevista no estructurada a especialistas en temas de exportación.

En efecto, a continuación, se detallará la ejecución y el análisis de los instrumentos de tesis aplicados para cada objetivo específico:

4.1.1 Situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Para el desarrollo del primer objetivo específico “Diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.”, la población estuvo conformada por datos estadísticos y documentación de las exportaciones de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Con respecto al muestreo, se realizó el muestreo no probabilístico intencional o por criterio, ya que se ejecuta con puntos de vista o por conocimientos del investigador; es decir, se basa en la experiencia que existe con la población.

Actualmente, las exportaciones peruanas siguen en constante crecimiento, en donde cada vez se van incorporando nuevos mercados a donde abastecer. Con la globalización y la celebración de los Tratados de Libre Comercio con distintos países, el Perú ha podido llegar a satisfacer las necesidades de consumidores en distintos puntos del mundo.

Por lo tanto, para conocer la situación actual de las exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., se realizó el análisis de las estadísticas de las exportaciones peruanas de palta Hass al mundo y poder determinar si ha tenido

tendencia positiva o negativa; seguidamente, analizar las importaciones del producto que ha realizado Alemania durante los últimos años con el fin de ver la tendencia correspondiente; posteriormente, el análisis adecuado de las exportaciones peruanas de palta Hass al mercado alemán y finalmente, mediante los documentos de exportación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., analizar sus exportaciones a Alemania con el fin de identificar su situación actual. A continuación, se expondrá de manera resumida los resultados que se obtuvieron.

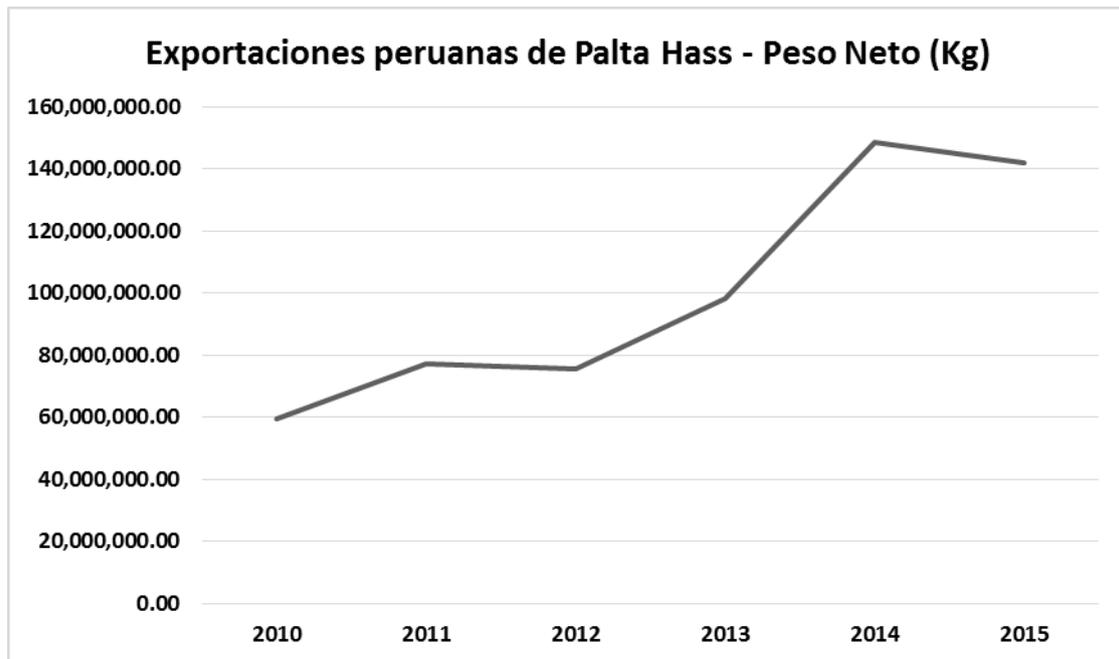


Figura 9. Evolución de las exportaciones peruanas de palta Hass – Peso Neto (Kg).

Fuente: SUNAT según apéndice 28

Como se observa en la figura 9, las exportaciones peruanas de palta Hass en el año 2010 ha sido 60, 000, 000 Kg, teniendo una tendencia positiva con lo que corresponde al año siguiente, llegando casi a los 80, 000,000 Kg. Esto muestra que la palta Hass peruana ha tenido una gran acogida en los distintos mercados que ha ingresado el producto; pese a ello, el año 2012 se observa una ligera caída de las exportaciones, demostrando así al año siguiente una subida constante hasta el año 2014 con un valor aproximado de 148, 000, 000 Kg doblando así su valor del año 2010. Con respecto al año 2015, se analiza una ligera caída de las exportaciones de palta Hass, pero no una es barrera que limite el incremento de las exportaciones en valor neto.

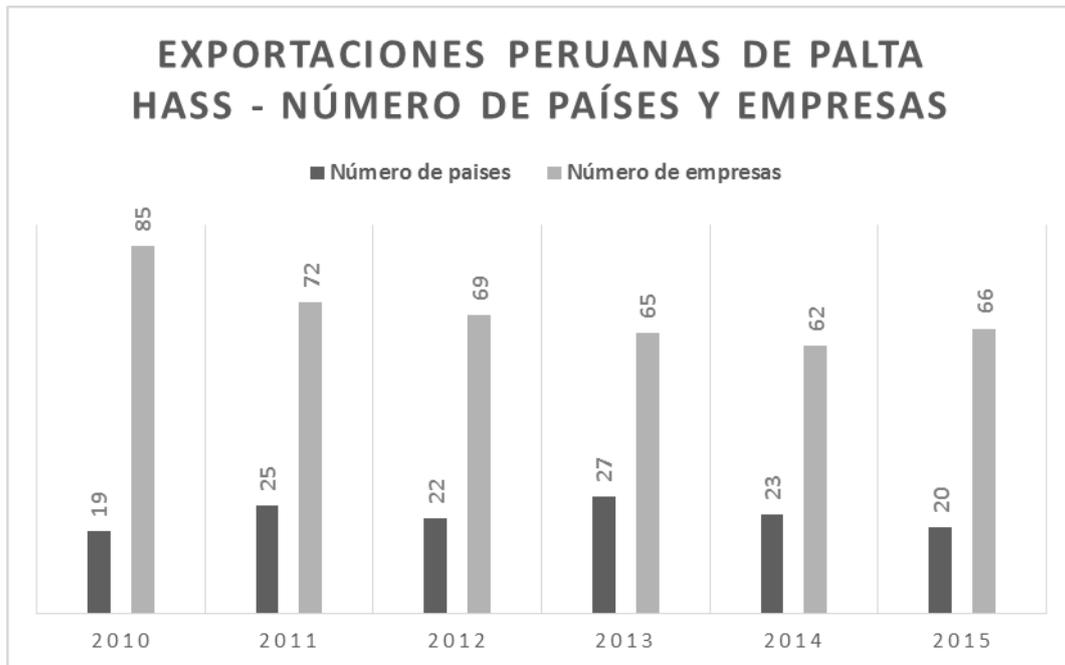


Figura 10. Evolución de las exportaciones peruanas de palta Hass según el número de países y empresas.

Fuente: SUNAT según apéndice 28

Como se visualiza en la figura 10, el número de empresas que participaron en el proceso de exportación de palta Hass en el año 2010 fueron un total de 85 cuyo producto llegó como destino a 19 países distintos; es decir, mayor número de competencia a un menor número de países. Pese a ello, en el año siguiente el número de empresas disminuyó a 72 y en efecto, los países de destino aumentaron a 25, mostrando así que hubo mayor mercado para un menor número de empresas que participaron en ese año. En el año 2012, las empresas que participaron fueron 69, a pesar de ello, el número de países que importaron el producto también disminuyó a 22 países. Según la figura 10, el año 2013 refleja ser el mejor en cuanto al número de empresas y países que participaron en este proceso, el número de empresas siguió disminuyendo quedando en 65 y el número de países aumentó en 27; ya que en los años siguientes el número de países no continuó aumentando quedando como destino solamente 20 países y el número de empresas en 65.

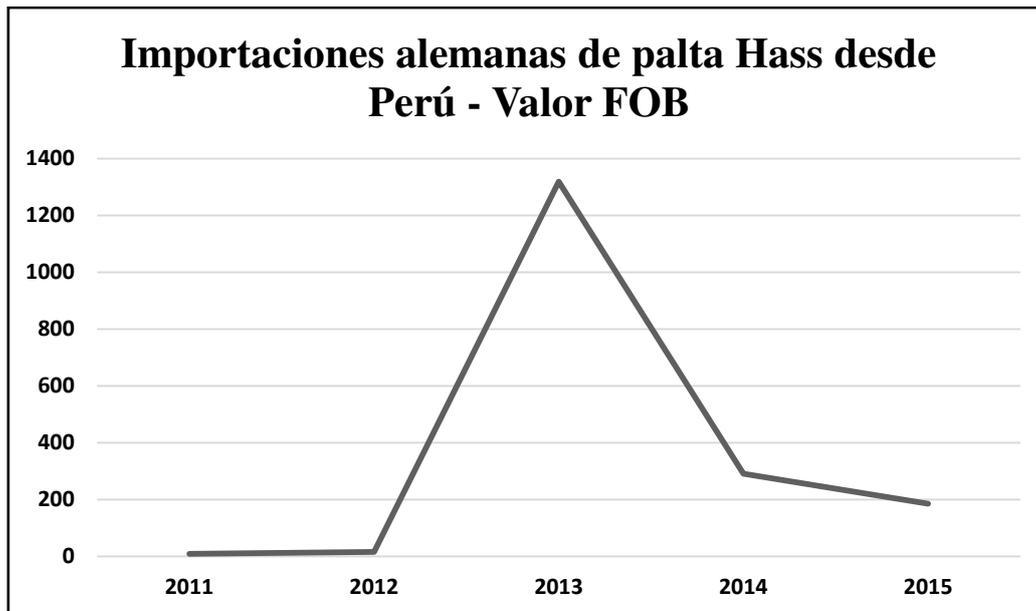


Figura 11. Evolución de las importaciones alemanas de Palta Hass desde Perú – Valor FOB
Fuente: UN COMTRADE 2015 según apéndice 29

En la figura 11, la unidad de los valores FOB mostrados están expresados en miles de dólares americanos, en el cual se aprecia que las importaciones alemanas de palta Hass en el año 2011 ha sido USD 9 mil aproximadamente, teniendo una tendencia positiva con lo que corresponde al año siguiente, llegando a los USD 16 mil. Esto muestra que la palta Hass peruana ha tenido una gran acogida en el mercado de Alemania; a pesar de ello, el año 2013 se observa una subida de las importaciones con un valor aproximado de USD 1.319 miles, demostrando así al año siguiente una caída constante hasta el año 2015 con un valor de los USD 185 mil. Es importante recalcar que los valores mostrados son resultado de las importaciones directas que hace Alemania, es decir, cuando se exportan se señala como puerto destino en Alemania; como se sabe, la mayoría de las importaciones hacen su ingreso en el puerto de Rotterdam.

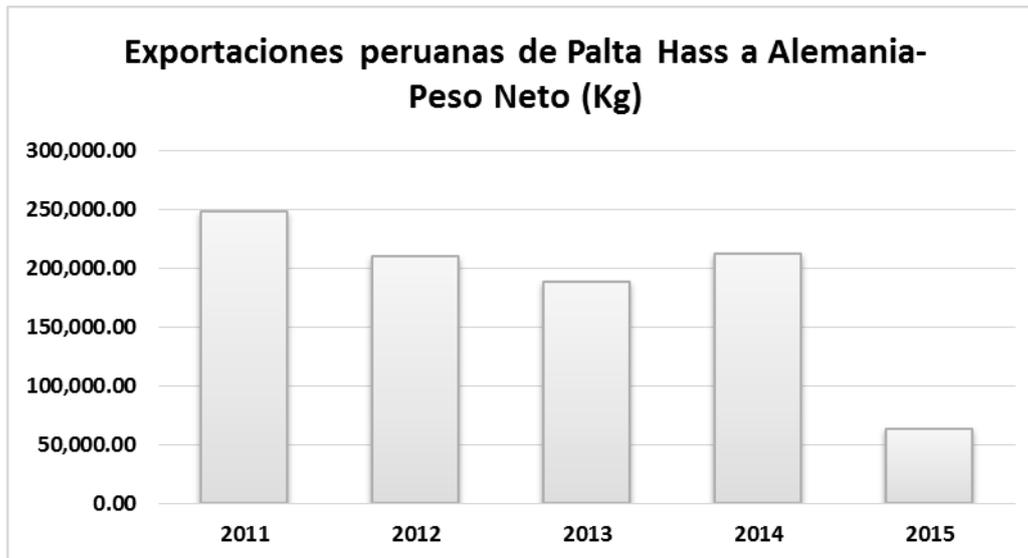


Figura 12. Evolución de las exportaciones peruanas de palta Hass al mercado de Alemania – Peso Neto (Kg)

Fuente: SUNAT según apéndice 30

Como se aprecia en la figura 12, las exportaciones peruanas de palta Hass al mercado alemán en el año 2011 alcanzó el mayor valor exportado con 248, 254.8 Kg; sin embargo, en el año 2012 el valor tuvo una caída cuyo número exportado en dicho año no fue 210, 197.22 Kg. Posteriormente, año siguiente comenzó a mostrar una caída, en el cual alcanzó a 188, 949.96 Kg. Finalmente, se logra observar que en el año 2014 y el 2015 la tendencia comenzó a ser descendiente, sin embargo, del año 2013 al 2014 el valor exportado fue de 213, 030.66 Kg.

Cabe acentuar que la figura anterior muestra las exportaciones directas como destino final a los puertos ubicados en Alemania; es decir, se sabe que el mayor puerto de Europa en el cual ingresan el mayor número de contenedores a dicho mercado es el puerto de Rotterdam, por lo tanto, las estadísticas son considerados según el lugar de destino consignados en el Bill of Lading. Puesto que, pueden existir exportaciones peruanas de dicho producto que por razones terciarias optan por desembarcar en Rotterdam para luego ser trasladados al destino final en Alemania, conocido como transporte multimodal.

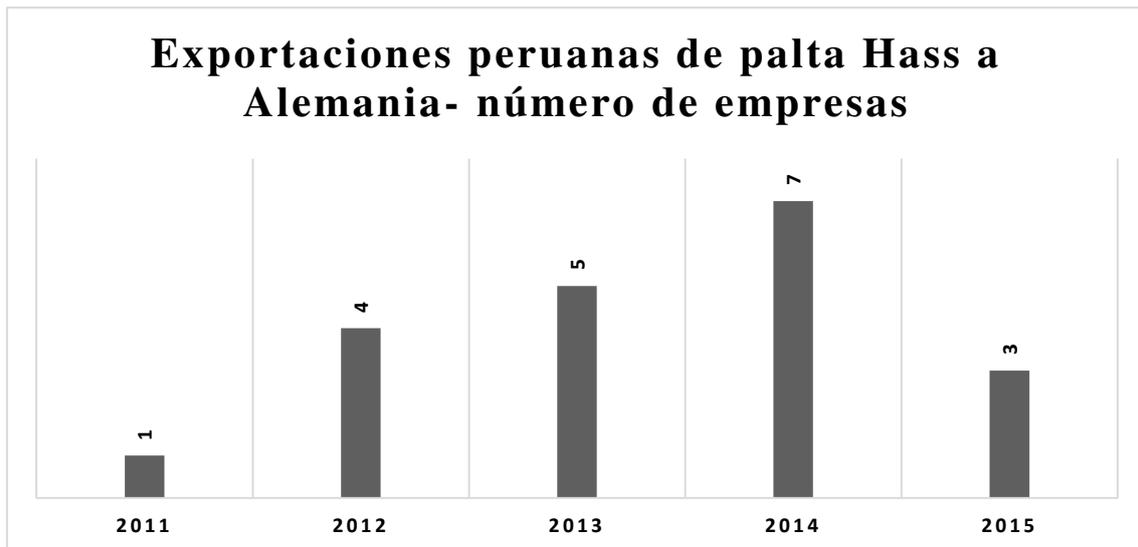


Figura 13. Evolución de las exportaciones peruanas de palta Hass al mercado de Alemania según el número de empresas.

Fuente: SUNAT según apéndice 30

Como se grafica en la figura 13, el número de empresas que participaron en el proceso de exportación de palta Hass a Alemania en el año 2011 fue de una sola empresa. Pese a ello, en el año siguiente el número de empresas aumentó a 4. Asimismo, en el año 2013 las empresas que participaron aumentaron a 5. Según la figura 13, en el año 2014 el número de empresas aumentó a 7, siendo este el número más alto que se registra entre los años 2011 al 2015. No obstante, en el año 2016 el valor desciende en 3 empresas que han exportado palta Hass a dicho mercado.

Cabe insistir que estos datos estadísticos se ven reflejados en el Bill of Lading que las empresas peruanas indican como puerto de destino final a Alemania sin considerar que pueden haber enviado al puerto de Rotterdam, quien recibe el mayor número de contenedores para ingresar al mercado europeo y así continuar su trayecto al destino final.

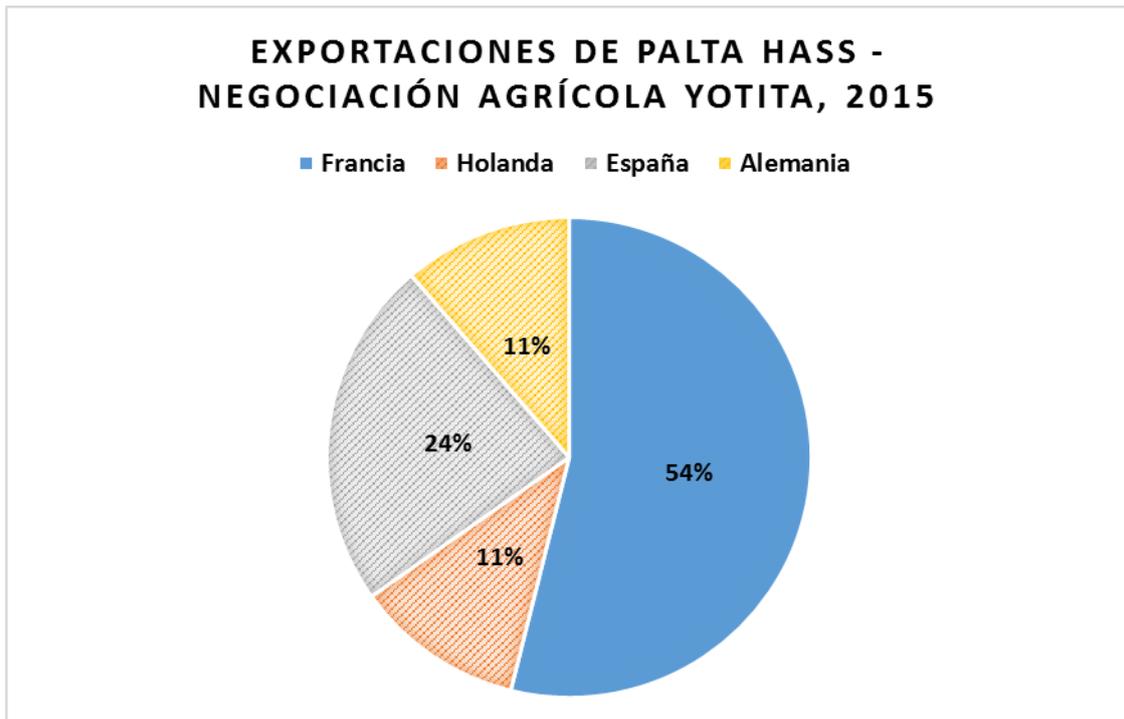


Figura 14. Distribución de las exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. en el año 2015 al mercado europeo.

Fuente: Documentos de exportación de la palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. del año 2015 según apéndice 31

Como se ilustra en la figura 14, las exportaciones de palta Hass realizadas por la empresa Negociación Agrícola S.A. en el año 2015 tuvo como destino único al mercado europeo, en el cual distribuyó su producto en los países de Alemania, Holanda, España y Alemania. En el cual, tuvo mayor participación en el mercado de Alemania, representando el 54% del total de las exportaciones de palta Hass realizadas por la empresa. Es decir, tiene mayor acogida el producto en dicho mercado pese a que tiene un 24% de participación en el mercado español a comparación del resto de países, el cual refleja ser un mercado potencial para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

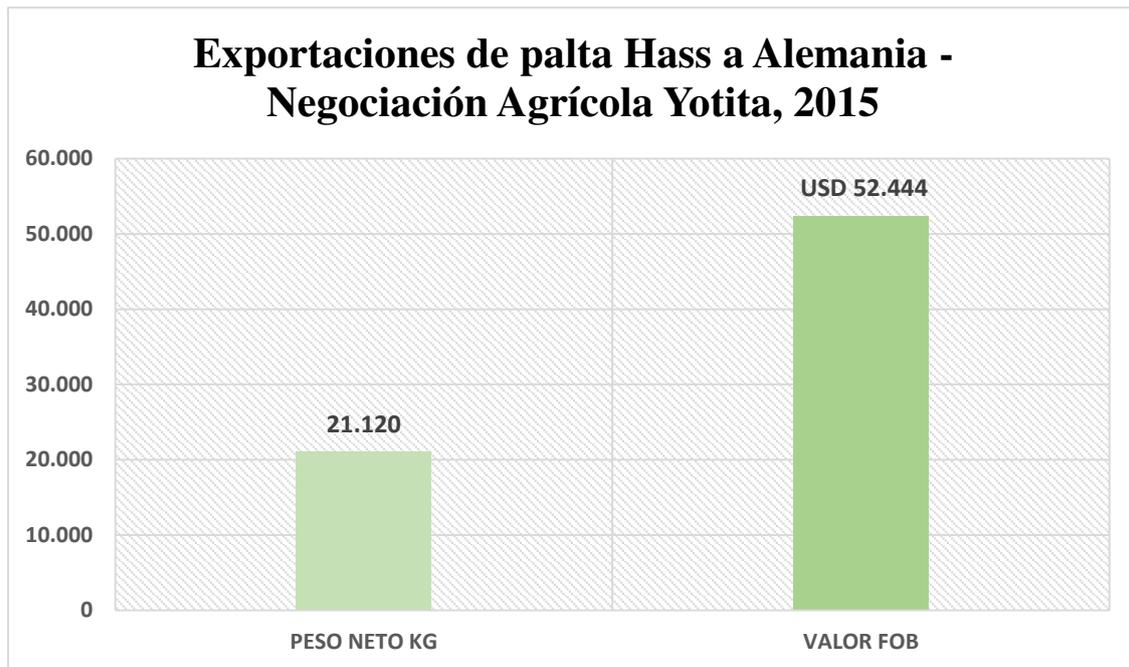


Figura 15. Exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según el peso neto (Kg) y el valor FOB a Alemania en el año 2015.

Fuente: Documentos de exportación de la palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con destino a Alemania del año 2015 según apéndice 32

Como se proyecta en la figura 15, en el año 2015 las exportaciones de palta Hass a Alemania alcanzó un valor de 21, 120 Kg, cuyo valor FOB fue de USD 52, 444. Volumen que representa a 1 contenedor según los documentos analizados mediante el instrumento correspondiente, siendo este su primera campaña de producción de palta Hass en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Es importante recalcar que las exportaciones que realizó la empresa fueron destinadas a diferentes mercados, en el cual el mayor número fue al mercado francés y en dicho año, solo se envió un contenedor al mercado alemán.



Figura 16. Exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según el peso neto (Kg) y el valor FOB a Alemania en el año 2016.

Fuente: Documentos de exportación de la palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con destino a Alemania del año 2016 según apéndice 33.

Como se observa en la figura 16, en el año 2016 las exportaciones de palta Hass a Alemania alcanzó un valor de 422,400 Kg., y el valor FOB fue de USD 1, 048, 888. Volumen que representa a 20 contenedores según los documentos analizados mediante el instrumento correspondiente, siendo este su segunda campaña de producción de palta Hass en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. y que toda la producción de la empresa fue enviada al mercado alemán.

Además, se realizó un flujograma del proceso de exportación que lleva a cabo la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.; es importante mencionar que previa venta de su producto, realizan proyecciones que tendrá la campaña y así fijar en los contratos internacionales con sus compradores, para así poder tener preparado los ítems que se requieran para sus exportaciones.

