



Facultad de Administración y Negocios

Trabajo de Investigación

“La prospectiva de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España”

Autor: Tania Leicy Escudero Dueñas – 1524363

Para obtener el Grado de Bachiller en:

Administración de Negocios y Marketing

Lima, julio 2019

Resumen

En vista que la competencia empresarial de la exportación del orégano orgánico, ya no depende solamente de la capacidad operativa de la empresa sino de otros factores estratégicos como la velocidad de respuesta, la capacidad de innovación, la anticipación, la creación de valor agregado, etc.; este trabajo de investigación estudia la prospectiva de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España, desde un punto de vista de los canales de distribución y como una herramienta para la planificación de la gestión comercial de las empresas exportadoras con una visión a largo plazo con el propósito de hacerlas más eficientes.

En ese sentido el objetivo general de nuestro estudio está dirigido a determinar los factores prospectivos de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España siguiendo los lineamientos del enfoque prospectivo, específicamente a través de la estrategia FODA prospectiva según Cervera (2008a) y la metodología de estudio de casos.

Para este fin se definieron dos casos de estudios uno referido a la estrategia de exportación directa y la otra a una estrategia de exportación indirecta, así mismo se definieron las unidades de información y de análisis.

El procedimiento metodológico seguido consistió en realizar una entrevista semi estructurada dirigida al gerente de la empresa y la revisión documentaria, con la finalidad de identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas empresariales propias de un análisis FODA convencional, estos elementos se analizaron de forma individual y conjunta siguiendo los lineamientos del FODA prospectivo; como resultado de este análisis se pudo

identificar los La situación estratégica de la empresa, los planteamientos estratégicos, los escenarios prospectivos y la planeación prospectiva.

En conclusión, los resultados obtenidos permiten definir las estrategias prospectivas para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.

Abstract

In view of the business competition of the export of organic oregano, it no longer depends only on the operational capacity of the company but also on other strategic factors such as the speed of response, the capacity for innovation, anticipation, the creation of added value, etc.; This research work studies the prospective marketing strategies for the export of Peruvian organic oregano to the Spanish market, from a distribution channels point of view and as a tool for planning the commercial management of exporting companies with a long-term vision with the purpose of making them more efficient.

In this sense, the general objective of our study is to determine the prospective factors of marketing strategies for the export of Peruvian organic oregano to the Spanish market following the guidelines of the prospective approach, specifically through the prospective SWOT strategy according to Cervera (2008a) and the case study methodology.

To this end, two cases of studies were defined, one referring to the direct export strategy and the other to an indirect export strategy, as well as defining the information and analysis units.

The methodological procedure followed consisted of conducting a semi-structured interview directed to the company manager and the documentary review, with the purpose of identifying the Strengths, Opportunities, Weaknesses and Business Threats characteristic of a conventional SWOT analysis, these elements were analyzed individually and jointly following the guidelines of the prospective SWOT; As a result of this analysis it was possible to identify the strategic situation of the company, the strategic approaches, the prospective scenarios and the prospective planning.

In conclusion, the results obtained allow defining the prospective strategies for the export of Peruvian organic oregano to the Spanish market.

Dedicatoria

Quiero dedicar este proyecto, con todo mi cariño y afecto a las personas que siempre han estado presente en este camino, que nunca han dejado de apoyarme y que han sido el pilar en mi vida para lograr todos mis sueños.

En los momentos más difíciles he encontrado en ellos, el apoyo, el cariño, la sabiduría necesaria para continuar con mis metas, mis ilusiones y mis propósitos.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme cumplir este objetivo, y estar presente en todo este camino.

A mis profesoras Rosa Elena Rojas, Rossana Diaz por apoyarme, dedicar su tiempo y conocimientos durante la realización de mi tema de investigación.

A mi familia y amigos, por su apoyo incondicional y constante motivación para el término de mi proyecto de investigación.

Tabla de Contenidos

Resumen	ii
Abstract	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Introducción	1
Capítulo 1	3
Planteamiento del problema	3
1.1 Situación del problema.....	3
Formulación del problema	5
1.2.1 Problema principal	5
1.2.2 Problemas específicos	5
Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
Justificación de la investigación.....	6
Limitaciones del estudio.....	6
Capítulo 2	8
Marco teórico	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Antecedentes nacionales	8
2.1.2 Antecedentes internacionales	9
2.2 Bases teóricas	11
2.2.1 El orégano orgánico peruano.....	11

2.2.2	Estrategias de marketing de exportación.....	15
2.2.3	El enfoque prospectivo.....	21
2.3	Diseño metodológico.....	29
2.3.1	Tipo de investigación	30
2.3.2	Los casos de estudio.....	30
2.3.3	Las unidades de análisis	31
2.3.4	Las unidades de información.....	31
Capítulo 3	32
Presentación de resultados.	32
3.1	Resultados de la entrevista semiestructurada	32
3.2.	Análisis de la revisión documental.....	36
3.3	Construcción del FODA convencional de la empresa	37
3.4	La calificación prospectiva de la matriz FODA	38
3.5	Estimación de la situación estratégica de la empresa.....	39
3.6	La situación estratégica futura de la empresa basada en el FODA prospectivo	40
Conclusiones y Recomendaciones	42
Conclusiones	42
Recomendaciones	47
Referencia bibliográfica	48
Anexos.....	50
Anexo A: Matriz de Consistencia	50
Anexo B: Guía de Entrevista.....	53
Anexo C: Ficha de tareas de investigación	55
Anexo D: Formato de validación por criterio de jueces.....	57

Lista de tablas

Tabla 1	Producción de orégano Tacna - Perú.....	13
Tabla 2	Concepción reactiva del FODA	22
Tabla 3	Concepción proactiva del FODA	23
Tabla 4	Criterios de calificación de los elementos del FODA convencional.....	24
Tabla 5	Escala cualitativa para la calificación de los elementos del FODA convencional...	24
Tabla 6	Cuadrante situacional de la Organización.....	27
Tabla 7	Calificación prospectiva de los elementos del FODA y el enfoque estratégico; Error!	
Marcador no definido.		
Tabla 8	Descripción de los casos de estudio	30
Tabla 9	FODA convencional de la Organización	37
Tabla 10	Calificación de los factores externos de los elementos del FODA convencional..	38
Tabla 11	Calificación de los factores internos de los elementos de la matriz FODA	38
Tabla 12	Cálculos para la ubicación de la situación estratégica de la empresa	39

Lista de figuras

Grafico 1	Serie histórica del volumen de exportación de orégano (t).....	14
Grafico 2	Exportaciones de orégano peruano - según países de destino.....	14
Grafico 3	Factores del entorno del marketing internacional	15
Grafico 4	Esquema de la situación estratégica de la Organización.....	28
Grafico 5.	Ubicación de la situación estratégica de la empresa	40

Introducción

Las transformaciones y cambios propios del tiempo, han intensificado la competencia empresarial de la exportación del orégano orgánico, esta competitividad ya no depende solamente de la capacidad operativa de la empresa como los costos, la calidad, la flexibilidad sino de otros factores estratégicos como la velocidad de respuesta, la capacidad de innovación, la anticipación, la creación de valor agregado, etc. En ese sentido la investigación que realizamos, en términos generales aborda la prospectiva de las estrategias de marketing para la exportación de orégano desde el punto de vista de los canales de distribución y como una herramienta para la planificación de la gestión comercial de las empresas exportadoras con una visión a largo plazo con el propósito de que la empresa sobreviva.

El marco teórico que da sustento a nuestra investigación se basa en un enfoque prospectivo de la matriz FODA de los escenarios futuros de los canales de distribución, haciendo uso de la metodología de estudio de casos que permitirá diseñar y planificar las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico al mercado español. A continuación, describimos brevemente el contenido de cada uno de los capítulos de este estudio.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Comenzamos describiendo los inicios de la producción y comercialización del orégano orgánico, mostramos algunas estadísticas sobre las zonas geográficas de los cultivos del orégano, el volumen de exportación, estadísticas de los países al cual se exporta, luego procedemos con la justificamos el estudio, definimos la pregunta de investigación, el objetivo general y los específicos.

Capítulo 2. Marco teórico

En este apartado presentamos los antecedentes nacionales e internacionales que describen el estado del arte del objeto en estudio, y que contribuyen a la justificación de la investigación que realizamos: posteriormente describimos las características y generalidades del orégano orgánico, los lugares de cultivo, los niveles de producción y las vías de exportación; a continuación describimos en marco conceptual, las definiciones y alcances de los conceptos del marketing internacional específicamente relacionados a los canales de distribución luego definimos los conceptos relacionados al enfoque prospectivo, los escenarios prospectivos, el FODA prospectivo y finalmente definimos la metodología de estudio de caso y las variables que toma en consideración.

Capítulo 3. Presentación de resultados

En este apartado presentamos los resultados y análisis de la entrevista semiestructurada aplicada al gerente de la empresa constituida como sujeto de estudio, posteriormente mostramos los resultados de la revisión documental realizada, en base a ambos resultados elaboramos la matriz FODA correspondiente y tomando en consideración los planteamientos de Cervera (2008) elaboramos un sistema de calificación prospectiva de los elementos de dicha matriz desarrollamos el manejo del enfoque prospectivo, calculamos los parámetros de ubicación de la situación estratégica de la empresa y finalmente definimos la situación estratégica futura de la misma.

Finalmente, en este apartado señalamos las conclusiones y recomendaciones del estudio, analizando primeramente la consecución de los objetivos específicos, luego el objetivo general y respondiendo a la pregunta de investigación.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

1.1 Situación del problema

La génesis del cultivo del orégano en nuestro país (Perú), geográficamente se ubica en la zona sur del territorio (Tacna, Moquegua, Arequipa, Puno) y básicamente orientado al consumo doméstico como condimento en la alimentación y la ornamentación. Al transcurrir los años, ante la necesidad y demanda de este producto, los campesinos de estas zonas optan por invertir en el cultivo del orégano masivamente orientando su producción hacia el mercado nacional y partir de la década del 90, a través de las empresas exportadoras, este producto es exportado inicialmente hacia los países latinoamericanos como Argentina, Chile, Brasil, Ecuador, Bolivia y posteriormente a los países europeos como España, Italia y Francia.

Ya en el año 2014, el Ministerio de Agricultura y Riego, reporta la existencia de una superficie cosechada de 2 050 hectáreas y una producción de 15,374.85 toneladas de orégano, siendo la región de Tacna una de las principales productoras con 9 895 toneladas en el año y una superficie cosechada de 1 845 hectáreas, seguida de Moquegua con 710 ha., Arequipa con 680 ha., y el resto del país con 146.08 ha.

Salas y Alagón (2016) señalan que las empresas exportadoras utilizan dos principales vías para llevar el orégano peruano a su destino: 1) Vía terrestre, básicamente mediante esta vía se exporta a los países de Latinoamérica, desde Tacna las empresas exportadoras llevan su producto a Chile y a partir de allí a Argentina, Paraguay y la zona sur de Brasil. Existe otra ruta por la frontera con Bolivia, pero no es muy utilizada 2) Vía marítima, esta vía es la más usada por los exportadores de orégano, primero es llevado por vía terrestre a los puertos de Arica en Chile y desde allí vía marítima enviado a países como: Ecuador, Colombia, Panamá y Honduras. Panamá sirve de enlace para la exportación del orégano peruano a mercados como Puerto Rico, la zona norte de Brasil y Europa.