Por ende, se presenta a continuación el flujograma del proceso de exportación que realiza la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.:

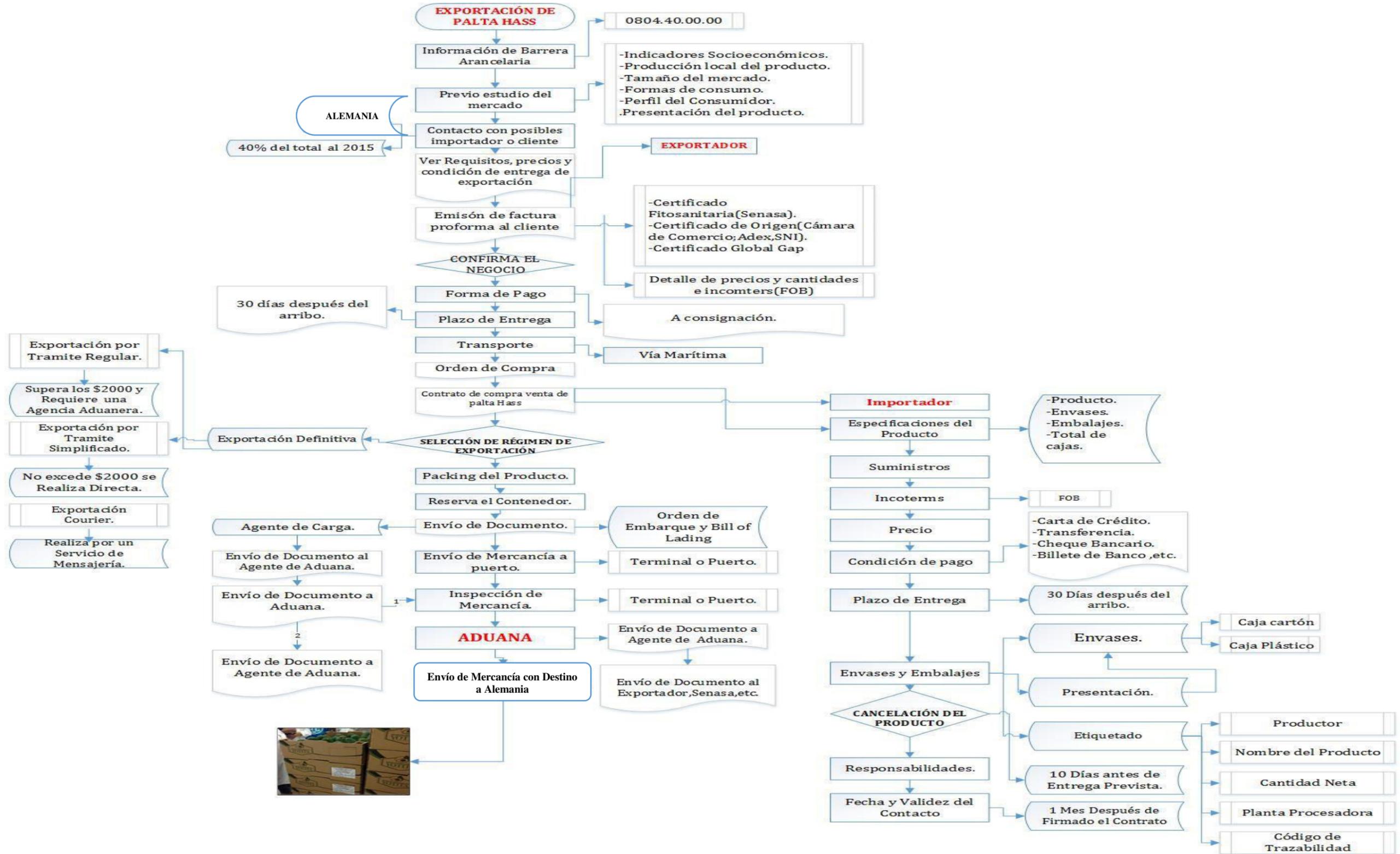


Figura 17. Proceso de exportación de Palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Fuente: SUNAT, documentos de exportación de la palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. a Alemania y entrevista realizada a los colaboradores de la empresa según apéndice 26.

Según la figura 17, las exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. nacen en el previo estudio del mercado para así hacer contacto con los posibles importadores o clientes; asimismo, al hacer contacto se establecerá los requerimientos para hacer el negocio mediante un contrato. El importador o cliente solicita los documentos obligatorios para poder recibir la mercancía en puerto destino, las cuales según su requerimiento fueron embalados para evitar controversias. Como el valor FOB de la mercancía supera el mínimo estandarizado por SUNAT, requiere realizar sus operaciones con un operador logístico, quien facilita las reservas de la nave, los trámites aduaneros, los trámites de SENASA, entre otros.

4.1.2 Plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Para el desarrollo del segundo objetivo específico “Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.”, la población estuvo conformada por dos poblaciones, las cuales son: la bibliografía no definida y el personal de la empresa quienes tienen la facultad de tomar decisiones sobre la misma.

Con relación a la población “bibliografía no definida”, se le entiende a la data de publicaciones e información bibliográfica que se encuentran enfocados a planes estratégicos comerciales. Esta población está conformada por libros, investigaciones, publicaciones e informes relacionados; cuyo muestreo fue el muestreo no probabilístico intencional o por criterio, en consecuencia, se utilizó el instrumento Ficha Bibliográfica. Por otra parte, la siguiente población “personal de la empresa quienes tienen la facultad de tomar decisiones sobre la misma” son aquellas que poseen la autoridad de tomar decisiones sobre la empresa, cuya población son tres colaboradores de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., donde el muestreo fue el muestreo no probabilístico intencional o por criterio y el instrumento que se utilizó fue la Guía de Entrevista.

La empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. tiene cinco años de vida institucional, tiempo en el cual, no ha llegado a concluir aspectos administrativos como establecer planes comerciales para actuar tanto en el mejor día en sus exportaciones como en el peor día; es decir, no cuentan con un plan de contingencia para poder eliminar obstáculos e incertidumbres que puedan darse.

Además, no llevan una formalidad adecuada para realizar todo el proceso de la exportación; lo cual es parte fundamental para optimizar el trayecto desde campo hasta el destino final del producto.

Seguidamente, se presenta en la figura 18 diferentes autores que han sido considerados en las bases teóricas para así poder diseñar el plan comercial adecuado según los criterios seleccionados para su elaboración. Mediante el autor seleccionado se podrá diseñar el plan comercial que se adapte en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con el fin de poder así aumentar sus exportaciones en el mercado y atendiendo las diversas demandas.

AUTOR	Misión	Visión	Análisis PEST	Análisis Interno	Análisis Externo	Objetivos Estratégicos	Activos Intangibles	Activos Tangibles	Control Estratégico	Diferenciación	Crear vínculos	Perspectiva financiera, Cliente, Aprendizaje y Procesos Internos	Retroalimentación
Martínez & Milla	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera						
Rivera				Si considera	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera				
Marketing Publishing				Si considera	Si considera					Si considera			
Gallardo	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera	Si considera		Si considera	Si considera	Si considera

Figura 18. Criterios para la Elaboración de un plan estratégico comercial.

Fuente: Gallardo (2012); Marketing Publishing (2007); Martínez & Milla (2007); Rivera (2013)

La figura 18 muestra el análisis de los criterios que se consideran para la elaboración de un plan estratégico comercial propuesto por cuatro autores diferentes. El análisis se basó en identificar los criterios más completos para diseñar el plan comercial adecuado; por lo tanto, el autor con un proceso adecuado para diseñar el plan comercial es Gallardo. Como se observa en la Tabla 1, Gallardo fundamenta que para diseñar el plan comercial se deberá realizar el análisis de la misión, visión, PEST, interno y externo de la empresa para realizar los objetivos estratégicos considerando los activos tangibles e intangibles con el fin de crear vínculos y mediante un control estratégico realizar una retroalimentación para el adecuado seguimiento de su elaboración.

En la siguiente figura 19 se detalla el proceso adecuado para diseñar el plan comercial propuesto por Gallardo según los criterios que se han considerado en la figura 18.

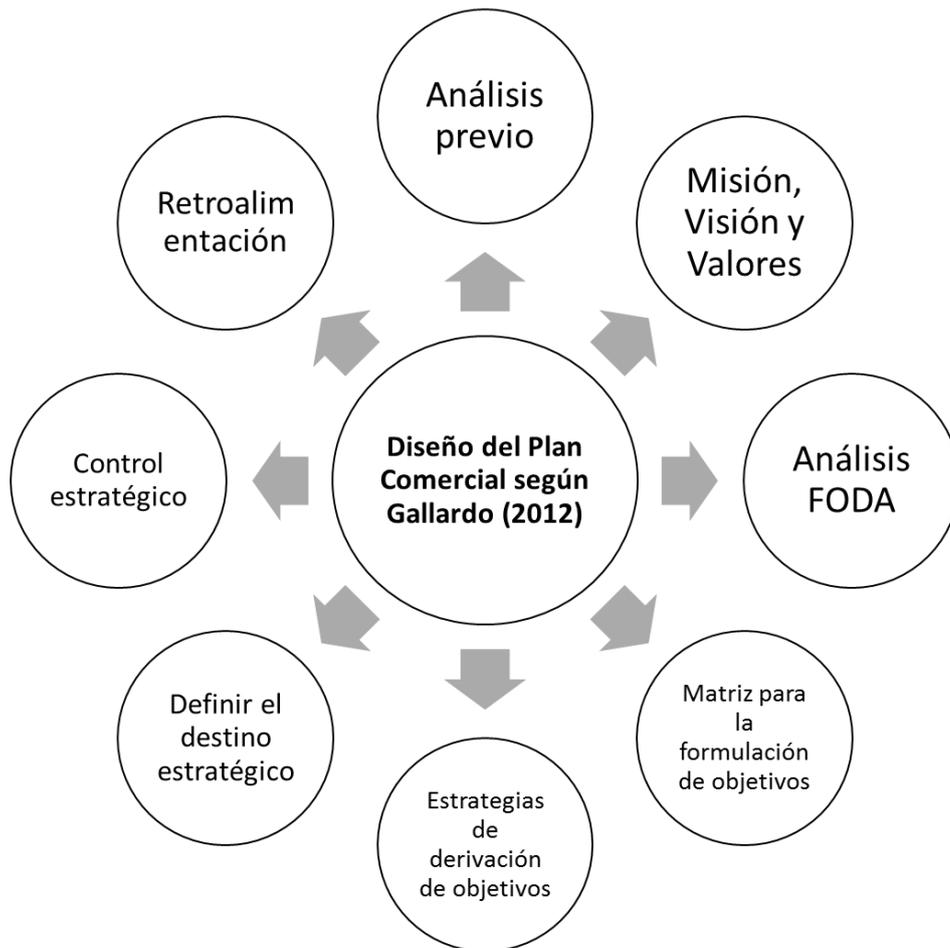


Figura 19. Fases para la Elaboración de un Plan Comercial.

Fuente: Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.

Como se observa en la figura 19, el autor plantea de la siguiente manera el diseño del plan comercial:

- 1- Primero, se debe realizar un análisis previo, la cual se realiza a la empresa para determinar donde se encuentra en ese momento y así establecer el trayecto que le tomará llegar a la meta comercial.
- 2- Se debe tener en claro la misión, visión y valores que la empresa plantea para no desviarse de su propósito. Si están mal planteados se deberá reforzar con el fin de continuar con el trayecto hacia la meta comercial.
- 3- Antes de formular los objetivos, se deberá realizar un análisis FODA donde se identificará las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.
- 4- Seguidamente, se realiza la matriz para la formulación de objetivos, donde todos los objetivos deberán estar enfocados en la misión, visión y valores previamente establecidas. Esta matriz se realiza interrelacionando los factores que se podrá aprovechar como las oportunidades y evitar las amenazas como disminuir las debilidades de la empresa.

- 5- Posteriormente, se debe definir el destino estratégico donde se deberá considerar los temas que conduciran a la meta, construir el mapa estratégico y documentar el plan para su implementación. Se recuerda que la visión debe ser transformada en términos tangibles e intangibles; es decir valorar los recursos que tenga la empresa.
- 6- A continuación, se debe realizar un control estratégico que permita comunicar y crear vínculos para que la estrategia sea conocida por toda la empresa y que se cumpla lo trazado previamente.
- 7- Finalmente, considerar la retroalimentación como factor clave de aprendizaje constante.

Por lo tanto, antes de poder diseñar el plan estratégico comercial, se debe realizar un análisis de la situación de la empresa; por ello, se entrevistó a tres colaboradores de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., los cuales fueron el Gerente General, el Gerente Administrativo y el Gerente Comercial con el fin de analizar interna y externamente a la empresa y continuar con el diseño correspondiente para garantizar el incremento de sus exportaciones.

De tal forma, se presentará las entrevistas que realizaron en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. realizados a los colaboradores que tienen la facultad de tomar decisiones fundamentales dentro de la organización con el fin de priorizar y sintetizar sus ideas para así determinar la situación por la que atraviesa la empresa.

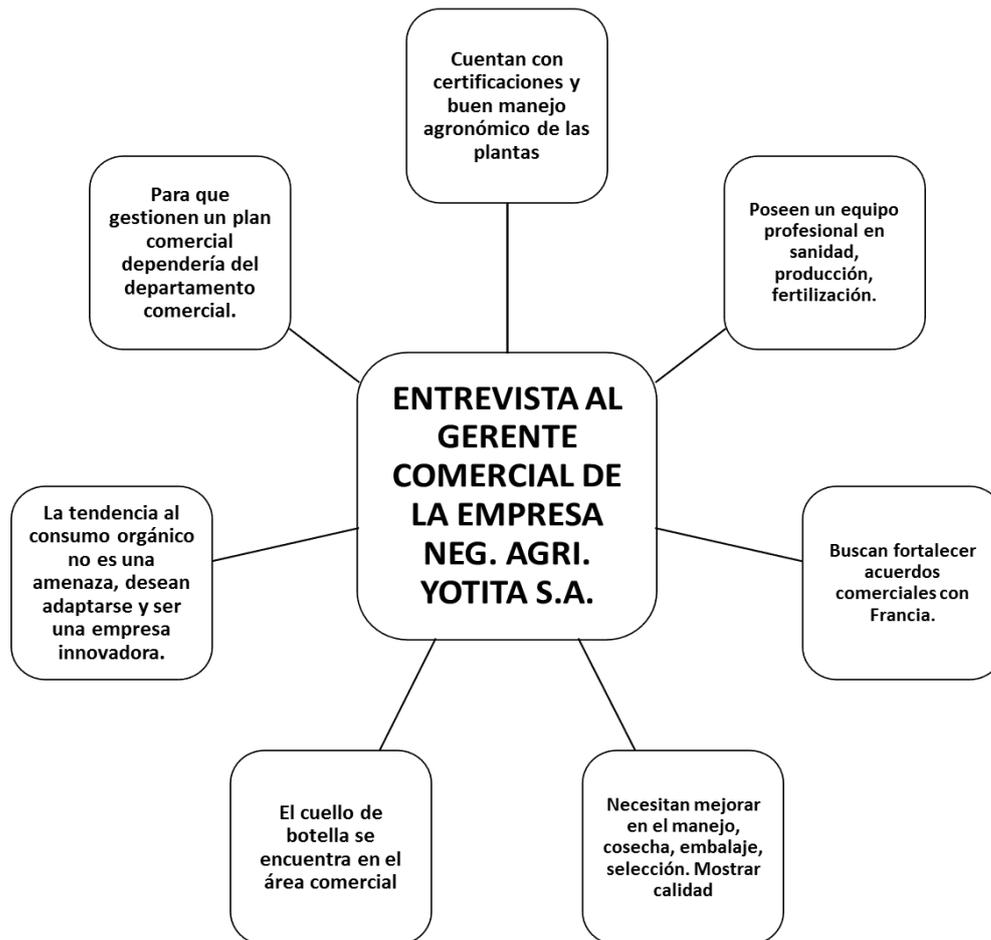


Figura 20. Situación actual de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según el área comercial.

Fuente: Entrevista realizada al Gerente Comercial de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. correspondiente al apéndice 26.

La figura 20 presenta los resultados de la entrevista realizada al Gerente Comercial de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. El señor afirmó que la empresa cuenta con certificaciones que garantizan el buen manejo agrícola del cultivo, la palta Hass. A la vez, afirma que la empresa cuenta con un equipo altamente profesional en temas de sanidad, producción y fertilización. Señala que es muy importante fortalecer los acuerdos y/o contratos comerciales con Alemania debido a la gran participación que tienen a comparación de las demás empresas. Sin embargo, tienen dificultades en el manejo de cosecha, embalaje, selección del producto, siendo esto puntos clave para que su fruto llegue en buen estado y buena calidad en lugar de destino; también, el Gerente Comercial afirma que el principal cuello de botella se encuentra en el área que él representa gracias a la informalidad y un mal orden de los procesos de exportación; puesto que, si se va a implementar un plan comercial, ésta área sería la encargada de gestionarla. Asimismo, las tendencias al consumo orgánico, señala el Gerente Comercial, que no es una amenaza sino que es razón para adaptarse y tener un enfoque innovador.



Figura 21. Situación actual de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según el área administrativa.

Fuente: Entrevista realizada al Gerente Administrativo de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. correspondiente al apéndice 26.

La figura 21 muestra los resultados de la entrevista realizada al Gerente Administrativo de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. El señor afirmó que la empresa cuenta con trabajadores con un enfoque holístico, es decir, están enfocados a una visión a futuro donde tienen expectativas de desarrollo de la empresa. Igualmente, el fruto posee buena aceptación y calidad, las cuales son respaldadas por los consumidores, debido a que el año 2015 fueron notificados por la empresa importadora como la mejor palta Hass comercializada en el mercado alemán. A pesar de ello, el Gerente Administrativo señala que el principal cuello de botella radica en la falta de un área comercial ordenada y formalizada, siendo éste el eslabón primordial para gestionar un plan comercial y las ventas de la empresa. De este modo, destaca que un plan comercial debe involucrar todas las áreas de la empresa en el que trabajen en sinergia los procesos de la cadena de exportación desde la producción hasta su comercialización con el fin de poder adaptarse a las características que el mercado internacional solicite y/o manejar las tendencias que surgen en el mundo.

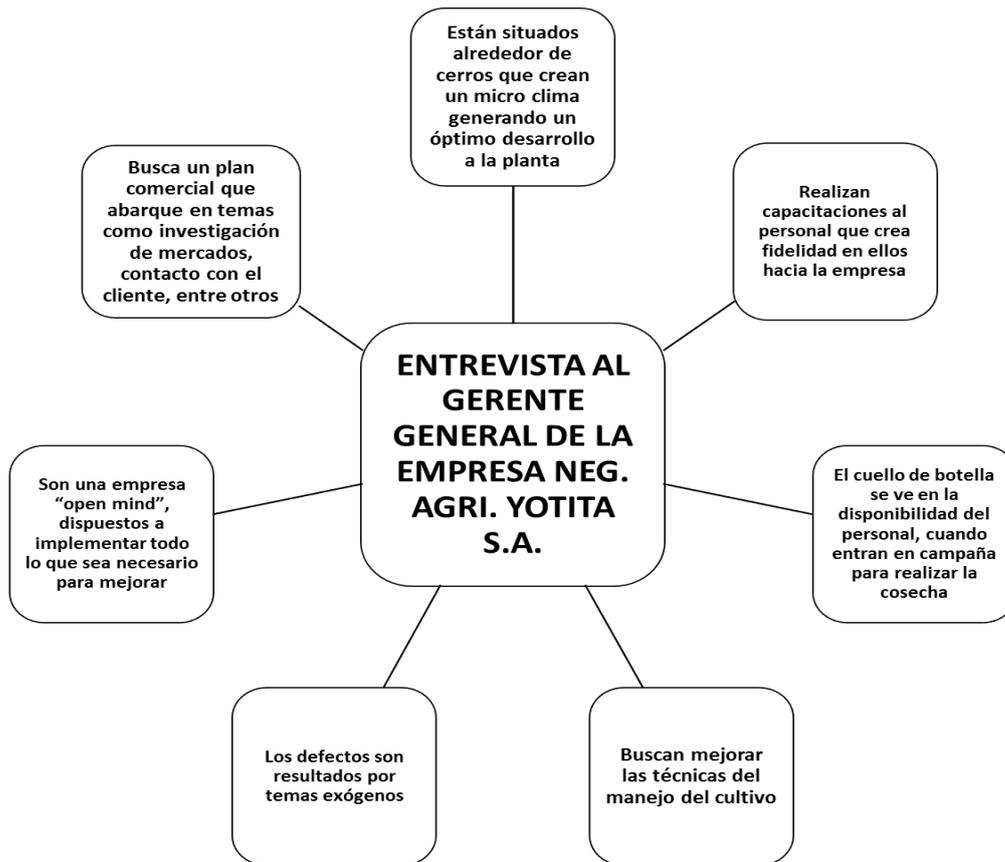


Figura 22. Situación actual de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según el área administrativa.

Fuente: Entrevista realizada al Gerente General de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. correspondiente al apéndice 26.

La figura 22 detalla los resultados de la entrevista realizada al Gerente General de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. El señor afirmó que la empresa al estar situado alrededor de cerros garantiza el óptimo desarrollo de la planta gracias al micro clima que crean. Además, el Gerente General señala que se realizan capacitaciones al personal para que así ellos se sientan identificados con la empresa debido a que se preocupan por su desarrollo profesional. A la vez, indica que el principal cuello de botella se orienta en las campañas de cosecha cuando no disponen del número de personas para ejecutar esta labor, la cual requiere atención para cumplir con la cantidad de pedidos del cliente a tiempo. Pese a ello, enfoca a la empresa como una empresa “open mind” porque están dispuestos a implementar todo lo que sea necesario para mejorar; por lo tanto, busca un plan comercial que abarque en temas como investigación de mercados, contacto con el cliente, gestión de ventas, inteligencia comercial, entre otros.

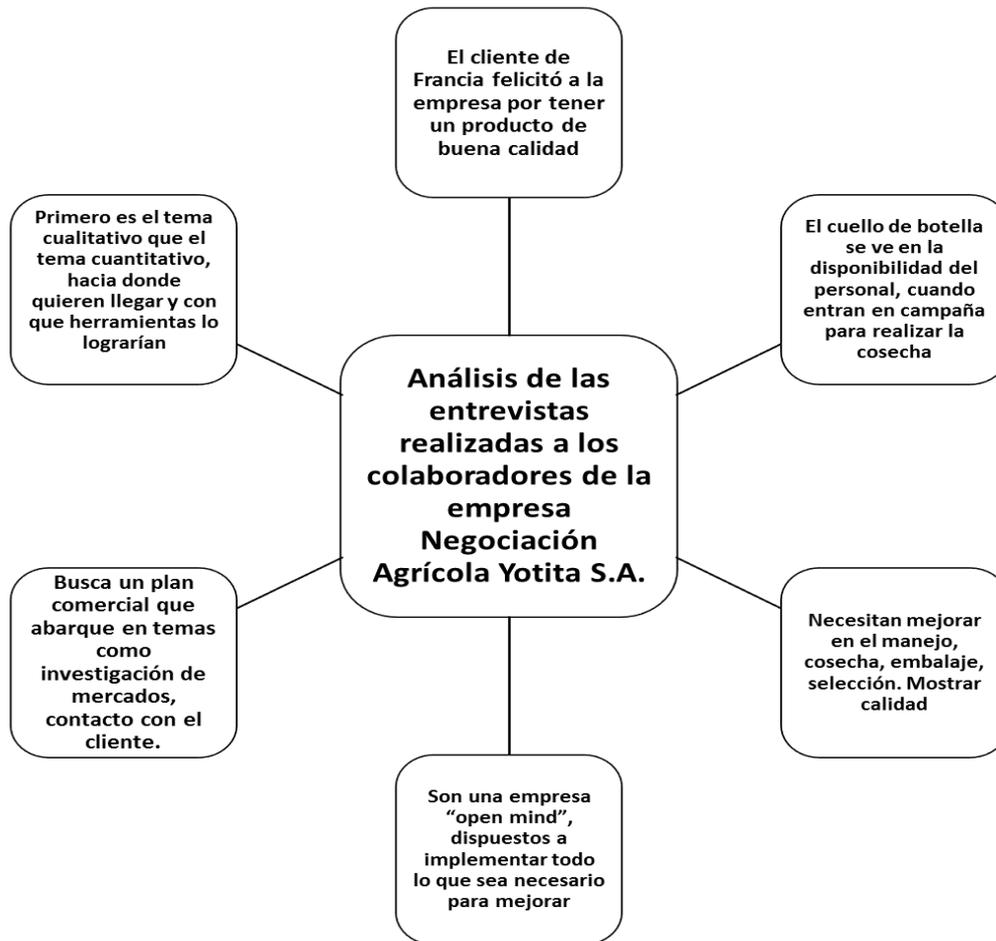


Figura 23. Análisis interno y externo de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. indicada por los colaboradores seleccionados.

Fuente: Entrevista realizada a los colaboradores de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. correspondiente al apéndice 26.

La figura 23 muestra el análisis de las tres entrevistas realizadas a los colaboradores seleccionados de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. De tal forma, se puede afirmar que su producto es reconocido en el mercado alemán gracias a la excelente calidad del mismo por lo que busca un plan comercial que pueda abarcar temas como fidelizar al cliente, contacto con el cliente, investigación del mercado para así seguir aumentando su participación en el mercado que mayor volumen exportaron en el año 2016. Según lo entrevistado, la empresa tiene problemas con el manejo, cosecha, embalaje y selección del fruto, temas que involucran a la buena gestión logística que el área comercial asigna para optimizar sus procesos de exportación con el fin de evitar un porcentaje alto en descarte y mala impresión en la hora que el cliente final escoga su fruta como producto a consumir; además, otro problema fundamental que se debe controlar es la falta de personal cuando inician campaña, se requiere de la mayor cantidad posible de personas para hacer la cosecha a tiempo, es decir, se requiere de una buena gestión de personas y gestión de tiempos para perfeccionar sus procesos de exportación. Además, requieren de herramientas que faciliten llegar a los objetivos; es decir, primordialmente son los

temas cualitativos que los temas cuantitativos. Consiguientemente, la empresa está apta para adaptarse a los cambios y estrategias que se requieran para mejorar.

Consecuentemente, la empresa por la falta de un área comercial y de herramientas para alcanzar sus objetivos no puede lograr el incremento de sus exportaciones de palta Hass, siendo éste su meta comercial a alcanzar.

Continuando con los pasos para elaborar el diseño del plan comercial, se analizará la misión, visión y valores de la empresa con el fin de no desorientarse de la meta comercial, incrementar las exportaciones de palta Hass.

Entonces, la misión de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. presentada a continuación es la que tienen establecida pero no todos lo tienen presente:

- **Misión de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

“Somos una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables que busca satisfacer la demanda de los distintos mercados internacionales, proporcionando a nuestros clientes productos de alta calidad cuya elaboración cumple con los estándares internacionales de certificación de la producción.” (Negociación Agrícola Yotita S.A., 2015).

La empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. tiene como objetivo fundamental de satisfacer la demanda de diferentes mercados en el mundo; como se sabe, la meta comercial es incrementar las exportaciones de palta Hass y la misión está enfocado en realizarlo, inclusive la empresa resalta que ofrece productos de alta calidad para sus clientes cumpliendo estándares internacionales que hoy en día es clave para el consumidor. Por lo tanto, su misión no se desvía de la meta comercial trazada.

Ahora, la visión de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. presentada a continuación es la que tienen establecida pero no todos lo tienen presente:

- **Visión de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

“Ser líder en la exportación de alimentos saludables del departamento de Lambayeque; asimismo, ofrecer productos de alto nivel en calidad a cada uno de nuestros clientes, desarronándose sosteniblemente y mejorando los niveles de vida de nuestros colaboradores y su entorno.” (Negociación Agrícola Yotita S.A., 2015).

La empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. apunta a ser líder en la exportación de alimentos de Lambayeque, y como meta comercial se quiere incrementar las exportaciones, entonces tienen claro lo que desean realizar superando así a todas las empresas que exportan en esa región. Siguen apuntando en ofrecer productos de alto nivel de calidad a sus clientes y no se descaminan de que lo deben hacer de manera sostenible y mejorando los niveles de vida de su entorno y colaboradores. En cuanto a su visión, no se desvía de la meta comercial trazada.