Así mismo Salas y Alagón (2016) señala que el orégano peruano está tomando mayor importancia en los mercados internacionales, tal es así que el volumen de exportación de este producto se ha incrementado en los últimos quince años, alcanzando su punto más alto en el año 2014 en el que se registró 6 096.13 toneladas de orégano exportado, siendo el mercado brasileño quien tiene mayor aceptación del orégano orgánico, las cifras indican que el 45% de las exportaciones de este producto fue destinado a este mercado, seguido por España 15%, Chile 11% y Argentina con 8% del total de exportaciones.

La creciente demanda de este producto ha despertado el interés de las empresas exportadoras, las transformaciones y cambios propios del tiempo, han ido intensificando la competencia empresarial en este rubro; en ese sentido la gestión empresarial debe comprender que la competitividad ya no depende solamente de la capacidad operativa de la empresa, de los costos, de la calidad, de la flexibilidad, de la oportunidad de entrega, sino de otros factores estratégicos como la velocidad de respuesta, la capacidad de innovación, la anticipación, la visión de futuro, etc.; por tal si la empresa quiere sobrevivir, ser competente y desarrollarse esta debe ser capaz de asimilar rápidamente los cambios y fluctuaciones del mercado y de las demandas de

los clientes actuales y potenciales, atender fundamentalmente el largo plazo y la imagen del futuro deseado, solo así será posible conseguir una adecuada competitividad estratégica.

Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

- ¿La prospectiva de las estrategias de marketing contribuye a determinar los factores para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuáles son las fortalezas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?
- ¿Cuáles son las oportunidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?
- ¿Cuáles son las debilidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?
- ¿Cuáles son las amenazas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?

Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Determinar los factores prospectivos de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Identificar, interpretar y definir las fortalezas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.

- Identificar, interpretar y definir las oportunidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.
- Identificar, interpretar y definir las debilidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.
- Identificar, interpretar y definir las amenazas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.

Justificación de la investigación

Como se dijo en apartados anteriores la competencia empresarial en el rubro de las exportaciones de orégano se ha intensificado en los últimos años, y que esta competitividad contemplaba factores estratégicos como la velocidad de respuesta, la capacidad de innovación, la anticipación, la creación de valor agregado, la visión de largo plazo, etc. En ese sentido creemos que la realización de este estudio es pertinente porque contribuye al desarrollo de nuevas estrategias, nuevas formas de gestionar los negocios y contribuir a que la empresa sobreviva, que se desarrolle, que se flexibilice y se adapte a los cambios y fluctuaciones del mercado.

Limitaciones del estudio

Dada a la característica exploratoria de la investigación que realizamos, para la identificación de los escenarios prospectivos, determinar los planteamientos estratégicos y la planificación prospectiva creímos conveniente usar la entrevista y la revisión documental como técnicas de recopilación de datos, ello conlleva a elaborar un guion de entrevista dirigida al gerente de la empresa, este fue una dificultad pues no se contaba con la disponibilidad del gerente de la organización para aplicar esta entrevista.

Por otro lado, el Marketing Internacional engloba muchos factores, en ese sentido optamos por limitar el alcance de nuestro estudio, optando por centrarnos básicamente a las estrategias de marketing relacionadas con los canales de distribución.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Chura (2013), en su investigación *Factores restrictivos que afectan la oferta exportable de orégano procedente del distrito de Llabaya* con el propósito de determinar los factores que influyen en el bajo volumen de exportación de orégano en el distrito de Ilabaya, realizó un estudio cualitativo cuantitativo con la participación de 60 agricultores de la zona del Ilabaya; con ese propósito se diseñó y aplicó una encuesta a cada uno de ellos; encontrando evidencias que la capacidad de producción no es un factor definitivo de influencia en la oferta exportable, la totalidad de productores exportadores de orégano no cuentan con la información adecuada relacionada al mercado que atienden, el 60% de los productores exportadores muestran una capacidad de gestión media o alta, una proporción similar es encontrada entre los productores que no exportan.

De igual forma, Alzamora (2017) en su investigación *Factores que inciden en las exportaciones de orégano de la región Tacna hacia el mercado brasileño* desarrolló una investigación cualitativa con el propósito de determinar la situación actual de las exportaciones de orégano y el efecto de las deficiencias en el proceso de producción, el control de calidad, el

sistema de comercialización, la promoción, la excesiva participación de intermediarios, la falta de asesoramiento, capacitación y tecnología entre otros en las exportaciones de este producto al mercado brasileño. Para el desarrollo de este estudio se eligió una muestra no probabilístico intencional conformada por tres empresas exportadoras; y para la recogida de información se recurrió a la entrevista a profundidad y la revisión documentaria, encontrando que aún existen deficiencias en la producción del orégano que no han permitido estandarizar el producto y ofrecer un orégano de mayor calidad.

Asimismo, como resultado de la investigación se señala que no se ha logrado desarrollar una oferta más competitiva, con mayor valor agregado, esto debido a las deficiencias y problemas durante la producción, así como la débil capacidad tecnológica, deficiencias en los procedimientos de control de calidad y precios pocos competitivos.

Por otro lado, Huanacuni (2014), en su investigación *Costos de mercados del orégano en el distrito de Camilaca* analiza la estructura de costos generados en la comercialización del orégano desde el centro de producción hasta que llega a los mercados y su repercusión en el margen de ganancias de los productores e intermediarios; las unidades de estudio lo conformaron 169 productores de orégano y 13 acopiadores minoristas de la localidad de Camilaca y Tacna, a quienes se aplicó un cuestionario obteniendo resultados que evidencian que los factores transporte y la merma representan el 38,85% y el 20,80% del costo.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Tarapa (2016) en su investigación *Comercialización de orégano orgánico como especialidad en la región Tacna – Perú* con el propósito de identificar y analizar la influencia del ambiente institucional y organizacional en la producción y comercialización de orégano orgánico en la región Tacna, realizó un estudio de investigación cualitativo descriptivo basado en las tres

vías de Joskow, el diamante de Porter y el análisis FODA. Los resultados obtenidos corroboran que la producción y exportación de este producto está en aumento, gracias al cambio de la política institucional a favor del sector agrario.

Como resultado del análisis del diamante de Porter Tarapa (2016) señala que la posición competitiva y comparativa del sistema de agronegocios de orégano orgánico está explicado por: condiciones agroclimáticas favorables, capacidad de producción, disponibilidad de tierra agrícola, mano de obra no calificada, localización geográfica, existencia de infraestructura de irrigación, condiciones fitosanitarias, infraestructura vial y comunicación, producción dirigida al mercado exterior, practica de sanidad e inocuidad, servicio de erradicación y control de plagas y enfermedades, servicio de transporte, carga y otros servicios logísticos. (p. 40)

En cuanto al análisis FODA, Tarapa (2016, p. 34) sostiene que:

Las fortalezas del sistema de agronegocios de orégano orgánico permitirán que muchas asociaciones de productores busquen producir orégano orgánico; las debilidades deberán darse mayor importancia para transformar en fortaleza; las oportunidades despiertan intereses para la producción del orégano orgánico y las amenazas deben ser intervenidas por organismos públicos y privados a fin de disminuir las amenazas.

Así mismo, Minetti, (2014) en su investigación *Estrategias de diferenciación en la exportación de productos ecológicos de Argentina* llevo a cabo una investigación empírica contando con la participación de 66 empresas exportadoras argentinas con la finalidad de identificar los aspectos más relevantes de la comercialización de productos ecológicos de Argentina en el mercado internacional. Los resultados evidencian la influencia de las características de las empresas y los atributos de los productos en las estrategias de diferenciación

y la existencia de grupos de empresas con estrategias de diferenciación distintas en función de los atributos del producto.

De igual forma, Cortijo (2013) en su investigación *Exportación a Brasil de orégano orgánico para consumo* desarrolló un trabajo de investigación y análisis de la producción, industrialización y comercialización internacional de orégano producido en Argentina, con el propósito de lograr el posicionamiento de este producto en el mercado de Brasil. Esta investigación se inicia a partir de la compra del orégano a granel, luego se procede con el análisis del proceso de industrialización del mismo, se evalúa la situación local y nacional del sector, así como las fuerzas competitivas que en ambos casos actúan y finalmente se describen las características del producto a exportar, los requerimientos del mercado de destino y la mejor estrategia de comercio exterior posible.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 El orégano orgánico peruano

2.2.1.1 Generalidades

Salas y Alagón (2016) señalan que el término orégano (*Origanum vulgare*) se deriva del griego "esplendor de la montaña", señalan además que el orégano es un producto originario de Europa Central, Meridional y Asia Central, su introducción en el Perú es desconocida y que posiblemente sea haya dado a través de inmigrantes italianos que se ubicaron en Tacna y Arica durante la ocupación española.

Tanto las hojas como las flores del orégano despiden un aroma agradable debido a los aceites esenciales que contienen, razones por la que es ampliamente usado para condimentar los alimentos, conservar y macerar carnes y embutidos; también es usado en la elaboración de

cosméticos, fármacos y licores; todos estos motivos han convertido al orégano en un producto de gran demanda internacional.

Por las características de los terrenos y el clima adecuado, el cultivo de orégano básicamente se da en la zona sur de nuestro país (Perú) y dependiendo del lugar geográfico del sembrío y del tratamiento agropecuario recibido puede soportar de 2 a 3 cortes cuando el cultivo ha alcanzado de 15 a 20 % de floración.

2.2.1.2 Producción del orégano en el país

Salas y Alagón (2016) citando la data del Ministerio de Agricultura y Riego (2014), dan cuenta que en el Perú en los últimos quince años se registró una superficie cosechada de 2 050 hectáreas y una producción de 15 374.85 toneladas de orégano, con una tendencia ascendente de 3.9 %; siendo la región de Tacna una de las principales productoras con 9 895 toneladas con una superficie cosechada de 1 845 hectáreas, seguida de Moquegua con 710 ha., Arequipa con 680 ha., y el resto del país con 146.08 ha., siendo la zona del sur la de mayor potencial productivo (Tabla 1).

Tabla 1 Producción de orégano Tacna - Perú

Años	Producción nacional (t)	Producción de Tacna (t)
2001	5312	3964
2002	4857	4222
2003	4502	4136
2004	4907	4206
2005	5658	4560
2006	6134	4589
2007	7204	4748
2008	9631	5223
2009	11217	5674
2010	11421	5534
2011	12067	5508
2012	11552	5443
2013	14089	7731
2014	15701	10898
2015		9895

Fuente: Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias

2.2.1.3 Exportaciones de orégano nacional

Salas y Alagón (2016) señalan que el volumen de exportación de orégano se ha incrementado en los últimos quince años, en el año 2014 se registró 6 096.13 toneladas que se exportaron del Perú (Figura 1)



Grafico 1 Serie histórica del volumen de exportación de orégano (t)

Así mismo indican que los países que tienen mayor aceptación en sus mercados con el producto son Brasil con 45%, España 15%, Chile 11% y Argentina con 8% del total de exportaciones (Figura 2)