Finalmente, los valores que la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. ha establecido son:

- **Valores de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

- “- *Respeto, nos permitirá generar mayor comunicación y buen trabajo en equipo.*
- *Responsabilidad, nos permitirá ser predecibles y cumplir con nuestros compromisos.*
- *Integridad, nos permitirá trabajar en un clima íntegro y de mutua confianza.*
- *Entrega, mediante la dedicación de tiempo y esfuerzo nos permitirá crecer como equipo.*
- *Participación, nos permitirá trabajar en equipo e inclusión social.*
- *Creatividad, nos permitirá dar respuestas y soluciones creativas.*
- *Aprendizaje, mediante charlas técnicas y capacitaciones a los colaboradores para generar crecimiento laboral.*” (Negociación Agrícola Yotita S.A., 2015).

Se precisa cuales son los valores que la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. considera para alcanzar los objetivos de la organización. Donde es fundamental precisar que la responsabilidad, la integridad, la entrega y la participación son aquellos valores que se requiere para llegar a la meta comercial trazada. Por ello, los valores de la empresa no se desvían hacia donde se quiere lograr.

Asimismo, se realizó la herramienta de análisis FODA, siendo éste el siguiente paso para continuar con el diseño del plan comercial; se determinará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según lo indicado por los colaboradores entrevistados para poder determinar los factores que puedan favorecer o dificultar a la empresa en el logro de sus objetivos establecidos sin desviarse de la meta comercial trazada.

Se ejecutó la figura 24 que a continuación se presenta, con el fin de analizar el número de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

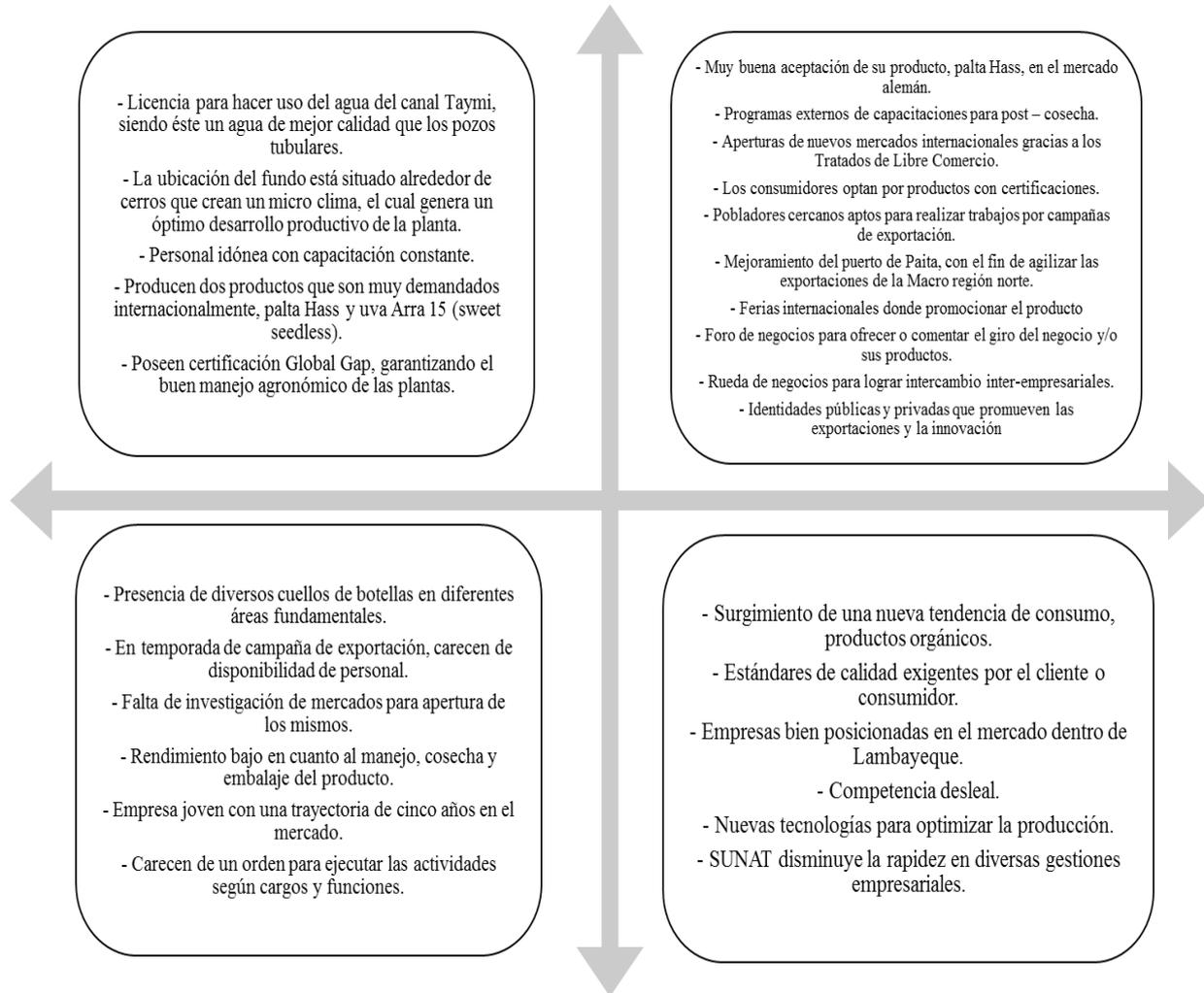


Figura 24. Número de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Fuente: Entrevista realizada a los colaboradores de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. correspondiente al apéndice 26.

Como se observa en la figura 24, las fortalezas y las debilidades de la empresa se deben a los años que tienen en el mercado, son un empresa joven que desean sobresalir. Sin embargo, se presentan muchas oportunidades que puede la empresa aprovechar para lograrlo; pero, hay que tener en cuenta las amenazas que existen en el entorno y por ello se debe realizar planes de contingencias para evitarlos.

Seguidamente, se realizará la matriz para la formulación de objetivos, donde todos los objetivos deberán estar enfocados en la misión, visión y valores previamente establecida para no desviarse de la meta comercial trazada. A partir de allí, se podrá realizar las estrategias que permitirán desarrollar los objetivos que a continuación se detallan en la figura 25.

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agua del canal Taymi, agua de gran calidad. 2. Ubicación estratégica con óptima producción. 3. Personal idónea con capacitación constante. 4. Buen manejo agronómico de las plantas. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuello de botella en áreas fundamentales. 2. En campaña de exportación, carecen de disponibilidad de personal. 3. Falta de investigación de mercados. 4. Empresa joven. 5. Falta un orden para ejecutar las actividades según cargos y funciones
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado alemán demanda su producto. 2. Aperturas de nuevos mercados. 3. Consumidores optan por productos con certificaciones. 4. Pobladores de la zona para realizar trabajos por campañas de exportación. 5. Mejoramiento del puerto de Paita. 6. Ferias internacionales. 7. Foro y Rueda de negocios. 	<p>Objetivos FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F3O6,7: Capacitar al personal para aprovechar tanto las ferias internacionales como foros y rueda de negocios con el fin de obtener más clientes. 2. F2,4O4: Trabajar con el mayor número de pobladores de la zona en campañas de exportación para cosechar en menos tiempo posible para satisfacer la demanda de sus consumidores. 3. F3O2,8: Participar con las identidades públicas y privadas para la promoción de los productos en los diferentes mercados internacionales. 	<p>Objetivos DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1,3,5O2,6,7: Diseñar un área comercial que realice investigación de mercados, participe en ferias, foro y rueda de negocios. 2. D4O3,8: Mejorar el branding de la empresa mediante sus certificaciones internacionales.

<p>8. Identidades públicas y privadas que promueven las exportaciones e innovación.</p>		
<p>Amenazas (A) 1. Nuevas tendencias de consumo, productos orgánicos. 2. Estándares de calidad exigentes por el cliente o consumidor. 3. Empresas posicionadas en el mercado dentro de Lambayeque. 4. Competencia desleal. 5. Nuevas tecnologías para optimizar la producción.</p>	<p>Objetivo FA 1.F3,4O5: Capacitar al personal para aprovechar las nuevas tecnologías y mejorar en el manejo agronómico de las plantas.</p>	<p>Objetivos DA 1.D1A3,4: Disminuir los cuellos de botellas para reducir el nivel de competencia con las otras empresas. 2. D5A3: Determinar a los responsables quienes harán las funciones y actividades correspondientes para llevar un orden y ganar posicionamiento en el mercado.</p>

Figura 25. Matriz de formulación de objetivos para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Fuente: Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor & Entrevista realizada a los colaboradores de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. correspondiente al apéndice 26.

Como se visualiza en la figura 25, los objetivos ofensivos son los objetivos FO, que permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades con las fuerzas del negocio. Luego, los objetivos DO son objetivos adaptivos, que permitirá a la empresa superar sus debilidades y así aprovechar las oportunidades; los objetivos FA son objetivos reactivos, que permitirá a la empresa aprovechar sus fortalezas para contrarrestar las amenazas; finalmente, los objetivos DA son objetivos defensivos, que permitirá a la empresa disminuir sus debilidades para aprovechar las oportunidades.

Posteriormente, se debe definir el destino estratégico donde se debe considerar los temas que conduciran a la meta, construir el mapa estratégico y documentar el plan para su implementación. Se recuerda que la visión debe ser transformada en términos tangibles e intangibles; es decir valorar los recursos que tenga la empresa.

El destino estratégico es lograr el incremento de exportaciones de palta Hass de la empresa de estudio y para alcanzarlo depende de varios temas a tratar por cada objetivo planteado previamente, en el cual se deberá tomar más énfasis en los objetivos ofensivos que garantizan el éxito del negocio. Entonces, se necesita capacitar al personal en temas de comercio exterior, tanto como el desarrollo logístico como temas comerciales; capacitar a los pobladores en cuanto a temas de cosecha para que en campañas de exportación no existan problemas con el manejo de la fruta y éste llegue en buenas condiciones; promover la participación de la empresa en ferias y/o foros de negocios junto con las instituciones públicas o privadas como una sociedad.

Es fundamental tener un área comercial para llevar un control adecuado de las exportaciones de la empresa, contacto y seguimientos de los clientes y sus compras; principal área que deberá participar en las ferias o ruedas de negocios, de esta forma se desliga a ciertas áreas que cumplían el rol. Asimismo, recibir charlas sobre las nuevas tecnologías que podrían optimizar la producción de la empresa para fortalecer y hacer crecer la oferta exportable. Es clave aprovechar los recursos tangibles e intangibles que tiene la empresa para lograr la meta establecida ya que son éstos que permitirán lograrlo.

Luego de realizar la ruta y temas estratégicos, se debe hacer un control estratégico que permita comunicar y crear vínculos para que la estrategia sea conocida por toda la empresa y que se cumpla lo trazado previamente. La forma correcta es mediante sistemas de gestión de control que más adelante se detallará; además, se deberá reunir a todo el personal ejecutivo con el fin de que participen en este cambio y hacerles saber a cada una de las áreas que estan bajo su mando para lograr una comunicación efectiva.

Finalmente, plasmar una retroalimentación para llevar un control de las tareas o actividades que se han implementado con el fin de analizar y poder mejorarlo y obtener mejores resultados. Esta retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos.

4.1.3 Procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Para el desarrollo del tercer objetivo específico “Establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.”, la población estuvo conformada por los encargados del comercio exterior que laboren en empresas exportadoras, siendo el caso, se escogió a tres colaboradores del comercio exterior de empresas que tienen como actividad principal la exportación.

Consecutivamente, se presentará las entrevistas que se realizaron a diferentes empresas exportadoras de palta Hass con el fin de ser una guía para el procedimiento de implementación del plan correspondiente en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.



Figura 26. Análisis comercial de la empresa Grupo Freshk S.A.C. indicada por su Gerente General.

Fuente: Entrevista realizada al Gerente General de la empresa Grupo Freshk S.A.C. correspondiente al apéndice 25.

En la figura 26, el Gerente General de la empresa Grupo Freshk S.A.C. precisa que para determinar su mercado objetivo ellos realizan un análisis interno y externo de la calidad de su producto y para ingresar a dicho mercado es fundamental utilizar una página web; asimismo, los factores claves que considera para ingresar al mercado son la calidad del producto, su diversidad, la cantidad que pueden ofrecer, realizar invitaciones a la empresa y no perder el contacto con sus clientes. Para medir el desempeño de su proceso comercial se basan en las metas, es importante realizar proyecciones de ventas y contar con planes estratégicos para mantenerse en la vanguardia del mercado.

La empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. cuenta con una página web solamente en idioma español, sabiendo que el idioma oficial de los negocios es el inglés, perjudicando así aumentar sus exportaciones; asimismo, no cuentan con estándares para medir sus resultados o las metas que sus colaboradores van realizando.

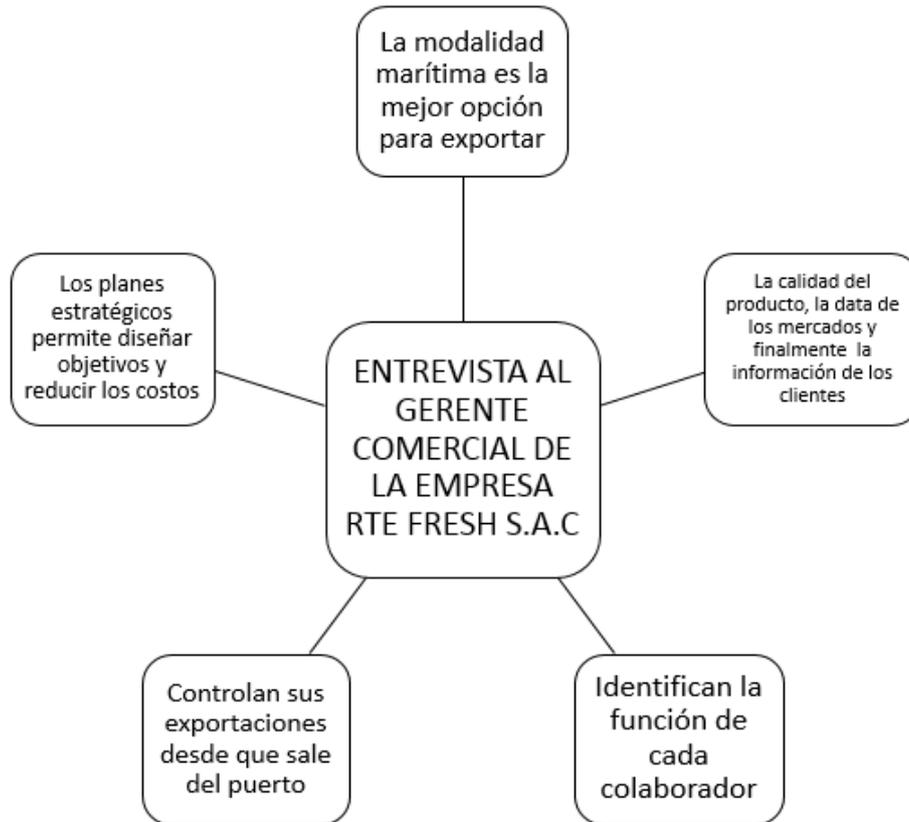


Figura 27. Análisis comercial de la empresa RTE Fresh S.A.C. indicada por su Gerente Comercial.

Fuente: Entrevista realizada al Gerente Comercial de la empresa RTE Fresh S.A.C. correspondiente al apéndice 25.

En la figura 27, el Gerente Comercial de la empresa RTE Fresh S.A.C. precisa que para determinar su mercado objetivo primero deben conocer en profundidad su producto a ofrecer para así mediante una data de los mercados llegar a los posibles compradores y para ingresar a dicho mercado optan el transporte marítima; asimismo, los factores claves que considera para ingresar al mercado son los estándares de ingreso al mercado objetivo, hacer un estudio del mismo y diseñar estrategias con toda la data recopilada. Para medir el desempeño de su proceso comercial identifican la función que cada colaborador debe cumplir para poder después llevar un control en las ventas y medir los datos obtenidos. Según la figura 27, se recalca que un plan estratégico permite diseñar objetivos y reducir los costos.

Lo más importante que se extrae de la figura 27 es realizar un estudio del mercado antes de ingresar al mercado y ofrecer el producto de la empresa; caso contrario en la empresa Negociación Agrícola S.A. por la falta de un área comercial estructurada no cuentan con esta virtud para lograr incrementar sus exportaciones.



Figura 28. Análisis comercial de la empresa Greenland Perú S.A.C. indicada por su responsable de sus exportaciones.

Fuente: Entrevista realizada al responsable de las exportaciones de la empresa Greenland Perú S.A.C. correspondiente al apéndice 25.

En la figura 28, el responsable de las exportaciones de la empresa Greenland Perú S.A.C. precisa que para determinar su mercado objetivo es mediante el calibre que posee su fruta y para ingresar a dicho mercado participan en ferias internacionales; asimismo, los factores claves que considera para ingresar al mercado las certificaciones como las fitosanitarias y el Global Gap. Para medir el desempeño de su proceso comercial dosifican la cantidad de contenedores exportados y midiendo las metas de sus colaboradores analizan el rendimiento obtenido. Según la figura 28, se recalca que las proyecciones de venta permiten un crecimiento constante y que un plan estratégico permite enlazar toda su cadena de suministro

Lo más importante que se extrae de la figura 28 es la participación en ferias internacionales como estrategia para ingresar a los mercados o conseguir cliente; clave para que la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. emplee en sus estrategias para incrementar sus exportaciones de palta Hass no sólo a Alemania si no también a todos los mercados posibles.

Se detallarán las estrategias principales según las entrevistas realizadas y los objetivos estratégicos formulados en el objetivo específico anterior, las cuales ayudarán para la implementación del plan comercial que deberá realizar la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con cada estrategia establecida.

- **Estrategias a tomar en cuenta hacia el plan comercial para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**
 - Capacitación del personal para aprovechar tanto las ferias internacionales como foros y rueda de negocios.
 - Trabajar con pobladores de la zona en campañas de exportación para cosechar en menos tiempo posible.
 - Implementación y diseño del área comercial y sus procesos para poder realizar diversas actividades correspondientes al tema de comercio internacional.
 - Mejorar el branding de la empresa mediante las certificaciones internacionales.
 - Capacitación del personal para aprovechar las nuevas tecnologías (Página Web, Redes).
 - Evaluar el desempeño de las ventas de la empresa.
 - Potenciar la página web de la empresa.
 - Asociarse con instituciones del Estado que ayuden a exportadoras a mejorar sus procesos y el potencial exportador.
 - Realizar en la misma empresa reuniones de confraternidad con sus compradores para mejorar la relación comercial.
 - Incremento de participación en el mercado (Inteligencia Comercial).
 - Incremento de las exportaciones de la empresa.

Como resultado se tiene once estrategias que se utilizarán como el vehículo que permitirá alcanzar la meta que se ha trazado en el presente estudio. Establecer estrategias es fundamental, ya que mediante ellos permitirá aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas posibles.

Mediante la tabla 1 se detallará las actividades y/o estrategias y los responsables de cada actividad previamente detallada para determinar que se deberá realizar por cada una de ellas con el fin de implementarlo en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., siendo éste el objeto de estudio de la investigación.

Tabla 1
Ítems a considerar para las actividades y/o estrategias para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

ACTIVIDADES/ ESTRATEGIAS	DETALLE	RESPONSABLE
Capacitación del personal para aprovechar tanto las ferias internacionales como foros y rueda de negocios.	Contratar a un consultor en el tema de promoción. Participar en charlas gratuitas.	Área de Recursos Humanos
Trabajar con pobladores de la zona en campañas de exportación para cosechar en menos tiempo posible.	Notificar en la zona de Pítipo la necesidad de colaboradores para la campaña y poder contar con sus servicios.	Área de Recursos Humanos
Participar con las identidades públicas y/o privadas en ferias internacionales para promover los productos de la empresa.	Ser parte de una feria internacional mediante grupos de delegación por PromPeru	Área Comercial
Implementación del área comercial y sus procesos para poder realizar diversas actividades correspondientes al tema de comercio internacional.	Cotizar un MOF para el área comercial Implementar físicamente el área. (Se detalla líneas arriba).	Área Comercial y RR.HH. Área de logística
Mejorar el branding de la empresa mediante certificaciones internacionales.	Ampliar las certificaciones internacionales.	Área de Recursos Humanos
Capacitación del personal para aprovechar las nuevas tecnologías. (Página Web, Redes sociales).	Contratar a un consultor en promoción y publicidad.	Área de Recursos Humanos
Evaluar el desempeño de las ventas de la empresa.	Liquidez Corriente Rentabilidad/Ventas Rotación del activo total	Área Comercial y Contabilidad
Potenciar la página web de la empresa.	Mejorar la página web mediante PromPeru - Ruta Exportadora	Área Recursos Humanos y Sistemas
Establecer contacto con nuevos y posibles compradores del producto.	Asociarse con SICEX de Colombia - SISDUAN para obtener información de clientes en distintos países.	Área Comercial
Asociarse con instituciones del Estado que ayuden a exportadoras a mejorar sus procesos y el potencial exportador.	Asociarse a PromPeru para participar en todas las actividades comerciales existentes.	Área Comercial
Realizar en la misma empresa reuniones de confraternidad con sus compradores para mejorar la relación comercial.	Invitar a sus compradores a la empresa para conocer y entender sus expectativas. Mantenerse en contacto con los clientes.	Área Comercial
Incremento de participación en el mercado. (Inteligencia Comercial).	Hacer uso de la afiliación con SICEX - SISDUAN y buscar potenciales clientes.	Área Comercial
Incremento de las exportaciones de la empresa.	Disminuir la cantidad de descarte	Área de Campo

Nota. Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor & Entrevista realizada a los colaboradores de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. correspondiente al apéndice 26.

La tabla 1 muestra los ítems que la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. debe tener en cuenta para realizar las actividades seleccionadas, y por ende mejorar la situación actual de sus exportaciones, implementar un área comercial y capacitar al personal en temas relevantes. Por otra parte, para seleccionar estas actividades se tuvieron que analizar los problemas o deficiencias que la empresa cuenta; con la finalidad de dar solución y por ende proponer que exista un cambio de la empresa en lo que respecta exportaciones-cliente.

4.1.4 Costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Para el desarrollo del cuarto objetivo específico “Estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.”, la población estuvo conformada por las cotizaciones para la implementación del plan. En cuanto al muestreo, fue el muestreo no probabilístico intencional o por criterio.

A continuación, se detallará los costos de implementar físicamente un área comercial para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., siendo una estrategia que se formula en el tercer objetivo específico, como se sabe la empresa no cuenta con un área que se haga cargo de las funciones y actividades que correspondan a sus exportaciones.

Tabla 2

Costos de implementación de un Área Comercial para la empresa Agrícola Yotita

Producto	Unidad	Precio S./	P.Total S./
Equipos			
Computadora	2	S/. 1,399.00	S/. 2,798.00
Impresora	1	S/. 249.00	S/. 249.00
Muebles			
Escritorio	2	S/. 549.90	S/. 1,099.80
Sillas ejecutivas	5	S/. 99.90	S/. 499.50
Estante Archivador	1	S/. 179.90	S/. 179.90
Útiles de oficina e implementos adicionales			
Talonario de Facturas	4	S/. 10.00	S/. 40.00
Bolígrafos	10	S/. 2.50	S/. 25.00
Vaso Porta Lápices Topacio	2	S/. 3.00	S/. 6.00
Perforador	2	S/. 3.50	S/. 7.00
Engrapador M-526	2	S/. 3.50	S/. 7.00
File	18	S/. 3.70	S/. 66.60
Papel Bond A4	4	S/. 9.90	S/. 39.60
Grapas Artesco	4	S/. 2.50	S/. 10.00
Talonario Guías de Remisión	4	S/. 8.00	S/. 32.00
Sellos	2	S/. 5.00	S/. 10.00
Fechador	1	S/. 10.25	S/. 10.25
Tijera	2	S/. 2.50	S/. 5.00
Total		S/. 2,542.05	S/. 5,084.65

Nota. Instrumento elaborado para la investigación según apéndice 37.

En la tabla 2, para implementar un área comercial físicamente se requiere de equipos y muebles para la oficina que corresponderá a dicha área, teniendo como resultado un valor de S/. 5,084.65 soles. No se considera la instalación de un inmueble porque la empresa cuenta con el espacio suficiente dentro de sus oficinas ubicadas en Pítipo para su instalación correspondiente.

Se detallará el costo de las estrategias y actividades previamente establecidas en el tercer objetivo específico con el fin de poder ser implementado a favor de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Tabla 3
Costos de las actividades y/o estrategias para la empresa Agrícola Yotita.

ACTIVIDADES/ ESTRATEGIAS	DETALLE	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL	
Capacitación del personal para aprovechar tanto las ferias internacionales como foros y rueda de negocios.	Contratar a un consultor en el tema de promoción. Participar en charlas gratuitas.	Área de Recursos Humanos	Trimestral	S/.	400.00	S/.	1,600.00
Trabajar con pobladores de la zona en campañas de exportación para cosechar en menos tiempo posible.	Notificar en la zona de Pítipo la necesidad de colaboradores para la campaña y poder contar con sus servicios.	Área de Recursos Humanos	Anual	S/.	50.50	S/.	50.50
Participar con las identidades públicas y/o privadas en ferias internacionales para promover los productos de la empresa.	Ser parte de una feria internacional mediante grupos de delegación por PromPeru	Área Comercial	Anual	-	-	-	-
Implementación del área comercial y sus procesos para poder realizar diversas actividades correspondientes al tema de comercio internacional.	Cotizar un MOF para el área comercial Implementar físicamente el área. (Se detalla líneas arriba).	Área Comercial y RR.HH. Área de logística	Anual	S/.	150.00	S/.	5,234.65
Mejorar el branding de la empresa mediante certificaciones internacionales.	Ampliar las certificaciones internacionales.	Área de Recursos Humanos	Anual	S/.	10,832.40	S/.	10,832.40
Capacitación del personal para aprovechar las nuevas tecnologías. (Página Web, Redes sociales).	Contratar a un consultor en promoción y publicidad.	Área de Recursos Humanos	Anual	S/.	400.00	S/.	400.00
Evaluar el desempeño de las ventas de la empresa.	Liquidez Corriente Rentabilidad/Ventas Rotación del activo total	Área Comercial y Contabilidad	Anual	-	-	-	-
Potenciar la página web de la empresa.	Mejorar la página web mediante PromPeru - Ruta Exportadora	Área Recursos Humanos y Sistemas	Anual	-	-	-	-
Establecer contacto con nuevos y posibles compradores del producto.	Asociarse con SICEX de Colombia - SISDUAN para obtener información de clientes en distintos países.	Área Comercial	Anual	S/.	4,420.00	S/.	4,420.00
Asociarse con instituciones del Estado que ayuden a exportadoras a mejorar sus procesos y el potencial exportador.	Asociarse a PromPeru para participar en todas las actividades comerciales existentes.	Área Comercial	Anual	-	-	-	-
Realizar en la misma empresa reuniones de confraternidad con sus compradores para mejorar la relación comercial.	Invitar a sus compradores a la empresa para conocer y entender sus expectativas. Mantenerse en contacto con los clientes.	Área Comercial	Anual	-	-	-	-
Incremento de participación en el mercado. (Inteligencia Comercial).	Hacer uso de la afiliación con SICEX - SISDUAN y buscar potenciales clientes.	Área Comercial	Trimestral	-	-	-	-
Incremento de las exportaciones de la empresa.	Disminuir la cantidad de descarte	Área de Campo	Anual	-	-	-	-
TOTAL				S/.	21,337.55	S/.	22,537.55

Nota. Instrumento elaborado para la investigación según apéndice 37, 42 y 43.

Cabe reiterar que en la tabla 3, el tiempo a considerar es de un año y a partir de ello se establece el periodo que se realizará cada actividad y estrategia en un año; por ejemplo, el incremento de participación en el mercado gracias a la afiliación que se realizaría con SICEX – SISDUAN se evaluaría trimestralmente dentro del año establecido. Por ende, como resultado se obtiene que el costo de implementar todas las estrategias y actividades mencionadas sería de S/. 22, 537.55 soles.

4.1.5 Diseño de un plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Para lograr el objetivo general “Diseñar un plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo, Lambayeque; 2016 – 2019” se realizó la ejecución de los instrumentos analizados anteriormente en cada objetivo específico, y además, se ejecutó el instrumento de entrevistas a profundidad a tres especialistas en temas de exportación. Con respecto al muestreo, se efectuó el muestreo no probabilístico intencional o por criterio.

El diseño del plan estratégico comercial para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. que a continuación se presentará está inspirado en el modelo Balanced Scorecard desarrollado por Gallardo (2012), el cual, a través de unos indicadores previamente analizados, y tras definir los objetivos y estrategias que va a seguir la empresa, pretende ejercer un control global de la misma. Es importante resaltar que se basa en las cuatro perspectivas tales como la de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, del cliente y la financiera.

Representando así al modelo en ir más allá de los simples indicadores financieros, basándose en todo momento en la relación causa – efecto de las decisiones que se adopten.

Además, se presenta el modelo del plan estratégico comercial que la empresa de estudio deberá aplicar bajo una decisión en conjunta de sus directivos y accionistas y así garantizar el crecimiento de sus exportaciones al mercado objetivo con el fin de generar mayores utilidades en la compañía. El cual se puede observar en el apéndice 38 el formato completo del plan.

Igualmente, se muestra el plan estratégico comercial basado en el cuadro de Balanced Score Card, con el fin de facilitar su proceso, desarrollo y control del plan en la empresa Negociación Agrícola Yotita. El cual se puede observar en el apéndice 39.

Mediante la figura 29 se podrá observar la proyección de las exportaciones de palta Hass en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. tomando como base los años 2015, 2016 y 2017 llegando así al año 2020 en dos escenarios, las cuales son sin aplicar el Plan Estratégico Comercial y aplicando el Plan Estratégico Comercial con el fin de determinar el costo beneficio del mismo. Cabe subrayar que en el año 2017 la región norte pasó por El Niño Costero perjudicando el valor exportable en kilogramos en contra de la empresa de estudio. (Gestión, 2017).

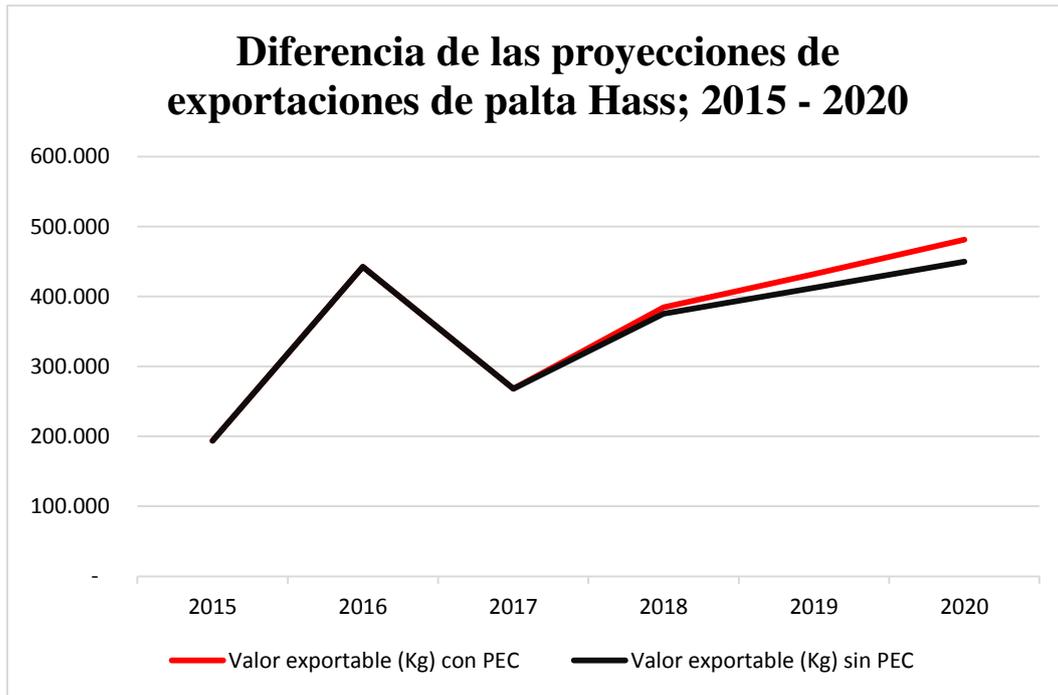


Figura 29. Diferencia de las proyecciones de exportaciones de palta Hass según Plan Estratégico Comercial diseñado para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Fuente: Documentos de exportación de la palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. según apéndice 32, 33, 34 y 35.

Como se observa en la figura 29 en el año 2017 se presenta una caída de las exportaciones debido a la presencia de El Niño Costero afectando el nivel de valor exportable de palta Hass de la empresa de estudio; sin embargo, la tendencia para los próximos años de las exportaciones seguirá siendo positivo. Se resalta que la línea negra hace referencia a las proyecciones de exportaciones de palta Hass sin aplicar el plan estratégico comercial sabiendo así que al presente la empresa de estudio maneja su descarte en un 15% del valor total de producción de palta Hass.

Por lo contrario, la línea roja se observa que se está aplicando lo que se plantea en el plan estratégico comercial de reducir el descarte al 2% anual con el fin de maximizar el valor exportable de palta Hass a favor de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. teniendo como resultado el incremento de sus exportaciones a favor de la compañía.

En la figura 29, se aprecia la diferencia entre los dos escenarios presentados, en el cual se puede determinar que la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. mejoraría su nivel de exportaciones haciendo uso de las estrategias establecidas en la presente investigación a través del plan estratégico comercial diseñado.

De tal forma, se determina que el costo/beneficio de aplicar el plan estratégico comercial es de 1.96; el cual se puede observar en el apéndice 36. Afirmando así que el plan es rentable y a la vez garantiza el incremento de las exportaciones de palta Hass de la empresa.

4.2 Discusión de resultados

En este punto se discutirán los resultados alcanzados, previamente identificados; con la finalidad de que exista una mayor comprensión y profundización del tema de investigación, para lo cual se detallará en los siguientes párrafos:

La presente investigación fundamenta su metodología en el uso de un diseño mixto; es decir, un diseño exploratorio cualitativo estudio de casos y descriptivo cuantitativo simple, puesto que para el logro de los objetivos específicos y general es apropiado, necesario y adecuado el empleo del mismo.

En primer lugar, el diseño seleccionado estuvo definido por la utilización de seis instrumentos, tales como: primero, guía de entrevista a profundidad a tres colaboradores seleccionados de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., empresa objeto de estudio y personal con capacidad de tomar decisiones fundamentales dentro de la misma. En segundo lugar, el análisis de contenido a los documentos necesarios para la investigación relacionados a las exportaciones de palta Hass. En tercer lugar, la ficha bibliográfica para identificar el diseño del plan estratégico comercial adecuada para la empresa. En cuarto lugar, la guía de entrevista a profundidad dirigida a tres empresas exportadoras de palta Hass, las cuáles fueron: Greenland Perú S.A.C, Grupo Freshk S.A.C y RTE Fresh S.A.C. En quinto lugar, el análisis de contenido para realizar las cotizaciones para la implementación del plan. Por último, la guía de entrevista a profundidad a tres especialistas en exportaciones.

Asimismo, los instrumentos utilizados fueron sometidos a la evaluación crítica de cuatro expertos en la materia, los cuales fueron las siguientes personas: El licenciado José Luis García Villanueva, Gerente General de la empresa Imex & Negocios S.R.L.; a la licenciada Karen Vásquez Leyva. Gerente General de la empresa Exportaciones e Importaciones Fiorela; y, por último, la licenciada Mónica del Pilar Pintado, Gerente General de la empresa Multiproductos y Derivados; no obstante, se encargaron, por una parte, de observar a detalle los instrumentos planteados, y, asimismo, dar recomendaciones para mejorar la redacción y la estructura de los mismos antes de su aplicación. Por consiguiente, esto permitió validar y obtener resultados más fiables, exactos y sobretodo tener un marco de conocimiento más amplio de la investigación. Por otra parte, en la aplicación de los instrumentos utilizados en el trabajo de campo se pidió autorización previa para obtener evidencias, así se logró obtener fotografías, fotocopias de los documentos originales facilitados por la empresa objeto de estudio y grabaciones de audio de todas las entrevistas realizadas.

Aunque hubo facilidad para tramitar el permiso y poder realizar las entrevistas, existieron algunas limitaciones que se presentaron durante la investigación, éstas se reflejaron en la ubicación y el tiempo. En consecuencia, acordar las fechas y el horario de visita fue lo más latoso porque los entrevistados tenían actividades, problemas o contratiempos.

A pesar de ello, se pudo obtener toda la información y datos necesarios para la elaboración de esta investigación, y cumplimiento de los objetivos planteados.

Por último, se detallará la comparación de los resultados obtenidos por cada objetivo específico de la investigación con los antecedentes o bases teóricas utilizadas.

Teniendo como primer objetivo específico “Diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta a Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.”,

se elaboró un análisis de contenido de los documentos de exportación de la empresa como facturas comerciales, lista de empaque, Bill of Lading; y a la vez, se realizó un análisis de las exportaciones peruanas de palta Hass y su compra en Alemania, permitiendo conocer la situación actual que tienen con mayor influencia en las exportaciones de la palta Hass al mercado de Alemania de los años 2016 y 2019. En consecuencia, se obtuvo como resultado que la empresa no cuenta con un proceso ordenado de gestión de ventas (exportaciones), esto ocasiona que la empresa no aproveche su potencial producto para ser ofrecido correctamente a diferentes clientes dentro del país de Alemania, generando que ambas partes no se conozcan lo suficiente, no exista una buena relación y comunicación que permita el crecimiento y beneficio mutuo, lo que influye a que existan pérdida de ventas al extranjero.

Carrasco, Orellana, Polack y Torres (2007) en su investigación determinan que las exportaciones de palta han crecido muy significativamente durante el transcurso de los años, destacando el incremento sostenido de la demanda por las tendencias de consumo y una mayor promoción. Insisten que con las estrategias definidas y adecuadas mediante una gestión integral permitiría superar limitantes internas y lograr más negociaciones con clientes.

Se puede establecer que los resultados obtenidos en la investigación en cuanto a la situación actual de las exportaciones de palta Hass, coincide en gran parte con lo señalado, resaltando la necesidad de implementar un plan estratégico comercial para contrarrestar el crecimiento rápido de competidores y poder satisfacer la demanda en constante crecimiento por Alemania y a nivel general como se había especificado en el primer objetivo específico de la investigación. No obstante, también se menciona en la investigación anterior que es fundamental hacer más negociaciones y se logrará mediante estrategias que la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. se trace desde el inicio.

El segundo objetivo específico se propuso “Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.”, en ella se realizó la ficha bibliográfica para conocer los diferentes modelos de planes estratégicos comerciales y también se realizó un análisis de las entrevistas a profundidad dirigida a tres colaboradores de la empresa en el cual se hace la investigación. Por eso, a partir de la ejecución de los dos instrumentos se ha podido obtener que el modelo que se adapta a la meta trazada fue la de Gallardo (2012) por ser un modelo completo y contar con todos los indicadores y pasos que la empresa debe formalizar; siendo así, se establecieron los pasos a seguir para su elaboración para posteriormente realizarlo según corresponda. En resumen, este modelo permite a la empresa de estudio obtener el desempeño eficiente y eficaz al momento de realizar sus exportaciones, satisfaciendo tanto los beneficios del comprador como la empresa y logrando ser competitivos a nivel nacional e internacional.

Guardiola (2009) en su investigación plantea realizar el análisis FODA como estrategia para ingresar a los distintos mercados y a la vez, participar en las ferias internacionales y eventos nacionales para aumentar la cartera de posibles potenciales clientes. Para su comercialización recomienda usar canales de distribución a importadores mayoristas para el ingreso a tiendas minoristas. Son planes estratégicos comerciales que toda empresa debería realizar, son oportunidades que en el día a día por la tendencia cambiante del consumidor, las empresas están evaluando las oportunidades del entorno para aprovecharlas mediante una gestión adecuada de sus estrategias para garantizar el éxito empresarial. Entonces, teóricamente, Gallardo (2012) en su libro Administración estratégica: de la visión a la ejecución plantea como diseñar un plan estratégico comercial y que aspectos fundamentales a considerar para su implementación.

Pedrerros (2001) en su investigación plantea hacer uso de las siete variables de la mercadotecnia que son precio, producto, plaza, promoción, personal, proceso y evidencia física como estrategia comercial para garantizar un buen posicionamiento en el mercado y aumentar las participaciones de las empresas.

Se puede mencionar que los resultados obtenidos frente a este objetivo guardan relación tanto con los antecedentes como con las bases teóricas lo que hace más consistente la propuesta de establecer el modelo de plan estratégico comercial según Gallardo (2012), como el modelo más adecuado, ya que conseguirá el incremento de las exportaciones con la utilización de estrategias.

En el tercer objetivo específico se planteó “Establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.”, así pues, se realizó un análisis de las tres entrevistas a profundidad realizadas a empresas exportadoras del mismo rubro comercial que la empresa objeto de estudio, permitiendo conocer las diferentes estrategias que utilizan, y de esta forma establecer estrategias para la empresa en investigación. Por ello, se establecieron distintas estrategias y actividades en el cual se detallaron como realizarlo para que la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. pueda implementarlo en su organización para poder incrementar sus exportaciones de palta Hass, entre ellos, se propusieron capacitaciones, participar en programas, crear un área comercial y medir resultados de desempeño de sus colaboradores.

Vidal (2010) en su investigación plantea invertir en publicidad y ventas para obtener una ventaja competitiva frente a la competencia e incrementar su participación en los distintos mercados, ya que la presencia de una compañía con mayor intervención es garantizada el incremento de sus exportaciones.

Benavente, Calderón, Rivadeneira y Rodríguez (2012) en su investigación presentan estrategias de implementación de 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.

Por lo tanto, se puede definir que los resultados obtenidos en la investigación tienen relación con los señalados en investigaciones anteriores, destacando la necesidad de establecer estrategias competitivas para generar ventaja ante la competencia y aprovechar las oportunidades mediante ellas para poder incrementar las exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. Según las investigaciones anteriores, se destaca estrategias que permiten incrementar la competitividad y productividad mediante planes comerciales establecidas.

Con respecto, al cuarto objetivo específico “Estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.”, se elaboró un análisis de contenido de los documentos de cotización permitiendo conocer los valores de cada actividad y estrategia que se había establecido en el objetivo específico anterior. En consecuencia, se obtuvo como resultado la cantidad que requiere la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. para implementarlo y poder garantizar el incremento de sus

exportaciones, dando respuesta a la hipótesis que se había trazado que era si al estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto la empresa al aplicarlo garantizaría el incremento de sus exportaciones.

Caballero, Canchucaja, Miguel y Paitamala (2012) en su investigación plantean hacer un análisis de las perspectivas para trazar una visión a largo plazo guiándose en sus objetivos mediante un plan estratégico; los resultados que se puedan obtener siempre nacen ante un plan estratégico previo donde se analizan factores internos y externos para establecer objetivos y estrategias que garanticen buenos resultados.

Se puede mencionar que los resultados obtenidos frente a este objetivo guardan relación tanto con los antecedentes, el cual lo hace más consistente la propuesta de establecer el modelo de plan estratégico comercial para su implementación y poder incrementar las exportaciones de la empresa de estudio.

Asimismo, los resultados de esta investigación se encuentran enfocados en el ámbito del comercio exterior debido a que ayuda a las empresas exportadoras a considerar un plan comercial como estrategia para incrementar sus exportaciones y tener una buena relación con sus clientes; a la vez, mejora la imagen de la empresa ya que demuestra un orden y seriedad en el proceso de exportación.

Por lo tanto, los resultados pueden ser considerados para tomar mejores decisiones que promuevan mejorar la operatividad en el comercio exterior y mejorar la competitividad a nivel nacional, permitiendo utilizar mejores estrategias para mejorar la calidad y obtener beneficios.

Finalmente, se detallará el contraste de las hipótesis que se realizó con los resultados mencionados inicialmente:

El resultado obtenido a partir del primer objetivo específico que consistía en diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. establece que las exportaciones en el año 2016 fue menor la cantidad a comparación del año 2019 debido a que toda su producción fue destinada al mercado alemán, según las entrevistas realizadas no exportan directo y lo realizan mediante un intermediario, el cual se refleja en que las utilidades después de exportar no son las esperadas por tener que pagarle; lo que siendo contrastado con la hipótesis formulada para tal objetivo que establece lo siguiente: “Si se identifica la situación actual de las exportaciones de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces se podrá analizar los problemas relevantes que presenta la empresa para poder resolverlas”. Incluso, el contraste resulta sólido, ya que, al implementar el plan comercial mejorará los problemas que impiden el crecimiento de las exportaciones de la empresa de estudio.

En cuanto, al segundo objetivo específico que consistía en diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., se pudo identificar el modelo adecuado que se adapte a la empresa de estudio y cumplir la meta trazada que era incrementar sus exportaciones. Por lo tanto, el resultado obtenido apoya la consistencia ante la contrastación con la hipótesis formulada para tal objetivo que era el siguiente: “Si se diseña el plan estratégico comercial adecuado para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces permitirá proponer su

implementación para garantizar el incremento de sus exportaciones de palta Hass en el mercado alemán”. Esto se cumple, debido a que al diseñar el plan comercial se podría implementar y mejorar el rendimiento de las exportaciones de la empresa de estudio.

El resultado del tercer objetivo específico que consistía en establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., se pudo identificar las estrategias y actividades que cada responsable debe asumir para implementarlo en la empresa de estudio y detallar en que consiste cada una, con el fin de aumentar las exportaciones. Puesto que, el resultado obtenido contrasta con la hipótesis formulada que es el siguiente: “Si se establece el procedimiento del plan estratégico comercial diseñado en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces permitirá aumentar las exportaciones de palta Hass en el mercado de Alemania”. Así que, esto se cumple, debido a que se establecieron las estrategias y cada responsable que deberá ejecutarlo cuando se implemente el plan comercial en la empresa y así incrementar sus exportaciones.

En referencia al cuarto objetivo específico que era estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., se pudo identificar los costos para la implementación tanto del área comercial física como el costo de cada actividad y estrategia determinadas en el objetivo específico anterior. Por lo tanto, el resultado obtenido contrasta con la hipótesis trazada, la cual fue el siguiente: “Si se estiman los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces permitirá aplicarlo y así garantizar el incremento de las exportaciones de palta Hass en el mercado de Alemania”. Esto se cumple, debido a que se estimaron los costos de cada una de las actividades y estrategias demostrando que al implementarlo las exportaciones incrementarían a favor de la empresa de estudio.

En consecuencia, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y analizados previamente para la presente investigación, se puede afirmar que no han surgido nuevas interrogantes o nuevas hipótesis que explayen el estudio del tema que se ha venido desarrollando.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. En la situación actual de las exportaciones de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. se detectó que en el año 2015 se envió un solo contenedor al país de Alemania y al año siguiente toda su producción se le envió a dicho país; en el cual, se halló que se realiza las exportaciones mediante un intermediario desde el inicio que la empresa realiza esta actividad, puesto que no cuentan con un área comercial que haga contacto con potenciales comprador y así reducir el costo de sus exportaciones como empezar a exportar directamente.
2. La empresa Negociación Agrícola Yotita no establece planes estratégicos comerciales para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas para crecer en el mercado, se ha podido establecer que el modelo que se adapta a la meta trazada fue la de Gallardo (2012) por ser un modelo completo y contar con todos los indicadores y pasos que la empresa debe formalizar. Este modelo permite a la empresa adquirir el desempeño eficiente y eficaz al momento de realizar sus exportaciones, satisfaciendo tanto los beneficios del comprador como la empresa y logrando ser competitivos a nivel nacional e internacional.
3. De acuerdo al análisis FODA, las estrategias planteadas fueron las capacitaciones al personal sobre temas de ferias y foros internacionales, participar en las ferias internacionales a través de apoyo de identidades públicas y/o privadas, implementar un área comercial, mejorar el branding de la empresa mediante las certificaciones internacionales, capacitación del personal para aprovechar las redes, evaluar constantemente el desempeño de las ventas de la empresa, potenciar la página web, establecer contactos con nuevos compradores, asociarse con instituciones del Estado, realizar dentro de la empresa reuniones de confraternidad con los compradores para mejorar la relación comercial, incrementar la participación en el mercado e incrementar sus exportaciones.
4. Al implementar las estrategias mediante el Plan Estratégico Comercial diseñado, su costo correspondería a S/. 22, 537.55 soles. Considerando que los responsables serían el Área de Recursos Humanos, el Área Comercial, el Área de Sistemas, Área de Campo y el Área de Logística.

Recomendaciones

1. Se recomienda la creación del área comercial con el fin de realizar investigaciones de mercado para expandir sus exportaciones y llegar a abastecer las distintas demandas de los múltiples clientes potenciales que puede llegar a tener la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.
2. Se sugiere realizar planes comerciales según el modelo que plantea Gallardo (2012) para mejorar el desempeño de la empresa y fomentar el crecimiento de las exportaciones mediante metas trazadas y ser evaluadas en mediano plazo.
3. Se fomenta la participación en ferias internacionales de frutas con el fin de hacer nuevos contactos, capacitar al personal tanto en temas comerciales como en temas de redes de publicidad, mejorar el branding de la empresa mediante el uso de sus certificaciones internacionales, evaluar el desempeño de las ventas para medir el rendimiento del mismo y potenciar la página web como vínculo de acceso de potenciales clientes.
4. Se recomienda, el plan estratégico comercial diseñado para poder incrementar sus exportaciones de palta Hass con destino al mercado alemán y potenciales mercados.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Amado, K. (2011). Propuestas estratégicas de marketing para la exportación de artesanías de cerámica de Ayacucho hacia Nueva York – Estados Unidos de América. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Martín de Porres. Perú.
2. Arbieta, E., Del Pozo, M. y Sheen, E. (2007). Plan estratégico para la quinua del Perú. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
3. Barros, R. & Sánchez, L. (1992). The Chilean Avocado Industry. *Proc. of Second World Avocado Congress 1992*, 639 – 642.
4. Benavente, M., Calderón, A., Rivadeneira, D. & Rodríguez, K. (2012). Planeamiento Estratégico del Mango en la Región Lambayeque. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
5. Caballero, S., Canchucaya, P., Miguel, J. y Paitamala, O. (2012). Plan estratégico del sector artesanal de la región Junín. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
6. Carrasco, R., Orellana, Y., Polack, S. y Torres, J. (2007). Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú.
7. Embajada de Alemania (2016). *Alemania*. Obtenido de http://www.embajadadealemania.org/pages/economia.php#V2AzP_nhDIU
8. Embajada de Alemania (2016). *Alemania*. Obtenido de http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#V2A1m_nhDIU
9. Embajada de Alemania (2016). *Alemania*. Obtenido de <http://www.embajadadealemania.org/pages/geografia-fisica.php#V2A14vnhDIU>
10. Export Enterprises S.A. (2016). *Alemania: Práctica de negocio*. Obtenido de Santander. Portal Trade: <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/Alemania/practica-de-negocio>
11. FatSecret Chile (2019). *FatSecret Chile*. Obtenido de base de datos de alimentos y contador de calorías: <http://www.fatsecret.cl/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/palta>
12. Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.