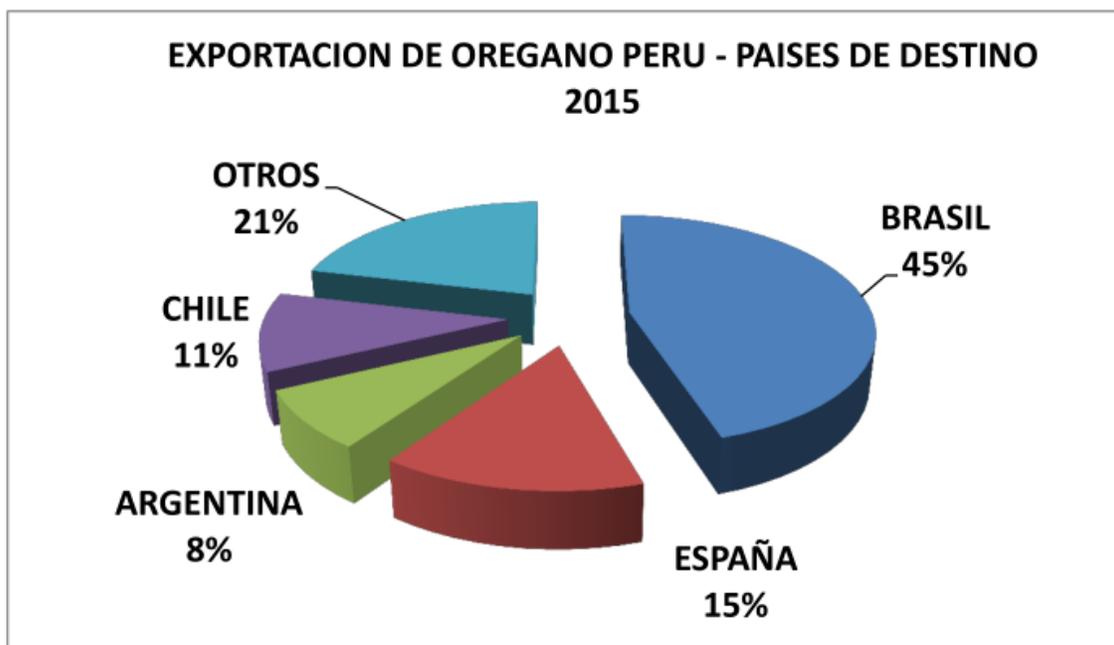


Grafico 2 Exportaciones de orégano peruano - según países de destino

2.2.2 Estrategias de marketing de exportación

2.2.2.1 Marketing

De acuerdo con Lerma y Márquez (2010) el marketing fundamentalmente se ocupa de operar con éxito la comercialización de un producto en un determinado mercado, con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos de los posibles consumidores, tomando en consideración la misión y objetivos comerciales de la empresa comercializadora de tal forma que garanticen su permanencia y crecimiento.

2.2.2.2 Marketing internacional

Lerma y Márquez (2010) definen el marketing internacional como el conjunto de conocimientos orientados a promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes y servicios entre ofertantes y demandantes de dos o más países con el propósito de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores y obteniendo los beneficios respectivos. Estas relaciones de intercambio que se realiza entre la empresa y el mercado internacional, se ven afectada por una serie de factores en la figura 3 se muestra algunos de ellos.

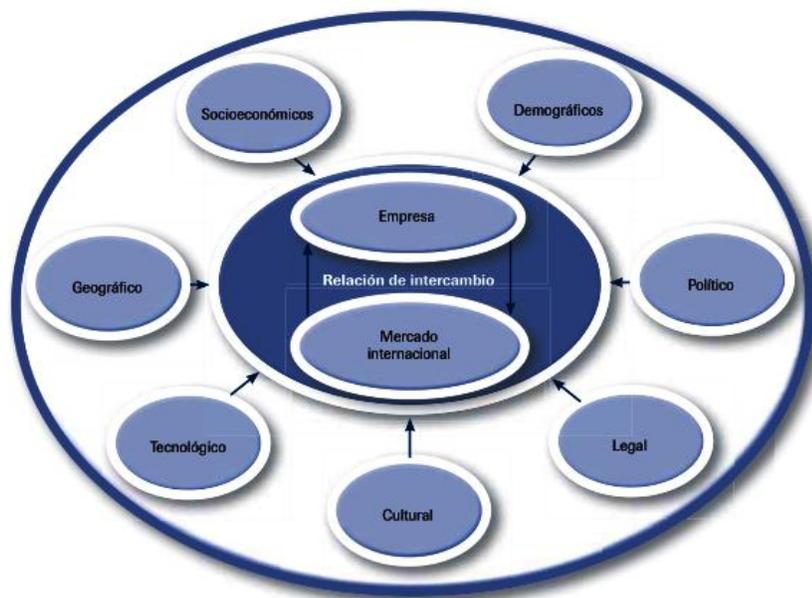


Grafico 3 Factores del entorno del marketing internacional

2.2.2.3 Sujetos del marketing internacional

En lo que respecta al marketing internacional, existe una serie de sujetos que interactúan en el mercado interno y externo; Lerma y Márquez (2010, pp. 200-201), identifican una serie de sujetos que interactúan tanto en el mercado interno como externo; así mismo señalan que:

- **Comprador** es la persona u organización que desarrolla la labor de adquisiciones, ya sea en su propio beneficio o para otro.
- **Importador** es la persona u organización radicada en el extranjero, quien adquiere algún producto o servicio para ser consumido o utilizado dentro de su territorio.
- **Exportador** es aquella persona u organización que vende sus productos a compradores en el extranjero, ya sea en forma directa o indirecta.
- **Bróker** es un agente de comercio internacional que relaciona una demanda con una oferta entre sujetos (exportadores e importadores) de diferentes lugares; en algunos países también se llama bróker a los agentes aduanales.
- **Agente aduanal** es un individuo con personalidad jurídica que tiene el reconocimiento gubernamental (patente) para hacer las gestiones de exportación o importación a nombre de terceros.
- **Apoderado aduanal** es la persona empleada de una empresa que realiza funciones de gestión para importación o exportación, en beneficio de la empresa para la cual presta sus servicios en forma subordinada.
- **Empresa comercializadora internacional** es aquella organización que realiza la promoción y enajenación de productos adquiridos en uno o varios países para venderlos en otros.

- **Transportista internacional** es una organización o persona que traslada físicamente los productos entre dos o más países y opera diversos medios de transporte: terrestres, marítimos o aéreos.
- **Ciente** es quien adquiere repetidamente un producto para su consumo (consumidor), para revenderlo (canal de distribución) o para utilizarlo en un proceso de transformación (mercado industrial).
- **Consumidor** es quien se beneficia del uso de un producto tangible (artículo) mediante su ingestión o utilización, dependiendo de las características de cada tipo de producto.
- **Usuario** es un término análogo al de consumidor, pero se diferencia en que el producto no es un objeto físico, sino un servicio o trabajo hecho en beneficio de quien lo contrata.

2.2.2.4 Canales de distribución internacional

Los canales de distribución son el conjunto de organizaciones e individuos que prestan un servicio de comercialización, mediante los cuales llegan los productos y servicios a los compradores; Lerma y Márquez (2010, pp. 233-235) señalan que estos canales se dividen en directos e indirectos. Y describe:

Canales de distribución directa

- **Empresa filial o sucursal en el mercado meta** ocurre cuando la empresa exportadora opta por instalar una sucursal o filial en los mercados meta, con el propósito de mejorar la comercialización y acreditar presencia permanente, de tal forma que para sus clientes las adquisiciones son compras locales, incrementando su confianza y brindar atención, asesoría y servicio con mayor rapidez.

- **Comercio electrónico (e-commerce)** este sistema de distribución permite tener presencia en cualquier lugar del mundo los 365 días del año y las 24 horas del día., sin embargo, para utilizar este canal de distribución las empresas deberán contar con la tecnología informática, además de la logística o apoyo en tramitación aduanera, formas de pago internacional, seguros y transporte.
- **Cambaceo por comisionistas** se caracteriza por que la fuerza de venta lo constituyen vendedores que no son empleados de la empresa, a los que a menudo se les contrata por comisión en el mercado meta.
- **Cambaceo por agentes propios** se caracteriza por que la fuerza de venta lo constituyen vendedores que son empleados de la empresa que se trasladan o radican en el mercado meta, a quienes se les debe entrenar, mantener actualizados, dotar y controlar viáticos, mantener en comunicación y hacer planeación y seguimiento de su labor de venta, promoción y prospección en el mercado o mercados donde operen.
- **Exportación directa** mediante participación en: ferias comerciales, misiones comerciales y ruedas de negocios

Canales de distribución indirecta

- **Empresa comercializadora** que opera en el exterior, a la cual se le venden los productos o se le dejan a consignación.
- **Exportación indirecta**, consiste en vender el producto a una empresa exportadora intermediaria local.

- **Empresa integradora**, aquella que provee servicios relacionados con el comercio exterior, que surge del acuerdo de varios exportadores nacionales, y que ha sido constituida conforme con las disposiciones legales establecidas.
- **Empresa resultante de una alianza estratégica o Joint Venture** con una empresa extranjera que provee servicios relacionados con el comercio exterior.
- **Distribución cruzada o Piggy Back**, consiste en utilizar las capacidades instaladas de otra empresa, de tal manera que una empresa distribuya en su mercado lo que produce otra.
- **Venta mediante maquila**. Básicamente consiste en exportar productos que se producen específicamente a pedido de una empresa extranjera.
- **Representante**, consiste en la relación formal entre dos organizaciones de dos países diferentes en donde una funciona en su propio mercado manejando los productos o servicios de la otra, asumiendo las responsabilidades de ésta en su mercado.
- **Bróker**, agente de comercio internacional cuyos servicios consisten en poner en contacto un ofertante con un demandante internacional, por lo que se lleva una comisión.
- **Franquicia**, consiste en la reproducción de un negocio en diferentes localidades, las cuales pudiesen ser en otro país, mediante el seguimiento de una serie de normas y estándares de operación e imagen que son propiedad industrial del franquiciante.

- **Licitación internacional**, algunos gobiernos y organizaciones privadas de diferentes países lanzan a concurso la adquisición o construcción de determinados bienes servicios o instalaciones.

2.2.2.5 Estrategia comercial en los mercados internacionales

Lerma y Márquez (2010, pp. 235-237) señala que estas pueden ser:

- **Distribución exclusiva**, sólo un distribuidor está autorizado a manejar el producto de una empresa en determinado mercado. La distribución exclusiva puede ser riesgosa para el productor cuando se compromete legalmente a respetar la exclusividad del distribuidor sin reciprocidad.
- **Distribución cruzada**, consiste en el acuerdo de dos empresas que operan en diferente mercado, pero que ambas poseen medios de distribución convenientes para que cada una aproveche el mercado donde no posee infraestructura.
- **Distribución directa**, se entiende cuando el productor se hace cargo de la distribución de sus productos sin apoyarse en intermediarios.
- **Distribución dual**, consiste en utilizar dos canales de distribución, y cuando se utilizan más de dos canales de distribución que operan en los mismos mercados se denomina distribución múltiple.
- **Distribución electrónica**, se utilizan medios como internet mediante el e-commerce en portales e-malls y e-shop para distribuir productos.
- **Distribución física**, acarreo a los centros de abastecimiento, almacenaje, control y manejo de las existencias y transporte para asegurar que el producto esté en aquellos lugares donde es requerido por los distribuidores y compradores.

- **Distribución indirecta**, la empresa productora se desliga de la distribución de sus productos contratando para este efecto a intermediarios o distribuidores que no dependan de ella.
- **Distribución intensiva**, consiste en la utilización del mayor número de medios y canales de distribución con el fin de asegurar que el producto se encuentre a la disposición del comprador en el mayor número de los lugares de compra.
- **Distribución selectiva**, consiste en el acto de escoger sólo los canales de distribución acordes con los objetivos y el posicionamiento deseado por la empresa para sus productos.

2.2.3 El enfoque prospectivo

La prospectiva es el enfoque teórico que comprende el diseño futuro de los fines y objetivos, así como el desarrollo de las acciones necesarias para lograrlo. Cervera (2008a) describe que “la prospectiva como una disciplina interactiva e integral que permite explorar, analizar y diseñar el futuro deseado (objetivos) y la manera de construirlo (medios) a partir de las variables cualitativas y cuantitativas que intervienen en el presente, los actores implicados y las rupturas de tendencias necesarias (acciones)” (p. 13).