13. Gestión. (29 de setiembre de 2014). *Exportaciones peruanas de palta crecerían 62% este año y 25 el próximo*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-palta-crecerian-62-este-ano-y-25-próximo-2109866>
14. Gestión. (24 de abril de 2017). El Niño Costero: Pérdidas para el agro y la ganadería superan los S/2,100 millones. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/nino-costero-perdidas-agro-y-ganaderia-superan-s-2100-millones-2186592>
15. Guardiola, S. (2009). Propuesta de estrategia comercial para exportar mermeladas naturales a Australia, empresa Dulcería el Ingenio. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Chile.
16. Guzmán, V. & Vera, K. (2012). Diseño de plan estratégico para incrementar las exportaciones de aguacate hacia el mercado de Alemania. (Tesis de Licenciatura). Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
17. INDAP. (2005). *Paltas, producción y mercado*. Obtenido de <http://www.indap.gob.cl/extras/estrategias-por-rubros-2005/5region/15Paltas-ProduccionMercado.pdf>
18. Kwintessential. (2014). *France - French Culture, Customs and Etiquette*. Obtenido de http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/france-country-profile-2.html?utm_expid=19618941-5.NjRuAc54TmCTXjrV_lwK0w.1
19. Marketing Publishing. (2007). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
20. Marketing Publishing. (2007). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
21. Martín, M. & Padilla, S. (2008). Avocado Production and The Sectoral Innovation System. *GlobeLics, 1 – 31*.
22. Martínez, D. (2013). *Pymes: rutas para la exportación*. Barranquilla: Universidad del Norte.
23. Martínez, D., & Milla, A. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
24. MINCETUR. (2009). *El ABC del comercio exterior. Guía práctica del exportador. Volumen III*. Lima.
25. Negociación Agrícola Yotita S.A. (2016). *Nosotros*. Obtenido de <http://negociacionagricolayotita.com/nosotros.html>
26. Negociación Agrícola Yotita S.A. (2016). *Historia*. Obtenido de <http://negociacionagricolayotita.com/inicio.html>
27. París Roche, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo.

28. Pedreros, P. (2001). Análisis comparativo de mercadotecnia en palta convencional versus palta orgánica. (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas. Chile.
29. ProHass. (2016). *Valor nutritivo*. Obtenido de <http://www.prohass.com.pe/valor-nutritivo>
30. Pujol Bengoechea, B. (2000). *Diccionario de comercio exterior: Bolsa. Banca*. Madrid: Cultural, S.A.
31. Pykäläinen, M. (2007). Growth strategies of international companies in the emerging markets of South – East Europe. (Master of Thesis). Lappeenranta University of Technology. Finlandia.
32. Real Academia Española. (2011). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de RAE: <http://lema.rae.es/drae/?val=aguacate>
33. Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=ISBN>
34. Regalado Hernández, R. y otros: (2007) Las MIPYMES en Latinoamérica, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/274/
35. Rivera, L. M. (2013). *Decisiones en marketing. Cliente y empresa*. Valencia: Universitat Politècnica.
36. Rodríguez, C. (2014). Estudio de pre – factibilidad para la producción y exportación de aceite de palta. (Tesis de Licenciatura). Pontifica Universidad Católica del Perú. Perú.
37. Shen, R. & Yu, J. (2011). Internationalization strategy of Small Medium Size Enterprises from developing countries. (Masters of Thesis). Halmstad University. Sweden.
38. Sierra Exportadora. (2012). *Palta*. Obtenido de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/productos/catalogo-de-productos/palta/>
39. Soto, O. (2014). Propuesta de un modelo asociativo a productores de palta en el distrito de Motupe – Departamento de Lambayeque. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
40. UN COMTRADE. (2015). *Lista de los importadores para el producto seleccionado (aguacate)*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx
41. UNIVEG. (2014). *Producto. Paltas*. Obtenido de <http://www.univeg.pe/es/palta.php>
42. Vara-Horna, Arístides (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet: www.aristidesvara.net
43. Vidal, L. (2010). Estudio de Prefactibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos. (Tesis de licenciatura). Pontifica Universidad Católica del Perú. Perú.

APÉNDICES

Apéndice 1. FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS 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 **establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

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

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

Nombre:	_____
Sexo:	Varón () Mujer ()
Edad:	_____ años
Profesión o especialidad:	_____
Años de experiencia laboral:	_____ años
Lugar de trabajo:	_____

OBJETIVO: Establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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 comerciales	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de 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 con programa comercial	¿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?						
Ítems relacionados con control del plan	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿De qué manera controlan sus exportaciones para que siempre haya incremento?						
2 ¿Cómo supervisan las actividades que se desarrolla en las exportaciones?						
3 ¿Cree que es importante tener un plan para exportar algún producto? ¿Por qué?						

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

Apéndice 2. FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LA EMPRESA NEGOCIACION AGRICOLA YOTITA S.A. EXPORTADORA DE PALTA HASS

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 **diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

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

B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a las Gerencias de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

Nombre:	_____
Sexo:	Varón () Mujer ()
Edad:	_____ años
Profesión o especialidad:	_____
Años de experiencia laboral:	_____ años
Lugar de trabajo:	_____

OBJETIVO: Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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 ¿Con qué características internas cuentan para destacar en el tema de exportación?						
2 ¿El equipo de trabajo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?						

3 ¿La empresa es fuerte en el mercado que apunta? ¿Por qué?						
4 ¿Qué características internas cree que necesitan mejorar para destacar ante la competencia?						
5 ¿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?						
6 ¿Cuáles son los motivos detrás de los problemas existentes?						
7 ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos? ¿Por qué?						
8 ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?						
9 ¿Los productos satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?						
10 ¿Existen nuevas tecnologías o cambios que la empresa puede aprovechar? ¿Cuáles son?						
11 ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?						
12 ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la empresa?						
13 ¿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 un plan comercial 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 el plan estratégico?						
---	--	--	--	--	--	--

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

Apéndice 3. FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA ESPECIALISTAS EN EXPORTACIONES DE PALTA HASS 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 **determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo - Lambayeque; 2016 - 2019.**

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

B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a especialistas en exportaciones de palta Hass)

Nombre:	_____
Sexo:	Varón () Mujer ()
Edad:	_____ años
Profesión o especialidad:	_____
Años de experiencia laboral:	_____ años
Lugar de trabajo:	_____

OBJETIVO: Determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo - Lambayeque; 2016 - 2019.

Ítems relacionados con perspectiva financiera	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cuánto es el monto mínimo aproximado que se requiere para implementar un plan estratégico comercial?						
Ítems relacionados con perspectiva del cliente	¿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 la gestión con los clientes para incrementar el porcentaje de las exportaciones?						
2 ¿En qué porcentaje cree usted que incrementaría la atracción de clientes si se implementa un plan estratégico comercial?						
Ítems relacionados con perspectiva procesos internos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Qué procesos se mejorarían al implementar el plan estratégico comercial?						
Ítems relacionados con perspectiva de aprendizaje y desarrollo	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cuántas capacitaciones se necesitarían para implementar el plan estratégico comercial en un año? ¿Qué temas abarcarían?						
2 ¿Cuánto es el número de personas capacitadas necesarias para la implementación del plan estratégico comercial?						

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma de Experto

Apéndice 4.

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 **diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

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:	_____
Sexo:	Varón () Mujer ()
Edad:	_____ años
Profesión o especialidad:	_____
Años de experiencia laboral:	_____ años
Lugar de trabajo:	_____

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.



TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

Nº	ÁREA	ENCARGADO	TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE DOCUMENTO	FECHA DE EMISIÓN DEL DOCUMENTO	DOCUMENTO EMITIDO POR	OBSERVACIÓN O COMENTARIO
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma de Experto

Apéndice 5.

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 **diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre:	_____
Sexo:	Varón () Mujer ()
Edad:	_____ años
Profesión o especialidad:	_____
Años de experiencia laboral:	_____ años
Lugar de trabajo:	_____

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

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

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma del Experto

Apéndice 6.

GUÍA 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 **estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

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:	_____
Sexo:	Varón () Mujer ()
Edad:	_____ años
Profesión o especialidad:	_____
Años de experiencia laboral:	_____ años
Lugar de trabajo:	_____

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.



TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

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

Com

entario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Firma de Experto

Apéndice 7. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS POR KAREN FIORELLA VASQUEZ LEYVA

FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS

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 establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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:	KAREN V.
Sexo:	Varón () Mujer (X)
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	ADMINISTRAC.
Años de experiencia laboral:	8 años
Lugar de trabajo:	EXP. IMP. FIORELLA

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

OBJETIVO: Establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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 comerciales	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de 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 con programa comercial	¿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?	/			/	/	
Ítems relacionados con control del plan	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿De qué manera controlan sus exportaciones para que siempre haya incremento?	/			/	/	
2 ¿Cómo supervisan las actividades que se desarrolla en las exportaciones?	/			/	/	
3 ¿Cree que es importante tener un plan para exportar algún producto? ¿Por qué?	/			/	/	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

EXPORTACIONES EXPORTACIONES

Elena Fior.

Firma del Experto

Apéndice 8. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LAS EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A. EXPORTADORA DE PALTA HASS POR KAREN FIORELLA VASQUEZ LEYVA

FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LA EMPRESA NEGOCIACION AGRICOLA YOTITA S.A. EXPORTADORA DE PALTA HASS

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 diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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:	KAREN V.
Sexo:	Varón () Mujer ()
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	ADMINISTRAC.
Años de experiencia laboral:	8 años
Lugar de trabajo:	EXP. IMP. FIORELLA

B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a las Gerencias de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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 ¿Con qué características internas cuentan para destacar en el tema de exportación?	/			/	/	
2 ¿El equipo de trabajo está						

comprometido con la empresa y con la visión a futuro?	/			/	/	
3 ¿La empresa es fuerte en el mercado que apunta? ¿Por qué?	/			/	/	
4 ¿Qué características internas cree que necesitan mejorar para destacar ante la competencia?	/			/	/	
5 ¿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?	/			/	/	
6 ¿Cuáles son los motivos detrás de los problemas existentes?	/			/	/	
7 ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos? ¿Por qué?	/			/	/	
8 ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?	/			/	/	
9 ¿Los productos satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?	/			/	/	
10 ¿Existen nuevas tecnologías o cambios que la empresa puede aprovechar? ¿Cuáles son?	/			/	/	
11 ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?	/			/	/	
12 ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la empresa?	/			/	/	
13 ¿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 un plan comercial 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 el plan estratégico?	/			/	/	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

EXPORTACIONES IMPORTACIONES
FICHA I.R.R.L.

Karen Fitor *Vázquez Leyva*

Firma del Experto

Apéndice 9. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA ESPECIALISTAS EN EXPORTACIONES DE PALTA HASS POR KAREN FIORELLA VASQUEZ LEYVA

FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA ESPECIALISTAS EN EXPORTACIONES DE PALTA HASS

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 **determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo - Lambayeque; 2015 - 2016.**

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:	KAREN V
Sexo:	Varón () Mujer (X)
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	ADMINISTRAC.
Años de experiencia laboral:	8 años
Lugar de trabajo:	EXP. IMP. FIORELLA

B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a especialistas en exportaciones de palta Hass)

OBJETIVO: Determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo - Lambayeque; 2015 - 2016.

Ítems relacionados con perspectiva financiera	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1 ¿Cuánto es el monto mínimo aproximado que se requiere para implementar un plan estratégico comercial?	/			/	/	

Ítems relacionados con perspectiva del cliente	¿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 la gestión con los clientes para incrementar el porcentaje de las exportaciones?	/			/	/	
2 ¿En qué porcentaje cree usted que incrementaría la atracción de clientes si se implementa un plan estratégico comercial?	/			/	/	
Ítems relacionados con perspectiva procesos internos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Qué procesos se mejorarían al implementar el plan estratégico comercial?	/			/	/	
Ítems relacionados con perspectiva de aprendizaje y desarrollo	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cuántas capacitaciones se necesitarían para implementar el plan estratégico comercial en un año? ¿Qué temas abarcarían?	/			/	/	
2 ¿Cuánto es el número de personas capacitadas necesarias para la implementación del plan estratégico comercial?	/			/	/	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

EXPORTACIONES EXPORTACIONES
MORE I.R.L.
Karen Fiori *Alvarez Lopez*
Firma de Experto

Apéndice 10. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL POR KAREN FIORELLA VASQUEZ LEYVA

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 diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Francia de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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:	KAREN V
Sexo:	Varón () Mujer (X)
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	ADMINISTRAC
Años de experiencia laboral:	8 años
Lugar de trabajo:	EXP-IMP-FIORELLA

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Francia de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

Nº	ÁREA	ENCARGADO	TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE DOCUMENTO	FECHA DE EMISIÓN DEL DOCUMENTO	DOCUMENTO EMITIDO POR	OBSERVACIÓN O COMENTARIO
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES
PIOREZ I.R.L.
Esperen Piorez *quez Lopez*
GERE F

Firma de Experto

Apéndice 11. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA FICHA BIBLIOGRÁFICA POR KAREN FIORELLA VASQUEZ LEYVA

**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 diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre:	KAREN V.
Sexo:	Varón () Mujer (X)
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	ADMINISTRAC
Años de experiencia laboral:	8 años
Lugar de trabajo:	EXP. EMP. FIORELLA

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

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

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

EXPORTACIONES * IMPORTACIONES
PIOP * IRL
Karen Lopez
GERENTE

Firma del Experto

Apéndice 12. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL POR KAREN FIORELLA VASQUEZ LEYVA

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 estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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:	KAREN V
Sexo:	Varón () Mujer (X)
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	ADMINISTRAC
Años de experiencia laboral:	8 años
Lugar de trabajo:	EXP. IMP. FIORELLA

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

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

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES
PROPIETARIO

[Handwritten Signature]

Firma de Experto

Apéndice 13. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS POR MÓNICA PINTADO DAMIÁN

FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS 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 establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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:	Mónica Pintado Damiani
Sexo:	Varón () Mujer (<input checked="" type="checkbox"/>)
Edad:	31 años
Profesión o especialidad:	Neg. Internacionales
Años de experiencia laboral:	12 años
Lugar de trabajo:	Multi-Productos y Derivados

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

OBJETIVO: Establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2 ¿Bajo qué modalidad ingresan a dicho mercado? ¿Por qué?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3 ¿Cuáles son los factores claves para ingresar a dicho mercado?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

¿Por qué?						
Ítems relacionados con metas comerciales	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de 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 con programa comercial	¿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?	✓			✓	✓	
Ítems relacionados con control del plan	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿De qué manera controlan sus exportaciones para que siempre haya incremento?	✓			✓	✓	
2 ¿Cómo supervisan las actividades que se desarrolla en las exportaciones?	✓			✓	✓	
3 ¿Cree que es importante tener un plan para exportar algún producto? ¿Por qué?	✓			✓	✓	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Mónica Piñedo Damían
 JEFE LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR

Firma del Experto

Apéndice 14. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A. EXPORTADORA DE PALTA HASS POR MÓNICA PINTADO DAMIÁN

FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LA EMPRESA NEGOCIACION AGRICOLA YOTITA S.A. EXPORTADORA DE PALTA HASS

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 diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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:	Mónica Pintado Damíán
Sexo:	Varón () Mujer (<input checked="" type="checkbox"/>)
Edad:	31 años
Profesión o especialidad:	Ng. - Internac. de
Años de experiencia laboral:	12 años
Lugar de trabajo:	Palta Productos y Derivados

B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a las Gerencias de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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 ¿Con qué características internas cuentan para destacar en el tema de exportación?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2 ¿El equipo de trabajo está						

comprometido con la empresa y con la visión a futuro?	✓			✓	✓	
3 ¿La empresa es fuerte en el mercado que apunta? ¿Por qué?	✓			✓	✓	
4 ¿Qué características internas cree que necesitan mejorar para destacar ante la competencia?	✓			✓	✓	
5 ¿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?	✓			✓	✓	
6 ¿Cuáles son los motivos detrás de los problemas existentes?	✓			✓	✓	
7 ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos? ¿Por qué?	✓			✓	✓	
8 ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?	✓			✓	✓	
9 ¿Los productos satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?	✓			✓	✓	
10 ¿Existen nuevas tecnologías o cambios que la empresa puede aprovechar? ¿Cuáles son?	✓			✓	✓	
11 ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?	✓			✓	✓	
12 ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la empresa?	✓			✓	✓	
13 ¿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 un plan comercial 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 el plan estratégico?	✓			✓	✓	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!


 Mónica Penido Damían
 JEFE LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR
Firma del Experto

Apéndice 15. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA ESPECIALISTAS EN EXPORTACIÓN DE PALTA HASS POR MÓNICA PINTADO DAMIÁN

FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA ESPECIALISTAS EN EXPORTACIONES DE PALTA HASS

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 **determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo - Lambayeque; 2015 - 2016.**

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:	Mónica Pintado Damiani
Sexo:	Varón () Mujer (X)
Edad:	21 años
Profesión o especialidad:	Mg. - Internacional
Años de experiencia laboral:	12 años
Lugar de trabajo:	Plati Pro de ds y Denia ds

B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a especialistas en exportaciones de palta Hass)

OBJETIVO: Determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo - Lambayeque; 2015 - 2016.

Ítems relacionados con perspectiva financiera	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cuánto es el monto mínimo aproximado que se requiere para implementar un plan estratégico comercial?	✓			✓	✓	

Ítems relacionados con perspectiva del cliente	¿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 la gestión con los clientes para incrementar el porcentaje de las exportaciones?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ¿En qué porcentaje cree usted que incrementaría la atracción de clientes si se implementa un plan estratégico comercial?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ítems relacionados con perspectiva procesos internos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Qué procesos se mejorarían al implementar el plan estratégico comercial?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ítems relacionados con perspectiva de aprendizaje y desarrollo	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cuántas capacitaciones se necesitarían para implementar el plan estratégico comercial en un año? ¿Qué temas abarcarían?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ¿Cuánto es el número de personas capacitadas necesarias para la implementación del plan estratégico comercial?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Mónica Pintado Damián
 JEFE LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR

Firma de Experto

Apéndice 16. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL POR MÓNICA PINTADO DAMIÁN

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 **diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Francia de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

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:	Mónica Pinto da Damian
Sexo:	Varón () Mujer (<input checked="" type="checkbox"/>)
Edad:	31 años
Profesión o especialidad:	Neg. Internacionales
Años de experiencia laboral:	13 años
Lugar de trabajo:	Multi Products y Derivados

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Francia de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

Nº	ÁREA	ENCARGADO	TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE DOCUMENTO	FECHA DE EMISIÓN DEL DOCUMENTO	DOCUMENTO EMITIDO POR	OBSERVACIÓN O COMENTARIO
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

Mónica Pintado Damián
JEFE LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR

Firma de Experto

Apéndice 17. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA FICHA BIBLIOGRÁFICA POR MÓNICA PINTADO DAMIÁN

FICHA BIBLIOGRÁFICA 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 diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre:	Mónica Pintado Damián
Sexo:	Varón () Mujer (<input checked="" type="checkbox"/>)
Edad:	31 años
Profesión o especialidad:	Mg. Internacional
Años de experiencia laboral:	12 años
Lugar de trabajo:	Multi Productos y Servicios

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

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

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!


Mónica Pardo Damión
JEFE LABORATORIO DE INVESTIGACIÓN EXTERIOR

Apéndice 18. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL POR MÓNICA PINTADO DAMIÁN

GUÍA 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 **estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.**

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:	Mónica Pintado Damián
Sexo:	Varón () Mujer (<input checked="" type="checkbox"/>)
Edad:	31 años
Profesión o especialidad:	Relaciones Internacionales
Años de experiencia laboral:	12 años
Lugar de trabajo:	Multi Productos y Derivados

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

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

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!


Mónica Villaverde Domínguez
JEFE DE...
Firma de Experto

Apéndice 19. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS POR LUIS GARCÍA VILLANUEVA

FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS 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 establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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:	Luis García Villanueva
Sexo:	Varón (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	Ha. Negocias Internacionales
Años de experiencia laboral:	10 años
Lugar de trabajo:	Emex y Negocios

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

OBJETIVO: Establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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?	X			X	X	
2 ¿Bajo qué modalidad ingresan a dicho mercado? ¿Por qué?	X			X	X	
3 ¿Cuáles son los factores claves para ingresar a dicho mercado?	X			X	X	

¿Por qué?						
Ítems relacionados con metas comerciales	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cómo miden el desempeño de su proceso comercial? ¿Por qué?	X			X	X	
2 ¿Qué indicadores comerciales utilizan en las exportaciones para medir sus resultados? ¿Por qué?	X			X	X	
Ítems relacionados con programa comercial	¿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?	X			X	X	
2 ¿De qué manera proyectan sus ventas?	X			X	X	
Ítems relacionados con control del plan	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿De qué manera controlan sus exportaciones para que siempre haya incremento?	X			X	X	
2 ¿Cómo supervisan las actividades que se desarrolla en las exportaciones?	X			X	X	
3 ¿Cree que es importante tener un plan para exportar algún producto? ¿Por qué?	X			X	X	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

INEX & NEGOCIOS S.R.L.

José Luis García V.
 GERENTE GENERAL

Firma del Experto

Apéndice 20. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A. EXPORTADORA DE PALTA HASS POR LUIS GARCÍA VILLANUEVA

FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA LA EMPRESA NEGOCIACION AGRICOLA YOTITA S.A. EXPORTADORA DE PALTA HASS

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 diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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:	Luis García Villanueva
Sexo:	Varón (X) Mujer ()
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	Ma. Negocios Internacionales
Años de experiencia laboral:	10 años
Lugar de trabajo:	Exer y Negocios

B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a las Gerencias de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

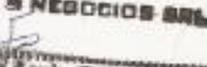
Ítems relacionados con análisis estratégico	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Con qué características internas cuentan para destacar en el tema de exportación?	X		X	X	X	
2 ¿El equipo de trabajo está						

comprometido con la empresa y con la visión a futuro?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3 ¿La empresa es fuerte en el mercado que apunta? ¿Por qué?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4 ¿Qué características internas cree que necesitan mejorar para destacar ante la competencia?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5 ¿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?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6 ¿Cuáles son los motivos detrás de los problemas existentes?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7 ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos? ¿Por qué?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8 ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
9 ¿Los productos satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
10 ¿Existen nuevas tecnologías o cambios que la empresa puede aprovechar? ¿Cuáles son?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
11 ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
12 ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
13 ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de los productos de la empresa? ¿Cuáles son?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Items 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 un plan comercial de exportación? ¿Cuáles son?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

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 el plan estratégico?	X			X	X	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

INEX & NEGOCIOS S.R.L.

 José Luis García V.
 Director General

Apéndice 21. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA ESPECIALISTAS EN EXPORTACIONES DE PALTA HASS POR LUIS GARCÍA VILLANUEVA

FORMATO DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA PARA ESPECIALISTAS EN EXPORTACIONES DE PALTA HASS

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 determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pitipo - Lambayeque; 2015 - 2016.

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:	Luis García Villanueva
Sexo:	Varón (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	Ma. Negocias Internacionales
Años de experiencia laboral:	10 años
Lugar de trabajo:	Comer y Negocias

B.- GUÍA DE ENTREVISTA (no estructurada a especialistas en exportaciones de palta Hass)

OBJETIVO: Determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pitipo - Lambayeque; 2015 - 2016.

Ítems relacionados con perspectiva financiera	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cuánto es el monto mínimo aproximado que se requiere para implementar un plan estratégico comercial?	X			X	X	

Ítems relacionados con perspectiva del cliente	¿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 la gestión con los clientes para incrementar el porcentaje de las exportaciones?	X			X	X	
2 ¿En qué porcentaje cree usted que incrementaría la atracción de clientes si se implementa un plan estratégico comercial?	X			X	X	
Ítems relacionados con perspectiva procesos internos	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Qué procesos se mejorarían al implementar el plan estratégico comercial?	X			X	X	
Ítems relacionados con perspectiva de aprendizaje y desarrollo	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1 ¿Cuántas capacitaciones se necesitarían para implementar el plan estratégico comercial en un año? ¿Qué temas abarcarían?	X			X	X	
2 ¿Cuánto es el número de personas capacitadas necesarias para la implementación del plan estratégico comercial?	X			X	X	

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

INEX & NEGOCIOS SRL

José Luis García V.

 Jefe de Experto

Apéndice 22. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL POR LUIS GARCÍA VILLANUEVA

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 diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Francia de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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:	Luis García Villanueva
Sexo:	Varón (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	Ma. Negocios Internacionales
Años de experiencia laboral:	10 años
Lugar de trabajo:	Comer y Negocios

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Francia de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

Nº	ÁREA	ENCARGADO	TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE DOCUMENTO	FECHA DE EMISIÓN DEL DOCUMENTO	DOCUMENTO EMITIDO POR	OBSERVACIÓN O COMENTARIO
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

INEX & NEGOCIOS SRL

José Luis García V.
GERENTE GENERAL

Firma de Experto

Apéndice 23. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA FICHA BIBLIOGRÁFICA POR LUIS GARCÍA VILLANUEVA

FICHA BIBLIOGRÁFICA 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 diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

A.- INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre:	Luis García Villanueva
Sexo:	Varón (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	Ma. Negocios Internacionales
Años de experiencia laboral:	10 años
Lugar de trabajo:	Comercio y Negocios, S.L.

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

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

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

INEX & NEGOCIOS SRL



José Luis García V.

GERENTE GENERAL

Firma del Experto

Apéndice 24. FORMATO DE INSTRUMENTO VALIDADO DE LA GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL POR LUIS GARCÍA VILLANUEVA

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 estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

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:	Luis Garcia Villanueva
Sexo:	Varón (<input checked="" type="checkbox"/>) Mujer (<input type="checkbox"/>)
Edad:	29 años
Profesión o especialidad:	Má. Negocios Internacionales
Años de experiencia laboral:	10 años
Lugar de trabajo:	Times y Negocios

B.- GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL (para análisis de documentación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.)

OBJETIVO: Estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

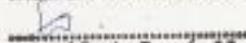
TEMA DE INVESTIGACIÓN:
INVESTIGADOR:

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

Comentario:

¡Muchas gracias por su colaboración!

INEX'S NEGOCIOS SRL



José Luis García V.
GERENTE GENERAL
Firma de Experto

Apéndice 25. ENTREVISTA REALIZADA A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PALTA HASS

Entrevista al Gerente General de la empresa Grupo Freshk SAC

Entrevistador: Buenos días, me encuentro conversando con el gerente general de la empresa Grupo Freshk SAC, el señor Luis Humbert, quien se encuentra en la ciudad de Chiclayo por temas comerciales y en el cual le realizaré una entrevista, el propósito es recopilar la información necesaria para poder establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., y así desarrollar mi tesis de licenciatura en la Universidad de San Martín de Porres de la escuela de Administración de Negocios internacionales.

Entrevistador: ¿Cómo determinan su mercado objetivo? ¿Por qué?

Entrevistado: Para determinar nuestro mercado objetivo debemos tener claro nuestro giro de negocio, empresa dedicada a la agro exportación de palta Hass, por tanto nuestro mercado es internacional y netamente a países con mayor importación de nuestro producto. Evaluar y analizar la economía del país a exportar para poder proyectar nuestras ventas.