Cervera (2008a) señala además que el enfoque prospectivo constituye una estrategia de gestión empresarial que permite identificar escenarios futuros deseados y poner en marcha las acciones necesarias a desarrollar en el presente, con el propósito de ayudar a construirlo a largo plazo. Dependiendo del desarrollo y finalidad se identifica dos acepciones relacionadas a la noción de prospectiva:

- 1) Prospectiva exploratoria, busca desarrollar una visión de futuro, identificando una serie de escenarios prospectivos, de tal forma que los directivos de las empresas reflexionen sobre lo que puede ocurrir en su entorno organizacional.
- 2) Prospectiva normativa, pretende construir un futuro empresarial deseado y diseñar, planificar y desarrollar las acciones necesarias para conseguir ese objetivo.

2.2.3.1 El FODA en la planeación prospectiva

El espíritu del enfoque prospectivo radica en la proactividad, es decir en hacer que las cosas sucedan; una herramienta usada para el diseño, planificación y desarrollo de las acciones necesarias para la consecución de esos objetivos es el FODA, pero con un enfoque distinto, pasando de una concepción reactiva que responda al ¿Qué podemos hacer? (Tabla 2) a otra proactiva que responda a ¿Qué queremos hacer? (Tabla 3)

Tabla 2 Concepción reactiva del FODA

FODA	ESTRATEGICO	PROSPECTIVO
	Nos dice que hay que:	
Fortalezas	Conservarlas y aprovecharlas	Construirlas
Oportunidades	Aprovecharlas	Buscarlas
Debilidades	Reducirlas o eliminarlas	Preverlas
Amenazas	Prepararse	¿Lo son?

Fuente: (Cervera. 2008b, p. 14)

Tabla 3 Concepción proactiva del FODA

FODA	ESTRATEGICO	PROSPECTIVO
	La pregunta con visión de futuro:	
Fortalezas	¿Las tendremos?	¿Cuáles necesitamos?
Oportunidades	¿Se presentarán?	¿Qué hay que provocar?
Debilidades	¿Todavía las tendremos?	¿Cuáles podrían ser?
Amenazas	¿Ocurrirán?	¿Qué afecta nuestro futuro?

Fuente: (Cervera. 2008b, p. 14)

2.2.3.2 El abordaje prospectivo del FODA

Cervera (2008b, pp. 14-15) señala que el FODA prospectivo, es un complemento del FODA convencional, y esta puede ser de dos tipos:

1. *Exploratorio*, sirviendo como filtro para los resultados, con la finalidad de “pulir y depurar” el análisis del FODA tradicional, o bien
2. *Normativo*, teniendo una visión clara del futuro deseado, para poder estimar un posible, resolviendo las preguntas señaladas en la prospectiva normativa.

2.2.3.3 La estrategia FODA prospectiva

Cervera (2018b) propone iniciar construyendo un FODA convencional que diagnostique la situación actual, posteriormente cada uno de los elementos del FODA debe calificarse en función a la importancia y probabilidad o importancia y solidez, según se trate de las Oportunidades y amenazas o de las Fortalezas y Debilidades respectivamente, tomando en consideración ciertos parámetros de valoración que se muestran en la tabla 4, y la escala cualitativa mostrada en la tabla 5.

Tabla 4 Criterios de calificación de los elementos del FODA convencional

CRITERIOS	INDICADORES	VALORACIÓN
Oportunidades y Amenazas	Importancia	Respecto al propósito de la organización
	Probabilidad	Estimación de que efectivamente se concreten
Fortalezas y debilidades	Importancia	Respecto al propósito de la organización
	Solidez	Prevalencia de su evolución en el tiempo

Fuente: (Cervera, 2008b, p. 15)

Tabla 5 Escala cualitativa para la calificación de los elementos del FODA convencional

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS			
IMPORTANCIA		PROBABILIDAD	
Nada importante	1	Muy improbable	1
Poco importante	2	Improbable	2
Más o menos importante	3	Tan probable como improbable	3
Importante	4	Probable	4
Muy importante	5	Muy probable	5
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
IMPORTANCIA		SOLIDEZ/PRESENCIA/ARRAIGO	
Nada importante	1	Muy débil	1
Poco importante	2	Débil	2
Más o menos importante	3	Circunstancial	3
Importante	4	Fuerte	4
Muy importante	5	Muy fuerte	5

Fuente: (Cervera, 2008b, p. 17)

La calificación de cada uno de los elementos FODA, se obtiene multiplicando los dos valores estimados: importancia por probabilidad (o solidez, según sea el caso). El resultado así obtenido permite determinar el valor estimado de cada uno de los elementos de la matriz FODA. Estos resultados son contrastados con el estándar de caracterización propuesta por Cervera (2008b) que mostramos en la tabla 6, según la valoración alcanzada se define el planteamiento estratégico de los mismos.

Posteriormente tomando en consideración los resultados obtenidos en el análisis anterior, la organización y/o su propósito futuro se sitúa en algunas de los cuadrantes definidos en Cervera (2008b) y que mostramos en la tabla 7.

Tabla 6 Calificación prospectiva de los elementos del FODA y el enfoque estratégico

CALIFICACIÓN OBTENIDA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ENFOQUE ESTRATEGICO
1 a 5	POCO UTILES Debe descartarse incuestionablemente	LEVES Impacto débil sobre el propósito	POCO UTILES No constituye una fortaleza	LEVES No constituye una fortaleza	NO CONSIDERAR
6 a 10	REGULARES Interesante solo si el esfuerzo es bajo	MODERADAS Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	REGULARES Mantener solo si el esfuerzo es bajo	MODERADAS Reducir si el esfuerzo es bajo	CONSIDERAR ALTERNATIVAS
11 a 15	BUENAS Interesante si el riesgo es aceptable	SEVERAS Riesgo considerable que requiere protección	BUENAS Ventajas para el logro del propósito	SEVERAS Conflicto potencial	ACCIONES DE RUPTURA
16 a 25	EXCELENTES Deben aprovecharse incuestionablemente	GRAVES Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma	EXCELENTES Soporte de los cambios	GRAVES Carencia estructural prioritaria	INNOVACIÓN

Fuente: (Cervera, 2008b, p. 18)

Tabla 7 Cuadrante situacional de la Organización

	LIMBO	PARAÍSO
FORTALEZAS	Tiene amenazas, pero cuenta con fortalezas para hacerles frente.	Tiene oportunidades y fortalezas.
	Se tienen que considerar los recursos disponibles.	Se deben analizar las amenazas y debilidades y bloquearlas con las ventajas que se tienen.
	Están en el limbo, porque sus fortalezas lo pueden cegar ante las amenazas.	Está en el paraíso porque tiene oportunidades y fortalezas para aprovecharlas exitosamente.
	INFIERNO	PURGATORIO
DEBILIDADES	Tiene amenazas y padece debilidades.	Tiene oportunidades, pero las debilidades lo merman.
	Se debe jugar con el elemento sorpresa.	Se deben reducir las debilidades. Hay que utilizar el elemento sorpresa que abre las oportunidades y localizar un vacío no disputado.
	Ser impredecible.	Está en el purgatorio porque, aunque tiene oportunidades, las debilidades no permitirán aprovecharlas
	La velocidad es el elemento crucial para reinventarse y no sucumbir.	
	Está condenado al infierno porque tiene amenazas y debilidades	

Fuente: (Cervera, 2008b, p. 19)

Además de ubicar a la organización en los cuadrantes descritos anteriormente, Cervera (2008b) define tres zonas adicionales:

Zona de duda

Independientemente del cuadrante en el que se encuentre la organización, cualquier situación inesperada podría modificar su posición de manera drástica. Igualmente, la organización tiene en sus manos la posibilidad de modificar rápidamente la misma.

Zona de desarrollo

Está dentro de su cuadrante en una posición flexible. Dependiendo de la situación requerirá cambios importantes para moverse del mismo.

Zona de certidumbre

Está firmemente metida en el cuadrante. Si es una situación positiva (paraíso), felicidades, hay que disfrutar y aprovechar. Pero si no es el caso, la posición es dura, por lo que requerirá cambios drásticos para salir de ahí. (p. 20)

En la figura mostramos un esquema de los cuadrantes (Limbo, Paraíso, Infierno y Purgatorio) y las zonas adicionales (Duda, Desarrollo y Certidumbre). Tal como se puede apreciar este esquema está formado por dos vectores o ejes, uno horizontal (AO) en el cual se puntúa las diferencias entre los promedios de las calificaciones de las Oportunidades y Amenazas, un eje vertical (DF) en la que se puntúa las diferencias entre los promedios de las calificaciones de las Fortalezas y Debilidades; ambos valores forman un par ordenado que grafica la posición estratégica en que se encuentra la organización.

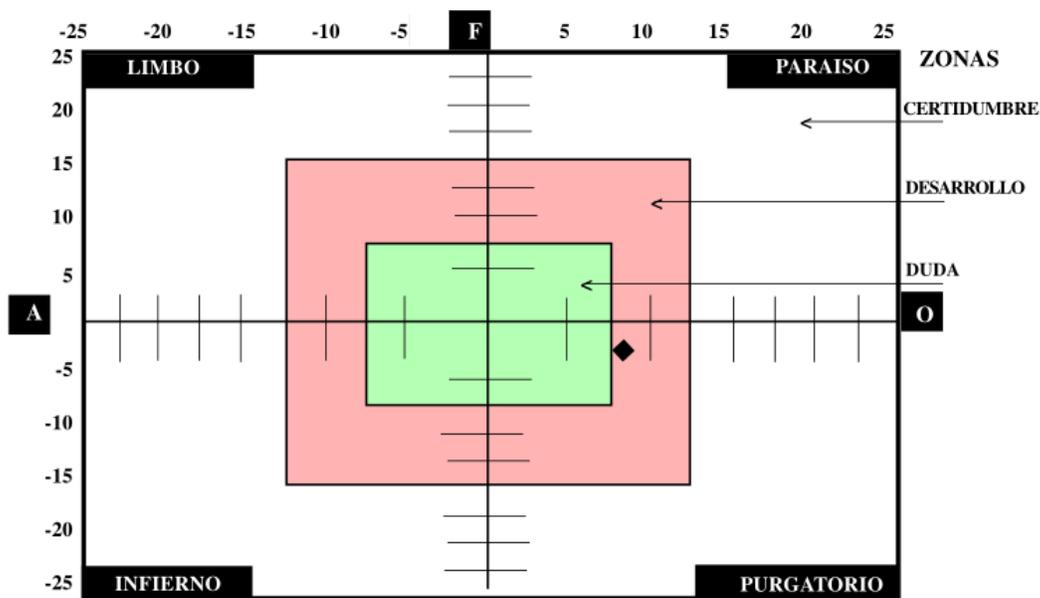


Gráfico 4 Esquema de la situación estratégica de la Organización

Fuente: (Cervera, 2008b, p. 21)

2.2.3.4 Escenarios prospectivos

(Cervera, 2008b, pp.22-23) describe los escenarios prospectivos como formas de pensar, como situaciones futuras que sirven para tomar decisiones en el presente sobre lo que se debe hacer para conseguir ese futuro deseado; además señala cuatro escenarios prospectivos:

Escenario Rosa

La organización aprovecha mediante sus fortalezas excelentes oportunidades, no tiene amenazas ni debilidades significativas que puedan afectar sus objetivos.

Escenario Verde

La organización tiene oportunidades y está trabajando en eliminar o reducir sus debilidades en función de aprovecharlas. Aunque enfrenta amenazas, sus impactos son manejables.

Escenario Rojo

La organización pasa por momentos difíciles debido a sus debilidades que no le permiten controlar efectos adversos de las amenazas del entorno. Existen oportunidades, pero por el momento no puede aprovecharlas al concentrarse en defenderse de las amenazas.

Escenario Negro

La organización enfrenta serias amenazas que aunadas a sus grandes debilidades y la falta de oportunidades pone a la misma en riesgo de sucumbir.

2.3 Diseño metodológico

En este apartado presentamos el diseño y metodología que se seguirá para llevar a cabo el presente estudio de investigación.

2.3.1 Tipo de investigación

La naturaleza de la investigación refiere a un estudio cualitativo con enfoque descriptivo y exploratorio centrado en el estudio de un modelo de gestión de una empresa peruana dedicada a la exportación de orégano orgánico, la cual se define como el sujeto de estudio y la denominaremos “La empresa exportadora”. La metodología empleada para el desarrollo del presente trabajo corresponde a un estudio de casos múltiple con varias unidades de análisis. En el Anexo A presentamos la matriz de consistencia que guio el diseño de la investigación que desarrollamos.

2.3.2 Los casos de estudio

En el presente acápite definimos 2 casos de estudio, correspondientes a dos procesos de exportación, la primera denominada Caso 1 referido a la aplicación de una estrategia de marketing de exportación directa y un segundo caso denominado Caso 2, correspondiente a la aplicación de una estrategia de marketing de exportación indirecto; los cuales se desarrollaron con éxito por la empresa exportadora “Molinera Los Ángeles S.A”. Los casos de estudio mencionados se suscitaron el año 2018; en la Tabla 8 se presenta una descripción general de los casos.

Tabla 8 Descripción de los casos de estudio

Casos	Descripción	Estrategia	Alcance
Caso 1	Exportación de 10 toneladas de orégano al mercado chileno	Exportación directa	Medio
Caso 2	Exportación de 20 toneladas de orégano al mercado español	Exportación indirecta	Medio

2.3.3 Las unidades de análisis

Las unidades de análisis son aquellos elementos de la investigación que se analiza en todos los casos de estudio elegidos, particularmente en este estudio están definidos por los elementos de la matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.3.4 Las unidades de información

Las unidades de información del presente estudio lo constituyen el personal directivo de la empresa, las investigaciones descritas en los antecedentes de investigación, la información documentaria y bibliográfica relacionada al tema y objeto en estudio. En ese sentido, para la recoger los datos necesarios para el desarrollo de este estudio, utilizaremos dos técnicas de recopilación de datos: la entrevista semiestructurada y la revisión documental.

2.3.4.1 Entrevista semiestructurada

Esta entrevista semiestructurada fue aplicada al gerente de la empresa exportadora que describimos como sujeto de investigación, para ello diseñamos una guía de entrevista semiestructurada (Anexo B) que incluye las siguientes áreas de interés: 1) información general de la empresa y del entrevistado, 2) información y descripción, proceso de abastecimiento y procesamiento del producto, 3) información y descripción de las estrategias de comercialización internacional y 4) identificar los factores que influyeron en la selección de la estrategia de exportación en cada uno de los casos de estudio. Así mismo para registrar la información proveniente de la entrevista usaremos recursos de grabación de audio y que posteriormente será transcrito en forma de dialogo.

2.3.4.2 Revisión documental

La recopilación documental realizada, básicamente se ha enfocado en la revisión de las conclusiones y recomendaciones de los antecedentes de investigación, revisión documentaria y bibliográfica relacionada al tema y objeto en estudio.

Capítulo 3

Presentación de resultados.

3.1 Resultados de la entrevista semiestructurada

En este apartado presentamos los resultados obtenidos tras aplicar la entrevista semiestructurada al gerente de la empresa exportadora “Molinera Los Ángeles S.A”, hay que señalar que la entrevista fue grabada en formato de audio y luego fue transcrita en forma de dialogo y para facilidad y mejor comprensión al gerente de la empresa exportadora lo denominaremos “G” y al investigador lo denominaremos “I”. A continuación, describimos el dialogo surgido

I : ¿Qué cargo desempeña?

G : Gerente

I : ¿Cuál es el rubro de la empresa?

G : Comercialización nacional e internacional de orégano orgánico

I : ¿Tiempo que la empresa se dedica a la exportación de orégano?

G : 4 años

I : ¿Quiénes son sus principales proveedores?

G : Generalmente son intermediarios o acopiadores, aunque algunas veces tratamos directamente con los mismos productores

- I : ¿Cómo influye la labor de los intermediarios o acopiadores en el proceso de exportación del orégano?
- G : Suelen generar incremento en los precios y adulteración del producto, particularmente nosotros establecemos el precio de compra y exigimos cierto grado de calidad.
- I : ¿Cuentan con proceso de control de calidad?
- G : En las zonas de producción no existe control de calidad, pero en nuestras instalaciones se analiza las características del producto y limpieza.
- I : ¿Cuál cree que es la ventaja de realizar controles de calidad y salubridad para el acopio del orégano?
- G : Se logra obtener un producto de mejor calidad y de esa manera evitar trabas e inconveniente en el proceso de exportación.
- I : ¿Qué certificaciones son necesarias para la exportación de orégano?
- G : Depende mucho del país al cual se va a exportar, por ejemplo, Brasil no requiere certificaciones, otros sí, pero esta barrera se puede subsanar vendiendo el producto a un intermediario local.
- I : ¿Cumple su producto con las características organolépticas (aroma, sabor, apariencia, etc.) exigidas para la exportación?
- G : Sí, pero el cumplimiento de estas características depende del requerimiento del cliente.
- I : ¿Utiliza maquinaria tecnificada para el procesamiento y envasado del orégano?
- G : Para el procesamiento si usamos maquinarias tecnificadas como zarandas, túneles de viento, picadoras y molinos; pero el envasado del producto es manual.

- I : ¿Cuáles son las presentaciones de orégano más demandadas por sus clientes?
- G : Granel, sacos de 12.5 kg
- I : ¿Ha desarrollado productos con valor agregado?
- G : Solo hemos cambiado la presentación en algunos casos (bolsas de 1 kg)
- I : ¿Durante las exportaciones de orégano, qué problemática ha notado con relación a la presentación del producto?
- G : No hay información de cómo ingresar a los mercados con un producto diferente, es difícil conseguir envases económicos, no se da valor agregado al orégano.
- I : ¿Cuáles son los principales problemas que afecta el sistema de exportación del orégano?
- G : El tiempo y distancia desde las zonas productoras hasta las empresas exportadoras, escasez del orégano, la competencia, las políticas arancelarias, etc.
- I : ¿Qué factores influyeron en la selección de la estrategia de comercialización usada en el Caso 1, me refiero a la exportación directa de 10 toneladas de orégano al mercado chileno?
- G : Bueno, este procedimiento lo hemos usado cada vez que exportamos a Chile, porque tenemos un contacto en ese país, conocemos la ruta de exportación, los aranceles, los requerimientos de calidad, el tipo de envase (A granel) en sacos de 12.5 kg.
- I : ¿Qué factores influyeron en la selección de la estrategia de comercialización usada en el Caso 2, es decir la exportación indirecta de 20 toneladas de orégano al mercado español?
- G : Respecto a este caso hay que señalar que este procedimiento lo hacemos esporádicamente cada vez la empresa intermediaria lo requiere, pues somos una

empresa pequeña que no tenemos la infraestructura productiva, y recursos humanos para hacerlo directamente.

I : ¿Cómo cree usted que debería ser el canal de comercialización y distribución tanto para el abastecimiento y exportación del producto?

G : Creo que el abastecimiento debe tratarse directamente con el productor y la exportación debería ser directa.

Según la entrevista realizada podemos notar que la exportación de orégano orgánico se ve influenciada por una serie de factores como las malas prácticas agrícolas, la incipiente tecnología tanto en el cultivo, procesamiento de secado y envasado del producto perjudicando calidad del mismo.

Así mismo la cadena de comercialización del orégano tiene diversos actores entre ellos los intermediarios locales o acopiadores que se han convertido en el nexo entre las empresas exportadoras y los agricultores, contribuyendo en la generación de problemas como la débil estandarización del producto, el bajo nivel de control de calidad, el incremento de precios, la especulación, la adulteración, etc.

De igual manera el desconocimiento de otras variedades de orégano por parte de agricultores como empresarios exportadores y el escaso uso de la tecnología productiva han imposibilitado desarrollar una mayor oferta del producto con mayor valor agregado y ventas sostenibles a largo plazo.

En lo que respecta a la exportación indirecta esta se da de manera esporádica y solo responde a pedido de broker locales quienes se encargan de todo el proceso de exportación. Y con respecto a la exportación directa solo se da a países ya conocidos a través de broker locales del país de destino.

3.2. Análisis de la revisión documental

MINCETUR (2005) ha identificado ciertas particularidades en la producción y comercialización del orégano como la escasa tecnificación de los procesos de producción para mejorar la productividad y ampliar las áreas de cultivos, la necesidad de lograr una mayor calidad y salubridad del producto tanto en el cultivo, en la cosecha, en el procesamiento, manipulación y envasado del producto, la excesiva participación de los intermediarios o acopiadores en la cadena de comercialización y su participación en el incremento de los precios, la especulación, la adulteración, etc. perjudicando la calidad del producto, la escasa participación de los empresarios exportadores en ferias y ruedas de negocios internacionales, limitando el conocimiento de la oferta y demanda exportable.

Así mismo La Dirección Regional Sectorial de Agricultura Tacna (2012) en cuanto al manejo empresarial, describe una escasa y limitada asociatividad entre los empresarios exportadores que permita desarrollar un mayor poder de negociación frente a los intermediarios o acopiadores de tal forma que permita mejorar sus estrategias de comercialización internacional.

El Instituto de desarrollo Agropecuario y Consultores en Gestión de Agronegocios (2007) señala que los gestores de la producción, cosecha y comercialización del orégano desconocen las exigencias de calidad que debe tener el producto para su exportación y que no se toma en cuenta en dotar al producto un mayor valor agregado, ni se toma en consideración otras variedades de orégano.

Según el Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005 – 2012, la escasez y el mal uso del recurso hídrico traba la ampliación de la frontera agrícola contribuyendo a la escasez de este producto; así mismo existe poco procesamiento postcosecha optando por exportar el orégano a granel a los países vecinos y es allí donde se encargan de procesar, darle valor agregado y luego exportarlo a otros mercados.

3.3 Construcción del FODA convencional de la empresa

A continuación, procedemos a la elaboración de la matriz FODA partiendo de los resultados obtenidos tras realizar la entrevista semiestructurada y la revisión documental, dicho análisis consta de dos partes: una interna y otra externa. (ver Tabla 9)

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene control.

La parte externa contempla las Oportunidades que ofrece el entorno y las posibles Amenazas que debe enfrentar la organización.

Tabla 9 FODA convencional de la Organización

FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none">- Flexibilidad y servicio.- Honestidad y confiabilidad en la calidad del producto comercializado.- Ubicación del negocio- Personal confiable.	<ul style="list-style-type: none">- Alto potencial de exportación de orégano al mercado español por la demanda existente.- Apertura de tratados de libre comercio.- Facilidades de financiamiento.- Tendencia a la exportación de orégano a granel.
DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none">- Excesivo uso de intermediarios para la exportación del producto.- Falta de personal calificado en comercio internacional.- Excesiva utilización de acopiadores.- Falta de diversificación y valor agregado.- Capacitación nula o deficiente.	<ul style="list-style-type: none">- Especulación y adulteración del producto por parte de los acopiadores.- Escasez del producto por malas prácticas de cultivo.- Políticas arancelarias- Competencia internacional.