Identificar nuestros principales competidores en ese mercado, realizar un análisis interno y externo de nuestra empresa y la calidad de nuestro producto para poder realizar una estrategia competitiva.

Entrevistador: ¿Bajo qué modalidad ingresan a dicho mercado? ¿Por qué?

Entrevistado: Hoy en día la mejor forma y rápida para ingresar a dicho mercado es a través del internet, fortalecer nuestra página web, ya que sería nuestra principal fuente para contactarnos con clientes emergentes.

Entrevistador: ¿Cuáles son los factores claves para ingresar a dicho mercado? ¿Por qué?

Entrevistado: Los factores claves que influyen serían la presentación de la empresa, calidad del producto, diversidad del producto, cantidad de producto a exportar, realizar invitaciones a nuestra empresa a los clientes emergentes y atención al cliente.

Entrevistador: ¿Cómo miden el desempeño de su proceso comercial?

Entrevistado: La forma de medir el proceso es a base de metas, realizar evaluación de desempeño del personal a realizar la implementación del proceso a través de matrices.

Una vez de hacer efectiva la realización de los procesos, se observará si dichos procesos hacen efecto en el aumento de las ventas, y se calificaría base a tres escenarios: mala, regular y buena.

Entrevistador: ¿Qué indicadores comerciales utilizan en las exportaciones para medir sus resultados?

Entrevistado: Es ideal que la empresa realice indicadores de venta para identificar mejoría o debilidad en las ventas, actualmente la única forma de medir resultados es a base de los estados financieros, es decir, comparar las ventas actuales con las del año anterior.

Entrevistador: ¿Qué tan importante es proyectar sus ventas?

Entrevistado: Es muy importante para la empresa realizar proyecciones de ventas, para poder identificar si la inversión va a generar rentabilidad y nuestro mercado es el más óptimo.

Entrevistador: ¿De qué manera controlan sus exportaciones para que siempre haya incremento?

Entrevistado: Fidelizando clientes, mantener en contacto siempre con los clientes y futuros clientes.

Entrevistador: ¿Cree que es importante tener un plan para exportar algún producto? ¿Por qué?

Entrevistado: Por supuesto, en toda empresa es necesario tener planes estratégicos para mantenerse en la vanguardia del mercado. Tenemos que asegurar y aumentar nuestras exportaciones y para la realización de esa meta es necesario la planificación empresarial.

Entrevistador: Muchas gracias por su colaboración

Entrevistado: Gracias.

Entrevista al Gerente Comercial de la empresa RTE Fresh SAC

Entrevistador: Buenos días, me encuentro conversando vía telefónica con el gerente comercial de la empresa RTE Fresh SAC, el señor Daniel Peralta, en el cual le realizaré una entrevista, el propósito es recopilar la información necesaria para poder establecer el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., y así desarrollar mi tesis de licenciatura en la Universidad de San Martín de Porres de la escuela de Administración de Negocios internacionales.

Entrevistador: ¿Cómo determinan su mercado objetivo? ¿Por qué?

Entrevistado: Para determinar el mercado objetivo para la empresa, primero se tiene que reconocer y saber muy bien la calidad y tamaño en calibres de la fruta que la empresa va a exportar, luego se consigue la data de los distintos mercados europeos para poder saber los distintos estándares que los mercados consideran para comprar la fruta, después de tener toda la información de los distintos mercados europeos, se busca cuáles son compatibles con los estándares de nuestra fruta. Una vez elegido los mercados compatibles se busca un contacto directo con los posibles consumidores (mercado) para poder saber sus requerimientos de cada uno y así poder establecer procesos de desarrollo para poder llegar a ser sus proveedores.

Determinar el mercado objetivo es muy importante ya que permite a la empresa cumplir con los requerimientos de los mismos, hasta estandarizarlos (mercados ya selectos) y lograr un ahorro de tiempo, el cual es ahorro en dinero y a la vez permitiendo al área comercial de la empresa crear estrategias para afianzarse e innovar dentro de esos mercados específicos.

Entrevistador: ¿Bajo qué modalidad ingresan a dicho mercado? ¿Por qué?

Entrevistado: Hoy en día la mejor forma para ingresar a los mercados es vía marítima, ya que reducimos costos logísticos para luego obtener un margen de utilidad mayor.

Entrevistador: ¿Cuáles son los factores claves para ingresar a dicho mercado? ¿Por qué?

Entrevistado: Para poder ingresar al mercado se tiene que saber cuáles son los estándares de preferencia en el mercado, también se tiene que hacer un estudio del mismo para poder establecer un precio que nos permita competir. Es importante diseñar estrategias a través de la data recopilada para buscar fidelizar a nuestros clientes; por ejemplo, con charlas a nuestros trabajadores para brindar un excelente trato a nuestros clientes.

Entrevistador: ¿Cómo miden el desempeño de su proceso comercial?

Entrevistado: Para medir el desempeño del proceso, se tiene que saber cuál es la función de cada trabajador que se encuentra dentro del proceso, después se tiene que llevar un control de las ventas realizadas a través de las distintas campañas y poder medir los datos obtenidos para observar el crecimiento o disminución de las ventas, si es crecimiento se trataría de innovar estrategias para mejorar el proceso con respecto al tiempo y si es disminución se tendría que ver desde las funciones de cada trabajador y medir el desempeño de los mismos y poder ver el error del proceso.

Entrevistador: ¿Qué indicadores comerciales utilizan en las exportaciones para medir sus resultados?

Entrevistado: Entre los indicadores utilizados podemos encontrar los siguientes:

- Minimizar los tiempos de embarque y entrega
- Medir los estándares de calidad de la fruta en las distintas campañas
- Observar las fluctuaciones económicas de del mercado antes de cada cosecha y poder competir en precios
- La satisfacción del cliente

Entrevistador: ¿Qué tan importante es proyectar sus ventas?

Entrevistado: Es muy importante ya que las proyecciones permiten a la empresa tener un plan de trabajo para la siguiente campaña y así poder establecer estrategias para poder mejorar o mantener la calidad de los procesos durante la nueva campaña, además de poder tener proyecciones en el balance general de la empresa y así poder observar como estaría la economía de la empresa y poder determinar acciones dentro de la empresa.

Entrevistador: ¿De qué manera controlan sus exportaciones para que siempre haya incremento?

Entrevistado: Se realiza un seguimiento desde que sale del puerto, la mejor manera de controlar las exportaciones es poder observar de qué manera llega la fruta y si cumplen o no con los controles de calidad que requiere el cliente y a raíz de eso ir mejorándolos para poder fidelizar clientes y crecer como marca dentro del mercado, marca que nos ayudara a ser reconocidos por nuestros consumidores el cual es nuestro objetivo principal.

Entrevistador: ¿Cree que es importante tener un plan para exportar algún producto? ¿Por qué?

Entrevistado: Es importante tener un plan, porque por medio de este se diseñan e innovan estrategias para poder tener un producto que sea del agrado del consumidor y poder llegar a realizar todo este proceso en el menor costo posible para la empresa, todo se tiene que realizar a través de un plan que nos permita realizar todos los procesos de la mejor manera.

Entrevistador: Muchas gracias por su colaboración

Entrevistado: Gracias.

Entrevista al responsable de las exportaciones de la empresa Greenland Perú SAC

La entrevista se realizó por vía telefónica.

José Bravo: ¿Aló?

Oscar Roncal: ¿Aló? Buenas tardes, con José Bravo.

José Bravo: Si con el habla

Oscar Roncal: ¿Qué tal? Te saluda Oscar Roncal, soy un alumno de la Universidad San Martín de negocios, lo que pasa es que estoy haciendo un proyecto de investigación sobre exportaciones de palta Hass no sé si podrás apoyarme.

José Bravo: Ya, no hay ningún problema

Oscar Roncal: Te puedo hacer unas preguntas

José Bravo: claro no hay ningún problema, tú dime.

Oscar Roncal: ya comienzo, ¿Cómo determinan en la empresa donde trabajas su mercado objetivo? ¿Por qué?

José Bravo: Dependiendo del calibre, más que nada por los calibres de la misma fruta.

Oscar Roncal: Ya ¿Bajo qué modalidad ingresan a dicho mercado? ¿Por qué?

José Bravo: Ehh, ahorita ya tenemos consolidados algunos mercados, al inicio se ha conseguido por ferias, ya pero ahorita sólo es una visita directa de todos los clientes ya más que nada en Chile y Europa.

Oscar Roncal: ¿Cuáles son los factores claves para ingresar a dicho mercado? ¿Por qué?

José Bravo: Ya, primero todo tipo de certificaciones fitosanitarias que haya pasado la fruta para poder exportar a Europa y Chile necesitamos una certificación específicamente que es de SENASA, que haya pasado certificación en campo como planta para proceso y el Global Gap.

Oscar Roncal: ¿Cómo miden el desempeño de su proceso comercial? Y ¿Qué indicadores comerciales utilizan en las exportaciones para medir sus resultados?

José Bravo: Ya nosotros como ya no es el primer año de exportación de palta Hass medimos nuestros rendimientos a través de metas por ejemplo, el año pasado exportamos 100 contenedores de palta este año tenemos que exportar 200 contenedores de palta, dosificamos la cantidad de contenedores exportados y medimos el rendimiento tanto de manera simple, por ejemplo, el año pasado hemos procesado cerca de 200 hectáreas de palta y este año vamos a duplicarlas a 400 por eso que debemos dosificar nuestro rendimiento en contenedores, si es que no se logra hacer ese número de contenedores significa que nuestra rendimiento o eficacia no ha sido la debida y ha fallado en algún punto, ya sea en proceso, ya sea en comercialización o en cualquier otro punto, ya nosotros debemos comparar en un año base, generalmente nuestro año base es nuestro año anterior de exportación y lo comparamos con ese año en transcurso como va nuestras exportaciones

Oscar Roncal: ¿Qué tan importante es proyectar sus ventas? Y ¿De qué manera?

José Bravo: Es muy importante porque eso nos permite tener un mercado objetivo, saber qué es lo que vamos hacer, cómo vamos a orientar nuestros procesos, nuestras ventas, ya nosotros proyectamos por ejemplo orientamos para este año por ejemplo aumentar por ejemplo en un 15% nuestras ventas en comparación del año pasado, nos permite ya comenzar a orientar esa fruta a mercados objetivos que quizás o mercados alternativos. Si el año pasado a comparación de este año hemos tenido un 15 % y este año queremos aumentarlo entonces tenemos que ver las alternativas viables, por ejemplo el mercado de Chile es un mercado muy bueno tenemos que ver la orientación hacia ese mercado en esa temporada, ahora más que nada es orientada y se tiene que ver cuando la temporada es buena, tenemos que aprovechar esas pequeñas ventanas comerciales, ya por ejemplo este mercado esta ventana comercial es Chile, quizás en los próximos meses quizás sea Europa o China dependiendo bastante eso nos permite proyectar bastante, ya tenemos un consolidado, no sólo estudiamos el mercado exterior también tenemos que estudiar el mercado interno cuando va a empezar a cosecharse la fruta todo eso lo tiene que proyectar el área de ventas conjuntamente con el área de producción ya como va a ser el mercado extranjero para ciertas fechas que nos permite exportar dentro de esas fechas como este la fruta no? porque la fruta va a ser el gran variable, por ejemplo en Arequipa sale la fruta

antes que en Chinchipe o antes que en el norte que nos permite tener una ventaja comercial con Chile por esas cosas, nos permite tener bastantes ventanas y eso es lo que nos permite orientar a un gran crecimiento si eso lo queremos ver así.

Oscar Roncal: ¿De qué manera controlan sus exportaciones para que siempre haya incremento?

José Bravo: Ya, la vemos de manera comercial directamente para que siempre haya un crecimiento constante tenemos que no ver siempre el mismo cultivo, sino tratamos de ver siempre un cultivo alternativo que nos permita crecer, ya pero en el caso específico de la palta nos tratamos de ver mercados alternativos porque no sabemos si siempre un mercado será el boom, ósea que para mantenernos en constante averiguaciones de mercado, este año por ejemplo hemos aperturando el mercado de china y japonés, nos permite crecer, poner más contenedores en comparación del año pasado, eso es lo que nos va a ayudar bastante, nos ayuda a poner unos 100 contenedores más, buscar clientes buscar mercados tanto en Europa como en el Asia y va a depender mucho de lo que nosotros tengamos que nos permita colocar según las especificaciones que nos pida cada mercado.

Oscar Roncal: ¿Cree que es importante tener un plan para exportar algún producto? ¿Por qué?

José Bravo: claro que sí, es sumamente necesario, el plan nos va a permitir enlazar todos nuestro supply chain management, bueno nuestra cadena de suministro desde el proveedor hasta el cliente final, nosotros tenemos que manejar todo eso y enlazarlo de manera eficiente, el plan desde un inicio de cosecha hasta un plan de exportación, si no tenemos eso no sabemos cuándo vamos a sacar el primer contenedor, cuando vamos a sacar la cosecha, estratégicamente como colocar un contenedor, así que un plan es básico, nosotros lo realizamos desde campo vemos cuando va a empezar la cosecha de palta cuanto va a salir de campo, por ejemplo un campo x en Arequipa va a comenzarse a expandirse desde el 18 de marzo y va a tener un volumen de 18 toneladas, entonces nos permite colocar siquiera un contenedor para el extranjero, según ese plan ya empieza a trabajar el área comercial, seguidamente el área de finanzas, planificar nuestros planes de embarque con los operadores logísticos con las navieras, todo va enlazado todo es una cadena así que debemos saber enlazar desde el inicio hasta el final de manera eficiente y eso tendría que ser un plan estratégico.

Oscar Roncal: José muchas gracias por tu tiempo

José Bravo: No, no tienes de qué, más bien cualquier duda o cualquier consultas que tengas házmela saber, estoy dispuesto a contestar cualquier pregunta.

Oscar Roncal: Gracias.

Apéndice 26. ENTREVISTA REALIZADA A LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A. EXPORTADORA DE PALTA HASS

Entrevista al Gerente Comercial de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Entrevistador: Buenos días, me encuentro en la empresa Negociación Agrícola Yotita, en el cual realizaré una entrevista al gerente encargada del Área Comercial de la empresa, el propósito es recopilar la información necesaria para poder diseñar un plan estratégico comercial y así aumentar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa, y desarrollar mi tesis de licenciatura en la Universidad de San Martín de Porres de la escuela de Administración de Negocios internacionales.

Entrevistador: ¿Con qué características internas cuentan para destacar en el tema de exportación?

Entrevistado: Buenos días, mi nombre es Jorge Zapata y estoy encargado del Área Comercial de Yotita. Bueno, en principio como empresa exportadora tienen que cumplirse los diferentes requisitos que exigen los países donde se tendrá como destino el envío; las certificaciones, el manejo agronómico de las plantas y que todo sea visto en la calidad lo que generalmente es lo que manda en el mercado.

Entrevistador: ¿El equipo de trabajo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Entrevistado: Por supuesto, como empresa tenemos el equipo encargado de toda la parte agronómica que incluye sanidad, producción, fertilización, además se considera no superar el 15% del nivel de descarte para así manejar un buen volumen exportable, entre otros factores agronómicos. En la parte comercial, es un segmento tan importante en la empresa para poder tener la conclusión que debe tener todo proceso de producción que es la comercialización, la venta, el cliente con quien se trabaja en el extranjero.

Entrevistador: ¿La empresa es fuerte en el mercado que apunta? ¿Por qué?

Entrevistado: Europa, por lo general, es un mercado no solo de palta sino de otros productos, ¿Por qué el mercado alemán?, tanto en Alemania como en España hay demanda de nuestra producción que es la palta Hass, tenemos la experiencia de haber trabajado en París con un receptor, importador que tiene mucha capacidad. Como referencia del mercado alemán es que hay existe el mercado más grande del mundo, Rungis, también hay clientes buenos, buen mercado. Nosotros hemos visto trabajar con Alemania y fortalecer nuestros acuerdos comerciales en ese destino.

Entrevistador: ¿Qué características internas cree que necesitan mejorar para destacar ante la competencia?

Entrevistado: Es calidad, lo que se vende es calidad, y para tener una buena calidad hay que ir cumpliendo las diferentes etapas agronómico que tiene la planta; en el manejo, la cosecha, el embalaje, las elecciones; al final lo que el cliente recibe es calidad, ven lo que reciben. Si uno quiere ser competitivo tiene que mejorar en la calidad.

Entrevistador: ¿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?

Entrevistado: El cuello de botella se puede presentar en la empresa a medida que tú no hayas cumplido o previsto todos los requisitos que tienes que tener tu empresa para poder exportar sin ningún problema. En cuanto a la parte administrativa, en el manejo interno de la empresa, este cuello de botella se puede encontrar en la parte comercial, porque toda está sujeto a la oferta y la demanda del mercado. En cuanto a

la parte agronómica si hay cuello de botella es porque uno mismo se ha descuidado en su labor.

Entrevistador: ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos? ¿Por qué?

Entrevistado: Si es que tuviese algún defecto en cuanto a tu producto tendrías que analizar qué sucedió dentro de la empresa, puede ser el mal uso de la mano de obra, la mala dirección técnica, algunos desfases dentro de la empresa. Es un tema interno de cada empresa, no se puede generalizar un defecto para todas las empresas porque es un tema de manejo, de políticas que cada empresa maneja.

Entrevistador: ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?

Entrevistado: Sí, en cuanto al producto que nosotros estamos desarrollando que es la palta y la uva están en crecimiento porque hay mercados donde todavía no ha entrado estos productos, como la China que recién ha empezado a abrir sus fronteras. Hay mercados muy grandes donde hay expectativas de crecimiento.

Entrevistador: ¿Los productos satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

Entrevistado: Yo creo que el producto de la palta satisface tendencias, cada vez hay más mercado.

Entrevistador: ¿Existen nuevas tecnologías o cambios que la empresa puede aprovechar? ¿Cuáles son?

Entrevistado: Todo es un tema que siempre tiene que ir evolucionando y la empresa tiene que estar alerta a la expectativa alimentándose de las cosas que pueden ir saliendo, sobre todo en el manejo y pienso que en el mediano plazo se debe estar incidiendo mucho en la producción de palta orgánica que es una tendencia en el mercado mundial a ampliarse y debemos ir pensando que debemos también satisfacer ese sector.

Entrevistador: ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

Entrevistado: Yo creo que la empresa Yotita es una empresa nueva, no tiene los años que otras empresas tienen. Pero a la medida que estamos, las cosas las estamos haciendo bien, todo es un proceso, no puedo comparar con otras empresas porque no las conozco a fondo pero estamos en la medida que se está desarrollando y somos una empresa que tiene 3 años.

Entrevistador: ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la empresa?

Entrevistado: Actualmente no tenemos ningún obstáculo legal, tenemos nuestro departamento legal en orden.

Entrevistador: ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de los productos de la empresa? ¿Cuáles son?

Entrevistado: En este caso, la tendencia de palta orgánica, no debería amenazarnos. La empresa tiene que ir adaptándose a esta tendencia, es decir, ir innovando como empresa.

Entrevistador: ¿Cuántas áreas se involucrarían para gestionar un plan comercial de exportación? ¿Cuáles son?

Entrevistado: Cada empresa tiene sus expectativas de desarrollo, cada quien debe saber cuánto de área de producción desea tener. Hemos empezado con un área de 115 hectáreas en el cual nuestra proyección es crecer, pero no es necesario tener más o menos, todo depende del buen manejo.

En cuanto al plan comercial, es el departamento de comercialización que es el brazo

que nace dentro de la empresa para desarrollar todo tema comercial, hay muchos profesionales involucrados que es un tema que tiene que estar bien estructurado ya que es el esfuerzo de un año de la empresa para tener un producto y hacer que llegue en buenas condiciones y optimas formas y buen precio, entre muchas cosas.

Entrevistador: ¿Cuánto estaría dispuesto la empresa a invertir para implantar el plan estratégico?

Entrevistado: Cada empresa tiene sus capacidades, respecto a nuestra empresa, es una empresa joven, tenemos que hacer las inversiones necesarias y correspondientes para que este brazo comercial sea optimo y no tiene por qué escatimarse ningún esfuerzo en número para que esto sea exitoso. Yo no puedo determinar un monto ahorita, todo es un proceso y estamos en un proceso de desarrollo.

Entrevistador: Muchas gracias por su colaboración

Entrevistado: Gracias.

Entrevista al Gerente Administrativo de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Entrevistador: Buenos tardes, me encuentro en la empresa Negociación Agrícola Yotita, en el cual realizaré una entrevista al gerente encargado de la Administración General de la empresa, el propósito es recopilar la información necesaria para poder diseñar un plan estratégico comercial y así aumentar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa, y así poder desarrollar mi tesis de licenciatura en la Universidad de San Martín de Porres de la escuela de Administración de Negocios internacionales.

Entrevistador: ¿Con qué características internas cuentan para destacar en el tema de exportación?

Entrevistado: Buenos tardes, mi nombre es Carlos Zambrano, apoyando al bachiller Oscar Roncal con respecto al tema de su tesis respondiendo una serie de preguntas para el desarrollo del mismo.

Las características internas que consideramos dentro de la empresa es una empresa joven que tiene 3 años de constitución y estamos en el tema del cultivo de la palta y de la uva, sabemos que en el mercado de Chiclayo hay pioneros que tienen 10 años y nosotros sembramos una variedad de uva Arra 15 que es una uva de mesa sin pepa y que solo dos clientes la están sembrando, dos empresarios han apuntado a esta variedad. En cuanto a la palta es la palta Hass. Hemos sembrado esos dos cultivos.

Entrevistador: ¿El equipo de trabajo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Entrevistado: Sí, los ingenieros a cargo de la uva y palta, que son los ingenieros Carlos Burga y Melissa Zapata, están involucrados en el día a día de la empresa enfocados a una visión a futuro, somos una empresa con mucha perspectiva a incrementar el mercado de exportación. Hemos tenido nuestras primeras cosechas y han sido muy fructíferos dentro de las evaluaciones de los primeros cultivos que son de 18 y 24 meses.

Entrevistador: ¿La empresa es fuerte en el mercado que apunta? ¿Por qué?

Entrevistado: Sí, porque hemos tenido buena aceptación, la calidad y la variedad que hemos enviado en cuanto a la palta Hass ha sido aceptada por los clientes, el cual ha estado dentro de los requisitos de características y calidad de fruto. En la uva, de igual manera, por ello estamos apuntando a incrementar la producción.

Entrevistador: ¿Qué características internas cree que necesitan mejorar para destacar ante la competencia?

Entrevistado: Como usted ha mencionado antes, la identificación de los colaboradores internos, es decir hacer una mejor participación, tanto en aplicación de productos y calidad y tener un producto destacado que sea aceptable en el mercado y tenga la visión y sea competente con los demás sembradores que están dentro de Lambayeque.

Entrevistador: ¿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?

Entrevistado: Nos ha costado el tema de introducirnos al mercado, conocer a los clientes, no teníamos una cartera de clientes en el exterior. Ha sido aceptado nuestro producto, hemos tenido contacto con nuestros clientes a través de los bróker pero actualmente estamos en contacto directo con los clientes, por el conocimiento y la marca que es Yotita.

Entrevistador: ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos? ¿Por qué?

Entrevistado: Los defectos pueden ser por una mala aplicación. Insuficiente no porque que tenemos la cantidad suficiente de colaboradores que nos permiten establecer las pautas para desarrollar a las metas y objetivos de la empresa.

Entrevistador: ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?

Entrevistado: Por supuesto, sabemos que el tema de exportación a nivel macro va creciendo cada año, a pesar de que hemos tenido una inconsistencia con factores climáticos, como sabemos un fenómeno del Niño que ha afectado a algunas regiones en cuanto a las exportaciones pero sigue en crecimiento.

Entrevistador: ¿Los productos satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

Entrevistado: Satisfacen tendencias de consumo.

Entrevistador: ¿Existen nuevas tecnologías o cambios que la empresa puede aprovechar? ¿Cuáles son?

Entrevistado: En el tema de tecnología podríamos hablar sobre la aplicación de insumos que sean orgánicos, en el extranjero cuidan este tema. Estamos sujetos al Global gap, también el tema de hacer mucha contaminación. En el tema de packing, en el envío que llegue en buenas condiciones.

Entrevistador: ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

Entrevistado: Bueno, a comparación a las grandes empresas, han ido aprendiendo en el tema del cultivo, donde hay empresas que son pioneras, nosotros tenemos la tendencia de la ubicación, estudios de suelo, clima, cada empresa tiene una específica características que les cuesta adaptar el cultivo a la tierra o cultivo donde estén ubicados.

Entrevistador: ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la empresa?

Entrevistado: impositivos, hemos mermado que la devolución del drawback, es un beneficio que nos permite liquidez, como sabemos las exportaciones demoran en cuanto a la liquidación o fijar un precio, 40 o 60 días, es un poco que como empresa nueva, nos introducimos a mercados nuevos nos demoran con el tema del drawback.

Entrevistador: ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de los productos de la empresa? ¿Cuáles son?

Entrevistado: Como dije, en el mercado externo están optando por lo orgánico,

entonces nosotros también debemos adaptarnos. Debemos adaptarnos a las características que el mercado de afuera exige y así darles lo que ellos piden, en cuestión a nuestros productos.

Entrevistador: ¿Cuántas áreas se involucrarían para gestionar un plan comercial de exportación? ¿Cuáles son?

Entrevistado: El plan empezaría desde la productividad, es decir, desde el campo. Ver las cantidades de producto que nos va a brindar cada cultivo según el hectareaje que tenga la empresa. En función a eso podríamos nosotros establecer la cantidad que podamos ofrecer, en el cual está involucrado la contabilidad, transporte, todo es una cadena dentro de la empresa donde cada uno aporte desde su área y el planteamiento estratégico sea que el producto de Yotita sea de alta calidad.

Entrevistador: ¿Cuánto estaría dispuesto la empresa a invertir para implantar el plan estratégico?

Entrevistado: Estamos en la primera etapa en la empresa, creo que a partir del tercer año, estará invirtiendo la empresa y así poder tomar decisiones finales.

Entrevistador: Muchas gracias por su colaboración

Entrevistado: Gracias.