3.4 La calificación prospectiva de la matriz FODA

Siguiendo los lineamientos señalados en Cervera (2008b) hemos realizado la calificación prospectiva, de cada uno de los elementos considerados en el FODA convencional, los resultados son mostrados en las Tabla 10 y Tabla 11.

Tabla 10 Calificación de los factores externos de los elementos del FODA convencional

OPORTUNIDADES	IMP	PROB	RES	CALIFICACIÓN
Alto potencial de exportación de orégano al mercado español por la demanda existente.	5	4	20	Excelente
Apertura de tratados de libre comercio.	5	4	20	Excelente
Facilidades de financiamiento.	4	3	12	Buena
Apertura de nuevas rutas de exportación.	3	3	9	Regular
Tendencia a la exportación de orégano a granel	4	4	16	Excelente
Promedio de oportunidades			15.4	Excelente
AMENAZAS	IMP	PROB	RES	CALIFICACIÓN
Especulación y adulteración del producto por parte de los acopiadores.	4	4	16	Grave
Escasez del producto por malas prácticas de cultivo.	5	4	20	Grave
Políticas arancelarias.	3	4	12	Severa
Competencia internacional.	5	5	25	Grave
Promedio de amenazas			18.3	Grave

Tabla 11 Calificación de los factores internos de los elementos de la matriz FODA

FORTALEZAS	IMP	SOL	RES	CALIFICACIÓN
Flexibilidad y servicio.	4	5	20	Excelente
Honestidad y confiabilidad en la calidad del producto comercializado.	4	4	16	Excelente
Ubicación del negocio.	5	5	25	Excelente
Personal confiable.	3	3	9	Regular
Promedio de fortalezas			17.5	Excelente

DEBILIDADES	IMP	SOL	RES	CALIFICACIÓN
Excesivo uso de intermediarios para la exportación del producto.	5	3	15	Severa
Falta de personal calificado en comercio internacional.	5	3	15	Severa
Excesiva utilización de acopiadores.	4	3	12	Severa
Falta de diversificación y valor agregado.	4	3	12	Severa
Capacitación nula o deficiente	4	3	12	Severa
Promedio de debilidades			13.2	Severa

3.5 Estimación de la situación estratégica de la empresa

Continuando con lo señalado por Cervera (2008), para determinar la ubicación de la situación estratégica en que se ubica la empresa, tomaremos las calificaciones obtenidas en todos y cada uno de los elementos de la matriz FODA y se desarrollaremos los cálculos aritméticos que se indicamos en la Tabla 12. A continuación según lo indicado por Cervera (2008) procederemos a graficar la situación estratégica de la empresa, indicando la zona y cuadrante en la que se ubica (ver figura).

Tabla 12 Cálculos para la ubicación de la situación estratégica de la empresa

Factores externos		Factores internos	
Promedio Oportunidades	15.4	Promedio Fortalezas	17.5
Promedio Amenazas	18.3	Promedio Debilidades	13.2
Oportunidades menos Amenazas	-2.9	Fortalezas menos debilidades	4.3
Situación en el vector AO	-2.9	Situación en el vector DF	4.3

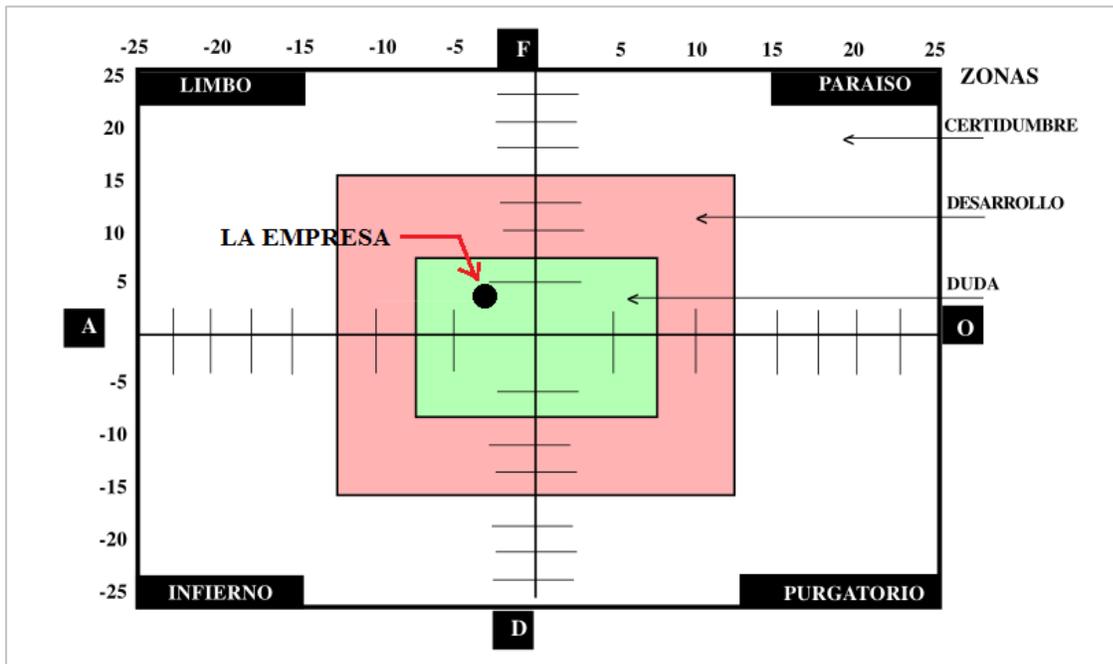


Grafico 5. Ubicación de la situación estratégica de la empresa

3.6 La situación estratégica futura de la empresa basada en el FODA prospectivo

Los resultados obtenidos ubican a la empresa en una zona de duda correspondiente al cuadrante denominado LIMBO, en ese sentido la organización ante cualquier situación inesperada podría modificar su posición de manera drástica.

En esta situación la empresa debe aprovechar la oportunidad surgida por el alto potencial de negocios con España, la creciente demanda existente por el orégano orgánico y la apertura de tratados de libre comercio con este país; adicionalmente debe aprovechar la tendencia a la exportación del orégano a granel, las demás oportunidades no son significativas para generar estrategias alrededor de ella.

Sin embargo, a pesar de la existencia de un mercado en auge y crecimiento constante, la empresa se ve amenazada potencialmente por la competencia internacional, la escasez del

producto por malas prácticas de cultivo y la adulteración del producto por parte de los acopiadores en detrimento de su calidad. Por tanto, la empresa debe aprovechar sus fortalezas relacionadas a la ubicación del negocio y explota la cercanía de los centros productivos para que directamente haga trato con los productores para el abastecimiento del orégano, eliminando a los intermediarios y por ende sacudirse de ciertos factores que encarecen el producto e influyen en la calidad del mismo, por otro lado gracias a la flexibilidad y servicio que presenta la empresa opte por desarrollar una área de gestión comercial al interior de la misma, que se encargue de conseguir nuevos contactos y o clientes en el interior y exterior del psi y tomar en consideración otras alternativas de marketing internacional relacionados con el canal de distribución.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Como hemos puesto de manifiesto en el capítulo 1 del presente trabajo de investigación, nuestro objetivo general es determinar los factores prospectivos de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España. Para el logro de nuestro objetivo general, definimos cuatro objetivos específicos:

1. Identificar, interpretar y definir las fortalezas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.
2. Identificar, interpretar y definir las oportunidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.
3. Identificar, interpretar y definir las debilidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.
4. Identificar, interpretar y definir las amenazas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.

El procedimiento metodológico seguido para desarrollar nuestro estudio de investigación está basado en la metodología de estudio de casos tal como se propone en Yin (2009); definimos como sujeto de estudio una empresa exportadora de orégano “Molinera Los Ángeles S.A”, así mismo definimos dos casos de estudio, las unidades de análisis y las unidades de información tal como se describe en el capítulo 2.

En esta investigación de tipo cualitativo, el recojo de información fue de fuente primaria y secundaria, usándose técnicas como la entrevista y la revisión documental respectivamente.

Respecto a nuestro primer objetivo específico

1. *Identificar, interpretar y definir las fortalezas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.*

Dado que las fortalezas de la empresa están ligadas a los factores internos, se aplicó una entrevista semiestructurada al gerente de la empresa, para ello se elaboró una guía de entrevista, los resultados tras ser analizados nos permitieron construir el FODA convencional de la Organización e identificar las fortalezas de la organización como: flexibilidad y servicio, honestidad y confiabilidad en la calidad del producto comercializado, ubicación del negocio y personal confiable. Aplicando los lineamientos del FODA prospectivo, la valoración de las fortalezas de la organización se encuentran en un rango aceptable catalogado como excelentes y que deben ser manejados adecuadamente, innovando en las estrategias de comercialización explotando la cercanía a los centros productivos para hacer trato directo con los productores en cuanto al abastecimiento del orégano y eliminar a los intermediarios y por ende sacudirse de ciertos factores que encarecen el producto e influyen en la calidad del mismo, por otro lado gracias a la flexibilidad y servicio que presenta la empresa opte por desarrollar una área de gestión comercial al interior de la misma, que se encargue de conseguir nuevos contactos y o clientes en el interior y exterior del país y tomar en consideración otras alternativas de marketing internacional relacionados con el canal de distribución.

Respecto a nuestro segundo objetivo específico

2. *Identificar, interpretar y definir las Oportunidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.*

Dado que las Oportunidades de la empresa están ligadas a los factores externos, hicimos una revisión documental basada en los antecedentes de investigación, así la revisión de bibliografía, reportes, informes relacionados al tema en estudio; los resultados tras ser analizados nos permitieron construir el FODA convencional e identificar las oportunidades de la organización como: el alto potencial de exportación de orégano al mercado español por la demanda existente, la apertura de tratados de libre comercio, las facilidades de financiamiento, la apertura de nuevas rutas de exportación y la tendencia a la exportación de orégano a granel. Los resultados mostrados en la Tabla 9: Calificación y caracterización de los elementos de matriz FODA y el planteamiento estratégico evidencian oportunidades excelentes que deben ser aprovechadas, además sugiere usar planteamientos estratégicos de innovación.

Por otro lado, el FODA prospectivo señala que la empresa se encuentra en una situación delicada, en ese sentido urge aprovechar estas oportunidades, desarrollar estrategias de exportación que permitan mayor control del producto y del mercado, ampliar los contactos internacionales.

Respecto a nuestro tercer objetivo específico

- 3. Identificar, interpretar y definir las Debilidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.*

Al igual que las fortalezas, las oportunidades están ligadas a factores internos a la empresa, en ese sentido a partir de entrevista semiestructurada aplicada al gerente de la organización se identificó ciertas debilidades empresariales como: el excesivo uso de intermediarios para la exportación del producto, la falta de personal calificado en comercio internacional, la excesiva utilización de acopiadores, la falta de diversificación y valor agregado y la capacitación nula o deficiente. El análisis FODA prospectivo de estos factores muestran que la valoración de las debilidades se encuentra en un rango catalogado como SEVERO y de conflicto

potencial, así mismo se sugiere el planteamiento estratégico de RUPTURA es decir urge la necesidad de revertir esta situación drásticamente, priorizando las estrategias de marketing directo en alguna de sus formas, desligarse de acopiadores intermediarios, crear un área comercial que priorice el comercio internacional.