Entrevista al Gerente General de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Entrevistador: Buenos tardes, me encuentro en la empresa Negociación Agrícola Yotita, en el cual realizaré una entrevista al gerente encargado de la Gerencia General de la empresa, el propósito es recopilar la información necesaria para poder diseñar un plan estratégico comercial y así aumentar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa, y así poder desarrollar mi tesis de licenciatura en la Universidad de San Martín de Porres de la escuela de Administración de Negocios internacionales.

Entrevistador: ¿Con qué características internas cuentan para destacar en el tema de exportación?

Entrevistado: Buenos tardes, mi nombre es Enrique Salazar Torres. Bueno, con respecto a la primera pregunta, una fortaleza de la empresa es que contamos con agua de la mejor calidad. Gracias a Dios estamos al costado del canal Taymi, tenemos licencia para el uso del agua y utilizamos agua de cauce, del río Chancay que no es agua de pozo tubular, entonces contamos con un activo muy apreciado que es la calidad del agua. Tenemos dos grandes reservorios que nos garantizan también el abastecimiento y permanencia de este líquido y poder atender las necesidades del fundo.

A pate de ello, estamos ubicados en una zona rodeada de unos cerros pequeños, el cual le da una característica de un micro clima al lugar, beneficiando grandemente al desarrollo de la plantación y propicia la generación de frutos de buen tamaño y buena calidad.

Entrevistador: ¿El equipo de trabajo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Entrevistado: Sí, tenemos permanentemente un proceso de capacitación al personal, todos son jóvenes y estamos ahora en la búsqueda de un asesor internacional para que nos encamine a las mejores decisiones en la parte técnica y creo que si se está creando, por parte del personal, una fidelidad y vemos que la gente está muy dedicada a su trabajo y no hay problemas con respecto a ello.

Entrevistador: ¿La empresa es fuerte en el mercado que apunta? ¿Por qué?

Entrevistado: No nos consideramos fuertes todavía porque somos una empresa que recién estamos entrando a la segunda campaña. La primera campaña de cosecha fue baja por las mismas características fisiológicas de la planta que es joven, no entro en producción todo el fundo y creo que es una labor a futuro que nos va a permitir tener fortalezas en el mercado.

Lo que si hay que mencionar que el año pasado, a pesar de lo mencionado, hemos sacado 8 contendores para Europa y recibimos la carta de felicitación de uno de los comerciantes de Alemania justamente, una empresa que se llama Commercial Fruit, felicitándonos por la calidad de la fruta enviada.

Entrevistador: ¿Qué características internas cree que necesitan mejorar para destacar ante la competencia?

Entrevistado: bueno, hay dos factores. El primero es el factor de producción que es un tema de que tenemos que ir mejorando porque las técnicas para la manejo de cultivo cambian siempre por ejemplo las podas o el uso de cierto tipos de hormonas para regular o mejorar el crecimiento de la plantación. Son cosas que tienen que ir mejorando.

El año pasado estuvimos en una convención mundial de palta que se realizó en Lima por primera vez, pudimos apreciar que hay una evolución y nos llevan muchos años luz como Chile, México en el manejo de la palta.

Entrevistador: ¿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?

Entrevistado: Bueno, eventualmente cuello de botella podría ser el tema de la disponibilidad del personal porque en esas épocas aquí en Lambayeque hay una buena cantidad de área sembrada de palta. Tengo entendido que en Olmos, en el valle nuevo han sembrado más de 1,600 hectáreas de palta, entonces en la medida que vaya creciendo las áreas de palta por la zona que estamos ubicados, al paralelo que corresponde a todo nuestro territorio, va ser un cuello botella definitivamente la disponibilidad de gente para la cosecha.

Entrevistador: ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos? ¿Por qué?

Entrevistado: No, los defecto hasta ahora los que te estoy mencionando son efectos exógenos, son de un resultado de temas exógenos, la mala asignación de insuficientes recursos no creo porque tenemos programas de fertilización a cargo de una empresa que se llama Humagro que es todo un paquete tecnológico que nos ha dado bueno resultados, no hay que descuidar la sanidad de la plantación de ninguna manera y no creo que haya defectos internos, se generarías por un descuido o una mala gestión que gracias a Dios no ha ocurrido.

Entrevistador: ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?

Entrevistado: lo que tenemos entendido que el mercado de la palta por ahora no tiene límites, más aun con la apertura de la palta en el mercado Chino. Está creciendo cada día más.

Entrevistador: ¿Los productos satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

Entrevistado: Yo pienso que si satisfacen tendencias de mercado. Con respecto al tema de productos orgánicos, yo considero que un mercado todavía muy pequeño y creo yo que seguirá siendo pequeño.

Entrevistador: ¿Existen nuevas tecnologías o cambios que la empresa puede aprovechar? ¿Cuáles son?

Entrevistado: Sí, existen muchas tecnologías como te dije hay modalidades de poda

por ejemplo, hay utilización de hormonas para incrementar el crecimiento, hay cambios en uso del riego como por pulsos, cambios en los sistemas de fertilización. Nosotros somos una empresa “open mind” que estamos siempre informándonos y guiándonos a utilizar todo lo que se pueda implementar.

Entrevistador: ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

Entrevistado: Bueno, definitivamente hay empresas mucho más desarrollada que nosotros, hay empresas que tienen mayores asesoramientos. Conozco empresas que traen asesores de España para que los asesores en el tema de riego o asesores de Israel para que los asesores en el manejo de la producción, en fin, creo que tenemos mucho que avanzar en ese sentido.

Entrevistador: ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta la empresa?

Entrevistado: Yo creo que los obstáculos de ese tipo no solamente afectan a la empresa si no a todas las empresas en general, todo el mundo conocemos que aquí hay un gran cupo que es la SUNAT y bueno siempre hay problemas con ese tipo de entidades.

Entrevistador: ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de los productos de la empresa? ¿Cuáles son?

Entrevistado: No, yo creo que la moda del consumo sigue incrementando. Las tecnologías seguirán y cada uno sabrá cómo aprovecharlas. Servirá para desarrollar más a la empresa, yo no lo veo como una amenaza.

Entrevistador: ¿Cuántas áreas se involucrarían para gestionar un plan comercial de exportación? ¿Cuáles son?

Entrevistado: Es un tema que tenemos que trabajarlo bastante también, somos una empresa insipiente aún, yo creo que tenemos que desarrollar un plan y un área específica que se desarrolle en eso, búsqueda de mercados, contacto directo con los clientes en el exterior y conocer más el mercado internacional.

Entrevistador: ¿Cuánto estaría dispuesta la empresa a invertir para implantar el plan estratégico?

Entrevistado: Hablar de temas cuantitativos es un poco apresurado, primero deberíamos hablar en términos cualitativos, a donde queremos llegar y que herramientas deberíamos utilizar para llegar a donde queremos llegar. En base a eso, sabremos qué cantidad debemos invertir.

Entrevistador: Muchas gracias por su colaboración.

Entrevistado: Con todo gusto.

Apéndice 27. ENTREVISTA REALIZADA A ESPECIALISTAS EN EXPORTACIONES DE PALTA HASS

Entrevista a Thomas Grimm, responsable de la distribución de los productos importados en supermercados europeos

Entrevistador: Buenos días, me encuentro conversando con el distribuidor de supermercados importantes de Europa, el señor Thomas Grimm, quien se encuentra en la ciudad de Chiclayo por temas comerciales y en el cual le realizaré una entrevista, el propósito es recopilar la información necesaria para poder determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., y desarrollar mi tesis de licenciatura en la Universidad de San Martín de Porres de la escuela de Administración de Negocios internacionales.

Entrevistador: **¿Qué tan importante es la gestión con los clientes para incrementar el porcentaje de las exportaciones?**

Entrevistado: Severamente importante, las exportaciones en la empresa se efectúan a través de una cartera de clientes. Mantener una gestión eficiente y permanente con nuestros clientes es vital para el desarrollo y aumento de nuestras ventas.

Es importante entender que una gestión no solo se realiza en el tiempo de post-cosecha, para mantener y ampliar nuestra gama de clientes es necesario brindarle información del fundo, los avances tecnológicos adquiridos, ofrecerles visita trimestral para que puedan apreciar el buen manejo del cultivo a cosechar.

Entrevistador: **¿En qué porcentaje cree usted que incrementaría la atracción de clientes si se implementa un plan estratégico comercial?**

Entrevistado: Aumentaría considerablemente de forma gradual. En base a mi experiencia el aumento estaría reflejado a mediano plazo (3 años) al 15-20 % y a los 5 años 35-40%.

Entrevistador: **¿Qué procesos se mejorarían al implementar el plan estratégico comercial?**

Entrevistado: Los procesos a mejorar serían la atención al cliente, relación B2C, control de cobro de venta, elección de cliente.

Entrevistador: **¿Cuántas capacitaciones se necesitarían para implementar el plan estratégico comercial en un año? ¿Qué temas abarcarían?**

Entrevistado: Consta de 6 sesiones bimestrales, las cuales serían:

- Identificación de nuestro segmento objetivo, y análisis de las características y potencial del producto.
- Plantear nuestros objetivos comerciales en base a metas a realizar en un año.
- Definir las posibles estrategias de venta para cumplir nuestros objetivos.
- Seleccionar la estrategia a seguir.
- Realizar el plan estratégico.

Entrevistador: **¿Cuánto es el número de personas capacitadas necesarias para la implementación del plan estratégico comercial?**

Entrevistado: Consta de 4 personas, las cuales serían:

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Logística

- Ingeniero de campo

Entrevistador: ¿Cuánto es el monto mínimo aproximado que se requiere para implementar un plan estratégico comercial?

Entrevistado: La total implementación del plan estratégico comercial tendría un presupuesto aprobable de \$30,000. En dicho presupuesto cubriría gastos como pasajes aéreos y viáticos para la relación empresa-cliente, realización de eventos de confraternidad y fidelidad con el cliente, etc.

Entrevistador: Muchas gracias por su colaboración

Entrevistado: Gracias.

Entrevista a Giancarlo Peralta, responsable de las exportaciones de la empresa Grupo Freshk SAC

Entrevistador: Buenos días, me encuentro conversando con el responsable de las exportaciones de la empresa Freshk, el señor Giancarlo Peralta, en el cual le realizaré una entrevista, el propósito es recopilar la información necesaria para poder determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., y desarrollar mi tesis de licenciatura en la Universidad de San Martín de Porres de la escuela de Administración de Negocios internacionales.

Entrevistador: ¿Qué tan importante es la gestión con los clientes para incrementar el porcentaje de las exportaciones?

Entrevistado: Es muy importante, nuestra empresa tiene como objetivo final nuestros clientes, por lo que el área comercial está enfocado en la fidelización los clientes a través de estrategias e innovaciones que nos permitan realizar una gestión con los clientes e ir mejorando el proceso gradualmente para seguir cumpliendo las expectativas requeridas.

Entrevistador: ¿En qué porcentaje cree usted que incrementaría la atracción de clientes si se implementa un plan estratégico comercial?

Entrevistado: El incremento hacia los clientes debe hacerse gradualmente y relacionado con nuestra producción y calidad de nuestros productos, el área comercial debe regular y direccionar sus estrategias al crecimiento gradual e ir creciendo de manera paulatina según el crecimiento de la empresa.

Entrevistador: ¿Qué procesos se mejorarían al implementar el plan estratégico comercial?

Entrevistado: Se podría mejorar los siguientes procesos, tales como:

- El enfoque a los clientes a través de mejoras en la comunicación, ya sea para seguir satisfaciendo las necesidades del clientes o para atender de manera rápida los reclamos de los clientes
- Implementar un sistema tecnológico basado en n2c, para poder tener una respuesta rápida a las necesidades del cliente en un lenguaje estandarizado de calidad.
- Realizar capacitaciones al personal para mejorar los conocimientos y poder brindar un excelente servicio.

Entrevistador: ¿Cuántas capacitaciones se necesitarían para implementar el plan estratégico comercial en un año? ¿Qué temas abarcarían?

Entrevistado: Se necesitaría 05 capacitaciones por año, las cuales sería:

- Gestión de comercialización internacional
- Cursos de competitividad
- Cursos de mercado
- Cursos de control de calidad
- Cursos de recursos humanos

Entrevistador: ¿Cuánto es el número de personas capacitadas necesarias para la implementación del plan estratégico comercial?

Entrevistado: Consta de 5 personas, las cuales serían:

- Gerente General
- Jefe de planta (encargado de la fruta en almacén y embarcación)
- Logística
- Jefe de ventas
- Ingeniero de campo

Entrevistador: ¿Cuánto es el monto mínimo aproximado que se requiere para implementar un plan estratégico comercial?

Entrevistado: Para implementar un plan estratégico en el área comercial una vez ya conocido el mercado donde nos encontramos, se tiene que tener como enfoque a nuestro clientes como principal objetivo, el segundo objetivo es diseñar una marca que nos permita diferenciarnos de la competencia y hacer que la marca nuestra mejor presentación y a través de ella fidelizar a los clientes a raíz de mejorar nuestros estándares de calidad y tiempo de entrega desde el campo hasta el cliente, es necesario también realizar viajes a los mercados para poder observar el movimiento del producto, la acogida en los mercados y las nuevas necesidades que se vayan generando e los clientes.

Entrevistador: Muchas gracias por su colaboración

Entrevistado: Gracias.

Entrevista a Roxana Siesquén, colaboradora de la Cámara de Comercio de Lambayeque

Entrevistador: Buenos días, estoy en la Cámara de Comercio de Lambayeque con la señora Roxana Siesquén en el cual le realizaré una entrevista, el propósito es recopilar la información necesaria para poder determinar de qué manera el plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., y desarrollar mi tesis de licenciatura en la Universidad de San Martín de Porres de la escuela de Administración de Negocios internacionales.

Entrevistador: ¿Qué tan importante es la gestión con los clientes para incrementar el porcentaje de las exportaciones?

Entrevistado: Bueno, todos sabemos que incrementar es importante porque ahí hay que ver muchas veces la búsqueda de tus clientes, por ejemplo, lo puedes hacer a través de una feria comercial, a través de las relaciones comerciales que puedas tener, una prospección comercial te puede ayudar mucho y a la vez un apoyo de negocios, muchas veces acá tanto a nivel local sería con el tema de Promperu en el norte exporta, ya el año pasado fue acá en Chiclayo y este año se va a realizar en Trujillo, es un acercamiento que puedas tener para que puedas implementar tus clientes, acercarte nomás a las instituciones y así si no tienes dinero con el tema de

financiamiento puedes empezar con el tema local, luego ya siendo una empresa más consolidada en este caso ya puedes participar en una prospección comercial que puede ser con Promperu ya en Lima con el Ministerio de Relaciones de exteriores y tal vez con el Mincetur mismo, para que puedas así llegar más a tus clientes y puedas incrementar tu cartera de clientes.

Entrevistador: ¿En qué porcentaje cree usted que incrementaría la atracción de clientes si se implementa un plan estratégico comercial?

Entrevistado: Claro, para eso está. Yo creo que vas a empezar con un 12 % a un 20 %, ósea pensando también que es el primer paso que vas a dar yo creo que sería porcentaje mínimo hasta un 8% para poder empezar al menos con tu plan de marketing que puedas tener en el tema de negociación.

Entrevistador: ¿Qué procesos se mejorarían al implementar el plan estratégico comercial?

Entrevistado: En los procesos, ya en el proceso puedes ver en el tema tanto de personal en el tema de gestión en el tema por ejemplo de producto puede ver todo el proceso del producto, lo que es diseño, lo que es el tema de marketing, promoción, el proceso de financiamiento también es un tema muy importante para que puedas ingresar a este tema de las exportaciones.

Entrevistador: ¿Cuántas capacitaciones se necesitarían para implementar el plan estratégico comercial en un año? ¿Qué temas abarcarían?

Entrevistado: Bueno en el tema de exportaciones eso depende que tan pequeña o tan grande es la empresa y el personal con el que cuenta, por ejemplo si estamos hablando de una MYPE que recién va a empezar maso menos al año tendría que ver el tema, por ejemplo al inicio de metodología de ver con qué recurso primeramente cuenta para que puedas saber porque una empresa puede hacer 3 capacitaciones como otra empresa lo puede hacer en 6 capacitaciones, eso depende de la empresa.

Entrevistador: ¿Cuánto es el número de personas capacitadas necesarias para la implementación del plan estratégico comercial?

Entrevistado: Ya, eso es casi la misma pregunta anterior, eso depende de que tan grande es la empresa que tiene para exportar, siempre contando con el personal idóneo, por ejemplo para empezar tienes que ver el personal para exportaciones, el personal de marketing, personal de recursos humanos, financiamiento, quien está en la cabeza que sería el gerente, eso depende de la estructura que le dé en sí la empresa nueva que empieza.

Entrevistador: ¿Cuánto es el monto mínimo aproximado que se requiere para implementar un plan estratégico comercial?

Entrevistado: En el costo mínimo tendrías que ver, no te podría dar un monto exacto porque como te decía eso depende ya de la empresa, que es lo que quieres hacer con la empresa, cual es el producto que va a salir al mercado, cuantos clientes necesitas dependiendo del tamaño de tu producción, depende del tamaño de tu producción vas a contratar personal, depende del tamaño de tu producción vas a de acuerdo a las exigencias del mercado vas a requerir el diseño de tu producto, en tema de marketing en tema de empaque de tu producto, de envase, de acuerdo las exigencias del cliente, entonces no hay un porcentaje mínimo, ahora también depende del producto que vas a ofrecer frescos, enlatados entonces donde vayas más diseñando el costo es mucho más alto, no? entonces para empezar poco a poco tendrías que ir viendo el tema de los costos, conforme vas empezando vas viendo que es lo que te hace falta y también vas viendo la misma exigencia de tu cliente o el mismo mercado global que te exige no? con las participaciones ferias, de negociaciones y también participando en sí en las

capacitaciones de comercio exterior, entonces, poco a poco te vas involucrando en los temas de comercio exterior, ósea, no es de la noche a la mañana que va a empezar de todo depende de tu producto y de las exigencias del mercado.

Entrevistador: Muchas gracias por su colaboración

Entrevistado: Gracias.

Apéndice 28. EXPORTACIONES PERUANAS DE PALTA HASS

Año	Número países	Número empresas	Peso neto (Kg.)
2010	19	85	59,446,267.28
2011	25	72	77,198,106.78
2012	22	69	75,659,226.70
2013	27	65	98,112,832.48
2014	23	62	148,516,915.94
2015	20	66	142,117,542.53

Nota. SUNAT

Apéndice 29. IMPORTACIONES ALEMANAS DE PALTA HASS DESDE PERÚ – VALOR FOB (USD \$ miles de dólares)

Descripción del producto	Alemania importa desde				
	2011	2012	2013	2014	2015
Fresh or Dried Avocados	9	16	1319	291	185

Nota. UN COMTRADE 2015

Apéndice 30. EXPORTACIONES PERUANAS DE PALTA HASS AL MERCADO DE ALEMANIA

Año	Empresas	Peso neto (Kg.)
2010	18	5,024,839.05
2011	17	1,827,785.06
2012	21	1,902,750.60
2013	13	2,228,771.00
2014	9	303,167.32
2015	10	176,804.00

Nota. SUNAT

Apéndice 31. EXPORTACIONES DE PALTA HASS DE LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A. EN EL AÑO 2015

Países	Porcentaje
Francia	54%
Holanda	11%
España	24%
Alemania	11%

Nota. Documentos de exportación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Apéndice 32. EXPORTACIONES DE PALTA HASS DE LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A. SEGÚN EL PESO NETO (KG) Y EL VALOR FOB A ALEMANIA EN EL AÑO 2015

Nº Embarque	Peso neto (Kg.)	Valor FOB
1	21,540	USD 52,444.00

Nota. Documentos de exportación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Apéndice 33. EXPORTACIONES DE PALTA HASS DE LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A. SEGÚN EL PESO NETO (KG) Y EL VALOR FOB A ALEMANIA EN EL AÑO 2016

Nº Embarque	Peso neto (Kg.)	Valor FOB
20	442,400	USD 1,048,888.00

Nota. Documentos de exportación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Apéndice 34. PROYECCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PALTA HASS EN LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A. APLICANDO PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL; 2015 - 2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Valor exportable (Kg)	193,860	442,400	268,000	384,397	432,048	481,444

Nota. Documentos de exportación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Apéndice 35. PROYECCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PALTA HASS EN LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A. SIN APLICAR PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL; 2015 – 2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Valor exportable (Kg)	193,860	442,400	268,000	375,560	412,630	449,700

Nota. Documentos de exportación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Apéndice 36. COSTO/BENEFICIO DEL PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A.

		2018	
Valor exportable (S/.)	Aplicando PEC	S/.	1,921,984
	Sin aplicar PEC	S/.	1,877,800
	Diferencia	S/.	44,184
Inversión (PEC)	S/.	22,537.55	
	Costo/Beneficio		1.96

Nota. Documentos de exportación de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Apéndice 37. COSTOS DE DISTINTOS ÍTEMS

N°	PROVEEDOR	CANTIDAD A COTIZAR	TOTAL	MEDIO	REGISTRO DEL MEDIO	OBSERVACIÓN O COMENTARIO
1	Saga Falabella	2	S/.2,798	On Line	http://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/14730074/Notebook-15.6-Intel-Core-i3-4-GB-1-TB-Silver?navAction=push	Laptops marca Lenovo, modelo 80E502T3LM-G508
2	Saga Falabella	1	S/.249	On Line	http://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/15087095/Multifuncional-Deskjet-Ink-2135-Blanco?navAction=push	Impresarioa marca HP, modelo HP-DJIA 2135
3	SODIMAC	2	S/.549.90	On Line	http://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/226224X/Escritorio-en-L-negro-145x170.5x88/226224X	Escritorio, código SKU 226224 -X
4	SODIMAC	5	S/. 499.50	On Line	http://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/1615645/Sillon-ejecutivo-negro/1615645	Sillones ejecutivos, código SKU 161564-5
5	SODIMAC	1	S/. 179.90	On Line	http://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/2101602/Librero-de-4-repisas/2101602	Estante archivador, código SKU 210160-2
6	Tai Loi	45	S/. 176.45	Presencial		Bolígrafos, porta lápices, perforador, entre otros.
8	Kromac Peru	1	S/. 1,600	Telefónica	(01) - 659 9192	Consultor en promoción.
10	Kromac Peru	1	S/. 400	Telefónica	(01) - 659 9192	Consultor de promoción y publicidad.

Apéndice 38. FORMATO DEL PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A.

PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A.

I.- ANTECEDENTES GENERALES.

1.- Introducción.

La implementación de un plan estratégico para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., elaborado en base a la herramienta Balanced Scorecard, representa una tremenda oportunidad para incorporar elementos de gestión y control en las actividades administrativas y comerciales.

2.- Antecedentes generales.

El Plan Estratégico Comercial es un documento en el que los directivos de cada establecimiento deben registrar información relativa a los aspectos más relevantes de la actividad del establecimiento. Este documento debe ser elaborado con un horizonte de largo plazo, es decir, en él deben quedar plasmadas las características que la compañía desea para los próximos años.

La confección de este documento debe ser realizada con el aporte de la mayor cantidad posible de los colaboradores y el modelo de planificación estratégica que finalmente se adopte, tendrá que estar alineado con los objetivos de la compañía y con los objetivos.

Este Plan de Desarrollo Estratégico Comercial deberá considerar, obligatoriamente, los temas estratégicos contemplados en el instrumento de evaluación elaborado en base a la herramienta Balanced Scorecard.

3.- Gobierno corporativo.

La implementación del modelo requiere un importante cambio organizacional y cultural al interior de la empresa, es por ello que resulta fundamental para éxito de este proceso el compromiso del líder de la organización y los directivos. La participación de este equipo resulta primordial, no solo en la elaboración y documentación del Plan Estratégico Comercial, sino también en el mensaje, la motivación y las señales que estas autoridades deben enviar a todo el equipo bajo su dependencia, ello con el objetivo de lograr el compromiso de parte de todos los estamentos profesionales y técnicos de la empresa.

II.- FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.

2.1.- Definición de la misión.

“Somos una empresa productora y comercializadora de alimentos saludables que busca satisfacer la demanda de los distintos mercados internacionales, proporcionando a nuestros clientes productos de alta calidad cuya elaboración cumple con los estándares internacionales de certificación de la producción.”

2.2.- Definición de la visión.

“Ser líder en la exportación de alimentos saludables del departamento de Lambayeque; asimismo, ofrecer productos de alto nivel en calidad a cada uno de nuestros clientes, desarrollándose sosteniblemente y mejorando los niveles de vida de nuestros colaboradores y su entorno.”

2.3.- Definición y difusión de valores corporativos.

- Respeto, nos permitirá generar mayor comunicación y buen trabajo en equipo.
- Responsabilidad, nos permitirá ser predecibles y cumplir con nuestros compromisos.
- Integridad, nos permitirá trabajar en un clima íntegro y de mutua confianza.
- Entrega, mediante la dedicación de tiempo y esfuerzo nos permitirá crecer como equipo.
- Participación, nos permitirá trabajar en equipo e inclusión social.
- Creatividad, nos permitirá dar respuestas y soluciones creativas.
- Aprendizaje, mediante charlas técnicas y capacitaciones a los colaboradores para generar crecimiento laboral.

2.4.- Análisis de la situación: Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Licencia para hacer uso del agua del canal Taymi, siendo éste un agua de mejor calidad que los pozos tubulares. • La ubicación del fundo está situado alrededor de cerros que crean un micro clima, el cual genera un óptimo desarrollo productivo de la planta. • Personal idónea con capacitación constante. • Producen dos productos que son muy demandados internacionalmente, palta Hass y uva Arra 15 (sweet seedless). • Poseen certificación Global Gap, garantizando el buen manejo 	<ul style="list-style-type: none"> • Muy buena aceptación de su producto, palta Hass, en el mercado alemán. • Programas externos de capacitaciones para post – cosecha. • Aperturas de nuevos mercados internacionales gracias a los Tratados de Libre Comercio. • Los consumidores optan por productos con certificaciones. • Pobladores cercanos aptos para realizar trabajos por campañas de exportación. • Mejoramiento del puerto de Paita, con el fin de agilizar las

<p>agronómico de las plantas.</p>	<p>exportaciones de la Macro región norte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ferias internacionales donde promocionar el producto • Foro de negocios para ofrecer o comentar el giro del negocio y/o sus productos. • Rueda de negocios para lograr intercambio inter-empresariales. • Identidades públicas y privadas que promueven las exportaciones y la innovación.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de diversos cuellos de botellas en diferentes áreas fundamentales. • En temporada de campaña de exportación, carecen de disponibilidad de personal. • Falta de investigación de mercados para apertura de los mismos. • Rendimiento bajo en cuanto al manejo, cosecha y embalaje del producto. • Empresa joven con una trayectoria de cinco años en el mercado. • Carecen de un orden para ejecutar las actividades según cargos y funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de una nueva tendencia de consumo, productos orgánicos. • Estándares de calidad exigentes por el cliente o consumidor. • Empresas bien posicionadas en el mercado dentro de Lambayeque. • Competencia desleal. • Nuevas tecnologías para optimizar la producción. • SUNAT disminuye la rapidez en diversas gestiones empresariales.