Respecto a nuestro cuarto objetivo específico

4. Identificar, interpretar y definir las Amenazas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.

Al igual que las oportunidades, las amenazas empresariales ligado a los factores externos, en ese sentido como resultado de la revisión documental realizada, se construyó un FODA convencional e identificamos algunas amenazas institucionales como: la especulación y adulteración del producto por parte de los acopiadores, la escasez del producto por malas prácticas de cultivo, las políticas arancelarias y la competencia internacional. A través del análisis según el enfoque FODA prospectivo, la valoración de las amenazas empresariales se encuentra en un rango catalogado como GRAVE y riesgosos, que deben ser evitados de cualquier forma, sugiere además aplicar un planteamiento estratégico basado en la innovación, atendiendo prioritariamente el desempeño de la competencia nacional e internacional, establece convenios y negocios directamente con los agricultores, estableciendo ciertos estándares de calidad tanto en la producción como en el procesamiento y envasado.

Tras realizar el FODA prospectivo hemos podido identificar tanto las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas prospectivas de la Organización, por lo tanto, podemos decir que hemos cumplido con los objetivos pretendidos.

Respecto a nuestro objetivo general

1. Determinar los factores prospectivos de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España

Tras la evaluación conjunta de los elementos del FODA convencional, mediante el enfoque FODA prospectivo, los resultados obtenidos ubican a la empresa en una zona de duda correspondiente al cuadrante denominado LIMBO, y un escenario Rojo nada agradable, pues la organización pasa por momentos difíciles debido a sus debilidades que no le permiten controlar efectos adversos de las amenazas del entorno, si bien es cierto que existen oportunidades, estas por el momento no se aprovechan y de mantenerse esta situación la empresa puede sucumbir. Ante esta situación la empresa debe aprovechar la oportunidades que ofrece el alto potencial de negocios con España, la demanda existente por el orégano orgánico y la apertura de tratados de libre comercio con este país; adicionalmente debe aprovechar la tendencia creciente de la exportación de orégano a granel, enfatizando en sus fortalezas relacionadas a la ubicación del negocio y explotar la cercanía de los centros productivos para que directamente haga trato con los productores para el abastecimiento del orégano, eliminando a los intermediarios y por ende sacudirse de ciertos factores que encarecen el producto e influyen en la calidad del mismo, por otro lado gracias a la flexibilidad y servicio que presenta la empresa opte por desarrollar una área de gestión comercial al interior de la misma, que se encargue de conseguir nuevos contactos y o clientes en el interior y exterior del país y tomar en consideración otras alternativas de marketing internacional relacionados con el canal de distribución. pero existen escenarios que deben ser tomado con mucha precaución como la competencia internacional, la escasez del producto por malas prácticas de cultivo y la adulteración del producto por parte de los acopiadores en detrimento de su calidad.

Por lo tanto, podemos decir que hemos cumplido con la consecución de nuestro objetivo principal y que a través del enfoque prospectivo podemos de alguna manera identificar escenarios prospectivos que nos permita definir, diseñar, y desarrollar estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.

Finalmente, tras cumplir con nuestro objetivo general, podemos dar respuesta afirmativa a nuestra pregunta de estudio y por ende nuestra hipótesis, es decir, la prospectiva de las estrategias de marketing si contribuye a determinar los factores para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en esta tesis han surgido algunos temas en los que es posible profundizar en próximas investigaciones, tales como los siguientes:

- Ampliar el estudio de investigación a otros elementos de las estrategias de marketing internacional como la diferenciación del producto, precio y promoción.
- Explorar nuevos mercados para la exportación de orégano orgánico peruano, y la posibilidad de desarrollar mayor valor agregado.
- Explorar e investigar sobre la producción y comercialización de nuevas variedades de orégano.

Referencia bibliográfica

- Alzamora, M. (2017). Factores que inciden en las exportaciones de orégano (*origanum vulgare*) de la región Tacna hacia el mercado brasileño. (Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres, Lima – Perú). Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2853/1/alzamora_fmp.pdf
- Cervera, M. (2008a). Sistema de inteligencia y dirección, la prospectiva como herramienta directiva. UNAM, Working Papers (Prospectiva política) No. 5. SECAB, Serie Ciencia y Tecnología No. 171. Recuperado de: <http://www.ucongreso.edu.ar/wp-content/uploads/Notas-prospectiva-Manuel-Cervera.pdf>
- Cervera, M. (2008b). FODA: un enfoque prospectivo. Working Papers (Prospectiva política) No. 9. Recuperado de: <http://derejojo.org/omar/foda.pdf>
- Chura, D. (2013). Factores restrictivos que afectan la oferta exportable de orégano procedente del distrito de Ilabaya. (Tesis de Ingeniería, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacana, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/1669>
- Cortijo, J. (2013). Exportación a Brasil de orégano para consumo. (Tesis de Licenciatura, Universidad del Aconcagua, Argentina). Recuperado de http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/433/tesis-4593-exportacion.pdf
- Dirección Regional Sectorial Agricultura Tacna (2012). Plan Regional Agrario de Tacna.Tacna. Recuperado de: http://www.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2012/comunicado/PLAN_AGRARIO_REGIONAL-VERSION%20FINAL_2012.pdf

Huanacuni, S. (2014). Costos de mercadeo del orégano en el distrito de Camilaca. (Tesis de Ingeniería, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/1730>

Instituto de desarrollo Agropecuario y Consultores en Gestión de Agronegocios (2007). Orégano Región Tarapacá. Chile.

Mincetur. (2005). Plan estratégico regional exportador región Tacna. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Tacna/PER_X_TACNA.pdf

Minetti, A. (2014). Estrategias de diferenciación en la exportación de productos ecológicos de Argentina. (Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá, Argentina). Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=410EzsPJznE%3D>

Salas, F. y Alagón, C. (2016). Producción y exportación de orégano de la región de Tacna, 2016. Lima, Perú: Dirección regional de agricultura de Tacna. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/oregano/produccion_exportacion_oregano.pdf

Tarapa, E. (2016). Comercialización de orégano orgánico como especialidad en la región Tacna - Perú. (Tesis de Especialista, Universidad de Buenos Aires, Argentina). Recuperado de <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/especializacion/2016tarapachaguaefrainamador.pdf>

Anexos

Anexo A: Matriz de Consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL		DE ESTUDIO		
¿La prospectiva de las estrategias de marketing contribuye a determinar escenarios prospectivos para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?	Determinar los escenarios prospectivos de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España	¿La prospectiva de las estrategias de marketing contribuye a determinar escenarios prospectivos para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?	Las estrategias de marketing prospectivo para la exportación de orégano orgánico al mercado de España	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución exclusiva • Distribución cruzada • Distribución directa • Distribución dual • Distribución electrónica • Distribución física • Distribución indirecta • Distribución intensiva • Distribución selectiva 	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Investigación cualitativa METODOLOGÍA: Estudio de casos múltiples. MARCO TEORICO: FODA prospectivo
			DE CARACTERIZACIÓN CONJUNTA		
			Cuadrante de situación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Limbo • Paraíso • Infierno • Purgatorio 	
			Zona de situación complementaria de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Duda • Desarrollo • Certidumbre 	
			Escenario prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Rosa • Verde • Rojo • Negro 	

ESPECIFICOS	ESPECIFICOS		DE CARACTERIZACIÓN PARTICULAR			
1. ¿Cuáles son las fortalezas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?	1. Identificar, interpretar y definir las fortalezas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.		Calificación de las fortalezas del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • 1 a 5 • 6 a 10 • 11 a 15 • 16 a 25 		
			Impacto de las fortalezas del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Poco útiles • Regulares • Buenas • Excelentes 		
			Enfoque estratégico según calificación de las fortalezas del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • No considerar • Considerar alternativas • Acciones de ruptura • Innovación 		
2. ¿Cuáles son las oportunidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?	2. Identificar, interpretar y definir las oportunidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.		Impacto de las oportunidades del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Poco útiles • Regulares • Buenas • Excelentes 		
			Impacto de las oportunidades del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Poco útiles • Regulares • Buenas • Excelentes 		
			Enfoque estratégico según calificación de las oportunidades del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • No considerar • Considerar alternativas • Acciones de ruptura • Innovación 		

3. ¿Cuáles son las debilidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?	3. Identificar, interpretar y definir las debilidades prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.		Impacto de las debilidades del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Leves • Moderadas • Severas • Graves 	
			Impacto de las debilidades del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Poco útiles • Regulares • Buenas • Excelentes 	
			Enfoque estratégico según calificación de las debilidades del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • No considerar • Considerar alternativas • Acciones de ruptura • Innovación 	
4. ¿Cuáles son las amenazas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España?	4. Identificar, interpretar y definir las amenazas prospectivas de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.		Impacto de las amenazas del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Leves • Moderadas • Severas • Graves 	
			Impacto de las amenazas del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Poco útiles • Regulares • Buenas • Excelentes 	
			Enfoque estratégico según calificación de las amenazas del FODA prospectivo	<ul style="list-style-type: none"> • No considerar • Considerar alternativas • Acciones de ruptura • Innovación 	

Anexo B: Guía de Entrevista

1. Información general de la empresa y del entrevistado

- ¿Qué cargo desempeña?
- ¿Cuál es el rubro de la empresa?
- ¿Tiempo que la empresa se dedica a la exportación de orégano?

2. Información y descripción, proceso de abastecimiento y procesamiento del producto.

- ¿Quiénes son sus principales proveedores?
- ¿Cómo influye la labor de los intermediarios o acopiadores en el proceso de exportación del orégano?
- ¿Cuentan con proceso de control de calidad?
- ¿Cuál cree que es la ventaja de realizar controles de calidad y salubridad para el acopio del orégano?

3. Información y descripción de las estrategias de comercialización internacional

- ¿Qué certificaciones son necesarias para la exportación de orégano?
- ¿Cumple su producto con las características organolépticas (aroma, sabor, apariencia, etc.) exigidas para la exportación?
- ¿Utiliza maquinaria tecnificada para el procesamiento y envasado del orégano?
- ¿Cuáles son las presentaciones de orégano más demandadas por sus clientes?
- ¿Ha desarrollado productos con valor agregado?

4. Identificar los factores que influyeron en la selección de la estrategia de exportación en cada uno de los casos de estudio.

- ¿Durante las exportaciones de orégano, qué problemática ha notado con relación a la presentación del producto?

- ¿Cuáles son los principales problemas que afecta el sistema de exportación del orégano?
- ¿Qué factores influyeron en la selección de la estrategia de comercialización usada en el Caso 1, me refiero a la exportación directa de 10 toneladas de orégano al mercado chileno?
- ¿Qué factores influyeron en la selección de la estrategia de comercialización usada en el Caso 2, es decir la exportación indirecta de 20 toneladas de orégano al mercado español?
- ¿Cómo cree usted que debería ser el canal de comercialización y distribución tanto para el abastecimiento y exportación del producto?

Anexo C: Ficha de tareas de investigación



UNIVERSIDAD
TECNOLÓGICA
DEL PERÚ

FICHA DE TAREA INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

CARRERA: Administración / Marketing

1. Título del trabajo de la tarea de investigación propuesta

Título: La prospectiva de las estrategias de marketing para la exportación de orégano orgánico peruano al mercado de España.

2. Indique la o las competencias del modelo del egresado que serán desarrolladas fundamentalmente con esta Tarea de investigación:

Investigación, aporte social, reconoce la prospectiva de estrategias de marketing

3. Indique el número de alumnos posibles a participar en este trabajo. (máximo 2) Número de Alumnos: 2

4. Indique si el trabajo tiene perspectivas de continuidad después que el alumno obtenga el Grado Académico para la titulación por la modalidad de tesis o no.

Si

5. Enuncie 4 o 5 palabras claves que le permitan al alumno realizar la búsqueda de información para el Trabajo en Revistas Indizadas en WOS, SCOPUS, EBSCO, SciELO, etc desde el comienzo del curso y obtener información de otras fuentes especializadas.

Palabras Claves	Repositorio 1	Repositorio 2	Repositorio 3
1.- Estrategia	Scopus	EbSCO	SciELO
2.- Comercialización	Scopus	EbSCO	SciELO
3.- Marketing	Scopus	EbSCO	SciELO
4.-			

6. Como futuro asesor de investigación para titulación colocar:

(Indique sus datos personales)

a. Nombre:

Rosa Elena Rojas Velobrama

b. Código Docente:

216522

c. Correo:

216522@utp.edu.pe

Teléfono:

949810800

7. Especifique si el Trabajo de investigación:

(Marcar con un círculo la que corresponde, puede ser más de una)



- a. Contribuye a un trabajo de investigación de una Maestría o un doctorado de algún profesor de la UTP,
- b.** si está dirigido a resolver algún problema o necesidad propia de la organización,
- c. si forma parte de un contrato de servicio a terceros,
- d. corresponde a otro tipo de necesidad o causa (Explicar cuál):

8. Explique de forma clara y comprensible al alumno los objetivos o propósitos del trabajo de investigación.

9. Brinde al alumno una primera estructuración de las acciones específicas que debe realizar para que le permita al alumno iniciar organizadamente su trabajo.

10. Incorpore todas las observaciones y recomendaciones que considere de utilidad al alumno y a los profesores del curso para poder desarrollar con éxito todas las actividades.

11. Fecha y docente que propone la tarea de investigación

Fecha de elaboración de ficha: 24 / Mayo / 2018

Docente que propone la tarea de investigación:
MARIA TERESA QUIROZ VASQUEZ

12. Esta Ficha de Tarea de Investigación ha sido aprobada como Tarea de Investigación para el Grado de Bachiller en esta carrera por:

(Sólo para ser llenada por la Dirección Académica)

Nombre: _____

Código: _____

Cargo: _____

Fecha de aprobación de ficha _____ / _____ / _____

Vo.Bo. FAyN

Anexo D: Formato de validación por criterio de jueces



Proyecto Profesional en Administración
Carreras para Gente que Trabaja

Anexo 11: FORMATO DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

CURSO : Proyecto profesional en administración de marketing
DOCENTE : Rosa Elena Tojas Valderrama, Rossana Soraida Díaz Pérez
INTEGRANTES : Tania Leicy Escudero Dueñas

A continuación, realizarán el procedimiento de **validación por criterio de jueces**. Este tipo de validación, permite a los jueces (estudiantes que evalúan el instrumento) asignarle una valoración a cada ítem, con el fin de evaluar su pertinencia respecto a la dimensión e indicador de la variable de estudio. Es indispensable que los jueces cuenten con la **matriz de consistencia** que respalda al instrumento, para una óptima evaluación.

Este procedimiento, también permitirá mejorar algunos aspectos de contenido de los ítems, tales como redacción, coherencia, utilidad, entre otros.

Ficha técnica del instrumento:

Nombre del Instrumento: Cuestionario

Variabes de estudio: Estrategias de Marketing

Variable Dependiente: Las estrategias de marketing para la exportación

Dimensiones: Marketing directo e indirecto

INDICACIONES:

Para evaluar los ítems del instrumento (encuesta) usted contará con las siguientes alternativas:

TA : Totalmente de Acuerdo
DA : De Acuerdo
N : Neutral con la pregunta
ED : En Desacuerdo
TD : Totalmente en Desacuerdo

PREGUNTA 1. ¿Qué cargo desempeña?

ÍTEM	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el rubro de la empresa?

ÍTEM 1	TA	DA	N	ED	T D
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....

PREGUNTA 3: ¿Tiempo que la empresa se dedica a la exportación de orégano?

ÍTEM 2	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 4: ¿Quiénes son sus principales proveedores?

ÍTEM 3	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 5: ¿Cómo influye la labor de los intermediarios o acopiadores en el proceso de exportación del orégano?

ÍTEM 4	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 6: ¿Cuentan con proceso de control de calidad?

ÍTEM 5	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 7: ¿Cuál cree que es la ventaja de realizar controles de calidad y salubridad para el acopio del orégano?

ÍTEM 6	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					



Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 8: ¿Qué certificaciones son necesarias para la exportación de orégano?

ÍTEM 7	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 9: ¿Cumple su producto con las características organolépticas (aroma, sabor, apariencia, etc.) exigidas para la exportación?

ÍTEM 8	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 10: ¿Utiliza maquinaria tecnificada para el procesamiento y envasado del orégano?

ÍTEM 9	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 11: ¿Cuáles son las presentaciones de orégano más demandadas por sus clientes?

ÍTEM 10	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 12: ¿Ha desarrollado productos con valor agregado?

ÍTEM 11	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....



PREGUNTA 13: ¿Durante las exportaciones de orégano, qué problemática ha notado con relación a la presentación del producto?

ÍTEM 12	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....

PREGUNTA 14: ¿Cuáles son los principales problemas que afecta el sistema de exportación del orégano?

ÍTEM 13	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....

PREGUNTA 15: ¿Qué factores influyeron en la selección de la estrategia de comercialización usada en el Caso 1, me refiero a la exportación directa de 10 toneladas de orégano al mercado chileno?

ÍTEM 14	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....

PREGUNTA 16: ¿Qué factores influyeron en la selección de la estrategia de comercialización usada en el Caso 2, es decir la exportación indirecta de 20 toneladas de orégano al mercado español?

ÍTEM 15	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....

PREGUNTA 17: ¿Cómo cree usted que debería ser el canal de comercialización y distribución tanto para el abastecimiento y exportación del producto?

ÍTEM 16	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....

JUEZ 1..... Rosa Elena Rojas Ucedorrama.....

Cercado de Lima, el...de...de 2019

Anexo 11: FORMATO DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

CURSO : Proyecto profesional en administración de marketing
DOCENTE : Rosa Elena Tojas Valderrama, Rossana Soraida Díaz Pérez
INTEGRANTES : Tania Leicy Escudero Dueñas

A continuación, realizarán el procedimiento de **validación por criterio de jueces**. Este tipo de validación, permite a los jueces (estudiantes que evalúan el instrumento) asignarle una valoración a cada ítem, con el fin de evaluar su pertinencia respecto a la dimensión e indicador de la variable de estudio. Es indispensable que los jueces cuenten con la **matriz de consistencia** que respalda al instrumento, para una óptima evaluación.

Este procedimiento, también permitirá mejorar algunos aspectos de contenido de los ítems, tales como redacción, coherencia, utilidad, entre otros.

Ficha técnica del instrumento:

Nombre del Instrumento: Cuestionario

Variables de estudio: Estrategias de Marketing

Variable Dependiente: Las estrategias de marketing para la exportación

Dimensiones: Marketing directo e indirecto

INDICACIONES:

Para evaluar los ítems del instrumento (encuesta) usted contará con las siguientes alternativas:

TA : Totalmente de Acuerdo
DA : De Acuerdo
N : Neutral con la pregunta
ED : En Desacuerdo
TD : Totalmente en Desacuerdo

PREGUNTA 1. ¿Qué cargo desempeña?

ÍTEM	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....

PREGUNTA 2: ¿Cuál es el rubro de la empresa?

ÍTEM 1	TA	DA	N	ED	T D
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....



PREGUNTA 3: ¿Tiempo que la empresa se dedica a la exportación de orégano?

ÍTEM 2	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 4: ¿Quiénes son sus principales proveedores?

ÍTEM 3	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 5: ¿Cómo influye la labor de los intermediarios o acopiadores en el proceso de exportación del orégano?

ÍTEM 4	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 6: ¿Cuentan con proceso de control de calidad?

ÍTEM 5	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 7: ¿Cuál cree que es la ventaja de realizar controles de calidad y salubridad para el acopio del orégano?

ÍTEM 6	TA	DA	N	ED	TD
		<input checked="" type="checkbox"/>			
TOTAL					



Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 8: ¿Qué certificaciones son necesarias para la exportación de orégano?

ÍTEM 7	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 9: ¿Cumple su producto con las características organolépticas (aroma, sabor, apariencia, etc.) exigidas para la exportación?

ÍTEM 8	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 10: ¿Utiliza maquinaria tecnificada para el procesamiento y envasado del orégano?

ÍTEM 9	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 11: ¿Cuáles son las presentaciones de orégano más demandadas por sus clientes?

ÍTEM 10	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 12: ¿Ha desarrollado productos con valor agregado?

ÍTEM 11	TA	DA	N	ED	TD
		✓			
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....
.....

PREGUNTA 13: ¿Durante las exportaciones de orégano, qué problemática ha notado con relación a la presentación del producto?

ÍTEM 12	TA	DA	N	ED	TD
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....

PREGUNTA 14: ¿Cuáles son los principales problemas que afecta el sistema de exportación del orégano?

ÍTEM 13	TA	DA	N	ED	TD
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....

PREGUNTA 15: ¿Qué factores influyeron en la selección de la estrategia de comercialización usada en el Caso 1, me refiero a la exportación directa de 10 toneladas de orégano al mercado chileno?

ÍTEM 14	TA	DA	N	ED	TD
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....

PREGUNTA 16: ¿Qué factores influyeron en la selección de la estrategia de comercialización usada en el Caso 2, es decir la exportación indirecta de 20 toneladas de orégano al mercado español?

ÍTEM 15	TA	DA	N	ED	TD
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....

PREGUNTA 17: ¿Cómo cree usted que debería ser el canal de comercialización y distribución tanto para el abastecimiento y exportación del producto?

ÍTEM 16	TA	DA	N	ED	TD
TOTAL					

Objeciones/Sugerencias:.....
.....

JUEZ 1 Cardenas.....

Mercedes Cardenas

Cercado de Lima, 06 de de 201 9



Al finalizar, deberán trasladar todas las valoraciones en la siguiente tabla resumen, contabilizando para cada uno de los ítems del instrumento el total de acuerdos y desacuerdos.

TABLA RESUMEN DE VALIDACIÓN					
ÍTEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL A LA PREGUNTA	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1		2			
2		2			
3		2			
4		2			
5		2			
6		2			
7		2			
8		2			
9		2			
10		2			
11		2			
12		2			
13		2			
14		2			
15		2			
16		2			
17		2			
18					
19					
20					
TOTAL					
%*					

Datos de los Jueces:

Nombres y Apellidos

JUEZ 1..... Rosa Elena Rojas Valdivia

JUEZ 2..... Mercedes Cardenas Mendive

JUEZ 3.....

JUEZ 4.....

JUEZ 5.....

JUEZ 6.....

Firmas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Cercado de Lima, 01 de Junio de 2019

Al finalizar, deberán trasladar todas las valoraciones en la siguiente tabla resumen, contabilizando para cada uno de los ítems del instrumento el total de acuerdos y desacuerdos.

TABLA RESUMEN DE VALIDACIÓN (TOTALES POR ÍTEM)				
ÍTEM	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
ÍTEM 1				
ÍTEM 2				
ÍTEM 3				
ÍTEM 4				
ÍTEM 5				
ÍTEM 6				
ÍTEM 7				
ÍTEM 8				
ÍTEM 9				
ÍTEM 10				
ÍTEM 11				
ÍTEM 12				
ÍTEM 13				
ÍTEM 14				
ÍTEM 15				
ÍTEM 16				
ÍTEM 17				
ÍTEM 18				
ÍTEM 19				
ÍTEM 20				
TOTAL				
%				

Datos de los Jueces:

Nombres y Apellidos Firmas

JUEZ 1.....

JUEZ 2.....

JUEZ 3.....

Cercado de Lima, ____ de junio del 2019