2.5.- Objetivos estratégicos.

Después de haber realizado el análisis FODA de la empresa, se obtiene mediante la matriz de formulación de objetivos a los siguientes:

- Capacitar al personal para aprovechar tanto las ferias internacionales como foros y rueda de negocios con el fin de obtener más clientes.
- Trabajar con el mayor número de pobladores de la zona en campañas de exportación para cosechar en menos tiempo posible.

- Participar con identidades públicas y privadas para la promoción de los productos en diferentes mercados internacionales.
- Diseñar un área comercial que realice investigación de mercados, participe en ferias, foro y rueda de negocios.
- Mejorar el branding de la empresa mediante sus certificaciones internacionales.
- Disminuir los cuellos de botellas para reducir el nivel de competencia con las otras empresas.
- Determinar a los responsables quienes harán las funciones y actividades correspondientes para llevar un orden y ganar posicionamiento en el mercado.
- Capacitar al personal para aprovechar las nuevas tecnologías y mejorar en el manejo agronómico de las plantas.

2.6.- Plan estratégico comercial.

Para poder alcanzar los objetivos establecidos se tomará en cuenta las siguientes estrategias:

- Capacitación del personal para aprovechar las ferias internacionales como foro y rueda de negocios.
- Trabajar con el mayor número de pobladores de la zona en campañas de exportación para cosechar en menos tiempo posible.
- Participar con las identidades públicas y privadas en ferias internacionales para promover los productos de la empresa.
- Diseñar un área comercial para realizar diversas actividades correspondientes al tema de comercio internacional.
- Mejorar el branding de la empresa mediante sus certificaciones internacionales.
- Capacitación del personal para aprovechar las nuevas tecnologías de redes sociales.
- Evaluación de desempeño de las ventas de la empresa.
- Potenciar la página web de la empresa.
- Establecer contactos con nuevos y potenciales clientes.
- Asociarse con instituciones del Estado que ayuden a exportadoras a mejorar sus procesos y el potencial exportador.
- Realizar en la misma empresa reuniones de confraternidad con sus compradores para mejorar la relación comercial.

III.- IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA.

La implementación de la estrategia corresponde a aquella etapa en que se inicia el proceso de poner en ejecución todo lo que fue diseñado en la etapa de formulación de la estrategia.

3.1.- Programas estratégicos.

La Dirección de la empresa deberá elaborar programas que tengan como propósito orientar a la acción cada una de las estrategias propias de la compañía, teniendo las siguientes:

- Contratar un consultor en el tema de publicidad.
- Participar en charlas gratuitas sobre comercio exterior.
- Notificar en la zona de Pítipu la necesidad de colaboradores para la campaña de exportación y poder contar con sus servicios en el tiempo establecido.
- Cotizar la participación de una feria internacional mediante grupos de delegación por PromPeru.
- Cotizar la elaboración de un MOF para el área comercial.
- Diseñar el área comercial.
- Contratar un consultor sobre un mejoramiento del branding empresarial.
- Contratar un consultor en marketing digital.
- Capacitar al personal de sistemas sobre mejoramiento de la página web mediante PromPeru.
- Asociarse con Siicex de Colombia para obtener información de clientes en distintos países.
- Asociarse a PromPeru para participar en todas las actividades comerciales existentes.
- Invitar a clientes potenciales a la empresa para conocer y entender sus expectativas.
- Mantenerse en contacto con los clientes actuales.
- Disminuir el porcentaje de descarte anual al 2%

3.2.- Presupuestos y equipo de personal

ACTIVIDADES/ ESTRATEGIAS	DETALLE	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO UNITARIO		COSTO TOTAL	
Capacitación del personal para aprovechar tanto las ferias internacionales como foros y rueda de negocios.	Contratar a un consultor en el tema de promoción. Participar en charlas gratuitas.	Área de Recursos Humanos	Trimestral	S/.	400.00	S/.	1,600.00
Trabajar con pobladores de la zona en campañas de exportación para cosechar en menos tiempo posible.	Notificar en la zona de Pítipo la necesidad de colaboradores para la campaña y poder contar con sus servicios.	Área de Recursos Humanos	Anual	S/.	50.50	S/.	50.50
Participar con las identidades públicas y/o privadas en ferias internacionales para promover los productos de la empresa.	Ser parte de una feria internacional mediante grupos de delegación por PromPeru	Área Comercial	Anual	-	-	-	-
Implementación del área comercial y sus procesos para poder realizar diversas actividades correspondientes al tema de comercio internacional.	Cotizar un MOF para el área comercial	Área Comercial y RR.HH.	Anual	S/.	150.00	S/.	5,234.65
Mejorar el branding de la empresa mediante certificaciones internacionales.	Implementar físicamente el área. (Se detalla líneas arriba). Ampliar las certificaciones internacionales.	Área de logística Área de Recursos Humanos	Anual	S/.	5,084.65	S/.	10,832.40
Capacitación del personal para aprovechar las nuevas tecnologías. (Página Web, Redes sociales).	Contratar a un consultor en promoción y publicidad.	Área de Recursos Humanos	Anual	S/.	400.00	S/.	400.00
Evaluar el desempeño de las ventas de la empresa.	Liquidez Corriente Rentabilidad/Ventas Rotación del activo total	Área Comercial y Contabilidad	Anual	-	-	-	-
Potenciar la página web de la empresa.	Mejorar la página web mediante PromPeru - Ruta Exportadora	Área Recursos Humanos y Sistemas	Anual	-	-	-	-
Establecer contacto con nuevos y posibles compradores del producto.	Asociarse con SICEX de Colombia - SISDUAN para obtener información de clientes en distintos países.	Área Comercial	Anual	S/.	4,420.00	S/.	4,420.00
Asociarse con instituciones del Estado que ayuden a exportadoras a mejorar sus procesos y el potencial exportador.	Asociarse a PromPeru para participar en todas las actividades comerciales existentes.	Área Comercial	Anual	-	-	-	-
Realizar en la misma empresa reuniones de confraternidad con sus compradores para mejorar la relación comercial.	Invitar a sus compradores a la empresa para conocer y entender sus expectativas. Mantenerse en contacto con los clientes.	Área Comercial	Anual	-	-	-	-
Incremento de participación en el mercado. (Inteligencia Comercial).	Hacer uso de la afiliación con SICEX - SISDUAN y buscar potenciales clientes.	Área Comercial	Trimestral	-	-	-	-
Incremento de las exportaciones de la empresa.	Disminuir la cantidad de descarte	Área de Campo	Anual	-	-	-	-
TOTAL				S/.	21,337.55	S/.	22,537.55

3.3.- Dirección con foco estratégico.

La decisión de implementar un nuevo Plan Estratégico Comercial, implica que la dirección de la compañía debe desarrollar un plan de comunicación que informe a toda la empresa, respecto de este plan y de la forma en que se implementará al interior de la organización. Deberá utilizar una comunicación descendente, donde los directivos de la empresa se encargan de comunicar las decisiones tomadas y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica.

IV.- EVALUACION Y CONTROL.

4.1.- Mecanismos de evaluación y control interno.

La implementación de este Plan Estratégico Comercial considera necesariamente el establecimiento de sistemas de evaluación periódica y control interno, que permita al Director de la empresa conocer en tiempo real el grado de cumplimiento del Plan Estratégico Comercial y de los estándares asociados a los indicadores definidos en el instrumento de evaluación utilizado en esta oportunidad, el que está basado en el modelo Balanced Scorecard presentado previamente. Por ello, resulta de la mayor importancia el compromiso que el Director, su equipo directivo y las jefaturas adquieran respecto del uso permanente de este instrumento de evaluación que la autoridad debe dar a conocer como de uso obligatorio por parte de todos aquellos a quienes se les asigne responsabilidad en el ingreso de la información que, de manera veraz y oportuna, el instrumento requiere para poder entregar información que permita realizar gestión en la compañía.

4.2.- Medición de resultados.

El Director deberá asignar responsables en cada una de las áreas involucradas en el cumplimiento de los objetivos e indicadores, incluidos en el instrumento de evaluación utilizado en este Plan Estratégico Comercial.

Se sugiere que en la empresa se organicen reuniones mensuales, en las que cada uno de los responsables presente los resultados obtenidos en las áreas bajo su responsabilidad, explique los motivos por los cuales existan indicadores con resultado por debajo del estándar mínimo establecido y dé a conocer las mejoras o medidas correctivas que se han implementado, todo ello con su respectiva carta Gantt.

En este ámbito el Director deberá designar un responsable que lo represente en el seguimiento y cumplimiento de las mejoras que debe implementar el responsable ya señalado en el párrafo anterior.

Se deberá considerar para medir los resultados de las estrategias del Plan Estratégico Comercial el siguiente cuadro de Balanced Scorecard basada en las cuatro perspectivas tales como la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento con el fin de facilitar los procesos y desarrollo de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.

Hay que tomar en cuenta que se considera un valor base propia de la empresa para medir los resultados al periodo considerado.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores de referencia	Medida de referencia	Periodicidad de comprobación	Valor de medición de la propia empresa período n	Valor objetivo obtenido en el período n + 1	Observaciones
FINANCIERA	Incrementar las exportaciones	liquidez cte	%	tr.	0.69	0.82	
		rentabilidad/ventas	%	tr.	0.03	0.25	
	Evaluar las ventas de la empresa	rotación del activo total	%	tr.	0.32	0.54	-
CLIENTES	Retener al cliente	tasa de adhesión	%	tr.	100%	100%	
	Contactar con nuevos clientes	número de visitas	u.m.	anual	12	25	-
		número de respuestas	u.m.	anual	12	25	
PROCESOS INTERNOS	Participar con instituciones en ferias internacionales	cantidad de ferias participadas	u.m.	anual	0	1	
	Diseñar los procesos del área comercial	procesos implementados	%	semestral	0%	50%	
	Mejorar branding mediante sus certificaciones	número de procesos certificados	u.m.	tr.	1	3	-
	Potenciar su página web	número de visitas y contactos realizados	u.m.	tr.	0	5	
	Asociarse con insituciones que ayuden su potencial exportador	número de convenios institucionales	u.m.	tr.	2	4	
		uso de convenios	u.m.	anual	0	4	
	Incremento del valor exportable	disminuir el descarte	%	anual	15%	13%	
	Capacitar al personal para las ferias y foros internacionales	número capacitaciones	u.m.	anual	0	2	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar personal en campañas de exportación	und. Cosechadas/horas hombre ventas netas/ número de trabajadores	%	tr.	57.14%	85%	
		número de capacitaciones	u.m.	tr.	24,494.44	30,618.05	-
	Capacitar al personal para aprovechar las nuevas tecnologías	número de capacitaciones	u.m.	anual	0	2	
		recursos planificados/ recursos utilizados	%	tr.	0%	20%	
	Intelleginecia comercial	número de crecimiento en el mercado	%	anual	25%	45%	

Apéndice 39. PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL BASADO EN EL CUADRO DE BALANCED SCORED CARD PARA LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores de referencia	Medida de referencia	Periodicidad de comprobación	Valor de medición de la propia empresa período n	Valor objetivo obtenido en el período n + 1	Observaciones
FINANCIERA	Incrementar las exportaciones	liquidez cte	%	tr.	0.69	0.82	
		rentabilidad/ventas	%	tr.	0.03	0.25	
	Evaluar las ventas de la empresa	rotación del activo total	%	tr.	0.32	0.54	-
CLIENTES	Retener al cliente	tasa de adhesión	%	tr.	100%	100%	
	Contactar con nuevos clientes	número de visitas	u.m.	anual	12	25	-
		número de respuestas	u.m.	anual	12	25	
	Participar con instituciones en ferias internacionales	cantidad de ferias participadas	u.m.	anual	0	1	
PROCESOS INTERNOS	Diseñar los procesos del área comercial	procesos implementados	%	semestral	0%	50%	
	Mejorar branding mediante sus certificaciones	número de procesos certificados	u.m.	tr.	1	3	-
	Potenciar su página web	número de visitas y contactos realizados	u.m.	tr.	0	5	
	Asociarse con instituciones que ayuden su potencial exportador	número de convenios institucionales	u.m.	tr.	2	4	
	Incremento del valor exportable	uso de convenios	u.m.	anual	0	4	
		disminuir el descarte	%	anual	15%	13%	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal para las ferias y foros internacionales	número capacitaciones	u.m.	anual	0	2	
	Incrementar personal en campañas de exportación	und. Cosechadas/horas hombre	%	tr.	57.14%	85%	
		ventas netas/número de trabajadores	u.m.	tr.	24,494.44	30,618.05	-
	Capacitar al personal para aprovechar las nuevas tecnologías	número de capacitaciones	u.m.	anual	0	2	
		recursos planificados/recursos utilizados	%	tr.	0%	20%	
	Inteleginecia comercial	número de crecimiento en el mercado	%	anual	25%	45%	

Nota. Modelo Balanced Score Card elaborado para la investigación según la información presentada anteriormente y apéndices 39 y 40.

Apéndice 40. BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A., 2015 - 2016

	Año 2015	Año 2016
ACTIVOS		
Activo Corriente		
Caja y Bancos	60,338.00	81,011.09
Valores Negociables		
Cuentas por cobrar Comerciales	339,360.00	681,846.41
Inventarios	463,699.00	284,058.48
Gastos pagados por anticipado	1,554,026.00	615,869.83
Total Activo Corriente	2,417,423.00	1,662,785.81
Activo No Corriente		
Inversiones a largo plazo	11,048,014.00	10,367,130.04
Inmuebles, maquinarias y equipos (netos)	6,428,652.00	6,430,036.71
Intangibles	133,998.00	133,997.91
Total Activo No Corriente	17,610,664.00	16,931,164.66
TOTAL ACTIVOS	20,028,087.00	18,593,950.47
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo Corriente		
Sobregiros y Préstamos Bancarios		458,744.33
Cuentas por Pagar Comerciales	2,207,211.00	1,752,625.47
Cuentas por Pagar a Vinculadas		
Tributos por Pagar	88,154.00	78,960.30
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	279,031.00	112,474.67
Préstamos de Terceros		
Cuentas por Pagar Diversas	1,232,420.00	
Provisión para Beneficios sociales		
Parte Cte.Deudas a Largo Plazo		
Total Pasivo Corriente	3,806,816.00	2,402,804.77
Pasivo No Corriente		
Deudas a Largo Plazo	9,121,460.00	7,209,832.54
Cuentas por Pagar a Vinculadas a L. Plazo	6,299,803.00	2,611,515.28
Ingresos Diferidos		
Participaciones diferidos pasivos		
Impuesto a la Renta diferidos pasivos		
Total Pasivo No Corriente	15,421,263.00	9,821,347.82
PATRIMONIO		
Capital	5,000,000.00	10,022,000.00
Capital Adicional		
Acciones de Inversión		
Excedente de Revaluación		
Reservas	19,774.00	19,774.00
Resultados Acumulados	-4,219,766.00	-3,671,976.12
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20,028,087.00	18,593,950.47

Nota. Estados Financieros de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., 2015 - 2016

Apéndice 41. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A., 2015 - 2016

	Año 2015	Año 2016
Ventas Brutas	2,695,132.92	5,880,725.34
(Devoluciones y Dcts)		
Ventas	2,695,132.92	5,880,725.34
Ingresos Otros		
Ventas Netas	2,695,132.92	5,880,725.34
(Costo de Ventas)	1,646,845.80	2,818,919.90
Utilidad Bruta	1,048,287.12	3,061,805.44
(Gastos Administrativos)	822,734.41	1,998,830.05
(Gastos de Ventas)	45,935.31	729,152.53
Utilidad de la Operación	179,617.40	333,822.86
Ingresos Financieros	849,315.99	
(Gastos Financieros)	3,814,718.10	47,141.42
Utilidad antes de Impuestos	-2,785,784.71	286,681.44
(Impuestos)		86,004.43
Utilidad Neta	-2,785,784.71	200,677.01

Nota. Estados Financieros de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., 2015 - 2016

Apéndice 42. COTIZACIÓN DE SICEX – SISTEMA DE INFORMACIÓN DE ADUANAS



Bogotá, D. C., Noviembre 19 de 2015

Sres.
Atn: Oscar Roncal Peralta
CIUDAD

COTIZACION

SISTEMA DE INFORMACION DE ADUANAS



SISDUAN (Global Trade Intelligence System): Publicación electrónica con información de las Importaciones y Exportaciones de Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil, Bolivia, México, Panamá, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Inglaterra, España, Alemania, Francia, India, Indonesia, Tailandia, Corea, Japón y La Unión Europea. La información detalla el comercio internacional de cada uno de estos países.

A través de esta base de datos usted podrá consultar todo tipo de mercado, conociendo el detalle de los productos, los valores FOB de las mercancías, los países de compra, origen, destino, los valores CIF, aduanas de nacionalización, aduanas de exportación, vía y en algunos países los nombres de las empresas importadoras y exportadoras.

CARACTERÍSTICAS DE LA PUBLICACIÓN

- Navegación amigable.
- Creación intuitiva de los reportes.
- Ordenamiento de las columnas del reporte mediante Drag & Drop (Arrastrar).
- Permite almacenar los campos de un reporte en el orden definido por el usuario y además guarda los criterios de consulta.
- Edición y borrado de los reportes anteriormente creados.
- Permite bajar los resultados en formato Excel, sin necesidad de ver el resultado en pantalla.
- Permite realizar las búsquedas escogiendo uno o varios filtros.
- Permite realizar acumulados y comparativos entre periodos escogiendo diferentes tipos de gráficos, barras, pie ó lineal.

INVERSION

SISDUAN 51 PAISES		
ASIA:	India, Indonesia, Japón, Corea y Tailandia	Us. 1300 Anual
CENTRO AMERICA:	Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y México.	
EUROPA:	Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, Reino Unido, Reino Unido con EU, Reino Unido Non EU, Republica Checa, Rumania, Suecia.	
NORTE AMERICA:	Canadá y Estados Unidos	
SUR AMERICA:	Colombia, Ecuador, Chile, Perú, Argentina, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Brasil y Venezuela.	

VALORES AGREGADOS: 3 claves de acceso independientes + Capacitaciones necesarias + Exentos de IVA.

SISDUAN 16 PAISES		
CENTRO AMERICA:	Panamá, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y México.	Us. 1100 Anual
SUR AMERICA:	Colombia, Ecuador, Chile, Perú, Argentina, Paraguay, Uruguay, Bolivia, Brasil y Venezuela.	

VALORES AGREGADOS: 2 claves de acceso independientes + Capacitaciones necesarias + Exentos de IVA.

SISDUAN 1 PAIS		
SUR AMERICA:	Ecuador.	Us. 800 Anual

VALORES AGREGADOS: 1 claves de acceso independientes + Capacitaciones necesarias + Exentos de IVA.

VENTAJAS DE SICEX

Ventajas competitivas SISDUAN

Contamos con información de 51 países del mundo. Realizamos procesos de validación a la información suministrada por la DIAN, corrigiendo y unificando errores en los nombres de las empresas colombianas, proveedores, compradores extranjeros y transportadores. Esta unificación es importante para poder realizar reportes acumulados confiables, con participaciones en porcentajes reales. Nuestra información de Colombia se actualiza 3 a 4 días más rápido que la competencia por un acuerdo con la DIAN.

NOSOTROS

QUINTERO HERMANOS LTDA., creada en 1923 con la misión de promover la actividad del comercio exterior mediante publicaciones que contienen información confiable, oportuna y actualizada de las importaciones y exportaciones de todos los países de Suramérica y algunos de Centroamérica, Norteamérica, Europa y Asia.

Quintero Hermanos Ltda. hace uso de las mejores herramientas tecnológicas para llegar a sus suscriptores vía Internet y correo electrónico. Siempre está a la vanguardia en desarrollo tecnológico ofreciendo sistemas de consulta amigables, eficientes y dinámicos.

Gracias a la confiabilidad, oportunidad y actualización de nuestra información, las más importantes empresas en el mundo tienen en nuestras publicaciones su más eficaz herramienta para el diseño de sus estrategias comerciales y de desarrollo empresarial.

Para que tenga mayor información sobre nosotros visite www.sicex.com

Quedamos a la espera de sus órdenes.

Atentamente,

MIGUEL VANEGAS
Ejecutivo de Cuenta
Tel: 369 3390 Ext. 113
Celular: 318 571 3661
mvanegas@sicex.com

Apéndice 43. PROFORMA DE CERTIFICACIÓN GLOBAL GAP Y TESCO



Aliado para su progreso

OFERTA PARA LA CERTIFICACIÓN

NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A.

Oficina General de Atención al Cliente, C/ de San Sebastián, 10, 4º planta, 28011 Madrid, España. Teléfono: 91 521 81 14. Fax: 91 521 81 15. Correo electrónico: info@kiwa.com

Oficina: Avenida Pío Baroja, 17 de Santiago 28016, Madrid. Teléfono: 91 521 81 14 y 91 521 81 15

Apéndice 44. CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

Por medio de la presente, informamos que la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., autoriza al alumno Oscar Joel Roncal Peralta de matrícula No. 2011513324 de la Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales, de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su tesis de grado, la cual lleva por título: Implementación de un plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Francia en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pitipo – Lambayeque; 2015 – 2016.

1. Documentos de exportación de la empresa; tales como factura comercial, lista de empaque, Bill of lading, Duas, entre otros.
2. Información de costos fijos y costos variables de la empresa.
3. Proyecciones de ventas.
4. Documentos relevantes de la empresa para la investigación.
5. Documentos de los Estados Financieros de la empresa.

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su investigación con fines netamente pedagógicos.

Se expide la presente CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, a solicitud del interesado, para los fines que estime conveniente.

Chiclayo, 27 de octubre de 2015



ALUMNO

NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A.

Ing. Enrique Salazar Torres
GERENTE GENERAL

EMPRESA

Apéndice 45. Matriz de consistencia

	<i>Problema</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación/ Instrumentos</i>	<i>Técnica</i>	<i>Población</i>	<i>Muestreo</i>	<i>Muestra</i>
<i>General</i>	¿De qué manera podemos diseñar un plan estratégico comercial permitirá incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo – Lambayeque; 2016-2019?	Diseñar un plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo – Lambayeque; 2016-2019.	Si se propone la implementación del diseño del plan estratégico comercial propuesto entonces se incrementarán las exportaciones de palta Hass al mercado de Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A., Pítipo – Lambayeque; 2016-2019.	<u>Variable Independiente</u>	Perspectiva de Procesos Internos	Número de procesos mejorados	Guía de Entrevista a especialistas en exportaciones	Entrevista a profundidad a especialista en exportaciones	Tres Expertos en exportaciones	Muestreo No Probabilístico	Tres expertos en exportaciones
				<u>Variable Dependiente</u>	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	Número de personas capacitadas Número de capacitaciones					
Incremento de exportaciones de palta Hass	Perspectiva del Cliente	Porcentaje de Incremento									
					Perspectiva Financiera	Monto a Invertir					
<i>Específicos</i>	¿Cuál es la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?	Diagnosticar la situación actual de las exportaciones de palta Hass a Alemania de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.	Si se identifica la situación actual de las exportaciones de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces se podrá analizar los problemas relevantes que presenta la empresa para poder resolverlas.	Situación actual de las exportaciones	Importaciones de Alemania	Peso Importado Valor FOB Importado	Análisis de Contenido	Análisis documental	Estadística y Documentos de exportación de la empresa de estudio	Muestreo No Probabilístico	Factura, Lista de empaque, B/L, Duas
					Exportaciones Peruanas a Alemania	Peso exportado Valor FOB Exportado					
						Exportaciones de palta Hass de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.					
					Exportaciones de la empresa de estudio						
					¿Cuál es el plan estratégico comercial adecuado para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?	Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.					
	Formulación de la Estrategia	Áreas Involucradas Estrategias por Cruce FODA									
		Incremento de Exportaciones	Implantación Estratégica Valor por Estrategia								
	¿Cuál será el procedimiento del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?	Establecer el procedimiento de implementación del plan estratégico comercial para incrementar las exportaciones de palta Hass a Alemania en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.	Si se presenta la propuesta para su implementación y se establece el procedimiento del plan estratégico comercial diseñado en la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces permitirá aumentar las exportaciones de palta Hass en el mercado de Alemania.	Procedimiento del Plan Estratégico	Situación Inicial	Modalidad de Ingreso al Mercado Objetivo	Guía de Entrevista a empresas exportadoras de Palta Hass	Entrevista a profundidad a las empresas exportadoras	Gerentes de empresas exportadoras	Muestreo No Probabilístico	Tres gerentes de empresas exportadoras
					Metas Comerciales	Indicadores Comerciales					
					Programa Comercial	Proyección de Ventas					
	¿Cuáles son los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.?	Estimar los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.	Si se estiman los costos para la implementación del plan estratégico comercial propuesto para la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. entonces permitirá evaluarlo por parte de los directivos de la empresa y así aplicarlo con el fin de garantizar el incremento de sus exportaciones de palta Hass en el mercado de Alemania.	Costos	Costos Fijos	Costos al Implementar Plan Estratégico Comercial	Análisis de Contenido	Análisis documental	Cotizaciones para implementación del plan	Muestreo No Probabilístico	Cotizaciones para implementación del plan
Implementación de una Plan Estratégico Comercial					Costos Variables						

Apéndice 46. FOTOS DE VISITA A LA EMPRESA NEGOCIACIÓN AGRÍCOLA YOTITA S.A.

Gerencia de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.



Fundo de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A.



Visita al fundo Yotita



Cosecha del palto en el fundo Yotita



Entrevista al Gerente General de Yotita

